

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس ERGR- Aurès

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

حسام الدين غضبان

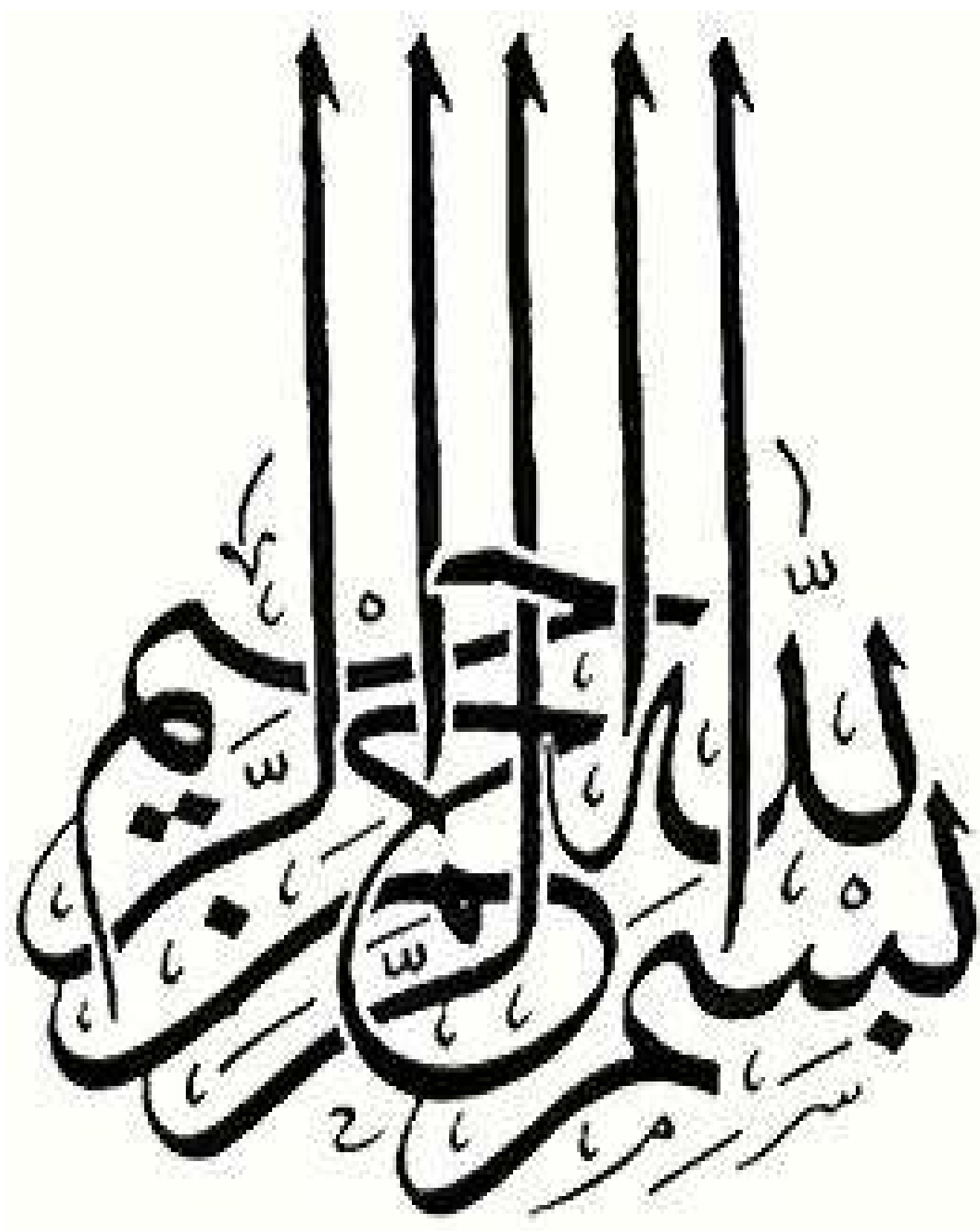
إعداد الطالب:

ملينا قرقب

...../Master-GE/GO- GSO /2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

2018/2017

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

« سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا اِلاّ مَا عَلَّمْتَنَا اِنَّكَ اَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ »

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

(البقرة: 32)

الإهداء

أولاً وقبل كل شيء، أحمد الله انه أعانني لأصل لهذه اللحظة، خمس سنوات مضت من عمري كلمح البصر كانت من أغلى سنوات عمري وأجملها اليوم...

اهدي هذا العمل إلى:

من أنار لي طريق النور "قوتي أبي الغالي وسندي أمي الحبيبة" أطال الله عمركما

إلى جميع إخوتي الذين وقفوا بجانبي

إلى كل أفراد عائلتي

إلى جميع الأحبة والأصدقاء

إلى كل الزملاء وطلبة تسيير الموارد البشرية دفعة 2017-2018

شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين

يقول الله تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم " (سورة إبراهيم. الآية 07)

وعن عائشة رضي الله عنها أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : {مَنْ أَتَى إِلَيْهِ مَعْرُوفٌ فَلْيُكَا فِئِ بِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَلْيَذْكُرْهُ، فَمَنْ ذَكَرَهُ فَقَدْ شَكَرَهُ} رواه أحمد والطبراني وحسنه العلامة الألباني.

وقال عمر رضي الله عنه : (لو يعلم أحدكم ما له في قوله لأخيه: جزاك الله خيراً، لأكثر منها بعضكم لبعض) رواه ابن أبي شيبة في المصنف.

اشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا طريق العلم المعرفة وأمدني بفضله

أريد أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة على التكرم والمشاركة في تقييم هذا العمل، وأغتتم هذه الفرصة لأشكر خاصة المشرف على أطروحتي السيد حسام غضبان لتوجيه لي، والأساتذة الذين تفضلوا بتحكيمهم أداة الدراسة.

ولا أنسى أن اشكر أساتذتنا والدكاترة بالجامعة فقد كانوا متعاونين معنا بكل مراحل دراستنا، وكل العاملين الذين ساعدوني في توزيع الاستمارات في المؤسسة محل الدراسة بالأخص الرئيس المدير العام والأمانة.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدني

الباحثة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إذا ما كان هناك وجود دور للثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية من مختلف المستويات: إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الاوراس ERGR-Aurès، تمثلت عناصر الثقافة التنظيمية في: القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، والبيئة المادية للعمل. أما محاور الرضا الوظيفي فتمثلت في: الأجور والحوافز، محتوى العمل، الإشراف، والترقية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وتم توزيع 54 استبانة استرجع منها 38 وهي صالحة للدراسة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات، وتم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics Subscription، والذي ساعدنا في العمليات الحسابية الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ، معامل الالتواء ومعامل التفلطح، معامل الارتباط ومعامل التحديد....الخ.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الاوراس جاء مرتفعا، وإن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بنفس المؤسسة متوسط.
- تبين وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث فسرت الثقافة التنظيمية ما مقداره 63,9% من الرضا الوظيفي وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- ضرورة ترسيخ الثقافة القوية المشجعة للتغيير في المؤسسة.
- على المؤسسة تمكين عاملها على طرح أفكار جديدة وإبداعية.

Résumé:

Cette étude vise à déterminer s'il y avait un rôle de la culture organisationnelle dans la réalisation de la satisfaction au travail, et pour y parvenir l'échantillon aléatoire a été choisi parmi différents niveaux: les cadres, les agents de contrôle, et les agents de la mise en œuvre dans l'entreprise régionale de génie rural-Aurès «ERGR-Aurès». Les éléments de la culture organisationnelle a représenté: Valeurs organisationnelles, coutumes et traditions et environnement physique du travail. par contre les axes de la satisfaction au travail représentent: salaires et incitations, contenu du travail, supervision et la promotion.

Afin d'atteindre les objectifs d'étude du questionnaire a été conçue pour recueillir des données, il a été distribué 54 questionnaires récupérés dont 38 sont valables pour l'étude. L'étude a suivi l'approche descriptive, et plusieurs méthodes statistiques pour analyser les données, ont été analysées et traité les données à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics Subscription, ce qui nous a aidé dans les calculs des statistiques: moyennes arithmétiques et les écarts-types le coefficient alpha de Cronbach, coefficient de asymétrie et le coefficient de kurtosis, coefficient de corrélation et coefficient de détermination...etc.

Cette étude a conclu plusieurs des résultats, les plus importants:

- Le niveau de culture organisationnelle prévalant dans l'institution régionale de génie rural-Aurès est élevé, et le niveau de satisfaction au travail pour les employés d'un même établissement est moyen.
- Il a été démontré qu'il existe un rôle statistique pour la culture organisationnelle dans ses différentes éléments pour atteindre la satisfaction au travail, Où la culture organisationnelle a interprété 63,9% de la satisfaction au travail, et en fonction de la valeur du coefficient de détermination R².

L'étude a atteint plusieurs recommandations, les plus importants:

- La culture forte qui encourage le changement dans l'institution devrait être établie.
- L'organisation devrait permettre à ses employés de proposer de nouvelles idées créatives.



الفهرس

الفهرس:

الصفحة	فهرس المحتويات:
I	البسمة.
II	أية.
III	الإهداء.
IV	شكر وعرفان.
V	الملخص بالعربية.
VI	الملخص بالأجنبية.
VII	فهرس المحتويات.
VIII	قائمة الجداول.
IX	قائمة الأشكال.
X	قائمة الملاحق.
(أ-ي)	المقدمة العامة
أ	أولا: إشكالية الدراسة.
ب	ثانيا: أهداف الدراسة.
ب	ثالثا: أهمية الدراسة.
ج	رابعا: نموذج الدراسة.
د	خامسا: التعريفات الإجرائية.
هـ	سادسا: فرضيات الدراسة.
و	سابعا: حدود الدراسة.
ز	ثامنا: منهج الدراسة.
ح	تاسعا: الدراسات السابقة.
ط	عاشرا: اسباب اختيار الموضوع
ي	جاديا عشر: الهيكل التنظيمي
(02-38)	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية.
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

(08-03)	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية.
03	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.
05	الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.
08	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.
10	المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية.
15	المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.
15	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية.
18	المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية.
20	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.
27	المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية.
27	المطلب الأول: خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، وطرق تقويتها.
27	الفرع الأول: طرق خلق الثقافة التنظيمية.
28	الفرع الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية.
30	الفرع الثالث: تقوية الثقافة التنظيمية.
30	المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية.
35	المطلب الثالث: إشكالية التنوع الثقافي في مؤسسات الأعمال.
38	خلاصة الفصل.
(79-39)	الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي.
39	تمهيد
40	المبحث الأول: مدخل إلى الرضا الوظيفي.
40	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الرضا الوظيفي.
40	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.
42	الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.
43	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.
45	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي.
(60-47)	المبحث الثاني: عوامل، وطرق قياس ونتائج عدم الرضا الوظيفي.
47	المطلب الأول: عوامل الرضا الوظيفي.
53	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.
60	المطلب الثالث: نتائج عدم الرضا الوظيفي.

62	المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.
62	المطلب الأول: نظريات المحتوى.
65	المطلب الثاني: نظريات العملية.
71	المبحث الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.
71	المطلب الأول: القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
75	المطلب الثاني: العادات والتقاليد ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
77	المطلب الثالث: البيئة المادية للعمل ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
78	المطلب الرابع: العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي.
80	خلاصة الفصل.
)	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
81	تمهيد
82	المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة.
82	المطلب الأول: نشأة وتقديم المؤسسة.
83	المطلب الثاني: أسباب إنشاء الوحدة، أهدافها ومشاكلها.
85	المطلب الثالث: القدرات السنوية (الانجاز والإنتاج)، والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
90	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
90	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
91	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.
93	المطلب الثالث: صدق الاستبيان ومجتمع الدراسة.
95	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.
100	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.
101	المطلب الثاني: تحليل وتفسير صحة الفرضيات.
106	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.
112	المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة.
114	خاتمة الفصل.
115	الخاتمة العامة
119	قائمة المراجع
131	الملاحق



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	الفروق الأساسية بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة	01
84	القدرات السنوية (الإنجاز والإنتاج)	02
92	نتائج صدق وثبات الاستبيان	03
93	عدد عمال المؤسسة	04
93	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس	05
94	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر	06
96	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي	07
97	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد السنوات الخبرة	08
98	معاملات الإلتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة	09
99	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	10
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الثقافة التنظيمية	11
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الرضا الوظيفي	12
105	حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	13
106	معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	14
106	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	15
107	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الأولى	16
108	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثانية	17
109	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الثالثة	18



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
10	أهمية الثقافة التنظيمية	02
18	مستويات الثقافة التنظيمية حسب John	03
19	محددات الثقافة التنظيمية	04
63	أساسيات نظرية اي آر جي ونظرية ماسلو	05
64	نظرية ذات العاملين	06
67	نظرية فروم للتوقع	07
69	الطرق الأربعة لتعزيز السلوك	08
73	أوجه التعارض والتوافق القيمي	09
86	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	10
94	تمثيل الأجوبة الخاصة - الجنس -	11
95	تمثيل الأجوبة الخاصة - العمر -	12
96	تمثيل الأجوبة الخاصة - المؤهل العلمي -	13
97	تمثيل الأجوبة الخاصة - عدد السنوات الخبرة -	14



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
131	الاستبيان	01
135	محكمي الاستبيان	02



المقدمة العامة

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبيرا من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المؤسسات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق مؤسسات الأعمال، حيث تعتبر الثقافة من أهم ملامح الإدارة الحديثة وتعتبر عنصرا هاما في تكوين مؤسسات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة، والمؤسسين يلعبون فيها دور مهما في خلق الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة، فهي تكسب المؤسسة سمعة شخصية تميزها عن غيرها من المؤسسات وتساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر المؤسسات في المراحل الأولى من نشأتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، وكذا وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، فهي تكسب المؤسسة سمعة شخصية تميزها عن غيرها من المؤسسات وتساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل. و بالتالي جاء هذا البحث للتنبه إلى أهمية تبني الثقافة التنظيمية لمواكبة التطورات و التغيرات.

ومن أهم سبل النجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة بكفاءة و فعالية، و يمكن تحقيق الرضا الوظيفي عندما يمكن للموظفين أداء المهام الموكلة إليهم من قبل المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة رضا أفرادها وحب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الرضا باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتركز على مفهومي الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية وعلاقة تأثير هذه الأخيرة على الرضا الوظيفي.

أولا: إشكالية الدراسة

تقع المؤسسة عادة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم فيها ومن ثم تتحدد مطلقاتها وأساليبها في العمل كما تتأثر فعاليتها وإنجازاتها، لذا ارتأينا دراسة موضوع دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، فعندما يكون التفاعل بين الإدارة والموظفين جيدا، فإن هذا الأخير سيساهم بشكل أكبر في الاتصال والتعاون بين فريق العمل، كما سيتم تشجيعه على إنجاز المهمة والأهداف التي حددتها المؤسسة، وبالتالي تحسين الرضا الوظيفي.

على ضوء ما سبق تطرح إشكالية هذه الدراسة على شكل التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس؟

حيث نتج عن ذلك تساؤلات فرعية يمكن صياغتها كالآتي:

1- ما مدى توفر عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية للعمل) في المؤسسة

الجهوية للهندسة الريفية الأوراس؟

2- ما مستوى تحقيق الرضا الوظيفي (الأجور والحوافز، محتوى العمل، الإشراف، الترقية) في المؤسسة الجهوية

للهندسة الريفية الأوراس؟

3- هل هناك دور لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية للعمل) في تحقيق الرضا

الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس؟

ثانيا: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إشارات نظرية حول الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.
- استكشاف العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية وعناصرها، بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- إبراز دور الثقافة التنظيمية في نجاح تحقيق الرضا الوظيفي.
- معرفة الموجود بين المفاهيم النظرية والواقع.
- تسليط الضوء على جانب الرضا الوظيفي في تلك المؤسسة.
- معرفة نمط الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المؤسسة.
- تقديم التوصيات اللازمة لتحقيق الرضا الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تنمية قدرات العاملين وفي تحقيق الرضا الوظيفي.

ثالثا: أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث مما يلي:

- إثراء المكتبة المحلية والعربية حول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
- تعتبر أول دراسة للمتغيرين (الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي) في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس.

- زيادة الاهتمام العلمي بثقافة المؤسسة لما لها من دور مهم في تماسك أعضاء المؤسسة.
- قد تساعد مديري المؤسسات الاقتصادية على معرفة الفجوات الموجودة بالمؤسسة، وتحسين وزيادة الثقافة التنظيمية المحققة للرضا الوظيفي.
- بيان قوة ثقافة هذه المؤسسة، فكلما كانت الثقافة قوية، كانت الإدارة فعالة في تحقيق أهدافها.

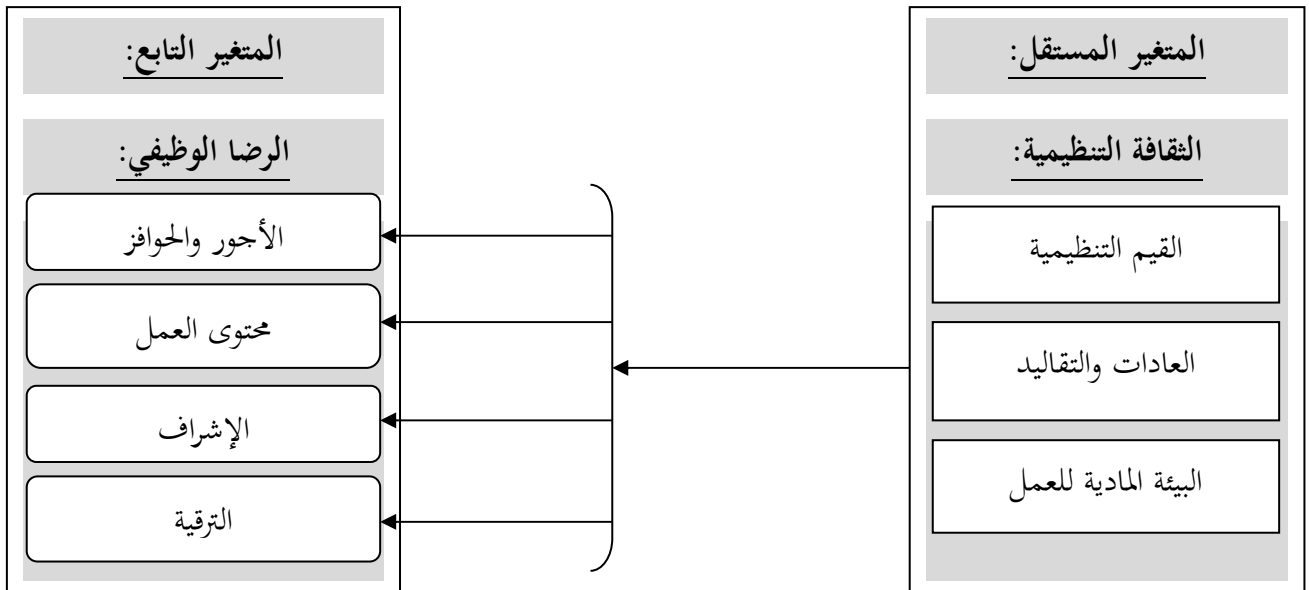
رابعاً: نموذج الدراسة

المتغير المستقل: ويشتمل المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على ثلاثة عناصر هي: القيم التنظيمية، العادات والتقاليد والبيئة المادية للعمل.

المتغير التابع: يشتمل المتغير التابع على متغير رئيسي وهو (الرضا الوظيفي)، والذي يشمل: الأجور والحوافز، محتوى العمل، الإشراف، والترقية.

ومن خلال الشكل التالي نوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

خامساً: التعريفات الإجرائية

من الدراسات السابقة يمكن تعريف متغيرات الدراسة كما يلي:

1- الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة بالمؤسسة بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائها حول خصائص المؤسسة والسلوك المتوقع منهم.

***القيم التنظيمية:** ونعني بها اتفاق الأفراد العاملين في المؤسسة على مجموعة من القيم التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

***العادات و التقاليد:** هي مجموعة من القواعد والتعليمات الغير مكتوبة والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المؤسسة إتباعه في المواقف المختلفة.

***البيئة المادية للعمل:** يمكن تعريفها على أنها مكان العمل والعناصر المادية المحيطة بمكان العمل والعاملين فيه من إضاءة، وتهوية، وتدفئة، وتكييف، وأثاث، ومباني، ومكاتب، وفروع خاصة بالمؤسسة، والتصاميم الداخلية والخارجية.

2- الرضا الوظيفي

هو شعور ايجابي أو سلبي ناتج عن تقييم الموظف لوظيفته وإدراكه مدى تحقق العدالة بين ما كان متوقعا وما تحقق.

***الأجور والحوافز:** الأجر هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقا مضافا إليه الفوائد المالية الغير مباشرة، والحوافز تقاس بمعيار الإنتاجية العاملة لوحدة العمل كاملة وتعتبر حقا مكتسبا إذا ظلت هذه الإنتاجية في ارتفاع فترة زمنية قياسية يحددها المشرع في لوائح وقوانين.

***محتوى العمل:** يضم محتوى العمل جملة من المتغيرات كدرجة تنوع المهام، درجة السلطة أو السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، درجة ومستوى استخدام العامل لقدراته، مهارات وخبراته إضافة إلى خبرات النجاح والفشل في العمل.

***الإشراف:** فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم والذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل الذي يقوم به.

***الترقية:** تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفتها الحالية بما يقترن ذلك من زيادة اختصاصاته الوظيفية وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات كما يصاحب هذت التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر.

سادسا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة نقوم بوضع الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية للعمل) في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس.

الفرضية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعادات والتقاليد في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس.

الفرضية الثالثة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيئة المادية للعمل في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس.

سابعاً: حدود البحث

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: لقد تمت هذه الدراسة في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس، حي المحطة-باتنة.
- الحدود الزمنية: لقد تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة 2017/2018.

ثامناً: منهج البحث

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه يمتاز بالنظرة الشمولية، حيث يظهر المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة وعرض بعض الدراسات السابقة، أما عن المنهج التحليلي فيظهر في أساليب المعالجة الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة، كما استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

تاسعا: الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية أو الرضا الوظيفي أو كلاهما ما يلي:

1- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- دراسة رياض عيشوش (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2011): مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة).

هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في وكالات البنوك محل الدراسة ودرجة دعمها لإدارة المعرفة، وما إذا كانت بالفعل تدرك أهمية إدارة المعرفة وهل تبنت مبادرات إدارة المعرفة، فتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة على الوكالات إلى أن هناك ثقافة تنظيمية وإدارة معرفة مقبولتين من طرف العاملين، ما يثبت أن الوكالات تعطي أهمية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، وأن هناك تشابه في تبنيتها لإدارة المعرفة من خلال مختلف العوامل الثقافية: البيئة التعاونية وإدراك إدارة المعرفة والرؤية المشتركة، لكن هناك اختلاف بينها في تبنيتها من خلال ممارسات الإدارة العليا.

- دراسة إلياس سالم (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بمسيلة، 2006) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على شركة جزائرية للألمنيوم - ALGAL وحدة EARA بالمسيلة)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، المسيلة.

وهدفت هذه الدراسة الى:

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المؤسسة وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- تؤثر ثقافة المؤسسة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المؤسسة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المؤسسة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المؤسسة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية.
 - دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة (مذكورة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في Paltel فلسطين).
- هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها في مستوى الأداء الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة:
- يوجد أثر للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.
 - إن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية.
- ومن أهم توصيات الدراسة:

- زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين.
- زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية.

2- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

- دراسة عارف بن ماطل الجريد، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007) بعنوان: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف.

وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف، ومعرفة مدى رضاهم عن بيئة العمل الوظيفية ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بهذه المنطقة وبين الرضا الوظيفي لهم، وقد توصل إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

- دراسة بن موفق الميلود، و بن صافي عبد الحكيم (مذكورة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التربوي، 2017) بعنوان: الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم (دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية جلفة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر بين الرضا الوظيفي وأداء المعلمين في المدرسة العمومية والمدرسة الخاصة في شكل مقارنة، فتوصلت إلى وجود فروق في الأداء بين معلمي المدرستين وأن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وأداء المعلم من خلال الجداول المركبة الخاصة بالفرضيات الجزئية.

- دراسة عزيزون زهية (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2007) بعنوان: التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة -وحدة نوميديا بقسنطينة)، رسالة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على طرق التحفيز المستخدمة داخل المؤسسة محل الدراسة من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي هته المؤسسات.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالآتي:

- العوامل الشخصية كالجنس والمستوى التعليمي والعمر والأقدمية في العمل كلها عوامل لها جانب من التأثير على الرضا الوظيفي وليس هنالك علاقة محددة بينهما.
- غياب حق المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بمعرفته بمحتوى الاتفاقية الجماعية بالمؤسسة.
- توفر مختلف الحوافز بالمؤسسة لكنها تفتقد أسمى المبادئ الأساسية في تطبيقها فنظام الحوافز لا يتوفر على أسس ومتطلبات تقدم الحوافز.

3- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي معا:

- دراسة يونسى مختار، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، 2015) بعنوان: الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة " المديرية العامة")

هدفت الدراسة إلى معالجة موضوع الثقافة التنظيمية والتعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن "محتوى العمل ونطاق الإشراف والأجور والحوافز" في المؤسسة وتوصلت إلى انه من الضروري التركيز على العنصر البشري ومراعاة ميوله ورغباته وتوفير الجو الاجتماعي له في العمل والمعاملة الحسنة وعلاقات الاحترام التي يحظى بها داخل المؤسسة ، فكل ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي له، وخلق بيئة عمل تسودها ثقافة تنظيمية قوية تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي له وتحقيق أهدافها.

- دراسة عيساوي وهيبة، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2012) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، (دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار)، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تلمسان.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.
- درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة.
- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.

عاشرا: أسباب اختيار الموضوع:

- أن الدراسة الحالية تميزت في كون الدراسة الميدانية تمت بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس على غير العادة.
- إمكانية البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.
- شعورنا بأهمية موضوع البحث باعتبار كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي عاملين رئيسيين لسد الثغرات التي تعاني منها المؤسسات.

حاديا عشر: هيكل البحث

قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول، بحيث الأول والثاني يتعلقان بالجانب النظري للبحث، أما الثالث فهو يتعلق بالجانب التطبيقي للبحث وذلك كما يلي:

● **الفصل الأول:** تحت عنوان "الإطار النظري للثقافة التنظيمية" ويتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول عبارة عن ماهية الثقافة التنظيمية وتناولنا فيه ثلاث مطالب، تطرقنا في الأول إلى مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية، والثاني إلى أهمية الثقافة التنظيمية، أما الثالث تطرقنا فيه إلى مكونات الثقافة التنظيمية. المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أساسيات حول الثقافة التنظيمية في ثلاث مطالب، تطرقنا في الأول إلى مستويات الثقافة التنظيمية، والثاني على محددات الثقافة التنظيمية، أما الثالث تطرقنا فيه على أنواع الثقافة التنظيمية. أما المبحث الثالث فتناولنا فيه إدارة الثقافة التنظيمية في ثلاث مطالب، الأول حول خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، وطرق تقويتها، والثاني حول تغيير الثقافة التنظيمية، أما الأخير حول إشكالية التنوع الثقافي في مؤسسات الأعمال.

● **الفصل الثاني:** تحت عنوان "الإطار النظري للرضا الوظيفي" ويتضمن أربع مباحث، المبحث الأول عبارة عن مدخل إلى الرضا الوظيفي وتناولنا فيه ثلاث مطالب، تطرقنا في الأول إلى مفهوم وخصائص الرضا الوظيفي، والثاني على أهمية الرضا الوظيفي، أما الثالث تطرقنا فيه إلى أنواع الرضا الوظيفي. المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عوامل، وطرق قياس ونتائج عدم الرضا الوظيفي في ثلاث مطالب كما هما مبين في عنوان المبحث. أما المبحث الثالث فتناولنا فيه نظريات الرضا الوظيفي في ثلاث مطالب، تطرقنا في الأول إلى نظريات المحتوى، والثاني إلى نظريات العملية. المبحث الرابع بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي وتناول أربعة مطالب، تطرقنا في المطلب الأول إلى القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، أما المطلب الثاني العادات والتقاليد ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، والثالث البيئة المادية للعمل ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، أما الرابع تطرقنا فيه إلى العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي.

