



جامعة سعيدة_الدكتور مولاي طاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق

الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة نفضال بولاية سعيدة

تحت إشراف الأستاذة:

➤ د. مصطفىا نبية.

من إعداد الطالب :

➤ عبدالرحمان رضوان.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/...../.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور(ة): بوعلي هشام..... رئيسا

الدكتور(ة): مصطفىا نبية..... مشرفا

الدكتور(ة): لحول عبد القادر..... مناقشا

السنة الجامعية:

2022/2021



جامعة سعيدة_الدكتور مولاي طاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق

الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة نفضال بولاية سعيدة

تحت إشراف الأستاذة:

➤ د. مصطفى نبيهة.

من إعداد الطالب :

➤ عبدالرحمان رضوان.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/...../.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور(ة): بوعلي هشام..... رئيسا

الدكتور(ة): مصطفى نبيهة..... مشرفا

الدكتور(ة): لحول عبد القادر..... مناقشا

السنة الجامعية

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء و تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة و السلام على اشرف المرسلين و على نبينا محمد و اله و صحبه أجمعين .

الحمد لله على ما منه علي من علم و عقل .

لا يسعني و أنا أقدم خلاصة مجهودي إلا أن اشكر الله وحده على توفيقه وعلى إمدادي بالقوة و الإرادة لإتمام هذا العمل أهدي ثمرة نجاحي هذا إلى الذين كانوا سندا

لي وتاجا أرفع به رأسي علموني كيف يكون الصبر طريقا لنجاح في دراستي وشجعوني وأثاروا همتي وزادوا عزمي إلى من رضاهم غايتي و طموحي باعثي العزم في حياتي والداي أطال الله عمرهما .

إلى رفقاء البيت الطاهر الأنيق إخوتي و سندي، وإلى كل أصدقائي و زملائي في في الدفعة الذين قضيت معهم أحسن الأوقات في مشواري الجامعي و إلى كل طالب علم وإلى كل من تذكرهم القلب و نسيهم القلم .

ثم أتقدم بالشكر الجزيل و كل التقدير و الاحترام إلى الأستاذة المشرفة الفاضلة "مصطفى النبية" التي لم تبخل عليا بتوجيهها لي ونصائحها القيمة التي لم تنقص وتيرتها طيلة فترة انجاز هذا البحث، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل أساتذتي الكرام أصحاب الأقلام النيرة والقلوب الطيبة الذين أمدونا بيد العون جزاهم الله خيرا، كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد و بالأخص الطالبة

قادري نسرين

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال و إدارات مؤسسة نفضال بولاية سعيدة و الذين لم يبخلو عليا بالمعلومات و المساعدة وعلى رأسهم سيد المدير

الطالب . عبد الرحمان رضوان

ملخص الدراسة

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال بولاية سعيدة وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي؟ وذلك بتطبيق كل من الأبعاد التالية: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وللوصول إلى هدف الدراسة تم أولاً استعراض المفاهيم النظرية لكل من الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، ثم تم إجراء دراسة ميدانية بتوزيع استبيان يضم مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الأساسية على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل إجابات الأفراد قصد قياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي محل الدراسة. هذا وقد توصلت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير القيم التنظيمية و تأثير المعتقدات التنظيمية وكذلك تأثير التوقعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة توصيات للمؤسسة نفطال.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية.

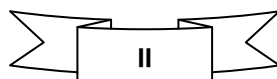
Study Summary

The impact of organizational culture on achieving job satisfaction

The study aims at:

The study aims to know the extent of the impact of organizational culture on achieving job satisfaction in the Naftal Corporation in Saida, by answering the main question: How does organizational culture affect job satisfaction? By applying each of the following dimensions: (organizational values, organizational beliefs, organizational expectations) and to reach the goal of the study, the theoretical concepts of organizational culture, job satisfaction and the relationship between them were first reviewed, then a field study was conducted by distributing a questionnaire that includes a set of items that measure variables. The main study was conducted on a random sample of 40 employees. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used to analyze individuals' answers in order to measure the impact of organizational culture dimensions in achieving job satisfaction under study. The results of the study found that there is a positive effect between organizational culture and job satisfaction, and this effect is due to organizational values and the impact of organizational beliefs, as well as the impact of organizational expectations in achieving job satisfaction.

Keywords: organizational culture, job satisfaction, organizational values, organizational beliefs, organizational expectations.



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الإهداء والشكر
I	ملخص باللغة العربية
II	ملخص باللغة الانجليزية
V - III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال والملاحق
أ - خ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
06	المطلب الثاني: التطور التاريخي الثقافة التنظيمية
09	المطلب الثالث: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية
09	1. مكونات الثقافة التنظيمية
12	2. خصائص الثقافة التنظيمية
13	المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها
13	1. أهمية الثقافة التنظيمية
15	2. الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية
18	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
18	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها
18	1. أنواع الثقافة التنظيمية
21	2. مستويات الثقافة التنظيمية
23	المطلب الثاني: وظائف ومحددات الثقافة التنظيمية
23	1. وظائف الثقافة التنظيمية

25	2. محددات الثقافة التنظيمية
26	المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها والمحافظة عليها
26	1. نظريات الثقافة التنظيمية
28	2. آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
30	المطلب الرابع: تغيير ثقافة المنظمة وأثر الثقافة التنظيمية على المنظمة
30	1. تغيير ثقافة المنظمة
31	2. أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري حول الرضا الوظيفي	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي
37	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه
37	1. مفهوم الرضا الوظيفي
39	2. خصائص الرضا الوظيفي
40	المطلب الثاني: أهمية والأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي
40	1. أهمية الرضا الوظيفي
41	2. الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي
41	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي وديناميكية عملية الرضا
41	1. أنواع الرضا الوظيفي
42	2. ديناميكية عملية الرضا
43	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
48	المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية
48	المطلب الأول: قياس و نتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي
48	1. قياس الرضا الوظيفي
52	2. نتائج الرضا الوظيفي
53	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
56	المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي ومؤشراته
56	1. محددات الرضا الوظيفي
57	2. مؤشرات الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي
60	المطلب الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

60	1. العلاقة بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي
61	2. العلاقة بين المعتقدات التنظيمية و الرضا الوظيفي
61	3. العلاقة بين التوقعات التنظيمية و الرضا الوظيفي
62	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة نفعال ب: سعيدة	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نفعال بصفة عامة
65	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفعال و مهامها وأهم تجسيدياتها
65	المطلب الثاني: تنظيم مؤسسة نفعال ووسائلها
67	المطلب الثالث: لمحة تاريخية عن شركة نفعال سعيدة .
68	المطلب الرابع: موقع مؤسسة نفعال بسعيدة و هيكلها التنظيمي
70	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية واختبار فرضيات الدراسة
70	المطلب الأول : مصادر جمع المعلومات و أداة الدراسة
71	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
71	المطلب الثالث: تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة
90	خلاصة الفصل
92	نتائج وتوصيات
96	خاتمة عامة
98	قائمة المراجع
106	الملاحق

قائمة الجداول

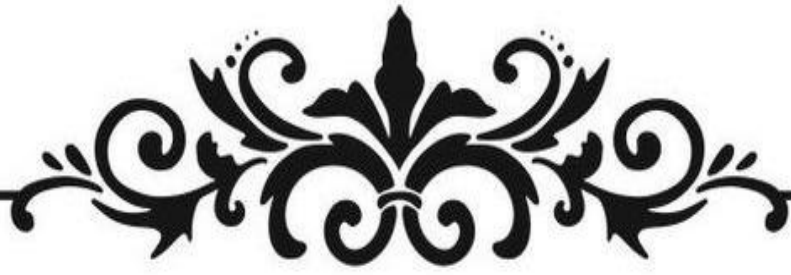
الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول مقياس سلم ليكرت الخماسي.	71
02	جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	71
03	جدول توزيع أفراد العينة حسب السن.	72
04	جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	73
05	جدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.	74
06	جدول توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.	75
07	جدول عرض نتائج البعد الأول القيم التنظيمية.	77
08	جدول عرض نتائج البعد الثاني المعتقدات التنظيمية.	78
09	جدول عرض نتائج البعد الثالث التوقعات التنظيمية.	79
10	جدول عرض نتائج المحور الثاني الرضا الوظيفي.	80
11	جدول معامل ألفا كرونباخ الكلي.	81
12	جدول معامل ألفا كرونباخ لكل محور.	81
13	جدول اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	81
14	جدول معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي.	82
15	جدول تحليل طبيعة العلاقة بين محور القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي.	83
16	جدول معامل الارتباط بيرسون بين بعد المعتقدات التنظيمية و الرضا الوظيفي.	84
17	جدول معامل الارتباط بيرسون بين بعد التوقعات التنظيمية و الرضا الوظيفي.	84
18	جدول معامل الارتباط بين محاور الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي.	85
19	جدول تحليل تباين خط الانحدار البسيط ANOVA.	86
20	جدول اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .	86
21	جدول اختبار العلاقة بين القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي.	87
22	جدول اختبار العلاقة بين المعتقدات التنظيمية و الرضا الوظيفي.	88
23	جدول اختبار العلاقة بين التوقعات التنظيمية و الرضا الوظيفي.	88

قائمة الأشكال

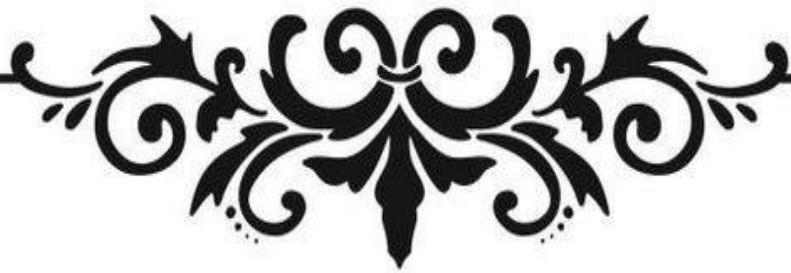
الصفحة	العنوان	الرقم
08	شكل يوضح مراحل تطور الثقافة التنظيمية.	01
11	شكل يوضح مكونات الثقافة التنظيمية.	02
12	شكل يوضح خصائص الثقافة التنظيمية.	03
15	شكل يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.	04
17	شكل يوضح وصف أبعاد الثقافة التنظيمية بالجبل الجليدي.	05
22	شكل يوضح مستويات الثلاث لثقافة التنظيمية.	06
24	شكل يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.	07
26	شكل يوضح محددات الثقافة التنظيمية.	08
30	شكل يوضح كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.	09
42	شكل يوضح ديناميكية حدوث الرضا الوظيفي.	10
43	شكل يوضح هرم تدرج الحاجات.	11
48	شكل يوضح هرم تدرج الحاجات لألدنفر.	12
50	شكل يوضح مقياس ثيرستون للرضا.	13
51	شكل يوضح مقياس أسكود و زملائه للرضا.	14
56	شكل يوضح النتائج التي توصلت إليها الأبحاث الخاصة بمحددات الرضا الوظيفي .	15
69	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لشركة نفضال سعيدة	16
72	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	17
73	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.	18
74	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	19
75	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.	20
76	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	21

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
105	استبيان الدراسة.	01
110	طلب استقبال.	02



مقدمة عامة



1. مقدمة:

يحضى موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة وفي بناء الهياكل التنظيمية ، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم ، زيادة في كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها ، كما تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة ، على اعتبار ان الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطيه بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أن الثقافة التنظيمية تمثل متغيرا مهما في التأثير في رضا العاملين في المنظمات التي يعملون بها ومن جانب آخر نجد أن الثقافة التنظيمية تعد عنصرا جوهريا أصبح على المنظمات الاهتمام به ووضعها ضمن أولى أولوياتها لما له من تأثير على السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها بدرجة خاصة . وتلعب الثقافة التنظيمية دورا على كل المستويات والأنشطة داخل المنظمة ، حيث تعمل على خلق قيم ، معتقدات ، توقعات وأعراف تؤثر في الأفراد العاملين وتجعلهم يسلكون اتجاهات محددة تساهم في تحسين و تطوير الأداء بشكل ملائم و فعال ، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية و التنظيمية ، هذا من خلال تجسيد و تطوير و القيم و الاتجاهات و السلوك و المعايير الحديثة التي تعمل على تنمية و تطوير الأداء الوظيفي الذي يكون أفضل بفضل رضا العاملين عن عملهم وشعورهم بالانتماء باعتبار الثقافة التنظيمية من العوامل المحددة للرضا الوظيفي للأفراد حيث انه أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل ، إن في إشباع حاجات الأفراد بالمنظمة تحقيق لمستوى عال من الرضا الوظيفي لديهم وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية ويقلل معدل الغياب كما أنه يؤثر على سلوك الفرد بشكل عام اتجاه عمله ومنظّمته ، لذا فهذه الدراسة جاءت لإختبار أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

2. إشكالية الدراسة:

تصب هذه الدراسة في محاولة فهم وتفسير العلاقة الكامنة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال بولاية سعيدة من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

❖ كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لمؤسسة نפטال بولاية سعيدة ؟

وقصد الإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي .

2. هل يوجد أثر بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي .

3. هل يوجد أثر بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي .

3. فرضيات الدراسة :

فرضية الرئيسية:

❖ يوجد اثر بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى مؤسسة نפטال بولاية سعيدة.

ونشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي لدى مؤسسة نפטال بولاية سعيدة.

2. يوجد أثر بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي لدى مؤسسة نפטال بولاية سعيدة.

3. يوجد أثر بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي لدى مؤسسة نפטال بولاية سعيدة.

4. أهداف الدراسة:

إن تحديد الأهداف هي الخطوة الأولى في بناء الخطة، بإعتبار البحث محدد الغاية ، والأهداف هي انتاجات تعليمية مخططة على الباحث أن يكتسبها بشكل تليبي إحتياجاته وعليه سنحاول ترتيب أهداف الدراسة على النحو التالي:

1. التطرق إلى مفاهيم كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

2. التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.

3. السعي إلى تحديد طبيعة العلاقة وتأثير كل من الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة نפטال بولاية سعيدة.

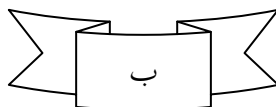
4. تقديم التوصيات من أجل الاستفادة منها في معرفة كيفية زيادة الرضا الوظيفي لموظفين مستقبلا.

5. أهمية الدراسة:

❖ تبرز أهمية الدراسة من خلال حداثة الموضوع إذ أنه يربط بين متغيرين هامين بالنسبة للمؤسسة وهما: الثقافة

التنظيمية والرضا الوظيفي، وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية إلا أنه

ما زال موضع اهتمام العديد من الباحثين مما يستدعي دراسته .



❖ مما يزيد أهمية لهذا الموضوع هو القيام بدراسة حالة في مؤسسة جزائرية، لتبيان أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، من أجل لفت انتباه المؤسسات الجزائرية لأهمية الموضوع.

❖ إمكانية أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق الإضافة للمعرفة، ومن ثم تزويد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع.

5. الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وعليه سنعرض أهم الدراسات التي تم التطرق إليها فيما يخص موضوع بحثنا كما يلي:

1. دراسة عيساوي وهيبة:

أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة الشركات جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2012/2011 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، أي تعالج الإشكال التالي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟

وتمثلت عينة الدراسة من كافة الأفراد شبه طبيين العاملين بالمستشفى و المقدر عددهم ب 239 شبه طبي، أما عينة الدراسة فهي 60 فرد عبر استخدام استبيان في تحليل نتائج الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وبينت النتائج:

❖ توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى صحة هذه الفرضية مما يدل على وجود علاقة قوية نوعا ما بين الثقافة التنظيمية السائدة و الرضا الوظيفي .

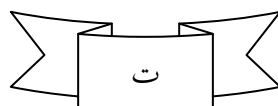
❖ درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة.

❖ الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.

❖ يتضح أن الجوانب الثلاث (المعنوي، السلوكي، المادي) للثقافة التنظيمية ذات علاقة وطيدة وأقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.

2. دراسة يونس مختار:

الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2015/2014 وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال الإجابة عن سؤال أساسي هو: ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟



وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة والبالغ عددهم 70 عامل فقد تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل , حيث تم توزيع 70 استبيان في تحليل نتائج الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وبينت النتائج:

- ❖ ومنه فالفرضية الرئيسية القائلة بان " : الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين. " محققة وهي تتفق مع دراسة عيساوي وهيبة ، بأنه توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي.
- ❖ يعني وجود علاقة قوية بين المتغيرين ومنه تحقق الفرضية القائلة " : للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل. "
- ❖ وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الإشراف ومنه فان الفرضية القائلة " : للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن نطاق الإشراف " قد تحققت.
- ❖ وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز ومنه فان الفرضية القائلة " : للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن الأجور والحوافز " ، محققة.

3. دراسة عبد الستار كمال:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة ' الأطفال المعوقين بصرياً ' بمدينة الجلفة(دراسة مسحية) تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور - الجلفة، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بالمدرسة محل الدراسة كما اعتمد الباحث على استخدام الأداة البحثية والمتمثلة في المقابلة مضافة لمقياس الرضا الوظيفي محل تطبيق على 32 معلم كمشح شامل لمعرفة مستوى رضا هم وظيفياً و مدى توافقهم مع ثقافة المؤسسة وقد خلصنا في الأخير إلى النتيجة العامة التالية:

أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تنتهجها مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً) لمدينة الجلفة والرضا الوظيفي لمعلمي هاته المدرسة.

4. دراسة أحمد موسى المهدي أبو سمورة:

الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2014 هدفت الدراسة إلى التعرف على قياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة علي التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين؟

وتكونت العينة العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين وذلك بأخذ عينة من مؤسسات التعليم العالي (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة أمدرمان الأهلية وكلية غرب

النيل) واستخدام الاداة المقابلة والملاحظة وقد اشتملت العينة علي (384) فرد، تم اختيارهم عشوائياً. تم 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 أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى بفروعها الخمسة المتمثلة في(القيم التنظيمية والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات والقيادة الإدارية والحوافز والتي تنص على أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي.
 - ❖ هنالك أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة علي أداء العاملين: أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية بأن الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة لديها تأثير معنوي علي أداء العاملين
 - ❖ الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية بأن الثقافة التنظيمية لديها تأثير معنوي علي الرضا الوظيفي.
5. دراسة حسام سالم السحباني :

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة قدمت هذه الدراسة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة 2016 هدفت الدراسة إلى الإجابة عن سؤال أساسي هو: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية؟

وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من العاملين في الجهات الإشرافية من فئة مدير فما فوق بلغت (287) مفردة، عبر استخدم في تحليل نتائج الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وبينت النتائج:

- ❖ أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية حسب معامل ارتباط (0.863)
- ❖ إقرار بوجود ضعف في التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية بوزن نسبي % (56,96)
- ❖ وكذلك ضعف من قبل الوزارات في كيفية تحديد المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين حيث جاءت النتيجة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي % (53.32)
- ❖ كما أظهرت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات(القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية)

6. دراسة الزهرة قريشي:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، قدمت هذه الدراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي

للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي من خلال الإجابة عن سؤال أساسي هو: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي؟

فكانت الفرضية الرئيسية أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وتم اختيار عينة حصرية مكونة من 200 عامل من أصل 316 عامل على مستوى مقاطعة الوادي ، وقد تكونت العينة المدروسة من الإداريين والتقنيين، باستخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية في تحليل نتائج الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وبينت النتائج:

❖ أشارت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك على كل أبعاد الأداء الوظيفي حيث أن متوسط إجاباتهم كانت بدرجة موافق.

❖ أشارت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، وهي علاقة طردية موجبة أي أنه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية لدى العمال الإداريين و التقنيين كلما زاد مستوى أداءهم الوظيفي والعكس.

❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي ، وهي علاقة طردية موجبة حيث أنه كلما زادت قوة القيم التنظيمية السائدة بمؤسسة والمتمثلة في المشاركة وفي اتخاذ القرارات كلما ارتفع الأداء الوظيفي للعاملين بها.

❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ بين الأنماط السلوكية والأداء الوظيفي للعمال الإداريين والتقنيين بمؤسسة سونلغاز بالوادي ، وأن هذه العلاقة طردية وموجبة ، حيث أنه كلما زادت الأنماط السلوكية الإيجابية للعاملين بالمؤسسة كلما ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي.

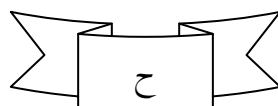
❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ بين السياسات و الاجراءات التي تنتهجها مؤسسة سونلغاز وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها، وأن هذه العلاقة طردية وموجبة وكلما كانت هذه السياسات والجراءات المعمول بها واضحة ومعلنة كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بها.

❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، وأن هذه العلاقة طردية وموجبة حيث أنه كلما زادت التوقعات التنظيمية بالمؤسسة كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

6. أسباب اختيار الموضوع:

دافع اختيار الموضوع يرجع إلى :

1. الرغبة من الباحث معالجة الموضوع.
2. علاقة الموضوع بمجال التخصص (اقتصاد و تسيير المؤسسات) و الرغبة في دراسة و اكتشاف دور الثقافة التنظيمية.



3. النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باعتمادها على الثقافة التنظيمية.

4. أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح وفشل المنظمات و أثاره على سلوك الأفراد و تخطيها للتأثير في الرضا الوظيفي.

7. منهج الدراسة و الأداة المستخدمة :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة سابقا و الوصول إلى مفهوم أدق و أفضل إستخدمنا المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة .

المنهج الوصفي : و يظهر ذلك في الجزء النظري ، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة : وقد تمت الإستعانة بعدة مراجع من : كتب ومذكرات الماجستير، والدكتوراه ومجلات علمية.

المنهج التحليلي : و يظهر ذلك في الجانب التطبيقي للدراسة و من خلال جمع البيانات والمعلومات على مجتمع الدراسة وهم موظفي مؤسسة نفعال بولاية سعيدة وتحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها، وذلك من خلال أداة الدراسة الإستبيان كما تم الاعتماد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة و تفرغ البيانات و الحصول على مقاييس إحصائية بهدف الوقوف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

8. حدود الدراسة :

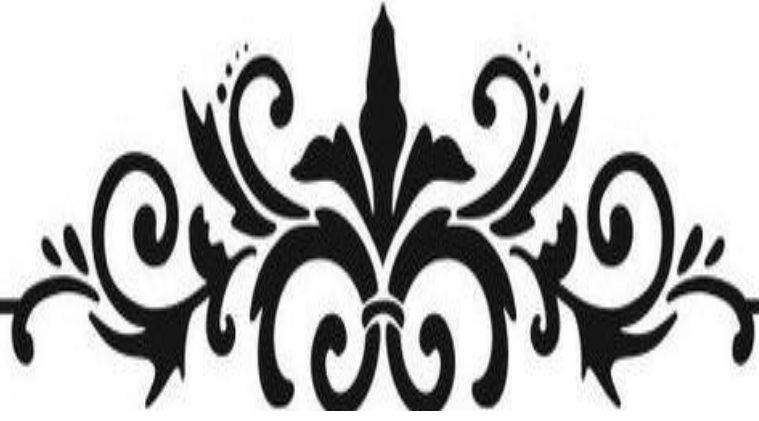
تقتصر الدراسة على الحدود الآتية :

- **الحدود المكانية** : تم اختيار مؤسسة نفعال بولاية سعيدة من أجل القيام بالدراسة الميدانية.
- **الحدود البشرية** : الموظفين العاملين في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة
- **الحدود الزمنية** : تم إجراء الدراسة والوصول إلى النتائج بموضوعية وتقديم نظرة حقيقية حول المؤسسة في الموسم الجامعي 2022/2021.

9. هيكل الدراسة:

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة و تحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين.

الفصل الأول متعلق بالإطار النظري لثقافة التنظيمية، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يحتوي على عموميات الثقافة لتنظيمية ، أما المبحث الثاني كان تحت عنوان أساسيات الثقافة لتنظيمية وفي الفصل الثاني بالإطار النظري لرضا الوظيفي ويتضمن مبحثين المبحث الأول يحتوي على الإطار النظري لرضا الوظيفي أما المبحث الثاني يحتوي على علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه. و أما فيما يخص الفصل الثالث فهو متعلق بالجانب التطبيقي للدراسة في المؤسسة مؤسسة نفعال بولاية سعيدة ونتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية تحليلها وتفسيرها، و مناقشتها.



الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة

التنظيمية



تمهيد:

تشكل الثقافة التنظيمية احد الموضوعات الهامة في مناجمت المنظمات المعاصرة، بعد أن ظهرت كأسلوب جديد لتسيير المنظمة وإدارة أفرادها، وكطريقة مختلفة لتشخيص المشاكل التنظيمية ومعالجتها حيث تتشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بين العمال و المنظمة، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام ورضا موظفيها بشكل خاص فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. كما يسعى الباحث في هذا الفصل الذي من خلاله سنحاول إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية مفهوم الثقافة التنظيمية وكذا مكوناتها وأبعادها الرئيسية وأنواعها ووظائفها المختلفة.

المبحث الأول:عموميات حول الثقافة التنظيمية

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية من خلال كونها الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أفراد المنظمة ولما لها من دور بارز وفعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية إضافة إلى كونها احد المحددات الرئيسية في نجاح المنظمات وانسجاما مع هذا التوجه سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف إلى :

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

أولاً:مفهوم الثقافة:

يعتبر مفهوم الثقافة أكثر تعقيدا إذ انه ليس من السهولة تحديد مفهوم الثقافة وهذا راجع إلى عدم اتفاق اغلب الباحثين والمفكرين حول مفهوم ثقافة بسبب نظرتهم لهذا المفهوم من زوايا مختلفة تعددت من خلالها وجهات النظر وتماشيا مع ما تم ذكره يمكن سرد بعض التعاريف للثقافة كالتالي:

في قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية ، نجد أن الثقافة هي: " البيئة التي أنشأها الإنسان ، بما في ذلك المنتجات المادية وغير المادية ، تنتقل من جيل إلى آخر فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنية للسلوك المكتسب و الذي يتكون في مجتمع معين من علوم معتقدات وفنون وقيم و قوانين وعادات وغير ذلك".
أما القاموس Random فيرى الثقافة : "على أنها أسلوب أو أنماط حياة، يتم بناءها وتأسيسها وتطويرها من مجموعة من الناس وتنتقل ويتوارثها من جيل إلى جيل".¹

فمن التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف الأنثروبولوجي (Edward Taylor) بأنها : " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات ، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع".²

وفي نفس الصدد يعرفها هوفستيد (Hofstede) بأنها:" الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن مجموعات الأخرى".³

¹ خيرة ميهوبي، الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الانتماء التنظيمي للمورد البشري،دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر الاغواط، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2013/2012، ص29.

² بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2015، ص9.

³ عمر حمداوي، دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع وتنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الخيضر بسكرة ،2014، ص16.

