





## مقدمة

لقد برز في الآونة الأخيرة العديد من المفاهيم الهادفة الى الارتقاء بمستوى أداء العاملين والمنظمة، ومن أهم هذه المفاهيم دراسة الثقافة التنظيمية التي تعتبر مؤثرا رئيسيا في الجوانب السلوكية للعاملين، كما أنها تسهم في بناء الولاء التنظيمي والتكيف مع فرق العمل داخل المنظمة وأصبح لها دورا هاما في زيادة انتاجية المنظمة.

كما ترجع أهمية الثقافة التنظيمية الى دورها في تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات من خلال

تأكيدا على قيم ومعتقدات وتوقعات تنظيمية وقواعد معينة تهدف الحصول إلى الحصول على أداء متميز يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الرئيسي للطاقت والقدرات البشرية، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على رضا العاملين ومن ثم تحسين أدائهم وزيادة انتاجيتهم.

لذلك ومن أجل تحقيق رضا العاملين في أي منظمة وجب توفير ثقافة تنظيمية تتضمن قيم ومعتقدات وتوقعات وقوانين وسياسات وإجراءات ملائمة ومنسجمة مع الحاجات المختلفة للعاملين تشيع بينهم قيم الاحترام ودعم روح المبادرة وكذا مبادئ تحث على المشاركة في اتخاذ القرارات ودعم العلاقات الجيدة بين العاملين، بالإضافة الى قوانين وسياسات تنظم العمل وتضمن حقوق العاملين.

ونظرا لأهمية دور الثقافة التنظيمية في تحديد اتجاهات العاملين وفي تحقيق رضاهم الوظيفي سوف نحاول الوقوف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك لأهمية الرضا الوظيفي في زيادة معدلات أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة.

ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؟.**

وللإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن تقسيمه الى مجموعة من الاسئلة الفرعية :

- هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والرضا الوظيفي؟.
- هل هناك علاقة بين السياسات والاجراءات المتبعة في المنظمة والرضا الوظيفي؟.
- هل هناك علاقة بين القواعد والقوانين المتبعة في المنظمة والرضا الوظيفي؟.
- هل هناك علاقة بين المعتقدات التنظيمية في المنظمة والرضا الوظيفي؟.
- هل هناك علاقة بين التوقعات التنظيمية في المنظمة والرضا الوظيفي؟.

وللإجابة على الاسئلة الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

## الفرضيات

- هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والرضا الوظيفي.
- هناك علاقة بين السياسات والاجراءات المتبعة في المنظمة والرضا الوظيفي.
- هناك علاقة بين القواعد والقوانين المتبعة في المنظمة والرضا الوظيفي.
- هناك علاقة بين المعتقدات التنظيمية في المنظمة والرضا الوظيفي.

- هناك علاقة بين التوقعات التنظيمية في المنظمة والرضا الوظيفي.

### أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط نذكر منها:

- تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المنظمة
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية يساعد على تحفيز العاملين وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم
- بالثقافة التنظيمية يمكن تقوية العلاقات وادماج العاملين فيما بينهم
- تساعد الثقافة التنظيمية على توجيه وارشاد السلوك نحو أداء أفضل

### أهداف الدراسة

من خلال البحث نسعى الى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعرف بصورة واضحة على الثقافة التنظيمية
- التعرف على الرضا الوظيفي
- محاولة التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

### منهج الدراسة

من أجل الدراسة المعمقة لمختلف العناصر المؤثرة في متغيرات البحث الذي يظهر اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي نعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وتحليل الارتباط وعلاقات التأثير بينهما. ومنهج دراسة حالة الذي من خلاله يمكن فهم مختلف جوانب الموضوع من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، والمعلومات المتحصل عليها عن طريق الاستمارة الموزعة على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة.

### هيكل البحث:

بناء على التساؤلات الواردة في الاشكالية سنحاول تقسيم البحث الى جزئين، الجزء النظري قسمناه الى فصلين حيث:

تضمن الفصل الاول المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية من حيث التعرف على مفهومها، خصائصها وكذا تطبيقها في المؤسسة من خلال مستوياتها واليات تشكيلها.

أما الفصل الثاني فتضمن مفهوم الرضا الوظيفي، أهميته، أهم النظريات المفسرة له وأساليب قياسه وتأثير الثقافة التنظيمية عليه.

أما الجزء التطبيقي المتعلق بالدراسة الميدانية سنحاول التعرف على المؤسسة محل الدراسة و علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي من خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

## الدراسات السابقة

أولاً: حمد بن فرحان الشلوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005.

والهدف من الدراسة:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة.

- تحديد مستوى الانتماء التنظيمي.

- تحديد مدى الاختلاف في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية.

- تحديد مدى الاختلاف في مستوى الانتماء التنظيمي باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية.

ومن أهم النتائج المتوصل اليها نجد:

- مستوى الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.

- مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع بمختلف أبعاده.

ثانياً: الياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة مسيلة، 2006.

ومن أهداف الدراسة نجد:

- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.

- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك ومن أهم النتائج المتوصل اليها نجد:

- للثقافة التنظيمية تأثير على أداء الموارد البشرية.

- تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية.

ثالثاً: قريد مصطفى، "دالار التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مسيلة، 2006.

ومن أهم أهداف الدراسة نجد:

- التعرف على الأسس النظرية للتنظيم غير الرسمي المتمثلة في ماهيته، أسباب نشأته، خصائصه ووظائفه.

- تحديد طبيعة الرضا الوظيفي ومجموعة العوامل المؤثرة عليه سواء التنظيمية أو الشخصية مع طرق قياسه.

- إختبار العلاقة بين التنظيم غير الرسمي كبيئة اجتماعية للعاملين ودرجة رضاهم الوظيفي عن طريق معرفة اتجاهها و مدى قوتها.

ومن نتائج الدراسة نذكر:

- للتنظيم غير الرسمي دور قوي في خفض من درجة الرضا الوظيفي عن طريق ما يحدثه من إشاعات وصراع .

- له دور أقوى في دعم العوائد المادية وتعويض الحوافز المعنوية الرسمية عن طريق ما ينتجه من اتصال وتعاون وتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين داخل المؤسسة.

رابعاً: عبد الكريم ابراهيم الثويني، "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير، غير

---

منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009.

وهدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية وتوصلت الى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- التركيز على مبدأ احترام الصغير للكبير يعتبر قيمة أساسية من قيم المؤسسة بغض النظر عن المكانة في المستوى التنظيمي في المؤسسة.

- أهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

# خطة البحث

## مقدمة

### الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: دخول إلى الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية.

المطلب الرابع: حدود الثقافة التنظيمية.

المطلب الخامس: أنواع الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: بناء الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: طرق نشر الثقافة التنظيمية.

المطلب الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية.