● **الفصل الثالث:** بعنوان "دراسة ميدانية في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس ERGR-Aurès" ويتضمن ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم للمؤسسة محل الدراسة، ويتضمن ثلاث مطالب تناولنا في الأول نشأة وتقديم المؤسسة، والثاني أسباب إنشاء الوحدة، أهدافها ومشاكلها، والثالث القدرات السنوية (الانجاز والإنتاج)، والهيكلة التنظيمية للمؤسسة. المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة في ثلاث مطالب تناولنا في الأول منهجية الدراسة، والثاني مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، والثالث صدق الاستبيان ومجتمع الدراسة. وأخيرا المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة في أربعة مطالب تناولنا في الأول تحليل البيانات الشخصية، وفي الثاني تحليل وتفسير صحة الفرضيات، والثالث اختبار الفرضيات، أما الرابع فتناولنا فيه تفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

تمثل الثقافة الإطار الذي يشكل السلوك الإنساني ويصوغ معتقداته وقيمه واتجاهاته ومثل هذا الأثر لا يقتصر على الأفراد في المجتمع بل يتعداه ليشمل التأثير على المؤسسات، وتترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المؤسسة و تكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، والذي يرجع لقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها.

حيث تساهم الثقافة القوية في خلق مناخ تنظيمي يسوده القيم المشتركة والالتفاف حول الأهداف، فهي توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المؤسسة، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة.

فهذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المؤسسة أثبتت أنها المحدد الأساسي للنجاح.

وفي هذا الإطار وبغرض تقديم صورة واضحة لمفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في المؤسسة تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تملك المؤسسة في الوسط الذي تعيش فيه مركز تنافسي بين المؤسسات الأخرى، ولكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها، ويكون لمؤسسي المؤسسة دورا كبيرا في بناء هذه الثقافة التنظيمية وكذا الحفاظ عليها، ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العاملين والمؤسسات يجب علينا التعرف على الأمور الأساسية التي تتعلق بالثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى عنصرين هامين والمتمثلان في:

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

اختلف علماء السلوك التنظيمي في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية ولم يتوصلوا إلى تعريف محدد وموحد الأمر الذي أدى إلى وجود تعريفات متعددة لها ومكاملة لبعضها البعض، وفيما يلي رصد لأهمها:

1. في الفكر الغربي:

❖ عرف **Moorhead &Griffin** الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من القيم السائدة التي تساعد

العاملين في المؤسسة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة، والأعمال والتصرفات الغير مقبولة".¹

❖ عرفها **Edgard Schein** بأنها: "المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها جماعة معينة، وذلك

بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي،

هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثل للقدرة

¹ أم الخير مرداسي، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، رسالة ماستر، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص 25، 26.

على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى".¹

❖ كما يعرفها ويليام اوتشي (William Ouchi) بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمدبرين يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين".²

❖ وعرف "ادوارد تايلور" الثقافة التنظيمية على أنها "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاق، والقانون، والعادات، وأي قدرات وعادات أخرى يكسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع".³

❖ وعرفها Kossen على أنها: "مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة".⁴

❖ عرفها alvesson بأنها عبارة عن "نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له وفي مؤسستهم".⁵

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد(1)، 2007، ص 55.

² علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 220.

³ عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 5.

⁴ اسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين)، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 11.

⁵ شاعر جار الله الخشالي، إباد فاضل محمد التميمي، (الثقافة التنظيمية و دورها في المشاركة باتخاذ القرار: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد1، الأردن، 2009، ص 216.

❖ أما **Hélène Denis** يعرفها في كتابه "استراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط" أنها: " تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة ومتميزة".

2. في الفكر العربي:

يعوّل بعض الباحثين العرب في تعريفهم للثقافة التنظيمية على قيم الطبقة المؤثرة في الإدارة العليا، منهم الباحث السعودي عبد الرحمان هيجان حيث يقول بأن: "الثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المؤسسة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيههم ومؤسساتهم".

وهذا التعريف له وجهته في المجتمع العربي لتأثير القادة المباشر والكبير في تشكيل ثقافة مؤسساتهم، إلا أنه لا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال تأثير القادة فقط، ولذلك يكون من المتعين علينا أن نأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى المشكّلة للثقافة التنظيمية.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي: مجموعة من القيم غير الملموسة يشترك فيها أفراد المؤسسة ويشارك كل فرد بالمؤسسة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

1. الإنسانية: حيث إن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يبدع عناصر الثقافة، ويرسم محتواها عبر العصور، حيث إنها تشكل شخصيته.²

¹ عبد الله البريدي، افاق في السلوك التنظيمي، مجلة التدريب و التقنية، الرياض: المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، العدد (71)، 2005، ص 1، 2.

² نجوى يوسف جمال، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد محمود، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، معهد الدراسات والبحوث التربوية، قسم اصول التربية، جامعة القاهرة، مصر، ص 513.

2. **الثقافة نظام مركب:** حيث إنها تتكون من مجموعة من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل هذه الثقافة، ويمكن أن نقسم هذه المكونات إلى ثلاثة أقسام أساسية هي: المكونات المعنوية (وتضم كل العناصر المعنوية من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد)، المكونات السلوكية (وتضم كل العناصر السلوكية من عادات، تقاليد، آداب، وممارسات مختلفة) والمكونات المادية (وتضم كل الأشياء الملموسة الموجودة في المؤسسة كالمباني، الأدوات، المعدات، المنتجات وغيرها).¹
3. **التكامل:** وتعني ما مدى تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق، بما يزيد من درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.²
4. **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.³
5. **أنها نظام متغير ومتطور:** أي أنها لا تنتقل كما هي إنما تفقد أثناء تطورها ملامح قديمة وتكتسب ملامح جديدة في الوقت نفسه مما يجعلها في تطور وتغير مستمر.⁴
6. **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.⁵

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 132.

² عبير بنت عبد العزيز بن سعود المقبل، الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم (بنات)، رسالة ماجستير، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2010، ص 25.

³ شطي أمينة، الثقافة التنظيمية و علاقتها بدناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 34.

⁴ ابتسام عبد الرحمان الحلوني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المؤسسة، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2008، ص ص 12، 13.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 407.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

وهناك من أضاف أن الثقافة التنظيمية تتضمن مجموعة من الخصائص، رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم. ومن أهم هذه الخصائص والسمات هي:¹

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- دعم الإدارة، أي أن تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.²
- الرقابة، أي التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المستخدم لمراقبة سلوك العاملين وضبطه.
- الهوية، أي انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الاداء او على معايير اقدمية والواسطة والمحسوبية.³
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

وللثقافة التنظيمية خاصيتين أساسيتين هما: العمق الثقافي والتكامل الثقافي، ويشير مفهوم العمق الثقافي إلى قوة الثقافة من حيث مدى قبول واقتناع أعضاء وحدة تنظيمية معينة بمجموعة من المعايير والقيم والمكونات الثقافية الأخرى التي تنشأ داخل تلك الوحدة، ومثال ذلك عندما تسود قيمة الجودة في إدارة إنتاج إحدى الشركات أو التوجه بالمستهلك

¹ يونسى مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الخلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 40.

² نجوى يوسف جمال، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد محمود، مرجع سابق، ص 18.

³ يونسى مختار، مرجع سابق، ص 40.

في إدارة التسويق، وكلما سادت مثل هذه القيم دل ذلك على كثافة الثقافة التنظيمية، ويميل العاملون في المؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية من القوة الثقافية بإظهار سلوك تنظيمي ثابت يعكس تلك القيم، أما التكامل الثقافي فيعكس مدى قبول واقتناع العاملين في إدارات المؤسسة المختلفة بقيم الثقافة التنظيمية برغم الاختلافات التنظيمية بين تلك الوحدات، وتتميز المؤسسة التي تتمتع بدرجة عالية من التكامل الثقافي بدرجة عالية من السيطرة على العاملين من خلال الهيكل التنظيمي وعلاقات القوى، ومثال ذلك القوات المسلحة حيث تسود ثقافة تنظيمية واحدة بين كافة أفرع تلك القوات.¹

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

إن أهمية الثقافة التنظيمية نابعة من الحاجة الملحة لتدعيم التلاحم والتعاون بين أفراد المؤسسة، لمواجهة التحديات التي فرضتها بيئة الأعمال الحديثة ويمكن تلخيص هذه الأهمية في مجموعة من النقاط والتي تتمثل فيما يلي:

1. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً، والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت، وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين.²
2. هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.³
3. هي إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.

4. الثقافة تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين للمضي قدماً والتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمؤسسة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي.¹

¹ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 89، 90.

² منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2007، ص 52.

³ بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ، ص 24.

5. تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة من غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة والتغلب عن المنافس.²
6. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين صوب الأحداث التي تحدث في محيط العمل، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.³
7. تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فانه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
8. وجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتجديد والجودة لا بد لها من خلق سمة تنافسية للمنظمة، كما أن وجود ثقافات فرعية متميزة مثل: ثقافة الانتماء **Credit Culture**، ثقافة التسويق **Marketing Culture** وثقافة المبيعات **Sales Culture** كفيلة بخلق سمة تنافسية للمنظمة في هذه المجالات.⁴

ويمكن أيضا تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية بما يلي:⁵

- **بناء إحساس بالتاريخ History**: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.
- **ايجاد شعور بالتوحد Oneness**: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

¹ محمد بن علي حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط العام الدراسي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 17.

² شنشونة محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 13، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 97.

³ ياسمين علي محمد، فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012، ص 18.

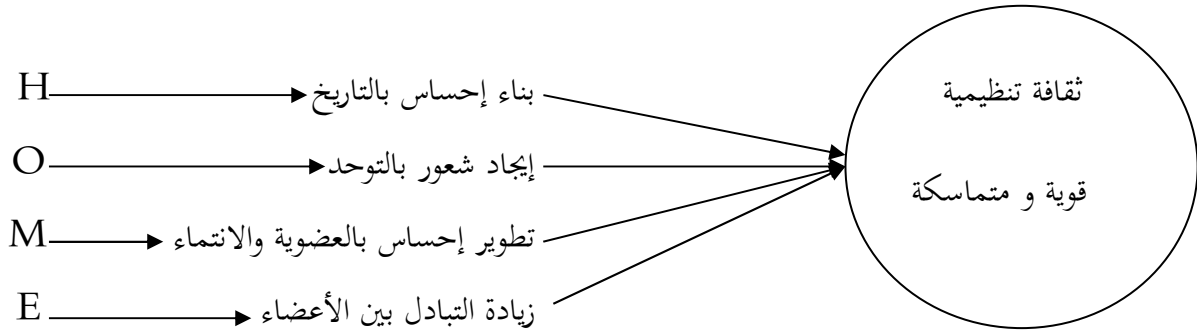
⁴ محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2005، ص 6.

⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 129.

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء **Membership**: وتتغرز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء **Exchange**: و يأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ويمكن توضيح هذه الأهمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أهمية ثقافة المؤسسة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 130.

المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر وهي كالآتي:

1. القيم التنظيمية:

القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب.¹ أما القيم التنظيمية فهي القيم في مكان العمل أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة... الخ.²

2. المعتقدات التنظيمية:

¹ امانى جمال نيهان ابو معيلق ، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الاساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في اصول التربية، قسم اصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2012، ص 13.

² خضير كاضم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 266.

وهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المؤسسة.¹

3. التوقعات التنظيمية:

وتتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي المعنوي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد لو المؤسسة، كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، ومثال ذلك ايضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين، او المرؤوسين من الرؤساء، والزلاء من الزملاء الآخرين.²

4. الأعراف التنظيمية:

وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة، لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال الالتزام بعدم تعيين الإخوة في نفس المؤسسة، أو عدم السماح لمن يتزوج أجنبية بالعمل في بعض المؤسسات.³

5. الاتجاهات:

تعتبر الاتجاهات توجهها أو استعدادا مسبقا للتصرف بطريقة معينة يكتسبه الفرد خلال تنشئته الاجتماعية التي نشأ وتعلم فيها، وتتغير الاتجاهات بتغير الظروف والخبرات والتعليم والتدريب، ولذلك تعمل إدارة المؤسسة على تغيير الاتجاهات السلبية للعاملين إلى اتجاهات إيجابية تخدم أهداف المؤسسة وذلك عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات

¹ ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، قسم ادارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011، ص 17.

² بلال خلف السكرانة، دراسات ادارية معاصرة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، 2001، ص157.

³ امير عزوي، احد علماي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية اداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، ص 6.

اللوائح، وبشكل أكثر تحديداً يمكن تعريف الاتجاهات بأنها « تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات، والعادات، والميول السلوكية».¹

فإذا لاحظنا فردين ووجدنا أن الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف، في حين أن الثاني يسلك سلوكاً متشابهاً في كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، فكيف يمكن تفسير ذلك؟ يمكن تفسير التناقض في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه اتجاه الموقف أو الموضوع، في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع، بغض النظر عن كونها إيجابية أم سلبية.²

6. الرموز:

الرموز هي الأشياء التي تتضمن معانٍ أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها.³

8. القصص و الحكايات:

تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي الحكايات والقصص التاريخية الشخصية عن المؤسسة مثل المراحل الحرجة في عمر المؤسسة، وأيضاً القصص التي تحكي للعاملين عن كيفية تطوير جهاز إداري أو منظمة معينة والصعوبات التي واجهت هذا التطور وكيفية التغلب عليها.⁴

9. الشعائر و الطقوس و التقاليد:

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والفرد والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ط5، ص 188.

² زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 84، 83.

³ جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المؤسسات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 628.

⁴ الشلوي محمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 16.

وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية، كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد و تفاعلهم.

الطقوس بشكل عام هي عادات وتصرفات مجتمعية ذات جذور دينية أو خرافية أو قبلية.¹

وقد توصل (George Tripo) إلى أهم الوظائف التي تقوم عليها الطقوس الجماعية من خلال دراسة أجراها حول الإدارة بالمشاركة وبالأهداف على أربع منظمات فرنسية في بداية السبعينات وتمثل فيما يلي:²

- الطقوس تؤكد على القيم المشتركة في المؤسسة مثل : التحديث، المشاركة والمسؤولية.
- وظيفة الجمع بين مختلف المستويات الإدارية والوظائف في نفس النشاط والوقت.
- توظف لإحداث التنظيم من كونها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع.

10. الأبطال:

الأفراد الذين تفرّدوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المؤسسة بذلك بكل احترام وتقدير، ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.³

11. الشبكة الثقافية:

تعتبر الهيكل الخفي للمنظمة وتهتم بربط عناصر المؤسسة ببعضها ببعض، تتكون الشبكة الثقافية من تعزيز القيم وترويج الأساطير، والحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمنظمة، وربط صداقات وإيجاد مؤيدين ومساندين، ولا

¹ سعد بن محمد العتيبي، إدارة التغيير: البعد الغائب! أثر الثقافة المجتمعية وثقافة التنظيم في نجاح أو فشل التغيير، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة: السعودية، 2005، ص 179.

² عائشة شتاتحة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 131.

³ صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 131.

تعمل الشبكة الثقافية بشكل جيد إلا إذا توفر شرطان وهما أن تكون للمنظمة ثقافة منسجمة، وأن يصنع الأبطال هذه الشبكة.¹

12. اللغة:

هي عبارة عن مصطلحات خاصة بالمؤسسة تستعمل لوصف المعدات والمكاتب والعاملين والعملاء وغيرهم، بحيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد بعد انضمامهم للمنظمة، ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المؤسسة لتحقيق التفاهم بين أعضائها،² فبدون اللغة لا يستطيع الإنسان أن يعبر عن مشاعره وأفكاره ومعارفه، وتعتبر اللغة الوسيلة الأساسية للاتصال بين الأفراد والتعاون فيما بينهم، فعن طريقها يستطيع الفرد نقل خبرته ومهارته للآخرين وأن ينسق بين خبرته وخبرات وأعمال غيره.³

13. الطابوهات:

تعرض لها الباحثان (I.Mitroff et R.Kilman) بالتفصيل ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالأخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمؤسسة. ويمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المؤسسة.⁴

14. الترتيبات المادية:

¹ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 5.

² عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهدي، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال (التجربة اليابانية)، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية (التنوع، الأخلاقيات والإنصاف)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 9.

³ كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 61.

⁴ عائشة شتاتحة، مرجع سابق، ص 130.

إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المؤسسة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المؤسسة.¹

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

تحاط الثقافة التنظيمية بمجموعة من الأساسيات الضرورية التي تساعدها على الفهم الجيد للثقافة، حيث سنقوم في هذا المبحث التعرف على مستويات الثقافة كمطلب أول، وفي المطلب الثاني محددات الثقافة التنظيمية، كما سنتطرق في المطلب الأخير إلى أنواع الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى جماعات أو شرائح مختلفة من المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة، والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المؤسسة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).²

وسنقوم فيما يلي بشرح مفصل لهذه المستويات:

أولا: ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المؤسسة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المؤسسة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد كبير من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، المحيط الدولي والعملة، وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي

¹ عيساوي وهيبة، مرجع سابق، ص 20.

² الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألبوم ALGAL - وحدة EARA المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، 2006، ص 24..

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تحظى المؤسسة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.¹

ثانيا: ثقافة النشاط (الصناعة):

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

ثالثا: الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المؤسسة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأثر والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة مما من شأنه أن يوجد نمط تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المؤسسة من الالتزام بتنفيذ سياسيات وقرارات المؤسسة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

رابعا: ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المؤسسة إحداث نوع من التلاحم والتعاون

¹ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط4، 2004، ص 216.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 417.

بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع مستوى أداء العاملين.¹

وهناك تقسيم آخر لمستويات الثقافة التنظيمية هو:²

المستوى الأول: ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المؤسسة والقصص والطقوس والرموز.

المستوى الثاني: ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

المستوى الثالث: ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة.

أما في كتاب السلوك الإنساني والتنظيمي ل John R. Scherer Horn فقد تم تقسيم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة إلى ثلاث مستويات متسلسلة في شكل هرمي:³

• **الثقافة الظاهرة (المروئية):** وهي تشمل الجوانب المادية والسلوكيات المحددة من قبل جماعات العمل، وتشكل أيضا الطقوس والمراسيم وأنظمة العمل.

• **القيم المشتركة:** تشمل العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد التنظيم وجماعات العمل، والتي تمكنهم بتنفيذ سياسات وقرارات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

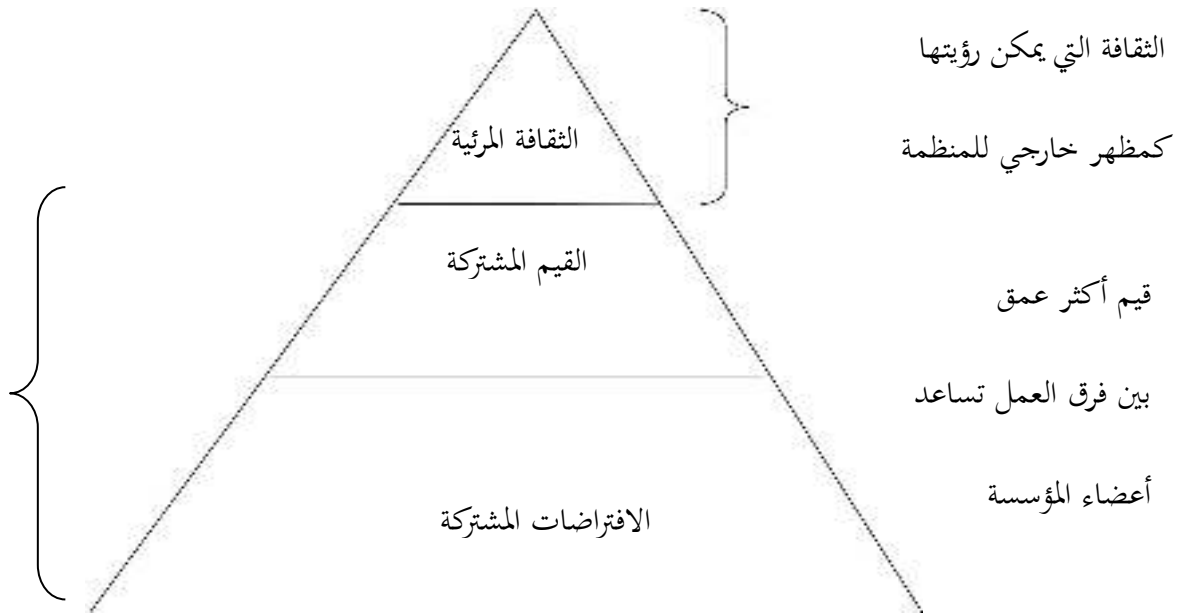
¹ الياس سالم، مرجع سابق، ص 24.

² عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري الحلفة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 96.

³ شعيب دين، بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من ضغوط المهنة لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بمديرية الشباب و الرياضة و بعض المركبات الرياضية لولاية ادرار، رسالة ماجستير في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص الادارة و التسيير الرياضي، معهد علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015، ص 21، 22، 23.

- الافتراضات المشتركة: هو البعد الأكثر عمقا في ثقافة المؤسسة، وتظم المعتقدات العميقة كنوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل، بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، كتعاونهم كأهم عائلة واحدة.

الشكل رقم (03): مستويات الثقافة التنظيمية حسب John



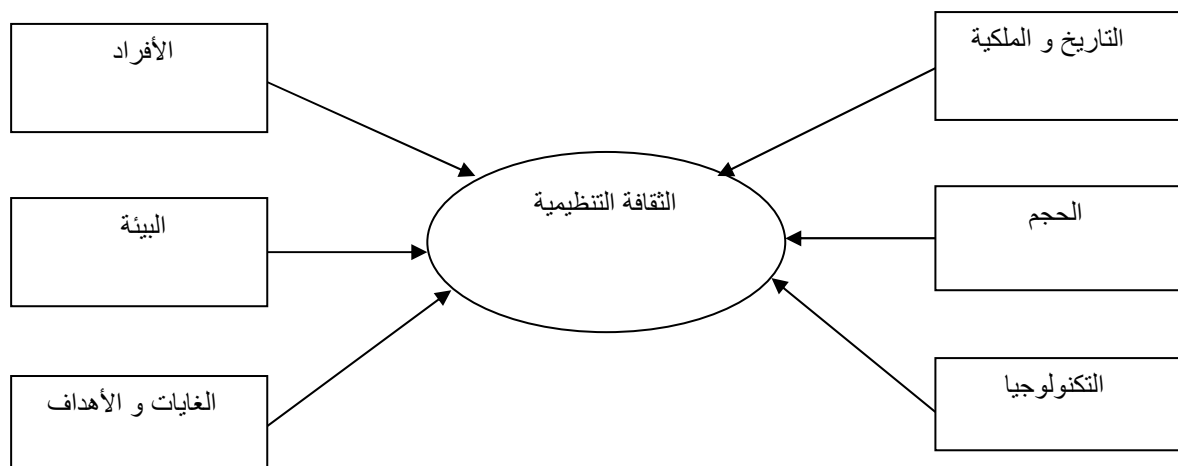
المصدر: شعيب دين، المرجع نفسه، ص 22.

المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج البحوث الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية الى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي:¹

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 312، 313.

الشكل رقم (04): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: محمود سليمان العميان، المرجع نفسه، 312.

- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المؤسسة.
- **الحجم:** لا يعكس بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال: فان المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوق تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها و تشكل بها ثقافتها.

- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.¹

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

يوجد هناك أنواع متعددة من الثقافة التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، وفيما يلي عرض وشرح مفصل لأبرز هذه الأنواع:

أولاً: الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة:

يصنف بعض الكتاب ثقافة المؤسسة إلى نوعين أساسيين وهما الثقافة القوية والثقافة الضعيفة كما أن هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية وهما:²

عامل الشدة: يرمز هذا العامل إلى مدى شدة أو قوة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات الهامة.

عامل الإجماع: ويقصد به مشاركة أعضاء المؤسسة في نقش القيم والمعتقدات، حيث تكون الثقافة القوية كلما كان هنالك إجماع أكبر من الأعضاء ومشاطرة واسعة لنفس القيم الحيوية، كما يتوقف مدى الإجماع أيضا على عاملين وهما: تنوير وتعريف العاملين واطلاعهم على القيم السائدة في المؤسسة وكيفية العمل، ونظم العوائد والمكافآت حيث إذا منحت المؤسسة للأعضاء الملتزمون بالقيم عوائد ومكافآت فهذا سوف يساعد الآخرين على تعلم وتفهم هذه القيم.

1- الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة".³ وتعتبر ثقافة المؤسسة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية، والجزء الأكبر من العاملين بالمؤسسة يحملون نفس القيم والمعتقدات.¹ وبعبارة أخرى

¹ جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص28، 29.

² دحماني زهيرة محمد، الثقافة التنظيمية و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 36.

³ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 225.

هي الثقافة التي تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المؤسسة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم داخل المؤسسة، وعندما تنجح المؤسسة في نشر قيمتها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض، كما تساعد المؤسسة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملاءها، مما يساعد المؤسسة في إزالة الغموض.²

2- الثقافة الضعيفة:

نعني بالثقافة الضعيفة أن هناك اتفاق قليل وتمسك اقل من أعضاء المؤسسة،³ وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها، ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدوا القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.⁴

والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين سمات المؤسسات التي تتبنى الثقافة الإيجابية (الثقافة القوية) وتلك التي تسودها سمات الثقافة السلبية (الثقافة الضعيفة):

جدول رقم (01): الفروق الأساسية بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

¹ Fakher, S., et al. (2012). "Impact of organizational culture on organizational performance: An Overview". Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol. 3, No. 9, pp.975-985.

² أبو بكر مصطفى محمود حمود، التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 412.

³ بلال خلق السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 209، ص 372.

⁴ محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير، فرع تسيير المؤسسات، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 12.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

محاوور الثقافة	الثقافة الضعيفة (السلبية)	الثقافة القوية (الايجابية)
الرسالة والرؤية والقيم	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطا عضويا.	تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعميل والعملاء وأصحاب المصلحة.
الأهداف	غير محددة، غير قابلة للقياس الكمي، غير محددة زمنيا، غير مفهومة وغير معلنة للعاملين.	أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشدا لأداء المؤسسة ومعيارا لتقييم أداء الأفراد.
أسلوب القيادة	فردية وعميلة اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط.	جهود العاملين تقدر وقيم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء.
روح عمل الفريق	النزاعات والخلافات والاختلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل. كما أن هناك اتجاهها لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق، إذا تسود النزاعات الفردية وتغليب المصلحة الشخصية.	العاملون يعملون جزئيا أو كليا في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الأداء كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمنا مقدرا للمجهودات الجماعية.
حل النزاعات	تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما	تشجع الإدارة العاملين على التعامل الايجابي مع المشكلات وحل

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

التزاعات.	يحدث، وما عليه إلا أن يخاف الآخرين وإلا تعرض للمشكلات، لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على الأداء.	
تعرف الجودة جزئيا بأنها مطابقة المواصفات واللوائح أما الجودة الكلية فتعني نظاما متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	تعرف الجودة داخل هذه المؤسسات أنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب هذا نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم.	الجودة

المصدر: محمد أمين ساسي، تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في مطاحن الاوراس وحدة- أريس- ، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص 21،22.

ومنه إن المؤسسة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما في الثقافات الضعيفة فان الأفراد يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة ملائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين. ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية.

ثانيا: الثقافة التنظيمية الظاهرية و غير الظاهرية (خفية):

وحسب هذا المعيار نجد نوعان هما:¹

- **الظاهرة Visible**: وتتمثل في البناء الخارجي، كالملابس، الأنماط السلوكية، الأنظمة... الخ.
- **الثقافة الغير ظاهرة (الخفية) Invisible**: فتمثل في القيم المشتركة، المعايير، وولاء وافتراضات العاملين.

