



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

## الموضوع

# أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التشغيل لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

موسي سهام

حمدي هيبة

...../2019	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018-2019



# الإهداء

بِعد بِسم الله الرحمن الرحيم

وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو  
كلاهما فلا تقل لهما أفه ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما " الإسراء، 23.

أهدي ثمرة نجاحي هذه إلى من ربّنتني وسهرت على راحتي إلى من نزعته عن نفسها و أعطتني  
❖ إلى من سهرت وأراحتني إلى من أنارت دربي - أمي -

إلى من كانت لي السند في دراستي وشجعتني وأثارت هممتي وزادت عزيمتي  
إلى أغلى ما في الوجود إلى رمز العنان إلى دنيا العاطفة إلى مشعل قلبي  
- أمي العزيزة -

❖ إلى من كان سندا لي وتجا أرفع به رأسي، إلى من اكتوى بلسعات الدهر وذاق  
مرارة الحياة لأحيى أنا، إلى من علمني بأنبي خلقك للنجاح وليس للفشل  
إلى من ثابر ليلا ونهارا وحرا وبردا من أجل تربيتي إليك  
- أبي العزيز -

إلى زوجي الغالي وسندي محمود و اولادي الاعزاء محمد-ليثة-مرام  
إلى سندي في هذه الدنيا إخوتي واخواتي: فريد - حسين - مراد - سعاد - نوال - وسيلة - نسرين  
إلى كل من دعمني لإنجاز هذه المذكرة صديقاتي  
في العمل إلى كل أحبائي وأصدقائي بدون إستثناء  
إلى كل زملاء الدفعة الذين قضيت معهم أحسن الأوقات في مشواري الدراسي الجامعي

# شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد بعد الرضا، ولك الحمد إذا رضيتك الحمد لله الذي يسر لنا طريق العلم ووفقتنا في إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على حبيبنا، شفيعنا قرة أعيننا، سيدنا محمد ﷺ.

والشكر موصول إلى استاذتي الكريمة موسي سهام المشرفه العلمي على هذه المذكرة على ما قدمته من جهد ونصائح ودعم كبير لإظهار هذه المذكرة بالشكل المطلوب واللائق. وأشكر كل من ساهم في مساعدتي من قريب أو بعيد خاصة زميلاتي بالعمل اللاتي قدمن لي الدعم المتواصل من أجل إتمام هذه المذكرة وكذا كل زملائي بمديرية التشغيل.

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية على الرضا والوظيفي وذلك من خلال تأثير كل من الأبعاد (القيم،المعتقدات ،التوقعات،الأعراف التنظيمية) على الرضا الوظيفي حيث أجريت الدراسة على موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة بالإعتماد على إستبانة وزعت على 34 موظف كعينة للدراسة وقمنا بتحليلها عن طريق برنامج SPSS ،أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية لها أثر على رضا موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة من خلال بعد التوقعات التنظيمية ،بينما الأبعاد الأخرى لا تؤثر فيه ،كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية و مستوى متوسط من الرضا الوظيفي .

**الكلمات المفتاحية :** الثقافة التنظيمية- الرضا الوظيفي - القيم التنظيمية-المعتقدات التنظيمية-الأعراف التنظيمية- التوقعات التنظيمية.

## Résumé

Le but de cette étude est d'identifier l'impact de la culture organisationnelle sur la satisfaction professionnelle grâce à l'effet de chacune des dimensions (valeurs, croyances, attentes, normes réglementaires), l'étude effectuée sur le personnel de la direction de l'emploi de la wilaya de Biskra basé sur l'identification de distribué à 34 employés comme nous étudions échantillon Analyser par programme spss où l'étude a montré un ensemble de résultats qui influent culture organisationnelle sur le fonctionnement de satisfaction du personnel de département Biskra à travers des attentes organisationnelles, tandis que les autres dimensions n'influent pas sur elle.

**Mots-clés : culture organisationnelle –satisfaction professionnelle.**

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	شكر وتقدير
	إهداء
	الملخص
	RESUME
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ش	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي</b>	
15	تمهيد
16	<b>المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية</b>
16	المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية
19	المطلب الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية
23	المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها
26	المطلب الرابع : أنواع الثقافة التنظيمية ،مستوياتها
31	المطلب الخامس : نظريات الثقافة التنظيمية ،آليات تشكيلها
34	خلاصة المبحث الأول
35	<b>المبحث الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي</b>
35	المطلب الأول : ماهية الرضا الوظيفي
39	المطلب الثاني : عناصر الرضا الوظيفي ،محدداته
44	المطلب الثالث : نظريات الرضا الوظيفي
52	المطلب الرابع : طرق قياس الرضا الوظيفي
56	المطلب الخامس : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
59	خلاصة المبحث الثاني
<b>الفصل الثاني : تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة</b>	

61	تمهيد
62	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
62	المطلب الأول :تقديم عام للمديرية
63	المطلب الثاني :أهمية مديرية التشغيل
64	المطلب الثالث :مهام مديرية التشغيل
66	المطلب الرابع :الهيكل التنظيمي للمؤسسة
69	المبحث الثاني :الإطار المهجي للدراسة
69	المطلب الأول :منهج وحدود وأداة الدراسة
72	المطلب الثاني :مجتمع وعينة البحث
75	المطلب الثالث :أدوات التحليل الإحصائي
80	المطلب الرابع : عرض واختبار وتحليل الفرضيات
95	خلاصة الفصل
97	الخاتمة
102	قائمة المصادر المراجع
109	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال و

والجداول

والملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ث	نموذج الدراسة	01
18	تكوين الثقافة التنظيمية	02
23	مكونات الثقافة التنظيمية	03
31	مستويات الثقافة التنظيمية	04
39	عناصر الرضا الوظيفي	05
45	المدرج الهرمي للحاجات الإنسانية(ماسلو)	06
47	مقارنة العدالة ما بين المدخلات والعوائد	07
49	هرم الحاجات لماكلياند	08
51	نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ	09
66	الهيكـل التنظيمي للمديرية	10

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
71	درجات مقياس ليكرت الخماسي	01
73	الإحصائيات الخاصة بالإستبيان الموزع	02
73	خصائص أفراد العينة	03
78	معامل الفاكرومباخ	04
79	نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	05
80	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية للثقافة التنظيمية	06
81	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية للأبعاد الفرعية للثقافة التنظيمية.	07
82	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد القيم التنظيمية مرتبة تنازليا.	08
83	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد المعتقدات التنظيمية مرتبة تنازليا.	09
84	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد التوقعات التنظيمية مرتبة تنازليا.	10
85	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الأعراف التنظيمية مرتبة تنازليا.	11
86	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية للرضا الوظيفي	12
86	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة على فقرات الرضا الوظيفي مرتبة تنازليا.	13
88	معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	14
88	معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات الفرعية للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	15
90	تحليل تباين خط الإنحدار البسيط (ANOVA)	16
90	تحليل معامل خط الإنحدار البسيط	17
92	تحليل تباين خط الإنحدار المتعدد	18
92	تحليل معاملات خط الإنحدار المتعدد	19

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
109	إستبيان الدراسة	01

مقدمة

عامّة

## مقدمة :

لقد حظيت الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة بإهتمام كبير بإعتبارها أحد أهم العوامل لتفوق المؤسسات وذلك راجع لتأثيرها المباشر على مستويات الأداء والإبداع والدافعية والولاء للمنظمة، إذ تعتبر المحرك الداخلي لطاقت العاملين وجهودهم في السعي لتحقيق الأهداف المحددة لهم ومن ناحية أخرى فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وباعتبار أن المورد البشري يمثل المورد الأساسي في إطار العلاقات التنظيمية إذ يشكل الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لتقدم الخدمات والإنتاج في المنظمات فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها تبقى بحاجة إلى العنصر البشري في إدارتها وتحريكها، لأنه لا يمكن له أن يعمل بكفاءة عالية إذا لم يكن له هناك دوافع معنوية لتأدية العمل، ومن بينها الرضا الوظيفي فإن ازدياد الإهتمام بالجانب الإنساني وبالآثار التي يتركها العمل على العاملين قد أسهمت في إعطاء موضوع الرضا الوظيفي قدراً كبيراً من الأهمية والعناية في المنظمات الخدمية والإنتاجية معا، حيث يأتي رضا الأفراد عن أعمالهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها البعض، من هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية التي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لما تحمله من أبعاد رسمية وغير رسمية تحاول المنظمات من خلالها نسج الأنماط السلوكية وفق سياسات التنظيم وإجراءات العمل، وذلك لتحقيق جودة عالية في الأداء من جهة وخلق جو من الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل التنظيم من جهة أخرى ومن هنا يمكن أن نطرح الأسئلة التالية :

**ما أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين بمديرية التشغيل لولاية بسكرة ؟**

ومنه :

تتفرع للأسئلة التالية :

\_\_ ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة للموظفين بمديرية التشغيل لولاية بسكرة؟

\_\_ ما درجة الرضا الوظيفي السائدة للموظفين بمديرية التشغيل لولاية بسكرة ؟

\_\_ هل توجد علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية)

والرضا الوظيفي؟

الفرضيات :

الفرضية الأولى: هناك مستوى عالي من الثقافة التنظيمية في مديرية التشغيل .

الفرضية الثانية: هناك مستوى عالي من الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل.

الفرضية الثالثة: هناك أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل عند مستوى معنوية

0.05

وتندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية :

ف1: هناك أثر للقيم التنظيمية السائدة في المديرية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

ف2: هناك أثر للمعتقدات التنظيمية السائدة في المديرية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

ف3: هناك أثر للتوقعات التنظيمية السائدة في المديرية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

ف4: هناك أثر للأعراف التنظيمية السائدة في المديرية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

أهمية الدراسة :

تعتبر دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، ذات أهمية كبيرة وذلك لأنه لا وجود

لمنظمة بلا ثقافة تنظيمية ومورد بشري وتتجلى الأهمية فيما يلي :

\_\_ التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على سير العمل ومستوى الأداء في مختلف المنظمات

\_\_ إرتباط الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين، وتوجيهها لسلوكياتهم

\_\_ تأثير كلا من المتغيرين على الإنتاجية والخدمات.

### أهداف الدراسة :

إن تحديد الأهداف هي الخطوة الأولى في بناء الخطة، بإعتبار البحث محدد الغاية ، والأهداف هي نتائج تعليمية

مخططة على الباحث أن يكتسبها بشكل تلي إحتياجاته وعليه سنحاول ترتيب أهداف الدراسة على النحو التالي :

التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.

\_\_ التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية التشغيل لولاية بسكرة.

\_\_ السعي إلى تحديد طبيعة العلاقة وتأثير كل من الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لموظفي مديرية التشغيل

لولاية بسكرة.

منهج الدراسة : إن للإجابة عن مجموعة التساؤلات المطروحة وإختبار الفرضيات تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي

فالأول أي الوصفي : من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة : وقد تمت الإستعانة بعدة مراجع من كتب :

ومذكرات الماجستير، والدكتوراه ومجلات علمية. **والثاني أي التحليل** : من خلال جمع البيانات والمعلومات على مجتمع

الدراسة وهم موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة وتحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى إستخدام المنهج

الإحصائي من خلال أداة الدراسة الإستبيان : كما تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي spss لمعالجة البيانات وترجمتها

وتحويلها على شكل جداول إحصائية.

هيكل البحث : لقد تم تقسيم البحث العلمي إلى فصلين :

الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي



■ **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة .

■ **التوقعات التنظيمية :** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم ،وما يتوقعه التنظيم من الموظف .

■ **المعتقدات التنظيمية :** هي الافكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الإجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية إنجاز المهام في المنظمة .

■ **القيم التنظيمية:** هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب والغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن ،أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن إتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة .

■ **الأعراف التنظيمية :** هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها مفيدة للتنظيم وبيئة العمل .

■ **الرضا الوظيفي :** يعرف الرضا الوظيفي بأنه مستوى رضا العامل تجاه خمسة عناصر هي العمل الذي يقوم به ،الراتب الذي يتقاضاه ، وكذا نظام الترقية في مؤسسته ، زملائه في العمل ، ونمط الإشراف في مؤسسته

الدراسات السابقة: فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

### 3 دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي :

الدراسة الأولى: "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على

ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف السعودية " : هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

الإدارية من إعداد الطالب عارف بن ماطل الجريد عام 2007 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض. ركزت

الدراسة على معرفة أنواع الحوافز المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف، ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على

العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين .ومن أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة نذكر:

\_\_ أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق الحوافز والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية

\_\_ إن أفراد البحث راضين إلى حد ما على بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف

**الدراسة الثانية : فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والاداء: دراسة حالة سونلغاز "المديرية الجهوية**

**للتوزيع بالمدينة الجزائر" هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير من إعداد الطالب**

**زرقة أحمد عام 2008 بجامعة الجزائر ركزت الدراسة على معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء**

**والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز فرع المدينة وقد تحصل الطالب على 129 إستمائة صحيحة وزعت 120 منها**

**على العمال و9 على القادة الإداريين .ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:**

\_\_ أن غالبية العمال غير راضين عن آلية الإتصال

\_\_ أن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية.

\_\_ أن غالبية العاملين غير راضين عن الاجر والترقية .

**الدراسة الثالثة: دراسة مبارك بن فالح الدوسري 2010 بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد**

**العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ،مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية**

**للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ،الرياض،السعودية هدفت هذه الدراسة إلى :**

● تحديد مستويات ضغوط العمل التي يوجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

● تحديد مستويات الرضا الوظيفي التي يوجهها الافراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

● التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي ، لدى الافراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

● معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج :

✓ أن هناك مستويات مرتفعة لضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

✓ أن هناك مستويات متوسطة للرضا الوظيفي العمل التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية

دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية :

الدراسة الأولى :دراسة الياس سالم (2006) حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء لموارد بشرية خاصة بالشركة

الجزائرية للألمنيوم ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،الجزائر

وهدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الاداء ، والتعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة وأداء العاملين ودراسة إتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين اشتملت الدراسة ثلاث فرضيات اعتمدت المنهجية التحليلية وتم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية لإختيار الفرضيات والتي جمعت بواسطة أسلوب الإستبانة وتوزيعها على جميع أفراد العينة والبالغ عددها 88 موظف في الشركة الجزائرية للألمنيوم وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إشترك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم

سياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الإعتراف والتقدير للعمال ويزيد من شعورهم بالإنتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء

## الدراسة الثانية: دراسة عياد ربيعة (دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين دراسة حالة عينة

### من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة) 2014

هدفت الدراسة للتعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية الإبتكار لدى العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة وكذا التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الإبتكار يعزى إلى لإختلاف في خصائصهم الديمغرافية وأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبتكار لدى العاملين وقد شملت الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة بلغت 37 مؤسسة، واستخدم الباحث أسلوب الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة وزعت على عينة عشوائية موجهة للمقاولين والعمال على السواء بلغت 119 فردا وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

\_\_ هناك توافر لأبعاد الثقافة التنظيمية والإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة.

\_\_ مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية مرتفع نوعاما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة بشكل عام .

\_\_ أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية، وقيم النمط الحر، وقيم روح المخاطرة) ساهمت في

تفسير قدرة العاملين في تحقيق الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة.

الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي معا :

الدراسة الأولى :

دراسة البدر البدري حول قيم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية

والأهلية رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية، 1428

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ادراك المعلمين في المدارس الثانوية الاهلية والحكومية في المدينة المنورة للثقافة التنظيمية السائدة والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين وهدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي لدى المعلمين والوقوف على مدى إختلاف مستويات الرضا الوظيفي بإختلاف بعض الخصائص الديمغرافية لدى المعلمين والتي إشملت على (التخصص، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإعداد) كذلك الكشف عن أهم العوامل التي تسهم في عدم الرضا لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في المدينة المنورة وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من 258 معلما في المدارس الحكومية و110 معلما في المدارس الأهلية، واستخدم الإستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت من أربعة أجزاء جزء عن البيانات الشخصية وجزء خاص بالثقافة التنظيمية والجزء الثالث خاص بقياس الرضا الوظيفي وهو من إعداد الباحث والجزء الرابع سؤال مفتوح عن اهم العوامل التي من شأنها زيادة الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,57 ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 تعزى إلى نوع المدرسة، وعند مستوى دلالة 0,05 تعزى إلى عمر المعلم وكان من أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي تقليل نصاب المعلم ذو التخصص العلمي، وإتخاذ القرارات الصارمة في حق الطلاب المتطاولين على المعلمين أخلاقيا وزيادة صلاحيات المعلم داخل الصف الدراسي وغير ذلك، اما العوامل التي تسهم في عدم الرضا فهي تتمثل في عدم وجود علاوات وحوافز مادية ومعنوية للمعلمين المتميزين وعدم وجود بدل سكن وعدم وجود دورات تخصصية حديثة وغير ذلك

## الدراسة الثانية :

دراسة عيساوي هيبه "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تراي بوجمة بشار" (رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان 2012.) وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية. أي تعالج الأشكال التالية : كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية وانطلقت الباحثة في دراستها من الفرضيات التالية :

\_\_ توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد

\_\_ درجة الرضا الوظيفي للأفراد شبه الطبيين هي منخفضة .

\_\_ الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط

واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي كما استخدمت الإستبيان في جمع البيانات والمعلومات ،أما مجتمع البحث فيضم 239 فردا تم أخذ 60 فردا كعينة للدراسة ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة :إن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في الرضا الوظيفي .

فبالنسبة لشبه الطبيين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية وجدنا أن التصور الإيجابي لثقافتهم التنظيمية والذي بلغ متوسطها الحسابي 3,345 للأخفاض والمقدر بالمتوسط (2,921) وهذا يترجم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط الثنائي (0,692).

**الدراسة الثالثة :دراسة يونسي مختار 2015/2014** بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ،مذكرة ماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل

، جامعة محمد خيضر بسكرة وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وانطلق الباحث من الفرضيات التالية :

- ✓ للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الرضا الوظيفي للأفراد بالمؤسسة.
- ✓ للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل بالمؤسسة.
- ✓ للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة.
- ✓ للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن الأجور والحوافز بالمؤسسة.