المطلب الخامس: المحافظة على الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل الأول

### الفصل الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: أهمية الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وحدوده.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: نظريات الرضا الوظيفي.

المطلب الخامس: أساليب قياس الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: علاقة مكونات الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي.

المطلب الأول: علاقة القيم التنظيمية بالرضا الوظيفي.

المطلب الثاني : علاقة السياسات الإجراءات بالرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: علاقة القواعد والقوانين بالرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: علاقة المعتقدات التنظيمية بالرضا الوظيفي.

المطلب الخامس: علاقة التوقعات التنظيمية بالرضا الوظيفي.

## خلاصة الفصل الثاني

### الفصل الثالث : الدراسة الميدانية بوحدة البريد الولائية بسكرة

تمهيد

المبحث الأول □ : تقديم وحدة البريد الولائية بسكرة.

المطلب الأول □ : التعريف بوحدة البريد الولائية بسكرة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوحدة البريد الولائية بسكرة.

المطلب الثالث : نشاط وحدة البريد الولائية بسكرة.

المبحث الثاني: □ نهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول □ : المنهج المستخدم.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة.

المطلب الثالث: عينة الدراسة وخصائصها.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول □ : ثبات وصدق عبارات الاستمارة.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

## خلاصة الفصل الثالث

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الأشكال □

قائمة الجداول □

الملاحق



الصفحة	الموضوع
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الثقافة التنظيمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول:مدخل حول الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3	أولاً: مفهوم الثقافة
4	ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية
5	ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية
5	رابعاً- أهمية الثقافة التنظيمية
6	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
6	أولاً: الإشارات الثقافية
9	ثانياً: الموروث الثقافي
9	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية
10	المطلب الرابع: محددات الثقافة التنظيمية
11	المطلب الخامس: أنواع الثقافة التنظيمية
11	أولاً: حسب معيار القوة والضعف
12	ثانياً: حسب درجة التكيف
14	المبحث الثاني: بناء الثقافة التنظيمية
14	المطلب الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
14	أولاً: اختيار العاملين
15	ثانياً: جودة حياة العمل
16	ثالثاً: الشعائر والتقاليد
16	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
16	أولاً: ثقافة المجتمع
16	ثانياً: ثقافة المجتمع
16	ثالثاً: الثقافة الداخلية للمنظمة

17	رابعاً : ثقافة الجماعات المهنية
17	المطلب الثالث: طرق نشر الثقافة التنظيمية
17	المطلب الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية
18	أولاً: خصائص الأفراد ضمن المنظمة
18	ثانياً: الأخلاقيات التنظيمية
18	ثالثاً: نظام حقوق الملكية
18	رابعاً: الهيكل التنظيمي
19	المطلب الخامس: المحافظة على الثقافة التنظيمية
19	أولاً : الإدارة العليا
19	ثانياً: اختيار العاملين
19	ثالثاً: المخالطة الاجتماعية
20	خلاصة الفصل الأول
21	الفصل الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الرضا الوظيفي
23	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
23	أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي
24	ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي
24	ثالثاً : أهمية الرضا الوظيفي
25	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و محدداًته
25	أولاً : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
27	ثانياً: محدداًت الرضا الوظيفي
28	المطلب الثالث:أنواع الرضا الوظيفي
28	أولاً: باعتبار الشمولية
28	ثانياً: باعتبار الزمن
28	المطلب الرابع: نظريات الرضا الوظيفي
28	أولاً: نظرية سلم الحاجات لـ ابرهام ماسلو
30	ثانياً : نظرية ذات العاملين لـ هرزبرغ

31	ثالثا : نظرية العدالة لـ آدمز
32	رابعا : نظرية القيمة لـ ايدوين لوك
32	المطلب الخامس: أساليب قياس الرضا الوظيفي
32	أولـ المقاييس الموضوعية
33	ثانيا- المقاييس الذاتية
34	المبحث الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي
34	المطلب الأول: علاقة القيم التنظيمية بالرضا الوظيفي
34	أولـ: الالتزام
35	ثالثا : اهتمام بالوقت واحترام العمل
35	المطلب الثاني : علاقة السياسات والإجراءات بالرضا الوظيفي
35	المطلب الثالث: علاقة القواعد والقوانين بالرضا الوظيفي
36	المطلب الرابع: علاقة المعتقدات التنظيمية بالرضا الوظيفي
36	أولـ : المشاركة في اتخاذ القرارات
36	ثانيا : توفير نظام أجور عادل
36	ثالثا : توفير بيئة عمل مناسبة
37	رابعا: تنمية العلاقات الإنسانية
37	المطلب الخامس: علاقة التوقعات التنظيمية بالرضا الوظيفي
37	أولـ: احترام المتبادل
37	ثانيا : توفير نظام للحوافز والمكافآت يتناسب مع الجهود المبذولة
37	ثالثا : توفير نمط إشراف يساعد على انجاز المهام
38	خلاصة الفصل الثاني
39	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بوحدة البريد الوائبة بسكرة
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم وحدة البريد الوائبة بسكرة
41	المطلب الأول : التعريف بوحدة البريد الوائبة بسكرة
41	أولـ: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر
43	ثانيا: التعريف بوحدة البريد الوائبة بسكرة
44	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوحدة البريد الوائبة بسكرة

44	أول: مدير الوحدة ( منسق وحدة البريد)
44	ثانيا: مصلحة الإدارة العامة و الوسائل
45	ثالثا: مصلحة المواد البريدية و المالية
45	رابعا: مصلحة التجارة، نوعية الخدمة، تطوير المنتج و الاتصال
46	المطلب الثالث: نشاط وحدة البريد الوائية بسكرة
46	أول: الأنشطة المالية البريدية
46	ثانيا: الأنشطة البريدية
48	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: المنهج المستخدم
48	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة
48	أول: أدوات جمع المعلومات
49	ثانيا: الوسائل الإحصائية المستخدمة
50	المطلب الثالث: عينة الدراسة وخصائصها
50	المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: ثبات وصدق الاستمارة
50	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية
50	أول: الجنس
50	ثانيا: الوظيفة
54	ثالثا: العمر
54	رابعا: سنوات الخبرة
55	خامسا: خصائص عينة الدراسة
56	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
56	أول: تحليل عبارات المحور الأول- الثقافة التنظيمية-
79	ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني- الرضا الوظيفي-
95	المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية
99	خلاصة الفصل الثالث
101	الخاتمة
103	قائمة المراجع

105	قائمة الأشكال
106	قائمة الجداول
	الملاحق

## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

\* الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري-، دار الجامعية، مصر، 2000.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر - الأصول و المهارات-، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة-الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيق، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1997.
- 4- أحمد عزت راجع، علم النفس الصناعي، ط2، الدار القومية، مصر، 1996.
- 5- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 6- بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي - رؤية مبسطة - ، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
- 7- بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة- التصور و المفهوم-، ط1، دار الفجر، مصر، 2008.
- 8- تشارلز جاريت، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الإستراتيجية، ج1، دار المريخ، الرياض، 2001.
- 9- جارت موجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000.
- 10- جمال محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 11- جمال الدين محمد مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 12- جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 13- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة، بيروت، 2002.
- 14- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات و العمليات الإدارية و وظائف المنظمة-، دار الحامد الأردن، 2006.
- 15- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء، عمان، 2000.
- 16- خضير كاظم حمود الفريحات و آخرون، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة- ، إثراء للنشر، الأردن، 2009.
- 17- خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000.
- 18- ديف فرانسيس، مايك ودكوك، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 19- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 20- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 21- سامية حسن السعاني، الثقافة والشخصية، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.