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية من حيث الفعالية:²

ويمكن تصنيفها إلى:

- **ثقافة ديناميكية**: التي تضمن الأداء الجيد والتأقلم مع المحيط المتغير خاصة بعد تطور مفهوم النسق المفتوح للمنظمات وقد يطلق عليها أحيانا بثقافة التكيف الاستراتيجي.
- **ثقافة سلبية**: وهي التي تركز سلوكيات لا تتماشى مع الفعالية الاقتصادية وغالبا ما تكون نتيجة التباعد النفسي الاجتماعي للأفراد عن مؤسستهم وتتجسد أكثر من خلال التغيب المرتفع، نوعية سيئة من الخدمات أو المنتج.

رابعا: أنواع الثقافة التنظيمية من حيث المناهج:

- يمكن تصنيف مناهج الثقافة أما هيكلية أو تفسيرية، فالأول يركز على الصلة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ومن النماذج الشهيرة ما اقترحه Charles Handy (1985) الذي تعرف على أربعة أنواع من الثقافة:³
- **ثقافة الدور**: وهو نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمنظمة، حيث يكون الهيكل واحدا من طبقات متعددة هرمية وتقوم كل طبقة أو مستوى برفع تقريره للمستوى الأعلى، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار ادوار تم تعريفها بشكل جيد، فالغموض من أي نوع يؤدي إلى تهديد كبير وكنتيحة للقواعد الرسمية واللوائح والإجراءات التي ينبغي الالتزام بها، وفي ظل وجود هذه الخصائص فليس مما يثير الدهشة أن دور الثقافات لا يعتبر من العوامل المؤدية إلى جعل الأفراد مبتكرين فعليين، ويعمل هذا الدور جيدا في ظل البيئة المستقرة التي يمكن التنبؤ

¹ دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد (11)، 2011، ص 241.

² بويابة محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 59.

³ نيجل كنج و نيل اندرسون: ادارة أنشطة الابتكار ة التغيير، ترجمة: محمود حسن حسيني، دار المريخ الرياض، ص 214، 211.

بها حيث يمكن أن يكون ناجحا جدا عند إدارة التغيرات غير جذرية التي لا تهدد الهيكل الأساسي للمنظمة ومن ناحية أخرى فهي غير مرنة تماما بحيث لا يمكن التكيف مع التغير الجذري.

● **ثقافة القوة:** غالبا ما يتواجد في المؤسسات التي حققت نموها في إطار شخص قوى متسلط، إن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت حيث يقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، إن المركز (الوضع) والطاعة والرقابة من الأمور التي تحظى بقيمة عالية مثلما هو الحال في ثقافة الدور ولكن ليست البيروقراطية الكلاسيكية، ففي ثقافة القوة نجد أن السلطة المركزية تميل إلى العمل من خلال قرارات معدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة، وليست مثل البيروقراطيات الكلاسيكية، ففي ثقافة القوة نجد أن السلطة المركزية تميل إلى العمل من خلال قرارات معد بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة، وليست من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح، إن هذا الوضع يمكن مثل هذه الثقافات من الاستجابة والبدء بالتغيير بشكل أسرع مما هو عليه الحال من ثقافة الدور وعندما تكون المؤسسة صغيرة بدرجة تكفي لهيمنة الشخص القوي بحيث يمارس رقابة فعالة وعندما يكون فريق العمل يشارك هذا الشخص بدرجة كبيرة في رؤيته، كما يقول هاندي إن ثقافة القوة يمكن أن تكون من العوامل الدافعة للابتكار الفعال، ومن ناحية أخرى فإذا زاد نمو المؤسسة بحيث تصبح ذات حجم أكبر مما يستطيع الشخص القوي أن يفرض سيطرته وتحكمه على كل شيء يحدث في المؤسسة فإن من المخاطر أن تواجه محاولات الابتكار عقبات غير متوقعة، إن ثقافة القوة يمكن أن تعرقل الابتكار الفعال أيضا بسبب القدر المحدود من القدرة على التصرف الذي يتم منحه لمعظم الأعضاء، إن الافتقار إلى الاستقلالية بين الأشخاص البعيدين عن المركز قد يؤدي إلى حالة من عدم الرضا وعدم الرغبة في بذل الجهد الإضافي المطلوب للقيام بالابتكارات المفروضة من أعلى وبشكل مكافئ فمن غير المحتمل أن يبادر هؤلاء بعمل الابتكارات من أنفسهم.

● **ثقافة المهمة:** تكون مصحوبة بالهيكل التي تأخذ شكل مصفوفة وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل الخاصة بالمشروع، والاتصالات الجانبية وليس الراسية وإعطاء قيمة كبيرة لانجاز الفرد والجماعة وجميعها تعتبر الأكثر تشجيعا ومحابة للابتكار، ويتم وصفها بشكل روتيني كنوع نموذجي من جانب كتاب الإدارة المشهورين والاكاديميين غير أننا نقوم بتحذير من وجهة النظر التي تقول بان أي نوع واحد من الثقافة يكون دائما هو الأكثر ملائمة للابتكار، وبينما تتمتع ثقافة المهمة بسمات ايجابية واضحة فهناك من الظروف ما يجعلها اقل فاعلية من الأنواع الأخرى، إن المؤسسة الصغيرة ذات ثقافة القوة يمكن أن تكون أسرع

في الاستجابة مع فرص السوق غير المتوقعة وثقافة الدور يمكن أن تكون أكثر نجاحا عند تقديم الابتكارات المفروضة من خارج المؤسسة مثل اللوائح الجديدة بالصحة والسلامة.

- **ثقافة الفرد:** وتركز على استقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد فوق كل شيء آخر، لذلك فهي مصحوبة بمعايير غير رسمية على درجة كبيرة من عدم المركزية حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال محاسبة تبادلية وبسبب تعظيم الحرص الشخصي نجد أن ثقافة الشخص يمكن أن تساعد على تيسير وجود مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي، ومن ناحية أخرى فإن هذا لا يترجم دائما إلى مستوى الابتكار التنظيمي بسبب الحاجة إلى تحقيق الاتفاق العام من خلال الإقناع يضاف إلى ذلك أن القيمة المعطاة لنوعية العلاقات بين الأفراد تعنى انه عند حدوث مشاكل في هذه العلاقات فسوف تكون أثارها واسعة على المؤسسة ككل، ويركز الثاني أي المناهج التفسيرية للثقافة على المعايير والرموز والطقوس والأساطير التي تنتشر في المؤسسة لذلك نجد أن عملية إدارة التغيير تتضمن التلاعب في هذه العناصر الرمزية للثقافة ودلالاتها بالنسبة لفريق العاملين والعملاء.

خامسا: أنواع الثقافة التنظيمية من حيث درجة التكيف:

وحسب هذا المعيار نجد نوعين هما:¹

- **الثقافة التنظيمية المتكيفة:** تعني الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي تنشده المؤسسات وبذلك تكون داعمة له، ويتحقق ذلك إما من خلال الضغوط الداخلية أو الخارجية، إذ كلما كانت قوية يعتنقها ويلتف حولها الكثيرون كانت أكثر تعاملًا وتكيفًا مع المتغيرات الجديدة.
- **الثقافة التنظيمية غير المتكيفة:** هي الثقافة التي تتسم بالحذر، ولا تمنح حيزًا من الحرية لمديري المستويات الدنيا والوسطى لاتخاذ القرارات بل أنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات، في هذه الثقافة الأفراد لا يشتركون في اتخاذ القرارات ولا يملكون روح الإبداع.

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات)، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص

المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية ، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن وأقوى ، وكذلك الأمر في المؤسسات ، فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسون، كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريق لاكتساب المزيد من المزايا¹.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول أن نتعرف على كيفية خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، وعن طرق تقوية الثقافة التنظيمية ذلك في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنتكلم عن تغيير الثقافة التنظيمية ، وفي الأخير سنتناول إشكالية التنوع في منظمات الأعمال.

المطلب الأول: خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، وطرق تقويتها:

سنحاول التطرق في هذا المطلب على ثلاثة عناصر مهمين والمتمثل في طرق خلق الثقافة التنظيمية، وكيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: طرق خلق الثقافة التنظيمية.

ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي:²

1. يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المؤسسة.
2. يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير، والشعور بنفس طريقتهم.

¹ محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 264

² محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص ص 21، 22.

3. يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجاً للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم و افتراضاتهم في المؤسسة.

وعندما تنجح المؤسسة تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية.

وبعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية، هناك ممارسات تتم داخل المؤسسة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين، فالتدريب من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني، وإجراءات الترقية، كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المؤسسة، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة (وحتى طرد) الذي يتحدونها.

الفرع الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية.

عند الانتهاء من مرحلة خلق للثقافة التنظيمية تأتي عملية المحافظة على تلك الثقافة التي تتميز منظمة ما عن باقي المؤسسات، وبالتالي سنحاول التعرف على عنصر مهم والمتمثل في:

❖ القوى التي تلعب دوراً أساسياً في المحافظة على الثقافة التنظيمية:

وهناك ثلاثة قوى، وهي كما يلي:

أولاً- الإدارة العليا:

فممارسات الإدارة العليا تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة ثقافة المؤسسة السائدة، فقد ترفع المؤسسة شعارات بأنها تتبنى ثقافة منظمة تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، لكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء.¹

ثانياً- اختيار الموظفين :

¹ حياة صاول، امتثال العمال لثقافة المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 34.

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين يتفقون مع قيم المؤسسة، والتي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم، ولعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين، والجهات الموظفة، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية. إذ بإمكان المرشحين للتعين، أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها، وبين القيم المعمول بها في هذه البنوك، ولذلك وبسبب أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعين، ولدى البنوك المختلفة، والزبائن المحتملين، تم إنشاء بنوك إسلامية، لأنها لا تتعامل بالفائدة، مما أوجد قطاعا خاصا من الموظفين والعملاء الذين رأوا فيها مكانا مناسباً للعمل والتعامل، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين، وذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي، والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة، فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين، فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق، وبحث كل منهما عن الطرف الأنسب له.¹

ثالثا- التنشئة و التطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي Socialisation يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المؤسسات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية Orientation Programs حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المؤسسة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم، ومزايا عملهم حتى يكونوا اقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة.²

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المؤسسة والتنظيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2000، ص 292 .

² سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 33.

الفرع الثالث: تقوية الثقافة التنظيمية.

يمكن للمنظمة تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية الحالية ذلك انه وبمرور الزمن ومع توالي الأحداث ينسى العاملون قيما ومعايير سلوكية تعبر عن ثقافة المؤسسة، وكى لا ينسى أعضاء المؤسسة ذلك وكى لا تضع هذه القيم والمعايير تميل المؤسسات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية، وفيما يلي هذه الطرق:¹

- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.
- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المؤسسة وعلى نشرها في صفوف من حولهم.
- تقديم أدلة و إرشادات لكيفية الالتزام بقيم المؤسسة وكيفية الالتزام بسياسات المؤسسة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.
- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية لتقويتها وتعزيزها، فالتدريب على الشعارات والقصص وغيرها، هي أمثلة لما يتم التدريب عليه.
- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المؤسسة والمعايير السلوكية المحيية للثقافة التنظيمية المرغوبة.
- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المؤسسة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة.
- تقديم حكايات و قصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم الواجب تعزيزها أو إضعافها.
- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم، حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون قصصا عن الثقافة التنظيمية وكنماذج للاحتذاء بها.

المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة بالنسبة للمنظمة هويتها وشخصيتها التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون ويتبنونها في تعاملاتهم، وتعتبر عملية تغيير هذه الثقافة من أصعب العمليات والتي تحتاج إلى جهد ووقت طويلين.

وللتعرف بشكل أوضح على تغيير الثقافة التنظيمية سنتطرق أولا: لمفهوم التغيير الثقافي، ثانيا: العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي، ثالثا: مراحل عملية التغيير الثقافي.

أولا: مفهوم التغيير الثقافي

¹ حسين حريم، إدارة المؤسسات منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 269.

يعرف التغيير الثقافي بأنه " تغيير يبحث عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى والأساليب الحيوية يمكن أن توفر المناخ الصحي للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي عصفت حديثا بأسس الجماعة أو المجتمع لذلك فان التغيير الثقافي يعتمد على الصراع من اجل البقاء.¹ وهو الانتقال من مرحلة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة، يفترض فيها أن تكون أكثر ايجابية و تلقى قبولا لدى غالبية العاملين في المؤسسة، ويعرف على انه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أمرين هما:

- خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.
 - ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
- أصبحت تتميز المؤسسات حاليا بثقافتها وخصوصيتها وذلك لارتباطها بهوية الكائن وشخصيته، فعند تغييرها يصبح هناك نوعين من العقبات:
- عقبة الخوف التي تعتري القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.
 - عقبة الرفض التي تعتري الناس بسبب ذلك الخوف.
- إن عملية التغيير الثقافية التنظيمية عملية معقدة تحتاج إلى وقت وجهد لتحقيقها، وذلك لارتباطها بالاستقرار والاستمرارية، ويتم تغييرها بقناعة تامة لدى القيادات العليا والإدارة لأنهم هم أساس التغيير.²

ثانيا: العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي

- فقد ذكر Robbins أن تغيير أي ثقافة تنظيمية يكون أسهل عند توفر الظروف التالية:³

● حدث مأساوي **Dramatic crisis**:

¹ بواشري امنة، سالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعمولة والسياسات الاقتصادية، الجزائر، العدد (06)، 2015، ص 216.

² إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثار عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص 21.

³ ابتهاج شكري شبيب، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 31 .

هذه هي الصدمة التي تجعل القائمين على المؤسسة أن تسعى لتغيير ثقافتها مثل فقد عميل مهم جدا، أو دخول منافسين جدد سحبوا البساط من تحت المؤسسة عندها يبدأ التساؤل عن مدى ارتباط ما حدث بالثقافة التنظيمية للمنظمة.

● عملية الدوران للقيادات :Turn over of leadership:

وجود قادة جدد في المؤسسة يجعل لهم نظرة جديدة وقيم جديدة يرغبون في نشرها بين العاملين وقد يكون تغيير القادة في الأصل ناتج عن حادث كبير أو أزمة، وبالتالي يرغب القادة الجدد في إمكانية إيجاد حلول لتلك المشكلة ولكن هذا يصعب تحقيقه إن لم يتعاون مع القادة الجدد المدراء القدماء لأهميتهم ولمعرفة بكافة تفاصيل وأمور المؤسسة مثال ذلك: عندما استأجرت شركة IBM مدير من شركة واستأجرت شركة جنرال موتورز مدير آخر واتفق الاثنان على تكوين قيادة جديدة بنظرة جديدة.

● صغر حجم و عمر المؤسسة Young & small Organization:

حيث كلما صغر حجم المؤسسة أمكن تغيير ثقافتها التنظيمية وكذلك كلما صغر عمر المؤسسة أي أنها حديثة الإنشاء كلما كان أسهل تغيير ثقافتها وهذا يفسر لنا صعوبة تغيير ثقافة الشركات التي تقدر بملايين الدولارات لأنها تكون بحجم هائل و غالبا عمر قدم يصعب تغييره.

● ضعف الثقافة Weak Culture:

حيث أن الثقافة الضعيفة بين العاملين يمكن تغييرها بسهولة أكثر من الثقافة القوية، لان الثقافة القوية يتمسك بها العاملون ولا يفرطون بها بسهولة.

2. أمور لا بد من أخذها بالاعتبار عند القيام بتغيير الثقافة وهي:¹

¹ ابتهاج شكري شبير، نفس المرجع، ص32.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

- أن تكون الإدارة العليا هي القدوة والمثل الأعلى العاملين عبر سلوكياتهم أي أن تلتزم الإدارة العليا بالتغييرات وتدعيمها.
- ابتكار رموز جديدة أو شعارات أو قصص جديدة لتحل محل القديم.
- اختيار وترقية ودعم الموظفين الذين يقومون بالتغيير ويؤمنون بالتغييرات الجديدة ويحملون نفس الرؤية.
- عملية تطبيع وتعويد العاملين على القيم الجديدة ونشرها بينهم.
- تغيير نظام المكافأة للعاملين لتشجيع قبول القيم الجديدة وتثبيتها، فيصبح هناك ربط ما بين المكافأة والتقييم بالنظام الجديد.
- استبدال القيم والمعايير غير المكتوبة بوضع القيم الجديدة على هيئة قوانين والتزامات يلتزم بها العاملون.
- التخلص من الثقافات الفرعية وذلك عن طريق عمل تنقلات في العمل و تغيير في الأقسام للقضاء على أي معارضة للثقافة الجديدة.
- عمل فرق من النخبة يتشارك العاملين في صياغة أفكاره وإشعار العاملين أنهم جزء من هذا التغيير وأنهم من ساهم في صياغة الثقافة الجديدة حتى يسعى الجميع لإنجاحها.

رابعاً: مراحل تغيير الثقافة التنظيمية

يمر التغيير الثقافي بسبعة مراحل منطقية متتابعة وصولاً إلى التغيير الثقافي المطلوب للمنظمة ككل وهي:¹

المرحلة الأولى : دراسة وتحليل الثقافة الحالية: من خلال:

- تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة.
- تحديد مكونات الثقافة الحالية الأكثر تأثيراً أو الأقل تأثيراً.
- التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية.

¹ محمد أمين ساسي، مرجع سابق، ص 34، 35.

المرحلة الثانية: التعرف على حجم التغيرات التنظيمية المطلوبة : من خلال:

- تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا، أفراد، مهام)
- تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر.
- تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغيرات الثقافة .
- تحديد مدى انسجام التغيير الثقافي مع اتجاهات وأراء الأفراد.
- تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.

المرحلة الثالثة : تحديد مستويات الثقافة المرغوبة في ضوء المرحلة السابقة: من خلال:

- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.
- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة مع الأهداف التنظيمية، أهداف العاملين، متطلبات العملاء والبيئة التنافسية.
- تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية: وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة والأولى والتعرف على حجم هذه الفجوة:

- قدرة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في أجل معين.
- الإمكانيات الحالية للمنظمة في تضييق هذه الفجوة.

المرحلة الخامسة : تصميم ووضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي:

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم وتعديل إستراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع تغيير الثقافة ولتساهم في سرعة تنفيذه ومن أهم هذه الإستراتيجيات، إستراتيجية الاختيار والتعيين، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية المكافآت والحوافز، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة كالسكن، العلاج والتأمين.

المرحلة السادسة : تنفيذ خطط التغيير الثقافي:

أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت وهذا التنفيذ مرتبط بـ : برنامج زمني للتنفيذ، مراقبة درجة رضا أو مقارنة العاملين للتغيرات الثقافية الجاري تنفيذها وكذلك تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي.

المرحلة السابعة : التقييم والمتابعة المستمرة:

وذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف.

المطلب الثالث: إشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال

كثيرا ما تبدو لنا مجموعة من الناس من حولنا متشابهين ظاهريا في امتلاكهم مثلا للحواس وصفات ظاهريا مشتركة، أماكن عيش متشابهة أماكن التمدرس نفسها، نفس المناخ والطبيعة، نفس التغيرات الفيزيولوجية... الخ رغم هذه النقاط المشتركة إلا أننا عند الاقتراب من كل شخص نجده مختلف عن الآخر، ولعل ابرز الاختلافات تظهر في المعتقدات، الأفكار، التوجهات، وجهات النظر... الخ من هنا فابرز ما يختلف فيه الناس هي الثقافة، وما نستطيع قوله أنها متباينة ومتعددة ومتغيرة وهذا يبرر تعقدها وصعوبة إدارتها، وتعتبر الثقافة عنصر مهم في إدارة التنوع من خلال مدخلين أساسيين ألا وهما:

1- باعتبارها الجزء الأكبر والأصعب في التنوع باعتبار التنوع المادي من السهل إدارته.

2- ضرورة إدراج إدارة التنوع ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة.

ولفهم إشكالية التنوع الثقافي في المؤسسات سنحاول التطرق إلى: أولا مفهوم التنوع الثقافي، ثانيا: فوائد وأبعاد التنوع الثقافي، ثالثا: مشاكل إدارة التنوع الثقافي.

أولاً: مفهوم التنوع الثقافي

التنوع الثقافي يصور مجموعة من الأفراد ذوي الخصائص والخلفيات المختلفة من قيم شخصية معتقدات وتقاليد وتصورات الحياة بشكل عام هو من المفاهيم الصعبة القياس.¹

¹ Katrina Tervonen, The Role of Diversity Management in Human Resource Management in Hotel Business, Saimaa University of Applied Sciences Business and Culture, Imatra, Degree programme in Tourism, Bachelor's Thesis, Southeastern Finland, 2012. P7.

ثانيا: فوائد وأبعاد التنوع الثقافي

1. فوائد التنوع الثقافي:

للتنوع الثقافي بالمؤسسة فوائد كثيرة ينبغي على المؤسسات تحصيلها وإلا فما الفائدة من وجوده فيها؟ صحيح أن الأمر ليس بالسهل وفيه مجازفة وصبر وتكاليف لكن هذا سيظل ثمن لما ستقتنيه المؤسسة من وجود التنوع بها.

- يمكن تلبية احتياجات الفئات المستهدفة (العملاء) على نحو أكثر فعالية من خلال أعضاء الخلفية الثقافية الخاصة بهم والمتواجدين بالمؤسسة.¹
- يمكن خدمة الأسواق الخارجية بشكل أكثر سهولة من قبل الموظفين.
- الموظفين المحليين هم أكثر قدرة على تطوير المنتجات وفقا للاحتياجات المحلية للزبون.
- توظيف قوة عمل متنوعة ثقافيا وفقا للاحتياجات المحلية في ظل مجتمعات المعرفة.
- تواصل الثقافات نتيجة للتفاعل اليومي بين ثقافة الموظفين.
- مشروع الفريق المتنوع ثقافيا هم أكثر فعالية في حل المهام و المشاكل الدولية.
- تخفيف الصراعات الناجمة عن الاختلافات الثقافية من خلال زيادة رضا العاملين والموظفين.
- التنوع الثقافي بالمؤسسة يفي المتطلبات القانونية فيما يتعلق بتساوي الفرص.
- إدارة التنوع الثقافي بفعالية من شأنه تعزيز صورة المؤسسة.

2. أبعاد التنوع الثقافي:

حدد الباحثان (Kluckolm et Strodtbeck, 1961) ستة أبعاد أساسية يمكن أن تساعد في فهم

التنوعيات الحاصلة بين الثقافات المختلفة، وهذه الأبعاد هي:²

- كيفية النظر إلى الإنسانية أو البشر.
- كيفية النظر إلى الطبيعة.
- مداخل الأفراد في العلاقات الشخصية.
- كيفية النظر إلى التقدم والانجاز.

¹ العسالي جمال، بن يحي بناة، إشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، الجامعة زيان عاشور، جلفة، الجزائر، العدد (1)، ص 39.

² عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص ص 56، 57.

● كيفية النظر إلى الزمن.

● كيفية النظر إلى المساحة أو الفراغ الجغرافي.

وتعد دراسة (Hofstede، 1984) بحق من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، فقد خلصت هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول الأبعاد الخمسة الآتية:

● مدى تقبل المجتمع لتوزيع غير المتساوي للقوة و النفوذ بين أفراده.

● مدى تجنب الأفراد للمخاطرة و عدم التأكد.

● مدى توجه الأفراد نحو الذكورية مقابل الأنثوية.

● مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية.

● مدى التوجه بالحاضر في مقابل التوجه للمستقبل.

ثالثا: مشاكل إدارة التنوع الثقافي¹

تواجه المؤسسات التي تحوي ثقافات كبيرة – لدى الموارد البشرية- مشاكل كبيرة سواء من حيث إدارتها أو التنبؤ بتصرفاتها وخصوصا وأنا نتعامل مع عنصر يتميز بالتغير نظرا للتأثير والتأثر، لذلك سنوجز فيما يلي أهم المشاكل:

● وجود هوة بين ثقافة الموارد البشرية وثقافة المؤسسة.

● التوجيه على أساس التنوع الثقافي يقلص من معايير الأداء المحددة من طرف المؤسسة والمرتبطة بثقافتها.

● غياب التوعية المتعلقة بالتنوع الثقافي سواء لدى الإدارة أو الموظفين مما يوقع المؤسسة في مشاكل تقبل هذه الإدارة.

● إدخال أنظمة جديدة أو أنشطة يسبب ارتفاع في التكاليف.

● إدارة التنوع الثقافي تجعل من العمليات التشغيلية تميل إلى أن تصبح معقدة للغاية ومرهقة.

● غياب الخبرات والقيادات الكفاءة لإدارة التنوع الثقافي.

¹ Lynn M. Shore, Beth G. Chung-Herrera, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart, Don I. Jung, Amy E. Randel, Gangaram Singh, Diversity in organizations: Where are we now and Where we going?, Human Resource Management Review 19(2009) , Institute for Inclusiveness and Diversity in Organizations, Department of Management, College of Business Administration, San Diego State University, 5500 Campanile Drive, San Diego, CA 92182, USA. PP 117-133.

- عدم وجود خطة حقيقية واضحة لدمج إدارة التنوع الثقافي ضمن الثقافة التنظيمية.
- أدوات تطبيق إدارة التنوع الثقافي ليست معروفة أو متاحة.
- يمكن أن تكون القيادة بالمؤسسة أكبر حاجز بين الثقافات.

خلاصة الفصل:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، ولهذا قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها من خلال عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية، اتضح لنا مدى أهمية الثقافة التنظيمية كمرجعية هامة لحل المشاكل التنظيمية وتقديم مقاربة لفهم الواقع التنظيمي، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، فالسلوك المنظم والرغبة في الانجاز وإتقان العمل كلها سمات ضرورية للنجاح.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي وهذا ما سنتعرف عليه في الفصل التالي.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم وعدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا عن العمل هو الذي أدى إلى ظهور المثات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع.

كما أن تحقيق الرضا الوظيفي أحد أهم المقومات والركائز التي تقف وراء نجاح العمل في المؤسسات المختلفة، بغض النظر عن طبيعة وميدان عملها، فبقاء المؤسسات في ظل بيئة تتميز بمنافسة تامة وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى رضاهم عن العمل، وذلك من منطلق أن القوى العاملة تشكل حجر الأساس في أي عمل، من خلال ما يملكه من قدرات فكرية، ومهارات شخصية، وما يتمتع به من رغبة في العمل، وأن استثمار هذه القوى ينعكس بصورة إيجابية على جودة مخرجات العمل، كما ينعكس على نتائج الخطط التي تم وضعها، وتتحقق بالتالي الأهداف المرجوة من العملية الإدارية.

وفي هذا الإطار وبغرض تقديم صورة واضحة لمفهوم الرضا الوظيفي ودوره في المؤسسة تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: عوامل، وطرق قياس ونتائج الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.

المبحث الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: مدخل إلى الرضا الوظيفي

يمثل العمل جزء هام من حياتنا، وبمرور الوقت داخل هذا العمل شكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل، ويهدف هذا الجزء إلى تقديم بعض المفاهيم المرتبطة بموضوع الرضا الوظيفي، وخصائصه، وأهميته وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الرضا الوظيفي

سنحاول التطرق في هذا المطلب على عنصرين هامين والمتمثلان في:

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

❖ يعرفه هوبك على انه "مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله".¹

❖ يرى كاتزل (Katzil) أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه.²

❖ يعرف لوك (Locke) الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.³

❖ ويرى سوبر (Super) أن رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضا على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته.⁴

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المؤسسات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 195.

² صادق سميح صادق القاروط، الجذبة في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2006، ص 20.

³ شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012، ص 28.

⁴ خالد بن محمد محمد قلوبوي، بعض سمات الشخصية والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، تخصص شخصية و علم نفس الاجتماعي، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 25.

❖ وحسب محمد أحمد بيومي "هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وتعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الإنسان بما يحققه العمل له، وبين ما يتطلع إليه الإنسان بأن يحققه له وظيفته، وتطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون".¹

❖ أما (Keith et john, 1985) رأى أن الرضا الوظيفي يتعلق بمدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت من جهة ثانية، وقد يقصد بالرضا الوظيفي رضا الفرد أو رضا المجموعة.²

❖ ويشير (نيستين) إلى أن الرضا الوظيفي هو محصلة الشعور الذي يدركه الفرد عن طريق عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه، وعن فرص الترقية المتاحة، وعن علاقته مع مجموعة العمل التي تنتمي لها، وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له.³

❖ ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، ويعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.⁴

وبخلاصة القول انه: تختلف وجهات النظر في تعريف الرضا الوظيفي، إلا أنها تتفق في أنه ردة فعل عاطفية ايجابية

تتعلق بالعمل.