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي كما استخدم الإستبيان في جمع البيانات والمعلومات ، وأخذ 70 فرد كعينة للدراسة ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة :

- ✓ وجود علاقة قوية بين المتغيرين .
- ✓ وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل بالمؤسسة
- ✓ وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة.
- ✓ وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الجور والحوافز بالمؤسسة

**الدراسة الرابعة:** دراسة سالم العون ، سامر نيسان أحمد الدليمي ، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية ، مجلد 10 العدد 21 ، 2018، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال والتعرف كذلك على الرضا الوظيفي ومعرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية بأبعادها (العمل الجماعي ،روح الفريق ،الإبداع والإبتكار ،التعاون) في الرضا الوظيفي وإنطلق الباحث من الفرضيات التالية :

✓ الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للثقافة التنظيمية في الرضا

الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال ومن هذه الفرضيات تنطلق الفرضيات الفرعية التالية

#### الفرضيات الفرعية :

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للعمل الجماعي وروح الفريق في الرضا الوظيفي

للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال .

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للإبداع والإبتكار في الرضا الوظيفي للعاملين في

الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال .

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتعاون في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات

الرسمية الأردنية لإقليم الشمال .

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات مفردات

العينة حول الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى الوظيفي

والمؤهل العلمي والجامعة). وقد اختار الباحث (182) موظفا كعينة للدراسة وقد توصل إلى النتائج التالية

✓ تمتلك الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال ثقافة تنظيمية بدرجة إمتلاك متوسطة وبعد ذلك مؤشرا ايجابيا

يحتسب لصالح الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال.

✓ مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال متوسط .

✓ هنالك أثر للثقافة التنظيمية المتمثلة في ابعادها (العمل الجماعي ،روح الفريق ،الإبداع والإبتكار ،التعاون) في

الرضا الوظيفي .

✓ لا توجد هنالك فروق في إجابات عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية إتجاه الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

تعزى للخصائص الديمغرافية ، والوظيفية ،(الجنس،العمر والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والجامعة).

تقييم الدراسات : تميزت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات في مجموعة من النقاط أهمها :

- إختيار أبعاد مختلفة في قياس مستوى الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف التنظيمية)
- واتفقت الدراسة مع باقي الدراسات في إختيار أبعاد الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف جماعات العمل )

كما حاولنا البحث عن الأثر بين المتغيرين في مديرية التشغيل كمؤسسة خدمية حتى نلمس واقعهما في مديرتنا.

**الفصل الأول :**  
**الإطار النظري للثقافة  
التنظيمية والرضا  
الوظيفي**

### تمهيد :

في ظل التحويلات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمات كالعولمة ،حركة حرية رؤوس الأموال ،الأيدي العاملة ،والمعلومات (ثروة المعلومات) وحب على المنظمات التكيف مع هذه التغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والإستمرار فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الإهتمام بثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها إذ تسهم في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين وتطوير الأداء للعاملين فيها ،مما يشجع على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية والشعور بالرضا الوظيفي الذي تصبو كلاً من المنظمة والأفراد العاملين فيها إلى تحقيقه

وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال المبحثين :

المبحث الأول :الإطار النظري للثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني :الإطار النظري للرضا الوظيفي

### المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها، لذلك فالمنظمات تعطي اهتماماً بالغاً ببيئة العامل ولثقافة العامل لإقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيسي للإنتاج، ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية وذلك لما تؤديه الثقافة التنظيمية من دور مهم في تكيل عادات الفرد قيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله.

وفي هذا المبحث سوف نلقي الضوء على الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها، مكوناتها، أهميتها، وخصائصها وكذا مستوياتها.

### المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية :

#### أولاً : تعريف الثقافة التنظيمية :

تعد الثقافة التنظيمية من بين المفاهيم الواسعة وذات جوانب متعددة وهناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا المفهوم وعرضت مجموعة من التعاريف أهمها:

يعرف روجر هاريسون : الثقافة التنظيمية بأنها "الإيديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات

والعادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل وفقاً لها في تلك المنظمات".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005، ص 406

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

كما يعرف جيرالد جرينبرغ وبارون **R.Barron et j.greebberg** ثقافة المنظمة: "بأنها مجموعة من القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة، ويؤكدان على أن المنظمات خاصة كبيرة الحجم ليس لديها ثقافة واحدة، وإنما تجد لديها ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة".<sup>1</sup>

أما سيزلاجي ووالاس في كتابهما السلوك التنظيمي والأداء يعرفانها على أنها: القيم والإفتراسات والمعتقدات والتوقعات والإتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الإتفاق المعلن والغير معلن في المنظمة حول كيفية إتخاذ القرارات أو معالجة المشكلات في المنظمة وبعبارة أحر توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة.<sup>2</sup>

كما يعرفها **wheelen**: على أنها "عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".<sup>3</sup>

ويعرفها "شين" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الإندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي نظام مشتركة المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتتكون من مجموع من القيم والمعتقدات، والمعايير، والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> مدحت محمود أبو النصر، إدارة الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، الطبعة لى ص412

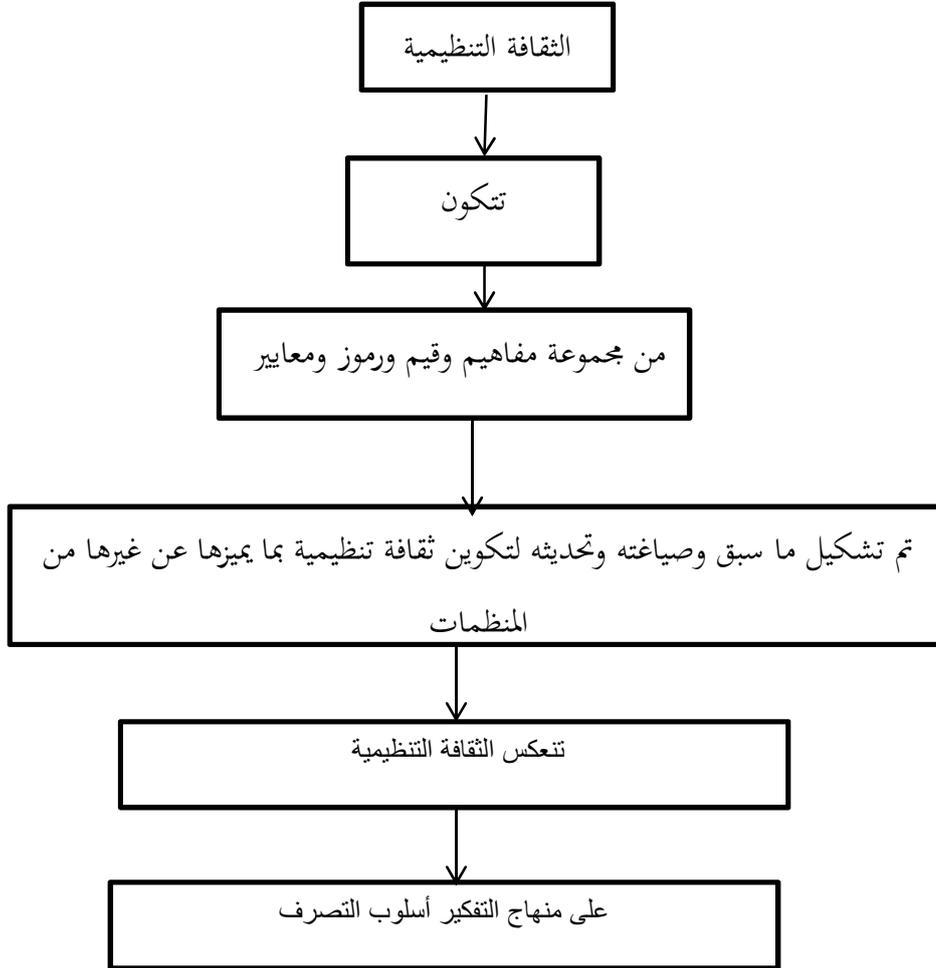
<sup>2</sup> بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية دار الأيام للنشر والتوزيع عمان، 2014، ص 16

<sup>3</sup> وفاء التميمي، الثقافة التنظيمية وأثرها على إلتزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة،، دراسة حالة على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013، ص7.

<sup>4</sup> عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الافراد شبه الطيبين بالمؤسسة الإستشفائية تراي بوجمة بيشار، رسالة ماجستير تخصص إدارة الافراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2012، ص16

ثانيا : تكوين الثقافة التنظيمية :

الشكل رقم 02 تكون الثقافة التنظيمية



المصدر : بو الشرش كمال ،مرجع سابق ، ص 19

نلاحظ من الشكل أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموع من المفاهيم والقيم والرموز والمعايير ، بحيث يتم دمج وتشكيل هذه المكونات لتعطي ملمحا حول منظمة ما تتميز عن غيرها من المنظمات بما تحمله ، إذ أن هذه المعايير والقيم تنعكس على المنظمة في طريقة منهج تفكيرها وتسييرها لإجراءات أعمالها وتصرفاتها في مختلف المواقف داخلها وخارجها.

### المطلب الثاني: عناصر (مكونات الثقافة التنظيمية) :

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتمثل هذه العناصر (المكونات) في الأساطير، القصص، والحكايات والإحتفالات، البطولات والأبطال، الرموز الإجتماعية والسياسية والشعبية العادات والقيم والأعراف والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين: الإشارات الثقافية، والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

### أولاً: الإشارات الثقافية

القيم التنظيمية : "هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب والغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن إتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة"<sup>1</sup>.  
حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم:

المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة بالمسيلة مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التبير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006 ص 15.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن، 2003/02 ص 312

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

المعتقدات التنظيمية : هي الافكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الإجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية

إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

التوقعات التنظيمية : وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم

،وما يتوقعه التنظيم من الموظف ، وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين ،والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم والمرؤوسين من الرؤساء ،والمتمثلة في الإحترام والتقدير .<sup>2</sup>

الأعراف التنظيمية: هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها مفيدة للتنظيم وبيئة العمل،ومن هذه

الأعراف على سبيل المثال :إلتزام التنظيم بعدم تعيين أخوين إثنين في نفس التنظيم أو الأب وإبنه ،أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات،ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.<sup>3</sup>

الرموز : تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة ،إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة

ترمي إليها والتي تتجاوز الرموز في حد ذاتها والتي يصعب إدراكها بحواسنا ،وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء أفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد،مثل شعار المؤسسة أو عملها أو إسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري

<sup>1</sup> عبد الستار مر كمال ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة (الأطفال المعوقين بصريا) الجلفة، مذكره ماجستير تخصص علم لاجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات ،جامعة زيان عاشور ،2013/2014، ص63

<sup>2</sup> عبد الرحمان فالح العبادلة ،الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن ،رسالة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة ،جامعة مؤتة ،عمادة الدراسات العليا ،2003، ص37

<sup>3</sup> يونس مختار ،الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)،مذكرة ماجستير ،في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2014/2015 ص03

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

وأماكن الإستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها.<sup>1</sup>

**الطابوهات (الممنوعات) :** هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن نقع فيها وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها إحداث إضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.<sup>2</sup>

**الأساطير :** يمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني " فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المنظمة، فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.<sup>3</sup>

**الطقوس والشعائر :** هي مجموع أنشطة تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين، يتم القيام به من خلال التفاعل الإجتماعي وتهدف إلى نقل رسالة معينة أو إنجاز أغراض محددة، كما تعمل على تعزيز القيم والمعايير الرئيسية مثل ممارسة الرياضة الجماعية، الإحتفال بترقية مسؤول، أو إلتحاق موظف جديد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، ENAMC، مجلة أبحاث إقتصادية وإدار، ية، جامعة محمد خبضر بسكرة، الجزائر، العدد 1، جوان 2007، ص 58

<sup>2</sup> عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص 21

<sup>3</sup> ألياس سالم، مرجع سابق، ص

<sup>4</sup> سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع تحليلي إقتصادي، جامعة الجزائر، 2003، ص 108

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

ثانيا : الموروث الثقافي للمنظمة: يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على مايلي :

● **المؤسسون :** إن ثقافة المنظمة ماهي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين ،حيث نجد في الواقع العلمي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ،لأنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم ،حيث تبقى معتقداتهم سلوكياتهم ،طرق تسييرهم راسخة حتى ولو غادروا المنظمة .

● **سلوك قادة المنظمة :** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للإرتقاء الوظيفي وهو محاكاة سلوك القادة ،ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه حيث أن هناك إتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

● **تاريخ المنظمة :** وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة ،وكان له تأثير على الأشخاص،والهياكل (قانونية داخلية) ،التاريخ الكبرى ، المحيط ، كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء .<sup>1</sup>

● **الأبطال :** هم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وإنسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة ،وهم يعتبرون من خيرة ، المنظمة وهي تعكس الأبطال المؤثرين في حياة المنظمة خاصة في الماضي مثل المؤسسين وأصحاب الأدوار الكبيرة،والذين لهم شأن كبير وتأثير قوي .<sup>2</sup>

● **المهنة (النشاط) :** ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموع المعارف ( faire-savoir ) التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا ،معرفة بالأسواق ،المقدرة التنظيمية ..... والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط ،ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط.<sup>3</sup>

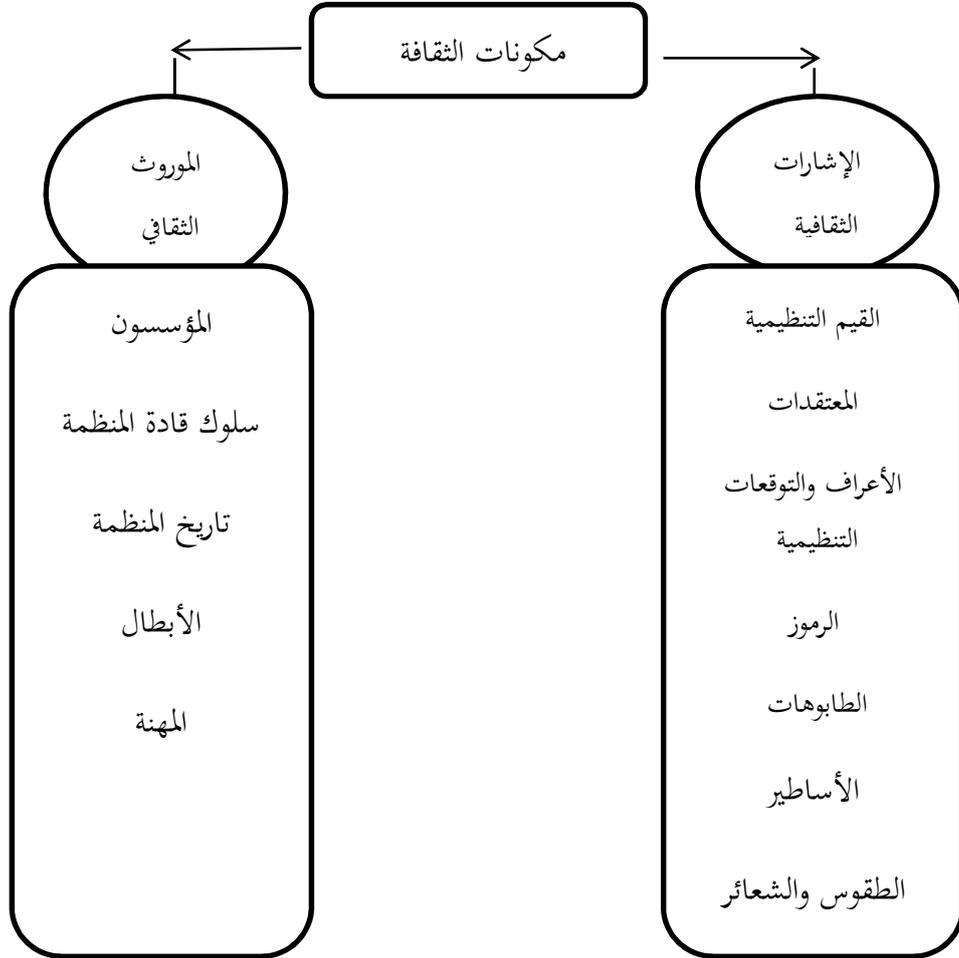
<sup>1</sup> بوديب دنيا ،الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي بالإشارة لحالة شركة بيسي، مذكرة ماجستير،جامعة الجزائر3 ،2013/2014 ص 71

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب ،إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، مطابع الدار الهندسية ، مصر ،2013،ص 195

<sup>3</sup> قصير أحمد ،مرجع سابق ،ص 12

يمكن تلخيص هذه المكونات في الشكل التالي :

شكل رقم 03: مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية، خصائصها :

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية: لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات

ولدى كثير من المديرين ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> يحيى عبد الملك، الثقافة التنظيمية الدلالات وأبعادها، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس، 2017، ص 299

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

- إكتساب الهوية التنظيمية: إذ أن العمال يشتركون في جملة من القيم والمعايير، وهذا ما يشعرهم بالتوحد ومن ثم بالإنتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم .
  - تسهم في خلق الإلتزام والإنتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة.
  - تعتبر الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة.
  - تعزز إستقرار النظام، حيث تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين الأعضاء، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.
  - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير على قابلية المنظمة للتغيير والزيادة من قدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات الجارية من حولها وتعتبر أداة متميزة لملاح المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين بها، خاصة إذا أكدت قيم الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين، وأنها وسيلة مساعدة للإدارة على تحقيق طموحاتها وأهدافها.<sup>1</sup>

### ثانيا : خصائص الثقافة التنظيمية: تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- **الثقافة نظام مركب** : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية :
- **الجانب المعنوي** : النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- **الجانب السلوكي** : عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

<sup>1</sup> فهد عبد الله السهلي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في امارة منطقة الرياض ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009 ص21

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ص77

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

- الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات والمعدات .
- الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها (كل مركب ) تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة ومن تم فأى تغيير يطرأ على احد جوانب نمط الحياة لا يلبث ان ينعكس اثره على باقي مكونات النمط الثقافي .
- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر : حيث يعمل كل جيل من اجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الاجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
- وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال الى مكوناتها من عناصر وخصائص ، وطرق إنتظام وتفاعل العناصر والخصائص .
- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها، ولا تنتقل بطريقة غريزية، إنما في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وفقد الملامح القديمة .
- الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف ، إستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية ، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب وإستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر .

### وفي رأي آخر فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية :<sup>1</sup>

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفين من حرية ومسؤولية 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 .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .

<sup>1</sup> مشته ياسين، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات ، جامعة الجزائر2، مجلد01، العدد 01، 2013، ص 248-249

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

- مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والوساطة.
- درجة تحمل الاختلافات والسماح بسماع وجهات نظر المعارضة.
- طبيعة نظام الإتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي تحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات.