- 22- سامي فيض العزاوي ،ثقافة منظمات الأعمال- المفاهيم و الأسس و التطبيقات- معهد الإدارة العامة،الرياض،2009.
- 23- سعاد نائف برنوطي،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل،عمان،2007.
- 24- سهيلة محمد عباس،على حسن على،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل،الأردن،1999.
- 25- شفيق العتوم ، طرق الإحصاء - تطبيقات اقتصادية و إدارية باستخدام spss - ، دار المناهج ، عمان ، 2005 .
- 26- عادل محمد زايد،العدالة التنظيمية- المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2006.
- 27- عبد الرحمن العيسوي،دراسات في علم النفس المهني و الصناعي،دار المعرفة،مصر،1997.
- 28- عبد الغفار حنفي،محمد فريد الصحن، التنظيم و الإدارة ،الدار الجامعية،مصر،1989.
- 29- عبد الفتاح دويدار،أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي وتطبيقاته،دار المعرفة الجامعية ،مصر،2004.
- 30- عبد الله عبد الرحمن، محمد على بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر،2002
- 31- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي-المصنع و مشكلاته الاجتماعية-ط2، المكتب الجامعي، مصر، 1996.
- 32- علي أحمد العياصرة ،القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية ،دار الحامد، الأردن،2006.
- 33- علي أحمد العياصرة،محمد العودة الفاضل،الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات الإدارية ،دار حامد،الأردن،2006.
- 34- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 35- علي غربي و آخرون،تنمية الموارد البشرية،دار الفجر،مصر،2007.
- 36- غبات بوفلجة ،القيم و التسيير،دار الغرب،الجزائر،1996.
- 37- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، دار المسيرة الأردن، 2005.
- 38- فيصل حسونة،إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة،عمان،2008.
- 39- كامل محمد المغربي،الإدارة-أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن 21،دار الفكر،الأردن،2007.
- 40- لخضر مرغاد، حدة رايس،الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال ، دار ايتراك،مصر،2006.
- 41- محمد حسن حمادات،السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ،دار الحامد،الأردن،2007.
- 42- محمود سلمان العميان،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل،الأردن،2002.

- 43- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 44- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 45- محمد شاكر، البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث - المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990.
- 46- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، ط1، دار المسيرة، عمان، 1999.
- 47- محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الأردن، 2000.
- 48- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 49- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي - إعداد الخطة الإستراتيجية -، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 50- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 51- مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2007.
- 52- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات و مفاهيم حديثة-، دار وائل، الأردن، 1999.
- 53- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
- 54- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي-منظور كلي مقارن-، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- 55- نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي الجامعة الإسلامية، 2006/2007.
- \* ملتقيات و محاضرات**
- 1- أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، "أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال، جامعة مسيلة، 2005.
- 2- لعبيدي صونيا، "محاضرات في مقياس المنهجية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ( غير منشورة)، 2006.
- 3- منصور كمال، "محاضرات تحليل المنظمات"، دفعة سنة ثالثة إدارة أعمال، 2009.
- \* المجلات و الدوريات**
- 1- طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، "البعد الوتقي لثقافة التنظيم"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، الرياض، 1999.
- 2- زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد الأول، الجزائر، 2007.
- 3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي"، مجلة الدراسات و البحوث التجارية، العدد 2، جامعة الزقازيق، مصر، 2004.



- 4- علي غربي، يمينة نزار، "تكنولوجيا مستوردة - تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية" -، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، 2002.
- \*الرسائل و الأطروحات
- 1- أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، مذكرة الماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 2- الياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة مسيلة، 2006.
- 3- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، "الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي"، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، الرياض، 2009.
- 4- بن عبيد عبد الباسط، "دور الرضا الوظيفي في انضباط العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2006.
- 5- بوسام محمد الأمين و آخرون، "أثر القيادة في تعزيز ثقافة المنظمة"، مذكرة الليسانس، غير منشورة جامعة بسكرة، 2010.
- 6- زياد سعيد خليفة، "الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء"، مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2008.
- 7- سليمة سلام، «ثقافة المؤسسة و التغيير»، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
- 8 شتاتحة عائشة، "إحداث التغيير من خلال ثقافة المنظمة"، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
- 9- فهد عبد الله السهلي، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية"، مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية، 2009.
- 10- محمد غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام الوظيفي"، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، 2005.
- 11- منال طه بركات، "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مذكرة الماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 12- مومي نجاة، "ثقافة المنظمة و أثرها على الأداء العام"، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008-2009.
- 13- موفق سهام، "ضغوط العمل و أثرها على الرضا الوظيفي"، مذكرة الماستر، جامعة بسكرة، 2010.
- 14- نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

- 1- Chantal bussenault et martin prêt, **organisation et gestion d'entreprise**, libraire vuibert, paris, 1999.
- 2- François jaque, le **capital humain- gestion et polarisation-**, dunod, paris, 2001.
- 3- Jean francois souterain, philipe farcet, **organisation et gestion de l'entreprise**, ed berti, Alger, 2007.
- 4- michell petit, audrey klesta, **management d'équipe –concept et pratique-**, dunod 2000.
- 5- Michel darbelet, l'essentiel **sur le management**, 5ed, ed berti, Alger, 2007.
- 6- Stephen Robbins et d'autre, **comportement organisationnels**, 12ed, pearson édition, paris, 2006.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	أهم العناصر المكونة للرموز	1
18	مصادر الثقافة التنظيمية	2
29	ترتيب الحاجات وفقاً لـ ابراهام ماسلو	3
47	الهيكل التنظيمي لوحدة البريد الولائية بسكرة	4