ويمكن القول إن مفهوم الثقافة يقوم على 3 أركان رئيسية:

1. المبادئ والرموز والقيم والأفكار الراسخة داخل الناس.
2. المهارات والقدرات التي تعلمها الإنسان في حياته.
3. السلوكيات والمعارف التي يتعلمها الفرد جراء تأثره بمحيطه الداخلي والخارجي.¹

خصائص الثقافة:

نستنتج أن هذه الثقافة رغم تعددها واختلافها من مجتمع لآخر لها العديد من الخصائص والمميزات تشترك فيها والتي من بينها مايلي:

1. **الثقافة عملية إنسانية:** حيث يعتبر العنصر البشري هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه ولا توجد ثقافة بدون الناس فالثقافة تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية وهي من اكتشاف الإنسان إذ تشمل على جميع نواحي التراث الاجتماعي البشري
2. **الثقافة عملية مكتسبة:** إن الثقافة تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب من الأسرة، المدرسة، المجتمع، العمل وعندما يحصل عليها الفرد من المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، من خلال الثقافة يمكننا التنبؤ بسلوك الأفراد بناءً على ثقافتهم.
3. **الثقافة متغيرة :** تخضع الثقافة لقانون التغيير كغيرها من مظاهر الكون الأخرى ، ويتم ذلك إما من خلال ما يضيفه الجيل الجديد من حيث الخيارات والأدوات والقيم وأنماط السلوك ، أو بما يتم استبعاده وإزالته من أساليب أو أفكار أو أدوات التي لا تتوافق أبداً مع ظروف حياتهم الجديدة.
4. **الثقافة انتقالية وتراكمية :** فالثقافة متوازنة ينقلها الأبناء عن الآباء والأجداد، كما تنتقل الثقافة من بيئة اجتماعية إلى بيئة اجتماعية أخرى و بهذا المعنى هي تراكمية، فالإنسان يستطيع أن يبني ثقافته على ما فعله الجيل السابق دون الحاجة إلى البدء من جديد.
5. **الثقافة عملية تكيفية:** تميل معظم الثقافات إلى التكيف مع البيئة الخارجية في فترة زمنية معينة وما تمليه المتطلبات البيولوجية والسيكولوجية للإنسان، حيث إذا تغيرت الظروف المعيشية فإن الأشكال التقليدية تتوقف عن مد الإنسان بحد أدنى من الإشباع وعلى ذلك فإنها تستبعد و تظهر حاجات جديدة وتكيف ثقافي جديد.
6. **الثقافة عملية إرضاء نفسي :** فالثقافة تعمل على تلبية حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، فالفرد يعرف بأنه مقبول في الجماعة من خلال تقبله و اندماجه في ثقافة مجتمعه.²

¹ عبد الإله العطار، لينا هاشم عبد الله الواكد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 22، جامعة محمد الأول، وجدة، المملكة المغربية، 2021، ص 132.

² سيدهم كلثوم، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء عمال بريد الجزائر بتامنغست، رسالة الماجستير تخصص علم النفس العمل والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 2، 2013/2014، ص 33، 34.

ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية:

ومن خلال ما سبق عرضه في الفقرة السابقة تبين أن الثقافة التنظيمية من الموضوعات الرئيسية والحديثة في الأدبيات والممارسات الإدارية المعاصرة لذلك كرس لها العديد من الباحثين والمتخصصين جزءا كبيرا من اهتماماتهم ،وأوردو العديد من المفاهيم لها ويمكن أن نورد بعض منها كما يلي:

عرف **Reitz** الثقافة تنظيمية بأنها "مجموعة من الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية".

و يمكن تعريفها أيضا بأنها مزيج من القيم و المبادئ و الأفكار و المعتقدات التي تحكم إطار العمل و تضبط سلوكيات الأفراد في المنظمة.¹

أما شاين **E.H.Shien** في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة "بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة و اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها"² وفي نفس السياق يعرف **kossen** الثقافة التنظيمية بأنها : "مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة كل من الرؤساء و المرؤسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية للمنظمة".

وفي جل التعاريف و المفاهيم الثقافة التنظيمية تشترك في عنصر (القيم) باعتبارها القاسم المشترك بين تلك المفاهيم المختلفة للثقافة حيث تشير هذه القيم إلى الاتجاهات والأفكار والمعتقدات في المنظمة.³ يعرف **wheelen** الثقافة التنظيمية بأنها : "مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".

ويعرفها **shermernborn** بأنها: "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملين في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".⁴

ويعرفها كل من سيل ومارتن **siehl et martin** بأنها: "النسيج الاجتماعي والمعياري الذي يربط المنظمة"

¹ مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية ، رسالة الماجستير تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة،2010،ص8،9.

² عيسوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي،دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، رسالة الماجستير ، تخصص حوكمة الشركات، مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ،الجزائر، 2011/2012،ص16.

³ طارق بن خليف ،نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي،دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة، مجلة دفتار الاقتصادية،المجلد12،العدد01،2021،ص108.

⁴ بلال خلف السكارنه،أخلاقيات العمل ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان-الأردن،2009،ص357.

ووفقا لتافيني **M. Thevenet**: أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن " تراث مشترك من القيم ، والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل ، كما تؤدي إلى استقرار النظام، وهي تحمل مجموعة من النقاط تقيّد في توجيه وتعديل السلوكيات في اتخاذ قرارات التسيير الهامة"¹

ومن زاوية أخرى عرفت الثقافة التنظيمية بأنها: "منظومة معاني و رموز والمعتقدات، والقيم والأعراف، والفلسفة ، والتوقعات التنظيمية ، والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم ، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم"².

و في نظر كاو **kao** الثقافة التنظيمية هي: "نمط المزاعم والمعتقدات والأفكار والفلسفات، والإيديولوجيات التي تمت نشأتها من مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان إجماع رسمي أو غير رسمي، من خلال القواعد والسلوكيات الغير مكتوبة، وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية قابلة للتبني، النقل والتوارث من جيل إلى جيل جديد"³

وتأسيسا على ما تم عرضه من مفاهيم مختلفة للثقافة التنظيمية نستخلص تعريفا شاملا للثقافة التنظيمية بأنها: (حصيلة من القيم والمعتقدات والسلوكيات والتوقعات التنظيمية باعتبارها الدليل والموجه الرئيسي لسلوك الأفراد داخل بيئة العمل ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة).

المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

يرجع ظهور مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 ، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية **Business Week** ، وأدرجت مجلة **Fortune** ركنا خاصا ودائما تحت عنوان **Corporate Culture** ، إلى أن قاما الباحثان كندي و ديل (**A Akenndet et TE Deal**) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان **Corprate Culture** واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.⁴

حيث أدلوا فيه عن مفاهيم أساسية متعلقة بالثقافة التنظيمية حيث تلقت قبول كبير عليها خلال بداية التسعينات من القرن الماضي باعتبارها عاملا منتج المناخ العمل، مما يؤثر على سلوك الأفراد ومستويات أداءهم وإبداعاتهم، يمكن القول أنه بالرغم من الكم المعرفي الهائل في مجال الثقافة التنظيمية في الدراسات الأجنبية فإن الدراسات

¹ بويكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، رسالة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2007، ص28، 27.

² محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص15.

³ سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد7، العدد2، جوان، 2020، ص341.

⁴ د.أ.عمر عزراوي، أحمد علماوي، الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية اداء المؤسسة، عنوان المداخلة الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، 13/14 ديسمبر 2010، ص4.

والأبحاث في هذا المجال إلى أن لازالت تحتاج إلى البحث والدراسة، خاصة أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية جاء متأخرا نوعا ما، أنه لم تظهر في الجزائر إلا في سنة 1997.¹

"لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة ، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة".²

مراحل تطور الثقافة التنظيمية

ومرت الثقافة التنظيمية بسبعة (07) مراحل أثناء تطورها يمكن إبرازها فيما يلي :

1. المرحلة العقلانية: وفي ظل هذه المرحلة ، يُنظر إلى الفرد العامل من وجهة نظر مادية أو من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إنشاء القيم المادية لتأسيس هذه النظرية، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مرحلة تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

2. مرحلة المواجهة: تميزت هذه المرحلة بظهور ونشأة قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العالمية والتركيز والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، والسعي على منحه وإعطائه كل من حقوقه والقيام بواجباته أدى كل هذا إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

3. مرحلة الإجماع في الرأي: توضح هذه المرحلة القيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، ومن خلال هذه المرحلة يعزز دوجلاس ماكريجور مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى وضعين X, Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

4. المرحلة العاطفية: كانت هذه القيم الجديدة المعروضة في هذه المرحلة هي امتداد لتجارب هوثورن، التي شددت وأكدت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

5. مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين في العمليات التنظيمية لصنع القرار والتخطيط والتنسيق والمراقبة والإشراف ، بالإضافة إلى العمل الجماعي لتحديد الأهداف التنظيمية ، وكذلك والمسؤولية المشتركة.

¹ هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 58، 60.

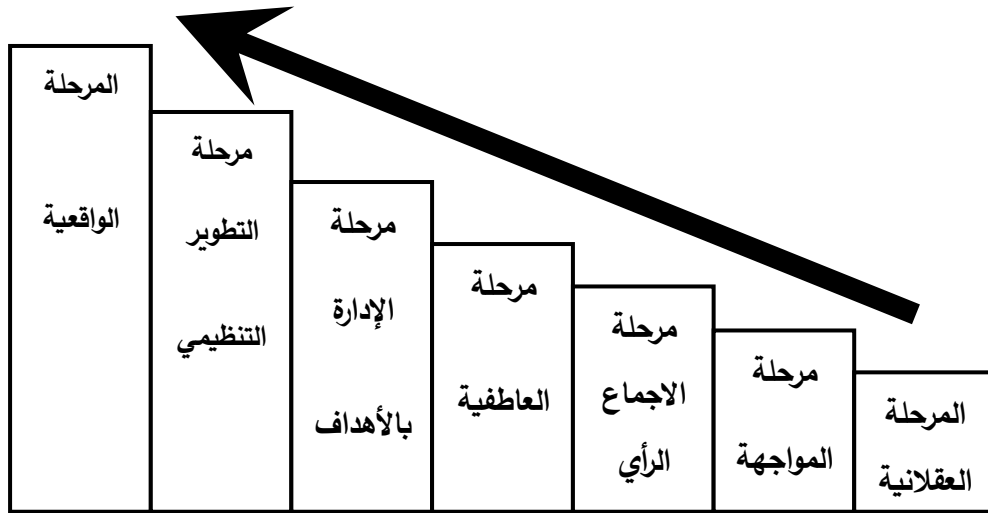
² سيدهم كلثوم، المرجع سبق ذكره ، ص 41.

6.مرحلة التطوير التنظيمي:أظهرت هذه المرحلة قيماً جديدة تتجسد في تحليل المعلومات و الأفكار الإدارية ، واستخدام منهجية البحث العلمي ، والتي من خلالها يمكن إيجاد ما يسمى بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية ، ويصاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة ، مثل الاهتمام بالجوانب الشخصية والنفسية والعلاقات الإنسانية، ودراسة ضغوط العمل وحالات التوتر والمواقف العصبية.

7.المرحلة الواقعية:يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مجموعة من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم ، وإدراكاً لمفهوم القيادة وأهميتها من خلال عمل المديرين ، مع مراعاة البيئة المحيطة والمنافسة ، وظهور جديد المفاهيم والمصطلحات.

ويمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(01): مراحل تطور الثقافة التنظيمية



المصدر: لعمور رميلة، مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري، رسالة شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالاغواط،2013/2014، ص18.

ويمكن استنتاج ثلاثة اتجاهات بشأن فهم الثقافة التنظيمية من خلال نشأتها وتطورها:

الأول: عبر مظاهرها وخصائصها الظاهرة والسطحية كالرموز ، القصص ، الطقوس ، والشعائر...الخ.

الثاني: التركيز على الأبعاد الفكرية غير المرئية أو غير الملموسة ، ولكن بالأحرى الأبعاد المدركة ، مثل القيم والمعتقدات والافتراضات والأيدولوجيات والفلسفات.

الثالث: يتجلى في تبني خصائص الثقافة التنظيمية وهو ما يسمى بالنموذج التنظيمي.¹

¹ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015/2016، ص69.70.

المطلب الثالث: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية

أ. مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدركها الأفراد كأعضاء عاملين لهذه المنظمة، التي تساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة، ويجمع العديد من الباحثين على العناصر التالية كمكونات للثقافة التنظيمية وهي:

1. العناصر غير المادية :

وتتمثل العناصر غير المادية في:

■ القيم التنظيمية Organizational Values :

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو المقبول و المرفوض ، و الصواب و الخطأ ، جيد أو غير جيد ، المهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك.

أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في بيئة العمل أو داخل المنظمة بحيث تعمل هذه القيم على توجيه وترشيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. وكأمثلة القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، و قيم عدم قبول الرشوة والرقابة الداخلية، والاهتمام بأداء الآخرين.¹

وعلى المستوى الإجرائي يمكن القول بأن القيم التنظيمية هي أساس شخصية المنظمة وتعبّر عن فلسفتها.

■ المعتقدات التنظيمية Organizational beliefs :

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد و حياته الاجتماعية ، فتنشأ المعتقدات التنظيمية عن أفكار مشتركة بين العمال يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية الموكلة لهم داخل المنظمة. ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات ، المساهمة في العمل الجماعي، حيث تعتبر عامل مؤثر وفعال في تحقيق الأهداف التنظيمية .

■ الأعراف التنظيمية Organizational norms :

الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير مكتوبة يلتزم بها الأفراد في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة و ضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو فاعليتها.

¹ نوري الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة الأبحاث نفسية تربوية، مجلد ج، العدد 10، جوان 2017، ص618.

أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال : التزام التنظيم بعدم تعيين الأب وابنه في نفس التنظيم ،و الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإتباع ويرون أعضاء المنظمة أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها

■ التوقعات التنظيمية Organizational expectations :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات التي توقعها الفرد من المنظمة أو العكس هو ما تتوقعه المنظمة من العاملين ، مثالا على ذلك توقعات العمال من المنظمة بتبني إبداعاتهم وكذلك الاحترام والتقدير المتبادل ، وبالمقابل توقعات المنظمة من العمال بإعطاء أفضل ما لديهم وكذا تطبيق القوانين المتبعة ، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظفين النفسية والاقتصادية.¹

2. العناصر المادية :

وتتمثل العناصر المادية في:

■ الطقوس والعادات التنظيمية :

ويقصد بها تلك الأفعال الاعتيادية أو الأحداث والأنشطة المتكررة التي يمارسها أفراد المنظمة في مواقف معينة والتي تعكس قيم و معايير رئيسية في المنظمة والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه الطقوس والعادات، حيث تظهر مثلا على شكل حفلات واجتماعات أو طريقة استقبال موظف جديد ، العيد السنوي لإنشاء المؤسسة أو فترات الاستراحة اليومية، حيث توفر للمنظمة فرصة كبيرة لتقوية وتعميق الروابط بين العاملين و الإدارة و بالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة ، وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.

■ الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة والتي تكون عادة في شكل الشعارات والصورة الرمزية أو علامات أو حركة تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد ، وتظهر في شكل أشياء و أفعال وكشعار للمنظمة أو إسمها التجاري ، و نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها) أو اللغة المستعملة داخل المنظمة و التي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة. وأحسن مثال على ذلك شركة "دانون" فشعار الشركة يتمثل في دائرة داخل طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة فهو رمز معروف في العالم و التي يحمل معاني الأمل و النمو و التطور، وهذا يعني أن وجود مثل هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المنظمة.²

3. الموروث الثقافي:

وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والذي تحاول المنظمة الاعتماد عليه

¹ خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، عدد 1، مارس 2019، ص 161، 160.

² يونس مختار ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 26.

ونشره واعتباره مرجع محفز للعاملين، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه واستبعاده لأنه مثبط لعمل الأفراد والمؤسسة ككل ويتجسد هذا الموروث الثقافي في :

▪ **القصص والأساطير التنظيمية Les mythes:**

الأساطير هي عبارة عن روايات مثالية عن الأحداث التاريخية للمؤسسة خاصة نجاحاتها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها، وشخصياتها هم أبطال المنظمة الذين ساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام وتأثير على سلوك العاملين داخل هذه المنظمة ، أما القصص تقدم معلومات موثوقة والتي تفسر كل العادات والقيم العميقة عن ثقافة المنظمة وتقوم على أحداث حقيقية

▪ **الأبطال: Les heros**

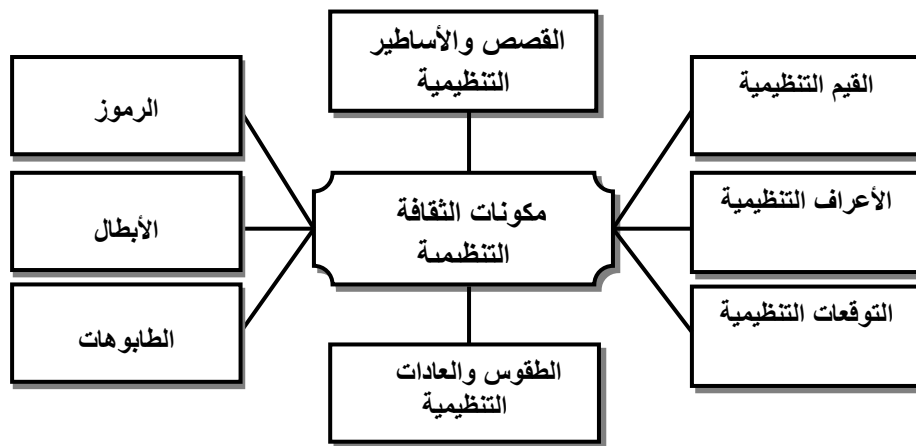
يقصد هم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة ويصبحون أحيانا رمز وقوة للنشاط لدى الموظفين في المنظمة، كما أنهم يتمسكون بقيم وقواعد وأنظمة المنظمة وثقافتها، مما يجعلهم مثلا يقتدى به قواعد وأنظمة المنظمة.

▪ **الطابوهات (المحضورات) Les tabous:**

ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي ما تود المؤسسة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المؤسسة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل .، وذلك بهدف تجنب وتقادي بعض التوترات داخل المنظمة.¹

وبشكل عام يمكن تلخيص المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الثقافة. الشكل رقم(02): مكونات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مكونات الثقافة التنظيمية السابق ذكرها.

¹ ربيعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص،93،92.

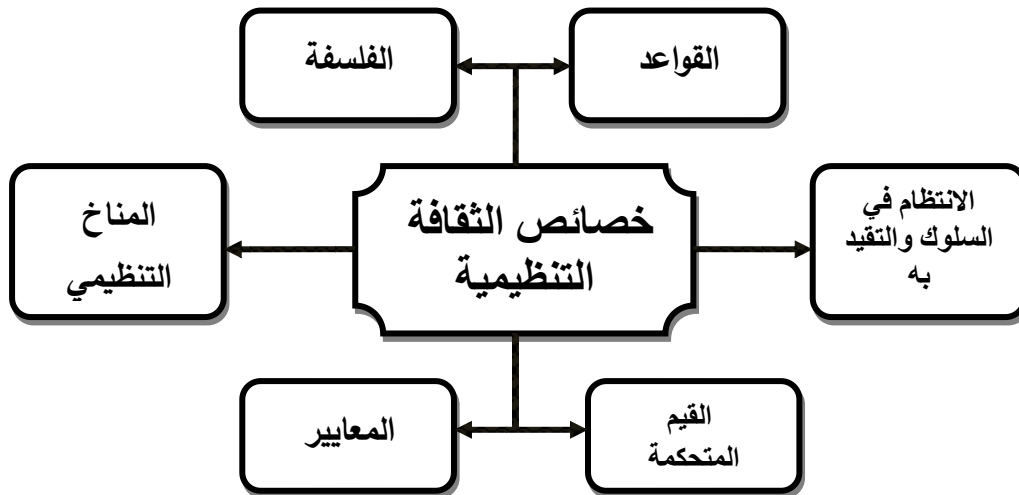
ب. خصائص الثقافة التنظيمية:

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 ثقافتها الخاصة بها، وفيما يلي يتم عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة:

- **الانتظام في السلوك والتقييد به** :نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس وأشكالا مشتركة ذات صلة بالسلوك من حيث بالاحترام المتبادل و حسن التصرف.
- **المعايير** : تمثل التوجهات ومعايير سلوكية حول الكيفية ومقدار العمل الواجب إنجازه (مثلا :لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).
- **القيم المتحكمة**: والتي تمثل تلك القيم الأساسية بالتنظيم التي تتبناها المنظمة والمتوقع من كل عضو الالتزام بها مثل(الجودة،الكفاءة،الانضباط).
- **الفلسفة** :لكل منظمة توجه يعكس فلسفتها وسياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء ويظهر ذلك في رؤساء المنظمة.
- **القواعد** :هي عبارة عن تعليمات الملزمة التي تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى .والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- **المناخ التنظيمي** :و يتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يميز البيئة الداخلية للمنظمة و الذي يؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وطريقة تفاعل الأفراد وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي،نمط القيادي،السياسات والإجراءات والقوانين، وأنماط الاتصال.¹

وبشكل عام يمكن تلخيص خصائص ثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم(03): خصائص الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع د.بلال خلف السكارنه السابق ذكره

¹ بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة ، ط3، دار المسيرة للنشر وتوزيع والطباعة ،عمان- الأردن، 2010 ،ص174.

وجميع الخصائص التي ذكرت أعلاه تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة أخرى.

في هذا الإطار وهناك من الباحثين من يرى أن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:

1. **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** تتكون ثقافة التنظيمية من عدة مكونات وعناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب من العناصر الثلاث التالية:

▪ **الجانب العضوي المعنوي:** يقصد بالضمنية المظهر التجريدي و النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والمعايير.

▪ **الجانب السلوكي:** تشمل أنماط السلوك التي تتمثل في عادات وتقاليد الأفراد والممارسات العملية المختلفة

▪ **والجانب المادي:** كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة و المنظورة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها و تنتج هذه الماديات عن العقل الأفراد، فالثقافة التنظيمية هي مزيج من المكونات الثلاث بنسب متفاوتة مع بعضها.

2. **ثقافة التنظيمية نظام متكامل:** من منطلق كونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق وتحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأى تغيير يطرأ على أحد عناصرها لا بد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3. **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال فترات مرت بها المنظمة وانتقال الأنماط الثقافية من جيل و تسليمها إلى جيل إلى آخر عن طريق التعلم والمحاكاة وطرق انتظام وتشابك وتفاعل هذه العناصر الثقافية المكونة لها

4. **الثقافة التنظيمية نظام مكتسب متغير ومتطور:** وهذا يدل على مفهوم مؤداه أن استمرارية الثقافة لا تعني فقط تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها تشكيلات جديدة.

5. **ثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الرؤساء و المرؤوسين البيولوجية والنفسية على حد سواء، وتتطور الثقافات المحيطة من جانب واستجابة بخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر.¹

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام، وعليه تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات فيما يلي:

¹ بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 79، 80.

- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل و الموجه الرئيسي للإدارة الموارد البشرية بحيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك.
- فهي إطار مرجعي فكري يوجه أعضاء المنظمة وينظم نسق أعمالهم وعلاقتهم .
- تعتبر الثقافة التنظيمية عن الملامح والشكليات المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز وبنء محفز لدى العاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والإبداع والريادة والتغلب على المنافسين.
- الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها في تحقيق أهدافها وطموحاتها كما تسهل مهمة الإدارة وقادة الجماعة حتى لا يلجئون إلى إجراءات الرسمية لتأكيد وتحديد السلوك المطلوب .
- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد سلوكيات خلاقة في العمل .
- تعبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما عاملًا مهمًا في جلب العاملين الملائمين في المنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين والمنظمات التي تبنى قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين التي تكافئ التميز والتطور ينضم إليها الموظفون المجتهدون .
- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وعنصر هاما تقف عليها المنظمة لمواجهة التغيير وقدرتها على مواكبة التطورات و التكتلات الجارية من حولها .
- الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر من عناصر المنظمات تحتاج إلى مجهودات واعية تقويها وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها وذلك يعكس جليا على سلوكهم وعلاقتهم.¹

في هذا الإطار وهناك من الباحثين من يرى أن الثقافة التنظيمية تعطي أهمية كبيرة للتعايش والانسجام مع البيئة الخارجية، ويشمل ذلك الحفاظ على مركز كمنافس قوي في السوق والتحقق من وجود فرص جديدة. يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

1. **بناء إحساس بالتاريخ (HISTORY):** تمثل الثقافات ذات الجذور الحديثة نهجًا تاريخيًا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والجاد والأشخاص البارزين في المنظمة.
2. **إيجاد شعور بالتوحد (ONENESS):** فالثقافة توحد السلوكيات حيث تسعى إلى جعل سلوك الأفراد متوافقًا ضمن شروطها وخصائصها ، بالإضافة إلى ذلك سيتم رفض أي إعتداء على أحد بنودها أو العمل بعكسها وتعطي معنى للأدوار ، وتقوى الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالية.

¹ جبوري محمد، بوضلاح عبد اللطيف محمد، قياس أثر عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 1، الجزائر، 2019 ، ص 103، 104.

3. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (MEMBERSHIP): وتعزير هذه العضوية من خلال نظام عمل واسع ، وتحقيق الاستقرار الوظيفي وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم يتم تحقيق ذلك من خلال المشاركة في صنع القرار .

4. زيادة التبادل بين الأعضاء (EXCHANGE): وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد .

تجدر الإشارة إلى أنه نظرًا لثقافة المنظمة القوية تشبه العائلة HOME الأحرف الأولى تكون كلمة التي تعمل بصورة منزل لتوضيح كيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين ، فضلا عن التدريب والتطوير هنالك طرق أخرى لتوصيل الثقافة ومنها المراسم والاحتفالات والمناسبات ، والقصص والحكايات والرموز واللغة وغيرها من عناصر الثقافة الظاهرية التي تمت مناقشتها سابقا ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي¹:

الشكل رقم (04): يمثل أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: الزهرة قريشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، رسالة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات و المناجمنت، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2016/2017، ص41.

ثانيا: الأبعاد الرئيسية لثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد، و هناك اختلاف بين الكتاب و الباحثين في هذا الموضوع، و بالتالي سنذكر مختلف هذه الأبعاد كالتالي هناك من يرى بأن أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- المبادرة الفردية: أي المساحة الحرة الممنوحة ودرجة المسؤولية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأفراد المنظمة.
- التوجيه: مدى قيام المنظمة بتحديد ووضع أهداف وتوقعات واضحة للأداء للعاملين ليسيروا عليها.

¹ الزهرة قريشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، رسالة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات و المناجمنت، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2016/2017، ص40.