¹ محمد احمد بيومي، القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 69.

² نوال لزرق، زهور بن حواء، الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة صنع قارورات الغاز بمعسكر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة المعسكر، الجزائر، العدد (6)، ص 140.

³ نبيل جاسم محمد، عوامل الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الصحف العراقية " دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية الأساسية، كلية الإعلام جامعة بغداد، العراق، العدد (65)، 2010، ص 574.

⁴ إيهاب احمد عريضة، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 22.

الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم الخصائص الرئيسية للرضا الوظيفي فيما يلي:

1. **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وينظرون إلى الرضا الوظيفي، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.¹
2. **النظر إلى الرضا على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فان كل ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
3. **الرضا الوظيفي هو حالة من القبول والقناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف:** هدفه إشباع جميع احتياجاته وتبؤاته في بيئة عمله.²
4. **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني، تتباين أبحاثه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.³
5. **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

¹ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 48.

² بلخيري سهام، عشيظ حنان، اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد آكلي محند اولحاج، البويرة، 2012، ص 07.

³ مباركي صبرين، دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 65.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، والمؤسسة، والمجتمع نوضحها كما يلي:

1. أهمية الرضا الوظيفي على الفرد:¹

- يؤثر على حياة الفرد، فالعمل يعتبر جزء من الحياة اليومية للفرد وله تأثيرات كبيرة عليها، فتحقيق الرضا في العمل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا على الحياة وجوانبها المختلفة.
- يؤثر الرضا الوظيفي على صحة الفرد العضوية والعقلية، فحسب دراسات قام بها باحثون، فالرضا له دور في طول الحياة أو قصرها، كما أن الفرد الذي لا يشعر بالرضا في عمله يمكن أن تظهر عنده أعراض عضوية كالتهب والتعرق، صعوبة التنفس، صداع الرأس فيلجأ لتناول الأدوية، وتناول المنومات، وقد يصل به الحد في بعض الحالات إلى الإدمان على المخدرات، كما يسبب فقدان الشهية والعصبية والروح العدوانية.
- يساهم في رفع ثقة الفرد بنفسه إذا أحس بالرضا، وفي نفس الوقت يمكنه أن يفقد الفرد ثقته بنفسه ويحسسه بالإحباط إذا لم يكن راضيا في عمله.
- يمكن أن يكون مؤشر للنجاح للفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى، فكثيرا ما كانت مظاهر السلوك غير السوي ومشكلاتهم النفسية ناشئة عن إحساسهم بان هذا لم يكن العمل الذي يريدونه، أو ما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعضها لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم.²

2. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

تكمن أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:³

¹ بوفوروة زويينة، اثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 54.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 210.

³ كمال بلمسعود، اثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، دراسة لوكالة البنك الخارجي الجزائري (BEA) بورقلة، رسالة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 50.

الفصل الثاني..... الإطار النظري للرضا الوظيفي

- يعتبر الرضا الوظيفي معياراً لمدى فعالية المؤسسة، من خلال التعرف على مستوى رضا وقناعة الأفراد الموظفين بها.
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي يعني تدهور ظروف العمال في المؤسسة، وبالتالي المؤسسة ستعمل بقدر المستطاع إلى تحسينها.
- اعتبار المستوى العام للرضا بمثابة أداة تشخيصية هامة وفعالة للبحث عن مشاكل الموظفين.
- دراسة مستوى الرضا الوظيفي يساعد الجهاز الإداري على تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تمكن المؤسسة من بلوغ الأهداف المسطرة والنجاح في سياساتها ومخططاتها وتضمن الاستمرار والبقاء.¹
- تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تتمثل في الرضا المرتفع لعمالها، مما يكسبها صورة وسمعة حسنة بين المؤسسات الأخرى.
- تقديم مساعدة للمدرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة، ونظام حوافز فعال يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل، وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي.²

3. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:³

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع.

¹ مجيدر بلال، تماسك جماعة العمل و علاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بولاية جيجل، رسالة ماجستير، تخصص عمل و تنظيم، معهد علم النفس و العلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 93.

² عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دون طبعة، دار البازوردي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 88،89.

³ شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء سونلغاز بجيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 7.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي Job Satisfaction Types:

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه، وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير الآتية:¹

1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شمولية:

وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

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

2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:²

وفق هذا المعيار تندرج ضمنه الأنواع التالية:

- **الرضا الوظيفي المتوقع:** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- **الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

¹ بن موفق الميلود، بن صافي عبد الكريم، الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم، دراسة مقارنة بين أداء المعلم في المديرية العمومية والمعلم في المدرسية الخاصة بولاية الجلفة، رسالة ماستر في علم الاجتماع التربوي، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017، ص ص 48،49.

² ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 65.

وهناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين هما:¹

• الرضا الكلي:

يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

• الرضا الجزئي:

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكن لازال يؤدي أعماله.

المبحث الثاني: عوامل، وطرق قياس ونتائج الرضا الوظيفي.

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو من العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى قسمين عوامل شخصية وأخرى تنظيمية، كما أن للرضا الوظيفي انعكاس على سلوك العمال²، وسنحاول التعرف على ذلك من خلال : أولا عوامل الرضا الوظيفي، ثانيا قياسه، ثالثا نتائجه.

¹ محمد أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمؤسسة ATLAS CHIMIE بمغنية، رسالة ماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، قسم علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص77.

² عيساوي وهية، مرجع سابق، ص 75.

المطلب الأول: عوامل الرضا الوظيفي

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

1. العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين:

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل، من هذه العوامل ما يلي:¹

- **الجنس Sex:** إن العلاقة بين جنس الفرد وكونه رجلا أو امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل العامل أفضل أداء من المرأة العاملة، وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي، وهذه الظواهر السلبية اتجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضاها عن عملها، إذ كلما زاد التمييز ضدها قل رضاها عن العمل.
- **العمر Age:** بصورة عامة توجد علاقة ايجابية بين العمر والرضا عن العمل إذ أن الأفراد العاملين الأكبر سنا يكونون أكثر رضا عن عملهم من الأفراد العاملين الأصغر سنا، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن الأفراد الأكبر سنا قد أصبحوا أكثر تكيفا لعملهم من الأفراد الأصغر سنا.
- **طول فترة الخدمة Tenure:** إن العلاقة بين طول هذه الخدمة بشكل مستقر في العمل والرضا الوظيفي علاقة ايجابية، فكلما زاد عدد السنوات التي يقضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى تؤدي إلى زيادة رضاه عنه.²
- **المستوى التعليمي Educational level:** إن ضمان الفرد لإستمرارته في العمل والاستقرار فيه يعتمد نسبيا على زيادة المستوى التعليمي للموظفين، وبالتالي ازدياد الرضا الوظيفي لدى الفرد، إن هذه النتيجة مرهونة ومرتبطة بعوامل عديدة منها: مدى الاستفادة من الكفاءات المتعلقة بأعمال ذات متطلبات تتناسب وهذه

¹ تغريد سليمان ابو سنيينة، اثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2008، ص ص 61،60.

² حنان بنت باصر صالح الخليفي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص توجيه تربوي ومهني، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 38.

الكفاءات، كذلك العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمؤسسة، كنظام الدفع وعدالة العائد والظروف البيئية للمنظمة.

2. عوامل بيئية العمل الداخلية:

إن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فبقدر ما يقدم هذا العمل من إشباعات للفرد بقدر ما يزداد رضاه عن العمل ويزداد بالتالي اندماج الفرد. والعوامل التي تؤثر في درجة رضا الأفراد عن العمل هي الآتية:¹

❖ الحوافز:

وهي جميع الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات الرضا والإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية الأعمال المكلفين بها، وتشمل (الأجر، المكافآت التشجيعية، الترقية)². وتعد السياسة الواضحة والعادلة لنظام الأجور والترقيات والعلاوات دافعا للعمال لبذل الجهود في العمل أملا في تحصيل ترقية أو زيادة اجر أو علاوة، لان الأفراد الذين يدركون أن قرارات الحوافز والمكافآت تتم بطريقة عادلة يزداد شعورهم بالرضا عن عملهم.³ وأكد العالم (تايلور) على أهمية الحوافز المادية من خلال وصف الإنسان بالعقلانية والرشد وأنه يتخذ القرار الذي من خلاله يحقق أكبر منفعة مادية، لان الحوافز المادية تؤثر إيجابا في النواحي السلوكية ومن ثم على رضا الفرد.

❖ محتوى العمل:⁴

توصل عدد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل، بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين. ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

- **درجة تنوع مهام العمل:** إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل

¹ تغريد سليمان ابو سنينة، مرجع سابق، ص 57.

² حوله عبد الحميد محمد الطالباني، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على راس المال الفكري، دراسة تحليلية في المعهد التقني /بابل، مجلة جامعة بابل، قسم علوم إدارية، كلية العلوم الإنسانية، العراق، المجلد 21، العدد (3)، 2013، ص 688.

³ محمد الخزاولة، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، مجلة المنارة، كلية التربية، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، المجلد 20، العدد1/ب، 2014، ص 306.

⁴الصيرفي، محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 268،269.

وسيشعره أكثر برضا أكبر.

– درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما إزدادت سرعة أداء العمل، وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

– استخدام الفرد لقدراته: كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما إزداد رضاه الوظيفي.

❖ نمط الإشراف:¹

إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم لهم.

❖ مجموعة العمل أو الزملاء:

تعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها ذلك الميدان الذي يهدف للتكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بتعاون من اجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية²، وأن العمل عبارة عن وسيلة لضمان الوجود المادي والاندماج الاجتماعي، فهو يجلب للفرد إلى جانب الامتيازات المادية والأجر مشبعات أخرى تتمثل في مشاعر الاعتزاز بالانتماء إلى جماعة معينة تربطه بها علاقات وطيدة طيبة، حيث انه يجد نفسه ضمن جماعة غير رسمية يجذبها ويتعامل معها، وبوجوده في هذه الجماعة يشعر نحوها باتجاه معين يتمثل في رضاه عنها³، وان الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة وتقارب مستواهم الثقافي ودرجتهم العلمية ووجود انتماءات مهنية موحدة وتقارب العادات، كل هذا من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد من أفراد الجماعة ويعزز ولائه للمنظمة.⁴

¹ محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 202.

² منصور فحهي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب، القاهرة، ط 1، 1976، ص 271.

³ كراكي عبد الواحد، اليمان جمال، الرضا الوظيفي و علاقته بأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية لثانويات ومتوسطات ولاية ورقلة، رسالة ماستر أكاديمي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص التربية الحركية للطفل والمراهق، قسم النشاط البدني الرياضي التربوي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص ص 6،7.

⁴ مزياي الوناس، محددات الرضا الوظيفي واثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، العدد (2)، ص 5.

❖ ساعات العمل:1

بقدر ما توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزويده من هذا الوقت بقدر الذي يزيد رضا العامل، والعكس صحيح بقدر ما تتعارض ساعات العمل مع وقت راحة الفرد باستخدامه لهذه الحرية بقدر ما ينخفض مستوى الرضا لدى الفرد، وهذا يتفق نسبيا مع الأهمية التي يعطيها الفرد العامل لوقت الراحة.

❖ الظروف الفيزيائية:2

تؤثر الظروف الفيزيائية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها، كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات الدوران والغيابات ومعدلات الحوادث المرضية، فكلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زاد رضاء الأفراد عن العمل.

❖ الرعاية الصحية:3

تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية، خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة، وتتوفر الرعاية الصحية عادة بان تنشئ المؤسسة مركزا طبيا يوفر العلاج المجاني أو تتعاقد المؤسسة مع احد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيها، وقد يكون العلاج مجانيا أو شبه مجاني.

❖ ثقافة العمل:4

¹ رملي عمر، التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لصناعة المنظفات وموارد الصيانة E.N.A.D بصور الغزلان، رسالة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العقيد آكلي محند اولحاج، البويرة، 2012، ص 56.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2007، ص 179.

³ محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ط3، 2006، ص 263.

⁴ احمد موسى المهدي ابو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص 103، 102.

الفصل الثاني..... الإطار النظري للرضا الوظيفي

يتم العمل في نوع البيئة الاجتماعية التي تنفرد بمجموعة من المعايير والعادات والمتطلبات والتي تتكون نتيجة تفاعل المجموعات التي تشكل المؤسسة ونماذجهم الثقافية والقيم ونظام التكيف الاجتماعي للمؤسسة، وبذلك فان دور العامل لا يقتصر على أداء العمل فحسب بل يشمل أيضا حسن الاتصال والتوافق مع جماعة العمل من خلال عدم إغفاله للقيم والأهداف التي تحددها هذه البيئة، وهذه المعايير والقيم تكون في مجموعها ما نسميه الثقافة الفرعية للعمل، فمعرفة أمر ضروري لزيادة فاعلية العامل وتوافقه مع العمل وبالتالي الرفع من درجة رضاه.

فالثقافة الفرعية للعمل تشكل الركن الأول لثقافة المؤسسة، في حين تشكل الثقافة العمالية الركن الثاني، وهي مجموع الأعمال الهادفة إلى إيصال قدر من المعارف والمعطيات إلى العمال من اجل تزويدهم بالوعي الضروري، والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في بيئة عملهم.

فمن واجب المؤسسة توعية العمال بالظروف والتطورات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بهم وهذا ما يشعروهم بالمسؤولية وأهمية مكانتهم في المؤسسة، وبالتالي يساهم في رفع مستوى الأداء والفاعلية لديهم، ويخفض من درجة صراع الدور مما يجعل الوظيفة مصدر اشباع كبير وهو يرفع من درجة ارتباطهم لها وبالتالي يزيد رضاهم الوظيفي، وعلى هذا الأساس فمن الضروري إيجاد آلية تضمن التكامل بين الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية في بيئة العمل.

❖ قيم وأهداف المؤسسة (المكانة الاجتماعية للمهنة):

فهناك أفراد يمارسون مهنة قليلة الدخل إلا أنها مفضلة بالنسبة لهم لكونها تتضمن خطوة وقيمة اجتماعية يتمناها كل فرد، بينما قد توجد أعمال أخرى على العكس تمتاز بالدخل المغربي ولكن المهمة الموثوقة إليها قليلة الاعتبار والاهتمام.¹

وبالتالي كلما شعر العامل بأنه يعمل من اجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك اثر لا يمكن إنكاره على الرضا الوظيفي، لأنه يعمل من اجل شيء يستحق الجهد.²

¹ كراكي عبد الواحد، اليمان جمال، مرجع سابق، ص 7.

² نحوله عبد الحميد محمد الطالباني، مرجع سابق، ص 688.

الفصل الثاني..... الإطار النظري للرضا الوظيفي

وفي النهاية يمكن أن نقول بان العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لا يجب أن تكون جميعها مجتمعة حتى يحدث ذلك الرضا، ولكن اختفاء بعضها قد يؤدي إلى عدم الرضا، ونلخص أهمها فيما يلي:¹

- ❖ الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي.
- ❖ إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد.
- ❖ إتاحة فرصة للابتكار.
- ❖ توفير نظام للإشراف العام، وليس الإشراف المباشر، مما يزيد من خبرات العاملين.
- ❖ تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة.
- ❖ الرضا عن الأجر، من خلال (تناسب الأجر مع العمل، تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة).
- ❖ إتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة، مع تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.
- ❖ الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف من خلال مساندة الرئيس لمؤوسيه عند طلب المعاونة، والعدالة في معاملة المرؤوسين.
- ❖ الرضا عن مجموعة العمل وإظهار روح الصداقة في العمل مع الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، وتقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.
- ❖ الاعتماد على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية.
- ❖ المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة.
- ❖ الرضا عن النواحي الاجتماعية، مثل بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها وتوفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين.

¹ كتفي عزوز، الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية ببعض متوسطات ولاية مسيلة، رسالة ماجستير في علوم التربية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 102، 103.

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجاتها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله. و يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

أولاً: المقاييس الموضوعية للرضا (الطريقة غير المباشرة)

ويقصد بها كل المقاييس التي تفيدي في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل.¹

❖ معدل الغياب:²

حيث يعكس معدل الغياب مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل واشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فان احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المؤسسة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب، واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج.

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

¹ أكساس نريمان، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمجمع الادوية "صيدال" بجسر قسنطينة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2012، ص 104.

² بوقال نسيم، اثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مبنوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 137.

مجموع عدد أيام الغياب للأفراد

$$100 \times \frac{\text{معدل الغياب خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} =$$

متوسط عدد الأفراد العاملين

وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المؤسسة، فقد تعتمد فترات مثل: شهر، فصل، سنة، كما يمكن المقارنة بين المؤسسات من نفس النشاط أو النوعية، بغية وضع معيار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا. إلا انه يعاب على هذا المؤشر كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحادث، تعطل النقل أو الظروف العائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة، وهو التفسير الذي أكدته تعريف (Bélanger وزملائه) للغياب بأنه: "عدم قدوم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك".

❖ معدل دوران العمل (ترك الخدمة):

يطلق هذا المصطلح على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين الخدمة داخل المؤسسة وإحلال جدد محلهم، فهو يشير إلى حركة القوى العاملة داخل المؤسسة دخولا وخروجا منها نتيجة لحالة من عدم الرضا.¹ ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا التغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل.² ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلات التالية:³

¹ هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر)، حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 19.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط3، 1986، ص 306.

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 160.

عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية

$$100 \times \frac{\text{عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} = \text{معدل الانفصال}$$

متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة

عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية

$$100 \times \frac{\text{عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} = \text{معدل الانضمام}$$

متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة

عدد الأفراد الذين تم تعيينهم + عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة

$$100 \times \frac{\text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم + عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} = \text{معدل دوران العمل}$$

متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة

❖ معدل الأمن والسلامة المهنية¹:

تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل، وتحسب عدد الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى رضا العاملين عليها، فارتفاعها يعني حالة عدم الرضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل ومن ثم رضا الأفراد عليها.

ثانيا: المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي: (الطريقة المباشرة)

¹ هبة سلامة سالم غواش، مرجع سابق، ص 19.

الفصل الثاني..... الإطار النظري للرضا الوظيفي

وتعتمد هذه المقاييس على تصميم استمارات تتضمن قائمة من الأسئلة الموجهة للعمال أو مجموعة عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل لمعرفة مدى تقبل العامل ورضاه عن تلك الجوانب، ويتم استخلاص درجة الرضا من خلال إجاباته على بنود تلك المقاييس، وفي هذه المجموعة يمكن التمييز بين طريقتين رئيسيتين تحددان محتوى الأسئلة التي تتضمنها هذه المجموعة:¹

● طريقة تقسيم الحاجات:

تصمم الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء بحيث تتبع هرمًا عامًا للحاجات الإنسانية مثلما اقترحه ماسلو Maslow، والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، وحاجات تقدير الذات، بحيث يكمن الحصول على معلومات من الموظف حول مستوى الإشباع الذي تتيحه الوظيفة لمختلف الحاجات لديه، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بالاستمارة.²

● طريقة تقسيم الحوافز:

تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل احد العوامل المؤثرة في الرضا، كمحتوى العمل، فرص الترقى، الإشراف... الخ.³

أما بالنسبة للطرق المعتمدة في قياس الرضا الوظيفي، فقد تعددت ومن أهمها ما يلي:

● طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لترستون:⁴

¹ عاشور علوطي، الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 144.

² عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص 83.

³ عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نويميدا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، التخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 122.

⁴ عبد النور ارزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997 ص 103، ص 122.

الفصل الثاني..... الإطار النظري للرضا الوظيفي

تستعمل هذه الطريقة كمقياس للرضا الوظيفي، كما يمكن استخدامها لبناء مقياس لأي اتجاه خاص بالفرد العامل، ففي حالة قياس الرضا الوظيفي يتم تحديد متغيراته ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل، أو تلك التي تصف الاشباعات والتي يحصل عليها الفرد من عمله وعادة ما تفوق مائة، وتقدم لمجموعة من المختصين يعرفون بالحكام بغرض الحكم على دلالتها أي درجة الرضا الذي تعبر عنه كل عبارة، وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي تبعا لرأي الحكام ليتشكل بذلك المقياس النهائي للرضا المتضمن للعبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، فنجد في قمة المقياس عبارات تمثل أقوى الاتجاهات الايجابية وفي نهايته عبارات تمثل أقوى الاتجاهات السلبية، وبعدها يقدم في شكل استبيان للعمال يتضمن توزيعا للعبارات دون أن تخضع في ترتيبها لدرجاتها تجنباً للأجوبة العفوية غير دقيقة، وتوضع النقط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه، وتليها عملية التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعية المقابلة لكل عبارة، وتمثل متوسط التقييم الذي أعطاه الحاكم للعبارة ومجموع العلامات تحرر الدرجة الممثلة للرضا العام.

عند تطبيق مقياس الرضا وفقا لهذه الطريقة يكتفي الأفراد باتخاذ القرار حول الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة مدرجة في الاستبيان، ويمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين مثل: الأجور، الإشراف... الخ وحساب درجة الرضا عن هذا المجال، وتمثل بذلك الرضا الجزئي عن ذلك المحور، لقد سميت بطريقة الفواصل المتساوية ظاهريا أو الفئات المتساوية كونها تراعي في ترتيبها لعبارات التساوي في الفرق بين العبارات والذي يقدر بدرجة واحدة.

• طريقة التدرج التجميعي لليكارث:¹

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارث من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، وان يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة.

مثال ذلك: - إنني استمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

¹ احمد الصالح سالم، دوقات امعمر، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، دراسة ميدانية بإدارة بلدية الطريفواي ولاية الوادي، رسالة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015، ص ص 74، 73.

1

لا أوافق أبدا

2

لا أوافق

3

غير متأكد

4

أوافق

5

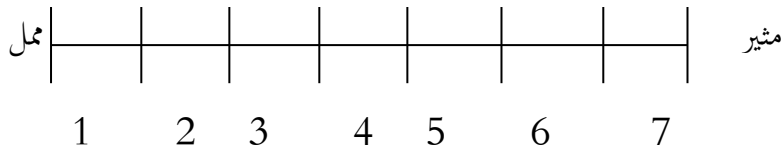
أوافق بشدة

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و5 كما هو موضح في المثال أعلاه، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

• طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة للاوزجود وزملائه:¹

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره.

مثال ذلك: - ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟



ويجمع الدرجات التي أعطهاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.

• طريقة الأحداث الحرجة:²

وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله، وهنا يصف الفرد بعض الأعمال المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا

¹ احمد الصالح سالم، دوقات امعر، المرجع نفسه، ص 74 .

² بوقرة سارة، كرافة لويذة، ادارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945 قالمة، رسالة ماستر في علم المكتبات، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017، ص 34.

الفصل الثاني..... الإطار النظري للرضا الوظيفي

أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر عديد من الأفراد مواقف في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة لهم، يظهر هذا النمط الإشراف حيث يلعب دورا هاما في رضا الأفراد عن العمل.

• معدلات القياس والرد على الأسئلة:¹

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة، وفيها يقوم الأفراد بالإجابة على الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، ومن أشهر المعدلات:

- الأجنحة الوصفية للعمل (JDI): وتتناول الأسئلة بما خمسة جوانب مختلفة هي العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، زملاء.

- طريقة (MSQ) قائمة استقصاء جامعة "مينسوتا" لقياس الرضا: وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم- فرص التقدم فيه)، وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل.

وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل، مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور ويوفر قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية، مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور.

- المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة): يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم المقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام و بهذا تتم أول خطوة باتجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لإجاباتهم وحققهم في الخصوصية.

¹ العربي حكيم، منقلاقي يزيد، اثر الرضا الوظيفي على الأداء في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البترول المبيع GPL بالبويرة، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص 30.

المطلب الثالث: نتائج عدم الرضا الوظيفي

إن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المؤسسات قد لا ينتج عنها التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة، ولذلك من المهم البحث عن النتائج أو الآثار التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا. وفيما يلي بعض أشكال تعبر عن عدم الرضا الوظيفي:¹

- **الخروج أو فسخ عقد العمل:** يكون السلوك هنا موجه نحو ترك المؤسسة، ومن ثمة البحث عن مركز جديد، ويمكن التعبير عن هذا السلوك بالاستقالة أو الانتقال إلى مكان آخر في العمل.
- **الصوت:** تشير إلى محاولة التغيير بدلا من الهروب من الوضع الذي هو عليه العامل، من خلال البحث عن طريقة إيجابية بناءة للاستجابة، من خلال المحاولة الفعالة لتحسين الظروف بوضع المقترحات للتحسينات، مناقشة المشاكل مع الرؤساء وبعض أشكال الفعاليات النقابية.
- **الولاء:** من خلال الانتظار الصبور، بمعنى انتظار سلمي متفائل بتحسين الظروف، من ضمنه الدفاع عن المؤسسة في مواجهة الانتقادات والوثوق بها، تسمى بالمعانة بصمت.
- **الإهمال واللامبالاة:** من خلال السماح للظروف بالتفاقم بما في ذلك التغيب المزمن أو التأخير، تقليص الجهود، زيادة نسبة الأخطاء.
- **كثرة الشكاوي:**² إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستاءين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

❖ التوقف عن العمل :

ويتمثل في ما يلي:

¹ بوقرة سارة، كرافة لويذة، مرجع سابق، ص ص 37،38.

² عزيون زهية، مرجع سابق، ص ص 112،113.

الفصل الثاني..... الإطار النظري للرضا الوظيفي

- **الإضراب**¹: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذلك يعد من أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صحيح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها والتي لا تتوافق مع متطلباتهم، وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما انه نوع من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة).

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمل كان يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية، كدون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عنه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.

- **الإصابات**²: إن الحوادث الصناعية والإصابات شائخا شأن التغييب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي وبالتالي انعدام الدافع على 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 بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده اقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، وهناك العديد من البحوث أكدت على وجود تلك العلاقة العكسية بين الإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي.

- **التمارض**: هو ادعاء المرض والتي تعبر عن عدم الرضا وهو عادة ما ينتج من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه الفرد داخل أو خارج المؤسسة، تدفعه للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.³

¹ العربي حكيم، منقلاتي يزيد، مرجع سابق، ص 33.

² نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة- ولاية المسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009 ص 43.

³ يونس مختار، مرجع سابق، ص 69.

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

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

المطلب الأول: نظريات المحتوى

تهتم نظريات المحتوى بالعوامل التي تحرض السلوك وتحث على العمل، سواء كانت هذه العوامل ذاتية أو خارجية، وفي ميدان العمل فإن نظرية المحتوى تسمح بتحديد عوامل حفز العامل على العمل.

وتتضمن نظريات المحتوى نظرية التسلسل الهرمي للحاجات ونظرية العاملين، إضافة إلى نظرية البقاء والانتماء والنمو.

1. نظرية الإحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لـ Maslow's Need Hierarchy Theory¹:

حدد Maslow خمسة أنواع من الإحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيباً، بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور، فعندما يتم تلبية الإحتياجات الأدنى نسبياً يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الإحتياجات.

وهذه الأنواع الخمسة من الإحتياجات هي:

- **إحتياجات فسيولوجية Physiological needs**: هي الإحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا، وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة، لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبّي هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.
- **إحتياجات الأمان Safety needs**: يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة، لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

¹ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة بقطاع غزة - السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم الإدارة والاقتصاد، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2012، ص ص 51، 50.

● **احتياجات اجتماعية Social needs**: وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع، لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها، هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب، فهذه احتياجات لا بد من تلبيتها من خلال وجود إجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

● **احتياجات الإحترام (التقدير) Esteem needs**: بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله، فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس والحصول على وضع متميز، لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة، فالإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل، فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديمه فكرة وهكذا، وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلا أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.