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	الفروق الجوهرية بين الثقافة التنظيمية المتكيفة وغير متكيفة	1
33	نموذج عن استبيانه وصف الوظيفة	2
50	التوزيع الطبقي لمفردات العينة على المجتمع الأصلي	3
51	معامل ثبات وصدق عبارات بعد القيم التنظيمية	4
51	معامل ثبات وصدق عبارات بعد السياسات والإجراءات	5
51	معامل ثبات وصدق عبارات بعد القواعد والقوانين	6
52	معامل ثبات وصدق عبارات بعد المعتقدات التنظيمية	7
52	معامل ثبات وصدق عبارات بعد التوقعات التنظيمية	8
52	معامل ثبات وصدق عبارات المحور الأول	9
53	معامل ثبات وصدق عبارات الرضا الوظيفي	10
53	معامل ثبات وصدق عبارات أسئلة الاستمارة	11
53	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
54	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	13
54	توزيع أفراد العينة حسب العمر	14
55	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	15
55	خصائص عينة الدراسة	16
56	المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي	17
56	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(1)	18
57	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(2)	19
57	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(3)	20
58	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(4)	21
58	ملخص إجابات عبارات القيم التنظيمية	22
59	إجابات العمال حول العبارة رقم(5)	23
60	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(6)	24
60	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(7)	25

61	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(8)	26
61	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(9)	27
62	ملخص إجابات عبارات السياسات والإجراءات	28
63	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(10)	29
63	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(11)	30
64	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(12)	31
64	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(13)	32
65	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(14)	33
65	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(15)	34
66	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(16)	35
67	ملخص لعبارات القواعد والقوانين	36
68	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(17)	37
68	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(18)	38
69	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(19)	39
69	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(20)	40
70	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(21)	41
71	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(22)	42
71	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(23)	43
72	ملخص عبارات المعتقدات التنظيمية	44
73	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(24)	45
73	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(25)	46
73	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(26)	47
74	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(27)	48
74	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(28)	49
75	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(29)	50
76	ملخص عبارات التوقعات التنظيمية	51
77	ملخص عبارات الثقافة التنظيمية	52
77	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(30)	53
78	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(31)	54

78	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(32)	55
79	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(33)	56
79	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(34)	57
80	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(35)	58
80	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(36)	59
81	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(37)	60
81	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(38)	61
82	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(39)	62
82	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(40)	63
83	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(41)	64
83	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(42)	65
84	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(43)	66
84	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(44)	67
84	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(45)	68
85	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(46)	69
86	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(47)	70
86	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(48)	71
87	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(49)	72
87	إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(50)	73
89	ملخص لعبارات الرضا الوظيفي	74
90	علاقة القيم التنظيمية بالرضا الوظيفي	75
91	علاقة السياسات والإجراءات بالرضا الوظيفي	76
91	علاقة القواعد والقوانين بالرضا الوظيفي	77
92	علاقة المعتقدات التنظيمية بالرضا الوظيفي	78
92	علاقة التوقعات التنظيمية بالرضا الوظيفي	79
93	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	80

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد المتاحة في المنظمات فوجب تطويره والمحافظة عليه ومن ذلك نشر ثقافة تنظيمية تعمل على توجيه وتنظيم سلوكياتهم. والثقافة التنظيمية من أهم الاتجاهات الحديثة على المنظمة التأكيد عليها بين عامليها من خلال نشر قيم تنظيمية توجه سلوك العاملين وتعزز التزامهم بتلك القيم، واحترام العمل الموكل لهم وكذا الاهتمام بالوقت. أما السياسات والإجراءات التي لا بد أن تكون واضحة وللعاملين معرفة بطبيعتها مما يسهل على العاملين طريقة أدائهم لمختلف المهام الموكلة إليهم.

كما تؤكد المنظمة على وضوح ودقة القواعد والقوانين، وضرورة ضمانها لحقوق العاملين في المنظمة وتوفيرها لحوافز ملائم لأداء المهام. مما يساهم في تنظيم سلوك العاملين في المنظمة، والاهتمام بالمعتقدات التنظيمية من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما يساهم في الرفع من الروح المعنوية للعامل وإعطائه الرغبة على أداء عمله، كما أن توفير بيئة عمل مناسبة تسمح بإعطاء مساحة من الحرية وإبداء الرأي للعاملين مما يزيد من ولائهم للمنظمة، كما يتم التأكيد على توفير جو اجتماعي داخل المنظمة مما يساهم في سيادة الثقة والمودة بين العاملين.

كما أنه على المنظمة التأكيد على التوقعات التنظيمية من خلال توفير نظام للحوافز والمكافآت يشعر العاملين بمكانتهم داخل المنظمة، والاحترام المتبادل بين المنظمة والعاملين وكذا توفير نمط إشراف يساعد العاملين ويوجههم على أداء المهام الموكلة إليهم بأفضل طريقة.

وبعد الدراسة الميدانية حول أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بوحدة البريد الولائية بسكرة اتضح أن المؤسسة تهتم بالثقافة التنظيمية من خلال نشر قيم تنظيمية تدعو إلى احترام الوقت والعمل وكذا إلى الالتزام، ووضع سياسات وإجراءات تتسم بالوضوح مما يساعد على معرفة كيفية انجاز المهام الموكلة للعاملين، تعريف العاملين بطبيعة السياسات والإجراءات وكذا توفير جو ملائم لتنفيذ المهام والواجبات. كما أن القواعد والقوانين المتبعة في المنظمة تتسم بالوضوح والدقة وتضمن حقوق العاملين.

أما المعتقدات التنظيمية في المؤسسة فتؤكد على المشاركة في اتخاذ القرارات، توفير نظام أجور عادل توفير بيئة عمل مناسبة وتنمية العلاقات الإنسانية. أما فيما يتعلق بالتوقعات التنظيمية فتعمل على نشر الاحترام المتبادل، توفير نظام للأجور والحوافز يتناسب مع الجهود المبذولة وأخيرا توفير نمط إشراف يساعد العاملين على انجاز مهامهم.

على الرغم من النتائج الايجابية المتوصل إليها، فلا بد من ذكر بعض الاقتراحات التي تساعد على نشر ثقافة قوية بين العاملين ونذكر منها:

- 1- ضرورة زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وكذا فتح المجال لإبداء الآراء.
- 2- تطوير سياسة الأجور المتبعة.
- 3- الاهتمام أكثر بسياسة الترقية المتبعة.

- 4- محاولة تطوير نظام تطوير الموارد البشرية المتبع.
- 5- وضع نظام لتقييم العاملين على أساس الأداء بالاعتماد على معايير موضوعية.
- 6- زيادة الاهتمام بالقيم الايجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية.
- 7- العمل على زيادة حجم المكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين.
- 8- زيادة الاهتمام بتقديم أفضل للخدمات حسب معايير الجودة الممنوحة.
- 9- زيادة الحرص على التزام العاملين بالسياسات والإجراءات المعتمدة.



الفصل الأول

الثقافة التنظيمية

**تمهيد:**

أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية باعتبارها أحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمات، فهي تقوم بدور مهم في تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم، فضلا على أنها تعطي المنظمة تميزا خاصا بها.