- **التسامح مع المخاطر:** مدى تشجيع المنظمة موظفيها على الابتكار والمغامرة بما في ذلك تحمل المخاطر من فشل أو نجاح الأفكار الابتكارية الجديدة
- **التكامل:** مدى تشجيع المنظمة بدعم روح التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة
- **دعم الإدارة:** ما مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وكذلك توفير اتصالات واضحة، وإتاحة المعلومات ومؤازرة العاملين في المنظمة.
- **الرقابة:** وتتمثل في حجم الإجراءات الرقابية على العمال وما مقدار الإشراف المباشر للإشراف على تصرفات وضبط سلوكيات العاملين .
- **الهوية:** بمعنى بطاقة تعريف الموظفين بانتمائهم وولاءهم للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- **نظام المكافأة:** ما هي الكيفية تخصيص وتوزيع المكافآت والحوافز (الرواتب، علاوات، الترقية) على الموظفين وفقا لمعايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحاباة.
- **التسامح مع الصراع (النزاع):** ما مدى موافقة و تشجيع الموظفين على وجود رأي مخالف داخل المنظمات ومدى السماح على عرض وجهات نظرهم وتقبل الانتقادات بصراحة.
- **أنماط الاتصال:** مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية أي بالتسلسل الوظيفي من أعلى لأسفل أم يمكن أن يكون هناك اتصالات غير رسمية أم قد تكون الاتصالات بصورة شبكية أي على المستوى الأفقي بين العمال وبعضهم البعض.¹

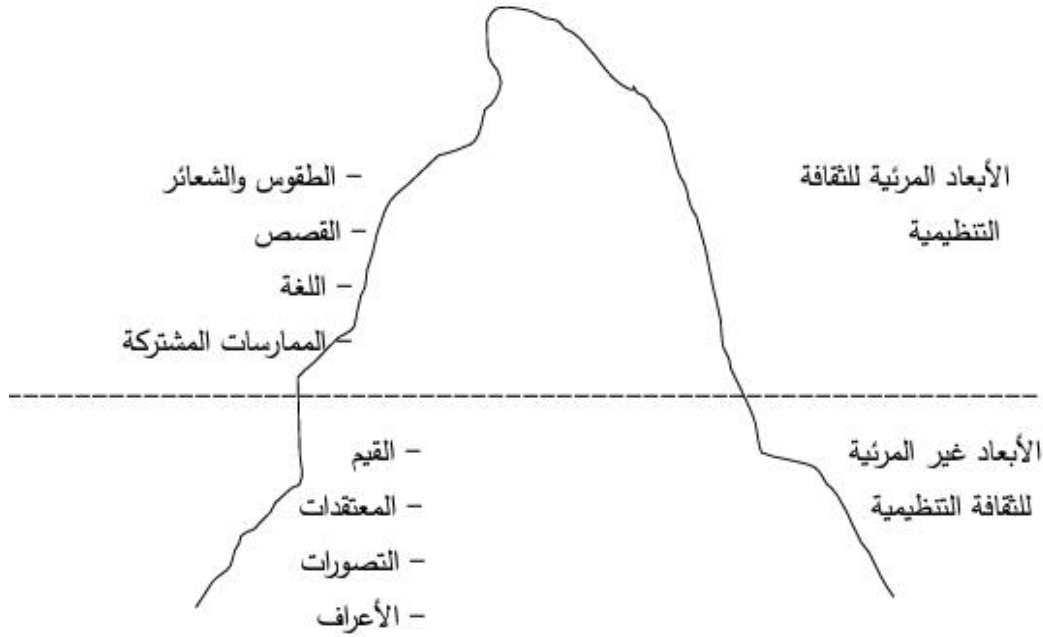
ومن زاوية أخرى يمكن من وصف أبعاد الثقافة التنظيمية، فالناحية المفاهيمية و المنظور التصوري في إطار وصف الثقافة التنظيمية على أنها جبل جليدي ، يتم تقسيم أبعاد الثقافة التنظيمية إلى الفئتين التاليتين من الأبعاد التي يبينها الشكل رقم 06 الذي يصف أبعاد الثقافة التنظيمية بالجبل الجليدي :

الأبعاد المرئية للثقافة التنظيمية: وهي المؤشرات والسلوكيات المرئية التي يمكن ملاحظتها في الثقافة التنظيمية ، وتتجلى في الملبس وسلوكيات الأفراد ، والقصص والرموز الخاصة بأعضاء المنظمة وغيرها. **الأبعاد غير الملموسة للثقافة التنظيمية:** تعكس القيم الخفية المتأصلة في أذهان أعضاء المنظمة وتمثل قيمهم وافترضااتهم ومعتقداتهم ، فضلاً عن العمليات المتعلمة التي تعد الثقافة الحقيقية للأعضاء.²

¹ عبد السلام حمادوش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر بربح بوعريج، رسالة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف2، 2013/2014، ص 37.

² بن كيجول محمد، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية ببلدية عين الملح ولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2019/2020، ص73.

الشكل رقم (05): وصف أبعاد الثقافة التنظيمية بالجبل الجليدي



المصدر: بن كيحول محمد، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019/2020، ص73.

في ضوء ما سبق يتضح التنوع والاختلاف في أبعاد الثقافة التنظيمية ، فضلا عن عدم الاتفاق على مكونات موحدة لها، لذلك تستخدم كل دراسة أبعادًا تتوافق مع أهدافها ويمكن تعميمها على المنظمات وهي:

1.القيم التنظيمية : هي معتقدات عامة تحدد الصواب والخطأ ، التفضيل الأمور من عدمها أو رفضها ، لأنها القاسم المشترك بين أعضاء التنظيم في بيئة العمل ، حتى يتمكنوا من توجيه سلوك الموظفين في ظروف تنظيمية مختلفة، مثل قيم المساواة بين العاملين ، وقيم الاهتمام بإدارة الوقت والأداء واحترام الآخرين.

2.الاتجاهات التنظيمية : هي استعداد ورغبة أعضاء المنظمة في التصرف بطريقة معينة ، وإذا كانت إدارة المنظمة على دراية بطبيعة ميول واتجاهات العاملين، وكيفية التحكم عليهم فعندئذ يمكنهم توجيه سلوكهم نحو الصالح العام.

3.تمكين العاملين : هو منح العاملين في المنظمة النفوذ والتفويض اللازم للبدء بالتغيير بما يشجعهم على تحمل مسؤولية العمل ومراقبة الأداء ، بالإضافة إلى عن تحرير قدراتهم الإبداعية وتعزيز ثقتهم، بما يتيح لهم اعتماد أفضل طرق لإنجاز العمل والتحسين المستمر فيها.

4.التوجه نحو العمل الفرقي : غالبًا ما يُعتبر الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي نقطة للتوجيه إلى العمل الفرقي ، مما يضمن بشكل أفضل عندما يتطلب العمل قدرات ومهارات وخبرات وأفكارًا متعددة

ومتكاملة إذ يكفل العمل الفرقي تحقيق نتائج أداء أفضل خاصة عند الشروع بتطبيق العديد الأنظمة وممارسات الإدارة الحديثة.

5. التعلم التنظيمي : هي عملية وصف التعلم الذي يحدث في المنظمة وكيفية تعلم أفرادها بما يمكن من إحداث تغيير السلوكيات والتغييرات المستقبلية التي تعود بالنفع على المنظمة ككل، ومن ثم فإن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها ليعكس حالة المعرفة والتصور الجديد لها باستمرار.¹

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها

تختلف تصنيفات الثقافة التنظيمية من حيث نوع القيم والمعتقدات والتفكير الذي تحدثه في الأفراد ، ويتم تشخيص كل مستوى بطريقة مختلفة وهذا ما سيتم توضيحه فيما يأتي :

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية ، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة وكذلك إضافة إلى نوعين آخرين هما الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية)

1. الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة". بحيث تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، وتؤثر على التوجهات الإستراتيجية وتساهم في الفعالية و التطوير بالمنظمة.²

و تعتمد الثقافة القوية على مايلي:

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

2. الثقافة الضعيفة:

هي عكس الثقافة القوية، حيث يصبح هؤلاء العاملين يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي واتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.³

إذ لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و تفتقر المنظمة إلى

¹ بن كيجول محمد، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، المرجع سبق ذكره، ص74.

² حسين بن سليم، احمد سويسي، الثقافة التنظيمية وقيم الدراسة، مجلة تاريخ العلوم ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، العدد8 ، جوان2017، ص165

³ بلال خلف السكارنه ، دراسات إدارية معاصرة ، المرجع سابق ذكره ، ص175.

التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

وهناك من الباحثين من أكدوا بأن الأفراد يسيرون في طرق غامضة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي غير قادرة على اتخاذ قرارات تناسب قيم الموظفين واتجاهاتهم. ومن هنا تأتي أهمية وجود ثقافة تنظيمية قوية التي تعمل على الوحدة التنظيمية، لأن الثقافة القوية لا تسمح بثقافات فرعية متعددة ومختلفة ومتباينة، لأنه إذا لم تتجمع وتتوجه الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة وتؤدي إلى عدم التعاون مع بعضها البعض، فإن ذلك سيقود إلى تداخل في الثقافة التنظيمية لدى الأفراد وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.¹

3. الثقافة المثالية:

يرى كل من العلماء Waterman, Ouchi و Drucker أنه من ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز المنظمات الناجحة و الرائدة، هذه الثقافة يجب أن تختص بها كل أعضاء التنظيم الراغبة في النجاح. ويرجع أصول هذه الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور Frederick TAYLOR حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء.

أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (The One best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

4. الثقافة التكيفية (الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري (Calori) و دراكر (Drucker) مدخل موقفية للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.²

و من زاوية أخرى هناك أنواع الثقافة التنظيمية أخرى نبينها فيما يلي:

- **الثقافة البيروقراطية:** وفي هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً وموزعاً، وتنسيق بين الوحدات، ويكون تسلسل السلطة ونقل المعلومات بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز هذه الثقافة بوجود منظمات تدعم و تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات.

¹ قصير أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2017، ص17.

² إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألغينوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص23.

- **الثقافة المساندة:** تتسم بيئة العمل في ظل هذه الثقافة بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، حيث يتولد لديهم حس بأنهم الأسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة ، وتسعى المنظمة إلى خلق جو من الثقة، والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في التعامل لهذه البيئة.
- **ثقافة العمليات:** يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل ، وليس على النتائج التي تم تحقيقها ، فينتشر ويسود الحيلة والحذر و بين الأفراد المنظمة، والذين يعملون على حماية أنفسهم وبالتالي نقل الرغبة في تحمل المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة، وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل عند أداء العمل.
- **ثقافة المهمة:** هذه الثقافة تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل تكلفة وتركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على قواعد صناعة القرار .
- **ثقافة الدور :** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد . كما تعطي أهمية للقواعد والمنظمة ،وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية، وثبات الأداء وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية¹
- **ثقافة النفوذ:** يقول Handy إنها ثقافة تشبه شبكة العنكبوت من حيث التوسع والتحكم ، حيث إنها تعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة صغيرة أو كبيرة، حيث تقتصر المسؤولية على أفراد الأسرة وتُمنح للأفراد بدلاً من الخبراء ، مما ينتج عنه نسيج تنظيمي عنكبوتي ،حيث تتركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الإستراتيجيين والأعضاء الرئيسيين الذين يتمثل دورهم في إيجاد مواقف يجب على الآخرين القيام بها والامتثال لها ، مما يضعف من فرص الإبداع والابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث، ولذلك فإن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية يعتمد على إدراك وقوة من يشغل مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى النجاح السريع والتكيف أو الفشل في رؤية الحاجة الملحة للتغيير
- **ثقافة الوظيفة أو العمل :** هذه الثقافة شائعة في المنظمات الديناميكية المهمة بالبحث العلمي وأنشطة التطوير وتسعى إلى التغيير الفعال مما ينتج عنه حاجة مستمرة لفرق عمل مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على جذب الأشخاص ذوي الاختصاص وأصحاب الخبرات والمهارات، تمثل الثقافة في هذه المنظمة شبكة نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الأقسام، والوظائف، والتخصصات، حيث تعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأدوات يمكن من خلالها للمؤسسة التكيف والاستجابة للتغيرات من حولها ، بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة، ومن ثم

¹ عبد الستار كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً ، رسالة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2013/2014، ص62، 61.

تتسجم الثقافة بدرجات أكبر مع النتائج، ولكنها غالبًا ما تتعارض مع موارد المنظمة لأنها تتطلب غالبًا موارد هائلة لتنفيذ الأفكار.

- **ثقافة الفرد :** هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، ويميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل التنظيمي من منطلق رفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، وتحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع
- **الثقافات الملائمة :** ذكر شارلز هل وجونز بأنها عبارة عن استخدام الثقافة مناسبة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل المنظمة ككل. قد تتطلب الوحدات التنظيمية داخل المنظمة هياكل تنظيمية مختلفة ، يعمل بعضها في بيئة مستقرة مع التغيير المحدود ، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل، أو في طرق إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة.¹

ثانياً: مستويات الثقافة التنظيمية

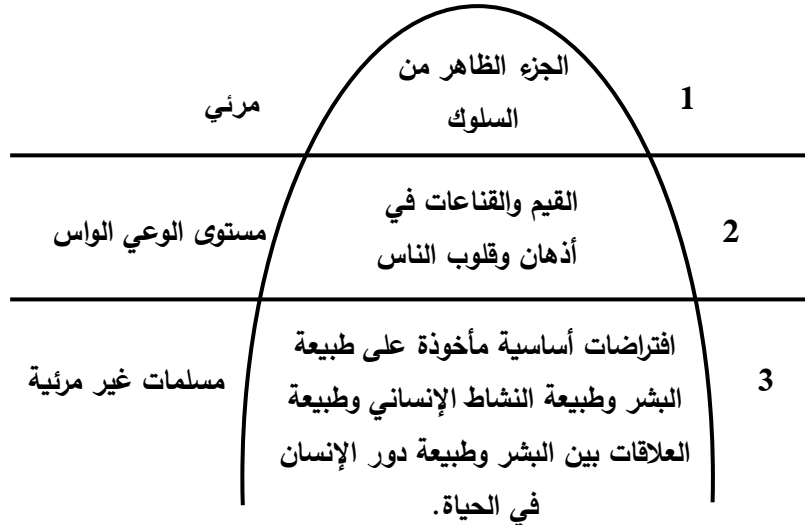
يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هي:

1. **المستوى الأول:** يشمل هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل الأفعال والسلوكيات الفردية والاحتقالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.
 2. **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يسمى بالقيم والنمط السلوكي للموظفين ، حيث يحدد ما هو متعارف عليه وما هو النمط السلوكي المقبول.
 3. **المستوى الثالث:** ويشير إلى الافتراضات الأساسية والأشياء التي توجه سلوك الموظف داخل المنظمة وتحدد كيفية ارتباط هؤلاء الأفراد بما يحدث من حولهم.²
- وبشكل عام يمكن تلخيص مستويات الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة ، الرسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين، 2011، ص22، 23.

² عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص96.

الشكل رقم(06): مستويات الثلاث لثقافة التنظيمية



المصدر: عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص96.

كما يوجد تصنيف آخر في مستويات ثقافة المنظمة حيث تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية وهي: المجتمع، الصناعة أو النشاط ، والمنظمة و يمكن توضيحها فيما يلي:

1. ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة الذي تتواجد فيه المنظمة، والتي ينقلها الأفراد العاملين إلى المنظمة ، مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بالقوى الاجتماعية مثل : النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، بحيث تؤثر الثقافة المجتمعية على إستراتيجيات المنظمة وأهدافها وخدماتها ورسالتها ومهامها، علماً بأن من الضروري أن تتوافق مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2. ثقافة الصناعة / النشاط :

تعرف بالثقافات الفرعية إذ يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما، نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف المنظمات العاملة في نفس النشاط مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً نمط حياة الأعضاء، و مضمون السياسات، نوع الملابس السائدة في بيئة العمل المنظمات التي لها نفس النشاط ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق أو شركات الطيران مثلاً.¹

¹ قصير أحمد، المرجع سبق ذكره ، ص21.

3. ثقافة المنظمة:

كما هو معروف أن تختلف ثقافة المنظمة بحيث تميزها عن باقي المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع العمل داخل نفس المنظمة ، حيث يمكن أن تكون الثقافات الجزئية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام وقطاعات المنظمة ، ويرجع ذلك إلى تعرض الأعضاء في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة، ويتعرضون لبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة من قيم ومعتقدات تحكم سلوكهم وتحمي تواجدهم في المنظمة.¹

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن قيم ومعتقدات المجتمع المختلفة لها أثر كبير على تشكيلة مستويات الثقافة التنظيمية في أي منظمة كانت سواءً حكومية وغير حكومية كبيرة أم صغيرة وبالتالي تنعكس تلك الثقافات على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات مما يساعد في تبني تلك الثقافات من قبل أعضاء المنظمة في المنظمة.

المطلب الثاني: وظائف ومحددات الثقافة التنظيمية

أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية وظيفة وحاجات للفرد تحققها له كما أنه أيضاً لها وظائف تؤديها اتجاه الجماعة أو فرق المنظمة والمجتمع ككل ،وعليه سنحاول أن نفهم أكثر هذه الوظائف ومنها :

- تضع الثقافة المركبة أو الغنية أمام الفرد احتمالات كثيرة،فقد يجد نفسه مضطر لمواجهة عدد من الصعوبات ولهذا يقال أن شخصية الفرد في الثقافة البسيطة تكون أكثر وضوحاً من شخصيته في الثقافة المعقدة
- تعتبر بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة .
- تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما تهيئ له أسباب التفكير والشعور .
- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية،وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما تهيئ له أسباب التفكير والشعور فمنذ الولادة يتعلم أساليب الثقافة التي تعيشها أسرته ومدرسته وجماعته التي ينتمي إليها .
- تلعب دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين،مما يتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين .

¹ حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص21.

▪ ويعدها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد عدة قيم معينة مثلا لابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.¹

ومن وجهة نظر أخرى يمكن تلخيص وظائف ثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية هي:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:

إكساب الهوية التنظيمية وذلك من خلال مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها يمنحهم الشعور بروح الفريق، مما يساعد ويطور لديهم المشاعر والطموحات والإحساس بغرض مشترك، ويقوي الترابطية أفراد المنظمة برسالتها وأهدافها ويزيد من انتمائهم وشعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

2. تعزز الالتزام الجماعي:

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي ويعزز في التنظيم من جانب من يقبلون هذه الثقافة، الأمر الذي يغرس الالتزام برسالة المنظمة، هو ذلك تفكير الأفراد عادة ما يؤثر عليهم شخصيا، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي بفعل الثقافة التنظيمية المسيطرة، حيث يدركون أن اهتمامات المنظمة أكبر وأسمى من اهتماماتهم الشخصية، وأن المنظمة هي أهم شيء بالنسبة لهم.

3. تشكل السلوك:

من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فالثقافة التنظيمية توفر مصدرا لدعم وتوضيح المعاني المشتركة، من خلال بناء القيم والمعتقدات الموجهة لسلوك الأفراد المنظمة.

4. تعزز استقرار النظام الاجتماعي:

تساهم الثقافة التنظيمية بتشجيع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.² والشكل الآتي يلخص الوظائف السابقة الذكر

الشكل (07): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.



المصدر: زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، أطروحة شهادة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2014/2015، ص34.

¹ بو الشرش كمال، المرجع سبق ذكره، ص44.

² زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2014/2015، ص34، 33.

وعليه يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تقوم بعدة وظائف مهمة في المنظمة، هذه الوظائف توحد بين سلوك العاملين والمنظمة وتجعل الافراد في حالة رضا و زيادة ارتباطهم وبالتالي الرفع من مستوى التزامهم التنظيمي وانضباطهم في أداء أعمالهم وإحساسهم بالمسؤولية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

وبالتالي قان التمسك بالقيم التنظيمية للمنظمة يساعد على مواظبة العاملين لعملهم نظرا لاعتقادهم الراسخ في تاريخ المنظمة هو تاريخهم و نجاحها يعني نجاحهم.¹

ثانيا:محددات الثقافة التنظيمية

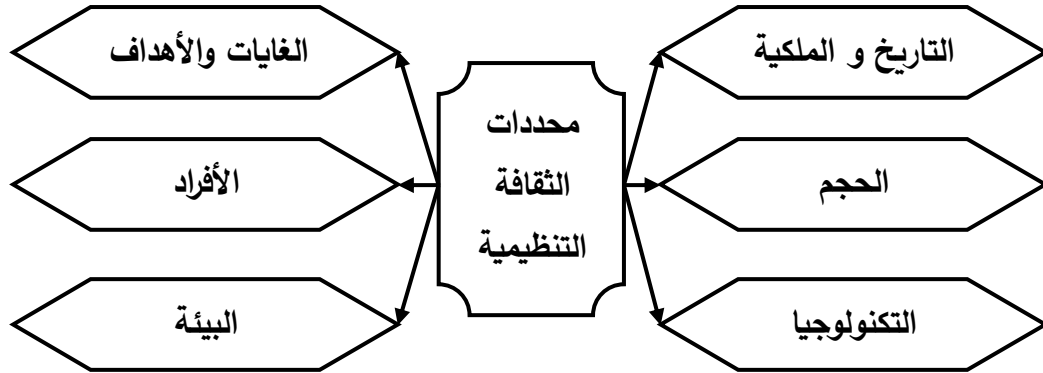
تشير نتائج الدراسات و البحوث التي استهدفت تحليل الثقافة التنظيمية و تشخيصها إلى وجود ستة (6) محددات للثقافة التنظيمية، نلخصها كما يلي:

- 1.التاريخ و الملكية: يعكس تاريخ تطور المنظمة و نوعيات القيادات التي تداولت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
 - 2.الحجم: هذا لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافات بين المنظمات سواء الكبيرة كانت أو الصغيرة، بقدر ما يعكس تأثير حجم المنظمة على أسلوب الإدارة و أنماط الاتصالات و نماذج التصرفات في مواجهة المواقف والصعوبات.
 - 3.التكنولوجيا: تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة على القيم الخاصة مما يتطلب مهارات الفنية و أداء معين تجسده في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العميل وقدرات والمهارات الشخصية.
 - 4.الغايات و الأهداف: تتأثر الثقافات السائدة بنوعية الغايات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فمثلا المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
 - 5.البيئة : إن الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل يجب أن مع تستجيب عوامل بيئتها الداخلية و الخارجية من عملاء و منافسين و موردين و مستخدمين، حيث تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها و أنشطتها مما يسهم في ترسيخ ثقافة المنظمة وتقويتها.
 - 6.الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، و كذلك تفضيلات العمال للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة، و كذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العمال و العكس صحيح.²
- والشكل الآتي يلخص المحددات السابقة الذكر :

¹ الطاهر غرار، نورية سولمية، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية ، المجلد06،العدد02، 2020، ص119.

² عشوش بشير،علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك، رسالة الماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2013/2012، ص74،73.

الشكل (08): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع عشوش بشير، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك، ص74.

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها والمحافظة عليها

أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية:

من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية حول موضوع الثقافة التنظيمية ، تبين أن العديد من الدراسات والأبحاث حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي أدت إلى تبلور العديد من النظريات والنماذج التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثلاثة، الثقافة والأفراد والجماعات داخل المنظمة واستخدام هذه العلاقة والعمل على توجيهها بما في ذلك خدمتها لمصالح التنظيم الإداري ، يشمل النظريات التالية:

1. نظرية روح الثقافة:

تتبع هذه النظرية من حقيقة أن كل ثقافة تنظيمية لها روح معينة تتجسد في مجموعة من السمات والخصائص المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل البيانات الثقافية ، وهذه الروح تتحكم في شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة ، حتى تتمكن من ذلك. نقول أن الروح الثقافية تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم ، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع ، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

2. نظرية المؤسس أو الرمز :

المعنى الضمني للنظرية هو أن المؤسس الأول هو الذي يحدد مهمة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال ما يؤمن به في الرؤية (قيمه وفلسفته ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة في المستقبل) ، وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء ، والتي يمكن رؤيتها في كبرى الشركات العالمية (ماكدونالدز ، فورد) وهذا ما يسمى بالإدارة الرمزية symbolism ، مما يعني أنه يصبح هؤلاء هم رمزاً حقيقياً للثقافة التنظيمية السائدة أو التغيير يتم من خلال القيادة التحويلية ، والتي يعني ان يقوم قائد الرمز بتغيير الأنماط الثقافية السائدة أو تغيير

الأنظمة (مثل القوة أو نوع التحكم والرقابة أو الهيكل التنظيمي) لتعزيز المشاركة وتعزيز التكيف والإبداع وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

3. نظرية التفاعل التنظيمي:

تنص هذه النظرية على أن الثقافة التنظيمية هي نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد والإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمية والتقنيات والعمليات المستخدمة) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون) إلى طبيعة الأداء والهيكل التنظيمي ونوع العمليات، بمعنى آخر الإدارة العليا هي أساس الثقافة التنظيمية.

4. نظرية القيم:

يرى مؤيدو ورواد هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكامل واحد يسود الثقافة ، لكن الثقافة الواحدة يسود عليها عدد محدود من القيم والاتجاهات التي تشكل واقع الأشخاص الذين يحملون تلك الثقافة وأكد "وصفي" أن (أوبلر) يرى أن لكل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يتم التأكيد على أهميتها من قبل أعضاء المجموعة وتحكم التفاعلات الفردية وتحدد العديد من أنماطهم الثقافية.¹

5. نظرية المجالات لجونز Jones 1985 :

وترى هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية هي نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والخارجية ، وهو ما ينعكس في البعد التنموي فكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة، تمر بمجالات عديدة هي التحدي والابتكار، والاستجابة والاستقرار، يشير البعد الداخلي إلى الشعور بالإنجاز والتطوير المهني ، بينما يمثل البعد الخارجي درجة التكيف والتفاعل بين البيئة الخارجية (المجتمع) والمنظمة.

6. نظرية المسارات لشين Schein 1987 :

تركز هذه النظرية على قدرة الجماعة على تغيير أهدافها وافتراساتها من أجل اتخاذ مسار مرحلي يعزز استمراريته وديمومتها وأبرز المسارات كالتالي:

- مسار السلطة الاستقلالية: وتمثل من سيقود الجماعة، لأن الشخصية المتكاملة تشكل نمط ثقافة تنظيمية مستقلة ، طالما أن القائد يتمتع بخصائص الشخصية المتكاملة ، فإن المنظمة تتميز عن غيرها من المنظمات من خلال ثقافتها.
- مسار الابتكار: ويتعلق بابتكار طرق إبداعية مبتكرة لحل المشكلات التي تواجهها المجموعات داخل المنظمة.

¹ شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية ثانوية عمرانى العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013/2014، ص41-40.

▪ مسار البقاء والنمو : يعكس القدرة على التكيف بمرور الوقت مع التغيرات في المنظمة ، وكذلك مدى قدرة القيادة على التكيف مع الظروف التي تؤدي إلى التغيير دون التسبب في اضطراب في مجال العمل.¹

7. نظرية التفاعل مع الحياة :

تعتمد النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أعضاء المنظمة مع من حولهم ، والطريقة التي يحدد بها القادة كل فرد في وحدتهم القيادية وبهذه ، ويؤدي من خلالها دوره في التنظيم دون التعارض مع غيره، جوهر هذه النظرية هو أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح المجموعة، وعن أسلوب التفكير والطابع القومي، بل يمثل الصورة التي يمتلكها أعضاء المنظمة عن الأشياء أو الأشخاص الذين يلعبون دوراً مهماً في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم المجموعة، ودرجة التماسك وطريقة التعامل مع القادة الزملاء داخل المنظمة.

8. نظرية سجية (تكاملي) الثقافة :

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يمنحها أعضاء المنظمة بعض القيمة المشتركة ، وهذه الخبرة تعبر عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور حول أنماط الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة من المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، تنمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة الذين يؤذيان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم الذي يأخذ شكل المهارات والمعرفة التي تحدد السلوك الفردي وتؤثر عليه، وتميل العناصر الثقافية في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.²

ثانياً: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

حيث ترى ماجدة العطية انه يمكن للرؤساء ومسؤولين المنظمات تشكيل الثقافة التنظيمية التي يرغبون فيها وذلك بثلاث طرق أساسية كما يلي:

أولاً: يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

ثانياً: يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

ثالثاً: تغيير السلوكيات وأفعال التي تصدر عن المؤسسين أي نموذجاً الذي يتحلى به الموظفين ، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة. وعندما تتجج المنظمة ، رؤية المؤسسين المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمنظمة في الثقافة التنظيمية.³

¹ ساطوح مهدي، الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المؤسسة المينائية بسكيكدة EPS نموذجاً، أطروحة شهادة دكتوراه ، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، 2017/2018، ص.95.96.