### المطلب الرابع : أنواع الثقافة التنظيمية ،مستوياتها :

#### أولاً : أنواع الثقافة التنظيمية :

أنواع الثقافة هنا تتجلى من خلال وزن تلك الأطر والفلسفات والقيم والمعتقدات التي هي بحوزة أفراد المنظمة من عاملين ومسؤولين والتي تم اسقاطها وتثبيتها تزامناً ونشاطها عبر الزمن حيث جعلها تتميز عن غيرها من المنظمات ،فهي تتنوع من منظمة لأخرى ومن قطاع لآخر ومن مكان لآخر وأيضاً حسب المجال (خدمي أو صناعي أو تجاري) . وفيما يلي عرض لأبرز أنواع الثقافة التنظيمية:

● **الثقافة البيروقراطية (Beraucratic Culture) :** تحدّد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل فيها يكون منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات ،وتسلسل السلطة يكون بشكل هرمي وتقوم على التحكم والإلتزام.

● **الثقافة المساندة (Supportive Culture) :** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة ويسود المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني<sup>1</sup>.

● **الثقافة الإبداعية (Immorative Colture) :** تعمل هذه الثقافة على توفير بيئة عمل تسهم في زيادة الإبداع لدى العاملين ليس بالتركيز فقط على التحسينات الممكنة إضافتها للمنظمة ،بل التركيز على المنظمات المتعلمة والتي

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض،رسالة ماجستير،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ،2005 ص12.

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

يتعلم من خلالها الفرد أن الفشل مفتاح النجاح، ويتصف أفراد المنظمة التي تنتهج هذا النوع من الثقافة بحب المخاطرة في مواجهة التحديات وإتخاذ القرارات وإيجاد فكرة أو طريقة عمل جديدة تنقل المنظمة من حالة إلى حالة أكثر نمواً وتطوراً.<sup>1</sup>

● **ثقافة العمليات (Process Culture):** تهتم هذه الثقافة بطريقة إنجاز العمل وليس بالنتائج التي تتحقق، فينتشر

الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً.

● **ثقافة المهمة (Task Culture):** تركز ثقافة المهمة على إنجاز المهمة، وتكون القوة موزعة ومنتشرة بحيث تقوم

على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي، وعادة تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة.<sup>2</sup>

● **ثقافة الدور:** تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد

وتعطي أهمية كذلك للقواعد والأنظمة.<sup>3</sup>

وهناك من الباحثين والكتاب من أجمع على أن هناك نوعين أساسيين من الثقافة التنظيمية و المتمثلة في :

**الثقافة القوية:** تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة

متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والإفتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات

منتجة والإستجابة السريعة للملائمة لإحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بما مما يساعد المنظمة في إدارة

الغموض وعدم التأكيد بفعالية تمكناها من تحقيق رسالتها وأهدافها و تعتمد الثقافة القوية على عاملين أساسيين:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سالم العون، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية الإدارية، المجلد 10، العدد 21، 2018، ص 230

<sup>2</sup> مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر -باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة، 2015/2016، ص 77

<sup>3</sup> محمد بن علي بن حسن اللبثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 27

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 83

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

أ- الإجماع أو المشاطرة : لنفس القيم والإعتقادات في المنظمة من قبل الأعضاء ،وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات ومشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عنصرين رئيسيين :

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها .

- نظم العوائد والمكافآت : إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها .<sup>1</sup>

ب- الشدة : ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والإعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة هذا التمسك، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والإعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.<sup>2</sup>

**الثقافة الضعيفة :** هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم ،وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات ،وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها .<sup>3</sup>

### ثانيا : مستويات الثقافة التنظيمية :

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في أربعة مستويات أساسية هي ثقافة المجتمع (الوطنية) ثقافة النشاط (الصناعة) ،ثقافة المنظمة (الداخلية) إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) ،حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط ،وعلى مستوى الجماعات المهنية ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على المستويات الأربع مع خصائص المنظمة .

<sup>1</sup> خلوف الزهرة ،الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي،مجلة الإقتصاد الجديد،جامعة خميس مليانة ،العدد 09 سبتمبر 2013 ص266

<sup>2</sup> عيساوي وهيبة مرجع سابق ص 33

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان ،مرجع سابق ،ص316

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

**أولاً : ثقافة المجتمع :** تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود في المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل : النظام السياسي، النظام الإقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية البيئية الدولية والعولمة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.<sup>1</sup>

**ثانياً : ثقافة النشاط : (الصناعة)** تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها، حيث يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، وهذا يعني أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط إتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء ، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العامة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.<sup>2</sup>

### ثالثاً : ثقافة المنظمة الداخلية :

يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد وإحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الطبعة الرابعة، الأردن، 2004، ص 216

<sup>2</sup> أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 90

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوحد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد ،مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها .<sup>1</sup>

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 مايقصد به فريق (جماعة) العمل ،ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين .<sup>2</sup>

وهناك تقسيم آخر لمستويات الثقافة التنظيمية هو :<sup>3</sup>

**المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد والإحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

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

**المستوى الثالث:** ويشير إلى الإفتراضات الأساسية وهي الاشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

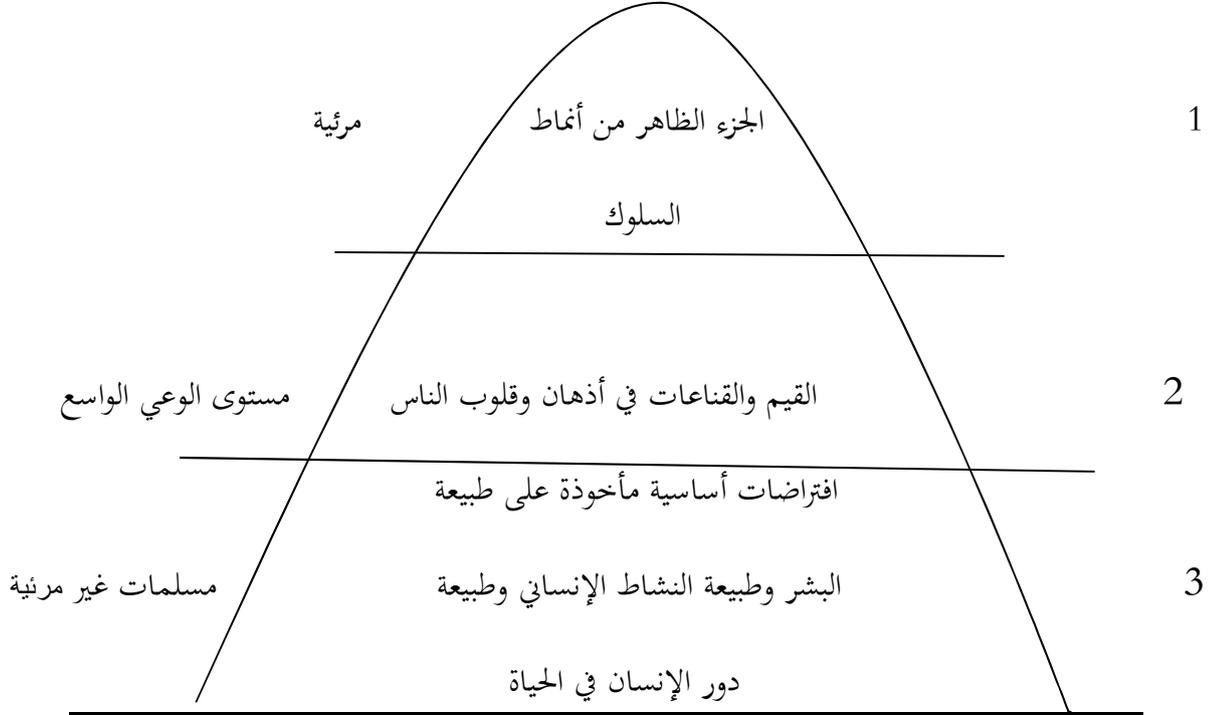
<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي ، إدارة الثقافة والتغيير ،الدار الجامعية ،مصر ،2006 ،ص33

<sup>2</sup> قصير أحمد ، تأثير الثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البيئية بالمؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة

الجلفة، مذكرة ماجستير ،في علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف -المسيلة- 2017 ،ص22

<sup>3</sup> - عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري الجلفة، مذكرة ماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة بسكرة ، 2015/2014 ، ص 96.

اشكل رقم 04: مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: سمير يوسف عبد الله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجماعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى

التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير ص36 في إدارة الاعمال، غير منشورة، 2006 ص36

#### المطلب الخامس: نظريات الثقافة التنظيمية، وآليات تشكيلها

##### أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية:

أجرى العلماء الكثير من الدراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، مما أدى ذلك إلى بلورة عدد من

النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم وأهم هذه النظريات تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- نظرية القيم: يرى أنصار هذه ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد

محدود من القيم والإتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة.

<sup>1</sup> عاشور إبتسام، يونس مختار، الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة، مجلة العلوم الإجتماعية جامعة الأغواط، المجلد 07 العدد 33 ص 104

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

ويرى "OBLER" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من من أنماطهم الثقافية .

**ب- نظرية روح الثقافة :** تنطلق هذه الثقافة من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة. وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الإستمرار والتطور.

**ت- نظرية التفاعل مع الحياة :** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دور في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأبناء، والأشخاص الذين يؤون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة، والزلاء داخل المنظمة، وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم .

### ثانيا :آليات تشكيل الثقافة التنظيمية :

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية هي كالتالي:<sup>1</sup>

■ الجدية والصرامة في إختيار العاملين الجدد :بحيث يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والإستعدادات والتوجهات المناسبة لها، ولقيمتها، والتكيف معها .

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس :السلوك التنظيمي-نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة،الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 441-442،

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

■ تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

■ التدريب الدوري للعاملين

■ إستخدام نظم المكافآت بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.

■ إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من إنتشار وإعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.

■ تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

■ تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة لتبني ثقافة المنظمة.

### خلاصة البحث :

تعتبر الثقافة التنظيمية نظام للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين أعضاء المنظمة ،وهي نتاج لقيم وعادات وإتجاهات إكتسبها العاملون والمديرون قبل إنضمامهم للمنظمة التي يعملون بها ،لتضفي المنظمة أهدافها وسياساتها وقيمها وترسخها في أذهان العاملين بها وتتميز بذلك عن باقي المنظمات ،فالثقافة التنظيمية هي ذلك الوعاء الذي يحتوي على القيم والمعتقدات والمبادئ ،والذي بدوره يخدم كفاءة التنظيم ،ويعده بالدافعية اللازمة للتطور والرقى ،ومن خلال ذلك تتحقق كفاءة الفرد العامل ويتحدد سلوكه التنظيمي وقوة ما يحمله من قيم وتوقعات ومعتقدات وأعراف فيساهم ذلك في تطابق أهداف الفرد مع أهداف التنظيم الذي يعمل به ،وبذلك يتحقق نجاح المنظمة.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع الأكثر غموضاً في علم الإدارة وذلك لإرتباطه بمشاعر الإنسان العامل إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه، والبيئة المادية المحيطة به، وقد بدأ الإهتمام به مع بداية القرن العشرين من قبل الباحثين وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت دراسة الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الفرد، فكانت أولى المحاولات هي محاولة مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وأن أصحاب هذه المدرسة هم أولوا من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وكيفية تحفيزه من أجل المزيد من العطاء وذلك من خلال تحسين ظروف العمل للعاملين من أجل زيادة الإنتاج .

ولقد جاء هذا المبحث محاولاً التعرف على الرضا الوظيفي، وذلك بتحديد مفهومه ومحدداته وعناصره وكذا طرق قياسه والنظريات المفسرة له .

### المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي، أهميته وخصائصه :

#### أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي :

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي من قبل الباحثين نظراً لإختلاف نظرة وتوجهات الباحثين الذين يتناولون هذا الموضوع، إضافة إلى إختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الإتجاه الذي يركز عليه الباحثين نجد من هذه التعاريف مايلي :

- يرى عبد الخالق (1983) أن الرضا الوظيفي هو متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يستمدّه الفرد من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل بها.

- ويرى هيربرت (Herbert et al, 1980) أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين إتجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين : الأولى وهي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية ما ينبغي أن يوفره العمل من وجه نظر العاملين وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلباً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مروان الطاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 17

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

- يرى لوك (locke) إلى أن الرضا الوظيفي "هو ردود الفعل العاطفية للفرد إتجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره"<sup>1</sup>

كما يرى سترونج (Strong) أن الرضا الوظيفي "هو حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاضة"<sup>2</sup>.

كما يعرفه (Blegen) الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد إتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة"<sup>3</sup>.

وهناك من يرى أن ما يقصد بمصطلح الرضا عن العمل هو إتجاه الفرد نحو عمله فالشخص الذي يشعر بالرضا عن العمل يحمل إتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص الغير راضي عن عمله، يحمل إتجاهات سلبية نحو العمل.<sup>4</sup>

وإعتماد على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه: "هو الشعور الداخلي الذي يجس به العامل إتجاه الوظيفة التي يشغلها في المنظمة وهذا الشعور قد يكون إيجابيا أو سلبيا وهذا على حسب ما تقدمه الوظيفة للعامل من إشباع للحاجات التي يراها هو مرضية له، بحيث يتحقق هذا الإشباع من عدة عوامل تجعل الفرد العامل راض عن عمله ومحققا لرغباته".

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 64

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 196

<sup>3</sup> شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز -

جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومراس، الجزائر، 2009/2010 غير منشورة ص 4

<sup>4</sup> مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على العاملين في الإستمرار بالعمل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم

الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2008، ص 49

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي :تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري ،الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها.

إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا ،موظفا أو عاملا صغيرا ،إتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به، وعموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى :

- رفع الروح المعنوية للعاملين ،مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال ،أو بين العمال والإدارة .

- زيادة درجة الولاء والإلتزام التنظيمي، إذ يمكن مستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة

- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد ،الذي يؤدي للنجاح في العمل ،وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.<sup>1</sup>

كما يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي يستوجب الإهتمام بها لسببين بالغي الأهمية :<sup>2</sup>

1 .كون الرضا هدف كل فرد يجد ذاته ،فأيا كان الفرد العامل فهو يطمح أن يكون راضيا وينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل.

2.إسهام الرضا في التأثير على كل سلوكيات الفرد.

ثالثا :خصائص الرضا الوظيفي :يمكن تحديد أهم الخصائص فيما يلي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بن مسفر الشمrani ،معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها،دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ،2006،ص38-39

<sup>2</sup>عزيون زهية ،التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة -الجزائر ،2007،ص 53

<sup>3</sup>منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ،الجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة، 2015 ،ص39

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

أ- تعدد مفاهيم طرق القياس : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي ، وذلك لاختلاف وجهات النظر بينهم .

ب- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذا فان ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت الى آخر.

ت- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني : نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر و من دراسة إلى أخرى، ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

ث- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات ، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

ج- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي : يعد الرضا الوظيفي محصلة لعديد من الخبرات المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية .

ح- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى : إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى ، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير ، وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

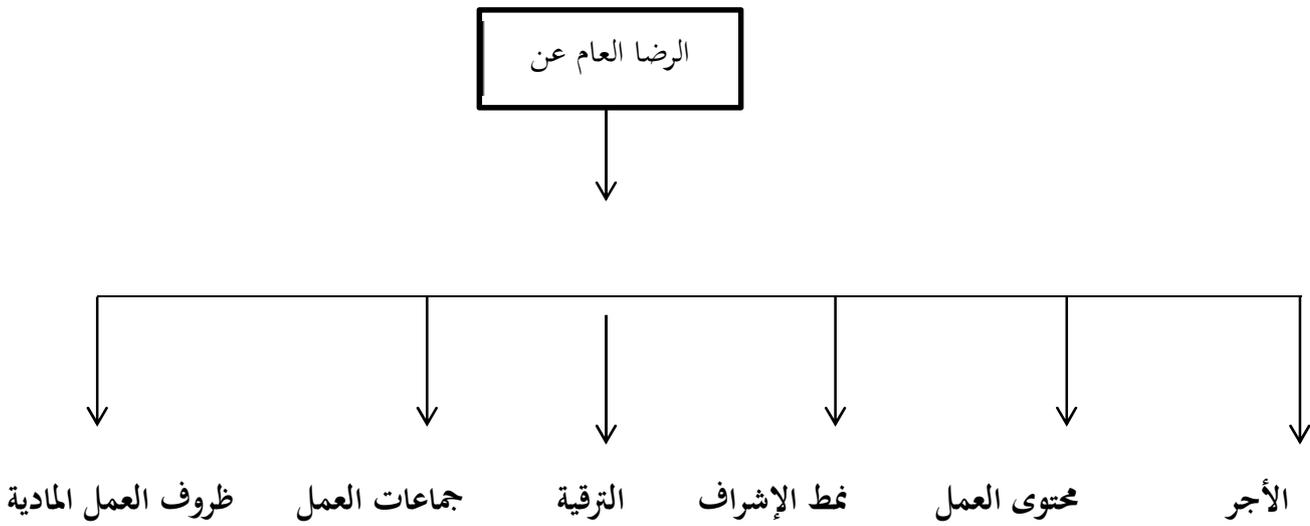
## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

المطلب الثاني : عناصر الرضا الوظيفي ومحدداته :

أولاً: عناصر الرضا الوظيفي : ينظر الباحثون للرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من

الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل المادية<sup>1</sup>

الشكل رقم 05 : عناصر الرضا الوظيفي :



المصدر : شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة

إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جييجل، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2010، ص7

❖ الأجر: يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري

الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شاطر شفيق، مرجع سابق، ص07

<sup>2</sup> شهرزاد بلبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، دراسة حالة مؤسسة Sopromac بميلة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع والتنظيم والعمل، غير منشورة، جامعة باتنة، 2002، ص67

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

كما يعد الأجر من الناحية النفسية -الإجتماعية وسيلة لإشباع الحاجات المادية والإجتماعية للأفراد وشعورهم بالأمن والإستقرار.<sup>1</sup>

وتكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن... الخ. أما بالنسبة للمنظمة فإن الأجور تساعدها على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية.<sup>2</sup>

وتوجد هناك عدة طرق لدفع الأجور في المنظمات، أكثرها شيوعاً طريقة الأجر الزمني والأجر بالقطعة ويقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحسب بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو السنة، حيث يتم دفع الأجر للمورد البشري بناء على الوقت الذي يقضيه في عمله، بغض النظر عن الكمية أو النوعية المنتجة. وفي هذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في كبح المبادرة والأداء المتميز، فهي لا تأخذ بعين الإعتبار مبدأ الكفاءة، في حين يقصد بالقطعة ذلك الأجر الذي يكون تابع لكمية الإنتاج، فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الأجر والعكس صحيح ولهذا الطريقة عيب أساسي يتمثل في إمكانية تغليب الجانب الكمي على الجانب النوعي للإنتاج فالأجر إذن يجب أن يتناسب مع العمل المؤدى من جهة وظروف العمل وصعوباته وساعاته من جهة أخرى ومع تكاليف المعيشة والحياة الإجتماعية من جهة أخرى بالتالي على المنظمة أن تتبع سياسة أجور محفزة بغية الوصول بعمالها إلى أقصى درجة للرضا الوظيفي لذلك أكدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد الدخل إرتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقة الإنسانية"، الإسكندرية، دار وفاء الدنيا للطباعة والنشر، ط1، 2007، ص82

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 187

<sup>3</sup> عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بيتر خادام ومركب حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علم النفس تخص علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة

2015/2014 ص 69

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

❖ **محتوى العمل** : يعتبر من العوامل الهامة في تحديد الرضا عن العمل ، إذ يحتوي على متغيرات لها علاقة بالرضا الوظيفي من بينها : درجة تنوع مهام العمل التي تكسر الروتين وتقلل من الملل .

السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل أي درجة السيطرة المتاحة للفرد وكذا توفر فرص للفرد لإستخدام قدراته في العمل فكلما أدرك العامل أنه يوظف قدراته كلما إرتفع رضاه عن العمل . وكذا فرص النمو التي يوفرها العمل أي خبرات النجاح والفشل .<sup>1</sup>

❖ **نمط الإشراف** : يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه علاقة عمل رسمية بين الشخص الموجه (المشرف ) وعدد من الأشخاص المشرف عليهم يعملون مع الجماعات وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة .

هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي والإشراف الديمقراطي ، والتي نوضحها كما يلي:<sup>2</sup>

- **الإشراف الفوضوي التسهيلي** : يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في إتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجزا عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى .

- **الإشراف الأوتوقراطي** : يقصد بالإشراف الأوتوقراطي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش ، وهو يهتم بإحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات .

- **الإشراف الديمقراطي** : هذا النمط من الإشراف يعبر عن الإستعداد الذي يبدي المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية و المناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات ، وهذا يعني إتاحة المشرف الإمكانيات للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها وتقييم البدائل وتقييم الاقتراحات والأفكار لإتخاذ القرارات .

<sup>1</sup> منال البارودي ،مرجع سابق ص43

<sup>2</sup> شاطر شفيق ،م رجع سابق ،ص 8

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

❖ **الترقية**: هي شغل الموظف لوظيفه أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية والمركز، وغالبا ما يصاحب الترقية زيادة في الاجر والمميزات الأخرى.<sup>1</sup>

ويجب أن يراعى في عملية الترقية العدالة والمساواة بين العاملين، ووضوح سياسة الترقية ومعاييرها بما يجنب إستياء العمال وقيام صراع بينهم، كما يجب أن تكون عملية الترقية منظمة ضمن سياسة تنتهجها المؤسسة في إطار رؤية شاملة تتضمن مختلف جوانب تسيير وتنمية المورد البشري بالمؤسسة، ويدخل في هذا الإطار التخطيط والتكوين للمستفيدين من الترقية بما يضمن لهم أداء أحسن في مناصبهم الجديدة.<sup>2</sup>

❖ **جماعات العمل**: يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها "وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به" من خلال هذا التعريف يتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بإيجاب على أدائه في العمل من ثم على أداء المؤسسة.<sup>3</sup>

● **ظروف العمل المادية**: ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة، وتهوية، ضوضاء، نظافة ترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل إذ بدأ الإهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس (أعمال التون مايو وتجارب هوثون) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم الدراسات أن لسوء الظروف

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزيزو، مرجع سابق، ص 71

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 134

<sup>3</sup> شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 10

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالإرتياح النفسي والرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

### ثانياً: محددات الرضا الوظيفي:

في أحدث دراسة، أشار الزعبي (AL ZOUBI) في كتابه الموسوم ب: JOB DESIGN AND EMPLOYEE PERFORMANCE AND WELLBEING) إلى أن عوامل تحديد الرضا الوظيفي والدافعية وما يرتبط بهما من رفع للأداء البشري تتمحور في مجموعة من عوامل أساسية هي:<sup>2</sup>

- مهمات تحتوي على تحدي (MENTALLY CHALLENGING TASKS) وتشير إلى درجة توفر مهام يشعر الموظف من خلالها أنه يستخدم مهاراته الذهنية ويمكن للعمل أن يكون ذو تحدي إذا كان يحتوي على تحدد وتنوع المهام، فالعمل الروتيني يسبب الملل ويؤدي إلى الشعور بالإحباط والفضول.
- الحصول على تغذية راجعة (FEEDBACK). وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه .
- التدريب المستمر ويشير إلى درجة إستثمار المسؤول في الموظف من خلال تدريبه .
- زيادة مستوى التحكم ويشير إلى درجة وجود الفرصة لدى الموظف للتحكم بالمهام التي يقوم بها بحيث يقدر متى البدء ومتى الإنتهاء وطول مدة المهمة.
- وجود مدير داعم ويشير هذا الأمر إلى درجة دعم المدير للموظف من ناحية التوجيه الجيد من دون السيطرة والمعاملة الجيدة والقرب من الموظفين .

<sup>1</sup> بشرى عبد العزيز، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مقال غير منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد، 36 ص 264

<sup>2</sup> مروان طاهر الزعبي، مرجع سابق، ص 21-22

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

- وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل (work-life balance) وتشير إلى درجة توفير العمل الدعم للحياة الأسرية للموظف مثل عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة، مثل بعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات أو غيرها من العوامل التي تخلق نوعا من التوتر والضغط النفسي عند الموظف.
- الأجر المنصف والشعور بالأمن الوظيفي.

### المطلب الثالث : نظريات الرضا الوظيفي :

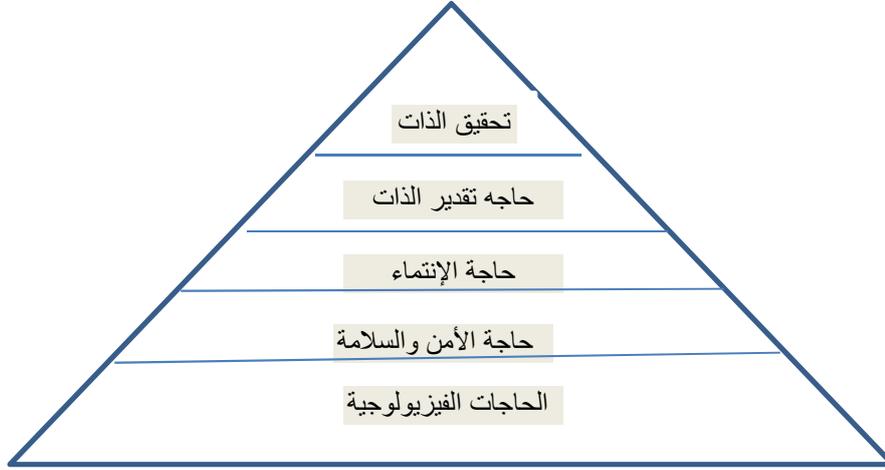
قد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على إهتمام كثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذا صلة بالعنصر البشري المتطلع دائما للأمام، فكيف يعلن الفرد رضاه من عدمه، وكيف يبني اتجاهه نحو العمل؟ والإجابة ندرجها في النظريات والنماذج التي فسرت الدوافع الإنسانية، أي تم تفسير المتغيرات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي، وتدرجت النظريات من الكلاسيكية إلى الحديثة منفردة بمعايير وأسس خاصة بماومن أهم النظريات والأكثر تداولاً هي :

#### I. نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو "Abraham Maslow" :

تسمى هذه النظرية غالباً نظرية إبراهيم ماسلو وهي نابعة من الحاجات البشرية التي تدفع الفرد ليسلك سلوكيات معينة، وتعتمد على ترتيب الحاجات في مدرج هرمي وعلي أساس تسلسل هذه الحاجات على قاعدة، كلما أشبعت حاجة ما ظهرت حاجة أخرى في المستوى الأعلى فدرجة إشباع حاجة معينة تعتمد على إشباع الحاجات السابقة لها وقد وضع "ماسلو Maslow") نظريته في الشكل التالي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بكاي سعد ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ، المسيلة، - دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضة لكل من الجلفة برج بوعرييج -، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص : نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية جامعة محمد بوضياف ، المسيلة الجزائر ، 2018/2017، ص 6-7

الشكل رقم 06 المدرج الهرمي للحاجات الإنسانية ماسلو



المصدر : بكاي السعيد ، مرجع سابق ، ص 6.

تتلخص النظرية السابقة في الخطوات التالية:

الحاجات الغير مشبعة تسبب توترا لدي الفرد يود أن ينهيه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع

للحاجة - - تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم.

-الحاجات الغير مشبعة تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية تؤدي إلى ردود أفعال من طرف

الأفراد يحاول من خلالها أن يحمي نفسه.

ووضع لولر lawlar قائمة أخرى للحاجات وهي :

- حاجات الوجود "الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو".

- حاجات الأمن.

- الحاجات الإجتماعية.

- حاجات التقدير والسمعة.

- الإستقلالية وحاجة الحرية.

- تحقيق الذات

### II. نظرية العدالة :

وضع ستاسي آدمز (stacy adms) هذه النظرية في الفترة 1963-1965م حيث إعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها ،حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات ،والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المنظمة ،فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة وبين معدل عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه إلى المؤسسة ،فإذا ما تساوى المعدلان ،شعر الفرد عندها بالرضا الوظيفي ،وإذا وجد أي اختلال بينهما من وجهة نظره ،فإنه يشعر بالظلم ،مما يؤثر على أدائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل ،وإذا وجد عمل آخر سيعترك عمله الحالي .

فدرجة العدالة بأنها نسبة مدخلات الفرد (مثل مستوى الجهد في العمل )للمخرجات (مثل الدخل أو الراتب) مقارنة بنسبة متشابهة بالنسبة للآخرين..

والفكرة الرئيسية لنظرية العدالة تقول أن هناك مفهوما متفقا عليه لما يستحقه الفرد من مكافآت على جهده،وتفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل،وهذا ما يتمثل في إيجاد التوازن للمدخلات والعوائد ،ويتحقق التوازن فعندها يحدث شعور بالرضا بين العاملين ،أما إذا لم يحدث التوازن فإنه يحدث شعور بعدم الرضا وتشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية وهي :

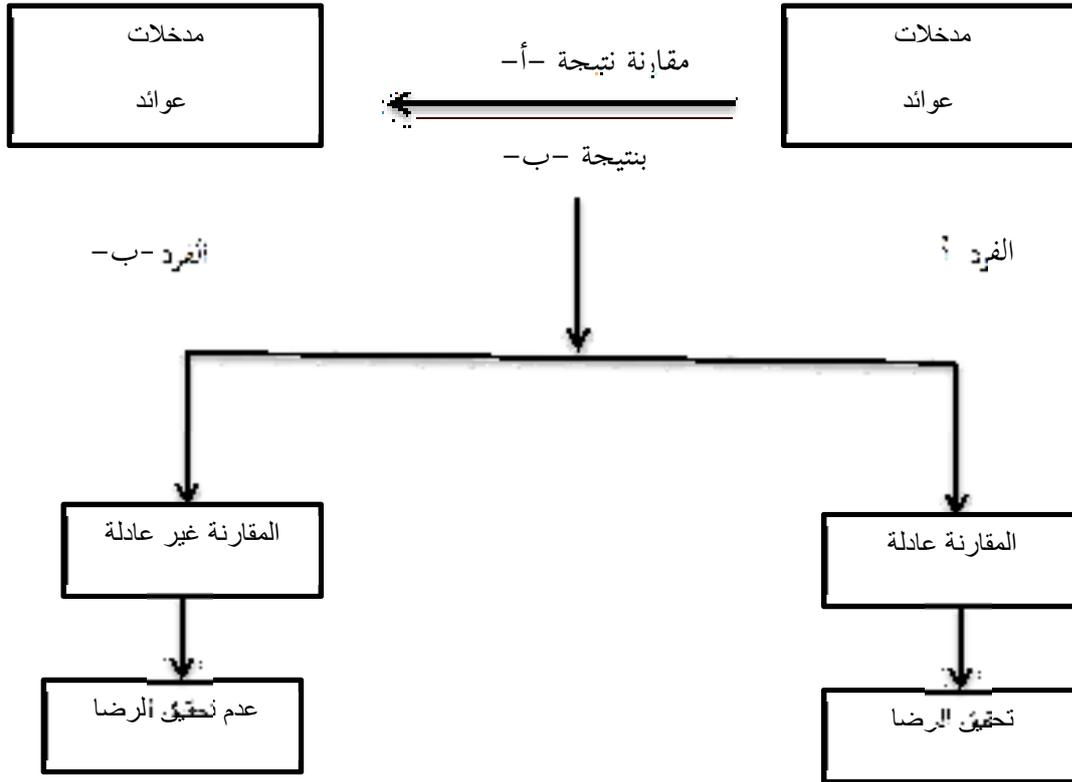
● **التقييم** : يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل :العمر مستوى التعليم والمهارة ،مقدار الجهد المبذول في العمل،وقياس المكافآت التي يحصل عليها مثل الراتب،الترقية والتقدير .

● **المقارنة** : تشمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنته بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسات وما يبذلونه من جهد .

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

- السلوك: هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من إنتاجيته وجهده ويمكن توضيح هذه النظرية في الشكل التالي: <sup>1</sup>

الشكل رقم 07: مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات والعوائد



المصدر: سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 86

ومن خلال الشكل يتضح أن هناك أفراد غير راضون لعدم شعورهم بالعدالة وبالتالي يمكنهم اللجوء إلى مايلي:

- تخفيض جهودهم أو جهود الآخرين بالإنجاز.
- يسلكون دورا كبيرا في التأثير على الآخرين.
- يقومون بالمقارنة مع الآخرين في مجالات عمل مشابهة.

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 85-86

● يحاولون البحث عن أعمال أخرى

### III. نظرية القيمة :

قد قدمها ادوين لوك (Edwin Locke) وهي من أهم نظريات الرضا الوظيفي ،ووفقا لهذه النظرية فإن المسببات الرئيسية لتحقيق الرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير عوائد ومنفعة لكل عامل على حدى أي أن العوائد التي يرغبها العامل تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل عامل على حدى بما يريده وبما يناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والإجتماعي ،وتناسب رغباته.

وقد ركز هذا المدخل على أن أي ناتج يكون له قيمة بالنسبة للعامل يحقق له الرضا بغض النظر عن ماهيته ،فمغزى تحقيق الرضا الوظيفي وفق هذا المدخل هو مدى التباعد بين جوانب العمل الفعلية للعامل وتلك التي يرغب في تحقيقها وكلما زاد الاختلاف أو التباعد كلما قل رضا العامل ،وأیضا وفقا لمدخل القيمة أن أكثر الطرق فاعلية لتحقيق رضا العاملين هو البحث عن الجوانب التي يريدونها من عملهم ومحاولة توفيرها بقدر المستطاع ،لأنها قد تختلف باختلاف العاملين. فحسب لوك ،أنه كلما إستطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للعامل كلما كان راضيا عن عمله ،أي أن الرضا نتيجة لحصوله على ما يرغب فيه ويناسبه،بعبارة أخرى فإنه بالنسبة للعامل أي جانب من جوانب العمل يمكن أن يكون مهما جدا له بينما ليس كذلك لعامل آخر ولو كان يمارس نفس الوظيفة،وبناء على ذلك فإن الرضا يتحقق عندما يدرك العامل أن عمله يشبع له قيما متطابقة مع حاجاته.<sup>1</sup>

### IV. نظرية الحاجات المكتسبة ل"ماكلياند" :

قدم هذه النظرية عالم النفس ديفيد ماكلياند سنة 1961 ،والذي ركز على حاجة الأفراد للإنجاز وقد إعتد ماكلياند وزملائه في دراستهم على الصور حيث كانوا يطلعون أفراد الدراسة على صور ويطلبون من كل فرد كتابة قصة

<sup>1</sup> - دوباخ، سعيدة. ،الرضا عن العمل وأثر على أداء الخدمات العمومية ( دراسة حالة مستشفى بشر بن ناصر - بسكرة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر 2006/2005 ص 53

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

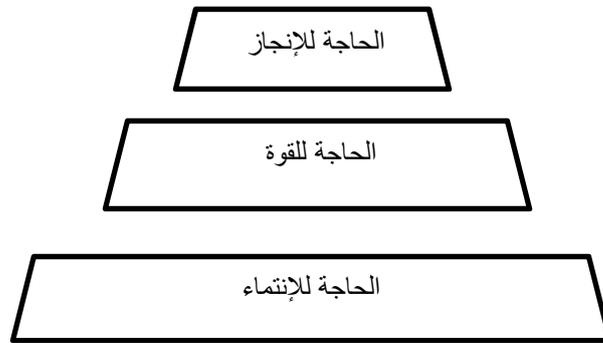
عن الصورة وماالذي يحدث في الصورة وما هي النتائج المتوقعة ،ولقد افترضوا أن القصة التي يكتبها الفرد تعكس قيمه ودوافعه واهتماماته وحاجته حيث توصل ماكلياندا إلى ثلاثة حاجات رئيسية لدى أفراد الدراسة:<sup>1</sup> وهي كمايلي :

○ الحاجة إلى الإنجاز : وتمثل رغبة الفرد الشديدة للنجاح والتفوق ووضع أهداف واضحة وطموحة يمكن تحقيقها ورغبة في تلقي تغذية راجعة إستنادا إلى الأهداف.<sup>2</sup>

○ الحاجة إلى السلطة (القوة) : أي الحاجة إلى توجيه نشاطات الآخرين وضبطها إلى أن يكون الفرد صاحب نفوذ ،فالأفراد الذين يتمتعون بقدر كبير من الحاجة إلى السلطة والمكانة مدفوعون إلى الحصول على النفوذ والمكانة أكثر من اهتمامهم بحل المشكلات ،أو تحقيق أهداف معينة خاصة بالعمل.

○ الحاجة إلى الإنتماء : أي رغبة الفرد أن يكون محبوبا أو مقبولا لدى الآخرين ،ويبدل هؤلاء جهدا لتكوين الصداقات والعلاقات الشخصية.<sup>3</sup>

### الشكل رقم 08: هرم الحاجات لماكلياندا



**المصدر :** بوزوين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغزية ،سطف ،مذكرة ماجستير في العلوم الغقتصادية ،تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلية العموم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس ،سطف ،2009-2010 ،ص98

<sup>1</sup> حسين حريم ،مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة ،2006 ،ص251

<sup>2</sup> مصطفى مجيب الشاويش ،أساسيات إدارة أعمال المكاتب ،مبادئ ومفاهيم ونظريات ،زمرد ناشرون وموزعون ،الأردن ،2010 ،ص263

<sup>3</sup> انعام بت محمد بن صالح المقيمية ،فاعلية برنامج أرشاد جمعي في تنمية دافعية الإنجاز لدى العاملين نفي دائرة تقنية المعلومات بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية ،رسالة ماجستير في التربية تخصص الإرشاد النفسي جامعة النزوى كلية العلوم والأداب ،قسم التربية والدراسات الإنسانية

### V. نظرية الدرفير (Aldeffer):

نتيجة للإنتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو بذل العديد من العلماء جهودا للحد من عيوب هذه النظرية ومن بين هؤلاء الباحث الدرفير الذي إقترح استبدال مستوى الحاجات في نظرية ماسلو واختصارها من خمسة مستويات إلى ثلاثة مستويات وعرفت نظريته بالرمز (E.R.G) وهي على النحو التالي :

- **حاجات البقاء** : وهي من الحاجات الضرورية يرتبط تحقيقها بضمان بقاء الحياة ويتم إشباعها من خلال عناصر البيئة المختلفة، وهي الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمان .

- **حاجات الإرتباط** : ويعبر عنها درجة إرتباط الفرد مع البيئة المحيطة به، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأسرته ومجتمعه والوسط الذي يعيش فيه.

- **حاجات النمو** : وهي جميع ما يتصل لتطور قدرات الإنسان وإستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات وهو ما يمثله المستوى الأعلى عند ماسلو وهذه النظرية تتفق مع نظرية ماسلو في مبدأ تدرج الحاجات وإن كانت أكثر إجمالاً إلا أنه تختلف عنه فيما يلي :

- أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يجعله يلبي الحاجة الدنيا.
- تقتصر نظرية ماسلو على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد، أما هذه النظرية فإنها ترى أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد وبالإضافة ماسبق، تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة إفتراضاتها مما جعلها صورة محسنة وواضحة لما قدمه ماسلو.<sup>1</sup>

### VI. نظرية العاملين "الدوافع" :

هذه النظرية قدمها فريدريك هيرزبرغ (Frderic Herzberg) عام 1959 نظريته المعروفة باسم "نظرية ذات العاملين"، والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي، حيث كان الإعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هيرزبرغ

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزيزو، مرجع سابق ص43

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

وبعد دراسة جراها هيرزبرغ على 200 محاسب ومهندس طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا وعدم الرضا الوظيفيين، وما لأسباب التي أدت إلى هذا الشعور توصل إلى تحديد مجموعتين مستقلتين من العوامل سميت المجموعة الأولى بمجموعة العوامل الدافعة التي تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة وتضم عدة عوامل نذكر منها الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، أهمية الوظيفة أما المجموعة الثانية

فسميت بمجموعة العوامل الوقائية (مجموعة عدم الرضا الوظيفي) وتضم عدة عوامل نذكر منها ظروف العمل، الإشراف سياسة المؤسسة، الأجر والعلاقات مع الآخرين.<sup>2</sup>

### الشكل رقم 09: نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ

العوامل الدافعة		العوامل الوقائية	
توفرها يؤدي إلى الرضا الوظيفي	عدم توفرها يؤدي إلى حياد الرضا الوظيفي	عدم توفرها يؤدي إلى حياد الرضا الوظيفي	توفرها يؤدي إلى الرضا الوظيفي
أمثلة:	أمثلة:	أمثلة:	أمثلة:
الإنجاز	المسؤولية	ظروف العمل	الإشراف
التقدم والنمو	أهمية الوظيفة	سياسات المؤسسة	الأجر

<sup>1</sup> شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 392

<sup>2</sup> جيرالد جرنبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 208

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

يبين الشكل السابق أن نظرية هيرزبرغ تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

### المجموعة الأولى : العوامل الدافعة:

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توافرها إلى دفع المورد البشري للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا و إنما إلى حياد الرضا وتوجد أمثلة كثيرة عن هذه العوامل مثل الإنجاز المسؤولة، التقدير، التقدم الوظيفي، أهمية الوظيفة.

### المجموعة الثانية : المجموعة الوقائية :

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي و إنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة كثيرة عن هذه العوامل مثل ظروف العمل الإشراف، سياسات المؤسسة، الأجر، العلاقات مع الآخرين.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : طرق قياس الرضا الوظيفي :

القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب إتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم ولقياس الرضا الوظيفي هناك نوعين من المقاييس :

1- المقاييس الموضوعية : يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية للأفراد العاملين مثل الغياب

ترك الخدمة، الشكاوي.<sup>2</sup>

● الغياب : يعد الغياب سلوكا مكلفا بالنسبة للمنظمة، وترجع هذه التكلفة إلى تكلفة الإجازات المرضية وفقد

الإنتاجية والتكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبء العمل المكلف به الأفراد الغائبين.

<sup>1</sup> جيرالد جرنبرج، روبرت بارون مرجع سابق، ص 208

<sup>2</sup> مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2010، ص 44

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

- **ترك الخدمة :** يمكن استخدام معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة والتي تعبر عن الترتك الإختياري للعمل سواء بالإستقالة او عن طريق اللجوء إلى التقاعد المسبق كمؤشر يعبر عن الرضا أو عدم الرضا عن العمل هاته الأنواع من المقاييس تغلب عليها الطابع الموضوعي ،
- تستخدم وحدات قياس موضوعية لقياس الرضا والتعبير عنه بصفة عامة ، إلا أنها تقتصر على التنبيه بوجود مشكلات دون أن تحدد سببه وبالتالي وسائل علاجها .

- **الشكاوي :** وهي الإجراء الذي يقوم به العامل ضد صاحب العمل لأسباب قد ترجع إلى الأجور ، ساعات العمل ظروف العمل... إلخ ، ويعد هذا الإجراء إعلان عن تدمير العامل (عدم الرضا ) عن صاحب العمل

- 2- **مقاييس التقرير الذاتي :** هي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم إستمارة الإستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة ، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

- وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي نذكر منها:

✓ المقاييس الرتبية والاستبيانات ذات المقاييس المقننة II .

✓ أسلوب الأحداث الحرجة.

✓ المقابلات الشخصية.

أ- **المقاييس الرتبية والإستبيانات ذات المقاييس المقننة :** وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي

باستعمال قوائم الإستقصاء ، ومن أهم المقاييس المستعملة الآتي :

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

• **الإستبانة الوصفية للوظيفة (JDI):** وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الوثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستوى الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.<sup>1</sup>

• **استبانة منسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ):** وهو مقياس شائع الإستخدام حيث يعبر الفرد عن مدى رضاه من عدمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف)، أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.<sup>2</sup>

• **طريقة التدرج التجميعي لليكارث:** يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارث من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، ويكون على المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة، مثال على ذلك:

إنني استمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

أوافق بشدة      أوافق      غير متأكدا      لا أوافق      لا أوافق أبدا

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003 ص 176

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 198

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

وتعطي للإجابات التي يقدمها للمورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في المثال أعلاه، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.<sup>1</sup>

ب - أسلوب الأحداث الحرجة : وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبرج يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لإكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط لإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.<sup>2</sup>

ج- المقابلات الشخصية:<sup>3</sup> وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه، عن طريق إعطاء أسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم ومن خلال هذه المقابلة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام، وبهذا يتم إستجواب الأمين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الإستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات ويمتاز أسلوب المقابلة الشخصية بمجموع من المزايا من بينها :

- إمكانية توضيح الأسئلة وتسهيل فهمها على المستقصى منه ضمانا للدقة في الإجابة .
- خفض نسبة عدم الإجابة الجزئية والتامة.
- إمكانية ملاحظة رد فعل المستقصى منهم

غير أن لها عيوب نذكر منها :

<sup>1</sup> شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 11

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 198

<sup>3</sup> عسلي نور الدين، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحفنة - المسيلة - ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 39

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

- صعوبة إدارة المقابلة، وطول وقت جمع البيانات، وارتفاع التكلفة.

### المطلب الخامس: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي :

#### أولاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي :

إن الثقافة 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 التنظيمية قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط لدى العاملين والعكس صحيح، فالثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظم الإتصال والإتفاق فيما يتعلق بالقيم وبلا شك فإنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران الموظف وتؤثر إيجابياً على سلوك الموظف في مواقع العمل وترفع من كفاءة الموظفين وبالتالي فهي توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمنظمة توجيه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها .

#### ثانياً: العلاقة بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي : القيم التنظيمية هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء

المنظمة بما هو مرغوب وغير مرغوب، داخل بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد والمنظمات في أهم النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما ينعكس ذلك على زيادة درجة الولاء للمنظمة، والإلتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل .

- تخفيض معدلات ترك العمل وزيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء .

- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والإتصالات وتبادل المعلومات.

- المساعدة في تقييم وتنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية.

#### ثالثاً: العلاقة بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي :

<sup>1</sup> عبد الستار مركمال، مرجع سابق، ص134

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

لقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أن ظروف العمل من تهيئة وإضاءة ودرجة الحرارة وساعات العمل وغيرها وقنوات الإتصال تؤثر على درجة الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي كلما كانت التوقعات التنظيمية التي يتوقعها الموظفون هي نفس التوقعات التنظيمية التي تضعها المنظمة ، كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي وكلما كانت توقعات الأفراد العاملين لا تتوافق مع التوقعات التنظيمية للمنظمة كلما أدى ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي ، وهذا ماسيؤدي إلى إرتفاع معدل دوران العمل والغياب وإنخفاض الإنتاجية وغيرها من مظاهر عدم الرضا الوظيفي وبالتالي فإن توقعات التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي .

### رابعا :العلاقة بين الأعراف التنظيمية والرضا الوظيفي :

الأعراف التنظيمية هي مجموعة من القواعد والتعليمات الغير مكتوبة التي تحدد للأفراد مايجب أن يتبعه الأفراد داخل المنظمة في مختلف المواقف وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة ،ويعد الخروج عليها خروج من المألوف بالإضافة إلى أن الأعراف ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة لتحقيقها فمثلا نجد بعض الأعراف الإيجابية المتعارف عليها كالإنضباط والتقييد بساعات العمل والتفاني الزائد والجدد في العمل ،تقدم شعار مصلحة المنظمة فوق الجميع فالمنظمة تسعى دائما الى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء و الرضا ، وهي في ذلك تستخدم عدة سياسات و إجراءات منها ما هو محدد قانونيا ( القانون العام و القانون الداخلي ) ، ومنها ما هو مكتوب في الاتفاقيات الجماعية ( بين إدارة المنظمة و ممثلي العمال وهم النقابة ) ، ومنها ما هو ( غير مكتوب غير رسمي) تتخذه المنظمة كتصرف أو إجراء تبعا لمواقف معينة ،ومن بين هذه السياسات :التحفيز،التدريب ،القيادة ،الإتصالات وإتخاذ القرارات

فمثلا هناك مجموعة من العادات والسلوكات الإدارية التي تتمثل في عدم اللامبالاة بأداء العمل المنوط لبعض الموظفين وشيوع بعض العادات الذهنية والسلوكية كالكسل الذهني والتراخي في أداء العمل ومتابعته في إطار شروطه ومعايير.

## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية تشكل نمو واتساع الإهمال والكسل هي مؤشرات إنخفاض الأداء والرضا الوظيفي وبالتالي تؤدي إلى بروز ثقافة الفشل وعدم الجدية والمسؤولية وحدوث مشاكل وخلافات ليست بسبب وجود عيوب أو نواقص في القوانين، أو أنظمة المنظمة ولكن بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحيانا ف الحسبان وقت التنظيم، وهي العادات والتقاليد والأعراف والثقافة والأخلاق في الافراد الذين نشؤوا في بيئات مختلفة وبالتالي على المنظمة أن تسعى دائما إلى تطوير سياساتها وإجراءاتها وقوانينها بما يتماشى مع ما يريده أفرادها، وأن تأخذ في الحسبان تقاليدهم وعاداتهم والأعراف التي يتبعونها لتجنب الصراعات والمشاكل والتعارض بين ما تحمله المنظمة وما يحمله الأفراد.<sup>1</sup>

### خامسا : العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي :

تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات، أو التصورات أو المعايير التي تكونت داخل المنظمة على مر السنين، وتحسدت فيها وفي موظفيها وبما أن الرضا الوظيفي والمعتقدات التنظيمية مرتبطان بالفرد نفسه ولا يمكن ملاحظتهما إلا في سلوكياتهم يجب على المنظمة أن تسعى لتغلغل هذه المعتقدات لدى موظفيها ، واستخدامها من قبل العاملين وذلك لإعطاء معنى للمواقف التي يواجهونها وبالتالي تعمل على تشجيعهم على إنجاز المهام وتحقيق الاهداف المنوطة، وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، دون المساس بمعتقداتهم الشخصية.

وبالتالي نستنتج أن بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي علاقة ارتباطية قوية جدا، حيث أنه كلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما أدى ذلك إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

<sup>1</sup> يونس مختار، مرجع سابق، ص 83

### خلاصة :

و كخلاصة لما جاء في هذا المبحث، يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو اتجاه ايجابي نحو الوظيفة، وعلى الرغم من غموضه بإعتباره حالة إنفعالية متعلقة بالموارد البشري، يصعب فهمها، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولتها بالتحليل، وتجسدت في العديد من النظريات، إلى جانب ذلك توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي له عناصر ومحددات أما بالنسبة لعملية قياسه، فهي عملية ليست مستحيلة، وذلك عن طريق المقاييس الموضوعية والذاتية .

## الفصل الثاني:

تحليل واقع أثر الثقافة

التنظيمية و الرضا

الوظيفي في مديرية

التشغيل لولاية بسكرة

### تمهيد :

بعد دراستنا لموضوع ،الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي في الجانب النظري والذي تطرقنا فيه إلى أهم المفاهيم الأساسية للمتغيرين سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية في مديرية التشغيل لولاية بسكرة حتى يتم التعرف وإبراز الجوانب المتعلقة بالموضوع وتشخيص أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي على مستوى المديرية ومن أجل تحقيق هذه الدراسة تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التشغيل.**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة.**

### المبحث الأول : تقديم عام لمديرية التشغيل

تعتبر مديرية التشغيل مرفق عمومي موجه للخدمة العمومية وفرته الدولة من أجل السهر على تطبيق إلتزاماته من خلال تسيير برامج وسياسات التشغيل على المستوى المحلي .

### المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة

#### أولا :لمحة تاريخية عن مديرية التشغيل لولاية بسكرة

كانت تدعى بمندوبية تشغيل الشباب ومقرها ضمن مكاتب الخزينة الجهوية الواقعة بحي أول نوفمبر 1954 بالقرب من حديقة 5 جويلية 1962 حيث كانت تضم عشرة(10) مكاتب لا تستوفي لأدنى شروط العمل وذلك من 1990 إلى غاية 2005، مروراً بإنشاء مديرية التشغيل 2002، وفي سبتمبر 2005 تم الإنتقال إلى مكاتب في مقر الولاية كان عددها 12 مكتب وهي الأخرى لا تستوفي الشروط خاصة وأن عدد المكاتب لا يستوعب عدد الموظفين بالإضافة إلى نوعية الخدمات، وفي أكتوبر 2011 إستفادت مديرية التشغيل من مقر جديد يتوفر على مختلف الوسائل المادية مما يسمح بتحسين في الخدمة العمومية وتبعاً لتطور سوق الشغل على مستوى الوطن من جميع النواحي قامت الدولة بإنشاء مديريات للتشغيل لتحل محل المندوبيات في تسيير كل ما يتعلق بترقية التشغيل من ناحية الإستقلالية في التسيير من أجل إعطاء مرونة أكثر في تسيير مختلف الأجهزة الخاصة بالشغل من أجل تقليص نسبة البطالة، إلى غاية سنة 2007 حيث حولت الحكومة برامج التشغيل السابقة إلى مديرية النشاط الإجتماعي وإنشاء جهاز جديد بموجب مرسوم تنفيذي رقم 08-126 المعدل والمتمم تسييره مديريات التشغيل بالتنسيق مع الوكالة الوطنية للتشغيل يعرف بإسم جهاز المساعدة على الإدماج المهني(DAIP) الذي جاء شاملاً لكل الفئات الشبابية للمجتمع من خلال إستيعابه لحاملي الشهادات سواء على مستوى القطاع العام أو القطاع الإقتصادي وتقوم مديرية التشغيل أيضا بالسهر على التسيير الحسن لملف العمالة الأجنبية من خلال دراسة ملفات العمال الأجانب ومنحهم جواز عمل يسمح لهم

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

بالتوظيف داخل تراب الوطن مع السهر على إلتزام الشركات التي توظف أجاناب على توظيف يد عاملة وطنية ،وتوفير كل إمكانيات التكوين للشباب وهذا بالإضافة إلى وجود تنسيق بين مصالح المديرية من أجل إعداد أرقام إحصائية تكون شاملة على مدى تطور برامج التشغيل على مستوى الولاية من أجل تقليص من البطالة .

### ثانيا : النشأة :

أنشأت مديرية التشغيل لولاية بسكرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-05 المؤرخ في 21/01/2002 المعدل والمتمم والذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مصالح التشغيل في الولاية وتعمل المديرية على تنفيذ سياسة التشغيل في الولاية بالتنسيق مع مختلف الوكالات والإدارات العمومية.

### ثالثا :الموقع :

تقع مديرية التشغيل لولاية بسكرة في المنطقة الغربية من الولاية وذلك مقابل حمام الصالحين بحي 20 أوت 1955 وتقدر مساحتها ب1582م وتتكون من طابقين يحتوي الطابق الأول على :11 مكتب بالإضافة إلى قاعة الإجتماعات أما الأرضي فيحتوي على 9 مكاتب فضلا عن قاعة الأرشيف وقاعة الإنتظار وتتوفر المديرية على مختلف الوسائل المادية والبشرية التي تسهم في الخدمة العمومية.

### المطلب الثاني :أهمية مديرية التشغيل :

- ✓ تطوير سياسة التشغيل على المستوى المحلي .
- ✓ التنسيق مع مختلف القطاعات من أجل وضع ميكانيزمات وأسس تسيير التشغيل .
- ✓ المساهمة بالإتصال مع مختلف المؤسسات في إيجاد الوسائل الخاصة بالتكوين والتشغيل .
- ✓ توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل من أجل تقليص حجم البطالة.

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

✓ القيام بأيام تحسيسية لأهمية الشغل ومدى توفير التجهيزات بالنسبة لأصحاب العمل .