وعليه سنحاول التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية من خلال مفهومها، أهميتها، وظائفها ومستوياتها، طرق نشرها، مصادرها والمحافظة عليها وذلك في المبحثين التاليين:

**المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية.**

**المبحث الثاني: بناء الثقافة التنظيمية.**

## المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المحددات لنجاح المنظمات باعتبارها الموجه لسلوك العاملين لما تحتويه من مكونات كالقيم التنظيمية، المعتقدات والتوقعات التنظيمية وللثقافة التنظيمية العديد من الوظائف والمحددات، كما يصنف الباحثون الثقافة التنظيمية إلى العديد من الأنواع.

### المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب سنتعرف على مصطلح الثقافة كمصطلح عام ثم نتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها وأهميتها.

#### أولاً: مفهوم الثقافة

\* تعرف الثقافة على أنها: "ذلك الكل المتكامل الذي يتكون من الأدوات، السلع والخصائص البنائية لمختلف المجموعات الاجتماعية من الأفكار الإنسانية، الحرف، المعتقدات والأعراف".<sup>1</sup>

- ركز التعريف السابق على أن الثقافة كل متكامل يتكون من الأدوات، السلع والخصائص البنائية لمختلف المجموعات الاجتماعية.

\* كما تعرف على أنها: "تلك النماذج الظاهرة والكامنة من السلوك المكتسب والمنتقل بواسطة الرموز التي تكون الانجاز المميز للمجموعات الإنسانية والذي يظهر في شكل مصنوعات ومنتجات".<sup>2</sup>

- تناول هذا التعريف الثقافة على أنها نموذج ظاهر وكامن من السلوك المكتسب والمنتقل بواسطة الرموز.

\* ويمكن تعريف الثقافة على أنها: "الكل المركب والمتضمن المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون وغيرها من القدرات والعادات التي اكتسبت من طرف الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع".<sup>3</sup>

- ركز هذا التعريف على أن الثقافة مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق وغيرها، التي اكتسبها الفرد من المجتمع.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الثقافة هي:

الطريقة المميزة لحياة المجتمع والتي تضم عاداته وتقاليدته والتي تميزه عن باقي المجتمعات والتي يتم توارثها عن طريق العديد من الوسائل كالرموز، اللغة وغيرها من الوسائل.

<sup>1</sup> - سامية حسن السعاني، الثقافة والشخصية، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص36.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص53.

<sup>3</sup> - غبات بوفلجة، القيم والتسيير، دار الغرب، الجزائر، ب س ن، ص7.

ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد تعددت تعريف الثقافة التنظيمية تبعا لتعدد آراء الباحثين والكتاب وسنحاول التطرق إلى أهم هذه

التعاريف:

\* عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المنظمة."<sup>1</sup>  
- ركز التعريف السابق على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تؤثر على سلوكيات الأفراد و المجموعات داخل المنظمة.

\* عرفت على أنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتتميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم."<sup>2</sup>

- اعتبر هذا التعريف الثقافة التنظيمية مجموعة من المفاهيم والقيم التي يتم إيجادها وتتميتها وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية.

\* ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "مجموعة من العناصر الخاصة التي تشرح أساسيات الوظائف وتتكون من مجموعة عناصر كالقيم، الأساطير، الطقوس، الطابوهات والرموز."<sup>3</sup>

- ركز التعريف على تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية على أساس مكوناتها وهي: القيم، الأساطير، الطقوس والطابوهات.

\* كما تعرف على أنها: "مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام والتكامل الداخلي. هذه المبادئ يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى."<sup>4</sup>

- هذا التعريف اعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة مبادئ من صنع الإنسان يستعملها من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة وكذا أداة لحل المشاكل ويتم تعليمها لأفراد المنظمة على أنها الطريقة المثلى للقدرة على التفكير والإحساس بمشاكل العمل.

- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات

<sup>1</sup> -michell petit, audrey klesta, **management d'équipe –concept et pratique-**, dunod, paris, 2000, p186.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير [استراتيجي - إعداد الخطة الإستراتيجية -،الدار الجامعية، مصر، 2000، ص131.

<sup>3</sup> -Jean francois souterain, philipe farcet, **-organisation et gestion de l'entreprise-**, édition berti ,Alger, 2007, p425.

<sup>4</sup> زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد الأول، جامعة الجزائر، 2007، ص55.

التي تتشكل داخل المنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى وكذا تؤثر على سلوكيات العاملين في المنظمة ويتم الالتزام بها من طرف كل عامل وتصبح كمرجع مشترك لديهم لحل المشاكل التي تعترض المنظمة.

### ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن ذكر أهم الخصائص التي تتميز بها الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

#### 1- الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة

نعني أن الثقافة التنظيمية داخل المنظمة تكتسب عن طريق الاحتكاك بين الأفراد وسط العمل، وبهذا تصبح الثقافة جزء من سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

#### 2- الثقافة التنظيمية نظام مركب

حيث أنها تتكون من عدد من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل هذه الثقافة.

#### 3- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر

حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتتزايد الثقافة وتتمو من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.

#### 4- الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور

إن استمرار الثقافة لا يعني أن انتقالها من جيل إلى جيل كما هي عليه وإنما تحدث عليها تغيرات وذلك بإضافة عناصر أو ملامح جديدة أو التخلي عن عناصر وملامح أخرى وذلك استجابة للتغيرات البيئية إلا أن عملية تغير الثقافة تعتبر من أصعب أنواع عمليات التغيير داخل المنظمة.<sup>1</sup>

#### 5- الثقافة التنظيمية نظام مرن لها خاصية التكيف

تكيف وتستجيب الثقافة التنظيمية للتغيرات التي تحدث في محيط المنظمة الداخلي والخارجي وذلك بهدف تحقيق أهداف هذه المنظمة واحتياجات أفرادها.<sup>2</sup>

#### رابعا- أهمية الثقافة التنظيمية

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في:<sup>3</sup>

- 1- تكوين دليل إرشادي للإدارة وللعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها.
- 2- تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة الواحدة وتنظيم أعمالهم وإنجازاتهم.
- 3- تمييز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- 4- منح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل.
- 5- استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين.
- 6- زيادة قابلية المنظمة للتغيير ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2002، ص 310 .

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 407.

<sup>3</sup> زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2008، ص 20-21.

7- تشكل الثقافة التنظيمية ضغطاً على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عملية التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة.

8- مساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها.

### المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة العناصر التي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى مجموعتين: الإشارات الثقافية والموروث الثقافي.

#### أولاً: الإشارات الثقافية

##### 1- القيم التنظيمية

\*تعرف على أنها: "الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيء، المهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك"<sup>1</sup>

\*كما تعرف بأنها: "ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن الأخرى"<sup>2</sup>

\*وتعرف على أنها: "عبارة عن المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها وبمضامينها."<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة الذكر نجد أن القيم التنظيمية هي الموجه لسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية. ومن أهم هذه القيم التنظيمية نجد: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة واحترام العمل.