● **تحقيق الذات Self-Actualization needs**: بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات، وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

هذه النظرية شهيرة جدا وقد وفرت إطارا عاما للإحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المؤسسات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الإحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

2. نظرية إي آر جي ERG Theory¹:

هذه النظرية تشبه نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف الإحتياجات إلى ثلاثة أنواع وهي:

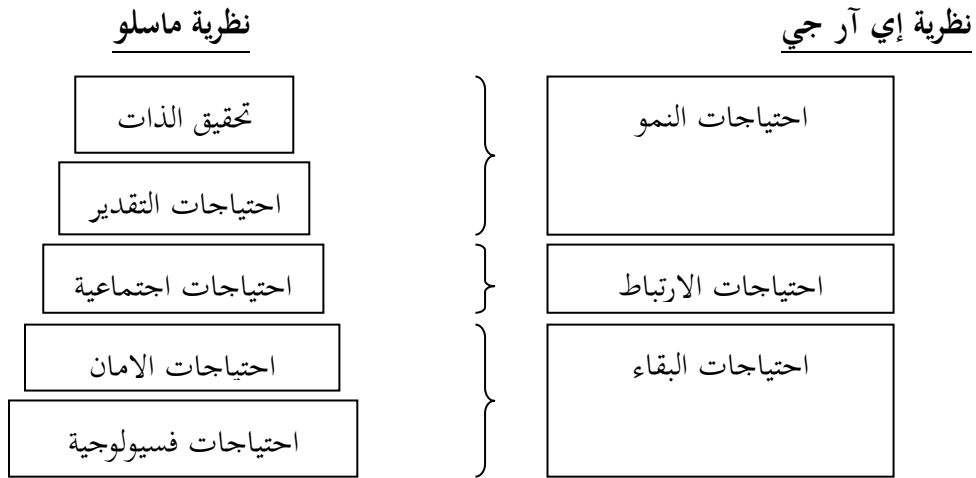
● **احتياجات البقاء Existence needs**: وهي مرادفة للإحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان في النظرية السابقة

● **احتياجات الارتباط Relatedness needs**: وهي مرادفة للإحتياجات الاجتماعية في النظرية السابقة

● **احتياجات النمو Growth needs**: وهي مرادفة للإحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة، أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير.

¹ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، المرجع نفسه، ص ص 51، 52.

الشكل رقم (05) يمثل أساسيات نظرية إي آر جي ونظرية ماسلو



المصدر: ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، المرجع نفسه، ص 51.

هذه النظرية تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تقول بأن الإحتياجات لا تتبع هرمًا مثل ما قال ماسلو بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الإحتياجات في آن واحد ولا يوجد تسلسل محدد لها، فالشخص قد يحفز بجوانب تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق الحاجات الأساسية (الفسولوجية)، فإنك تجد شخصا قليل الدخل يذهب لحضور مباريات الكرة في الملعب، لماذا؟ إن إحتياجاته الأساسية لم تكتمل وهو يقلل من دخله بدفع ثمن التذكرة ولكنه يجد متعة في ذلك مثل المنافسة والإنتماء لفريق، وفي الوقت نفسه في كثير من الأحيان يرضى الإنسان بعمل تكون فيه نواحي التقدير أقل بسبب أن العمل الذي يكون فيه التقدير وتحقيق الذات أعلى لا يلي الحاجات الأساسية، فتداخل الإحتياجات هو أمر معقد فهي قد تتعارض وقد تتفق وقد تسبق هذه تلك...

3. نظرية ذات العاملين:¹

استطاع فردريك هزربرج من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا وعدم الرضا، وان العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء، بمعنى أن خصائص العمل المصحوبة بعدم الرضا تختلف تماما عن تلك التي تؤدي إلى الرضا

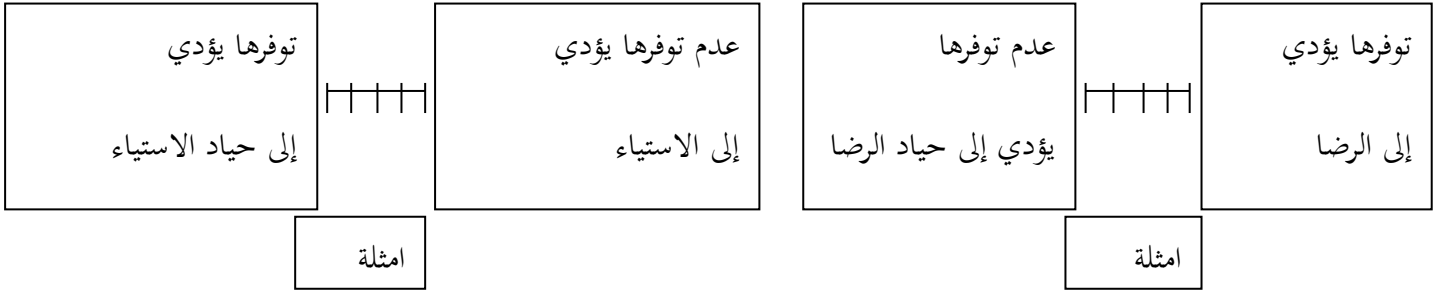
والشكل التالي يوضح هذه النظرية.

الشكل رقم (06) : نظرية ذات العاملين

¹ عيساوي وهيبه، مرجع سابق، ص ص 88،89.

العوامل الوقائية

العوامل الدافعة



- ظروف العمل

- الإشراف

- سياسات

- الأجر

- العلاقات

- الانجاز

- المسؤولية

- التقدير المؤسسة

- التقدم والنمو

- أهمية العمل

المصدر: عيساوي وهيبة، المرجع نفسه، ص 88.

- العوامل الدافعة هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك، وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية، وهذه الأخيرة هي التي تقي مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.
- إن توافر العوامل الدافعة بشكل جيد يؤدي إلى الحماس والدافعية وإلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، إلا أن عدم توافر هذه العوامل الدافعة، أو توفرها بشكل سيئ سيؤدي إلى اختفاء الدافعة والرضا، ولكن لا يؤدي هذا بالضرورة إلى عدم الرضا والاستياء، وبالمثل يمكن القول بان توافر العوامل الوقائية بشكل جيد سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا، كما أن توافر هذه العوامل بشكل سيئ سيؤدي إلى ظهور مشاعر استياء وإلى عدم الرضا لدى الأفراد.
- إن توافر العوامل الوقائية بشكل جيد هو الشرط الأساسي لظهور اثر العوامل الدافعة، بمعنى انه لو أن العوامل الوقائية لم تتوافر بشكل جيد أو توافرت بشكل سيئ فان هذا يؤدي إلى عدم الرضا والاستياء، ولكن إن توافرت العوامل الوقائية فإننا نحيد مشاعر الاستياء وعدم الرضا والدافعية.

يمكن تصنيف العوامل الوقائية والدافعية كمايلي:

● **العوامل الدافعة:** وهي تلك المؤدية إلى الحماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل، وهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وكيانها. وهي موضحة في الشكل رقم (06).

● **العوامل الوقائية:** يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء (عدم الرضا)، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأفراد، وهي تمس بيئة العمل وما يحيط به. وهي موضحة دائما في الشكل رقم (06).

4. نظرية الإنجاز:¹

يرى ماكلياند (McClelland) أن العمل في المؤسسة يركز على ثلاث حاجات هي:

- (الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الانتماء)، فالأفراد الذين لديهم حاجة القوة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة، ويندفعون وراء المهام التي توفر لهم القوة، أما الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز فإنهم يبحثون عن فرص حل المشكلات، وهؤلاء يتحلون بمميزات تؤهلهم لتحمل المسؤولية .
- أما بالنسبة للأفراد الذين لديهم حاجة الانتماء فهم يجدون في المؤسسة فرصة لتكوين وإشباع علاقات الصداقة ويسعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

المطلب الثاني: نظريات العملية

تؤكد نظريات العملية على العمليات المعرفية في تحديد مستوى حفز العمال وإشباع حاجاتهم، فهي تبحث في كيفية حدوث الحفز وأهم نظريات العملية نظرية العدالة ونظرية التوقع.

1. نظرية العدالة ل"آدمز" 1963:²

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وبسيطة، وهي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، وتمثل العدالة تبعا لهذه النظرية في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مثله مثل زملائه، في حين أن عدم العدالة هي اعتقاده

¹العدلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة، الرياض، ط2، 1985، ص ص 54، 53.

²العبودي فاتح، الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص ص 81، 82.

بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين (المقارنات الاجتماعية)، وتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وفقا لأربع خطوات هي:

- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته والناتج التي يحصل عليها من المؤسسة.
- تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين، على أساس مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها.
- مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.
- ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

من خلال هذه الخطوات يتبين لنا أن "آدمز" وصف عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات، بحيث المدخلات Inputs هي إسهامات الفرد للمؤسسة مثل: التعليم، الخبرة، الجهد، و الولاء، أما النواتج Outcomes فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل: الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية، والمكافآت المعنوية، ويتأسس تقييم الفرد لمدخلاته ومخرجاته مقارنة بمدخلات ومخرجات الآخرين بالاستناد إلى بيانات موضوعية في جزء منها كما هو الحال بالنسبة لمرتبته، وفي جزئها الآخر على إدراكه كما هو الحال بالنسبة لمقارنة مستوى تقدير الآخرين، والجدير بالذكر أن ما يقارنه الفرد هو نسبة مدخلاته الى مخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين ويتطلب إدراك العدالة أو الشعور بها أن تكون النسبة متساوية.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن إدراك الفرد لعدالة يحفز وي دفعه إلى محاولة الإبقاء على الوضع القائم، بمعنى انه سيستمر بتقديم نفس مستوى المدخلات للمؤسسة ما دامت نواتجه على الأقل لم تتغير، كما لم تتغير مدخلات ونواتج المجموعة الأخرى للمقارنة، أما الفرد الذي يدرك أو يشعر بعدم العدالة أو المساواة فان سلوكه سوف يكون موجهها أو مدفوعا لتخفيض هذا الشعور.

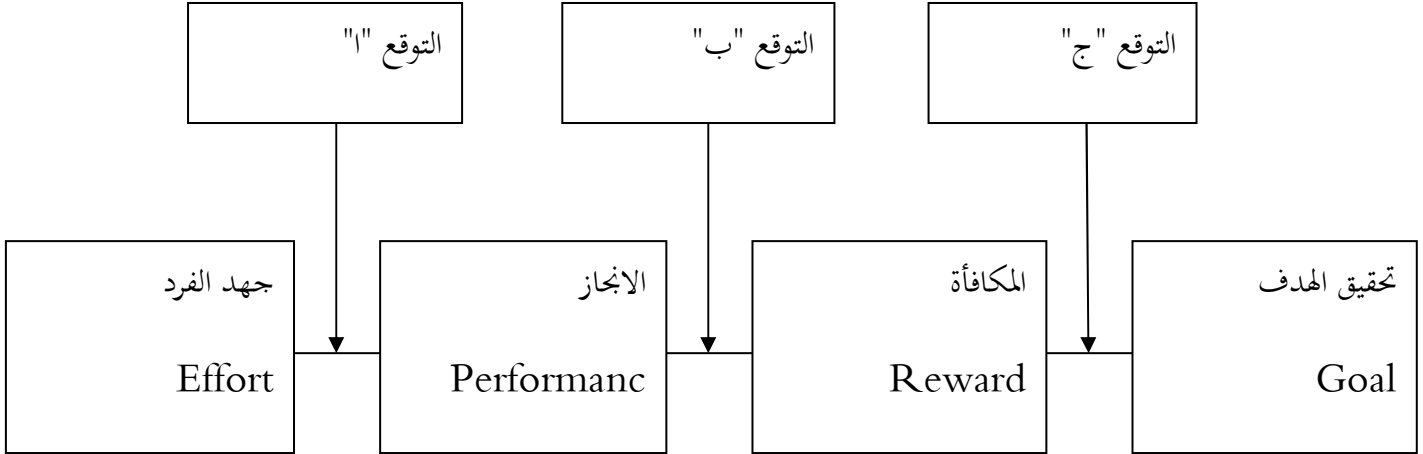
2. نظرية التوقع:¹

وتعتبر نظرية فروم من النظريات الحديثة في الدوافع إذ تعتبر مدخلا عقلانيا لدراسة الحوافز وآثارها على الدافعية في الأداء، إذ أن الأفراد العاملون يبذلون الجهود لانجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون بها فهي

¹ بن مبارك كريمة، سلفاوي امال، مرجع سابق، ص 22.

مدخل عقلائي للتحفيز، وبموجب هذه النظرية فان الأداء محصلة أساسية للعلاقة ما بين القابلية بالانجاز والحوافز (العوائد) المتحققة لذلك الانجاز، أي: الأداء = التحفيز × القابلية.

الشكل رقم (07) يوضح نظرية فروم للتوقع



المصدر: بن مبارك كريمة، سلفاوي امال، المرجع نفسه، 22.

إذ تشير النظرية للعلاقات التالية:

- هناك علاقة بين الجهود المبذولة والانجاز المراد تحقيقه.
 - هناك علاقة بين الانجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها.
 - هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطاؤها للفرد وبين تحقيق الأهداف المراد انجازها.
- لذا فان نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعة ترابطها لتحقيق أهداف المؤسسة.

3. نظرية إشباع القيمة:¹

¹ العربي حكيم، منقلاتي يزيد، مرجع سابق، ص 21.

- يرى "يدوين لوك" Edwin Look أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل.
- ويرى أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه، وبين ما يدرك انه يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.

4. نظرية التعزيز:¹

يمكن للمدراء من خلال نظرية التعزيز استخدام أربع طرق لمراقبة سلوك الموظفين تتمثل في التعزيز الايجابي أو السلبي وهما طريقتان لإثارة السلوك المرغوب من الموظف، والعقاب الايجابي أو السلبي اللذان يعدان طريقتان للقضاء على السلوك غير المرغوب. ويمكن تفصيل هذه الطرق التي يوضحها الشكل (08) على النحو التالي:

- **التعزيز الايجابي:** وهذا يعني إعطاء رد فعل ايجابي عندما يظهر الفرد السلوك الايجابي المطلوب، لان ذلك يجعل من المحتمل جدا تكرار هذا السلوك، فالتعزيز الايجابي إذن يحفز السلوك، على سبيل المثال الثناء على إتيان الفرد إلى عمله مبكرا، تعتبر المكافأة معززا ايجابيا ولكن فقط إذا كانت تؤدي إلى تحسين السلوك وكلما كانت عفوية كلما زادت قيمة التعزيز.
- **التعزيز السلبي:** يعني مكافأة الموظف من خلال إزالة النتيجة السلبية أو غير المرغوب فيها، مثلا إيقاف الموسيقى المشتتة للتركيز عند بداية العمل، فإذا زاد مستوى أداء العمل عند إيقاف الموسيقى فالموسيقى تعتبر معززا سلبيا.
- **العقاب السلبي:** يعني إيقاف المكافأة المحببة للفرد عند انجازه عملا غير مرغوب فيه، أو هو إيقاف الحافز المرضي، غير ذلك الذي يحافظ على السلوك من اجل التقليل من وتيرة السلوك، ويستخدم العقاب السلبي للتقليل من احتمال تكرار السلوك مستقبلا، مثال ذلك وجود موظف مكتب يعطل زملاؤه دوما بذرذشته حول المواضيع التي ليس لها صلة بالعمل، فيتجاوب معه زملاؤه بأدب يمثل له هذا التجاوب حافزا مرضيا يساعده

¹ ونوغي فنيحة، اثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن تعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس - سطيف-، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015، ص ص 47،49.

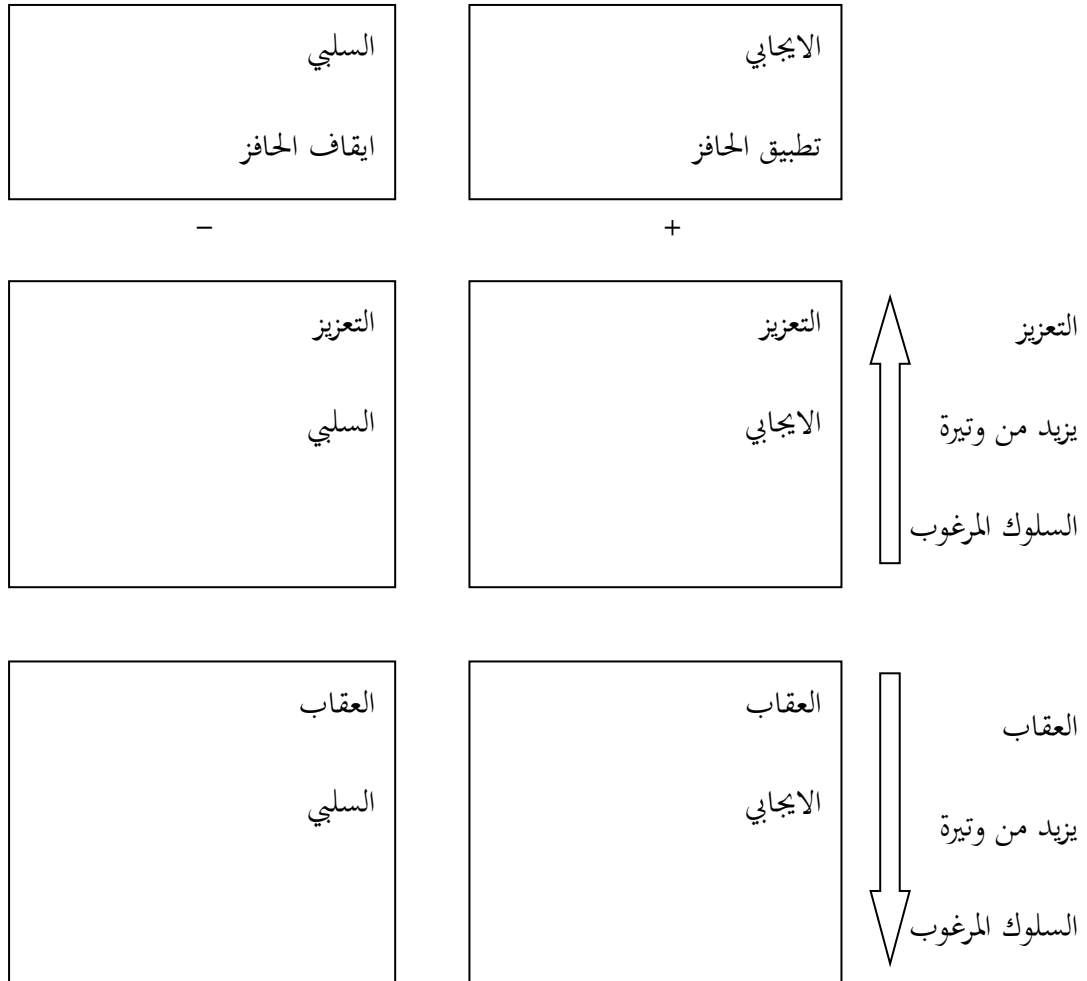
الفصل الثاني..... الإطار النظري للرضا الوظيفي

على سلوكه المخرب، يخبره مشرفه المباشر أن استمراره في هذا السلوك المخرب سوف يؤدي إلى حرمانه من الزيادة السنوية في الراتب، يمثل إيقاف الزيادة في الأجر عقوبة سلبية له لأنه مكافأة مرضية له لكن ليست مكافأة مباشرة تحافظ على السلوك.

- **العقاب الايجابي:** يعني منح المكافأة أو الحافز غير المستحب للفرد عندما ينجز سلوكا غير مرغوب فيه، ويستخدم هذا النوع من العقاب للتقليل من السلوك، فمثلا بالنسبة للموظف الذي يمارس الدردشة يمكن توبيخه شفويا عن بعده عن مكتبه لوقت طويل، لكن ينبغي أن ندرك أن النتائج كنتزير الدرجة والفصل وغيرها رغم أنها تمثل ما لا يحبه الموظفين إلا أنها لن تمثل عقوبات إلا إذا قللت أو قضت على السلوك الغير المرغوب، ويعتبر العقاب أكثر قبولا من التعزيز الايجابي لان الناس يعتقدون أنهم أحرارا في اختيار التصرف بطرق مسؤولة لتجنب العقاب، ويستخدم كلا من التعزيز الايجابي والتعزيز السلبي لزيادة السلوك المرغوب أو المطلوب.

إن الشكل (08) يلخص الطرق الأربع لتعزيز السلوك.

الشكل (08) الطرق الأربع لتعزيز السلوك



المصدر: ونوغي فتيحة، مرجع سابق، ص 48.

وتختلف نظرية التعزيز عن نظريات المحتوى بأنها تركز على النتائج التي تؤثر بدورها على السلوك، وليس على العمليات العقلية للأفراد، و لأنها تركز على النتائج فإنها توفر للمدير طريقة محسوسة للتنبؤ بمردود الموظفين ومراقبتهم، لكن تؤكد بعض الدراسات أن تحديد الأهداف قد لا يساهم في زيادة جهد العمال داخل المؤسسات.

المبحث الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

لكل مؤسسة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى والمتمثلة في مجموعة القيم المعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها المتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، هذا التأثير للثقافة على الفرد حيث يصبح يعرف ويتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات منظمة وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضو في المؤسسة، فهل لهذه الثقافة دور في تحقيق رضاه الوظيفي؟ وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث من خلال: دور كل من القيم التنظيمية، والعادات والتقاليد، والبيئة المادية للعمل في تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي:

لا توجد منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة حديثة التكوين أو مضى عليها فترة من الزمن إلا ولها وجهات نظر في التعامل مع الظروف التي تحيط بها، ونوع العلاقات والتواصل والتعامل مع الأطراف الذين تربطهم مصالح بالمؤسسة بسيطة كانت أو واسعة إنما ما يعرف بالقيم التي تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المؤسسة مع الآخرين وكيف تدير نفسها.¹

أولاً: مفهوم القيم

❖ يعرف «klman» القيم بأنها: « مجموعة من الفلسفات، المعتقدات والافتراضات، المبادئ والتوقعات، والاتجاهات وقواعد السلوك، التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة» .

¹ عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص ص 99،98.

- ❖ كما تعرف بأنها: « نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب، مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة ».
- ❖ القيم هي: المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة والاعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة.

ثانيا: أنواع القيم:¹

يمكن تصنيف القيم إلى عدة أنواع أو تقسيمات كما حددها "روكيش وسبرنجر" كما يلي:

● القيم الفكرية أو العقلية:

هي تلك القيم التي تكون هامة لدى الباحثين والمفكرين فهم يدرسون ويحاولون التحلي بالموضوعية في تفسير وتعليل الأحداث والوصول إلى الحقيقة.

● القيم الاقتصادية:

تلك القيم التي تهدف إلى خفض التكاليف وتسعى إلى زيادة الأرباح والعوائد المالية، لذلك نجد في المجتمعات الرأسمالية الإنتاجية أن القيم المادية وهي الحصول على الثروة هي الأساس، ومنه فقيمة العمل تتحدد بمقدار ما يعود من دخل.

● القيم الجمالية:

هنا يتأمل الفرد الأبعاد الجمالية في الطبيعة وفي اللوحات وفي منزله ومكان عمله انه يسعى لتذوق الجمال في الأشكال والأصوات، ويستمتع بالانسجام بين سمات وعناصر جمالية في حياته.

● القيم الاجتماعية:

هنا يركز الفرد على تألفه وانسجامه مع الناس في علاقة ود وحب، فتراه ودودا متعاطفا يسعى لان يكون ضمن نسيج اجتماعي متآلف.

¹ يونسى مختار، مرجع سابق، ص ص 70،72.

● القيم السياسية:

هنا يركز الفرد على الفنون السلوك السياسي أي الإقدام والإحجام والمناورة في التعامل مع الآخرين وصولاً للتفوق في التنافس على مناصب أو مغامم أو موارد أو نفوذ.

● القيم الدينية:

هنا الفرد يركز ويتمسك بالمفاهيم والمعاني والاتجاهات الدينية التي انزلها الله على عباده.

● القيم التنظيمية:

لقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المؤسسات، 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.

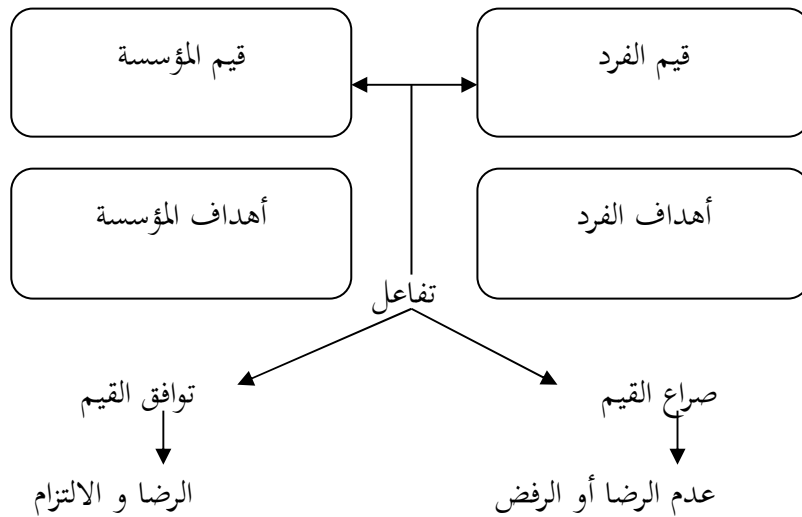
ثانياً: دورها:

ويتمثل دور القيم التنظيمية للأفراد فيما يخص رضاهم الوظيفي في جملة من العناصر و المتمثلة 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 إلى تفكك وانحيار المؤسسة.
- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.
- تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات.
- زيادة كفاءة العمل ورفع معدلات الأداء.
- المساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

● الصراع القيمي¹: إن الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة هي سبب أساس لظاهرة الصراع التنظيمي، فأرجعت النظريات علل الصراع إلى التنظيم أو القيادة تارة وإلى الاتصال الإداري تارة أخرى، وهي في ذلك تتعامل مع منظومة القيم، ويرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد، وحيث أن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، وأن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، فانه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ومن ناحية أخرى فان الفرد يتعامل مع أنظمة وأفراد آخرين داخل التنظيم ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد وجماعات تنظيمية، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي. والشكل التالي يوضح معنى الصراع القيمي.

الشكل رقم (09): يوضح أوجه التعارض والتوافق القيمي.



المصدر: عبد الستار مركمال، المرجع نفسه، ص 135.

¹ عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا، بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2014، ص 134، 135.

الفصل الثاني..... الإطار النظري للرضا الوظيفي

وبالتالي كلما زاد شعور الفرد بان قيمه تدوب في قيم المؤسسة، وان هناك انسجام وتوافق بين قيمه وقيم الأفراد، وجماعات العمل ووجود قيم مشتركة بينهم، كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: العادات والتقاليد ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

يمكن اعتبار العادات والتقاليد بمثابة نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم، وهي نماذج عامة للسلوك يجب إتباعها بواسطة الأعضاء "تحية العميل مثلا أو نظرة العين والابتسامة".¹

أولاً: العادات والتقاليد التنظيمية:²

وهي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة، والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المؤسسة إتباعه في المواقف المختلفة، وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد، ويعد الخروج عليها خروج عن المألوف، وخروج على إرادة الجماعة، وهي عبارة عن أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد المؤسسة وترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المؤسسة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، حيث نجد مثلا أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.

ومن العادات والتقاليد الايجابية المتعارف عليها في العمل نجد:

- الانضباط والتقييد بساعات الدوام.
- التفاني الزائد والجد والاجتهاد في العمل.
- تقديم شعار مصلحة المنشأة فوق الجميع.
- الحرص من اجل مصلحة المنشأة.

ثانياً: دورها:¹

¹ جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 14.

² عيساوي وهيبه، مرجع سابق، ص 106، 105.