✓ القيام بتقارير دورية للوقوف على مدى فعالية برامج التشغيل

### المطلب الثالث: مهام مديرية التشغيل

تقوم مديرية التشغيل في الولاية بتطوير التدابير الرامية إلى تشجيع التشغيل وترقيته ،وتضعها حيز التنفيذ وتكلف

مديرية التشغيل بمايلي :

#### ➤ في مجال ترقية التشغيل :

- تنظيم تنفيذ برامج التشغيل وتنشيطها ومراقبتها .
- تنفيذ سياسة ترقية التشغيل على المستوى المحلي ومساعدة الجماعات المحلية في إنجاز برامجها الهادفة إلى تنمية إمكانيات التشغيل .
- دراسة جميع كفاءات تطوير سياسة التشغيل البديلة والملائمة لخصوصيات الولاية .
- تقييم برامج ترقية التشغيل وإثرائها وتعزيزها .
- التقييم المنتظم لحالة تنفيذ مختلف برامج ترقية التشغيل التي يبادر بها القطاع والقيام عند الإقتضاء بتكييفها الضروري.
- تطوير هندسة التشغيل ووضع بنوك معطيات محلية تساعد على تنمية التشغيل .
- القيام بأي تحقيق أو دراسة ضرورية لتنمية البرامج البديلة الخاصة بترقية التشغيل أو تكليف من يقوم بذلك.
- دراسة أو إقتراح التدابير الرامية إلى تقليص كلفة التشغيل وتوجيه مساعدات الدولة نحو توسيع فرص التشغيل.
- تدعيم نشاط الحركة الجمعوية والحرص على إنسجامه في إطار ترقية التشغيل ومكافحة البطالة.

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

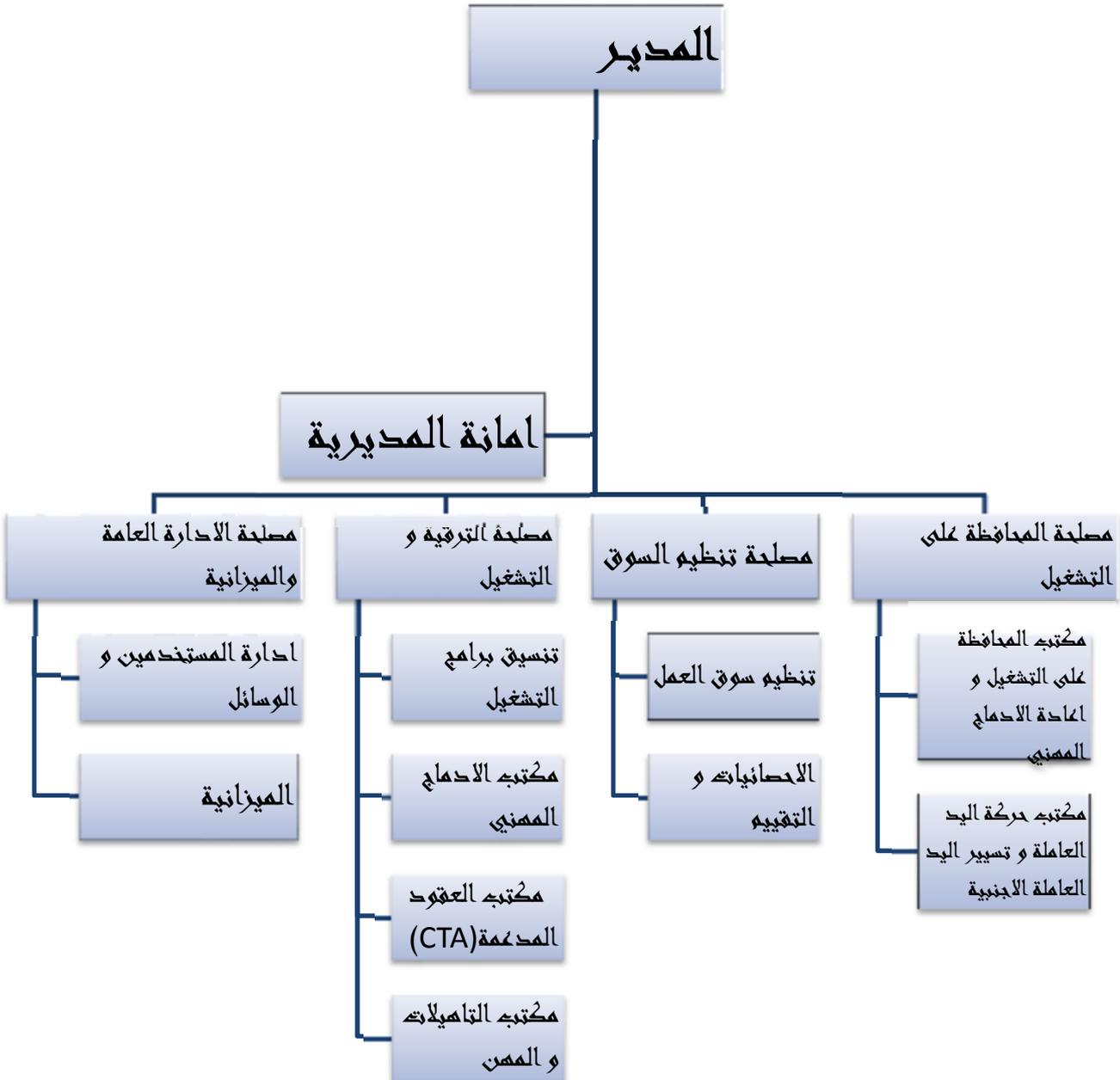
### ➤ في مجال تنظيم التشغيل :

- تشجيع تنمية التشغيل عن طريق أعمال وإقتراح تدابير تسمح بتقريب العرض من الطلب في مجال التشغيل بالإتصال مع الشركاء المعنيين .
  - المساهمة بالإتصال مع المؤسسات المعنية في تعزيز التوافق بين السياسات العمومية الخاصة بالتشغيل وبالتكوين
  - وضع آليات المساعدة التقنية والإستشارية لمبادرات تنمية التشغيل المحلية
  - جمع كل المعطيات الإحصائية الخاصة بسوق العمل واستغلالها وتحليلها.
- إن مديرية التشغيل في الولاية تقوم بجمع المعلومات الضرورية من طرف جميع المؤسسات والمتدخلين في مجال التشغيل لأداء مهامها.

### ➤ في مجال المحافظة على التشغيل وحركة اليد العاملة :

- السهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالمحافظة على التشغيل.
- الحث على جميع المبادرات الهادفة إلى المحافظة على التشغيل وتشجيعها.
- تأطير التحرك الجغرافي والمهني لليد العاملة ومتابعته وتشجيع التعويض ما بين الولايات ما بين القطاعات في نشاطات التوظيف قصد رفع مستوى تحقيق عروض التشغيل إلى أقصى حد .
- السهر على إحترام وتطبيق التشريع والتنظيم في مجال توظيف الأجانب وإعداد بطاقات والحصائل الدورية المرتبطة بها.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمديرية :



❖ دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية :

1- مكتب مدير التشغيل : وهو المشرف العام للتسيير والتوجيه داخل المديرية ،وهو الممثل الرئيسي والمسؤول على مستوى المديرية وتحويل إليه جميع الصلاحيات في إتخاذ القرارات وإعطاء التعليمات كما يتمتع بصلاحيات الأمر والإستشارة في جميع الاحوال كما يسند إليه عدة مهمات منها :

○ تمثيل المديرية أمام السلطات العليا (الولاية).

○ الإمضاء على المستندات والوثائق الرسمية المهمة بالمديرية .

○ إستقبال الزائرين ذوي الشكاوي والمشاكل الخاصة بقطاع التشغيل .

2- مصلحة الإدارة العامة والوسائل :وتحدد مهامها فيمايلي :

○ ضمان تسيير الوسائل البشرية والمادية لمصالح المديرية الولائية.

○ تقييم الإحتياجات المالية وإستعمال القروض الممنوحة والحرص على تسييرها بطريقة ناجعة.

وتتكون من مكاتبين :

- مكتب إدارة المستخدمين

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

3- مصلحة المحافظة على التشغيل وحركة اليد العاملة :وتتكفل بما يأتي :

- المبادرة بأعمال تشجيع إعادة الإدماج المهني وإقتراحها والمحافظة على التشغيل الموجود.

- جمع المعطيات المتعلقة بتدفق اليد العاملة المهاجرة والحرص على تطبيق التشريع والتنظيم المسير لليد العاملة

وتتكون من مكاتبين :

- مكتب المحافظة على التشغيل وإعادة الإدماج المهني.

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

- مكتب حركة اليد العاملة وتسيير اليد العاملة الأجنبية.

### 4 - مصلحة تنظيم سوق العمل وتسييره: وتتكفل بما يلي :

- تطبيق آليات تنظيم سوق العمل والمتابعة.

- تقييم الإحصائيات حول التشغيل.

وتتكون من مكاتبين :

- مكتب تنظيم سوق العمل.

- مكتب الإحصائيات والتقييم.

### 5- مصلحة ترقية التشغيل والإدماج المهني : وتتكفل بما يلي :

○ تحديد المهن الجديدة والتأهيلات قصد الزيادة من إمكانيات الإدماج المهني.

وتتكون من ثلاث (03) مكاتب

- مكتب تنسيق برامج التشغيل.

- مكتب الإدماج المهني.

- مكتب التأهيلات والمهن .

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة.

من أجل الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي بمديرية التشغيل لولاية بسكرة وكذلك تحليل العلاقة الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تم الاستعانة بالاستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على موظفي المديرية، والتي تتناسب مع أبعاد الموضوع وعن طريق استخدام برمجية (SPSS) لتحليل نتائج الاستبيان. وفيما يلي توضيح منهجية الدراسة التي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها فيما بعد على ضوء الدراسات المتعلقة بالموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة.

### المطلب الأول: منهج وحدود وأداة الدراسة.

سيتم في هذا المطلب تحديد المنهج المتبع و كذلك حدود الدراسة وكذا الأداة المستعملة للدراسة:

#### أولاً: منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث العلمي تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، الذي نحاول من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، والذي يعرف بأنه من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث، فهو طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس. ويهدف البحث إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية التشغيل لولاية بسكرة.

#### ثانياً: حدود الدراسة : يتحدد البحث بمايلي :

■ الحدود البشرية: اقتصر المجال في هذه الدراسة على موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة.

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

▪ الحدود المكانية: تركزت الدراسة في مديرية التشغيل لولاية بسكرة.

▪ الحدود الزمنية: يقصد به الوقت الذي تم جمع البيانات فيه وقد امتد من شهر مارس 2019 إلى جوان

2019.

ثالثا: أداة الدراسة :

من أجل قياس أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لموظفي مديرية التشغيل ، إختارنا الإستبانة كوسيلة لقياس ذلك الأثر وهي أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع.

فالإستبانة هي أداة ووسيلة لتجميع البيانات ،تقدم للمبحوثين الذين تم إختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بالإجابة عن الأسئلة الواردة فيها ،وذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها .<sup>1</sup>

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والرضا تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدق الإستبانة وثباتها ،فثبت الإستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه ،وقد تم تقسيم الإستبانة إلى محورين رئيسيين :

**المحور الأول :** الخاص بالبيانات الخاصة بالمبحوث وهي تتمثل في (الجنس ،السن ،المؤهل العلمي ،الوظيفة ،سنوات الخبرة).

<sup>1</sup> رشيد زرواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،قسنطينة ،الجزائر ،2005، ص154

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

المحور الثاني: ويضم جزئين الجزء الخاص بالثقافة التنظيمية ويحتوي على (19) عبارة تهدف إلى التعريف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة موزعة على أربعة أبعاد تم اختيارها في هذه الدراسة وهي كما يلي:

- القيم التنظيمية وتقيسها العبارات من (05-1)

- المعتقدات التنظيمية وتقيسها العبارات من (10-06)

- التوقعات التنظيمية وتقيسها العبارات من (14-11)

- الأعراف التنظيمية وتقيسها العبارات من (19-15)

أما الجزء الثاني فهو القسم الخاص بدراسة المتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية التشغيل ويضم (9) عبارات وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات الباحثين لعبارات الإستبانة وذلك كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر من إعداد الطالبة

درجة الأهمية : لتحديد الأهمية بالنسبة لفقرات الإستبانة طبقا للمقياس التالي :

$$1.33 = \frac{5-1}{3} = \frac{\text{الدرجة القصوى} - \text{الدرجة الدنيا}}{3} = \text{مستوى الأهمية}$$

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

وعليه تكون درجة الأهمية موزعة على المجالات التالية:

مرتفع	متوسط	متخفض	درجة الأهمية
5-3.68	3.67-2.34	2.33-1	المجال

### المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة :

يتم في هذا المطلب تحديد و اختبار مجتمع الدراسة والعينة من أجل توزيع الاستبيان.

أولاً: مجتمع الدراسة : يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص

مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد.<sup>1</sup>

يعتبر مجتمع الدراسة في هذا البحث موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة البالغ عددهم (50)

### ثانياً: عينة الدراسة :

العينة هي مجموع جزئية من مجتمع البحث ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يتم اختيارها لتمثيل المجتمع

تمثيلاً جيداً، ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستخرج خصائص المجتمع الذي سحبت منه.<sup>2</sup>

وفي بحثنا هذا إعتدنا طريقة العينة العشوائية والتي بلغ حجمها 40 موظف، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من

خلال موقع العمل وتم استرداد 40 إستبانة وبعد فحصها ومعاينتها تم اعتماد 34 إستبانة وإلغاء 6 لعدم توفرها على

الإجابات الصحيحة، وبالتالي أصبح عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي 34 إستبانة. بنسبة 85 %

<sup>1</sup> أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مباديء الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص12

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي أسس نظرية والتطبيق العلمي، ط4، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

الجدول رقم(02): الاحصائيات الخاصة بالاستبيان الموزع

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
%100	40	عدد الاستبيانات الموزعة
%86	34	عدد الاستبيانات المستردة

ثالثا :خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجدول التالي يلخص الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس السن، المؤهل العلمي، الوظيفية

سنوات الخبرة) وقد تم إستخدام "الأساليب الإحصائية الوصفية" وذلك لوصف عينة الدراسة بإستخدام

التوزيع التكراري: وذلك لوصف عينة الدراسة

جدول رقم (03) خصائص أفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	%35.3
	أنثى	22	%64.7
	المجموع	34	%100
السن	من 20 إلى 30 سنة	09	%26.5
	من 31 إلى 40 سنة	23	%67.6
	من 41 سنة إلى 50 سنة	02	%5.9
	أكثر من 51 سنة	0	%0

الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

المجموع	34	100%
ثانوي	06	17.6%
جامعي	20	58.5%
التكوين المهني	8	23.5%
المجموع	34	100%
متصرف	18	52.9%
تقني سامي	07	20.6%
عون إدارة	9	26.5%
المجموع	34	100%
أقل من 5 سنوات	12	35.3%
05 إلى 10 سنوات	14	41.2%
من 10 إلى 15 سنة	5	14.7%
من 15 سنة فأكثر	3	8.8%
المجموع	34	100%

المصدر: إنطلاقاً من تفريغ الإستبيان (مخرجات برنامج SPSS.V21)

أولاً متغير الجنس: من خلال الجدول رقم (03) يظهر أن غالبية المبحوثين كانوا إناث، حيث بلغت نسبتهم 64.7% في حين بلغت نسبة الذكور 35.3% من مجموع أفراد عينة الدراسة مما يدل على ان نسبة التوظيف للإناث في مديرية التشغيل أكثر من الذكور .

ثانياً متغير السن: نجد أن الفئة (من 31 إلى 40 سنة) احتلت أعلى نسبة والتي بلغت (67.6%) في حين بلغت الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) المرتبة الثانية، أما المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) المرتبة

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

الثالثة بنسبة 5.9% أما الفئة العمرية التي هي أكثر من 51 سنة فلا توجد مما يدل على أن أغلبية الموظفين في مديرية التشغيل من الفئة الشبابية وهذا راجع لخروج معظم الموظفين الكبار في السن إلى التقاعد .

**ثالثا متغير المؤهل العلمي :** من خلال الجدول رقم (03) أن أغلبية موظفي مديرية التشغيل لديهم مستوى جامعي وهد بنسبة (58.5%) ثم تليها نسبة (23.5%) الخاصة بالمبحوثين خريجي التكوين المهني، أما المبحوثين الحاملين للثانوي فبلغت نسبتهم (17.6%) ومنه نستنتج أن الدولة تولي إهتماما كبير في توظيف الشباب حاملي الشهادات.

**رابعا متغير الوظيفة :** نجد من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة الموظفين برتبة متصرف بلغت النسبة الأعلى بنسبة (52.9%) تليها وظيفة عون إدارة بنسبة (26.5%) ثم تأتي وظيفة تقني سامي بنسبة (20.5%) مانستنتجه أن المديرية تعتمد على الإطارات المؤهلين علميا في تحقيق أهدافها .

**خامسا سنوات الخبرة :** نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن الفئة (من 05 إلى 10 سنوات) تأتي في المرتبة الأعلى بنسبة (41.2%) ثم تليها نسبة (35.3%) خاصة بالفئة (أقل من 05 سنوات) ثم تليها الفئة (10 إلى 15) بنسبة (14.7%) ثم فئة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (8.8%) .

### المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي :

**أولا :مصادر جمع البيانات والمعلومات :** تم الإعتماد على المصادر الرئيسية والثانوية في جمع المعلومات والبيانات :

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

• **المصادر الرئيسية :** تم الحصول على على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث ،ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V.21) وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ،ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

• **المصادر الثانوية :** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب الرسائل الجامعية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات والتعرف على آخر المستجدات بخصوص بحثنا الحالي.

**ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :** للإجابة عن اسئلة البحث وإختبار صحة فرضيات، تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ،وذلك بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss.v21).

1- **مقاييس الإحصاء الوصفي : (Descriptive Statistic Measures) :** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالإعتماد على النسبة المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

2- **تحليل التباين للإنحدار (Analyses of Variance) :** لإختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة .

3- **تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression) :** وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية التالية(القيم التنظيمية ،المعتقدات التنظيمية ،التوقعات التنظيمية ،الأعراف التنظيمية) في المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي ،بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدى .

4- **تحليل معامل الثبات ألفكرونباخ (alpha coefficient hscronbac) :** ويستعمل لقياس ثبات أداة البحث.

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

- 5- اختبار كولموجروف سمرنوف :لمعرفة نوع البيانات أي هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
- 6- معامل صدق المحك :وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- 7- معامل الارتباط بيرسون : يستعمل لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك للدلالة رياضيا على قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- 8- : الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية إستخدم للحصول على متوسط الإجابات للمتغيرين.
- 9- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية.

ثالثا: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة :

✓ صدق أداة البحث :يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات ،وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة .

### معامل ثبات وصدق الإستبانة (إختبار ألفا كرونباخ)

معامل الثبات :ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها أي استقرار النتائج التي تم الحصول عليها بإستخدام مقياس الدراسة عدة مرات،وللتأكد من ثبات أداة القياس (الإستبانة ) الذي تم استخدامه في جمع البيانات في المؤسسة محل الدراسة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ وحتى تكون الإستبانة تتلى بثبات لا بد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي المعدل المطلوب (0.6) أو أكبر منه حيث كلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كانت الإستبانة تتمتع بثبات أكبر وإذا كانت معامل الثبات أقل من (0.6) فإن ذلك يشير إلى عدم ثبات في البيانات مما يستدعي إعادة صياغة الأسئلة وتوزيعها مرة أخرى والحرص أن يكون المستجوبون أكثر جدية في ملأ الإستبانة.