##### 2- المعتقدات التنظيمية

\*تعرف على أنها: "الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية داخل المنظمة وكيفية انجاز العمل والمهام."<sup>4</sup>

\*كما تعرف على أنها: "الأفكار التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم."<sup>5</sup>

ومن هذه المعتقدات نجد: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، المساهمة في العمل الجماعي.

##### 3- التوقعات التنظيمية

\*تعرف على أنها: "تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من

<sup>1</sup> - ديف فرانسيس، مايك ودكوك، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص.7.

<sup>2</sup> - رابوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص.151.

<sup>3</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات و مفاهيم حديثة -، دار وائل، الأردن، 1999، ص.59.

<sup>4</sup> - خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة -، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009، ص.266.

<sup>5</sup> - بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور و المفهوم -، دار الفجر، مصر، 2008، ص.41.

المرووسين والمرؤوسين من الرؤساء والزلاء من الزلاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية<sup>1</sup>

#### 4- الطقوس والعادات التنظيمية<sup>2</sup>

هي التعبير المتكرر للأساطير عن طريق أنشطة منظمة ومبرمجة يقوم بها الأفراد، كما يمكن اعتبارها مجموعة من السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة من طرف الأفراد في المنظمة ويتعلق الأمر بطريقة التحدث أي الكلمات المتداولة وسط العمل، أو طريقة إدارة الاجتماعات كاستخدام مقدمات احتفالية من طرف الرؤساء أو عن طريق عقد الجلسات والتجمعات العملية كحلقات الجودة، الاستعدادات المتعلقة بزيارة الرؤساء.

والهدف الأساسي من إجراء هذه الطقوس والسماح بها داخل المنظمات هو:

- زيادة تلاحم العاملين.
- بث روح الفريق في المنظمة.
- ضمان ولاء العاملين للمنظمة.

#### 5- اللغة

تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة، حيث أن وضع لغة خطاب أو حوار واحدة تسهل من انسياب ودوران المعلومة مما يساعد في اتخاذ القرارات. ومع مرور الوقت تصبح هذه اللغة التي تنشأ وتتمو بين العاملين كعامل مشترك يجمع بينهم وتعبر عن ثقافة المنظمة العامة والفرعية.<sup>3</sup>

فاللغة هي عنصر مهم في نقل المعلومات من مستوى تنظيمي إلى آخر أو في نفس المستوى، حيث أنها تعتبر الوسيلة السريعة في عملية الاتصال وعن طريقها تفهم المعاني والأفكار والمعارف الفنية والعلمية، كما أنه من خلال معرفة اللغة يمكننا فهم ثقافة المنظمة.<sup>4</sup>

#### 6- الأساطير

هي قصص مرتبطة بماضي المنظمة وهي تعمل على تدعيم القيم الاجتماعية، كما يمكن أن تكون مرتبطة بالأشخاص الذين رسموا أو يرسمون حياة المنظمة.

والهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المنظمة هو إعطاء صورة مثالية عنها وعن جو العمل وتكمن أهميتها في كون أنها لا تنسب لشخص معين مما يجعل أفراد المنظمة يركزون أكثر على الأحداث وعلى الأبطال الذين يصورون على أنهم ينجزون أعمالهم في أوقاتها.

<sup>1</sup> - منال طه بركات، "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص. 53.

<sup>2</sup> - شتاحة عائشة، "إحداث التغيير من خلال ثقافة المنظمة"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص. 131.

<sup>3</sup> - مومي نجاه، "ثقافة المنظمة و أثرها على الأداء العام"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008-2009، ص. 41.

<sup>4</sup> - علي غربي، يمينة نزار، "تكنولوجيا مستوردة - تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية -"، مجلة مخبر علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2002، ص. 93.

ويتم تفعيل تأثير الأساطير في سلوك الأفراد في المنظمة من خلال اصباغها بالطابع الإيديولوجي الذي غالبا ما يؤثر على عواطف الجماعة.<sup>1</sup>

## 7- الرموز

\*تعرف على أنها: "الأشياء التي تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها".<sup>2</sup>

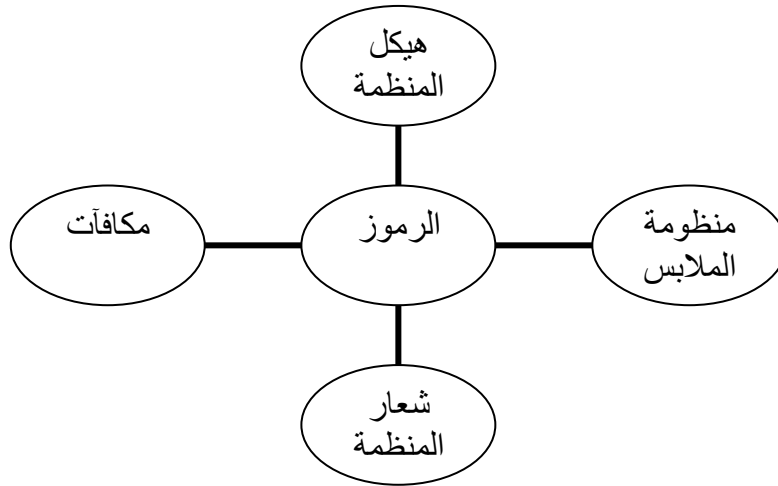
\*كما تعرف على أنها: "الكلمات أو اللغة أو الأشياء والإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف".<sup>3</sup>

\*وتعرف بأنها: "الرموز تميز النظام في للمنظمة، كما تعكس المستوى الحضاري لها".<sup>4</sup>

- وعليه فالرموز هي لغة الخطاب في المنظمة متمثلة في اللباس الرسمي، شارة المنظمة التي تميز الخارجين عنها، العلامة التجارية وكذا الشعارات.

ويمكن تلخيص العناصر المكونة للرموز في الشكل التالي:

الشكل رقم(1): أهم العناصر المكونة للرموز



المصدر: Michel darbelet, *l'essentiel sur le management*, 5ed, édition berti, Alger, 2007, p266

## 8- السياسات و الإجراءات

تعتبر السياسات عن المعايير والأطر التي تحدد طريقة تصرف العاملين وسلوكهم وكيفية اتخاذهم للقرارات وتعمل على تمكين العاملين.<sup>5</sup>

أما الإجراءات فتعبر عن طرق محددة سلفا لكيفية القيام بالأعمال، وهي خطط موضوعة للعاملين لأجل إتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة، كإجراءات صرف العلاوة، إجراءات تعيين موظف.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - جارت موجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص. 233

<sup>2</sup> - جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، 2004، ص. 628

<sup>3</sup> - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص. 157

<sup>4</sup> - على الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص. 108.