² بوعريوة الربيع، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصحية بالجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016/2017، ص.29.

³ مليكة حنيش، دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التركية ببوعينان البلدية ، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر 02 ، 2014/2015، ص.45.

فهناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي :

- ضرورة الاهتمام والعناية والجدية في اختيار الموظفين الجدد بما يمكن اكتساب الأفراد قادرين على تقبل الثقافة التنظيمية للمنظمة، والقيم والخبرة السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكهذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
 - التدريب الدوري والمنتظم للعاملين.
 - الاستخدام الدقيق لأنظمة المكافآت والحوافز لدعم الأداء الجيد نحو الأهداف التنظيمية.
 - إرشاد العاملين بانتظام للتأكد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
 - تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكيف العاملين للقيام ببعض الأعمال، من خلال التقليد والمحاكاة مثل تدريب العاملين على تبني الثقافة الشعبية في المنظمة.¹

و بعد تشكيل الثقافة التنظيمية يجب حمايتها و المحافظة عليها و ذلك عن طريق:

1. الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة . التي تتخذها ، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب ، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات . فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة .

2. اختيار الموظفين: يمكن اعتبار عملية اختيار الموظفين من أبرز العوامل الرئيسية التي ساعدت على تشكيل والمحافظة على ثقافة المنظمة ، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح ذلك لاعتبار هذه الآلية أحد أبرز الأمور التي يتم من خلالها اكتشاف الأفراد الذين يتواجد لديهم مجموعة الصفات السلوكية والمهارات والقدرات والأنماط الثقافية التي تتوافق مع ثقافة المنظمة .

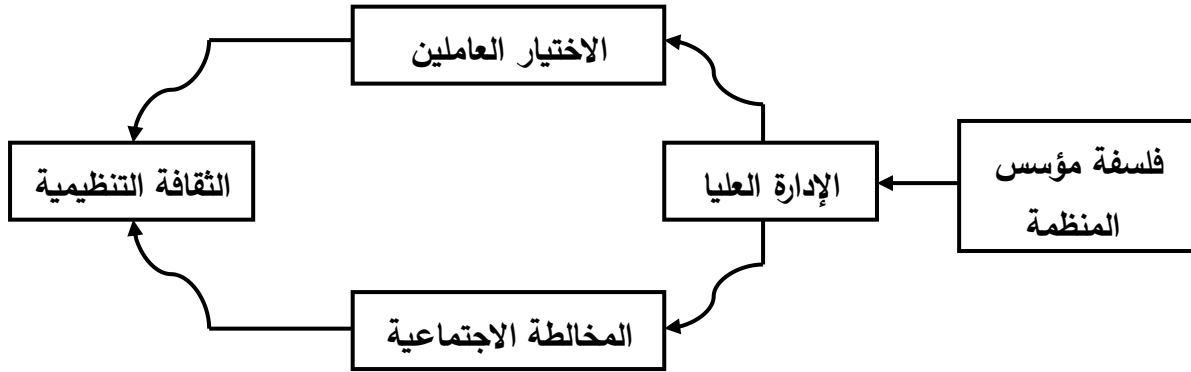
3. المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.²

ويلخص الشكل التالي كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

¹ تيطراوي خالد، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة بمؤسسة الأقمشة الصناعية TIDAL المسيلة ، رسالة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص45.

² بلال خلف السكارنه، المرجع سبق ذكره، دراسات إدارية معاصرة ، ص177.

الشكل (09): كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها



المصدر: عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2015/2016، ص101.

المطلب الرابع: تغيير ثقافة المنظمة وأثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

أولاً: تغيير ثقافة المنظمة:

ليست كل المنظمات لها قيمة ثقافية، تؤثر ثقافة المنظمة على الأداء وفاعلية المنظمة سواء كانت ثقافة قوية أم ضعيفة ، يجب أن تعمل المنظمات ذات الأداء المنخفض على تغيير ثقافة المنظمة.

السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة ، يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساليب والمعتقدات الفردية حول موضوع ما وتحديد السلوكيات غير المناسبة لأي منظمة.

وقد قدم " بورتر وستيرس " أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:

1. الإدارة عمل ريادي :أن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها يريد الأفراد معرفة ما هو ضروري في العمل ، ولهذا عليهم اتباع الإدارة العليا بعناية فائقة ، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، الأفعال والسلوكيات الإدارية التي تعزز خطابهم تجعل الأفراد يؤمنون به وما يخبرهم به.
2. مشاركة العاملين :تعتبر عملية مشاركة الموظفين من المبادئ والأسس المهمة لتطوير وتغيير الثقافة التنظيمية. تهدف المنظمات التي تهئى مبدأ المشاركة تعمل رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم على ، وبالتالي توضيح مسؤولياتهم في العمل وزيادة ارتباطهم بالعمل وانتمائهم له.
3. المعلومات من الآخرين :إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.
4. العوائد والمكافآت :ويقصد بالعائد ليس فقط مقابل المال ، بل تشمل أيضاً الاحترام والقبول والتقدير للفرد ، مما يجعله يشعر بالولاء والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ، ورفع الروح المعنوية.

الثقافة التنظيمية هي عملية أساسية للمنظمات والموظفين ، لذلك يصعب علينا تغييرها ، ويجب أن تكون الثقافة قادرة على التطور والتغيير وفقاً للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف المنظمة. يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية:

- تحديد وتعريف الثقافة والسلوكيات التي يتبعها الموظفون .
- تحديد المتطلبات الجديدة التي تتوقعها المنظمة
- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة .
- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة كما هو مطلوب من قبل توقعات المنظمة بشكل عام.
- اتخاذ الخطوات والإجراءات التي من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد¹.

ثانياً: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

تعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة ،حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير على سلوك العاملين بالعمل يوجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة العاملين بها وأهمها ما يلي:

▪ اتجاه المنظمة:

يدخل في الطريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة في عملية تحقيق الأهداف ، فكلما كانت الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها تكون (قوة ايجابية) ،وإذا كانت غير متوافقة مع تلك الأهداف تكون (قوة سلبية) ، ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها واستراتيجياتها أو تدفعها بعيداً عنها.

▪ الانتشار:

وهو مدى شيوع الثقافة بين العاملين حيث يشير إلى الدرجة تشاركية أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم ، ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف وامتسح الأساس للثقافة القوية.

▪ القوة :

تمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة مهما كان اتجاهها في قوة التأثير على أعضاء المنظمة ، فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.

▪ المرونة:

تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من

¹ مباركي سارة، الثقافة التنظيمية وتمية المورد البشري داخل المؤسسة، رسالة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة البليدة2، 2015/2016، ص55.

الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها ما يلي:

- تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة و متابعة الأحداث الخارجية والتصرفات المتوقعة في بيئة العمل.
- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية وإقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الاتصال الفعال مع بيئة المنظمة.

▪ الالتزام :

تؤثر ثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ، ويشير الالتزام التي الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا.¹

إضافة إلى ذلك يرى الباحث **يونس مختار**: أن تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة بشكل متعدد الجوانب فهي تلعب أدوارا عديدة في المنظمة ومن أهم هذه الأدوار ، علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي ، وفعالية المنظمة والأداء ، والإبداع و الالتزام.

1. اثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة :

حول خصائص المنظمات (Peters و Waterman) لقد أشارت بعض الدراسات والتي أجراها متميزة الأداء أن هناك تأثير ايجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال ، كذلك فان فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة و التغييرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

كما لوحظ أن الثقافة التنظيمية يجب أن تكون ملائمة لإستراتيجية المنظمة وان أي تغيير في هذه الإستراتيجية يتطلب إجراء جراء تغييرات متزامنة في الثقافة التنظيمية وإلا يكون مصير هذه الإستراتيجية هو الفشل.

2. اثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي :

تؤثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية (القيادة ، اتخاذ القرارات ، والاتصالات ، ... الخ) وان ملائمة الهيكل التنظيمي للثقافة التنظيمية يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة ، حيث أن الثقافة القوية تعزز وتقوي سلوك الأفراد وهو ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد .

3. اثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي :

يتميز الأفراد العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام و الانتماء للمنظمة ، فالإجماع على القيم والاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة هامة للمنظمة تعود بالنتائج الايجابية عليها.

¹ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، المرجع سبق ذكره ، ص93،92.

4. اثر الثقافة التنظيمية على العاملين :

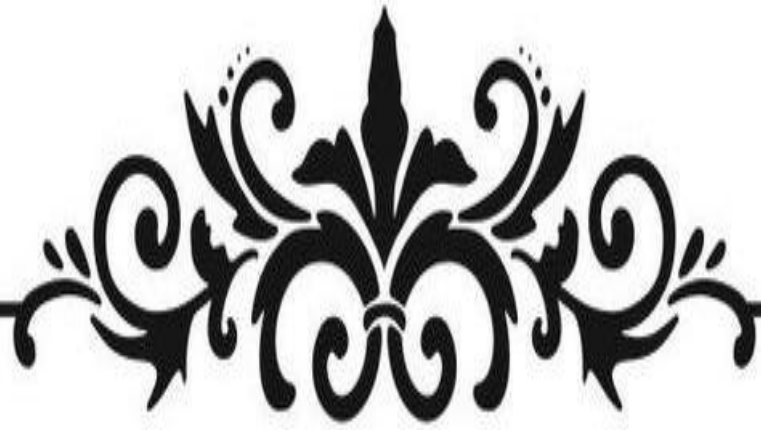
تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين بجملة من العناصر:

- تنمية وتحقيق روح الولاء و الانتماء للمنظمة وذلك من خلال إحساس العاملين بالهوية وغرس فيهم القيم التي تساعدهم على الارتباط بها قصد تحقيق أهدافها.
- تحفيز العاملين من خلال خلق الدافعية على العمل. مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية و الخارجية للمنظمة.
- مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك.¹

¹ يونسى مختار المرجع سبق ذكره، ص36،37.

خلاصة الفصل:

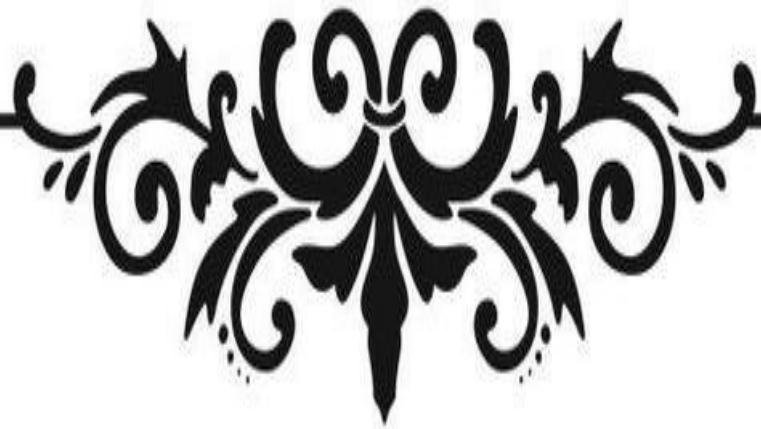
على ضوء ما تقدم، يمكننا القول بأنه لكل منظمة ثقافة تنظيمية تختص بها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما أن الثقافة التنظيمية تعد مكوناً أساسياً في النظام العام للمنظمة، وهذه الثقافة لا تنشأ عشوائياً بل تتكون من خلال عدة آليات، وحسب الأهداف المراد تحقيقها. كما توفر الثقافة التنظيمية الاستقرار للمنظمة، ولذا أولت المؤسسات عناية كبيرة بالثقافة التنظيمية، إضافة إلى دورها الفعال في تشكيل شخصية الفرد، وقيمه، ودوافعه، وبالتالي رضاه الوظيفي، وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل اللاحق.



الفصل الثاني:

الإطار النظري للرضا

الوظيفي



تمهيد:

إن نجاح المنظمات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد وبمرور الوقت داخل الوظيفة يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والاتجاهات حول هذه الوظيفة وهذا ما يطلق عليه الرضا الوظيفي ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول الوظيفة، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

وموضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه أو السبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه.

وفي هذا الفصل سيتم تناول الرضا الوظيفي من خلال التطرق لمفهوم الرضا الوظيفي، أهم نظرياته ومختلف عناصره والعوامل المؤثرة فيه، وسيتم التعرف على قياس الرضا الوظيفي، مؤشرات، نتائج ومظاهر الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي

لقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، حيث يعتبر الرضا الوظيفي أحد مكونات السعادة والرضا عن الحياة لئلا من أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الرضا الوظيفي، النظريات المفسرة له، العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

وحظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له ، ويعود ذلك إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين ، كما أن السبب في عدم الاتفاق على مفهوم واحد يعود للتباين بين الأفراد في حاجاتهم وتوقعاتهم وأن تلك الحاجات والتوقعات تختلف فرد لآخر ومن وقت لآخر وذلك يعود لتغير البيئة والظروف المحيطة بالعامل ومن أهم هذه التعاريف :

يعرفه **لوك (LOCKE 1968)**: " يرى الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو مهنة ، على شرط أن تكون هذه القيم المتطابقة مع حاجات الفرد".

وأيضا **دافيس DAVIS**: " يعرف بأن الرضا الوظيفي ظاهرة داخلية ضمن المعنى والأمر كنتيجة للتكيف مع العمل حيث أنه يعمل على التأثير في القرارات المتخذة من طرف العامل".¹

يعرف كذلك الرضا الوظيفي: بأنه عبارة عن إشباع حاجات و رغبات الأفراد المادية والمعنوية ضمن إطار العمل ، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر في هذا الشعور النفسي بالقناعة والارتياح على أداء الفرد وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها.²

كذلك يعرفه **Luthans (1985)**: الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو الخبرة العملية و التجارب المهنية.³

بينما يرى **هربرت Herbert** أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر وأحاسيس الموظفين اتجاه أعمالهم ووظائفهم حيث يمكن تحديد هذه المشاعر من زاويتين:

1. ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

2. ما يجب أن يحصلوا عليه من العمل.

¹ لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، طبعة العربية، عمان، الأردن، 2015، ص120.

² صادفي جمال، خثير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16 ، العدد 23، جامعة خميس مليانة، 2020، ص512.

³ شيخي مليكة وآخرون، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 3، 2020، ص48.

و في نفس السياق يعرف الرضا الوظيفي: على أنه مدى تطابق القبول وقناعة العاملين بالعوامل المهنية والوظيفية المحيطة ببيئة العمل و مدى إشباع رغباتهم وتوقعاتهم من خلال العمل الذي يشغلونه.¹

كما يعرف (حامد بدر) الرضا الوظيفي : بأنه عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات ورغبات التي يرغب في تحقيقها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة حيث أن درجة الرضا تتوقف على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها .

ويعرفه كل من برنك وآمك **Brennecke & Amick** : " بأنه يمثل حصيلة مشاعر العاملين تجاه عدة أبعاد منفصلة في العمل، هي الأجر، وطبيعة العمل، ونظام الإشراف، والظروف الفيزيائية للعمل ، وجماعة العمل، وفرص الترقى، وسياسات منظمة، هي التي تجعل العامل يقبل على العمل بنشاط ".²

من وجهة نظر هوبوك **Hoppock**: "عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".³

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: " موقف أو اتجاه يعكس مدى سعادة وسرور الفرد بعمله /وظيفته، أي أنه الموقف العام للعامل تجاه وظيفته ".⁴

يعرف حسب **Stone** :على أنه الحالة النفسية التي يتكامل فيها الفرد مع عمله، ووظيفته فيتفاعل معه من خلال طموحاته عن طريق رغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه المهنية والاجتماعية في وقت واحد وبالتالي يصبح شخصا متكاملًا تستغرقه وظيفته.⁵

و باختصار يعرفه كاتزل: على أنه درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا و ما يطمح إلى تحقيقه.⁶

ومن خلال ما سبق عرضه من مفاهيم مختلفة للرضا الوظيفي يمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي، حيث يعبر: عن ذلك الشعور الإيجابي الداخلي الذي يحس به الفرد (العامل، موظف) اتجاه الوظيفة التي يقوم بها وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

¹ لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، ط1 ، دار المثقف للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2018 ، ص56.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبدالرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014، ص 20،24

³ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص38.

⁴ منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، العراق، 2013، ص99.

⁵ شيخي مليكة، دحو خضرة، أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة قطاع التأمينات بسعيدة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد04 ، العدد02، 2021، ص232.

⁶ بوفرورة زونية، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3، رسالة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر 3 ، 2013 ، ص44.

ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1. تعدد مفاهيم طرق القياس :

أشار العديد من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي إلى وجود تعريفات متعددة ومتباينة حول رضا الوظيفي بسبب اختلاف وجهات النظر بين العلماء بالنسبة للمكونات الضرورية التي تسبب الرضا للفرد عن عمله و الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :

غالبًا ما يُنظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي ، وقد يكون رضا شخص ما هو عدم رضا لشخص آخر وهذا فان الإنسان خلق متعقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طريقة القياس المستخدمة.

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

بسبب التعددية والتعقيد والتداخل في جوانب السلوك البشري ، والتي تختلف وتتباين أنماطه من موقف إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى ، يمكن أن تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تنطوي على الرضا لأنها تصف ظروف المتباينة التي أجريت في ظل هذه الدراسات.

4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يوصف الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول التي تنشأ عن تفاعل الفرد مع الوظيفة نفسها وبيئة العمل ، وعن قدرة عمل الفرد لإشباع الاحتياجات والرغبات وتوقعات التي من شأنها أن تشعر الفرد بتحقيق الثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف التنظيم.

5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

الرضا الوظيفي هو نتيجة العديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف من خلاله الفرد عن نفسه في العمل وإدارته ، يعتمد هذا التقدير إلى حد كبير على نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية والطريقة التي يعرض بها العمل ويديره لتحقيق تلك الأهداف.

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين كالراتب أو الترقية لا ليس بالضرورة رضاه عن كل العناصر الأخرى المختلفة للعمل كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم¹.

¹ عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، ط1، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015، ص14،15.

المطلب الثاني: أهمية والأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة والمجتمع نوضحها:

أ- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد: ارتفاع شعور الفرد بالرضا الوظيفي يؤدي به إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل. حيث أن الحالة النفسية المريحة كمصدر يتمتع به الفرد حيث يتمكن من سيطرة أكبر على عمله ومحيطه .
- الرغبة في الإبداع والابتكار. عندما يشعر الأفراد أن جميع احتياجاتهم المادية وغير المادية تكون مشبعة بالكامل ، مما يزيد الرغبة في إدارة الأعمال بطريقة فريدة .
- رفع مستوى الطموح والتقدم. ينبغي الفرد الذي يتمتع بالرضا الوظيفي أن يكون أكثر تطوراً لمستقبله الوظيفي.
- الرضا عن الحياة. حيث أن المزايا المادية وغير المادية المقدمة من الوظيفة للأفراد هذا الأخير يساعد على تلبية متطلبات الحياة .

ب -أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة :ينعكس ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- زيادة مستوى الفعالية، فالرضا الوظيفي يجعل الفرد أكثر تركيزاً على عمله.
- زيادة الإنتاجية، الرضا الوظيفي يخلق الرغبة الموارد البشرية في تحقيق الانجاز وتحسينها الأداء .
- تقليل تكلفة التصنيع، الرضا الوظيفي يقلل بشكل كبير من معدلات التغيب عن عمل، إضرابات، شكاوى...إلخ.
- مستوى الولاء العالي للمؤسسة. فعندما تشعر الموارد البشرية أن وظيفتهم تلبية احتياجاتهم المادية وغير المادية يزيد من ارتباطها بمؤسستها.

ج -أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع :ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- زيادة معدلات الإنتاجية وتحقيق الفعالية والمزايا الاقتصادية.
 - زيادة معدلات النمو والتطور المجتمع.
- و من خلال هذا المطلب المذكور سابقاً ، نستنتج أن الرضا الوظيفي مفهوم معقد نسبياً لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية وانطباعهم عن الوظيفة، والتي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف حسب شخصيتهم واحتياجاتهم وطموحاتهم ... إلخ.¹

¹ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية،دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2010/2009، ص6،7.

ثانياً: الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي

1. يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى انخفاض نسبة تغيب الموظفين في المنظمات المختلفة.
2. تؤدي المستويات العالية من الرضا الوظيفي إلى مستويات عالية من طموح الموظف في العمل مؤسسات مختلفة.
3. الأفراد الحاصلون على درجات أعلى في الرضا الوظيفي يكونون أكثر رضا عن أوقات فراغهم خاصة مع أسرهم وأكثر رضا عن الحياة بشكل عام.
4. الموظفون الذين هم أكثر رضا عن وظائفهم هم أقل عرضة لحوادث في العمل.
5. هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي ومخرجات الإنتاج في الوظيفة ، فكلما ارتفعت درجة الرضا كلما زاد الناتج.

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع التي يجب أن يكون أحد النقاط الرئيسية للدراسة والبحث من وقت لآخر من قبل القادة ورؤساء الأقسام والأشخاص المهمين بالتطوير الإداري في العمل. الرضا الوظيفي هو أحد العوامل المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين على جميع المستويات الإدارية حيث يدفعهم طواعية لزيادة الإنتاج وهو في النهاية ما تسعى إليه المنظمات بغض النظر عن طبيعتها أنشطتها¹.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي و ديناميكية عملية الرضا

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي :

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي:

1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

- الرضا الوظيفي الداخلي : ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

¹ مشعل محمد المجالي، الرضا الوظيفي في إدارة المكتبات، ط1 ، دار زهدي ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2017، ص43، 42.

- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع،
- عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي¹

ثانيا: ديناميكية عملية الرضا الوظيفي:

إن الكشف عن الكيفية التي يتحقق بها الرضا الوظيفي ، والعوامل التي تسببه وتعد مسئولة عن حدوثه ، نجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم علي النحو التالي :

الحاجات : لكل فرد حاجات يسعى إلى إشباعها ، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة .

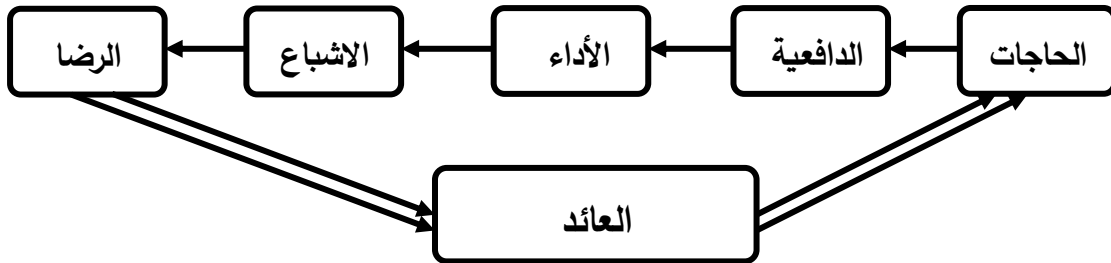
الدافعية : تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحت الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها .

الأداء : تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله ، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد .

الإشباع : يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد .

الرضا : إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله ، يجعله راضيا عن العمل ، باعتباره الوسيلة التي يتسني من خلالها إشباع حاجاته .

شكل رقم (10) : ديناميكية حدوث الرضا



المصدر: جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 01 و محمد لمين دباغين سطيف 02، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02، 2015/2016، ص71.

يوضح الرسم التخطيطي كيفية حدوث عملية الإرضاء بطريقة متسلسلة ومنسقة ، ويوضح أن عملية الإشباع الوظيفي يمكن أن تكون سبباً لظهور الشخص لاحتياجات جديدة ، في حين أن الأداء الجيد يقلل من دافع الشخص للأداء ، والرضا بدوره قد يقلص من الأداء لأن الشخص عندما يصل إلى الرضا قد يشعر بعدم جدوى الأداء الفعال كما في بداية العمل ، لأنه تمكن من تحقيق ما يرغب فيه . هناك جانب مهم يتعلق بأهمية عملية الرضا الوظيفي ، فما هو مؤد إلى الرضا عند شخص ما ليس بالضرورة

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2008/2009، ص65.

له نفس الفعل لدى شخص آخر ، وهناك بعض القوانين التي تحكم هذه النسبية وتساعد في تقييم الرضا وفهمه الأفضل وهي:

- كلما ازدادت رغبة الشخص في شيء ، زاد رضاه عندما يحصل عليه وبالمقابل يتضاعف عدم رضاه حين لا يتمكن من ذلك .
- كلما تعددت حاجات الشخص و اشتدت قوتها ، كلما انخفض احتمال إشباعها.
- يكتسب الشخص ذو الاحتياجات المحدودة حين يشبعها على قدر من الرضا يمثل ما يحصل عليه الشخص ذو الحاجات المتعددة حين يشبعها ، كما توجد علاقة قوية بين تقويم الجماعة المرجعية للعمل وبين رضا الشخص عن هذا العمل ، ففي بعض الأحيان لا يعجب الشخص بعمله ، لكن فريق العمل يعتبره فخوراً بتقلد هذا المنصب ، هذا يؤدي إلى تعديل اتجاهاته نحو العمل و بالتالي تحسين درجة رضاه عنه.
- إن توقعات الشخص حول رئيسه في العمل تحدد مستوى رضاه ، فمثلا حين يتوقع شخص ما أن يكون رئيسه في العمل صارما ، سيحس برضا أكبر حين يجده متسامحا و متزنا في معاملته معه ، والعكس سينقص مستوى رضاه حين يتوقع أن يجد رئيسه متسامحا في العمل فيجده صارما وحادا في معاملته.¹

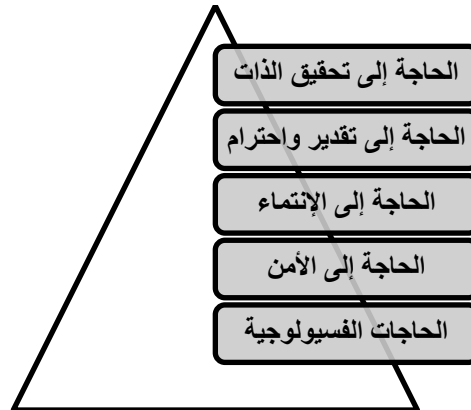
المطلب الرابع: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

أولاً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

هناك عدة نظريات تناولت في تفسير مفهوم الرضا الوظيفي وأثره على سلوك العامل داخل منظمات العمل، ومن أهمها ما يلي:

1. نظرية الحاجات الإنسانية: قسم أبراهام ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مجموعات على شكل هرم

والشكل التالي يوضح ذلك: **الشكل رقم (11): هرم تدرج الحاجات**



المصدر: معروف هوارى، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية دراسة وهران، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2016/2017، ص 25.

¹ جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 01 و محمد لمين دباغين سطيف 02، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2016/2015، ص 71.