الفصل الثاني..... الإطار النظري للرضا الوظيفي

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

فمثلا هناك مجموعة من العادات والسلوكيات الإدارية تتمثل في اللامبالاة بأداء العمل المنوط ببعض الموظفين، والنوعية والكفاءة المطلوبة وشيوع بعض العادات الذهنية والسلوكية كالكسل الذهني والترهل والتراخي والبطء السلوكي في أداء العمل ومتابعته في إطار شروطه ومعاييرها ناهيك عن التعود على عدم التبصر واليقظة في متابعة العمل بعد أدائه. هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية تشكل نمو واتساع الإهمال والكسل هي مؤشرات لانخفاض الأداء والرضا الوظيفي، وتؤدي ظواهر الإهمال وعدم الجدية في أداء العمل ومتابعته إلى بروز نمط ثقافة الفشل وعدم الجدية والمسئولية.

كما أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المؤسسة ليست بسبب وجود عيوب، أو نواقص في قوانين، أو أنظمة المؤسسة والإدارة، وإنما بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحيانا في الحسبان وقت التنظيم، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والأعراف والثقافة والأخلاق بحكم أن الأفراد نشئوا في بيئات مختلفة. وبالضرورة يجب على المؤسسة أن تسعى دائما إلى تطوير سياساتها وإجراءاتها وقوانينها بما يتماشيا مع ما يريده أفرادها، وأن تأخذ في الحسبان تقاليدهم وعاداتهم والأعراف التي يتبعونها لتجنب الصراعات والمشاكل والتعارض بين ما تحمله المؤسسة وما يحمله الأفراد.

وبالتالي بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ارتباط قوي جدا، حيث انه كلما كانت ثقافة المؤسسة ثقافة متماسكة وإحساس الأفراد بان المؤسسة جزء منهم، كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أو درجات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين والتغلب على المشاكل.

¹ مريم بجرادة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ص 69،70.

المطلب الثالث: البيئة المادية للعمل ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

يقصد بها كل ما هو مادي في المؤسسة، فهي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات ومكاتب وفروع خاصة بالمؤسسة الأثاث والتصاميم الداخلية والخارجية... الخ، وسنقوم فيما يلي بشرح مفصل لها:¹

أولاً: مفهوم بيئة العمل المادية (Physical Work Conditions):

تتعلق ظروف العمل المادية بموقع مكان العمل وتصميمه وترتيب الأثاث والمعدات والأجهزة والإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وغيرها، فالمناخ المادي الصحي المناسب في بيئة العمل له تأثير في نفسية الفرد في عمله، إذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كان استعداده للعمل أحسن، فاختلاف ظروف العمل المادية يمكن أن يؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل و ظروفه.²

ثانياً: دورها:

بدا الاهتمام بالظروف المادية ودورها وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال التون مايو وتجارب هوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.³

إن تجاهل تصميم مكان العمل يمكن أن يكون له تأثير معاكس، فوفقاً للاتحاد الدولي للتصميم الداخلي الذي يرى أن سوء التصميم غالباً ما يؤدي إلى انعدام الكفاءة التشغيلية وبالتالي إلى خفض الإنتاجية وضعف أداء الأعمال.

¹ عبد الستار مركمال، مرجع سابق، ص 140.

² عمر وصفي عقيلي، عبد المحسن نعساني، عبد القادر احمد دواليبي، اختبار اثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل، دراسة ميدانية في الجامعات السورية، مجلة بحوث جامعة حلب، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2008، ص 11.

³ بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، معهد الإدارة التقني، العدد(36)، 2013، ص ص 263، 264.

الفصل الثاني..... الإطار النظري للرضا الوظيفي

ويرى بعض الباحثين أن أماكن العمل الذكية والمبتكرة والفعالة لا تساعد المؤسسات على خفض تكاليف الأشغال فحسب، ولكنها تضيف قيمة حقيقية للعمل، إذ يمكن لمساحة عمل مصممة بعناية أن تزيد الإنتاجية، وتعزز الإحساس بالانتماء للمجتمع، كما أنها تعبر عن قيم المؤسسة، كما أن المظهر العام للمكتب والشعور الذي يولده لدى الموظفين أمران لهما تأثير عميق ودائم على الحالة الذهنية لكل موظف، وأفضل المؤسسات للعمل تصمم مكاتبها بطرق تأخذ الموظفين في المقام الأول، كما أن مرافق العمل الآمنة والتي تساهم في خلق بيئة عمل جيدة إنما هي دليل مهم على الاحترام للموظفين.

إن الطريقة التي يتم فيها تصميم مكان العمل يمكن أن يكون لها دور واثق حاسم على الطريقة المنهجية التي يؤدي بها الموظفون عملهم، إضافة إلى تشجيع التعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة المؤسسة على التفكير، وينبغي أن تولى احتياجات الموظفين الأساسية مثل الإضاءة ونوعية الهواء الداخلي والراحة اهتماما بالغا، وهي العوامل التي تساعد على الحد من الغياب وتحسين الرضا الوظيفي.¹

المطلب الرابع: العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي:

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة، إلا أنهم اجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية، فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح.

إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال و لاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة.

كما أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلا شك إلى تقليل معدل دوران الموظف، وتؤثر إيجابيا على سلوك الموظفين في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المؤسسات ويتم إدخال فرق عمل جديدة، وفي نفس الوقت تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، وترفع من كفاءة الموظفين فان تلك الإجراءات (وهي الثقافة

¹ عبد الستار مركمال، مرجع سابق، ص ص 141، 142.

الفصل الثاني.....الإطار النظري للرضا الوظيفي
التنظيمية القوية) توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجيه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها
وأهدافها.¹

وبالتالي الرضا الوظيفي يتأثر بنوع الثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن الثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الرضا
والعكس في حالة الثقافة الضعيفة.

¹ عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص ص 114،112.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبرز مدى أهمية الرضا الوظيفي للأفراد والمؤسسات والمجتمعات، فالفرد الراضي عن عمله في جوانبه المختلفة يضمن له ذلك الارتياح النفسي وحتى الجسدي إذن صحة جيدة، مما يجعله يساهم بشكل فعال في أعمال المؤسسة ويثبت ولاءه لها، فمن السهل جدا تطوير المؤسسة بطريقة إيجابية عندما يكون أي موظف على الطريق الصحيح، كما تم استخلاص العوامل المسببة للرضا ولعدمه والكامنة في العوامل التنظيمية، بالإضافة إلى عوامل شخصية نابعة من طبيعة الشخص، وتم عرض أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وفي الأخير تعرفنا على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

ويأتي الفصل الثالث والمتمثل في دراسة حالة ليقدم تفسيراً عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في ERGR-Aurès

تمهيد:

عنصر عرض أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بالمتغيرين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من خلال الفصلين السابقين، نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين من خلال تطبيق على المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس.

سينطوي هذا الفصل على تقديم وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها والأداة المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها، وتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة

سنحاول خلال هذا المبحث التطرق إلى الجزء التعريفي بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس، من خلال تقديم نظرة شاملة حول نشأتها وهيكلها التنظيمي والمنتجات التي تنتجها الوحدة وخدماتها وإستراتيجيتها.

المطلب الأول: نشأة وتقديم المؤسسة

سنطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، تاريخ المؤسسة، المقر والمدة.¹

أولا/ تقديم المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس L'ERGR Aurès:

مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم المسماة المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية، تابعة لمجموعة E.A.G.R (المؤسسة الوطنية للهندسة الريفية)، المتخصصة في تنفيذ برامج التنمية الريفية، ولقد جمعت المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس أكثر من 40 عاما من الخبرة، مما يعطيها دور المشغل الاقتصادي في مختلف برامج التنمية الريفية. ويمتد المجال الجغرافي لهذه المؤسسة إلى 09 ولايات من المنطقة الشرقية من الجزائر: "باتنة، بسكرة، تبسة، سطيف، قسنطينة، برج بوعرييج، الوادي، خنشلة، ميلة"، ولقد ساهمت لسنوات في توطين سكان المناطق النائية عن طريق خلق فرص العمل لتوليد مصادر الدخل لهؤلاء السكان.

1. تاريخ المؤسسة:

أنشئت المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس في عام 2010، هي نتيجة لإعادة هيكلة شركات مختلفة التي سبقتها، وهي:

- مديرية ترميم التربة D.R.S: 1962 - 1970.
- المكتب الوطني لأعمال الغابات O.N.T.F: 1971 - 1989.
- المكتب الإقليمي لتنمية الغابات الشرقية O.R.D.F: 1990 - 1998.
- شركة تنمية الغابات الزراعية الأوراس SAFA AURES: 1999 - 2009.
- المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس E.R.G.R Aures: 2010.

وحسب ما جاء في المادة الثالثة من القانون الأساسي المحرر من طرف مديرية أملاك الدولة باتنة، تأخذ الشركة تسمية: مؤسسة عمومية اقتصادية/شركة ذات أسهم/المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس، وذلك حسب محضر الجمعية العامة غير العادية (AGEX) بتاريخ 20/12/2010، وذلك بمقر صفا الدهرة سابقا الكائن ب11 طريق حاسي بونيف الدار البيضاء وهران بدلا من شركة صافا اوراس باتنة سابقا.

¹ اعتمادا على بعض الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في ERGR- Aurès

ويجب أن تظهر هذه التسمية في كل العقود والوثائق الصادرة عن الشركة والموجهة للغير، وتكون مسبقة أو متبوعة دائما بعبارة "شركة مساهمة" بكتابة واضحة و بالأحرف المختصرة "ش.م" مع ذكر رأس المال الاجتماعي.

وحسب المادة السابعة من القانون الأساسي حدد الرأس المال الاجتماعي بمبلغ قدره ثلاثمائة واثان وثمانون مليون وثمانمائة وثمانون ألف دينار جزائري (382.880.000 دج)، قسم إلى ستة و ثلاثون ألف وتسعمائة وسبعة وستون (36967) سهم، منها (1321) بقيمة (20.00) دينار جزائري و (35.646) بقيمة 10.000 دج مملوكة من طرف المؤسسة الوطنية للهندسة الريفية.

2. المقر الاجتماعي والمدة

حسب ما جاء في المادة الرابعة من القانون الأساسي حدد المقر الاجتماعي للشركة ب: ص ب 07 نهج المحطة باتنة.

ويمكن تحويله إلى أي مكان آخر داخل اقليم ولاية باتنة بقرار من مجلس الإدارة وإلى أي مكان آخر خارج إقليم ولاية باتنة بموجب مداولة من الجمعية العامة العادية.

يمكن إحداث وكالات، فروع، مكاتب ومحلات تخزين في كل مكان، بقرار من مجلس الإدارة الذي يمكنه نقلها أو حذفها.

وحسب المادة الخامسة حددت مدة الشركة بتسعة وتسعون سنة (99 سنة) ابتداء من تاريخ قيدها بالسجل التجاري، إلا في حالة الحل المسبق أو التمديد حسب ما هو منصوص عليه في هذا القانون الأساسي.

المطلب الثاني: أسباب إنشاء المؤسسة، أهدافها ومشاكلها

سنوضح في هذا المطلب أهم الأسباب التي دفعت إلى إنشاء المؤسسة، وأهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكما سنحاول التطرق إلى بعض المشاكل التي تعرضت لها.¹

أولا/ أسباب إنشاء الوحدة:

- يعود السبب الرئيسي لإنشائها بتسميتها الحالية عام 2010، إعادة تنظيم وهيكله المؤسسات العمومية من قبل الدولة، ومنها شركة تسيير المساهمات "التنمية الريفية".
- توسيع دائرة النشاط الفلاحي وتحقيق الاكتفاء المحلي من أهم الضروريات في مجال اختصاصها الغابي والفلاحي.

ثانيا/ أهداف الوحدة:

تسعى الوحدة لتحقيق الأهداف التالية:

- الاستثمار في القطاع الفلاحي وتوسيع دائرة نشاطها وتنويعه خارج الشعب الفلاحية.
- فك العزلة عن المناطق النائية عن طريق مشاريع تتعلق ب:

¹ اعتمادا على بعض الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

- فتح مسالك ريفية وغابية.
- تزويدهم بالطاقة الشمسية بالنسبة للمحرومين من مادة الكهرباء.
- أنجاز الآبار، السدود والسواقي لري مزروعاتهم.
- أنجاز مساكن ريفية.
- تزويدهم بالأشجار المثمرة منها شجر الزيتون، التفاح وغيرهما.
- توسيع دائرة استصلاح الأراضي البور.
- وهي المشاريع التي من شأنها تشجيع سكانها على الاستقرار بأراضيهم.
- امتصاص البطالة وفتح مناصب شغل للشباب.
- تحقيق الاكتفاء المحلي من الأشجار المثمرة والغابية.
- إرساء جملة من العمليات التنموية للدفع بالقطاع الفلاحي قدما وترقيته.
- حماية النظام البيئي بمحاربة التصحر، الانجراف، انزلاق التربة، وحرائق الغابات مع استخلاصها في حال حدوث ذلك.
- إرساء ثقافة تجميل المحيط عن طريق أنجاز مشاريع المساحات الخضراء وتهيئة أخرى.
- تحقيق ولو الحد الأدنى من الخدمة العمومية.
- الانفتاح على السوق الدولية في مجال إنتاج واستغلال الخشب والفلين.

ثالثا/ المشاكل التي تعرضت لها المؤسسة:

هناك مشكل رئيسي والمتمثل فيما يلي :

- تأثرها بالهزات الاقتصادية منذ نشأتها لذا تعرضت لإعادة هيكلة عدة مرات منذ وجودها عقب الاستقلال، وهو ما انعكس سلبا أيضا على المردود والعامل.

المطلب الثالث: القدرات السنوية (الانجاز والإنتاج)، والهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولا/ القدرات السنوية (الانجاز والإنتاج):

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في ERGR- Aurès

الجدول رقم (02) القدرات السنوية (الانجاز والإنتاج)

- أشغال:

القدرة الإنتاجية	الوحدات	أعمال
15 000	هكتار	مزروعات الغابات
3 500	هكتار	مزروعات الفاكهة
600	كم	المسارات
180 000	3م	تصحيح سيل
25 000	هكتار	أشغال الغابات

- النباتات

القدرة الإنتاجية	الوحدات	المنتجات
35 000 000	وحدة	غابة
800 000	وحدة	الفاكهة
1000 000	وحدة	ارتفاع الساق
500 000	وحدة	زخارف (نباتات للزينة)
1000 000	وحدة	علف

- الخشب

القدرة الإنتاجية	الوحدة	المنتج
40 000	3م	استغلال وتحول الخشب

- فلين

القدرة الإنتاجية	الوحدات	المنتجات
20 000	قنطار	استغلال الفلين

- ألفا

القدرة الإنتاجية	الوحدة	المنتج
2 500	طن	ألفا

وقد وصل تصدير ألفا 4000 طن من ألفا مشروطة خلال 3 حملات.

الأعمال

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في ERGR- Aurès

العدد	اسم
12.000	عدد العمال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

الموارد المادية ل 4.000.000.000,00 دج تتكون من:

❖ الأشغال العامة، الهندسة المدنية، الغابات، الإنتاج النباتي، الهيدروليكية، الزراعة، المعالجة، النقل، الاتصال ...

دوران الأعمال:

من المرجح أن تحقق قيمة دوران الأعمال من: 3.500.000.000 دج/ في السنة

البنى التحتية الثقافية الاجتماعية:

مركز الاسترخاء chelia:

تمتلك الشركة مركز استرخاء يقع على ارتفاع 2 300 متر على جبل شيليا (ماسيف بوحمامة).

❖ العديد من الوحدات من المخيمات الصيفية (أطفال العمال ...) بقوا في هذا المركز.

❖ تم تنظيم العديد من الندوات والدورات التدريبية.

❖ زار العديد من رؤساء الوزراء، والوزراء، والولاة، والسفراء، والوفود الأجنبية هذا المركز.

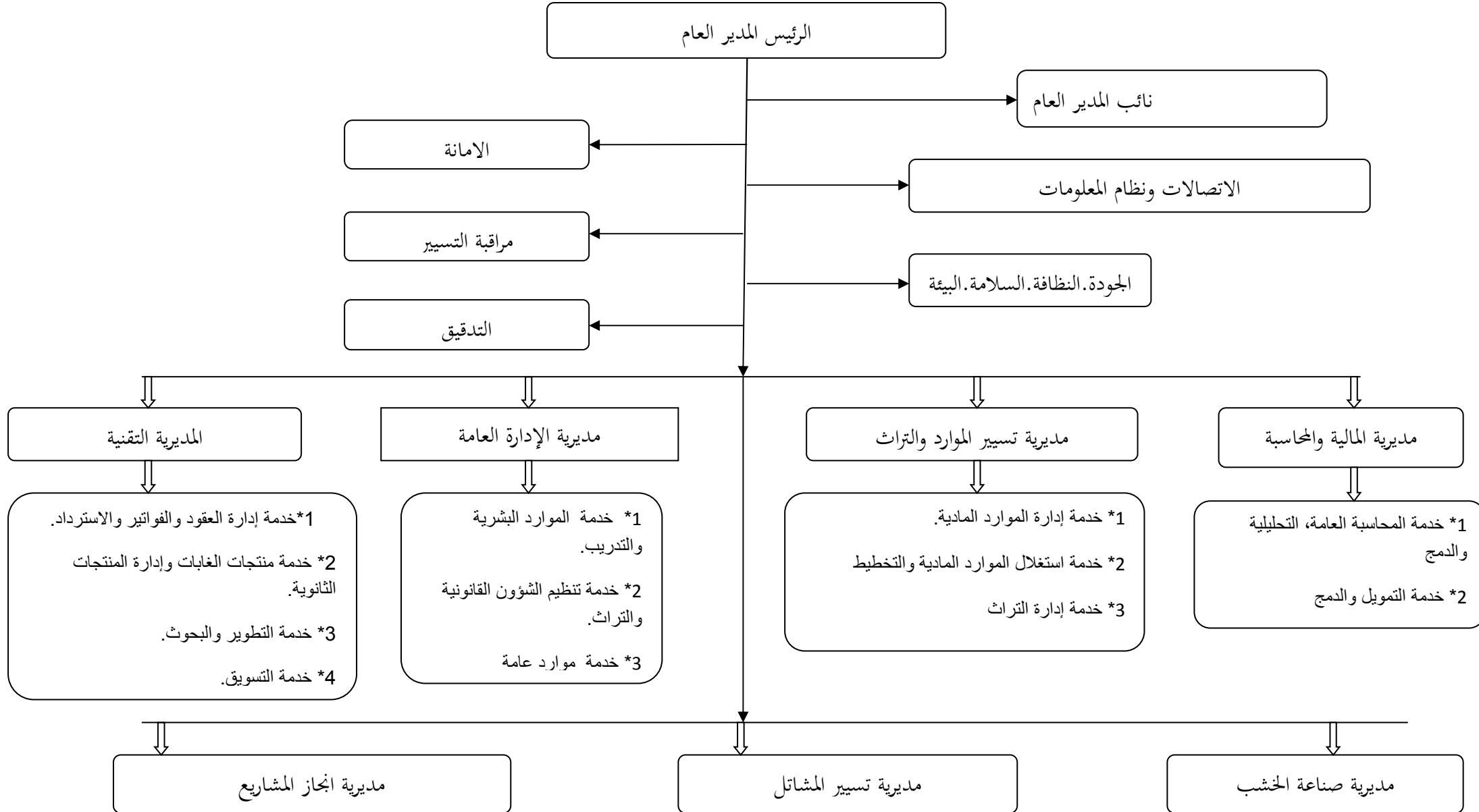
ثالثا/ الهيكل التنظيمي:

تمتلك المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس هيكل تنظيمي مصفوفي يسمح بالأخذ بعين الاعتبار المهمات المتداولة بين النشاطات، وذلك بالتنسيق مع وحداته الفرعية ومديريته العامة، والتكامل بين الإدارات المختلفة للوصول للأهداف المشتركة، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الأشكال التي توضح الإدارات والأقسام المتواجدة بالمؤسسة، ويظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس كما يلي¹:

¹ اعتمادا على بعض الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في ERGR- Aurès

الشكل رقم (10) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

1. الرئيس المدير العام: نجده في قمة الهيكل التنظيمي، حيث يعتبر عنصر أساسي والجوهري في المؤسسة، لأنه هو الأمر بالصرف والمشرف على إدارة المؤسسة ويقوم بتسييرها ويهتم بمصالحها الداخلية والخارجية، ويطبق القوانين الأساسية داخلها.

وهذه المديرية العامة في باتنة تحتوي على 04 مديريات مركزية المتمثلة في:

- المديرية التقنية
- مديرية الإدارة العامة
- مديرية تسيير الموارد
- مديرية المالية والمحاسبة

كما تحتوي على 01 خلية التدقيق والتوليف، و06 مديريات انجاز المشاريع الموزعة في كل من باتنة، وسطيف، وقسنطينة، وتبسة، والوادي، وخنشلة، وتحتوي أيضا على 01 مديرية تسيير المشاتل، و01 مديرية صناعة الخشب.

2. نائب المدير العام: يقوم بمهام المدير العام، والمخول له القيام بصلاحيات بعض أنشطة العمل والمكلف بالشؤون الإدارية في حالة غياب المدير العام.

3. الأمانة: تقوم بتسيير شؤون الإدارة بالتنسيق مع المدير العام، كما تسجل وترتب المواعيد بالتنسيق مع المصالح الأخرى داخل المؤسسة.

4. الاتصالات ونظام المعلومات: معالجة المعلومات وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية.

5. مراقبة التسيير: مرتبطة ارتباطا مباشر مع المديرية العامة (رئيس المدير العام)، وتحصل على المعلومات من المديريات المركزية وتناقشها وتعالجها وتقدم التوجيهات والإرشادات.

6. خلية الجودة. النظافة. السلامة. البيئة: تقوم ب:

- الحفاظ على امن الوحدة وسلامة العامل من الحوادث المختلفة.
- الحفاظ على نظافة محيط المؤسسة.
- توعية العمال حول الأمور والأخطار المتعلقة بالعمل مثل: الحرائق والنظافة والقواعد الصحية.
- الوقاية من حوادث العمل ومسبباتها.
- تهيئة بيئة صالحة لانجاز الأعمال.

- ضمان جودة عالية للمنتجات.

7. التدقيق: هدفها التقصي في حالة وجود مشاكل في أي مديرية، والمسؤول على ذلك يقدم القرار ويبحث عن الحل.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة ثم الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سنحاول التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة ونموذج الدراسة وحدود الدراسة.

أولا / منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى توضيح دور عناصر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس ERGR–Aurès، وللإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا، ومن أجل البرهنة على فرضيات البحث و إثباتها ميدانيا اعتمدنا "المنهج الوصفي" الذي يسمح بجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما يقدم وصفا للنتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة"¹، وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي.

ثانيا/ نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل هو "الثقافة التنظيمية" ومتغير تابع هو "الرضا الوظيفي"، الذي يساند الافتراض كون أن الثقافة التنظيمية لها علاقة بتحقيق الرضا الوظيفي، وذلك أن تبني المؤسسة الثقافة التنظيمية يضمن لها بناء نقاط قوة من مواردها الداخلية غير الملموسة، تمكن من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا يتطلب من المؤسسة معرفة كيفية الحصول والمحافظة واستغلال هذه الموارد الغير مادية ذات العلاقة بالرضا الوظيفي، ومن هنا يمكن أن نلخص هذه العلاقة في شكل معادلة التالية:

بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي " رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 1.59

$$(y) = f(x)$$

حيث أن: (y): الرضا الوظيفي وهو المتغير التابع.

(X): الثقافة التنظيمية وهو المتغير المستقل.

ثالثا/ حدود الدراسة

تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

- **المجال المكاني:** تركزت الدراسة على المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس ERGR–Aurès، حي المحطة باتنة.
- **المجال الزمني:** تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني 2018/2017.
- **المجال البشري:** ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث، وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، عدة جماعات، اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على عدد من العمال للمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس من مختلف التخصصات والوظائف.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر مجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول عناصر الثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

سنطرق إلى أهم المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة من أجل الحصول على المعلومات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على نتائج الدراسة.

أولا/ مصادر الحصول على البيانات

لقد تم جمع البيانات بإتباع أساليب مختلفة كما يلي:

1-المصادر الثانوية: تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والتقارير والدراسات الجامعية ذات العلاقة بالموضوع، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2-المصادر الأولية: تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على أدوات البحث التالية:

- **الملاحظة:** تعتبر وسيلة مساعدة على التحليل والتفسير من خلال التواجد بالمكان محل الدراسة.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

- **الاستبانة:** تعتبر أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات وقد صممت خصيصا لتغطي جميع متغيرات النموذج ضمن ثلاثة أقسام على النحو التالي:
 - أ. **القسم الأول:** حيث شمل هذا القسم المعلومات الشخصية للعمال وتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية. وتتضمن مجموعة من الأسئلة والمقدرة بـ (04) أسئلة.
 - ب. **القسم الثاني:** حيث شمل هذا القسم محاور الثقافة التنظيمية وهي ثلاثة محاور ممثلة في: القيم التنظيمية، والعادات والتقاليد، والبيئة المادية للعمل. وتتضمن مجموعة من الأسئلة والمقدرة بـ (22) سؤالاً.
 - ج. **القسم الثالث:** حيث شمل هذا القسم محاور الرضا الوظيفي وهي أربعة محاور ممثلة في: الأجور والحوافز، محتوى العمل، الإشراف، الترقية. وتتضمن مجموعة من الأسئلة قدرت بـ (22) سؤالاً.

تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale، وذلك لأنه يعتبر من مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يشعره أو يدركه الفرد عن نفسه كما يقيس الاتجاهات نحو الذات أو نحو الآخرين أو نحو أنشطة معينة أو اتجاه واقع معين، حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة، وهو مكون من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي:

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

ثانيا/ الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن التساؤلات الدراسة تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics Subscription، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن التساؤلات الدراسة:

- النسب المئوية والتكرارات: لوصف خصائص العينة المدروسة
- اختبار Alpha Cronbaches لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- استخدام معامل الإلتواء والتفطح وذلك للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت المطلق لقيم الإجابات عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار البسيط وذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

المطلب الثالث: صدق الإستبيان ومجتمع الدراسة

سنحاول في هذه الدراسة التأكد من أن الأداة المستخدمة يمكن أن تعطينا معلومات صحيحة وأن محتواها معبر ومفهوم وبالإمكان أن نحصل من خلالها على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة، وكما سنطرق إلى العينة التي تمت من خلالها الحصول على المعلومات التي تعتبر أساس الدراسة.

أولا/ صدق وثبات الإستبيان

1- صدق المحتوى:

لقد تم عرض الاستبيان على (3) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد خيضر بسكرة، في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، من ذوي الإختصاص للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبيان، وطلب منهم مراجعة فقرات الاستبيان من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي فقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبيان، حيث جمعت البيانات من المحكمين عنصر ذلك وتم صياغتها وفق ما اتفق عليه، حيث استقرت غالبية آرائهم على إجراء تغيير في صياغة بعض الفقرات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب عينة البحث.

ومن خلال ما سبق من إجراءات تم التأكد من صدق أداة الدراسة التي تم إستخدامها.

2 - ثبات الإستبيان:

إن الثبات يعني استقرار الإستبانة وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن الإستبانة تعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة. ولقد تم قياس ثبات أداة الدراسة عن طريق استخدام معامل الثبات Alpha Cronbaches لقياس الإتساق الداخلي، حيث بلغ Alpha Cronbaches بالنسبة لجميع فقرات المتغير الأول المستقل قيمة (0,888) وهذا يعبر على نسبة عالية من الثبات (88,8%)، أما قيمة Alpha Cronbaches لجميع فقرات المتغير الثاني التابع فقد بلغت (0,828) وهذا يعبر على نسبة عالية من الثبات (82,8%)، وأما قيمة Alpha Cronbaches الكلية فهي عالية (0,911)، حيث يلاحظ أن جميع فقرات قيم Alpha Cronbaches أكبر من النسبة المقبولة 60% مما يعكس ثبات أداة القياس.

3- صدق المحك:

يعني صدق المحك أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويمكن حسابه بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات Alpha Cronbaches، وقد وجدنا أن معامل الصدق الكلي بلغ (0,954) حوالي 95% وهو معامل عالي في مثل هذه الدراسات، وكما نلاحظ أن صدق المحك المتغير الثقافة التنظيمية يدل على نسبة مرتفعة من الصدق بلغت

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

(94,2%)، وصدق المحك المتغير الرضا الوظيفي يدل على نسبة مرتفعة أيضا (90,9%). وبالتالي فعبارة الاستبيان صادقة فيما وضعت لقياسه.