<sup>5</sup> - منصور كمال، محاضرات تحليل المنظمات، دفعة سنة ثالثة إدارة أعمال، السنة الدراسية 2009-2010، جامعة بسكرة، ص. 22

<sup>6</sup> - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة، عمان، 1999، ص. 253



## 9- القواعد والقوانين

القواعد عبارة عن دليل يحدد سلوك أفراد المنظمة في مواقف محددة وتكون في العادة غير مكتوبة، أما القوانين فتعبر عن قواعد عامة مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل الجماعة وتستخدم للفصل في النزاعات أو الانحرافات.<sup>1</sup>

## ثانياً: الموروث الثقافي

ويشمل المورث الثقافي مايلي:<sup>2</sup>

## 1- المؤسسون

إن العديد من الثقافات في المنظمة تعكس قيم المؤسسين وذلك لأنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

## 2- سلوك قادة المنظمة

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، كما أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.

## 3- تاريخ المنظمة

ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل ويشكل هذا الأرشيف مرجعاً للإدارة العليا وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشداً لتصرفاتهم.

## 4- الأبطال

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداءاً متميزاً وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

## المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية العديد من الوظائف داخل المنظمة يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>3</sup>

- تعريف بالحدود داخل التنظيم عن طريق القواعد والأنظمة الرسمية.
- تحدث اختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى.
- تمنح العاملين بالمنظمة الشعور بالهوية والانتماء للمنظمة.
- تؤدي إلى خلق الالتزام وزرع حب المصلحة العامة على الاهتمام الكبير بالمصلحة الشخصية للفرد.
- تساعد على الربط والتكامل بين المنظمة والعاملين بها من جهة عن طريق توفير المعايير المناسبة بما يجب على العاملين قوله وفعله، والتكيف مع البيئة التي توجد بها المنظمة من جهة أخرى.

كما نذكر بعض الوظائف الأخرى فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - خضير حمود كاظم، مرجع سابق، ص 269.

<sup>2</sup> - الياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة مسيلة، 2006، ص 18.

<sup>3</sup> - francois jaquel, le capital humain -gestion et polarisation-, édition dunod, paris, 2001, p116.

<sup>4</sup> - على غربي، يمينة نزار، مرجع سابق، ص 13.

- تشكيل إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به في توضيح نشاط المنظمة.
- تحقيق الاستقرار الداخلي للمنظمة.
- تحديد السلوكيات المتوقعة من العاملين في ضوء الموارد والإمكانات المتوفرة.
- تحديد مهام ومسؤوليات أعضاء فرق العمل.
- تشكيل نظام للرقابة التنظيمية يستند إلى معايير الجماعة.

### المطلب الرابع: محددات الثقافة التنظيمية

تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل العناصر التالية:<sup>1</sup>

#### 1- صفات الأفراد الشخصية

وهي مدى تلائم خصائص الوظيفة مع صفات الأفراد العاملين ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما أن المنظمات تستقطب الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.

#### 2- خصائص البناء الوظيفي

وينعكس ذلك على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة

#### 3- المكافآت والحوافز المادية والمعنوية

إن حصول العاملين عليها تعكس المكانة الوظيفية للفرد العامل والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله

#### 4- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة

وتشمل أساليب التفكير وطرق التعامل بين العاملين ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع

كما يمكن إضافة بعض المحددات التالية:<sup>2</sup>

#### 1- التأثير بالبيئة الخارجية

تنمو الثقافة التنظيمية متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا في النشاط الذي تعمل فيه أو في السوق الذي تتعامل فيه وبالتالي فإن القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

#### 2- اتصال العاملين

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموع العاملين فيما بينهم وإلى حد كبير فإن الثقافة التنظيمية تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة.

#### 3- منشئ المنظمة

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص80.

<sup>3</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص24.

قد تنسب الثقافة التنظيمية ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة، وغالبا ما يظهرون شخصية ديناميكية وقيما قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: أنواع الثقافة التنظيمية

يميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافة التنظيمية وذلك حسب عدة معايير، سواء تعلق الأمر بمعيار القوة والضعف أو إلى درجة التكيف مع المحيط، وفيما يلي تفصيل لهذه الأنواع.

#### أولاً: حسب معيار القوة والضعف

وحسب هذا المعيار ينتج نوعين من الثقافة التنظيمية وهي الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة

#### 1- الثقافة القوية

هناك عاملين يحددان درجة قوة الثقافة نذكرهما فيما يلي:

➤ **الإجماع أو مدى المشاطرة:** لنفس القيم في المنظمة من قبل العاملين وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من العاملين على القيم والمعتقدات أو مشاطرة أوسع للقيم. ويعتمد مدى الإجماع على عاملين هما:

✓ تنوير العاملين وتعريفهم وإطلاعهم على القيم السائدة في المنطقة وكيف يتم العمل.

✓ نظم العوائد والمكافآت فإذا منح العاملون الملتزمون بالقيم العوائد والمكافآت فهذا من شأنه مساعدة الآخرين على تعلم القيم وفهمها.<sup>2</sup>

➤ **الشدّة:** وتشير إلى مدى قوة تمسك العاملين في المنظمة بالقيم والمعتقدات وتزداد المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات في ظل الثقافة القوية يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة فلها تأثير كبير على سلوكيات العاملين.<sup>3</sup>

#### 2- الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم إتباعها بقوة من طرف العاملين في المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم تقتصر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وبالتالي سيجد العاملين في المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أومع أهدافها وقيمتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص24.

<sup>2</sup> - محمد غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص14.

<sup>3</sup> - Stephen Robbins et d'autre, **comportement organisationnel**, 12ed, édition Pearson, paris, 2006, p59.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص145 .

وفي الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية، كما تتجسد في نظم الإدارة الاتوقراطية ونمط الإدارة العائلي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن ثقافة المجتمع والمحيط.<sup>1</sup>

### ثانيا: حسب درجة التكيف

وحسب هذا المعيار نجد نوعين هما: الثقافة التنظيمية المتكيفة والثقافة التنظيمية غير متكيفة

#### 1- الثقافة التنظيمية المتكيفة

يسود في إطار هذه الثقافة تشجيع استكشاف واستغلال إمكانات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز دور وأهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد هو تعميم التغيير وهذا في منظمة تسودها روح المبادرة على المستويات التنظيمية مما يشجع على اتخاذ القرار والابتكار وتحسين الاتصالات وإشراك الأفراد. كما تركز على رضا الزبون فهي تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمنظمة بالنمو والتطور، ووجود ثقافة مرنة في المنظمة لا يتنافى مع قوة الثقافة، إذ أن الثقافة التنظيمية القوية لن تكون ناجحة ولها تأثير ايجابي على المنظمة إلا إذا ساعدت المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، والثقافة القوية التي لا تشجع على التكيف قد تكون مدمرة للمنظمة أكثر من الثقافة الضعيفة.<sup>2</sup>

#### 2- الثقافة التنظيمية غير المتكيفة

هي الثقافة التي تتسم بالحدز، ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الدنيا والوسطى لاتخاذ القرارات بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات. في هذه الثقافة الأفراد لا يشتركون في اتخاذ القرارات ولا يملكون روح الإبداع وكذا انتقال المعلومة وتتميز بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للعاملين.<sup>3</sup> ويمكن توضيح الفروق الجوهرية بين الثقافة المتكيفة والثقافة غير المتكيفة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - أحمد بوشنافة، أحمد بوسهين، "أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال، جامعة المسيلة، 2000، ص. 3.