1. **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية ، الأكل والشرب واللباس والجنس ، أشار عادل عبد الرزاق إلى أن إشباع هذه الحاجات يتم عادة من خلال الإجراءات الاقتصادية ، حيث يعمل على الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع الحد الأدنى من احتياجاته الفسيولوجية.
2. **الحاجة إلى الأمن:** وهي تعبر عن الشعور بالأمان والأمن الجسدي والانفعالي والاستقرار وتجنب مختلف الأخطار التي تهدد الفرد ، مثل الحماية من المخاطر المادية والصحية ، والمشاركة في التأمينات الاجتماعية.
3. **الحاجة إلى الإنتماء:** يحتاج الأفراد إلى الانتماء إلى جماعة أو مجتمع من أجل التعارف بعضهم البعض ، وتكوين العلاقات الاجتماعية ، والزواج.
4. **الحاجة إلى تقدير و احترام الذات:** يتجلى من خلال اكتساب الفرد على اعتراف وتقدير والاحترام الآخرين لأن الفرد يحتاج إلى الشعور بالتقدير في المجتمع.
5. **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة لتحقيق ما يرغب فيه وفقاً لقدرته وكفاءته ، وهي رغبة الفرد في التعبير عن ذاته وتحقيق أكبر قدر من قدراته

يضع ماسلو أربع إفتراضات تحكم مفاهيم نظريته وهي :

- إذا تم تلبية الحاجة ، فلن تعود دافعا للسلوك .
- لكل فرد شبكة معقدة ومترابطة من الاحتياجات .
- يجب تلبية الاحتياجات الموجودة في أسفل الهرم قبل أن تكون الحاجات الموجودة أعلى الهرم تأثير على السلوك البشري.
- تفوق السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها السبل والطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.¹

2. نظرية القيمة :

يرى لوك Locke إلى وجود إرتباط بين شعور الفرد بالرضا عن العمل وقيمة العوائد المحققة من خلال عمله مما يعني أنه كلما زاد شعور العامل بقيمة العوائد زاد الرضا الوظيفي ، ويشير عادل عبد الرزاق هاشم إلى أن العوائد التي يرغب فيها الفرد لا توجد بشكل كامل في نظرية ماسلو للتسلسل الهرمي للاحتياجات ، ولكن يعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من العوائد ، وهو ما يراه مناسباً لوظيفته ومستوى عمله والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوب حياته، يعتقد لوك أن إدراك الفرد لعوائده الهامة جراء العمل له ثلاثة أبعاد هي:

- الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية لأحد جوانب الوظيفة.
- غالباً ما يتحدد الرضا الوظيفي بمدى تجاوز النتائج التوقعات.

¹ معروف هوارى، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي وهران، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2016/2017، ص25-28.

▪ يمثل الرضا الوظيفي عددًا من الاتجاهات المترابطة.

كما اعتبر لوك أن درجة رضا الفرد تعتمد على الاختلاف الملحوظ بين مستوى الأهداف المرغوبة ومستوى الأداء أو الإنجاز المحقق، فكلما تساوى مستوى الإنجاز مع التوقعات أو فاقها زاد الرضا، وكلما كان مستوى الإنجاز دون التوقعات انخفض الرضا.

3. نظرية العاملين:

ميز عالم النفس الأمريكي **فريدريك هيرزبرج** و زميله **سيندرمان** بين مجموعتين من العوامل وهي:

أ. **العوامل الدافعة**: وهي تلك العوامل التي تخلق الدافع السلوكي وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرجوة في المحتوى الوظيفي كيانه ، و تصميم الوظيفة يتمثل في:

▪ الإنجاز وأداء العمل.

▪ مسؤوليات الفرد.

▪ الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.

▪ فرص التقدم والنمو في العمل.

▪ أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

ب - **العوامل الوقائية**: إنها عوامل جيدة وضرورية لتحديد مشاعر الإستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وتتعاكس في بيئة العمل على النحو التالي:

▪ ظروف العمل المادية.

▪ العلاقات مع الرؤساء .

▪ العلاقات مع المرؤوسين.

▪ الإشراف .

▪ قيمة أداء العمل وأهميته في المنظمة.

وقد ساهم **هيرزبرج** في نظرية الرضا الوظيفي حيث أكد على أن النموذج الذاتي يساهم و يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي وأن فرصة هذا النمو تكون من خلال العمل الذي يقوم به الفرد، ومن هنا فقد شاع استخدامها في كثير من أبحاث الرضا¹.

4. نظرية عدالة العائد لادمز:

ظهرت هذه النظرية المنسوبة إلى **آدامز** في عام 1963، وتتنظر إلى أن العدالة والمساواة في معاملة الأفراد في العمل كانت من الأفكار الأساسية في قيامه فيرغب الأفراد معاملة عادلة مقارنة بالآخرين ، والمعاملة العادلة هي أحد المحددات الرئيسية للجهود الفرد والأداء والرضا الوظيفي.

تصبح نظرية العدالة للرضا الوظيفي واضحة عندما يدرك ويشعر الأفراد أن المكافآت التي تقدمها المؤسسات (مثل الراتب والاعتراف والتقدير) يتم توزيعها بالتساوي بينهم وفقاً للقيمة التي يستحقها كل شخص.

¹ بوفوروة زوينة ، المرجع سبق ذكره، ص48.

وتعتمد هذه النظرية على:

- المدخلات التي تعني جدارة الفرد مثل : العمر ، مستوى التعليم ، المهارة ، مقدار الجهد المبذول في العمل .
- تمثل الأرباح الجزاءات أو المكافآت التي يتلقاها الأفراد مقابل جهودهم ، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر الدخل ، والتقدير ، والترقيات ، وما إلى ذلك .
- ومن خلال مقارنة المكافآت التي يتلقاها الفرد مع ما يحصل عليه زملائه من حيث المكافآت والمدخلات لتحديد ما إذا كانت المؤسسة تقدم بشكل عادل أم لا ، وبالتالي الرضا الوظيفي ، والعكس صحيح ، إذا لم تتوفر العدالة . فالأفراد الذين يشعرون بأن مكافأاتهم أقل ، لن تتحقق رضاهم الوظيفي ، يمكنهم تقليل الجهد المبذول لتحقيق العدالة والمساواة ، أي موازنة الجهد والأجر .

5. نظرية الإنجاز لمكيلند:

اقترح مكيلند سنة 1967 نظرية الانجاز التي شملت ثلاثة حاجات أساسية للفرد هي:

(الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الانتماء).

الحاجة إلى القوة: إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى السلطة ، يعني أنهم بحاجة إلى التحكم في سلوك الآخرين ، ونجد أن رغبتهم في أداء المهام توفر لهم الفرصة لاكتساب القوة .

الحاجة إلى الإنجاز: تمكن الحاجات الإنجاز الأفراد من البحث عن فرص لحل مشاكل التحديات والتفوق فحسب رأي مكيلند، أن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف نذكرها فيما يلي:

- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها تحدي .
 - الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم .
 - يفضلون العمل الفردي على العمل الجماعي .
 - يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم .
 - فيمكنهم استخدام المال لتحفيزهم إذا تم تحقيق الشروط الأربعة السابقة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم .
- الحاجة إلى الانتماء:** الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثمة يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة، ومن جهة أخرى وجدنا أنهم يختارون أصدقاء من زملائهم بالدرجة الأولى .

ومن بين الانتقادات هذه النظرية التركيز على دافع الإنجاز ، مستبعدة في ذلك باقي الحاجات الإنسانية التي قد تكون مسؤولة عن الرضا الوظيفي الفرد.¹

¹ عزيزون زهية ، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2006/2007، ص 66-68.

6. نظريه التوقع ل فروم vroom :

ترى هذه النظرية على أن سلوكيات الأشخاص هي نتيجة اختيارات واعية من بين مجموعة متنوعة من الخيارات وبدائل ، كما أشار شاويش (1996) أن هذه السلوكيات مرتبطة بالعمليات النفسية ، وخاصة المعتقدات والاتجاهات ، وأن أهداف هذه السلوكيات هي الحصول على أقصى فائدة إيجابية أو تقليل شعور الألم أو تجنبه إلى الحد الأدنى. تعتبر نظرية التوقع من النظريات المهمة في مجال دوافع العمل والتي تركز على دافع الفرد وبدافعيه المنظمة من جهة أخرى.

وذكر الشرايدة (2008) المفاهيم الأساسية للنظرية وهي :

- **التوقع** : وهو الاعتقاد بان جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح .
- **التكافؤ** : وهو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة مثل أن يعطي الفرد قيم مختلفة للحوافز كالنقود أو الانجاز أو هو ما يبحث عنه الفرد في العمل أو ما يريد أن يحقق له هذا العمل.
- **النفعة أو الفائدة** : وهي الاعتقاد بان تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة ما.

إلى أن فروم يأخذ الرضا الوظيفي كنتيجة للمقارنة بين ما يتوقعه الفرد مسبقاً من عوائد السلوك مقابل الفعل الذي يؤديه وما يحققه بالفعل نتيجة لهذه السلوك، فإذا كانت النتيجة النهائية لذلك السلوك الحصول على ما كان متوقفاً في السابق، فهذه علامة لحدوث الرضا ويتضح من هذا إن الدافع لا ينشأ داخل الفرد ، بل ينشأ في النتيجة المستقبلية المتوقعة.¹

7.نظرية الحاجات" لألدنفر:

في م 1972 قدم "ألدنفر" نظريته المعروفة بنظرية" ألدنفر "أو كما يسميها البعض نظرية الحاجات، و تقوم هذه النظرية على تدرج حاجات الإنسان بشكل تسلسل الهرمي من الأسفل إلى الأعلى انطلاقاً من:

- **الحاجة للوجود** : و هي تجمع بين مكونات الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمن والسلامة التي يقدمها ماسلو.

- **الحاجة للانتماء** : و هي تمثل المكونات الاجتماعية التي استعرضها" ماسلو "في نظريته.

- **الحاجة للنمو** : وهي تجمع بين مكونات حاجات التقدير و الاحترام و مكونات حاجات تحقيق الذات التي سبق و أن رأيناها في نظرية" ماسلو "الهرمية.²

وعلى عكس ما قدمه ماسلو في نظريته ، عندما أشار إلى ضرورة تلبية الحد الأدنى من الحاجات من أجل ظهور الحاجات التالية في تسلسل ماسلو الهرمي للحاجات ، فإن" ألدنفر "لم يشترط هذا التدرج ، فقد توصل في

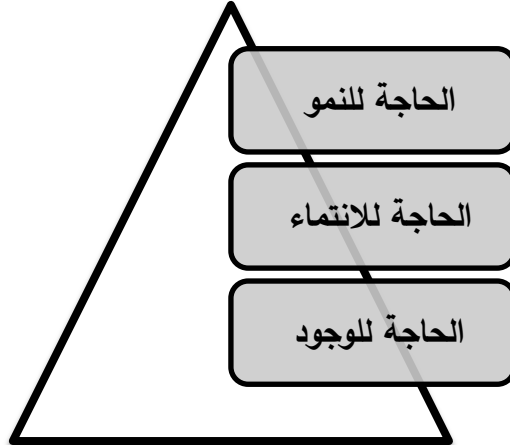
¹ خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد الخامس، 2013، ص115.

² صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بمؤسسة نسج و طبع الحريريات SOITINE ندرومة بتلمسان، رسالة الماجستير ، تخصص إدارة الأفراد، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011/2012، ص57.

نظريته إلى أن هذه الحاجات الثلاثة يمكن أن تنشط في آن واحد ، و ليس من الضروري تحقق رغبة معينة كي تظهر و تنمو الرغبة التي تليها.

وتوضح هذه الحاجات في الشكل التالي:

الشكل رقم(12): هرم تدرج الحاجات لألدنفر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

المطلب الأول: قياس و نتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي

أولاً: قياس الرضا الوظيفي :

تشير الأبحاث والدارسات العلمية إلى حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس

لقياس الرضا الوظيفي هما:

❖ المقاييس الموضوعية:

1. الغياب:

تعتبر درجة انتظام الفرد في العمل ، أو بعبارة أخرى النسبة أو معدل الغيابات ، هي مؤشر يمكن استخدامه لتحديد رضاه العام عن وظيفته. فبال تأكيد أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل، و أكثر حرصاً على الحضور لعمله ، عكس العامل الآخر الذي يشعر بالإستياء إتجاه عمله، هذا لا يعني أن جميع حالات الغياب تمثل الاستياء اتجاه عمل.

حيث يوجد بعض الحالات الغياب لأنها نشأت بسبب ظروف طارئة خارجة عن تحكّم وإرادة الفرد ، مثل الحوادث والأمراض وحالات القاهرة الأسرية وما إلى ذلك ، ولكن من ناحية أخرى هناك أسباب غير طارئة، حيث يعكس الغياب مشاعر الفرد اتجاه العمل ، فإن الأمر الذي يفرض على كل منظمة إتباع نظام لرصد والرقابة على الغيابات في كل وحدة أو قسم، وذلك لاكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج هو

بداية الإجراءات الوقائية. بينما لا توجد طريقة موحدة متفق عليها لحساب معدل الغياب لكن ربما يمكننا استخدام وإتباع الطريقة التي اقترحتها "وزارة العمل الأمريكية يمكننا حساب معدل التغيب لفترة محددة بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة الغيابات خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد (فترة زمنية معينة)}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين (في نفس الفترة) X عدد أيام العمل}} \times 100$$

يتم حساب إجمالي (مجموع) عدد أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب الموظفين، أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول الفترة و عدد العاملين في آخر الفترة . و تمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة ، أي باستثناء عطلات نهاية الأسبوع والعطلات الرسمية عندما لا تعمل المنظمة.

2. ترك الخدمة

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة الطوعية للفرد (الاستقالة) كمؤشر عن درجة الرضا العام للموظف عن الوظيفة ، بحيث يمكن أن يكون استبقاء الشخص في وظيفته أحد المؤشرات المهمة التي تبين علاقته بالوظيفة، أي راضاه بعمله، إذن البيانات الخاصة بترك المنصب أو الوظيفة يمكن أن تستخدم لتقييم مختلف البرامج من زاوية، وتأثير هذه البرامج على رضا الفرد عن وظيفته ومنصبه. وفقاً لذلك ، يمكن قياس وحساب معدل التسرب من ترك الخدمة كالتالي:

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة زمنية معينة}}{\text{مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

فمعدلات ترك الخدمة يمكن أن يشير إلى مدى ارتباط الفرد بمنصبه كذلك تقوم كل مؤسسة بمقارنة وضعها بوضع مؤسسة من نفس طبيعة النشاط وذلك لمعرفة عوامل الرضا و عدم الرضا.¹

❖ المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

يطلق عليه الطريقة المباشرة. الاستبيانات والمقابلات هي وسيلة لفهم مستويات الرضا الوظيفي ، بينما يتم استخدام المقاييس الذاتية للحصول على تقارير من العمال حول مستوى رضاهم الوظيفي. هناك عدة طرق تستخدم في هذا المجال من أهمها:

✓ طريقة تقسيم الحاجات:

تعتمد هذه الطريقة على محاولة معرفة مدى تلبية وإشباع الحاجات البشرية، مثل ما اقترحه ماسلو maslow فهي تتكون من ترتيب هرمي: الحاجات الفسيولوجية ، والحاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، الحاجات التقدير ، والحاجات احترام الذات.

وتم تصميم هذه الأسئلة للحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع التي تنتجها الوظيفة، بمختلف أنواع الحاجات لديه ، وبالتالي فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود مرتبطة بها.

¹ لوكيا الهاشمي، بومنفار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص152،151.

2. طريقة ليكرت :

الذي يتكون هذا السلم من مجموعة العبارات الإيجابية والسلبية المتعلقة بالوظيفة ، يسأل المبحوث بشأنها لتحديد مستوى أو درجة موافقته عليها ، ويمثل المقياس خمس إجابات بديلة، يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي: (موافق بشدة ، موافق ، متردد ، غير موافق ، غير موافق بشدة).

ومن الملاحظات في هذا المقياس هي كما يلي:

- طريقة ليكرت بسيطة لأنها لا تتطلب محكمًا خبيرًا في المجال.
- طريقة ليكرت تزيد من درجة ثبات المقياس، حيث أن كل عبارة مسبقة بعدة درجات ، تتراوح بين موافق تمامًا وغير موافق تمامًا.
- في طريقة ليكرت ، يُطلب من الفرد التعبير عن توجهه في كل عبارة من المقياس ، لذلك فهو يزودنا بمعلومات عن الفحص.

3. طريقة أسكود :

تتكون هذه الطريقة التي اقترحها أسكود وزملاؤه " سيسي وتيني بوم في عام 1957 ، من مجموعة من المقاييس الجزئية لجوانب مختلفة من الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متناقضتين بينهما عدد من الدرجات. ويطلب من المبحوث قياس رضاه باختيار الدرجة التي تعبر عن مشاعره من بين الدرجات التي يحتوي عليها كل مقياس فرعي يختار الفرد درجة تمثل شعوره حيال جميع المقاييس الجزئية ، ثم يجمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية التي تمثل جوانب العمل، ليكون المجموع ممثلًا لدرجة رضاه ، ويستخرج المتوسط الحسابي ، ثم يقسم مجموع النقاط على الصفات أو المقاييس. تسمى هذه الطريقة: طريقة الفروق ذات الدلالة¹.

الشكل رقم(14): مقياس أسكود و زملائه للرضا

	➤ الأجر:									
غير مناسب		1	2	3	4	5	6	7		مناسب
										➤ فرص الترقية:
غير عادلة		1	2	3	4	5	6	7		عادلة

المصدر: ستي سيد أحمد، المرجع سبق ذكره ، ص18.

¹ستي سيدأحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة،

4. طريقة هيرزبرغ (Herzberg) :

في عام 1959 ، ابتكر " هيرزبرغ " طريقة تحقيق واستقصاء أبسط وأكثر فعالية من سابقتها. تعتمد الطريقة على سؤالين فقط يطرحهما المستقصى على الموظف وهما:

▪ **السؤال الأول:** حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة والاستقرار اتجاه وظيفتك خلال فترات الماضية (شهر ، سنة ، 3 سنوات ، إلخ) ، وتحديد الأسباب لهذا الشعور؟

▪ **السؤال الثاني:** حاول أن تتذكر وقت الذي شعرت فيه بالاستياء وغير راضٍ جدًا عن وظيفتك في الفترة الماضية ، مع تعرف على الأسباب لهذا الشعور؟

بعد الحصول على ردود الإجابات من كل موظف ، يتم جمع هذه البيانات وترتيبها وجدولتها ثم تحويلها إلى إحصائيات قصد التعرف على مستوى شعور الفرد بالرضا الوظيفي أو عدمه. بالتأكيد هو أسلوب ذكي وجيد ، لكن نجاحه يتوقف على استجابة الموظف مع الأسئلة المطروحة عليه ، ومدى صدقه وجدية في تقديم الإجابات والتفسيرات.¹

حيث ترى الكاتبة(راوية حسن) أن هناك أساليب متعددة تم تنميتها لقياس الرضا عن العمل و منها:

1. المقاييس الرتبوية وقوائم الإستقصاء: تعد قوائم الإستقصاء نقطة دخول شائعة لقياس الرضا الوظيفي. وتتضمن بعض الأسئلة التي أجاب عليها الأفراد للتعبير من خلالها عن ردود أفعالهم على العمل.
2. أسلوب الأحداث الحرجة: وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكنه قياس وتقييم رضا الفرد عن وظيفته. وهنا يضيف الفرد بعض الأحداث المتعلقة بعمله، والتي تجعله راضياً أو غير راضٍ. ثم يتم اختبار الإجابات والتحقق منها لاكتشاف عوامل أو أسباب الرضا أو عدم الرضا.
3. المقابلات الشخصية: هذه هي الطريقة الثالثة لتقييم الرضا الأفراد. وهي تتضمن مقابلة الأفراد وجهاً لوجه. من خلال سؤال الأفراد عن اتجاهاتهم ، غالباً ما يكشف الأفراد عن استخدام قوائم الإستقصاء أكثر عمقاً. فمن خلال سؤال الأفراد والحصول على إجاباتهم ، يمكن تحديد الأسباب المختلفة للاتجاهات المتعلقة بهم.²

ثانياً: نتائج الرضا الوظيفي

1. الأفراد العاملين بذلوا قصارى جهدهم وقدراتهم.
2. الاطمئنان وراحة البال والسعادة والرضا النفسي.
3. الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات إنجاز عالية.
4. غياب وعدم وجود أي تضارب في المصالح.
5. تجنب الاضطرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوى.
6. الحصول على النجاح والرضا عن النفس والحياة.

¹ مزيان التاج، الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، 2013/2014، ص80.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2003، ص170.

7. الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين.
8. أخلاقيات العمل.
9. تكامل أو الاندماج وتكييف العمال داخل المنظمة.
10. معاملة الموظفين بلطف وتعاون وتناغم فيما بينهم.
11. تحقيق الأهداف والتطلعات الشخصية للفرد في النمو والأهداف التنظيمية في ربحية والإنتاجية.
12. تقليل النزاعات والخلافات والمشاكل بين العمال.
13. تقليل معدل الدوران العمل والتغيب.
14. الحماية والحفاظ المهارات والقدرات البشرية.
15. المحافظة والحماية ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

في حين أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدد من تفضيل الميول لكل شخص ، إلا أن هناك بعض الإجماع على المجالات الواسعة التي يتطلب فيها الرضا الأفراد ضروري والتي هي في الواقع عوامل الرضا الوظيفي، حيث سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي فيما يلي:

1. الرضا عن الأجر : تعد الأجر من أهم العوامل التي تساعد على إنشاء علاقة جيدة بين العمال والإدارة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يعتمد إلى حد كبير على قيمة النقد أو العينية التي يتلقاها ، لذلك يرتبط الأجر ارتباطاً وثيقاً مع العمل ومع تكاليف معيشة الفرد و إتباع سياسة المكافآت الحافزة و المتكررة وكذلك تفضيل الحوافز الجماعية على الحوافز الفردية ، من شأنه التأثير على معنويات العاملين و درجة رضائهم .

2. الرضا عن محتوى العمل (الرضا عن الوظيفة) : إن محتوى العمل بمختلف متغيراته يعتبر أحد العوامل المهمة في تحديد رضا الفرد عن اتجاه وظائفهم المختلفة فنجد على سبيل المثال لا الحصر و وكما أظهرت بعض الدراسات و الابحاث أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية ، فضلاً عن إتاحة الفرصة للأفراد على المبادرة و الابتكار و إبراز مهاراتهم و قدراتهم في أدائهم للعمل المناط بهم كلما أدى هذا إلى زيادة الرضا عن الوظيفة .

3. الرضا عن فرص الترقية : تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين النمو و الارتقاء الوظيفي من جهة و الرضا الوظيفي من جهة أخرى ، حيث نجد أن وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي للفرد العامل وكذا إمكانية نمو الوظيفة التي يشغلها و توافر التأهيل المناسب له ، سوف يؤدي إلى بعث نوع من السعادة له و بالتالي رضاه عن عمله .

4. الرضا عن الإشراف : ترتبط القيادة ارتباطاً وثيقاً بأساليب الإشراف ، و رضا المرؤوسين عن العمل ، فهي تظهر روح الصداقة الحميمة في العمل ودعم الرئيس ومساندته لمرؤوسيه عند طلب المعرفة، إضافة إلى

¹ لكل منيف، مرجع سابق ذكره، ص87

الاعتماد على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية وكذا العدالة في معاملة المرؤوسين ، من شأنها الرفع من درجة رضا العاملين .

5. الرضا عن جماعة العمل : تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر اهتمامات الفرد أو مصدر توفر له ، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم ، كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن عمله ، و العكس من ذلك إذا كان هناك نوع من التنافر بينهم أدى إلى خلق توتراً في الفرد ويعيق إشباعه لحاجاته ورغباته ، لذا فإن العمل هنا هو مصدر استياء الفرد من عمله، وبشكل عام يتحقق الرضا عن جماعة العمل بتوفر العناصر التالية:

▪ الانسجام بين أعضاء المجموعة .

▪ تقارب درجة الثقافة و الناحية العلمية و الفكرية للمجموعة .

▪ الرعاية الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة .

▪ المشاركة في نوادي و جمعيات مهنية واحدة .

6. الرضا عن ساعات العمل : يمكن للإدارة التحكم في ساعات العمل بناءً على عددها ، وكذلك فترات الراحة الممنوحة للعاملين :

أ - **من حيث عددها :** هنا نتحدث عن عامل مهم ألا و هو الإجهاد لأنه كلما زادت الإدارة من ساعات العمل للعامل أدى هذا إلى إجهاده وبالتالي أقل رضا عن وظيفته ، إذا كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمنية كلما زاد تأثير ساعات العمل على مستوى التوتر والاستياء الشديد.

ب- **من حيث فترات الراحة التي تعطى للعاملين :** فبالقدر الذي توفر ساعات العمل للأفراد حرية استخدام وقت الراحة ، وإلى الحد الذي يزيد من الرضا عن العمل ، إلى الحد الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل .

7. الرضا عن ظروف العمل المادية (الفيزيائية) : تعتبر الظروف المادية أحد العوامل التي تؤثر على قبول الفرد في بيئة العمل حيث يرغب الفرد في إنجاز العمل في مكان مريح ومناسب و في حالة خطر وعائق يمنعه من القيام بعمله بشكل جيد. و يقصد بها تلك الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته و التي تؤثر بشكل كبير على قدراته الجسدية والعقلية والتي لا يتحكم فيها ، مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والضوضاء...إلخ، فتوفير هذه الظروف بطريقة مناسبة يجعل العامل الفرد يشعر بالراحة النفسية والجسدية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء ، على العكس من ذلك إن إهمال تجاهل هذه الظروف في العمل دون النظر فيها سيؤدي إلى عدة مشاكل كارتفاع معدلات التغيب و النفور من العمل .¹

¹ بروش فاطمة الزهراء، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية بسكيدة نموذجاً، رسالة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيدة، 2010/2009، ص25،26،27.

حيث أضاف الكاتب (سالم تيسير) تحديد عوامل الرضا الوظيفي في العناصر التالية:

1- الرضا عن الوظيفة وتشمل :

- اتفاق الوظيفة مع المؤهلات الشخصية للفرد وقدراته واستعداداته الشخصية.
- الوظيفة تتيح للموظف فرصة استخدام مهاراته ومواهبه.
- تتيح الوظيفة للموظف فرصاً للمبادرة والابتكار.
- الوضع الاجتماعي للوظيفة داخل وخارج المنظمة.

2- الرضا عن الراتب ويشمل ما يلي:

- توافق وتناسب الأجور مع العمل بالنسبة الوظائف.
- تناسب وتوافق العمل فيما يتعلق بالأجور وظروف العمل.
- راتب يتناسب مع تكاليف المعيشة.

3- الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي وتشمل الآتي:

- وضع سياسات واضحة للتخطيط الوظيفي المستقبلي.
- نمو الوظيفة الذي يقوم بها الموظف وارتباطه بها مع نموها.
- إهمال و تجاهل موظفين بالمنظمة لتشغيل الوظائف العليا.

4- الرضا عن الأسلوب الإشراف والقيادة ويشمل ذلك ما يلي:

- الصداقة في العمل.
- يظهر روح الدعم للمرؤوسين ويقدم المساعدة عند الطلب.
- عدالة الرؤساء في المعاملة اتجاه مرؤوسيه.
- التركيز على نقاط القوة لدى المرؤوسين بدلاً من نقاط ضعفهم.

5- الرضا عن فريق العمل ويشمل ما يلي:

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.
- التقارب في مستويات الثقافية والخلفيات العملية والفكرية.
- تقارب القيم والعادات الخاصة بالمجموعة.

6- الرضا عن النواحي الاجتماعية ومنها ما يلي:

- رعاية الصحية وتوفير الخدمات للموظفين.
- دعم الموظفين في مواجهة حالات الطوارئ والكوارث إضافة إلى وجود أنشطة ترويجية.¹

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر النظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص98-103.