والجدول رقم(04) يوضح نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة الخاصة بالاستبيان:

جدول رقم(03): نتائج صدق وثبات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيم التنظيمية	08	0,898	0,947
العادات والتقاليد	07	0,805	0,897
البيئة المادية للعمل	07	0,779	0,882
الثقافة التنظيمية	22	0,888	0,942
الأجور و الحوافز	06	0,880	0,938
محتوى العمل	05	0,453	0,673
الإشراف	7	0,936	0,967
الترقية	04	0,736	0,857
الرضا الوظيفي	22	0,828	0,909
المجموع الكلي	44	0,911	0,954

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss .

ثانيا/ مجتمع وعينة البحث

قمنا بإجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس، حيث يعود سبب إختيارها كونها مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم متكاملة وناجحة، ولتنوع وتميز موضوعها الاجتماعي أي موضوع المؤسسة وأهدافها، و قد تم توزيع (54) استبانة على جميع عمال المؤسسة من خلال الزيارات الميدانية، وقد استرد منها (38) استبانة صالحة للتحليل.

يتوقف صدق البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث على أسلوبه في إختيار عينة بحثه، وباعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات إجتماعية مهنية (إطرارات، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ)، فإن العينة المناسبة لهذا المجتمع هي العينة الطبقية العشوائية، وهي إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث. ويقوم هذا النوع من العينات على تصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات، وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم إختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

يتكون مجتمع البحث من 54 عامل، وقد استخدمنا المعاينة الطبقيّة العشوائية، حسب الفئات الاجتماعية المهنية المكونة لمجتمع الدراسة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (04) عدد عمال المؤسسة

العدد	الفئات
13	إطارات
19	أعوان تحكم
22	أعوان تنفيذ
54	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معلومات متحصل عليها من العمال.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير ما تم تفرغته من البيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارة التي وزعت على موظفي المؤسسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

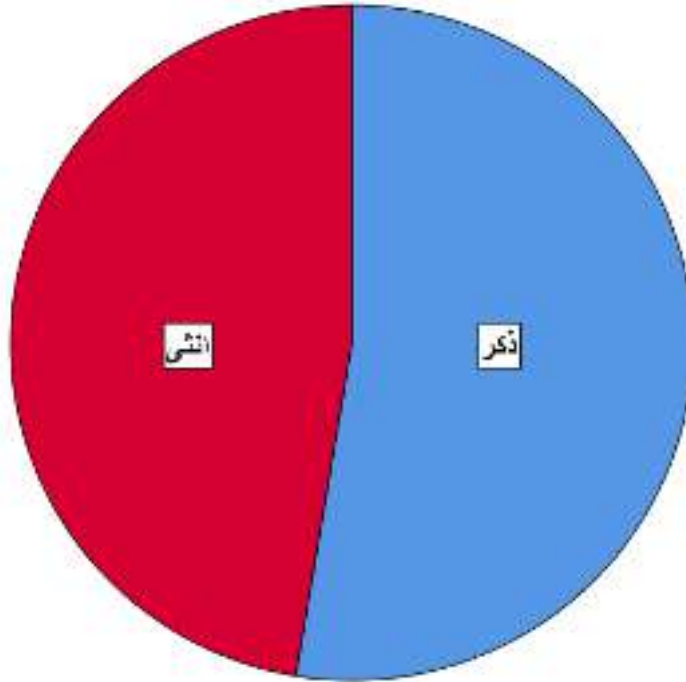
أولاً: الجنس

جدول رقم (05) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	52,6
	أنثى	18	47,4
	المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

الشكل رقم(11): تمثيل الأجوبة الخاصة بالجنس -



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

يتضح من الجدول والشكل السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس أن 52,6% من أفراد العينة ذكور، و47,4% إناث، وتعكس هذه النتيجة بان المرأة تنافس بقوة على المناصب الإدارية وعلى مختلف المهن التي كانت في السابق حكرا على الرجل فقط، بحيث تعتبر نسبة مشاركتها متقاربة مع نسبة الذكور، وكذا راجع أيضا إلى ثقافة المؤسسة وطبيعة نشاطاتها المتنوعة.

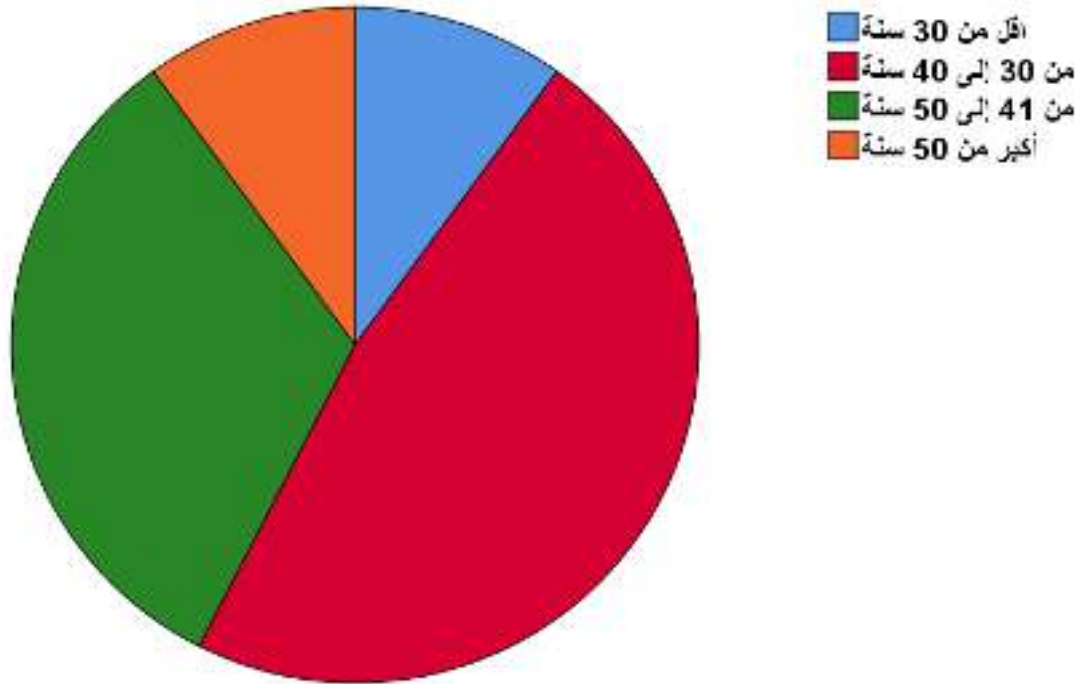
ثانيا: العمر

جدول رقم (06) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30 سنة	04	10,5
	من 30 إلى 40 سنة	19	50,0
	من 41 إلى 50 سنة	11	28,9
	اكبر من 50 سنة	4	10,5
	المجموع	38	100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

الشكل رقم(12): تمثيل الأجوبة الخاصة - العمر -



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

يتضح من الجدول السابق والشكل البياني المتمثل في الدائرة النسبية أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر يتبين أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 50%، ويليهم الذين تتراوح أعمارهم (من 41 إلى 50 سنة) وذلك بنسبة 28,9%، ويليهم الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) وكذلك الذين أعمارهم (أكبر من 50 سنة) بنسبة 10,5%، ما نلاحظه من نتائج الجدول أن المؤسسة تعتمد على فئة متوسط السن، الذي يكون العمال فيها ذو اقدمية في العمل ويملك عنصر الخبرة والقوة الذي يحتاجه للعمل في المؤسسة والذي يعود عليها بالنفع، كما نلاحظ أيضا أن المؤسسة تتمتع بمجموعة من فئة الشباب، وهذا يعود إلى إدراك المؤسسة لأهمية استثمار طاقة هذه الفئة الشبانية القادرة على البذل والعطاء وقدرتهم على التعلم المستمر، أي المؤسسة تملك تنوعا في فئات السن وهذا مؤشر ايجابي لها.

ثالثا: المؤهل العلم

جدول رقم (07): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي

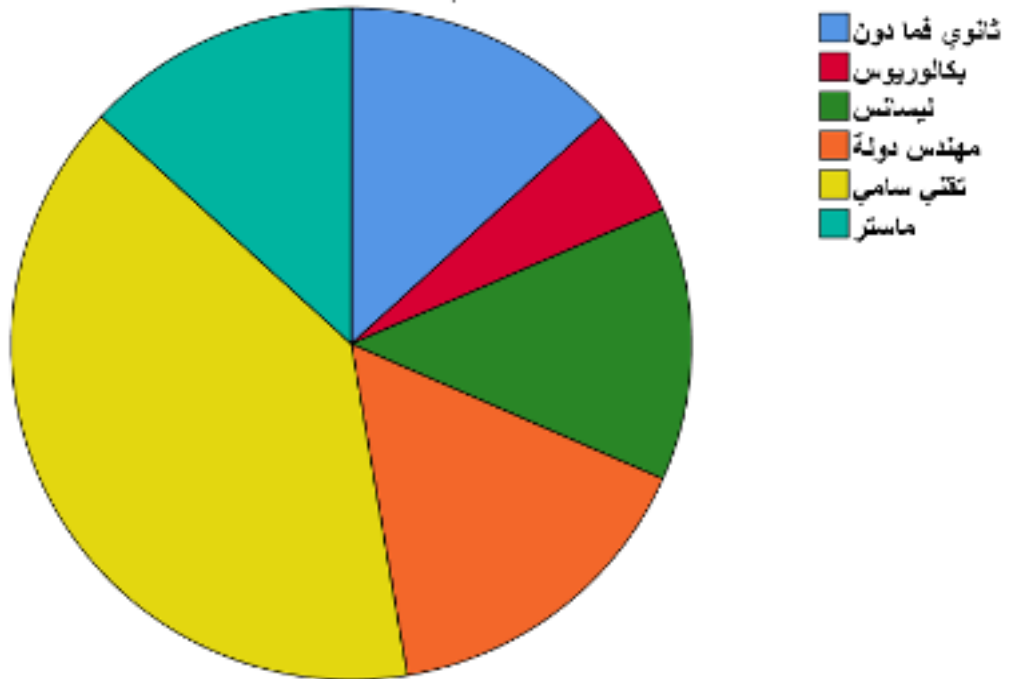
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي فما دون	05	13,2
	بكالوريوس	02	5,3
	ليسانس	05	13,2

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

15,8	06	مهندس دولة
39,5	15	تقني سامي
13,2	05	ماستر
100	38	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

الشكل رقم (13): تمثيل الأجوبة الخاصة - المؤهل العلمي -



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

يتضح من الجدول والشكل البياني المتمثل في الدائرة النسبية أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أن أغلب أفراد العينة مستواهم تقني سامي وذلك بنسبة 39,5%، ويليهم الذين مستواهم شهادة مهندس دولة وذلك بنسبة 15,8%، ويليهم في المركز الثالث اللذين مستواهم ماستر، وليسانس، و ثانوي فما دون وذلك بنسبة 13,2%، ويليهم في الأخير الأفراد ذوي المستوى بكالوريوس بنسبة 5,3%، وما نلاحظه من تحليل الجدول أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لموظفي هذه المؤسسة نتيجة حاجة الإدارة لحاملي الشهادات ولحرصها على استقطاب الموظفين المتخصصين في المجال والتي تلقت تكويننا عاليا في الإشراف في تسيير المؤسسة وكذا لطبيعة نشاط المؤسسة من اجل انجاز النشاطات بدقة وكفاءة وإبداع.

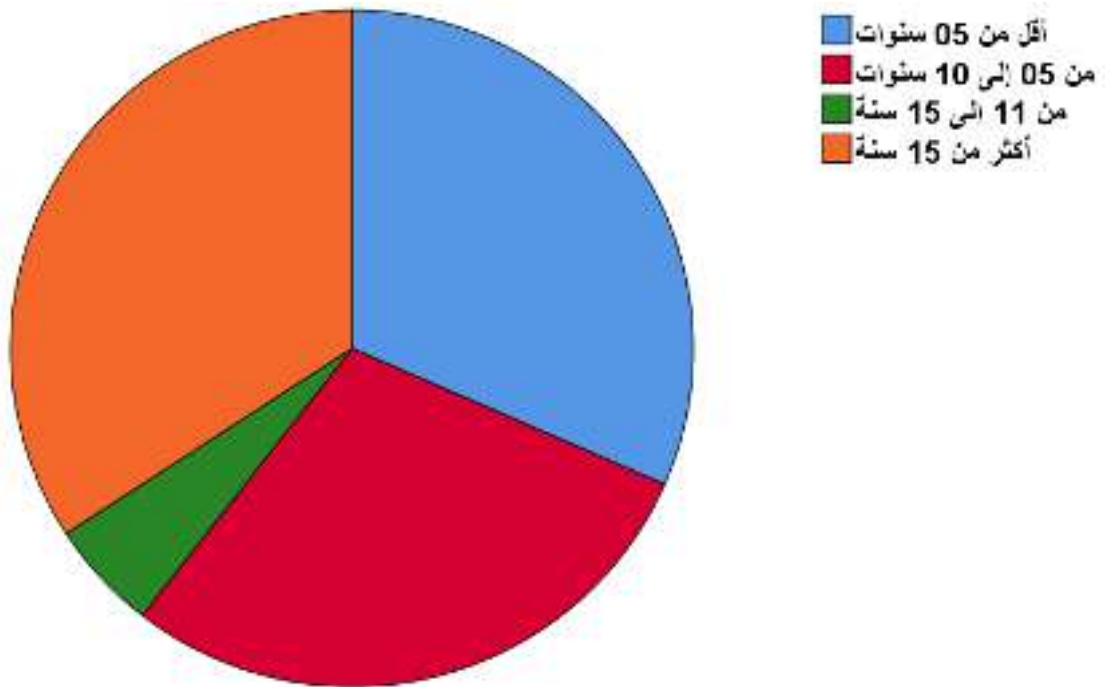
رابعا: سنوات الخبرة

جدول رقم (08) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعنصر السنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان	
31,6	12	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
28,9	11	من 5 إلى 10 سنوات	
5,3	2	من 11 إلى 15 سنة	
34,2	13	أكثر من 15 سنة	
100	38	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

الشكل رقم(14): تمثيل الأجوبة الخاصة - عدد السنوات الخبرة -



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

يتضح من الجدول والشكل البياني المتمثل في الدائرة النسبية أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة أن أغلبهم يشتغلون بخبرة أكثر من 15 سنة وتقدر نسبتهم بـ 34,2%، وهو ما يعود بالنفع على المؤسسة، ويليهم الأفراد الذين يشتغلون بخبرة (اقل من 5 سنوات) تقدر بنسبة 31,6%، وهذا راجع إلى تنصيصهم الحديث، ويليهم في المرتبة الثالثة الأفراد الذين يشتغلون بخبرة تقدر (من 5 إلى 10 سنوات) وذلك بنسبة 28,9%، وفي الأخير نجد الأفراد ذو الخبرة التي تقدر (من 11 إلى 15 سنة) وذلك بنسبة 5,3%، ويدل تحليل متغير الخبرة المهنية على الخبرة

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

المكتسبة والطويلة للموظفين في ميدان العمل، وكذلك استقطاب والاستعانة بخريجي الجامعات الذين وظفوا منذ مدة وتوظيف الأفراد الجدد المتخرجين الذين أكملوا دراستهم.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير صحة الفرضيات

قبل البدء في تحليل محاور الإستبانة لابد من التأكد من أن المجتمع خاضع لتوزيع طبيعي، وذلك لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية.

أولا/ اختبار التوزيع الطبيعي

يجب أن نختبر أولا التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسوف نقوم بحسابه من خلال معامل الإلتواء والتفطح، لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن قيم معامل الإلتواء يجب أن تكون محصورة بين $[-1,1]$ وقيم معامل التفطح محصورة بين $[-3,3]$.

وفي الجدول التالي النتائج المتحصل عليها عنصرا إجراء الدراسة:

الجدول رقم(09) معاملات الإلتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.

التفطح kurtosis		الإلتواء Asymétrie		المتغيرات والعناصر
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	
0,750	0,039	0,383	-0,750	القيم التنظيمية
0,750	4,150	0,383	-1,805	العادات والتقاليد
0,750	-0,310	0,383	0,023	البيئة المادية للعمل
0,750	2,929	0,383	-1,093	الثقافة التنظيمية
0,750	-1,214	0,383	-0,030	الأجور والحوافز
0,750	-0,207	0,383	0,111	محتوى العمل

0,750	0,332	0,383	-0,693	الإشراف
0,750	-0,995	0,383	-0,126	الترقية
0,750	-0,758	0,383	-0,157	الرضا الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (09) يتضح لنا أن قيم معامل الالتواء تنتمي للمجال $[-1,1]$ ، وقيم معامل التفلطح تنتمي للمجال $[-3,3]$ ، عدا عنصر العادات والتقاليد للمتغير المستقل بمعامل الالتواء $-1,805$ ومعامل التفلطح $4,150$. حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين $[-10,10]$ ، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين $[-3,3]$ ¹.

وبعض الدراسات أشارت إلى وجوب التفرقة بين التجانس والتوزيع الطبيعي فلكي تكون العينة متجانسة يجب أن تكون قيمة معامل الالتواء بين $[1-,1+]$ وعندما تكون قيمة معامل الالتواء تتجاوز $[1-,1+]$ فهذا يدل على عدم التجانس في المتغيرات المدروسة، أما عندما نريد التأكد من التوزيع الطبيعي للعينة يجب أن تتحقق النسب القياسية تحت المنحنى بين $[3-,3+]$ وتمتد نظريا إلى $[5-,5+]$.

أما معامل التفلطح إذا كان التفلطح يساوي (3) كان التوزيع متماثلا، بينما إذا كان معامل التفلطح أكبر من (3) كان التوزيع مدبب أما إذا كان معامل التفلطح أصغر من (3) كان التوزيع منبسط.

وبالتالي فإن هذا الشرط محقق لإتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

ثانيا/ تحليل وتفسير محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث أن مسافة الفئات تساوي 0.8 كما يلي:

- تم حساب المدى وذلك بطرح اصغر قيمة من أعلى قيمة من درجات المقياس كما يلي:

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

(4=1-5)، ثم قسمت المدى على عدد الخلايا والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية أي مسافة الفئات، ومنه تكون على النحو التالي: (0,8 = 3÷4).

ونظرا لان درجات المقياس لا تبدأ من 0 بل من العدد 1 تم تحديد مستويات الاستجابة بأدنى درجة (1) وإضافة عند كل مستوى المدى الكلي للاستجابة (0,8)، وعليه تحصلت على المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10) : مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1.79-1)
غير موافق	(2.59-80.1)
محايد	(3.39-2.60)
موافق	(4.19-3.40)
موافق تماما	(5-4.20)

1- تحليل وتفسير عناصر محور الثقافة التنظيمية

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	عناصر الثقافة التنظيمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	القيم التنظيمية	0,73446	3,9671	الثانية	مرتفع
01	يعمل الأفراد كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف المؤسسة	0,793	4,42	02	مرتفع
02	توجد قيم مشتركة بين الأفراد في المؤسسة	0,875	4,21	03	مرتفع
03	تنظر المؤسسة إلى العامل كمورد هام له أهمية كبيرة	1,110	3,89	04	مرتفع
04	أرى أن قيمي الشخصية تتفق مع القيم السائدة في المؤسسة	1,053	3,84	05	مرتفع
05	تركز المؤسسة على العمل والانجاز	0,647	4,50	01	مرتفع
06	تسعى المؤسسة إلى ترسيخ مفهوم العائلة الواحدة لدى الأفراد	0,998	3,76	06	مرتفع
07	تسود في المؤسسة القيم الايجابية (الصدق، والأمانة، والمساواة، والعدالة، والحرية، واحترام الذات وغيرها)	1,128	3,39	08	متوسط

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

مرتفع	07	3,71	0,984	تعمل القيم السائدة في المؤسسة على توجيه سلوك الأفراد ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.	08
مرتفع	الأولى	4,4098	0,61348	العادات والتقاليد	
مرتفع	01	4,68	0,620	احضر إلى العمل في الموعد المحدد	08
مرتفع	05	4,53	0,979	أتجنب دائما ما يدعى بالتسرب الوظيفي	09
مرتفع	04	4,55	0,760	أتجنب التغيب الكثير في العمل	10
مرتفع	03	4,58	0,919	لدي استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملي	11
مرتفع	06	4,26	1,005	اتأخر عنصرا انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإتمام عملي	12
مرتفع	07	3,66	1,122	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	13
مرتفع	02	4,61	0,823	أقوم بتأديتي مهامتي بمنتهى الجدية والمسؤولية	14
مرتفع	الثالثة	3,5000	0,72976	البيئة المادية للعمل	
مرتفع	05	3,55	1,245	مكان العمل مجهز بالخدمات المناسبة	14
منخفض	07	2,37	1,195	يوجد مكان مخصص لتمضية وقت الراحة	15
مرتفع	02	4,00	0,986	ترتيب مكان العمل يساعدك على القيام بالعمل	16
مرتفع	01	4,05	0,804	الإضاءة مناسبة في مكان العمل	17
مرتفع	03	3,76	1,051	يمتاز تصميم مكان العمل بالجودة	18
متوسط	06	3,16	1,128	هناك وفرة في التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل	19
مرتفع	04	3,61	1,306	أنظمة التكييف كافية لمواجهة الحرارة والبرودة	20
مرتفع	-	3,9593	0,54410	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

1. القيم التنظيمية:

من خلال الجدول رقم (11) تشير نتائج هذا العنصر أنه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي قد بلغ (3,9671)، وبانحراف معياري (0,73446)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا العنصر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وجاءت العبارة "تركز المؤسسة على العمل والانجاز" بأكبر متوسط حسابي يقدر ب (4,50) وهذا يدل على مدى التزام هذه المؤسسة في تأدية عملها

للوصول إلى النتائج المرغوبة كقاعدة وقيمة أساسية، حيث نجد عمال المؤسسة يعملون بكامل جهدهم على التوفيق بين قيمهم الشخصية والقيم السائدة في المؤسسة، وأيضا نجد أنهم يقومون بخلق جو مناسب للعمل وذلك عن طريق التعاون المشترك فيما بينهم والعمل بلغة ومصطلحات مشتركة كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يدل على مدى الصداقة والقيم الحسنة والتي منها الاحترام والتقدير بين العمال في العمل.

2. العادات والتقاليد:

من خلال الجدول رقم (11) تشير نتائج هذا العنصر أنه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي بلغ (4,4098)، وبانحراف معياري (0,61348). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا العنصر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وجاءت العبارة "احضر إلى العمل في الموعد المحدد" بأكبر متوسط حسابي يقدر ب(4,68) وهذا يدل على مدى التزام وانضباط وصرامة العمال في العمل ومدى جديتهم بالحضور في الموعد المحدد، أيضا باقي عبارات هذا العنصر كانت بأهمية نسبية مرتفعة هذا يشير على تفاني العمال في العمل واجتهادهم وعدم التهاون والخروج قبل الموعد المحدد، وكذا توفر الإخلاص والولاء للمؤسسة التي يعملون بها ذلك لان المؤسسة جزء منهم.

3. البيئة المادية للعمل:

من خلال الجدول رقم (11) تشير نتائج هذا العنصر أنه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي قد بلغ (3,5000)، وبانحراف معياري (0,72976). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا العنصر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، هذا يدل إلى سعي الدائم للمؤسسة لتوفير وبناء مناخ عمل مفعم بكل الوسائل الضرورية المساعدة على تأدية العمل بشكل أفضل، وتحديد الطاقة اللازمة للعمل، واكتساب النشاط والحيوية والشعور بالارتياح والراحة، ويدل أيضا إلى اهتمام المؤسسة بخدمة عمالها من حيث تلبية هذه الحاجات، بغض النظر لوجود نقص في بعض وسائل الترفيه كالأماكن المخصصة لتمضية وقت الراحة و التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية ككل قد بلغ (3,9593)، وبانحراف معياري (0,54410). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، مما يشير إلى أن متغير الثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة سائدة ومتوفرة في جميع المستويات ومختلف الأقسام بالمؤسسة محل الدراسة.

2- تحليل وتفسير محور الرضا الوظيفي

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الرضا الوظيفي

رقم العبارة	محاور الرضا الوظيفي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الأجور والحوافز					
01	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك	1,101	2,24	06	منخفض
02	يتناسب الراتب المقدم لي مع طبيعة عملي	1,051	2,63	03	متوسط
03	يعادل اجري مجهودي المبذول في العمل	1,030	2,58	04	متوسط
04	اشعر بالعدالة في إعطاء الحوافز للأفراد	1,355	2,95	01	متوسط
05	تمنح المؤسسة مكافآت لمن يحقق أفضل النتائج	1,321	2,66	02	متوسط
06	يكفيني اجري لسد حاجياتي وحاجيات أسرتي	1,228	2,29	05	منخفض
محتوى العمل					
07	لدي شعور بالملل في تكرار العمل	1,254	3,32	04	متوسط
08	يتماشى العمل الذي أقوم به مع قدراتي	1,212	3,21	05	متوسط
09	اتفق مع زملائي في العمل	0,913	4,37	01	مرتفع
10	هناك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لي	1,350	3,45	03	متوسط
11	أنت راض عن الساعات الإضافية المفروضة عليك	0,921	3,55	02	مرتفع
الإشراف					
12	مسؤولك المباشر يتعامل معك عنصراة وشفافية كافية	0,945	4,16	01	مرتفع
13	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على انجاز أعمالنا	0,844	4,13	03	مرتفع
14	أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولك المباشر.	1,149	3,63	06	مرتفع
15	تجد تقديرا من قبل مسؤولك المباشر عليك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي.	1,177	3,58	07	مرتفع
16	يساعدني مسؤولي المباشر حينما أجد صعوبات في العمل.	0,811	4,13	02	مرتفع
17	يأخذ المسؤول شكاوي الأفراد بعين الاعتبار	1,146	3,66	05	مرتفع

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

مرتفع	04	4,08	0,941	يقوم رئيسي في العمل بإعطائي مهام في نطاق مسؤولياتي وصلاحياتي	18
منخفض	الرابعة	2,3882	0,89612	الترقية	
متوسط	01	2,53	1,224	أنت راض على فرص الترقية التي حصلت عليها	19
منخفض	02	2,37	1,149	توجد إمكانية الترقية في وظيفتك	20
منخفض	04	2,29	1,183	هناك عدالة في الترقية داخل المؤسسة	21
منخفض	03	2,37	1,239	تمنح الإدارة فرص الترقية للجميع.	22
متوسط	-	3,1890	0,52453	الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

1. الأجور والحوافز:

من خلال الجدول رقم (12) تشير النتائج انه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي بلغ (3,0684)، وبانحراف معياري (1,12685). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول متوسطة لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [2.60-3.39]، مما يعني أن هناك رضا بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على الأجور والحوافز التي يتحصلون عليها في المؤسسة نظرا لاحتياجات المتزايدة من قبل الأفراد، حيث أصبحت الأجور لا تسد الحاجيات الأساسية، أو أن كمية العمل المنجز ربما تكون أكبر من الأجر المقدم، وكذلك بعض الأفراد مستواهم العلمي أعلى من الوظيفة التي يشغلونها، وعليه فإن الأجر لا يرقى إلى الطموح المرجو من الوظيفة المشغولة، كما نجد أيضا أن الإدارة تقوم بمنح مكافآت لمن يحقق نتائج جيدة، ولكن ربما لم تقم بالتحفيز الجيد لبقية العمال وذلك من اجل الرفع من وتيرة عملهم لذلك جاءت بنسبة متوسطة.

2. محتوى العمل:

من خلال الجدول رقم (12) تشير النتائج انه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي بلغ (3,5789)، وبانحراف معياري (0,64059). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وجاءت عبارة "اتفق مع زملائي في العمل" بأكثر متوسط حسابي يقدر ب(4,37)، وهذا يدل على أنهم يوحدون أهدافهم ويتفاهمون فيما بينهم فيما يخص العمل داخل المؤسسة، وهذا ما يساعدهم في خلق روح العمل والثقة فيما بينهم وهذا من اجل تسهيل طريقة العمل أيضا، وباقي عبارات هذا المحور كانت بأهمية نسبية بين المرتفع والمتوسط، نتيجة المعرفة الكافية بمتطلبات العمل ومعرفة أهداف المنظمة وبالرغم من اعتقاد

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

نسبة قليلة جدا منهم بان العمل الممارس روتيني وذلك لما تقتضيه طبيعة العمل بالتعود، وعدم امتلاك القدرة اللازمة للعمل نتيجة عدم توافق مؤهلاتهم مع العمل الذي يقومون به، إلا أنها تفضل نسبة قليلة مقارنة بتوجه الأغلبية منهم.