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

➤ **معامل الصدق** : يعتبر الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند القيام بالدراسة حيث يقوم

الباحث على تحويل ظاهرة ما إلى عبارات تتألف منها، وعندما يتأكد بطريقة علمية أن الاستبانة تقيس الظاهرة التي تريد دراستها هنا تعتبر الاستبانة صادقة، حيث يعبر الصدق عن الدرجة التي تحقق فيها الاستبانة الاهداف التي وضعت من أجلها، فالاستبانة تعتبر صادقة عندما تقيس ما ينبغي قياسه فعلا أي قدرة فقرات الاستبانة على قياس الظاهرة قيد الدراسة ومن أهم الطرق المستخدمة في صدق الاستبانة نجد:

• **صدق المحك**: حيث نقوم بتجزير معامل الثبات.

من أجل التحقق من الثبات الباطني للإستبيان قمنا بقياس ثبات مجمل محاور الإستبيان عن طريق معامل ألفا

كرونباخ لأداة الدراسة والجدول رقم (04) يوضح ذلك :

الجدول رقم : (04) معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	قيمة معامل الصدق (صدق المحك)
الثقافة التنظيمية	19	0.856	0.925
القيم التنظيمية	05	0.620	0.787
المعتقدات التنظيمية	05	0.742	0.861
التوقعات التنظيمية	04	0.687	0.828
الأعراف التنظيمية	05	0.688	0.829
الرضا الوظيفي	09	0.803	0.896
عبارات الإستبانة	28	0.895	0.946

المصدر: إنطلاقا من تفرغ الإستبيان (مخرجات برنامج (SPSS.V21)

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

يشير الجدول رقم (04) أن معاملات الثبات منها ما يزيد عن 0.6 ومنها ما يقترب للواحد سواء لأبعاد المتغير المستقل أو المتغير التابع حيث بلغ معامل ألفا لجميع فقرات الإستمارة (0,895) وهي قيمة مرتفعة جدا وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0,856) بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية في المقابل ما قيمته (0.803) بالنسبة لعبارات محور الرضا الوظيفي، وهو ما يدل على أن الإستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ماتم إستخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة ومنه نستخلص صدق الإستبيان.

### ✓ إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :

لإختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة قمنا بإخضاع هذه المتغيرات لإختبار كولوموغوروفسمينوف وكانت النتائج

التالية :

### الجدول رقم (05) نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة Z	قيمة p.sig درجة الثقة
الثقافة التنظيمية	0.710	0.694
الرضا الوظيفي	0.943	0.336

المصدر : الإعتماد على مخرجات spss.v21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن درجة الثقة لكل من المتغيرين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نلجأ أو يمكن الإعتماد على الإختبارات المعلمية في تحليل الإستبانة (التحليل الإحصائي).

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

المطلب الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة (متغيرات الدراسة)

1- تحليل واختبار مستوى الثقافة التنظيمية والرضا : نسعى من خلال هذه النقطة إلى دراسة الفرضية الرئيسية الأولى والثانية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري .

ف1: هناك مستوى عالي من الثقافة التنظيمية في مديرية التشغيل .

جدول رقم 06 يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية للثقافة التنظيمية.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
الثقافة التنظيمية	3.85	0.43	مرتفع

المصدر : الإعتماد على مخرجات spss.v21

نلاحظ من خلال الجدول (06) أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.43) بدرجة أهمية مرتفعة وبناء على ذلك نستنتج أن موظفي مديرية التشغيل لديهم نفس القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية ونفس التوجهات بمعنى أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية قوية تتميز بالتماسك والقبول من طرف موظفي مديرية التشغيل .

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

جدول رقم 07 : يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية للأبعاد الفرعية للثقافة التنظيمية

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	0.60	3.65	القيم التنظيمية
مرتفع	0.55	3.94	المعتقدات التنظيمية
مرتفع	0.67	3.77	التوقعات التنظيمية
مرتفع	0.39	4.02	الأعراف التنظيمية

المصدر : الإعتماد على مخرجات spss.v21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن بعد الأعراف التنظيمية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.02) بإنحراف معياري (0.39) ثم يليها بعد المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.94) وإنحراف معياري (0.55) بدرجة أهمية مرتفعة ثم يأتي بعد التوقعات التنظيمية الذي يأتي بمرتبة أقل بمتوسط حسابي (3.77) وإنحراف معياري (0.67)

أما بعد القيم التنظيمية فيأتي في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.65) بإنحراف معياري (0.60) .

كما تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية كل على حدى.

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

جدول رقم 08 : يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة على

فقرات بعد القيم التنظيمية مرتبة تنازليا.

الرتبة	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	01	القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الأفراد العاملين.	4.05	0.69	مرتفعة
02	05	تتحم المؤسسة بعامل الوقت في إنجاز المهام والواجبات	4.02	1.02	مرتفعة
03	03	تتميز القواعد والتعليمات التنظيمية بالوضوح	3.88	0.84	مرتفعة
04	02	تكافأ الإدارة العاملين المتميزين في الأداء	3.32	1.03	متوسطة
05	04	تتميز نظم الحوافز والمكافآت بالعدل	3.00	1.15	متوسطة

المصدر : الإعتداد على مخرجات spss.v21

من خلال الجدول رقم (08) يظهر أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد القيم التنظيمية تراوحت ما بين (3.00 و 4.05) حيث جاءت الفقرات (03-05-01) بدرجة أهمية مرتفعة بمتوسطات حسابية جاءت كالتالي (3.88-40.2-4.05) وانحراف معياري (0.84-1.02-0.69) مما يدل على القيم السائدة في المديرية تنظم العلاقات بين الأفراد العاملين كما تتحم المؤسسة بعامل الوقت في إنجاز المهام والواجبات وتميز القواعد والتعليمات القانونية بالفهم بالوضوح من قبل الموظفين في المديرية أما بالنسبة للفقرة رقم 02 جاءت بدرجة أهمية متوسطة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.03) والفقرة رقم 04 بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.15) ما نستنتج أن بعض الأفراد لا يشعرون بأن نظم الحوافز والمكافآت يتميز بالعدل وعم مكافأة المتميزين منهم في الاداء.

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

جدول رقم 09 : يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة على

فقرات بعد المعتقدات التنظيمية مرتبة تنازليا.

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	07	يشجع المسؤولون العمل الجماعي في المديرية	4.32	0.63	مرتفعة
02	08	تأخذ المديرية بالأفكار الجديدة لموظفيها	3.94	0.88	مرتفعة
03	06	تعطي المؤسسة اهتماما لأراء العاملين ومقترحاتهم	3.94	0.73	مرتفعة
04	09	تتوافق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة في المديرية	3.88	0.76	مرتفعة
05	10	توفر المديرية بيئة عمل تنظيمية تتوافق وتوجهات الأفراد	3.67	0.94	متوسطة

المصدر : الإعتماد على مخرجات spss.v21

من خلال الجدول رقم (09) يظهر أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد المعتقدات التنظيمية تراوحت ما بين (3.67 و 4.32) حيث جاءت الفقرات (07-08-06-09) بدرجة أهمية مرتفعة بمتوسطات حسابية جاءت كالتالي (4.32-3.94-3.94-3.88-) وانحراف معياري (0.63-0.88-0.73-0.76) وهذا ما يدل على أن المسؤولين يشجعون العمل الجماعي والإهتمام بأخذ الأفكار الجديدة في العمل بالإضافة إلى الإهتمام بأراء العاملين ومقترحاتهم، أما فيما يخص الفقرة 10 قد جاءت بدرجة أهمية متوسطة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.94) ما نستنتج أن بعض العاملين لا يؤمنون بأن المديرية توفر لهم بيئة عمل تنظيمية تتوافق وتوجهاتهم.

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

جدول رقم 10 : يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة على

فقرات بعد التوقعات التنظيمية مرتبة تنازليا.

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	13	يسود المديرية الإحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين	4.35	0.59	مرتفعة
02	12	توفر المديرية الامان الوظيفي للموظف للقيام بعمله على أكمل وجه	3.76	0.98	مرتفعة
03	14	تسعى المديرية إلى تقدير مجهودات الموظفين ومكافأتهم	3.61	0.98	متوسطة
04	11	توفر المديرية المناخ الملائم للإبداع وإيجاد طرق عمل جديدة	3.35	1.09	متوسطة

المصدر : الإعتماد على مخرجات spss.v21

من خلال الجدول رقم (10) يظهر أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد التوقعات التنظيمية تراوحت ما بين (3.35 و 4.35) حيث جاءت الفقرات (12-13) بدرجة أهمية مرتفعة بمتوسطات حسابية جاءت كالتالي (3.76-4.35) وانحراف معياري (0.59-0.98) وهذا ما يدل على أن المديرية يسودها الإحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتوفر الأمان الوظيفي للموظفين للقيام بعملهم على أكمل وجه مما له أثر إيجابي في تحقيق رضا الموظفين وترسيخ روح الولاء لديهم اتجاه المديرية ،أما فيما يخص الفقرتين 14 و 11 فجاءت بدرجة أهمية متوسطة بمتوسط حسابي (3.35-3.61) وانحراف معياري (0.98-1.09) على التوالي واستنادا على إجابات أفراد العينة حول هاتين الفقرتين فهناك من يعتقد أن المديرية لا تبدي اهتماما كبير بتقدير مجهوداتهم ومكافأتها عليها .

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

جدول رقم 11 : يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة على

فقرات بعد الأعراف التنظيمية مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	17	يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة	4.20	0.47	مرتفعة
02	18	يلتزم الموظفون بمجموع من المعايير والأعراف المحددة في المديرية	4.11	0.40	مرتفعة
03	15	هناك أعراف سائدة وموحدة يتقاسمها العاملون	4.02	0.57	مرتفعة
04	19	الأعراف السائدة في المديرية تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	4.00	0.69	مرتفعة
05	16	تفصل المديرية بين علاقات العمل وعلاقات القرابة	3.79	0.72	مرتفعة

المصدر : الإعتماد على مخرجات spss.v21

من خلال الجدول رقم (10) يظهر أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد الأعراف التنظيمية تراوحت ما بين (3.79- 4.20) حيث جاءت الفقرات كلها (17-18-15-19-16) على التوالي بدرجة أهمية مرتفعة بمتوسطات حسابية جاءت كالتالي (4.20-4.11-4.02-4.00-3.79) وانحراف معياري (0.47-0.40-0.57-0.69-0.72) ما نستنتج منه أن الموظفين في مديرية التشغيل يلتزمون بمجموعة من المعايير والأعراف المحددة في المديرية والتي تساعد على زيادة التعاون بينهم كما أن المديرية حريصة على الفصل بين علاقات العمل وعلاقات القرابة .

من خلال النتائج المحصل عليها من إجابات أفراد العينة حول فقرات الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية فاننا نقبل الفرضية الأولى التي تقول أن هناك مستوى عالي من الثقافة التنظيمية في مديرية التشغيل.

ف2: هناك مستوى عالي من الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل .

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

جدول رقم (12) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية للرضا الوظيفي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
الرضا الوظيفي	3.51	0.57	متوسط

المصدر : الإعتماد على مخرجات spss.v21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع والممثل في الرضا الوظيفي جاء بمتوسط

حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.57) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى الإتجاه العام للأفراد كان بدرجة أهمية متوسطة .

جدول رقم 13 : يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة على

فقرات الرضا الوظيفي مرتبة ترتيبا تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	05	معاملة رؤسائي في العمل تتميز بالاحترام والتقدير	4.35	0.69	مرتفعة
02	07	يسود المديرية روح العمل الجماعية	4.14	0.70	مرتفعة
03	06	يوجهني رئيسي بطريقة حسنة عند ارتكابي الأخطاء	4.11	0.76	مرتفعة
04	08	يقدم لي زملائي الدعم والمساندة الكافية عندما يكون عندي ضغط في العمل	4.05	0.85	مرتفعة
05	09	تناسب وظيفتي مع مؤهلاتي العلمية	3.73	0.96	مرتفعة
06	04	تتيح المديرية فرص كافية لترقية الموظفين	3.52	1.05	متوسطة
07	03	يتميز نظام الترقية في المديرية بالعدالة	3.32	0.97	متوسطة
08	01	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله	2.41	1.07	متوسطة
09	02	يكفي الأجر تغطية تكاليف متطلبات المعيشة	1.97	1.11	منخفضة

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

من خلال نتائج الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات الرضا الوظيفي تراوحت بين (1.97-4.35) حيث جاءت الفقرات (05-07-06-08-09) بدرجة أهمية مرتفعة بمتوسط حسابي (4.35-4.14-4.11-4.05-3.73) وإنحراف معياري (0.69-0.70-0.76-0.85-0.96) يتضح من ذلك أن مديرية التشغيل لولاية بسكرة بناء على إجابات أفراد العينة يسودها الإحترام والتقدير المتبادل ما بين الرؤساء والمرؤوسين كما يسودها روح العمل الجماعي عندما يواجههم ضغط في العمل، بالإضافة أنهم عندما يرتكبون أخطاء في العمل لا يعاملون بطريقة سيئة من طرف المسؤولين بل بالعكس فإنهم يوجهون بطريق حسنة وخالية من التعنيف أو العقوبات وكل هذه العناصر أدت إلى شعورهم الإيجابي بالرضا في العمل ، أما فيما يخص الفقرتين (01-03-04) فجاءت بدرجة أهمية متوسطة بمتوسط حسابي (3.52-3.32-2.41) أما الفقرة رقم (01) فقد جاءت بدرجة أهمية منخفضة بمتوسط حسابي (1.97) وإنحراف معياري (1.11) وإستنادا على إجابات أفراد العينة فإن الاجور التي يتقاضونها لا تلي احتياجاتهم ولا تغطي متطلبات المعيشة مما أدى ذلك إلى عدم رضاهم عن الاجر الذي يتقاضونه.

ف3 : هناك أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل عند مستوى معنوية 0.05

من أجل الإجابة على تلك الفرضية لابد من:

✓ تحليل طبيعة علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

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

الثقافة التنظيمية		المستقل التابع
**0.643	معامل الارتباط بيرسون	الرضا الوظيفي
0.000	مستوى الدلالة	
34	العدد	
La corrélation est significative au niveau 0.01 bilatéral		

المصدر : الإعتقاد على مخرجات spss.v21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 قد جاء موجب والذي بلغ 0.643 وهذا ما يعني قوة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وكذلك وجود علاقة طردية وكبيرة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) .

✓ تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات الفرعية للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي		التابع المستقل
0.420*	معامل الارتباط بيرسون	القيم التنظيمية
0.013	مستوى الدلالة	
34	العدد	
0.512**	معامل الارتباط بيرسون	المعتقدات التنظيمية
0.000	مستوى الدلالة	
34	العدد	
0.639**	معامل الارتباط بيرسون	التوقعات التنظيمية

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

0.000	مستوى الدلالة	الاعراف التنظيمية
34	العدد	
0.465**	معامل الارتباط بيرسون	
0.006	مستوى الدلالة	
34	العدد	
La correlation est.sinification au niveau 0.01 bilateral		

المصدر : الإعتداد على مخرجات spss.v21

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن كل معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% و 1% أي توجد علاقة ارتباطية كبيرة وعالية دالة عند 0.01 وقد جاءت كلها موجبة ما يدل على وجود علاقة ارتباطية ما بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي). هناك أثر للثقافة التنظيمية على

الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل عند مستوى معنوية 0.05

وبما أننا توصلنا إلى ان هناك علاقة دالة بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.05) فإنه يمكننا تحديد مستوى الأثر بين المتغيرين.

✓ تحليل علاقة الاثر:

الفرضية الرئيسية الثالثة : هناك أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل عند مستوى

معنوية 0.05.

▪ إختبار نموذج خط الإنحدار البسيط :

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

جدول رقم (16) يوضح تحليل تباين خط الإنحدار البسيط (ANOVA)

Model	مجموع مربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
Régression	2.60	1	2.60	22.50	0.000
Résidu	3.70	32	0.11		
total	6.31	33			

المصدر: إنطلاقاً من تفرغ الإستبيان (مخرجات برنامج (SPSS.V21)

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ مجموع مربعات الإنحدار يساوي 2.60 ومجموع مربعات البواقي 3.70 أما مجموع المربعات الكلي يساوي 6.31 حيث قدرت درجة الحرية 1 ومتوسط المربعات يساوي 0.11 كما بلغت قيمة الإختبار تحليل التباين خط الإنحدار 22.50 ومستوى الدلالة 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن خط الإنحدار يلائم المعطيات ويتبين صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، هي ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التشغيل لولاية بسكرة، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (12)

جدول رقم (17) تحليل معامل خط الإنحدار البسيط (أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل على الرضا الوظيفي كمتغير تابع)

Sig	T	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الإنحدار A	المتغير المستقل
0.000	4.7	0.41	0.64	2.13 0.48	الثابت الرضا الوظيفي

المصدر: إنطلاقاً من تفرغ الإستبيان (مخرجات برنامج (SPSS.V21)

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية والمتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي المؤسسة محل الدراسة ،حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.7) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ،وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين وهي (0.64) ،حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية (41%) من التباين الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي ،أما معامل الإنحدار فقد بلغ (0.48) أي أن زيادة الإهتمام بالثقافة التنظيمية داخل المنظمة بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بمقدار (0.48) وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية التي تقول أنه هناك وجود أثر بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بمديرية التشغيل لولاية بسكرة.

إختبار الفرضيات الفرعية :

ف1: هناك أثر للقيم التنظيمية السائدة في المديرية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

ف2: هناك أثر للمعتقدات التنظيمية السائدة في المديرية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

ف3: هناك أثر للتوقعات التنظيمية السائدة في المديرية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

ف4: هناك أثر للأعراف التنظيمية السائدة في المديرية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

إختبار نموذج خط الإنحدار المتعدد

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

جدول رقم (18) تحليل تباين خط الإنحدار المتعدد ANOVA

Model	مجموع مربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة	مستوى SIG
Régression	4.81	4	1.20	5.69		0.000
Résidu	6.12	29	0.21			
total	10.93	33				

المصدر: إنطلاقاً من تفريغ الإستبيان (مخرجات برنامج (SPSS.V21)

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ مجموع مربعات الإنحدار يساوي (4.81) ومجموع مربعات البواقي (6.12) أما مجموع مربعات الكلّي يساوي (10.93) حيث قدرت درجة الحرية 4 ومتوسط مربعات البواقي 0.21 كما بلغت قيمة الإختبار تحليل التباين خط الإنحدار (5.69) ومستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نستنتج أن خط الإنحدار يلائم المعطيات أي أن النموذج صالح لإختبار الفرضيات.