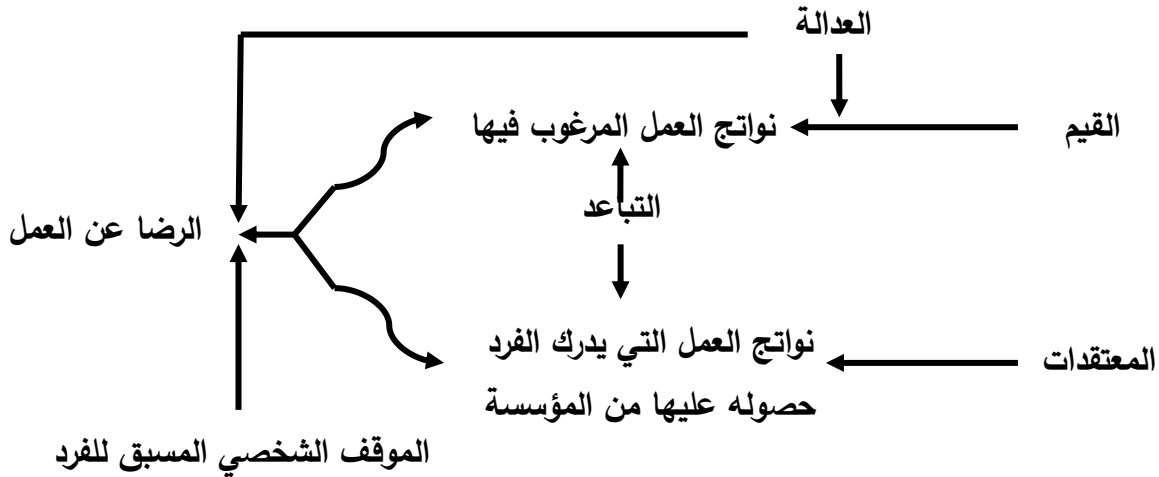
المطلب الثالث : محددات الرضا الوظيفي ومؤشراته

أولاً : محددات الرضا الوظيفي :

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومنها

- التباعد: أي أن الرضا الوظيفي يتحقق بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها ،وتلك النواتج التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل
 - العدالة: أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من عمل
 - الوضع الشخصي المسبق للفرد : فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا في العمل
- ويخلص الشكل التالي :

الشكل رقم (15): النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا الوظيفي



المصدر: طهراوي حياة ، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية ، دراسة لمجمع صيدال وحدة المدينة ، مذكرة شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير ، جامعة المدينة، 2011/2010، ص13.

من الشكل دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد، وتباعد بين نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها الفرد والنواتج التي يحصل عليها فعلا . بصفة أكثر تحديدا فإن الفرد يشعر بدرجة أكبر من الرضا عندما :

- يحقق نواتج عمل التي يريدها ، أو يحقق مستوى أعلى منها.
- يدرك عدالة النواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرين.
- يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل.¹

¹ طهراوي حياة ، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية ، دراسة حالة المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال وحدة المدينة ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير ، جامعة المدينة، 2011/2010، ص13.

ثانيا : مؤشرات الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي :

هناك من يرى أن مؤشرات الرضا أو عدم الرضا الوظيفي واحدة لا فروق بينهما ، وهناك من يرى بأن هناك مؤشرات الرضا الوظيفي ومؤشرات مخالفة لعدم الرضا الوظيفي ويتم عرض الاثنين فيما يلي :

أ. مؤشرات الرضا الوظيفي :

مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع :

1. **الاستقرار في العمل** : يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنه . في حاجة إلى الشعور بأنهم مؤمنون ومحميون من مخاطر فقدان العمل ، الحوادث والإصلاحات التي تقع بسبب ممارسة العمل ، فعندما يشعر الفرد بنوع من الأمانة فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية ، فبقاء الفرد واستقراره في وظيفة وولائه لها دليل على رضا الفرد عن عمله .

2. **العلاقات الحسنة** : إن وجود علاقات حسنة بين العمال من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والاتجاه والتعاون بينهم هـ ذا كمؤشر رضا العمال عن عملهم .

3. **نقص الشكاوي والتظلمات** : تعتبر الشكاوي والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم ، ويعتبر نقصها دليل على رضا العمال عن عملهم .

4. **انخفاض نزاعات العمل والصراعات** : عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم ، فكلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة والعمل لمصلحة الفرد ومصالح المنظمة ويقل معدل النزاع فيما بينهم ، وهذا أيضا مؤشرا على رضا الأفراد عن عمله.¹

وهناك من يرى أن مؤشرات للرضا الوظيفي آثار ايجابية بالغة على المؤسسة بشكل عام و يمكن تلخيص أهمها فيما يلي :

1. **الأداء** : يقصد بالأداء : « قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما و نوعا » ، فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي و الأداء موضوعا لكثير من الأعمال و البحوث ، و موضوعا للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية .

يؤدي الرضا الوظيفي إلى تحقيق الأداء المرتفع ، و فسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل مما ينتج عنه إقبال و امتنان كبيران اتجاه عمله ، و هذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله و إنتاجيته و

¹ قوادري رشيد، دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة مؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس باتيسيك وحدة عين الدفلى ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة، 2016/2017 ، ص70.

العكس صحيح، أي أن الانخفاض، في الرضا يشعر العامل بالقلق و عدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه و هذا ما أوضحتته تجارب هاوثورن و دراسات كل من ليكرت ، سيمون ، و غيرهم.

2.الولاء التنظيمي : يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه منظماتهم و مدى تعلقهم و توحدهم من أجل خدمتها ، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثرا واضحا حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون و تقوية العلاقات الاجتماعية بينهم ، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المؤسسة و تحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) و هي كلها مميزات الولاء التنظيمي ¹.

3.الصحة الجسمية والعقلية : يرى "ديبراي" بان الحالة النفسية لها اثر على الصحة العضوية للعامل، وبالتالي تتأثر كل مؤشرات الرضا وعدم الرضا بذلك سواء بالسلب أو الإيجاب وهذا ما أكده "بورك" حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب صداع الرأس ، صعوبة التنفس... إلخ²

ب. مؤشرات عدم الرضا الوظيفي :

تظهر آثار عدم الرضا الوظيفي واضحة على أداء وسلوك الأفراد في المنظمة ، والتي يمكن ملاحظتها من خلال الغياب وترك العمل والتوقف في العمل (الإضراب ، والإصابات ، والتمارض) والسلوكيات العدائية ككثرة الشكاوي والتخريب واللامبالاة .

1.الغياب : يلتحق الفرد بوظيفته يوما ما بناءً على قرار العمل الذي اتخذه للمكافأة ، كما ذكرنا سابقا فإن العائد يؤدي إلى الرضا ، وبالتالي فإن عدم كفاءة هذا العائد في إرضائه وجود فرص بديلة قد تدفعه إلى التغيب ، فعدم الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل حالات التغيب.

وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والتغيب ، وفي عام 1955 وجد الباحثون في International Harvester Company علاقة سلبية حيث قدر معدل ارتباط (-0.25) بين الرضا ومعدل الغياب³.

وأظهرت العديد من الدراسات أن التغيب عن العمل له عدة أسباب ركزوا على ثلاثة أسباب رئيسية هي :

- المرض سواء كان جسدي أو نفسي أو كليهما .
- المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم وبنية المؤسسة كحجم المؤسسة ونمط القيادة والاتصال التنظيمي .
- الاتجاهات والمواقف.

¹ أكساس نريمان، تأثير النمط القيادي و العمل على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة بمجمع الأدوية " صيدال " بجسر قسنطينة، رسالة الماجستير ، تخصص تنظيم و عمل،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر 02، 2012/2011،ص92الى95.

² صابر بن عيسى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أستاذة التربية البدنية والرياضة، دراسة ميدانية على مستوى ثانويات بيسكرة ، أطروحة دكتوراه في العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة ، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضة ، جامعة محمد خيدر بيسكرة، 2020/2019، ص 58.

³ نورالدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص42.

2. دوران العمل : لاختلف الآثار التي تتكبدها المؤسسات نتيجة دوران العمل عن تأثير الناجم عن نقشي وانتشار التغيب ، حيث سيتعين على المؤسسات إنفاق أموال إضافية لتدريب الموظفين من يحل محل التاركين لأعمالهم ، وحاولت الأبحاث والدراسات الكشف عن مدى تأثير دوران العمل بالرضا الوظيفي ، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين الاثنين ، فالعامل الأكثر رضا لا يميل إلى التخلي عن وظيفته ، والعامل الأقل رضا يكون لديه ميل نحو ترك عمله ¹.

ويمكننا أن نستنتج أن التغيب ودوران العمل هما ظاهرتان مكلفتان لأي منظمة ، بغض النظر عن قدرتها ، لأنهما من ناحية يؤديان إلى زيادة في التوظيف وبالتالي انخفاض في الإنتاجية ومن ثم مرودية العامل ومن ناحية أخرى التكلفة التي تتكبدها المنظمة عندما تدفع أموال لتوظيف وتدريب بديل للشخص الذي يترك الوظيفة أو يتغيب عن العمل.

3. التمارض : التمارض (إداء المرض) هي ظاهرة غالباً ما تعبر عن عدم رضا العمال ؛ أي من خلال الضغوط النفسية التي يواجهها الفرد داخل المنظمة وخارجها ، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن بيئة العمل للهروب من واقع حياتهم. أو تقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

4. الإصابات : إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها التغيب أو ترك العمل ، وإنما هي تعبير جزئي لعدم رضا الفرد عن الوظيفة ، وبالتالي يفتقر إلى الدافع أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته ، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل ، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا هو أكثر عرضة للإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه ، غير أن هذا التفسير لا يتبناه بعض الكتاب ، نجد أن فروم قد يرى الإصابات كمصدر لعدم الرضا الوظيفي ، وليس العكس بغض النظر عن التفسير فإن البحوث تدل على وجود العلاقة العكسية بين الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي.²

5. الشكاوى : الشكاوى والاحتجاجات هي بالتأكيد علامات على وجود مشكلة ما، وفي هذا الصدد تشير مختلف الدراسات أن كثرة الشكاوى أو عدم وجود شكاوى يعد مؤشراً مهماً للرضا الوظيفي ، وغالباً ما تكون الشكاوى بسبب العلاقات السيئة بين العمال بشكل عام ومشرفي المؤسسة ، أو المهام غامضة وتفتقر إلى الوضوح واتصافها بالروتينية .

6. اللامبالاة والتخريب : إن العامل غير المنسجم مع أهداف مؤسسته والتي لا تمثل له مصدر إشباع لحاجاته ، سيضعف أداءه ويقلل من تركيزه وانضباطه في أداء واجباته ومهامه نتيجة عدم رضاه عن عمله ، بل قد يتجاوز

¹ كتفي عزوز ، الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية ببعض متوسطات بالمسيلة، رسالة الماجستير في علوم التربية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية علم النفس وعلوم التربية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة ، 2009/2008، ص129.

² حوة محمد، عملية صنع القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية مؤسسة نفضال، رسالة الماجستير ، مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع ، جامعة الجزائر2، 2011/2010، ص101.

ذلك إلى تعطيل الآلات وتعتمد التخريب ، والبطء في إنجاز المهام ، وعدم إتقان الوظيفة ، لذلك فإن هذه السلوكيات التي قد تعتبر عدوانية يمكن أن تؤدي إلى ضرر وخسارة للمؤسسة.¹

7. الإضراب: يعتبر الإضراب من أهم مؤشرات عدم الرضا و التذمر ، فالإضراب شكل من أشكال التعبير يلجأ إليه العمال سواء كانوا كانوا مجموعات صغيرة أو أعداد كبيرة للمطالبة ببعض الحقوق التي يشعرون أنها مهضومة و الوضعية التي يعيشون فيها و التي تعاكس طموحاتهم و تطلعاتهم ، وقد تكون هذه المطالب مادية ، مثل الزيادة في الأجور و تحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المديرين والنماذج الإدارية للمؤسسة ، لذا فإن الإضراب هو شكل من أشكال الاحتجاج وعدم الرضا و التذمر ، الإضراب يعبر مدى عدم توازن العلاقات التنظيمية (علاقات العمل ،العلاقات الإنسانية) .²

تجدر الإشارة إلى أن استخدام هذه المقاييس لاستنتاج مستويات منخفضة من الرضا يجب التعامل معه بحذر ، حيث قد لا يظهر الأفراد سلوكًا علنيًا بعد الوصول إلى المستويات العالية من المشاعر الضمنية التي قد تعبر عنها هذه المقاييس ، وهناك الفضاء الحسي من المشاعر لا يتحول إلى سلوك ظاهر يعبر عن عدم الرضا إلا بعد الوصول إلى مستوى معين من القوة.

المطلب الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

أولاً: العلاقة بين القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي

لقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات ، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي.

والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

ويتمثل دور القيم التنظيمية للأفراد فيما يخص رضاهم الوظيفي في جملة من العناصر والمتمثلة في:

- تحقق درجة عالية من الرضا عن العمل.
- زيادة درجة الولاء للمنظمة والالتزام بالسياسات ونظم العمل.
- يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات عند تباين أنماط القيم.
- زيادة فعالية البرامج التدريبية.
- تضارب القيم يؤدي الى تفكك وانهايار المنظمة.
- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.
- تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات.

¹ كتفي عزوز، المرجع سبق ذكره، ص 130

² بوعكاز فريد، الإشراف والرضا الوظيفي، المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجاً، رسالة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008، ص30.

▪ زيادة كفاءة العمل ورفع معدلات الأداء.

▪ المساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.¹

ثانياً: العلاقة بين المعتقدات التنظيمية و الرضا الوظيفي

تعكس الثقافة التنظيمية القيم أو المعتقدات أو التصورات أو المعايير التي تكونت وتطورت داخل المنظمة على مدار فترة زمنية ، تجسدت فيها وفي الموظفين، بما أن الرضا الوظيفي والمعتقدات التنظيمية مرتبطان بالأفراد أنفسهم ولا يمكن ملاحظتها إلا في سلوكهم ، يجب على المنظمات أن تسعى إلى التسلل وتغلغل إلى هذه المعتقدات التي يستخدمها موظفوها وموظفوا المنظمة لإعطاء معنى للمواقف التي يواجهونها ، وبالتالي تشجيعهم على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية التي حددتها المنظمة ، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للموظف، دون المساومة على معتقداتهم الشخصية.

ثالثاً: العلاقة بين التوقعات التنظيمية و الرضا الوظيفي

من خلال بعض الأبحاث السابقة ، توصلنا إلى أن مستويات الرضا الوظيفي إيجابية أو عالية ، كلما انتقلنا إلى مستويات أعلى من المنظمة والعكس صحيح.

كما أشارت بعض الدراسات أن ظروف العمل من التهوية والإضاءة ودرجة الحرارة وساعات العمل وغيرها، وتؤثر قنوات الاتصال على مدى الرضا الوظيفي للموظفين.

كلما زادت توقعات الموظف المتسقة للمنظمة مع التوقعات التنظيمية التي حددتها المنظمة ، كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي.

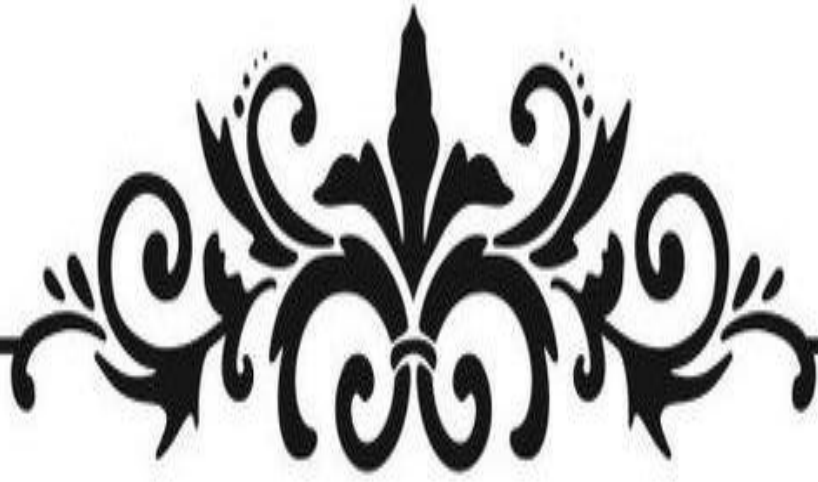
وكلما كانت توقعات الموظفين لا تتطابق مع التوقعات التنظيمية للمنظمة ، كلما أدى ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي ، وهذا ما سيؤدي إلى مستويات عالية من معدل دوران العمل ، وانخفاض الإنتاجية وغيرها من مظاهر عدم الرضا الوظيفي.²

¹ يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، المرجع سبق ذكره، ص70.

² مريم برجرجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة ، مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص68،67.

خلاصة الفصل:

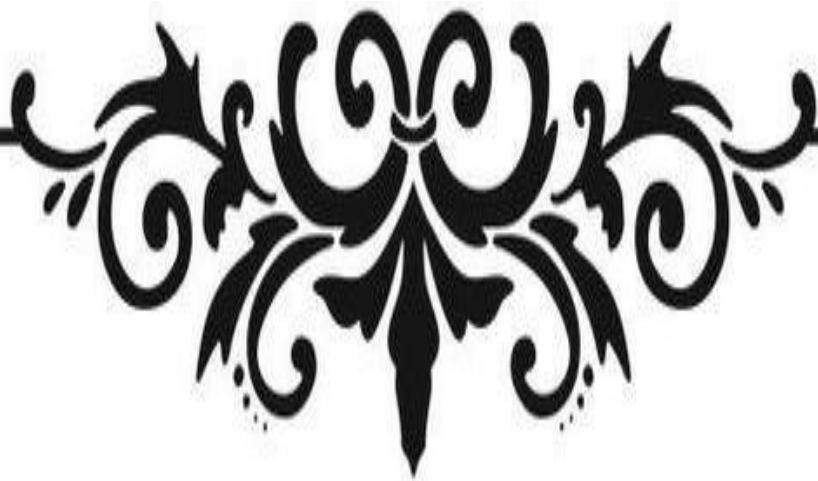
يتبين لنا من هذا الفصل مدى أهمية الرضا الوظيفي للأفراد والمجتمعات ودور الثقافة التنظيمية في التأثير على الرضا الوظيفي بشتى أبعادها، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي و الاجتماعي للعاملين ويساعد على حسن الأداء ،لارتباطه بالنجاح في مجال العمل ،كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة ، وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها، وإذا ما زادت قوة استيائه من العمل فإن ذلك يظهر على سلوكه ، فإما أن يترك العمل ويبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه أو تسريه من العمل،ومنه فالرضا الوظيفي يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة.



الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة

نفظال ب: سعيدة



تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين للجانب النظري لموضوع بحثنا، ومن أجل التعمق أكثر والوصول إلى نتائج علمية ودقيقة، يفترض بنا الانتقال إلى التطبيقي كتكملة لمواصلة الدراسة النظرية حول موضوع البحث ومحاولة إسقاطها على أرض الواقع، ومن أجل إثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع التي تم إجرائها في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية، وهذا من خلال دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث تم في هذا الفصل الاعتماد على الإستمارة (الاستبيان) وتوزيعها على عينة من الأفراد داخل المؤسسة، من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتوصل للنتائج المرجوة وتفسيرها.

وللوقوف على هذا الأثر تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الموالية:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نפטال بصفة عامة .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نפטال و مهامها وأهم تجسيدياتها :

أولاً: لمحة تاريخية عن مؤسسة نפטال:

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أبريل 1980) ، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم و تغيير فيها و التي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها ، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير و توزيع المواد البترولية ، و من تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، و قد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية .

تسمية نפטال :

هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما :

نفط : (NAFT) هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول .

ال : (AL) إشارة إلى الجزائر (Algérie)

إذن نפטال تعني نفط الجزائر .

موقعها الإلكتروني: WWW.NAFTAL.DZ

ثانيا: مهام مؤسسة نפטال:

كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987 ، و ابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في : جمع أنواع الوقود و زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران و البحرية .

▪ غاز البترول المميع (بوتان ، بروبان) .

▪ الزفت بجميع أنواعه و المواد الخاصة ك: (Produit) Wite spirite

▪ الإطارات المطاطية .

▪ غاز البترول كوقود سير غاز .

▪ الغاز الطبيعي كالوقود .

ثالثا: تجسيديات مؤسسة نפטال :

هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود « سير غاز » يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نפטال و تسعى جاهدة بغية تحقيقها ، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقتي وطني ، و فعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا و تحقيقه على أرضية الواقع و ذلك بإنجاز :

- 44 مركز للتحويل .
 - 3 محطات لاستغلال هذا الوقود .
 - 22 محطة في طريق الإنجاز .
 - 20 محطة مبرمجة .
 - 22000 سيارة حولت إلى استعمال فاستهلاك غاز البترول المميع « سير غاز »
- و المهم جدا أنه اقتصادي للغاية و غير ملوث للطبيعة، هذا فيما يخص استعمال سير غاز ، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد أنشأت نפטال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف ، و قد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية و كذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا ، هذا الوقود نقطة . بيع البنزين « سيسان » الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الريبة و تحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) و جرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) و كذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نפטال .
- فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد و العمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال و محاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات و السيارات ذات المحرك ديزال .

المطلب الثاني: تنظيم مؤسسة نפטال وسائلها .

أولاً: تنظيم مؤسسة نפטال:

من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مبنائية ، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع . و المتبع لنشاطات مؤسسة نפטال نجدها تخضع للامركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد و الخدمات كما أسلفنا من ذي قبل ، هاته الوحدات لها جميع الإصلاحات في أخذ القرار .

تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة ، و تحصل هذه الوحدات على المساعدة العادية بمختلف أنواعها و أشكالها بفضل كل من : 04 وحدات صيانة . 04 وحدات مبنائية .

في حين أنه على مستوى المقر المركزي ، أي المديرية العامة بمؤسسة نפטال بالترقية نجد أن المدير العام تساعده كل من : 04 مديريات مركزية . 08 مديريات عملية . 01 وحدة الإعلام الآلي .

ثانياً: وسائلها : تمويل البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك وطني للطاقة النهائية . و تحتوي بصفة عامة على : 67 مركز و مخزن لتوزيع و تخزين : (الوقود Carburant ، الزيوت Lubrifiant ، المطاط Pneumatique).

- 44 مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميع) .

▪ 16 وحدة لاستخراج الزيت.

المطلب الثالث: لمحة تاريخية عن شركة نפטال سعيدة .

تاريخ وحدة نפטال للتوزيع بسعيدة .

تم بناء نפטال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan Crisplant) لقد أنشأت وحدة نפטال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP ، وهو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية .

ارتفاع نسبة استهلاك الوقود و هذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية . تضم منطقة سعيدة 16 نقاط و مراكز بيع :

▪ GD 03 (تسيير مباشر) .

▪ GL 04 (تسيير حر) .

▪ RO 04 (بائع عادي) .

و مؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة ، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985 .

L'UND سعيدة : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات ، محملة لتمويل ولاية سعيدة ، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود ، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Carburant) ، الزيوت (Lubrifiant) ، الزيت (Bitume) ، المطاط (Pneumatique).

▪ **CLPB** لمراكز التميع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا .

▪ مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين .

▪ مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشرية له قدرة التخزين و كذلك عين و الصفراء .

شركة نפטال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات : سعيدة ، البيض و النعامة و هذا بعض ضم شركات نפטال السابقة البيض و النعامة في أفريل 1992 .

المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم² :

سعيدة : 6612 كلم² .

البيض (الأبيض سيد الشيخ) : 66420 كلم² .

النعامة (مشرية ، عين الصفراء) : 27137 كلم² .

و إجمالي عدد السكان يقدر بـ : 609921 نسمة يتوزعون كالتالي :

سعيدة : 277381 نسمة .

البييض : 192540 نسمة .

النعامة : 140000 نسمة .

شركة نפטال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين و التوزيع و شبكة تضم 16 محطة :
01 محطة GD (تسيير مباشر) ، 02 محطتان GL (تسيير حر) ، 13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر
ثلاث ولايات هي :

أولاً: ولاية سعيدة: مركز لتميع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل و
البروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان ، و إنتاج يقدر ب 14000 قارورة
من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا .

البنية التحتية للاستغلال :

(01 مدخل للملأ، 24 ميزان للبوتان، 04 موازين للبروبان) .

و تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقين :

- مركز التخزين و التوزيع CLPB : 17000 م³ وقود
- 05 مراكز تسيير مباشر .
- 01 مركز تسيير حر .
- 07 مراكز بيع خاص .
- 02 مركزين لبائع عادي .

ثانياً: ولاية النعامة : مركزان متعددان الإنتاج ، 01 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء .

(04 تسيير مباشر ، 01 تسيير حر ، 02 مراكز خاصة ، 03 مراكز بيع عادي) .

ثالثاً: ولاية البييض : (01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م³ من الوقود و 50000 من B13 ، 01 مخزن

الوقود ببوقطب ب 300 م³ (لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية) مخزن رابط GPL ، 04 تسيير

مباشر ، 04 مراكز بيع خاص ، 02 مركزين لبائع عادي، GPL 40000 قارورة كافية لمدة 10 أيام .

مركز GPL : يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم .

وحدة الإنتاج بعين الصفراء GPL : 16000 قارورة كافية لمدة 10 أيام .

المطلب الرابع: موقع مؤسسة نפטال بسعيدة و هيكلها التنظيمي .