3. الإشراف:

من خلال الجدول رقم (12) تشير النتائج انه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي قد بلغ (3,9098)، وبانحراف معياري (0,86062). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، حيث جاءت جميع عباراته بنسب مرتفعة وهذا يعود إلى أن معاملة الرئيس التي تتميز بالعدالة والتقدير والمكافأة عند القيام بعمل متميز، ومدى الثقة التي يحضون بها من قبل رئيسهم كانت سببا في تحقيق الرضا.

4. الترقية:

من خلال الجدول رقم (12) تشير النتائج انه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الرابع وبمتوسط حسابي قد بلغ (2,3882)، وبانحراف معياري (0,89612). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول منخفضة لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [1.80-2.60]، مما يعكس عدم رضا الأفراد عن الترقية ويدل أن أفراد العينة غير موافقين على آليات الترقية في المؤسسة بسبب عدم وجود معايير واضحة أو لغياب نظام الترقية من الأساس في المؤسسة، وإن وجدت فتمنح هذه الترقية على اعتبارات شخصية بين الإدارة والأفراد وبين الرؤساء المباشرين والأفراد فقط. نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي بلغ (3,1890)، وبانحراف معياري (0,52453). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى نسبة قبول متوسطة لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [2.60-3.39] مما يعكس رضا الأفراد عن كل من محتوى العمل والإشراف، ووجود اتجاه محايد في الأجر والحوافز، بينما نلاحظ عدم رضا الأفراد عن الترقية، ومنه وجود دلالة لمتغير الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

أولا/ اختبار العلاقة بين محاور الإستبيان

لمعرفة بوجود دور للثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس، فإننا سنوضح ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بين كل عنصر من المتغير المستقل "الثقافة

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

التنظيمية" والمتغير التابع "الرضا الوظيفي"، وسنقبل الفرضية التي تكون دالة إحصائيا. وذلك اعتمادا على قيمة معامل بيرسون ومستوى الدلالة، حيث يتم قبول صحة الفرضيات التي يكون فيها معامل بيرسون يفوق 50%.

الجدول رقم (13): حساب معاملات الارتباط بين كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

	العناصر	القيم التنظيمية	العادات والتقاليد	البيئة المادية للعمل
الرضا الوظيفي	معامل بيرسون	0,693**	0,427**	0,341*
	مستوى الدلالة	0,000	0,008	0,036
	المجموع	38	38	38

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

**مستوى الدلالة (a=0.05).

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن جميع فرضيات الدراسة لديها دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05)،

- ✓ القيم التنظيمية ترتبط مع الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (a=0.05).
- ✓ العادات والتقاليد ترتبط مع الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (a=0.05).
- ✓ البيئة المادية للعمل ترتبط مع الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (a=0.05).

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

	العناصر	الثقافة التنظيمية	الرضا الوظيفي
الرضا الوظيفي	معامل بيرسون	0,639**	1
	مستوى الدلالة	0,000	
	المجموع	38	38
الثقافة التنظيمية	معامل بيرسون	1	0,639**
	مستوى الدلالة		0,000
	المجموع	38	38

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

**مستوى الدلالة (a=0.05).

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن هناك علاقة ارتباط قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0,639) وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.05=a).

ثانياً/إختبار صلاحية النموذج

سنقوم بتحليل تباين الانحدار وذلك لتأكد من صلاحية نموذج الدراسة.

1. الفرضية الرئيسة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية للعمل) في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0.000	24,806	4,153	1	4,153	الانحدار
		0,167	36	6,027	الخطأ
			37	10,181	المجموع الكلي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

*مستوى الدلالة (α=0.05)

معامل التحديد $R^2 = 0.639$

معامل الارتباط $R = 0.799$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (24,806) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)،

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

ويتضح من خلال الجدول، وبالاعتماد على قيمة (R^2) أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 63,9 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا مما يدل على أن هناك دور للثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار صحة الفرضيات الفرعية التالية:

✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس.

✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعادات والتقاليد في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس.

✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيئة المادية للعمل في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس.

2- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس.

جدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4,883	1	4,883	33,193	*0.000
الخطأ	5,296	36	0,147		
المجموع الكلي	10,180	37			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.693$

معامل الارتباط $R = 0.832$

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

من خلال الجدول السالف الذكر نجد أن معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي يبلغ قيمته (0,832) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد يساوي (0,693)، وهذا يعني أن 69,3% من التغيرات التي تحل على الرضا الوظيفي تفسرها القيم التنظيمية .

لدينا في الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (33,193)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك دور العادات والتقاليد في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ **03- الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعادات والتقاليد في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس.

جدول رقم (17): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,855	1	1,855	8,024	*0,008
الخطأ	8,324	36	0,231		
المجموع الكلي	10,180	37			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.427$

معامل الارتباط $R = 0.653$

من خلال الجدول السالف الذكر نجد أن معامل الارتباط بين عنصر العادات والتقاليد والرضا الوظيفي يبلغ قيمته (0,653) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوية بين المتغيرين، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد يساوي (0,427)، وهذا يعني أن 42,7% من التغيرات التي تحل على الرضا الوظيفي تفسرها العادات والتقاليد.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في ERGR–Aurès

لدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (8,024)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك دور للعادات والتقاليد في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ 4- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيئة المادية للعمل في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس.

جدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,185	1	1,185	4,741	*0.036
الخطأ	8,995	36	0,250		
المجموع الكلي	10,180	37			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.341$

معامل الارتباط $R = 0.583$

من خلال الجدول السالف الذكر نجد أن معامل الارتباط بين عنصر البيئة المادية للعمل والرضا الوظيفي يبلغ قيمته (0,583) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد يساوي (0.341)، وهذا يعني أن 34,1% من التغيرات التي تحل على الرضا الوظيفي تفسرها البيئة المادية للعمل.

لدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (4,741)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.036) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك دور للبيئة المادية للعمل في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة

يهتم هذا الجزء بتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

أولا/ تفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

✓ أظهرت نتائج تحليل إجابات الباحثين عن السؤال الأول: ما مدى توفر عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية للعمل) في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس؟ أن الأهمية النسبية مرتفعة للمتغير الرئيسي الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3,9593) والانحراف المعياري (0,54410)، ومن حيث الأهمية النسبية لعناصرها المتمثلة في كل من العادات والتقاليد، والقيم التنظيمية، والبيئة المادية للعمل كانت جميعها مرتفعة، مما يفسر سيادة هذه العناصر داخل المؤسسة وعدم وجود تباين في إجابات الأفراد.

✓ أظهرت نتائج تحليل إجابات الباحثين عن السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الرضا الوظيفي (الأجور والحوافز، محتوى العمل، الإشراف، الترقية) في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس؟ أن الأهمية النسبية متوسطة للمتغير الرئيسي الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3,1890) والانحراف المعياري (0,52453)، ومن حيث الأهمية النسبية لمحاورة اختلفت ما بين مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة، حيث جاء في المرتبة الأولى محور "الإشراف"، وفي المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية منخفضة محور "الترقية"، مما يعكس رضا العاملين عن الإشراف ويدل على إعطاء المؤسسة أهمية كبيرة لهذا المحور، وعدم رضا العاملين عن الترقية كون فرص الترقية في المؤسسة ضئيلة فأغلبية العمال لم يستفيدوا منها، كما لا يوجد تباين في إجابات الأفراد بالنسبة للمتغير الرئيسي ككل، بالرغم من وجود تباينات في إجابات الأفراد بالنسبة لكل محور على حدا.

ثانيا/ تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية للعمل) في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس، وتشير النتائج بان الثقافة التنظيمية تفسر 63,9% من الاختلافات في المتغير التابع الرضا الوظيفي، وأن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث بلغت قيمة F (24,806)، وصلاحية النموذج الخطي لتمثيل العلاقة.

ومنه فالفرضية الرئيسية القائلة بان: "دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية للعمل) في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس" محققة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة: عيساوي وهيبة التي أظهرت وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي، ودراسة يونسى مختار الذي وجد بان الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

2. تفسير النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية:

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: نرفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس، لان القيم في الثقافة التنظيمية تساهم في توفير جو ملائم للتفاهم والتعاون المشترك فيما بينهم وبالتالي خلق قيم مشتركة مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- ✓ 2- الفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعادات والتقاليد في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس، لان العادات والتقاليد تساهم في اكتساب العاملين للالتزام والانضباط، وبان المؤسسة جزء منهم والتي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ 3- الفرضية الفرعية الثالثة: نرفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيئة المادية للعمل في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس، حيث أن البيئة المادية للعمل تساهم بشكل فعال في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال توفير جو مفعم بالوسائل الضرورية المساعدة في ميدان العمل والممدة بالطاقة، إذ كل هذا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل:

اهتمت هذه الدراسة بالبحث عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي وإجراء دراسة تطبيقية على المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس، واعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عمال المؤسسة، بحيث تحتوي الاستبانة على قسمين بحيث القسم الأول ينطوي على محوري المعلومات الشخصية والقسم الثاني ينطوي محورين: الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهذا من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة التالية: "ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس؟"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، معامل صدق المحك،...، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات، حيث استنتجنا أنه:

- ✓ مستوى القيم التنظيمية كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ مستوى العادات والتقاليد كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ مستوى البيئة المادية للعميل كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

كما توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعناصرها بالرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).



الخاتمة العامة

خاتمة:

أصبح من الضروري التركيز على المورد البشري باعتباره الحجر الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق توفير الرضا الوظيفي لهذا المورد بتوفير الجو الاجتماعي له في العمل، والمعاملة الحسنة، والعلاقات المبنية على الاحترام، ومراعاة ميوله ورغباته، مما يشجعه على صب كل قدراته وبذل طاقته وفعاليته في انجاز الأعمال، و بالتالي في صالح المؤسسة.

ومن أهم سبل نجاح المؤسسات إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على رسم سياسة المؤسسة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة، ويظهر ذلك في حل سلوكياتهم اتجاه موقف معين أو في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف، ولكن ليس كل ثقافة تحقق الأهداف بل الثقافة القوية والمتبناة من طرف غالبية الأفراد، فالثقافة لا تنشأ عشوائيا بل هي تخلق خلقا في المؤسسة من خلال التنشئة والتطبيع وأيضا الطقوس ... الخ.

وبناء على ما تم طرحه في هذه الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، فضلا عن مختلف النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها بخصوص الحالة المدروسة "حالة العاملين بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس"، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أ- نتائج الدراسة النظرية:

تتمثل هذه النتائج فيما يلي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم غير الملموسة يشترك فيها أفراد المنظمة ويشارك كل فرد بالمنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد.
- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- هناك عدة تقسيمات لمستويات الثقافة التنظيمية وأهمها ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).
- تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم.
- هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد، الثقافة المتكيفة وغير المتكيفة... الخ.

- هناك ثلاثة قوى تلعب دورا أساسيا في المحافظة على الثقافة التنظيمية وهي: الإدارة العليا، اختيار الموظفين، التنشئة والتطبع.
 - عملية التغيير الثقافة التنظيمية عملية معقدة تحتاج إلى وقت وجهد لتحقيقها، وذلك لارتباطها بالاستقرار والاستمرارية، ويتم تغييرها بقناعة تامة لدى القيادات العليا والإدارة لأنهم هم أساس التغيير.
 - تنقسم عوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى مجموعتين، الأولى تمثل العوامل الشخصية للفرد، والثانية تمثل عوامل البيئة الداخلية.
 - بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي ارتباط قوي جدا، حيث انه كلما كانت ثقافة المؤسسة ثقافة قوية، كلما أدى ذلك إلى تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين.
 - تستطيع الثقافة التنظيمية أن تحقق الرضا الوظيفي للفرد من خلال ادوار عناصرها الثلاث فيها والمتمثلة في بدور القيم التنظيمية، والعادات والتقاليد، والبيئة المادية للعمل.
- ب- نتائج الدراسة الميدانية:**
- تتمثل هذه النتائج فيما يلي:
- أظهرت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، بمعنى وجود ثقافة تنظيمية بالمؤسسة وذلك من خلال ارتفاع مستويات عناصرها.
 - أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي للأفراد المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس كان متوسط وفقا لمقياس الدراسة، بمعنى المستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين متوسط.
 - العادات والتقاليد للثقافة التنظيمية لديها أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي، ثم القيم التنظيمية وبعد ذلك البيئة المادية للعمل.
 - المؤسسة تمنح للعمال حوافز في العمل نوعا ما.
 - فرص الترقية في الشركة ضعيفة فأغلبية العمال لم يستفيدوا منها.
 - رأي العمال حول أجورهم يختلف من شخص لآخر وهذا يعني عدم وجود توازن في الأجور في الفئات العمالية.
 - درجة تقدير الجهود مرتفعة.
 - الأفراد راضون عن ساعات العمل والعلاقات التي تجمعهم بالرؤساء والزملاء وكذلك نمط الإشراف.
 - أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 63,9% عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يدل على أن هناك ارتباط قوي.

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث فسرت القيم التنظيمية ما مقداره 69,3% من الرضا الوظيفي.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعادات والتقاليد في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث فسرت العادات والتقاليد ما مقداره 42,7% من الرضا الوظيفي.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيئة المادية للعمل في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث فسرت البيئة المادية للعمل ما مقداره 34,1% من الرضا الوظيفي.
- لقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود توجهات ايجابية لعينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية وذلك بمستوى القبول "مرتفع" وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3,9593)، وانحراف معياري (0,54410).
- كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود توجهات ايجابية لعينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي وذلك بمستوى القبول "متوسط" وذلك بمتوسط حسابي (3,1890)، وانحراف معياري (0,52453).

1. التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- ترسيخ الثقافة القوية في المؤسسة، بحيث تكون مشجعة على التغيير.
 - تمكين الموظفين على طرح أفكار جديدة وإبداعية.
 - يجب مراعاة أن تكون الوظائف ملائمة لتخصصات الموظفين وقدراتهم .
 - توفير مناخ ملائم للعمل مجهز بكل الوسائل التي من شأنها أن تساعد على تأدية العمل بشكل أفضل، وتحديد الطاقة اللازمة للعمل.
 - يجب الاهتمام بفرص الترقية، وأن تكون الترقية بقواعد تتسم بالمساواة، والعدالة، والكفاءة.
 - الاهتمام بالمكافآت، وتحسين مستوى الراتب بما يتناسب مع مستوى المعيشة.

2. آفاق الدراسة:

- أثناء دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا العديد من الإشكاليات والتي يمكن أن تساعد الباحثين من بعد عملنا هذا:
- إجراء دراسات حول التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

- إجراء دراسات حول التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية وأداء العاملين.
- إجراء دراسات حول واقع ترقية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- إجراء دراسات حول نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية.
- إجراء دراسات حول بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع بالعربية:

❖ الكتب بالعربية:

1. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
2. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008 .
3. خضير كاضم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
4. بلال خلف السكارنة، دراسات ادارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، 2001.
5. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والفردى والجماعى فى منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
6. زاهد محمد ديرى، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة رفاعى محمد إسماعيل بسيونى، إدارة السلوك فى المؤسسات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
8. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط4، 2004.
9. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي فى منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
10. جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
11. أبو بكر مصطفى محمود حمود، التنظيم الإداري فى المؤسسات المعاصرة، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
12. بلال خلق السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 209.
13. نيجل كنج ونيل اندرسون: إدارة أنشطة الابتكار ة التغيير، ترجمة : محمود حسن حسيني، دار المريخ الرياض.
14. محمد قاسم القريوتي، نظرية المؤسسة والتنظيم، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان الأردن، 2000.
15. حسين حرتم، إدارة المؤسسات منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.

16. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المؤسسات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
17. محمد احمد بيومي، القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
19. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دون طبعة، دار اليازوردي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
20. الصيرفي، محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، مصر، 2005.
21. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
22. منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب، القاهرة، ط 1، 1976.
23. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2007، ص 179.
24. محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ط3، 2006.
25. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط3، 1986.
26. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
27. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة، الرياض، ط2، 1985.
28. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.

❖ الملتقيات:

1. نجوى يوسف جمال، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد محمود، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، معهد الدراسات والبحوث التربوية، قسم اصول التربية، جامعة القاهرة.
2. ابتسام عبد الرحمان الحلوني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2008.
3. اعمر عزاوي، احد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر.

4. سعد بن محمد العتيبي، إدارة التغيير: البعد الغائب!: أثر الثقافة المجتمعية وثقافة التنظيم في نجاح أو فشل التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة: السعودية، 2005، ص 179.

5. عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهديد، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال (التجربة اليابانية)، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية (التنوع، الأخلاقيات والإنصاف)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

6. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات)، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.

❖ المجالات:

1. زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد(1)، جوان 2007.

2. شاكِر جَار الله، إِيَاد فَاضِل مَحْمَد التَّمِيمِي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار (دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)، مجلة البصائر، مجلد13، عدد 1، 2009.

3. عبد الله البريدي، افاق في السلوك التنظيمي، مجلة التدريب و التقنية، الرياض: المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، العدد 71، 2005.

4. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

5. شنشونة محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، أبحاث اقتصادية و إدارية، عدد13، بسكرة، 2013.

6. دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة : دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد (11)، 2011.

7. بواشري امنة، سالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، الجزائر، العدد (06)، 2015.

8. العسالي جمال، بن يحيى نجاة، إشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، الجامعة زيان عاشور، جلفة، الجزائر، العدد (1).

9. نوال لزرقي، زهور بن حواء، الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة صنع قارورات الغاز بمعسكر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة المعسكر، الجزائر، العدد (6).
10. نبيل جاسم محمد، عوامل الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الصحف العراقية " دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية الأساسية، كلية الإعلام جامعة بغداد، العراق، العدد (65)، 2010.
11. خوله عبد الحميد محمد الطالبي، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على راس المال الفكري، دراسة تحليلية في المعهد التقني /بابل، مجلة جامعة بابل، قسم علوم إدارية، كلية العلوم الإنسانية، العراق، المجلد 21، العدد (3)، 2013.
12. محمد الخزاولة، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، مجلة المنارة، كلية التربية، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، المجلد 20، العدد 1/ب، 2014.
13. مزياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي واثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، العدد (2).
14. عمر وصفي عقيلي، عبد المحسن نعساني، عبد القادر احمد دواليبي، اختبار اثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل، دراسة ميدانية في الجامعات السورية، مجلة بحوث جامعة حلب، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2008.
15. بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، معهد الإدارة التقني، العدد (36)، 2013.
- 16.

❖ الرسائل الجامعية:

1. أم الخير مرداسي، اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماستر في تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
2. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
3. عيساوي و هيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.

4. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
5. عبير بنت عبد العزيز بن سعود المقبل، الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم (بنات)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2010.
6. شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
7. يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015.
8. منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
9. بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ.
10. محمد بن علي حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط العام الدراسي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.
11. ياسمين علي محمد، فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012.
12. محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2005.
13. أماني جمال نبهان ابو معيلق، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2012.
14. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

15. الشلوي محمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
16. عائشة شتاتحة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
17. سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
18. كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
19. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL – وحدة EARA المسيلة)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، 2006.
20. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015.
21. شعيب دين، بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من ضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، معهد علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015.
22. دحماني زهيرة محمد، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.
23. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
24. محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص 12.
25. بوياية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004.
26. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

27. حياة صاولة، امتثال العمال لثقافة المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
28. سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
29. إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثار عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
30. ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
31. محمد أمين ساسي، تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في مطاحن الاوراس وحدة- أريس- ، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
32. صادق سميح صادق القاروط، الجدبة في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، 2006.
33. شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، 2012.
34. خالد بن محمد محمد قليوي، بعض سمات الشخصية والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2003.
35. إيهاب احمد عريضة، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
36. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

37. بلخيري سهام، عشيظ حنان، اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، رسالة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد آكلي محند اولحاج، البويرة، 2012.
38. مباركي صبرين، دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة، رسالة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
39. بوفوروة زويينة، اثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
40. كمال بلمسعود، اثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، دراسة لوكالة البنك الخارجي الجزائري (BEA) بورقلة، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
41. مجيدر بلال، تماسك جماعة العمل و علاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بولاية جيجل، رسالة ماجستير، معهد علم النفس و العلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
42. شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء سونلغاز بجيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010.
43. بن موفق الميلود، بن صافي عبد الكريم، الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم، دراسة مقارنة بين أداء المعلم في المديرية العمومية والمعلم في المدرسية الخاصة بولاية الجلفة، رسالة ماستر في علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017.
44. ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، 2007.

45. محمد أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمؤسسة ATLAS CHIMIE بمغنية، رسالة ماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
46. تغريد سليمان ابو سنينة، اثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2008.
47. حنان بنت باصر صالح الخليفي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص توجيه تربوي ومهني، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
48. كراكي عبد الواحد، اليمان جمال، الرضا الوظيفي و علاقته بأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية لثانويات ومتوسطات ولاية ورقلة، رسالة ماستر أكاديمي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص التربية الحركية للطفل والمراهق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
49. رملي عمر، التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لصناعة المنظفات وموارد الصيانة E.N.A.D بصور الغزلان، رسالة ماستر، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العقيد آكلي محمد اولحاج، البويرة، 2012.
50. احمد موسى المهدي ابو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
51. كتفي عزوز، الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية ببعض متوسطات ولاية مسيلة، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة.
52. اكساس نريمان، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمجمع الادوية "صيدال" بجسر قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2012.

53. بوقال نسيم، اثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
54. هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر)، حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
55. عاشور علوطي، الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
56. عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، التخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.
57. عبد النور ارزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997 ص 103.
58. احمد الصالح سالم، دوقات امعمر، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، دراسة ميدانية بإدارة بلدية الطريفراوي ولاية الوادي، رسالة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015.
59. بوقرة سارة، كرافة لوزية، ادارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945 قالم، رسالة ماستر في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالم، الجزائر، 2017.
60. العربي حكيم، منقلاتي يزيد، اثر الرضا الوظيفي على الأداء في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البترول المميع GPL بالويرة ، رسالة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2014.
61. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة- ولاية المسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

62. ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة بقطاع غزة - السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2012.
63. العبودي فاتح، الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الخنزف الصحي بالميلة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
64. ونوغي فتيحة، اثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن تعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس -سطيف-، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.
65. عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا، بمدينة الجلفة (دراسة مسحية) ، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2014.
66. مريم برجراجة، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

ثانيا : المراجع الأجنبية

1. Fagher, S., et al. (2012). "Impact of organizational culture on organizational performance: An Oreview". Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol. 3, No. 9, pp.975-985.
2. . Katrina Tervonen, The Role of Diversity Management in Human Resource Management in Hotel Business, Saimaa University of Applied Sciences Business and Culture, Imatra, Degree programme in Torism, Bachelor's Thesis, Southeastern Finland, 2012. P7.
3. Lynn M. Shore, Beth G. Chung-Herrera, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart, Don I. Jung, Amy E. Randel, Gangaram Singh, Diversity in organizations: Where are we now and Where we going?, Human Resource Management Review 19(2009) , Institute for Inclusiveness and Diversity in Organizations, Department of

Management, College of Business Administration, San Diego State University, 5500 Campanile Drive, San Diego, CA 92182, USA. PP 117-133.



الملاحق

الملحق رقم(01): الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير LMD



استبانة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية الأوراس ERGR-Aurès

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل وضوح وموضوعية حتى تساعدنا على الخروج بدراسة علمية، وذات مصداقية، ونحيطكم علما بأن الإجابات الواردة في الاستبيان سيتم التعامل معها بسرية وستحول إلى مؤشرات رقمية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

لكم منا فائق التقدير و الاحترام و الشكر.

إشراف الأستاذ:

حسام الدين غضبان

إعداد الطالبة:

ملينا قرقب

الموسم الجامعي: 2018/2017

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

من فضلك ضع علامة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

1-المؤهل العلمي: ثانوي فما دون مهندس دولة

بكالوريوس تقني سامي

ليسانس ماستر

2-الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.
أولا : العبارات خاصة بعناصر الثقافة التنظيمية:

درجات السلم					الرقم	الفقرات
1	2	3	4	5		
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		أولا: القيم التنظيمية
					1	يعمل الأفراد كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف المؤسسة.
					2	توجد قيم مشتركة بين الأفراد في المؤسسة.
					3	تنظر المؤسسة إلى العامل كمورد هام له أهمية كبيرة.
					4	أرى أن قيمي الشخصية تتفق مع القيم السائدة في المؤسسة.
					5	تركز المؤسسة على العمل والانجاز.
					6	تسعى المؤسسة إلى ترسيخ مفهوم العائلة الواحدة لدى الأفراد.
					7	تسود في المؤسسة القيم الايجابية (الصدق، والأمانة، والمساواة، والعدالة، والحرية، واحترام الذات وغيرها).
					8	تعمل القيم السائدة في المؤسسة على توجيه سلوك الأفراد ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		ثانيا: العادات والتقاليد
					9	احضر إلى العمل في الموعد المحدد.
					10	أتجنب دائما ما يدعى بالتسرب الوظيفي.
					11	أتجنب التغيب الكثير في العمل.
					12	لدي استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملي.
					13	اتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإتمام عملي.
					14	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.
					15	أقوم بتأديتي مهامتي بمنتهى الجدية والمسؤولية.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		ثالثا: البيئة المادية للعمل
					16	مكان العمل مجهز بالخدمات المناسبة.

					يوجد مكان مخصص لتمضية وقت الراحة.	17
					ترتيب مكان العمل يساعدك على القيام بالعمل.	18
					الإضاءة مناسبة في مكان العمل.	19
					يمتاز تصميم مكان العمل بالجودة.	20
					هناك وفرة في التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل.	21
					أنظمة التكييف كافية لمواجهة الحرارة والبرودة.	22

ثانيا : أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي

أولاً: الأجور والحوافز						
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
					يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضياً لك.	1
					يتناسب الراتب المقدم لي مع طبيعة عملي.	2
					يعادل اجري مجهودي المبذول في العمل.	3
					اشعر بالعدالة في إعطاء الحوافز للأفراد.	4
					تمنح المؤسسة مكافآت لمن يحقق أفضل النتائج.	5
					يكفيني اجري لسد حاجياتي وحاجيات أسرتي.	6
ثانياً: محتوى العمل						
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
					لدي شعور بالملل في تكرار العمل.	7
					يتماشى العمل الذي أقوم به مع قدراتي.	8
					اتفق مع زملائي في العمل.	9
					هناك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لي.	10
					أنت راض عن الساعات الإضافية المفروضة عليك.	11
ثالثاً: الإشراف						
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
					مسؤولك المباشر يتعامل معك بعدالة وشفافية كافية.	12
					هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا.	13
					أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولك المباشر.	14

					15	تجد تقديرا من قبل مسؤولك المباشر عليك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي.
					16	يساعدني مسؤولي المباشر حينما أجد صعوبات في العمل.
					17	يأخذ المسؤول شكاوي الأفراد بعين الاعتبار.
					18	يقوم رئيسي في العمل بإعطائي مهام في نطاق مسؤولياتي وصلاحياتي.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	رابعا: الترقية	
					19	أنت راض على فرص الترقية التي حصلت عليها.
					20	توجد إمكانية الترقية في وظيفتك.
					21	هناك عدالة في الترقية داخل المؤسسة.
					22	تمنح الإدارة فرص الترقية للجميع.

شكرا لتعاونكم معنا

الملحق رقم (2): قائمة محكمي الاستبانة.

الرتبة	الأستاذة(ة)	الرقم
أستاذة محاضرة صنف "أ" في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.	أفطي جوهرة	1
أستاذ مساعد صنف "أ" في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.	داسي وهبية	2
أستاذ مساعد صنف "أ" في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.	خان أحلام	3