جدول رقم (19) تحليل معاملات خط الإنحدار المتعدد ANOVA

Sig	T	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الإنحدار A	أبعاد المتغير المستقل
0.527	0.640	0.444	0.663	0.605	الثابت
0.557	0.594			0.099	القيم التنظيمية
0.475	0.723			0.143	المعتقدات التنظيمية
0.050	2			0.375	التوقعات التنظيمية
0.616	0.507			0.141	الأعراف التنظيمية

المصدر: إنطلاقاً من تفريغ الإستبيان (مخرجات برنامج (SPSS.V21)

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى : هناك أثر للقيم التنظيمية السائدة في المديرية على الرضا الوظيفي عند

مستوى معنوية (0.05).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.59) بقيمة احتمالية

(0.55) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، وبالتالي فإننا نقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم

التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية : هناك أثر للمعتقدات التنظيمية السائدة في المديرية على الرضا الوظيفي

عند مستوى معنوية (0.05).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.72) بقيمة احتمالية

(0.47) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، وبالتالي فإننا نقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات

التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة : هناك أثر للتوقعات التنظيمية السائدة في المديرية على الرضا الوظيفي

عند مستوى معنوية (0.05).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (2) بقيمة احتمالية (0.05)

وهي تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، أما معامل الإنحدار فقد بلغ (0.37) أي أن زيادة الإهتمام بمتغير

التوقعات التنظيمية بمقدار 1 وحدة يؤدي إلى التغيير في الرضا الوظيفي بمقدار (0.37) وعلى هذا الأساس نقر بوجود

أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة عند مستوى

الدلالة (0.05).

## الفصل الثاني: تحليل واقع أثر الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة

04. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة : هناك أثر للأعراف التنظيمية السائدة في المديرية على الرضا الوظيفي

عند مستوى معنوية (0.05).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.50) بقيمة احتمالية

(0.61) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، وبالتالي نقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف

التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

### الخلاصة :

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية بسكرة ولقد إعتدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعت على عينة الدراسة ممثلة في موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة(القيم،المعتقدات،التوقعات،الأعراف التنظيمية) والرضا الوظيفي إذ هدفنا من خلالها الإجابة على الإشكالية المطروحة "مأثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " حيث إستخدمنا في تحليل تلك الإستبانة أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية،الإختلاف المعياري المتوسط الحسابي،تحليل الإنحدار،تحليل التباين.....الخ ،ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات ، وإستنتجنا أنه لا يوجد أثر للقيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي على عكس التوقعات التنظيمية نجد أن لها أثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية التشغيل لولاية بسكرة،ومنه نستطيع أن نقول أن لدى موظفي مديرية التشغيل توقعات مشتركة وإيجابية إتجاه المديرية من خلال الأمان الوظيفي الذي توفره لهم وكذلك توفر الإحترام المتبادل بينهم وبين رؤسائهم في العمل بالإضافة إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم لهم من أجل الإبداع وإيجاد طرق عمل جديدة زيادة على ذلك فهي تسعى دائما إلى تقدير مجهوداتهم من خلال مكافأتهم وترقيتهم ومن خلال كل ذلك فهي تحاول جاهدة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين فيها.

الخاتمة

العامّة

### الخاتمة :

من خلال الدراسة تبين أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة، والتي لها أثر كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد المنتمين للمنظمة والتي تشكل دافع مهم للإنجاز أي أنها من أهم مؤشرات نجاح أو إخفاق المنظمات .

إن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من الأهداف التي تسعى المنظمة إليه لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها فالإدارة الناجحة هي التي تهتم بأهم مورد في المنظمة والذي يتمثل في المورد البشري، وذلك من خلال الثقافة التي تطبع كل مؤسسة وترسخ في الأفراد، فالتقدير والإحترام بين الأفراد والإدارة ومنحهم فرص لسماع إقتراحاتهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات، وكذا تركيز المنظمة على القيم الإيجابية كالعامل والإنجاز كلها تعتبر قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المنظمة، وتؤثر على سلوك الأفراد وبذلك يظهر ولائهم لمؤسستهم وشعورهم بالسعادة والرضا في البقاء بالمنظمة، فالثقافة التنظيمية ذات علاقة قوية وموجبة بالرضا الوظيفي، حيث أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة بمثابة المحرك الأساسي للرضا وترهن نجاح أي منظمة.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وكدراسة حالة الموظفين بمديرية التشغيل لولاية بسكرة توصلنا إلى النتائج والتوصيات التالية :

**أولا :النتائج :** تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى شقين أساسيين :

### ✓ النتائج النظرية :

● الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة .

● تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في خلق الإلتزام والإلتواء للموظفين كما تعتبر إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة .

للثقافة التنظيمية خصائص منها درجة قبول المخاطرة ،درجة وضوح الأهداف مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين ،ومدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.

● تحوي الثقافة التنظيمية على عدة مكونات منها القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية ،الرموز الطابوهات العادات والتقاليد اللغة والموروث الثقافي للمنظمة ويضم (المؤسسون ،سلوك قادة المنظمة ،تاريخ المنظمة الأبطال ،مهنة المنظمة ) .

● للثقافة التنظيمية أربعة مستويات هي :ثقافة المجتمع ،ثقافة النشاط ،ثقافة المنظمة الداخلية ،ثقافة فرق العمل .

● هناك أنواع من الثقافات التنظيمية تتمثل في :الثقافة القوية ،الثقافة الضعيفة ،الثقافة البيروقراطية ،الثقافة الإبداعية ،ثقافة المهمة ،الثقافة المساندة ،ثقافة العمليات .

● النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم تتمثل فيمايلي :نظرية القيم،نظرية روح الثقافة ،نظرية التفاعل مع الحياة .

● الرضا الوظيفي يعبر عن مستوى رضا العامل تجاه خمسة عناصر هي العمل الذي يقوم به ،الراتب الذي يتقاضاه ، وكذا نظام الترقية في مؤسسته ، زملائه في العمل ، ونمط الإشراف في مؤسسته .

● يتكون الرضا الوظيفي من عناصر وهي الرضا عن الأجر ،عن محتوى العمل ،نمط الإشراف ،جماعات العمل ، الظروف المادية للعمل .

● للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في حياة الموظف ،وقد ظهر مجموعة من النظريات التي تفسره وتهتم بدراسته .

● لرضا الوظيفي أساليب وطرق لقياسه وهي :أساليب موضوعية وأخرى ذاتية

● لكل من القيم التنظيمية والمعتقدات والتوقعات والأعراف علاقة بالرضا الوظيفي

✓ النتائج التطبيقية (الميدانية): من خلال إختبار الفرضيات تمكنا من الإجابة على تساؤلات الدراسة وتوصلنا

إلى مايلي :

- وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بالمعتقدات و الأعراف والتوقعات التنظيمية.
- وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي.
- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة فيما يخص دراسة عيساوي وهيبة ودراسة يونس مختار .
- أظهرت الدراسة أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين بمديرية التشغيل ولاية بسكرة وهذا ما يتفق مع دراسة سالم العون .
- أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين بمديرية التشغيل لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .
- أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين بمديرية التشغيل لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .
- أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين بمديرية التشغيل لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .
- أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين بمديرية التشغيل لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

### ثانياً: التوصيات :

بناء على النتائج المتوصل إليها من الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي :

- ضرورة إهتمام المديرية أكثر بتنمية القيم بين الموظفين من خلال تنظيم العلاقة بينهم وتوضيح القواعد والتعليمات التنظيمية بالإضافة إلى ذلك على المديرية أن تعطي إهتماماً بالأفراد المتميزين في الأداء بمكافأهم وتحفيزهم مما ينعكس ذلك إيجابياً في قدرتهم على تحقيق الأداء الجيد والمطلوب ،وزيادة رضاهم الوظيفي.
- ضرورة إهتمام المديرية بأراء العاملين ومقترحاتهم وتبنيها للأفكار الجديدة والإقتراحات التي يقدمونها وإشراكهم في إتخاذ القرارات لاسيما التي تعنيهم وتقوية علاقات العمل والإعتماد على حلقات النقاش.
- ضرورة تشجيع المسؤولين للعمل الجماعي والمشارك بين الموظفين من أجل التكامل وديمومة العمل في المديرية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- العمل على زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية التشغيل من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المديرية من خلال وضع نظام ترقية عادل وإتاحة فرص الترقية لكل الموظفين.
- ضرورة إهتمام المسؤولين بتقدير جهودات الموظفين من خلال مكافأهم وتقديم حوافز سواء كانت مادية أو معنوية مما سينعكس ذلك إيجاباً على رضا الموظفين وتقديم أحسن ما عندهم.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع :

### قائمة الكتب :

1. أبو بكر مصطفى محمود ،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،ط1،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر، 2005 .
2. أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي ،مدخل بناء المهارات ،دار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2003
3. أيمن أحمد راشد ،محمد أحمد أبو زيد ،مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS،دار الفكر
4. بو الشرش كمال ،الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان، 2014
5. جمال الدين محمد المرسي ، إدارة الثقافة والتغيير ،الدار الجامعية ،مصر ،2006
6. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس :السلوك التنظيمي-نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ،الدار الجامعية الإسكندرية ،2002 .
7. جيرالد جرنبرج،روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ،الرياض، 2004 .
8. حسين حريم ،مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة ،2006
9. خليل محمد حسن الشماع ،مبادئ الإدارة ،دار المسيرة ،الطبعة الرابعة ،الأردن ،2004
10. ربحي مصطفى عليان ،عثمان محمد غنيم ،أساليب البحث العلمي أسس نظرية والتطبيق العلمي ،ط4 ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن.
11. سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية ،الطبعة الأولى ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن ،.2008

12. سيد محمد جاد الرب ،إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، مطابع الدار الهندسية ،مصر ،2013،
13. محمد الصيرفي ،السلوك الإداري "العلاقة الإنسانية" ، الإسكندرية ، دار وفاء الدنيا للطباعة والنشر ،ط1  
2007.
14. محمد سعيد سلطان ،السلوك الإنساني في المنظمات ،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ،2004 .
15. محمود سلمان العميان ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان،الأردن ،2003/02
16. مدحت محمود أبو النصر ،إدارة الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ،مجموعة النيل العربية ،القاهرة، ط1،  
2007
17. مروان الطاهر الزعبي ،الرضا الوظيفي ،دار المسيرة ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،2011 .
18. مصطفى مجيب الشاويش ،أساسيات إدارة أعمال المكاتب ،مباديء ومفاهيم ونظريات ،زمرد ناشرون  
وموزعون ،الأردن 2010.
19. مصطفى محمود أبو بكر ،"إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ،الدار الجامعية،الإسكندرية  
2008
20. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ،المجموعة العربية للتدريب والنشر  
القاهرة، 2015
21. وفاء التميمي ،الثقافة التنظيمية وأثرها على إلتزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة ،،دراسة حالة على  
الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر ،2013 .
- قائمة الرسائل والأطروحات :
22. إلياس سالم ،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة  
بالمسيلة مذكرة ماجستير في العلوم التجارية،فرع إدارة الأعمال ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم  
التجارية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،جزائر ،2006

23. انعام بت محمد بن صالح المقيمية، فاعلية برنامج أرشاد جمعي في تنمية دافعية الإنجاز لدى العاملين نفي دائرة تقنية المعلومات بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإرشاد النفسي جامعة النزوى كلية العلوم والأداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية 2014 .
24. بكاي سعد ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ، المسيلة،- دراسة ميدانية بمديريات الشباب و الرياضة لكل من الجلفة برج بوعريوح -، اطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص : نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة الجزائر 2017/2018 .
25. بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي بالإشارة لحالة شركة بيبسي، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر 3، 2013/2014 .
26. بوزوين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغزية ، سطيف ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2009-2010
27. سليمة سلام ، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، فرع تحليلي إقتصادي جامعة الجزائر ، 2003 .
28. سمير يوسف عبد الله : واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجماعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات ، دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير ص36 في إدارة الاعمال ، غير منشورة . 2006 .

29. شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز- جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومراس، الجزائر 2010/2009 غير منشورة .
30. شهرزاد بلبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، دراسة حالة مؤسسة Sopromac بميلة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع والتنظيم والعمل، غير منشورة، جامعة باتنة، 2002
31. عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بئر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014
32. عبد الرحمان فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، 2003.
33. عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة (الأطفال المعوقين بصريا) الجلفة، مذكرة ماجستير تخصص علم لاجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات جامعة زيان عاشور، 2014/2013 .
34. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة -الجزائر، 2007
35. عسلي نور الدين، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة - ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ، 2009

36. عيساوي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية تراي بوجمعة ببشار، رسالة ماجستير تخصص إدارة الافراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان- الجزائر، 2012 .
37. فهد عبد الله السهلي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في امارة منطقة الرياض ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،المملكة العربية السعودية ، 2009 .
38. مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري ،ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ،مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،كلية الدراسات العليا الرياض ،2010 .
39. محمد بن علي بن حسن الليثي ،الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالعاصمة المقدسة، شهادة ماجستير في الإدارة التربوية ،جامعة أم القرى ،كلية التربية ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،المملكة العربية السعودية ،2008 ،
40. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض،رسالة ماجستير،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمانة،السعودية 2005.
41. محمد بن مسفر الشمrani ،معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها،دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ،2006
42. مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على العاملين في الإستمرار بالعمل ،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية،جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر،2007/2008

43. مشنان بركة ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة

حالة جامعة الحاج لخضر -باتنة- ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر -باتنة- ، 2016/2015.

44. يونس مختار ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ، مذكرة ماجستير ، في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم

الإنسانية والإجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، 2015/2014

المجلات العلمية :

45. بشرى عبد العزيز ، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي ، مقال غير منشور ، مجلة كلية بغداد للعلوم

الإقتصادية الجامعة ، العدد 36

46. خلوف الزهرة ، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، مجلة الإقتصاد الجديد ، جامعة

خميس مليانة العدد 09 سبتمبر 2013 .

47. زين الدين بروش ، لحسن هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، دراسة

ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ، ENAMC ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، جامعة محمد

خيضر بسكرة ، الجزائر ، العدد 1 ، جوان 2007 .

48. سالم العون ، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال ، مجلة

جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية الإدارية ، المجلد 10 ، العدد 21 ، 2018 ،

49. عاشور إبتسام ، يونس مختار ، الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة ، مجلة العلوم الإجتماعية جامعة

الأغواط ، المجلد 07 العدد 104

50. مشتة ياسين ، الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات ، جامعة

الجزائر 2 ، مجلد 01 ، العدد 01 ، 2013

قائمة

الملاحق

## الملاحق:

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية

السنة الثانية ماستر

وعلوم التسيير

التخصص تسيير الموارد البشرية

### إستبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

هذا الإستبيان الموضوع بين أيديكم هو جزء لإعداد مذكرة ماستر على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، بجامعة محمد خيضر بسكرة حول موضوع: **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية التشغيل لولاية بسكرة.**

ونظرا لأهمية الموضوع وخبرتكم العملية الميدانية نلتمس من سيادتكم تقديم يد المساعدة لنا لتطبيق وتحقيق أهداف هذه الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة وموضوعية، لذا يرجى منكم التفضل بقراءة الإستبيان المرفق ووضع علامة (X) في الخانة المناسبة ونحيط سيادتكم أن معلوماتكم الشخصية تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير على تعاونكم معنا وثقتكم بنا

إشراف الأستاذة

إعداد الطالبة

موسي سهام

حمدي هبية

## المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية :

يرجى وضع علامة (x) في الخانات المناسبة

أولا البيانات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن : من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 51 سنة
- 3- المؤهل العلمي : ثانوي  جامعي  التكوين المهني

4- الوظيفة : .....

5- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  05 سنوات إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

## المحور الثاني : الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات الثقافة التنظيمية بمديرية التشغيل لولاية بسكرة ، والمرجو

تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لإختيارك .

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أ: القيم التنظيمية</b>						
01	القيم السائدة في المديرية تنظم العلاقة بين الأفراد العاملين					
02	تكافأ المديرية العاملين المتميزين في الأداء					
03	تتميز القواعد والتعليمات التنظيمية بالوضوح					
04	تتميز نظم الحوافز والمكافآت بالعدل					
05	تهتم المديرية بعامل الوقت في إنجاز المهام والواجبات					
<b>ب: المعتقدات التنظيمية</b>						
06	تعطي المديرية إهتماماً لأراء العاملين ومقترحاتهم					
07	يشجع المسؤولون العمل الجماعي في المديرية					
08	تأخذ المديرية بالأفكار الجديدة لموظفيها					
09	تتوافق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة في المديرية					

					توفر المديرية بيئة عمل تنظيمية تتوافق وتوجهات الأفراد	10
<b>ج: التوقعات التنظيمية :</b>						
					توفر المديرية المناخ الملائم للإبداع وإيجاد طرق عمل جديدة	11
					توفر المديرية الأمان الوظيفي للموظف للقيام بعمله على أكمل وجه	12
					يسود المديرية الإحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين	13
					تسعى المديرية إلى تقدير مجهودات الموظفين ومكافأتهم	14
<b>د: الأعراف التنظيمية</b>						
					هناك أعراف سائدة وموحدة يتقاسمها العاملون	15
					تفصل المديرية بين علاقات العمل وعلاقات القرابة	16
					يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة	17
					يلتزم الموظفون بمجموع من المعايير والأعراف المحددة في المديرية	18
					الأعراف السائدة في المديرية تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	19
<b>أبعاد الرضا الوظيفي :</b>						
					يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله	20
					يكفي الأجر تغطية تكاليف متطلبات المعيشة	21
					يتميز نظام الترقية في المديرية بالعدالة	22

					تتيح المديرية فرص كافية لترقية الموظفين	23
					معاملة رؤسائي في العمل تتميز بالاحترام والتقدير	24
					يوجهني رئيسي بطريقة حسنة عند ارتكابي الأخطاء	25
					يسود المديرية روح العمل الجماعية	26
					يقدم لي زملائي الدعم والمساندة الكافية عندما يكون عندي ضغط في العمل	27
					تتناسب وظيفي مع مؤهلاتي العلمية	28
					يكفي الأجر تغطية تكاليف متطلبات المعيشة	21
					يتميز نظام الترقية في المديرية بالعدالة	22
					تتيح المديرية فرص كافية لترقية الموظفين	23
					معاملة رؤسائي في العمل تتميز بالاحترام والتقدير	24
					يوجهني رئيسي بطريقة حسنة عند ارتكابي الأخطاء	25
					يسود المديرية روح العمل الجماعية	26
					يقدم لي زملائي الدعم والمساندة الكافية عندما يكون عندي ضغط في العمل	27
					تتناسب وظيفي مع مؤهلاتي العلمية	28