شركة نפטال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01 ، و يغطي كل الإحتياجات الطاقوية

للولايات : سعيدة ، البييض و النعامة مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية ، يحدها من الشمال

الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمديّة و بشار و غربا

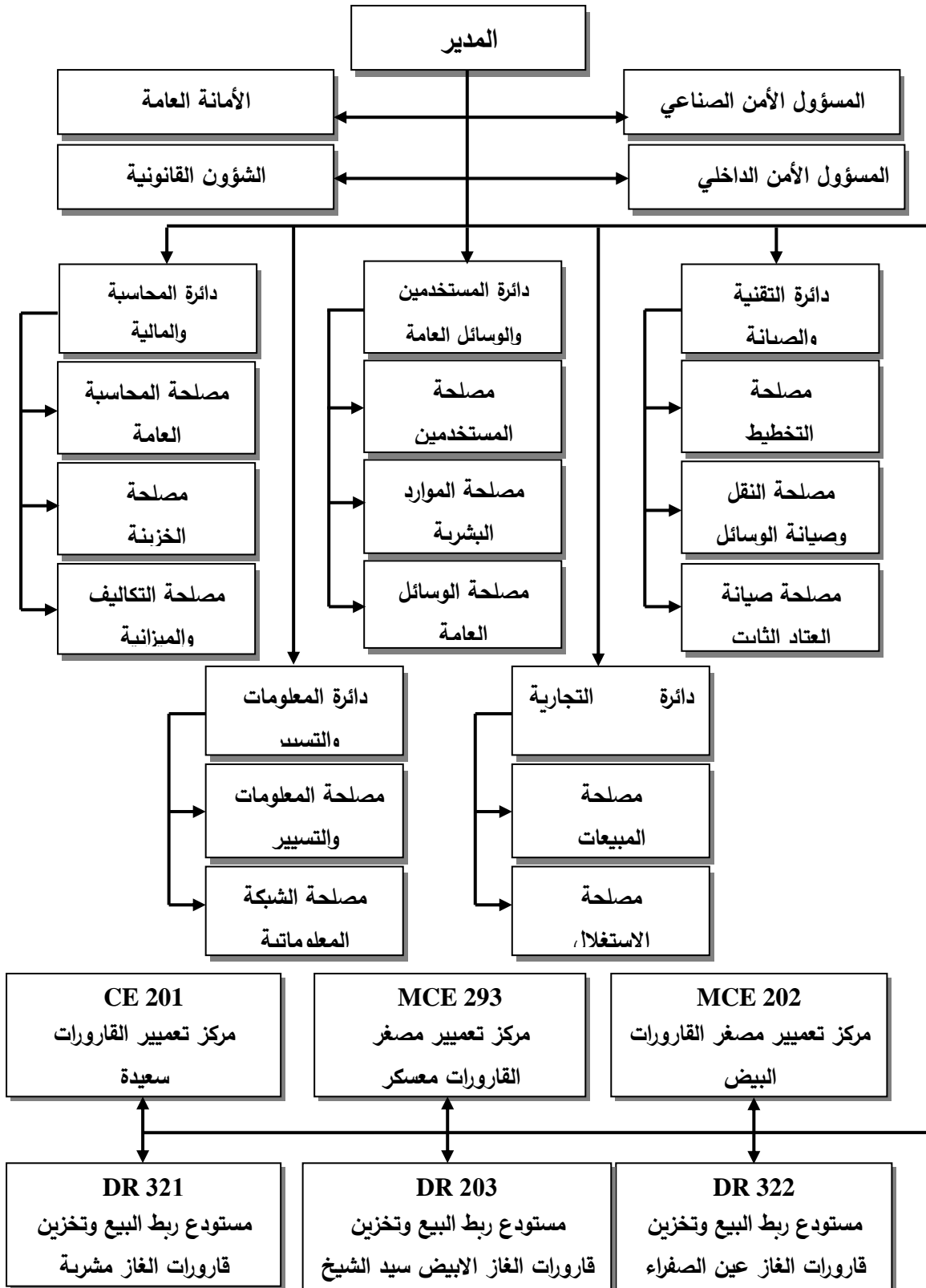
مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية ، تتربع على مساحة تقدر ب 4 هكتارات منها :

▪ المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE: 3200 م² .

▪ المساحة المغطاة للإدارة : 800 م² .

الهاتف: 048-51-22-71/72.

الشكل رقم (16) : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال سعيدة



المصدر : من وثائق مؤسسة نفضال سعيدة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سنتناول في هذا المبحث وصف إجراءات الدراسة الميدانية التي تمت لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد أداة الدراسة وعينة الدراسة.

المطلب الأول : مصادر جمع المعلومات و أداة الدراسة

لكل بحث علمي عدة مصادر لجمع المعلومات، وتنقسم إلى مصادر نظرية وأخرى ميدانية، ، لهذا سنبين في المطلب التالي مصادر وأداة الدراسة.

أولاً : مصادر جمع المعلومات:

وهناك عدة مصادر لجمع المعلومات النظرية والتطبيقية وهي:

مصادر جمع المعلومات النظرية:

وذلك من خلال مراجعة الكتب والمجلات والملتقيات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وذلك لإثراء الدراسة بشكل علمي.

مصادر جمع المعلومات الميدانية:

وذلك بالقيام بالبحث في الجانب الميداني، من خلال توزيع استبيانات الدراسة بعض جوانب البحث ميدانياً، وحصر وتجميع المعلومات التي نحتاجها للدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي "SPSS" (statistical package for social sciences) .

ثانياً: أداة الدراسة:

تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة بواسطة استبيان، حيث يحتوي هذا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والمطلوب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عليها، من أجل الحصول على المعلومات وأراء أفراد عينة الدراسة حول موضوعنا وقد اشتمل الاستبيان على ثلاث محاور رئيسية كالتالي:

أ. القسم الأول:

عبارة عن البيانات الشخصية مثل: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، سنوات الخبرة).

ب. القسم الثاني:

1. المحور الأول : ويتضمن هذا المحور من الاستبيان المتغير المستقل، والمتمثل في الثقافة التنظيمية وهو يحتوي على ثلاثة أبعاد والمتمثلة في:

▪ البعد الأول : يمثل القيم التنظيمية، ويتكون من 06 فقرات أو عبارات.

▪ البعد الثاني : يمثل المعتقدات التنظيمية، ويتكون من 06 فقرات أو عبارات.

▪ البعد الثالث : يمثل التوقعات التنظيمية، ويتكون من 06 فقرات أو عبارات.

2. المحور الثالث : ويتضمن هذا المحور المتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي، وهو يتضمن 09 فقرات.

ولقد اعتمدنا في الدراسة على اختيار مقياس سلم " ليكرت الخماسي" وذلك لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، ويوضح الجدول التالي مقياس ليكرت

الجدول رقم(01): مقياس سلم ليكرت الخماسي

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر:

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

أولا :مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال العاملين على مستوى (مؤسسة نفضال) المديرية المركزية غاز البترول المميع GPL بولاية سعيدة. والبالغ عددهم 70 عامل، ومقسمين إلى ثلاث (03) المستويات الوظيفية (عون تنفيذي، عون تحكم، إطار)

ثانيا :عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة المقدرة ب 40 عامل من مجموع المجتمع الأصلي 70 عاملا بالمؤسسة محل البحث والدراسة بطريقة عشوائية ، وذلك مع مراعاة جميع المستويات الوظيفية.

المطلب الثالث: تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة

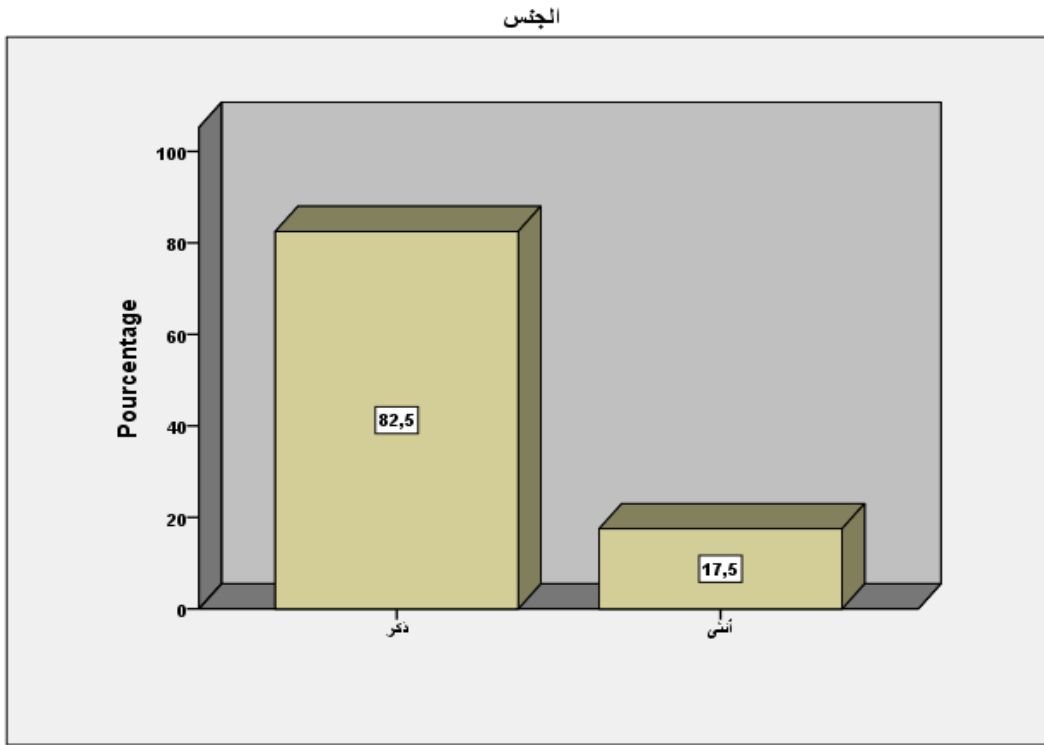
1. عرض نتائج قسم الاول:

الجدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية		النسبة المئوية التراكمية
		النسبة	الصاحبة	
ذكر	33	82,5	82,5	82,5
أنثى	7	17,5	17,5	100
المجموع	40	100	100	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية المبحوثين كانوا ذكور ، حيث بلغت نسبتهم 82.5 % في حين بلغت نسبة الإناث 17.5 % من مجموع أفراد العينة مما يدل على أن نسبة الذكور في مؤسسة نفضال أكثر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة إنتاجية تعتمد بالدرجة الأولى على الذكور.

شكل الرقم(17): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

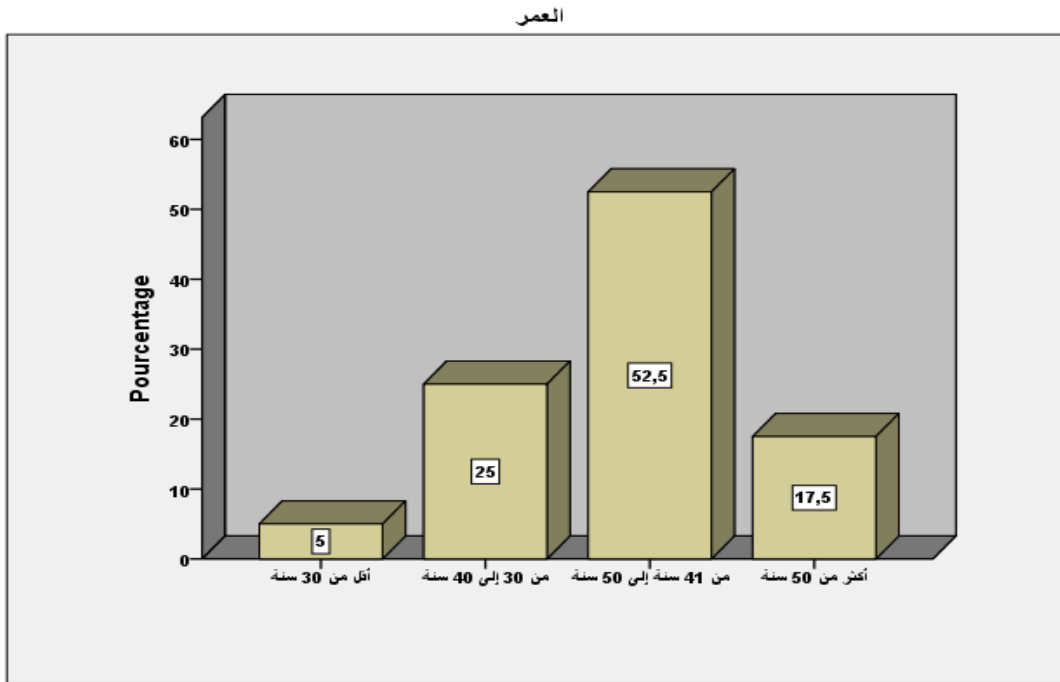


الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر (السن)	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية التراكمية
أقل من 30 سنة	2	5,0	5,0	5,0
من 30 إلى 40 سنة	10	25,0	25,0	30,0
من 41 سنة إلى 50 سنة	21	52,5	52,5	82,5
أكثر من 50 سنة	7	17,5	17,5	100
المجموع	40	100	100	

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة العمرية (من 41 سنة إلى 50 سنة) احتلت أعلى نسبة و التي بلغت 52.5 % تليها الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 40 سنة) في المرتبة الثانية و بنسبة 25 % ثم الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 17.5 % وفي الأخير الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 5 % . ومنه يمكن القول أن نصف عدد عمال المؤسسة كهول.

شكل الرقم(18): توزيع أفراد العينة حسب العمر(السن)



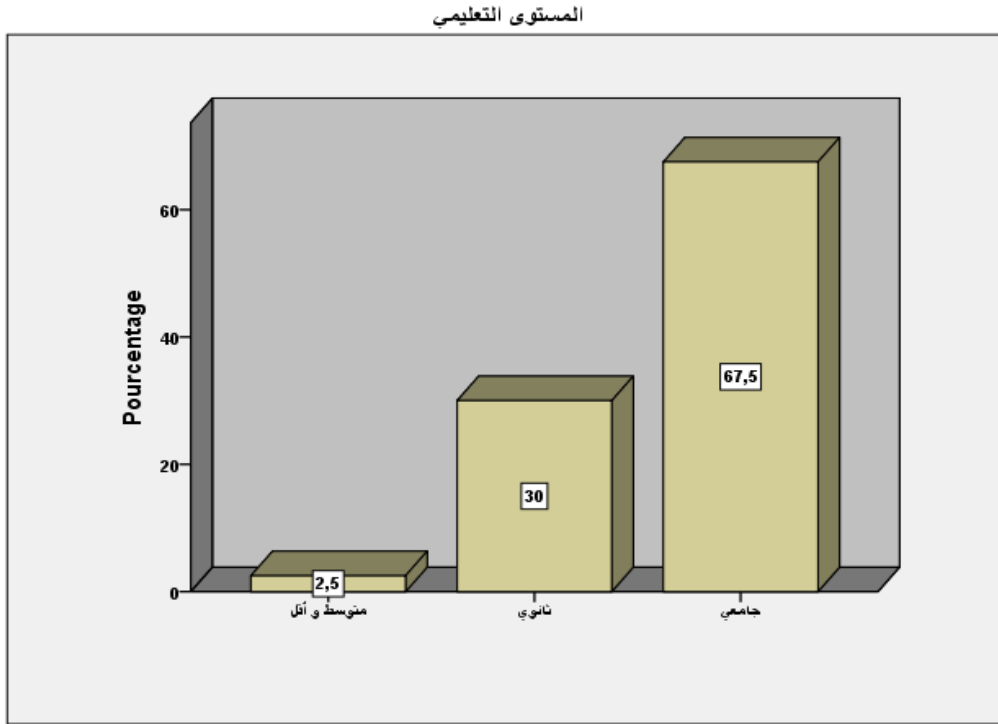
الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية التراكمية
متوسط و أقل	1	2,5	2,5	2,5
ثانوي	12	30	30	32,5
جامعي	27	67,5	67,5	100
المجموع	40	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي حيث بلغت نسبتهم 67.5 % في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي 30 % وفي الأخير نجد نسبة أفراد العينة الذين لديهم مستوى متوسط وأقل والتي بلغت 2.5 % من أفراد العينة .

شكل الرقم(19): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



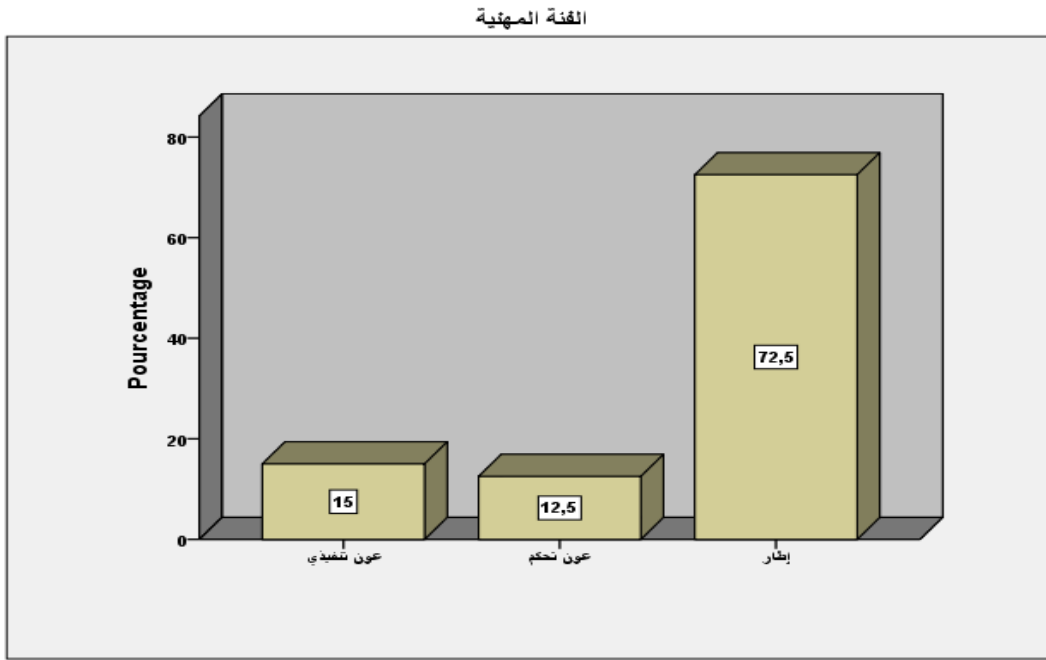
الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية التراكمية
عون تنفيذي	6	15,0	15,0	15,0
عون تحكم	5	12,5	12,5	27,5
إطار	29	72,5	72,5	100
المجموع	40	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة لديهم رتبة إطار و بنسبة 72.5 % ثم تليها نسبة 15 % من أفراد العينة الذين لديهم رتبة عون تنفيذي وفي الأخير نجد نسبة 12.5 % لديهم رتبة عون تحكم و منه نستنتج أن المؤسسة تعتمد في التوظيف على الإطارات في تحقيق أهدافها.

شكل الرقم(20): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية



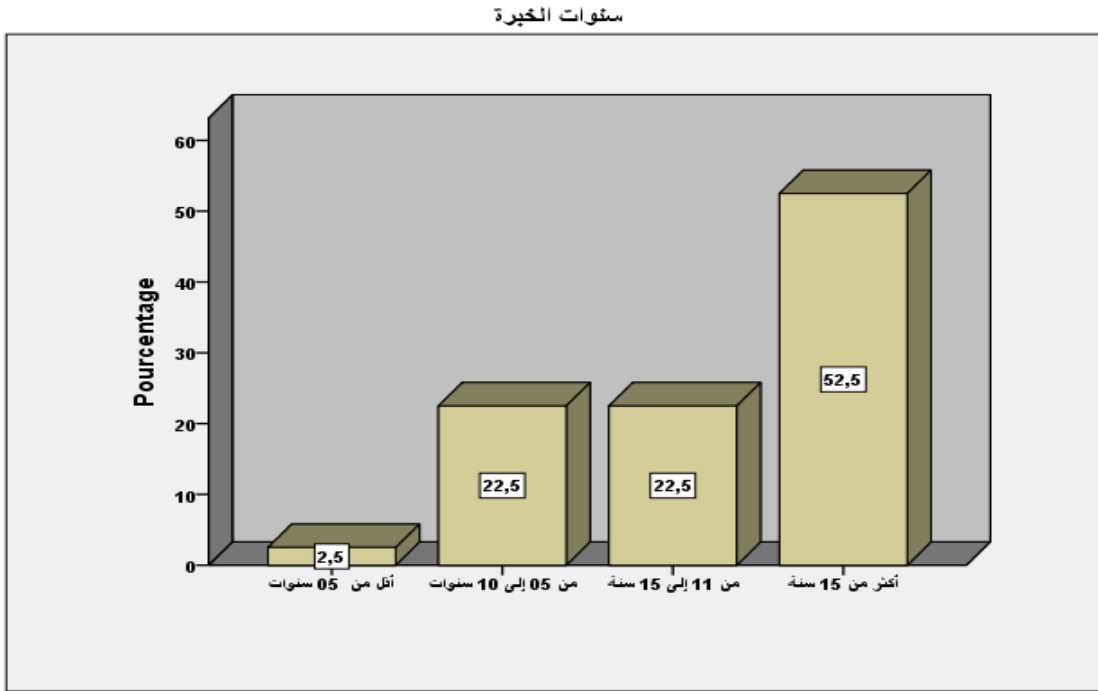
الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية التراكمية
أقل من 05 سنوات	1	2,5	2,5	2,5
من 05 إلى 10 سنوات	9	22,5	22,5	25
من 11 إلى 15 سنة	9	22,5	22,5	47,5
أكثر من 15 سنة	21	52,5	52,5	100
المجموع	40	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 22.5 % من أفراد العينة هم من لديهم خبرة مهنية (من 05 إلى 10 سنوات) و(من 11 إلى 15 سنة) على التوالي، في حين أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة) قدرت بـ 20 % ، ثم تليها نسبة 2.5 % من أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية (أقل من 05 سنوات) .

شكل الرقم(21): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



عرض الجداول والتعليق عليها:

سيتم في هذا الجزء عرض والتعليق على النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة جمع البيانات (الاستبيان)، وبعد تفرغ البيانات ومعالجتها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وفقا لأسئلة الدراسة وفرضياتها، سيتم عرض الإجابات التفصيلية للمبحوثين على الفقرات المكونة لكل من محور الثقافة التنظيمية بأبعاده الثلاث (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) وكذا محور الرضا الوظيفي.

عرض استجابات عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

البعد الأول: القيم التنظيمية:

جدول رقم (07) : يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات القيم التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
01	تساعدني القيم السائدة في المؤسسة على العمل	3.48	0.784	موافق	6
02	تعزز قيمة التعاون بين جميع أقسام المؤسسة	3.75	0.670	موافق	1
03	تشجعني إدارة المؤسسة على تقديم أفكار جديدة	3.58	0.636	موافق	5
04	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين و بين الموظفين مع بعضهم	3.72	0.679	موافق	2
05	تتميز القواعد و التعليمات التنظيمية بالوضوح	3.53	0.751	موافق	4
06	تهتم المؤسسة بعامل الوقت في إنجاز المهام و الواجبات	3.72	0.816	موافق	3
الاتجاه العام للقيم التنظيمية في المؤسسة		3.63	0.583	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فقرات البعد الأول كانت موافق و تحصلت الفقرة رقم 02 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.75 و انحراف معياري 0.670 وتليها العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي يساوي 3.72 و انحراف معياري 0.679 وهذا يدل على أنه يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين و بين الموظفين فيما بينهم واحتلت الفقرة رقم 06 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.72 وانحراف معياري قدره 0.816 مما يؤكد بأن المؤسسة تهتم بعامل الوقت في إنجاز المهام والواجبات ، في حين احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.48 وانحراف معياري 0.784 مما يدل على أن القيم السائدة في المؤسسة تساعد على العمل.

وبناء على المتوسط الحسابي العام للبعد الأول الذي يساوي 3.63 وانحراف معياري قيمته 0.583 ودرجة أهمية المعادلة موافق ، ومنه نستنتج أن القيم السائدة في المؤسسة تساعد على العمل وتعزز قيمة التعاون بين المستخدمين.

البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية.

جدول رقم (08) : يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات المعتقدات التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
01	تعطي المؤسسة اهتماما لأراء العاملين ومقترحاتهم	3.18	0.747	محايد	6
02	تهتم المؤسسة بالمعتقدات وأهداف الموظفين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	3.33	0.764	محايد	5
03	تعزز المؤسسة روح التعاون و العمل الجماعي بين الموظفين	3.60	0.900	موافق	2
04	يحترم العاملون القوانين و التشريعات السائدة في المؤسسة	3.68	0.859	موافق	1
05	تساهم معتقدات الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية	3.38	0.705	موافق	4
06	يؤمن الموظفون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات	3.48	0.816	موافق	3
	الاتجاه العام للمعتقدات التنظيمية في المؤسسة	3.44	0.579	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فقرات البعد الثاني تتراوح مستوى أهميتها بين درجتي محايد و موافق و تحصلت الفقرة رقم 04 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.68 و انحراف معياري 0.859 وتليها العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي يساوي 3.60 و انحراف معياري 0.900 وهذا يدل على أن المؤسسة تعزز روح التعاون و العمل الجماعي بين الموظفين واحتلت الفقرة رقم 06 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.48 وانحراف معياري قدره 0.816 ، في حين احتلت الفقرة رقم 01 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.18 وانحراف معياري 0.747 مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما قليلا لأراء العاملين ومقترحاتهم وبناءا على المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني الذي يساوي 3.44 وانحراف معياري قيمته 0.579 ودرجة أهمية المعادلة موافق ، نخلص أن المعتقدات التنظيمية له دور في تعزيز الرضا الوظيفي .

البعد الثالث: التوقعات التنظيمية

جدول رقم (09) : يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات التوقعات التنظيمية

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	موافق	0.747	3.60	يقوم الموظفون ببذل المجهود اللازم من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة	01
5	موافق	0.844	3.58	تعمل المؤسسة على توفير حاجيات الموظفين بدون تردد	02
6	موافق	0.815	3.55	كل موظف مستعد لبذل المزيد من الجهود في العمل لو طلب منه	03
3	موافق	0.802	3.65	تتوقع إدارة المؤسسة تعاون العاملون ومساهماتهم لتحقيق أهدافها	04
1	موافق	0.829	3.93	يتوقع من المؤسسة توفير الأمن داخل بيئة العمل	05
2	موافق	0.709	3.90	تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير فرص التدريب و التكوين للموظفين	06
موافق		0.671	3.70	الاتجاه العام للتوقعات التنظيمية في المؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فقرات البعد الثالث كانت كلها بدرجة موافق و تحصلت الفقرة رقم 05 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.93 و انحراف معياري 0.829 وتليها الفقرة رقم 06 بمتوسط حسابي يساوي 3.90 و انحراف معياري 0.709 وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى باستمرار لتوفير فرص التدريب و التكوين للموظفين واحتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.65 وانحراف معياري قدره 0.802 مما يؤكد بأن المؤسسة تتوقع إدارتها تعاون العاملون ومساهماتهم لتحقيق أهدافها ، في حين احتلت الفقرة رقم 03 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.55 وانحراف معياري 0.815 .

وبناء على المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث الذي يساوي 3.70 وانحراف معياري قيمته 0.671 ودرجة أهمية المعادلة موافق ، فإننا نستنتج بأن المؤسسة لديها توقعات تنظيمية تسعى إلى تحقيقها كتوفير الأمن داخل بيئة العمل وتوفير فرص التدريب والتكوين .

عرض استجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني الرضا الوظيفي.

جدول رقم (10) : يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات الرضا الوظيفي

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
2	موافق	0.770	3.85	أشعر بالرضا عن عملي	01
5	موافق	0.903	3.43	أنا راض عن فرص الترقية التي أحصل عليها	02
3	موافق	0.751	3.72	تعتقد أن ساعات العمل الموكلة إليك معقولة و مناسبة	03
6	موافق	0.931	3.43	انت راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل داخل المؤسسة	04
8	محايد	1.067	3.30	المكافآت و الحوافز المطبقة في المؤسسة تتوافق مع أدائك	05
4	موافق	1.038	3.50	تشعر بأنك تحصل على راتب يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	06
1	موافق	0.757	3.88	يمكن الإعتماد على زملائي في العمل حينما تتعقد الأمور	07
9	محايد	1.061	3.05	يتسم أسلوب الإدارة المؤسسة في التعامل بصدق و موضوعية وعدم التحيز	08
7	محايد	0.949	3.35	يوفر لك رئيسك الظروف و الإمكانيات اللازمة لأداء عمالك	09
موافق		0.638	3.52	الاتجاه العام للرضا الوظيفي في المؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فقرات المحور الثاني كانت كلها بدرجة موافق إلا فقرتين كانت بدرجة محايد و تحصلت الفقرة رقم 07 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.88 و انحراف معياري 0.757 وتليها الفقرة رقم 01 بمتوسط حسابي يساوي 3.85 و انحراف معياري 0.770 والتي تدل على أن المستخدمين راضين عن عملهم واحتلت الفقرة رقم 04 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.43 وانحراف معياري قدره 0.931 والتي تدل على ان المستخدمين راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل داخل المؤسسة في حين احتلت الفقرة رقم 08 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.05 وانحراف معياري 1.061.

وبناء على المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني الذي يساوي 3.52 وانحراف معياري قيمته 0.638 ودرجة أهمية المعادلة موافق ، فإننا نستنتج بأن المستخدمين راضين عن عملهم وعن الطريقة التي ينظم بها العمل داخل المؤسسة

جدول رقم (11) : معامل ألفا كرونباخ الكلي:

إحصائيات الموثوقية

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
27	0,944

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تم اختبار صدق أداة القياس و ثباتها حيث تحصلنا على نتيجة (0.944) ، وهي قيمة مرتفعة جدا ، حيث تدل على ثبات أداة القياس للاستمارة ككل وعدم تناقض الأسئلة مع بعضها البعض ، وأن الإستمارة تعطي نفس النتائج ، حيث تدل على ثبات أداة القياس للاستمارة ككل وعدم تناقض الأسئلة مع بعضها البعض ، وأن الإستمارة تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة.

جدول رقم (12) : معامل ألفا كرونباخ لكل محور:

المحاور	معامل الفا كرونباخ	
الثقافة التنظيمية	0.937	المحور الأول
الرضا الوظيفي	0.866	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها تقترب إلى الواحد (1) سواء للمتغير المستقل أو المتغير التابع حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية (0.937) في المقابل ما قيمته (0.866) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي وهذا ما يدل على أن الاستمارة ثابتة و منه نستنتج صدق الاستبيان.

جدول رقم (13) : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة Z	قيمة p.sig درجة الثقة
الثقافة التنظيمية	0.953	0.323
الرضا الوظيفي	0.707	0.699

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة الثقة لكلا المتغيرين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي و يمكننا الإعتماد على الاختبارات المعلمية في تحليل الاستبانة .

1- تحليل الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.
من أجل الإجابة على الفرضية الرئيسية لابد:

1-1- تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.

جدول رقم (14) : معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي

الارتباط بيرسون	الثقافة_التنظيمية	الرضا_الوظيفي
ارتباط بيرسون	1	0,650 **
مستوى الدلالة sig		0,000
حجم العينة	40	40
ارتباط بيرسون	0,650 **	1
مستوى الدلالة sig	0,000	
حجم العينة	40	40

** علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0,01$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية (sig) $0.000 < 0.01$ و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية التي تعيد بأنه يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة حيث أن معامل الارتباط كان موجب والذي بلغت قيمته 0.650 وهذا ما يعنى أنه يوجد علاقة طردية قوية ما بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و المتغير التابع(الرضا الوظيفي).

2- تحليل طبيعة العلاقة بين محاور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

1-2 تحليل طبيعة العلاقة بين محور القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.

جدول رقم (15) : معامل الارتباط بيرسون بين بعد القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي

القيم_التنظيمية	الرضا_الوظيفي	الارتباط بيرسون	
0,639**	1	ارتباط بيرسون	الرضا الوظيفي
0,000		مستوى الدلالة sig	
40	40	حجم العينة	
1	0,639**	ارتباط بيرسون	القيم التنظيمية
	0,000	مستوى الدلالة sig	
40	40	حجم العينة	

** علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية (sig) $0.000 < 0.01$ و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفيد بأنه يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.

2-1- تحليل طبيعة العلاقة بين محور المعتقدات التنظيمية و الرضا الوظيفي

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين المعتقدات التنظيمية و الرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين المعتقدات التنظيمية و الرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.

جدول رقم (16) : معامل الارتباط بيرسون بين بعد المعتقدات التنظيمية و الرضا الوظيفي

الارتباط بيرسون	المعتقدات_التنظيمية	الرضا_الوظيفي
ارتباط بيرسون	1	0,629**
مستوى الدلالة sig		0,000
حجم العينة	40	40
ارتباط بيرسون	0,629**	1
مستوى الدلالة sig	0,000	
حجم العينة	40	40

** علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية (sig) $0.01 > 0.000$ و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفيد بأنه يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين المعتقدات التنظيمية و الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.

2-2- تحليل طبيعة العلاقة بين محور التوقعات التنظيمية و الرضا الوظيفي

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين التوقعات التنظيمية و الرضا الوظيفي مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين التوقعات التنظيمية و الرضا الوظيفي مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.

جدول رقم (17) : معامل الارتباط بيرسون بين بعد التوقعات التنظيمية و الرضا الوظيفي

الارتباط بيرسون	الرضا_الوظيفي	التوقعات_التنظيمية
ارتباط بيرسون	1	0,494**
مستوى الدلالة sig		,001
حجم العينة	40	40
ارتباط بيرسون	0,494**	1
مستوى الدلالة sig	0,001	
حجم العينة	40	40

** علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية (sig) $0.001 < 0.01$ و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تعيد بأنه يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين التوقعات التنظيمية و الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.

جدول رقم (18) : معامل الارتباط بين محاور الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي

معامل الارتباط	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الرضا الوظيفي
ارتباط بيرسون	1	,704**	,622**	,639**
مستوى الدلالة sig	,000	,000	,000	,000
حجم العينة	40	40	40	40
ارتباط بيرسون	,704**	1	,784**	,629**
مستوى الدلالة sig	,000	,000	,000	,000
حجم العينة	40	40	40	40
ارتباط بيرسون	,622**	,784**	1	,494**
مستوى الدلالة sig	,000	,000	,000	,001
حجم العينة	40	40	40	40
ارتباط بيرسون	,639**	,629**	,494**	1
مستوى الدلالة sig	,000	,000	,001	,000
حجم العينة	40	40	40	40

** علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وقد جاءت كلها موجبة مما يدل على وجود علاقة ارتباط خطية قوية بين محاور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و المتغير التابع (الرضا الوظيفي) أي يوجد اثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة و بما أنه يوجد هناك علاقة بين المتغيرين فإنه يمكن تحديد مستوى الأثر بين المتغيرين.

تحليل علاقة الأثر بين المتغيرين :

اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.

1- اختبار نموذج الانحدار البسيط :

جدول رقم (19) : تحليل تباين خط الانحدار البسيط (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	6,710	1	6,710	27,867	,000
الخطأ المتبقي	9,151	38	,241		
المجموع	15,861	39			

المتغير المستقل هو: الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن مجموع مربعات الانحدار يساوي 6.71 و مجموع مربعات البواقي يساوي 9.15 أما مجموع المربعات الكلي يساوي 15.86 حيث قدرت درجة الحرية ب 1 كما بلغت قيمة $F=27.86$ و قيمة (sig) $0.000 > 0.05$ ومنه نستنتج أن خط الانحدار يلائم معطيات الدراسة وصلاحيته النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تفيد بأنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بمحاورها الثلاثة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (20) : اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	الرضا الوظيفي	0.758	0.650	0.423	5.279	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك أثر بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5.279 وقيمة احتمالية (sig) = 0.000 وهي أقل من

مستوى المعنوية 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.650 وهو ما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين ، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية 42 % من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.75 أي أن زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية داخل المنظمة بوحدة واحدة سيؤدي إلى التغير في الرضا الوظيفي بمقدار 0.75 وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية التي مفادها أنه يوجد هناك أثر بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.

اختبار الفرضيات الفرعية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.

والجدول التالي يوضح لنا نماذج الاختبار:

جدول رقم (21) : اختبار العلاقة بين القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	الرضا الوظيفي	0.70	0.639	0.408	5.115	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) = 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وقيمة T المحسوبة قدرت بـ 5.115 وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، و نقبل بديلتها التي تفيد بأنه يوجد أثر بين القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وبما أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.639 فإنه يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية في:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.
والجدول التالي يوضح لنا نماذج الاختبار:

جدول رقم (22) : اختبار العلاقة بين المعتقدات التنظيمية و الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
المعتقدات التنظيمية	الرضا الوظيفي	0.693	0.629	0.396	4.990	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) = 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وقيمة T المحسوبة قدرت بـ 4.990 وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، و نقبل بديلتها التي تفيد بأنه يوجد أثر بين المعتقدات التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وبما أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.629 فإنه يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل الفرضية الفرعية الثالثة في:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.
والجدول التالي يوضح لنا نماذج الاختبار:

جدول رقم (23) : اختبار العلاقة بين التوقعات التنظيمية و الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
التوقعات التنظيمية	الرضا الوظيفي	0.469	0.494	0.244	3.502	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) = 0.001 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وقيمة T المحسوبة قدرت بـ 3.502 وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، و نقبل بديلتها التي تفيد بأنه يوجد أثر بين التوقعات التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .وبما أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.494 فإنه يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين .

الخلاصة :

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة، حيث عكست الثقافة التنظيمية أثر ايجابي على الرضا الوظيفي ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبان الذي وزع على عينة الدراسة ممثلة في موظفي مؤسسة نفضال بولاية سعيدة والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم ، المعتقدات ، التوقعات) والرضا الوظيفي إذ هدفنا من خلالها الإجابة على الإشكالية الدراسة ، حيث استخدمنا في تحليل تلك الإستبان أساليب إحصائية عديدة ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ، واستنتجنا فيما يخص اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، تم التوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية أنه يوجد أثر بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي وكل فرضياتها الفرعية محققة و التي هي يوجد أثر بين كل من (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية) نجد أن لها أثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى مؤسسة نفضال بولاية سعيدة .



نتائج وتوصيات

عرض النتائج و التوصيات:

و توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات وسيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى جانب مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة من خلال هذه النتائج ، وذلك على النحو التالي:

أولا :النتائج الدراسة:

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تخص هذه الدراسة والمتعلقة بالجانبين النظري و التطبيقي،والتي تم تقسيمها كالتالي:

1. النتائج النظرية :

والتي تم استخلاصها من خلال الإطار النظري للدراسة:

- للثقافة التنظيمية تأثير ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات .
- تنشأ الثقافة التنظيمية بفعل الممارسات والخبرات التي يمر بها العاملين، وبعد أن تتشكل يجب أن تعمل المؤسسة على ترسيخها والمحافظة عليها، كما يمكن أن تعمل المؤسسة على تغيير الثقافة التنظيمية من أجل جعلها أكثر ملائمة مع رسالة المؤسسة و استراتيجياتها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي ، من خلال تأثير الجانب المعنوي مثل القيم ، والجانب السلوكي كالعادات و التقاليد والتوقعات .
- نشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد في إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه ايجابي.
- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمة وكما تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- الرضا هو حالة نفسية شعورية تحدث للفرد اتجاه عمله، بحيث يكون الشعور إيجابيا.
- توجد العديد من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي كنظرية تدرج الحاجات، نظرية عدالة العائد، نظرية التوقع...الخ.
- الرضا الوظيفي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لوظيفته بصفة إجمالية وللعناصر المكونة له بصفة جزئية.
- يعتبر ارتفاع الأداء، الولاء التنظيمي، نتائج إيجابية تؤكد أهمية الرضا الوظيفي، في حين يعتبر الغياب، دوران العمل،الإصابات وغيرها نتائج سلبية لعدم الرضا.
- هناك العديد من الطرق والأساليب المعتمدة في قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف بحيث تختلف في مدى فعاليتها على ما توفره تلك الطرق من دقة وشمول بالنسبة للبيانات، وقد تم تقسيم هذه الأساليب إلى قسمين وهما :المقاييس الموضوعية كمعدل دوران العمل، معدل الغياب...، المقاييس الذاتية بالاعتماد على الاستبيان أو المقابلة.

2. النتائج التطبيقية :

من خلال الدراسة الميدانية، وبعد القيام بتحليل كامل البيانات المتعلقة بالجدول السابقة تم التوصل إلى نتائج تمثلت فيما يلي:

- إن أهم نتيجة تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية هي أن الثقافة التنظيمية لها علاقة تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي التي تعمل على التأثير في سلوك ورضا العاملين، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة نفضال بولاية سعيدة ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ: 0.650 ومعامل التحديد (R^2) بـ : 0.423.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة نفضال بولاية سعيدة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.639 ومعامل التحديد (R^2) بـ: 0.408 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين .
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة نفضال بولاية سعيدة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.629 ومعامل التحديد (R^2) بـ: 0.396 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين .
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة نفضال بولاية سعيدة ، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.494 ومعامل التحديد (R^2) بـ: 0.244 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين .

ثانيا: توصيات الدراسة:

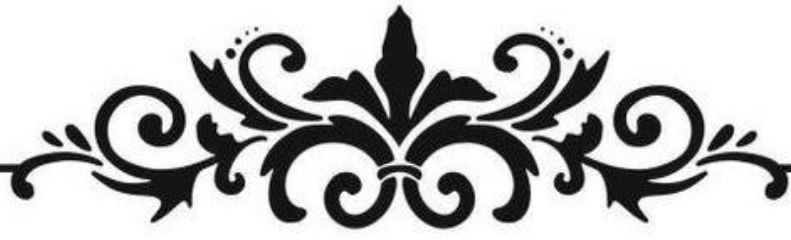
في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا يمكن اقتراح بعض التوصيات والتي تساهم في تطوير الثقافة التنظيمية الذي تؤدي إيجابا إلى تعزيز و تحقيق الرضا الوظيفي منها:

- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسة باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل المنظمات الإدارية
- ضرورة تعزيز أبعاد الثقافة التنظيمية عمليا أكثر في المؤسسة لأثرها المباشر والكبير على تحقيق الرضا الوظيفي.
- تعزيز القيم الايجابية والمعايير التي يؤمن بها العاملين ويتقبلونها وتعديل سلوكياتهم بما يتماشى مع الأهداف المؤسسة و قيمها و المبادئ التي أسست عليها.
- ضرورة العمل على زيادة وعي و معرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسس.

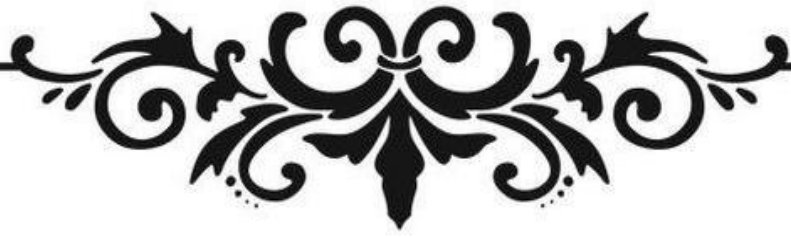
- الاهتمام أكثر بدراسة القيم و المعتقدات والاتجاهات التنظيمية عند الإقدام على اختيار العاملين الجدد لشغل الوظائف حتى يتم اختيار العناصر القادرة على التكيف مع ثقافة المؤسسة ومع أي تغييرات قد تكون بصدها المؤسسة .
- أهمية توفير بيئة عمل مناسبة والاهتمام بتنمية القيم بين العاملين ، لما لذلك من انعكاس إيجابي على العاملين وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالرضا الوظيفي .
- العمل على مشاركة الموظفين في إبداء الرأي والمشاركة في إتخاذ القرار ، لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة ، وهذا ما يساهم في تطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تحسين مستويات الرضا الوظيفي للموظفين وكافة العاملين بالمؤسسة ، وذلك بتحسين بعض العوامل والعناصر التي تؤدي إلى تحقيق الرضا التام عن الوظيفة، الشيء الذي يخلق انتماء العاملين للمؤسسة وولائهم للوظيفة مما يجعلهم متمسكين بها راضين عنها.
- وضع هيكل للأجور والرواتب يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع للحاجات والرضا الوظيفي ويرتكز إلى معايير محددة.

ثالثاً: آفاق المستقبلية:

- انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها و التوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحثية مستقبلية وهي:
- أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - دراسة اثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات الأعمال بالمؤسسات الاقتصادية.
 - إجراء دراسة للثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي.
 - علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي والإنتاجية.
 - إجراء المزيد من الدراسات و البحوث التي تهتم بمجال تطوير و تعزيز الثقافة التنظيمية و مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية أو الخدمانية.
- وفي الأخير يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية موضوعاً هاماً وواسعاً لمن أراد البحث فيه والقيام بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء سبل البحث في مجال المعرفة، والله الموفق وهو يهدي السبيل.



خاتمة عامة



خاتمة:

بعد الانتهاء من الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي والتي كانت بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الوظيفي " وقد اخترت مؤسسة نفعال بولاية سعيدة بكونها محل الدراسة، فقد إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي والمتمثل في البحث عن كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

ومن خلال ضبط لعنوان الدراسة وتحديد المنهج المناسب والوسائل والأدوات اللازمة لجمع المعلومات، وبذلك تحدد المسار الصحيح للبحث.

وقد حاولنا من خلال دراستنا معرفة ما إذا كان يوجد هناك أثر بين (القيم التنظيمية،المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والرضا الوظيفي، وقد تبين من الفرضية الأولى محققة وأنه يوجد أثر بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي ،ذلك مما استنتجناه من معطيات بحثنا الميداني أن هناك قيم تنظيمية سائدة في مؤسسة نفعال تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي ، أما بخصوص الفرضية الثانية من أنه يوجد أثر بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي فقد تحققت أيضا وذلك من خلال ما إستنتجناه من معطيات أن هناك معتقدات تنظيمية وأفكار مشتركة في مؤسسة نفعال تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي ، أما فيما يخص الفرضية الثالثة والأخيرة والمتعلقة بأنه يوجد أثر بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي فقد تحققت هي الأخرى أيضا ، فقد أثبتت المعطيات أن هناك توقعات التنظيمية بين المرؤوسين ورئيس وبين رئيس و المرؤوسين داخل مؤسسة نفعال محل الدراسة.



قائمة المراجع

1- أولاً: الكتب:

1. إيهاب عيسى المصري، طارق عبدالرؤف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014.
 2. بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، ط3، دار المسيرة للنشر وتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
 3. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009 .
 4. بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
 5. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
 6. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر النظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
 7. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، ط1، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015.
 8. لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، ط1 ، دار المنقف للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2018.
 9. لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، طبعة العربية، عمان.الأردن ، 2015.
 10. مشعل محمد المجالي، الرضا الوظيفي في إدارة المكتبات، ط1، دار زهدي ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2017.
 11. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
 12. منصور محمد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، العراق، 2013.
- ثانياً: الرسائل و الأطروحات الجامعية:**
1. أكساس نريمان، تأثير النمط القيادي و العمل على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة بمجمع الأدوية " صيدال " بجسر قسنطينة، رسالة الماجستير ، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر 02، 2011/2012.
 2. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.

3. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2009/2008.
4. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين، 2011.
5. بروش فاطمة الزهراء، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية بسكيكدة نموذجاً، رسالة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2010/2009.
6. بن كبحول محمد، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطن التنظيمية، دراسة ميدانية ببلدية عين الملح ولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020/2019.
7. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، رسالة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2006.
8. بوعريوة الربيع، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصحية بالجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017/2016.
9. بوعكاز فريد، الإشراف والرضا الوظيفي، المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً، رسالة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.
10. بوفورورة زوينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3، رسالة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر 3 ، 2013.
11. بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونا ريك، رسالة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007/2006.
12. تيطراوي خالد، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة بمؤسسة الأقمشة الصناعية TIDAL المسيلة ، رسالة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2012/2011.

13. جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة سطيف 01 و 02، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2016/2015.
14. حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
15. حوة محمد، عملية صنع القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية مؤسسة نفضال، رسالة الماجستير ، مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع ، جامعة الجزائر2، 2011/2010.
16. خيرة ميهوبي، الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الانتماء التنظيمي للمورد البشري، دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر الاغواط، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2013/2012.
17. ربعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية ،دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر، 2018/2017.
18. زهرة خلوف ، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء ، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015/2014.
19. الزهرة قريشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، رسالة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات و المناجمنت، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2017/2016.
20. ساطوح مهدية، الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المؤسسة المينائية بسكيدة EPS نموذجاً، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، 2018/2017.
21. ستي سيدأحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2017/2016.
22. سيدهم كلثوم، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء عمال بريد الجزائر بتامنغست، رسالة شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر2، 2014/2013.

23. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009.
24. شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية ثانوية عمرانى العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
25. صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أستاذة التربية البدنية والرياضة، دراسة ميدانية على مستوى ثانويات بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، جامعة محمد خيدر بسكرة، 2020/2019.
26. صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بمؤسسة نسج و طبع الحريريات SOITINE ندرومة بتلمسان، رسالة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، 2012/2011.
27. طهراوي حياة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، دراسة حالة المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال وحدة المدية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة المدية، 2011/2010.
28. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
29. عبد الستار كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً، رسالة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2014/2013.
30. عبد السلام حمادوش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر ببرج بوغريج، رسالة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، 2014/2013.
31. عزيزون زهية، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007/2006.

32. عشوش بشير، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي عند إدارات المؤسسة الوطنية سوناطراك، رسالة الماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2013/2012.
33. عمر حمداوي، دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع وتنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الخيضر بسكرة، 2014.
34. عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، رسالة الماجستير ، تخصص حوكمة الشركات، مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2011.
35. قصير أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2016.
36. قوادري رشيد، دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة مؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس باتيسيك وحدة عين الدفلى ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، 2017/2016.
37. كتفي عزوز ، الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية ببعض متوسطات بالمسيلة، رسالة الماجستير في علوم التربية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية علم النفس وعلوم التربية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة ، 2009/2008.
38. مباركي سارة، الثقافة التنظيمية وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة، رسالة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والتنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة البليدة2، 2016/2015.
39. محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
40. مريم برجرجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة ، مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

41. مزيان التاج، الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، 2013/2014.
42. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015/2016.
43. معروف هوارى، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي وهران، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2016/2017.
44. مليكة حنيش، دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التركية ببوعينان البليدة، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2014/2015.
45. مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، رسالة الماجستير تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010.
46. نورالدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009.
47. هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
48. يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.

ثالثا: مجلات:

1. بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، الجزائر، ديسمبر 2016.
2. جبوري محمد، بصلاح عبد اللطيف محمد، قياس أثر عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 1، الجزائر، 2019.

3. حسين بن سليم، احمد سويسي، الثقافة التنظيمية وقيم الدراسة، مجلة تاريخ العلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة ، العدد8، جوان2017.
 4. خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، عدد 1، مارس2019.
 5. خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد الخامس، 2013.
 6. سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد7، العدد2، جوان2020.
 7. شيخي مليكة وآخرون، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد8 ، العدد3، 2020.
 8. شيخي مليكة، دحو خضرة، أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة قطاع التأمينات بسعيدة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد04 ، العدد02، 2021.
 9. صادفي جمال، خثير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد16 ، العدد23، جامعة خميس مليانة، 2020.
 10. طارق بن خليف ،نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي، دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة، مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد12، العدد01، 2021.
 11. الطاهر غرار، نورية سوامية، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية ، المجلد06، العدد02، 2020.
 12. عبد الإله العطار، لينا هاشم عبد الله الواكد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد02، العدد22، جامعة محمد الأول، وجدة، المملكة المغربية، 2021.
 13. نوري الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة الأبحاث نفسية تربوية، مجلد ج، العدد 10، جوان 2017.
- رابعا: الملتقيات:

1. أمر عزواوي، احمد علماوي، الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية اداء المؤسسة، عنوان المداخلة الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة ، 13/14 ديسمبر 2010.



ملاحق

ملحق رقم (01): يبين استبيان الدراسة.



جامعة الدكتور مولاي الطاهر . سعيدة .



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص :اقتصاد وتسيير المؤسسات

قسم :العلوم الاقتصادية

إستبيان الدراسة

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة. السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، الموسومة بـ : أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة (مؤسسة نفضال بولاية سعيدة) وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي. علماً أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. لذا نرجو منكم التكرم بملأ هذا الاستبيان و الإجابة على العبارات بكل موضوعية و صراحة و من ثم وضع العلامة (X) بالمكان المناسب .

إعداد الطالب:

❖ عبد الرحمان رضوان

تحت إشراف الأستاذة:

❖ مصطفىاى نبية

السنة الجامعية:

2022/2021

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى وضع علامة (x) في الخانات المناسبة

❖ الجنس :

أنثى

ذكر

❖ العمر :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة 41 سنة إلى 50 سنة 51 سنة فما فوق

❖ المستوى التعليمي :

جامعي

ثانوي

متوسط وأقل

❖ الفئة المهنية :

عون تنفيذي

عون تحكم

إطار

❖ سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنوات من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرجاء منكم وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك .

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
البعد الأول : القيم التنظيمية					
01	تساعدني القيم السائدة في المؤسسة على العمل				
02	تعزيز قيمة التعاون بين جميع أقسام المؤسسة.				
03	تشجعني إدارة المؤسسة على تقديم أفكار جديدة				
04	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين وبين الموظفين مع بعضهم				
05	تتميز القواعد والتعليمات التنظيمية بالوضوح				

					06 تهتم المؤسسة بعامل الوقت في إنجاز المهام والواجبات
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية					
					01 تعطي المؤسسة إهتماماً لأراء العاملين ومقترحاتهم
					02 تهتم المؤسسة بالمعتقدات وأهداف الموظفين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها
					03 تعزز المؤسسة روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.
					04 يحترم العاملون القوانين و التشريعات السائدة في المؤسسة.
					05 تساهم معتقدات الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية
					06 يؤمن الموظفون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات
البعد الثالث: التوقعات التنظيمية					
					01 يقوم الموظفون ببذل المجهود اللازم من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة
					02 تعمل المؤسسة على توفير حاجيات الموظفين بدون تردد
					03 كل موظف مستعد لبذل المزيد من الجهود في العمل لو طلب منه
					04 تتوقع إدارة المؤسسة تعاون العاملون ومساهماتهم لتحقيق أهدافها.
					05 يتوقع من المؤسسة توفير الأمن داخل بيئة العمل
					06 تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير فرص التدريب و تكوين للموظفين

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرجاء منكم وضع إشارة (x) المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك .

الرقم	الرضا الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تشعر بالرضا عن عمالك					
02	أنا راض عن فرص الترقية التي أحصل عليها					
03	تعتقد أن ساعات العمل الموكلة إليك معقولة و مناسبة					
04	أنت راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل داخل المؤسسة					
05	المكافآت والحوافز المطبقة في المؤسسة تتوافق مع أدائك					
06	تشعر بأنك تحصل على راتب يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به					
07	يمكن الاعتماد على زملائي في العمل حينما تتعقد الأمور					
08	يتسم أسلوب الإدارة المؤسسة في التعامل بالصدق والموضوعية وعدم التحيز.					
09	يوفر لك رئيسك الظروف والإمكانات اللازمة لأداء عمالك					

ملحق رقم (02): طلب استقبـال



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 236... /ق ع /ق /ك ع اق ، ع تج ، ع تس /ج س /2022

إلى السيد: مدير مؤسسة نافطال
- سعيدة -

الموضوع: طلب استقبـال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة؛ بطلب استقبـال ومساعدة الطالب(ة):

- الطالب(ة): عبد الرحمان رضوان : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

بتسهيل عملية دخوله إلى المؤسسة التي تشرفون عليها، وتمكينه من الاطلاع على كل

مايساعده لإنجاز بحثه؛ وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم؛ وهذا حتى يتسنى له التحضير

الجيد لإعداد البحث .

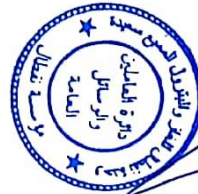
في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

حررت) بسعيدة في: 2...2... 2022

رئيس القسم



رئيس قسم العلوم الاقتصادية
طيبسي نسايس



FELLAH Mokhtar
Chief Department PMC