<sup>2</sup> - زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص ص 56-57 .

<sup>3</sup> - جاريت تشارلز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الإستراتيجية، ج1، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 115.

الجدول رقم(1):يوضح الفروق الجوهرية بين الثقافة التنظيمية المتكيفة والثقافة التنظيمية غير المتكيفة

مجاالت الاختلاف	الثقافة التنظيمية المتكيفة	الثقافة التنظيمية غير المتكيفة
القيم الجوهرية	المديرون يهتمون بشدة بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، كما أنهم يقدرون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل المبادرة القيادية.	المديرون يهتمون أولاً بأنفسهم و جماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات المرتبطة بجماعة العمل تلك، كما أنهم يقدرون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب الخطر بأكثر من المبادرة القيادية.
السلوكيات العامة	المديرون يعطون اهتمام كبير لجميع الجماعات المرتبطة بهم وخاصة العملاء، كما أنهم يبادرون بالتغيير إذا تطلبه الأمر لحماية مصالحهم القانونية حتى وإن تضمن ذلك التغيير بعض المخاطر.	المديرون يميلون لأن يصبحوا إلى حد ما منعزلين، بيروقراطيين و كنتيجة لذلك فإنهم لا يغيرون استراتيجياتهم بسرعة لتتلاءم مع التغيير الذي يحدث في بيئة العمل.

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 107.

كما أورد علماء الإدارة بعض الأنواع الأخرى نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- الثقافة التنظيمية الإبداعية

تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

### 2- الثقافة التنظيمية المساندة

تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل.

### 3- ثقافة العمليات

يتم التركيز على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها فيسود الحذر بين العاملين ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقته والذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.

<sup>1</sup> - طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، "البعد الوظيفي لثقافة التنظيم"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الثاني، الرياض، 1999، ص

#### 4- ثقافة المهمة

وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة وتركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرارات.

#### 5- ثقافة الدور

تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: بناء الثقافة التنظيمية

تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال العديد من الآليات كما أن لها العديد من المستويات التي يمكن أن توجد إما لدى الفرد العامل أو في المنظمة، كما أنه على الإدارة نشر الثقافة من خلال العديد من الطرق مما يسهل معرفتها وكذا الالتزام بها وكذا المحافظة عليها.

#### المطلب الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

لبناء ثقافة تنظيمية قوية متكيفة مع جميع التغيرات التي تحدث في المحيط وجب التأكيد على كل من اختيار العاملين، نوعية حياة العمل والشعائر والتقاليد.

#### أولاً: اختيار العاملين

- عند عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن ما لديهم من صفات وأنماط سلوكية تتناسب مع قيمها. لأن عملية التعيين تعني اختيار أشخاص يتفوقون مع قيم المنظمة.<sup>2</sup>
- إخضاع العاملين الجدد إلى مقابلات صارمة لاختيار الأشخاص الذين يلاءمون الثقافة التنظيمية السائدة.
- إخضاع العاملين الجدد إلى عملية التطوع الاجتماعي.<sup>3</sup>
- وتتمثل عملية التطوع الاجتماعي في الخطوات التالية:<sup>4</sup>
- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد مما يمكن الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
- تجريد العاملين من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا السلوك الخاص بالمنظمة.

<sup>1</sup> - طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> - محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الأردن، 2000، ص 164.

<sup>3</sup> - الياس سالم، مرجع سابق، ص 19.

<sup>4</sup> - جمال محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 440.

- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافآت والحوافز بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

وبالتالي يتم اكتساب الثقافة السائدة في المنظمة وكذا انتقالها من جيل إلى جيل.

- كما أنه للإدارة العليا دور في تشكيل الثقافة من خلال مدى التزامها بالقيم والمعايير السلوكية وفي معاملة العاملين وكذلك في سياساتها حول تنفيذ القواعد.<sup>1</sup>

### ثانيا: جودة حياة العمل

وتعبر عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.<sup>2</sup>

و تتحدد جودة حياة العمل بمجموعة من الخصائص يمكن ذكرها فيمايلي :<sup>3</sup>

- 1- مستوى الأجور التي يحصل عليها العامل والتي تضمن للعامل حياة لائقة، فإذا كانت تدفع أجور كافية لحياة لائقة فهذا يساهم في جعل حياة العمل مثرية، أما إذا كانت تدفع لهم أجور لا توفر لهم حياة لائقة فهذا سيجعل من حياة العمل غير مثرية.
- 2- إستراتيجية تصميم الوظائف: يمكن للمنظمة أن تعتمد إستراتيجية تصميم وظائف تقوم على الإثراء أو التخصص، تؤدي إستراتيجية الإثراء إلى وظائف تسمح للعامل استخدام مهاراته وإعطائه الفرصة للإبداع والتعلم والتحكم في عمله، أما الوظيفة المصممة وفق مبدأ التخصص فهي تجعل الوظيفة رتيبة ،لا تسمح للعامل باستخدام قدراته والتحكم في عمله وتطوير ذاته.
- 3- جماعات العمل: حتى تستطيع المنظمة التأثير في شخصية العاملين تحتاج إلى جماعات عمل رسمية وغير رسمية متماسكة تمارس التأثير على العاملين، وحتى تكون جودة حياة العمل مثرية يجب أن يكون التماسك موجها لدعم العامل وتمكينه من إبداء رأيه. وعليه كلما ساعدت المنظمة على قيام جماعات عمل رسمية أو غير رسمية متماسكة وأيضا داعمة للعامل كلما أسهم ذلك في جعل حياة العمل أكثر إثراء.

<sup>1</sup>- محمود سلمان العميان ،مرجع سابق ، ص319.

<sup>2</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،"جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي"،مجلة الدراسات و البحوث التجارية،العدد2،جامعة الزقازيق،مصر،2004، ص.5

<sup>3</sup>- سعاد نايف برنوطي،إدارة الموارد البشرية،ط3، دار وائل،عمان،2007، ص.486

## ثالثا: الشعائر والتقاليد

يتم غرس القيم وتكوين الاتجاهات من خلال الشعائر والتقاليد المستهدفة، كتقاليد قبول العاملين الجدد والتعامل مع العاملين الذين يحصلون على ترقية، وتقاليد حول الملابس المناسب والطريقة المناسبة في ترتيب المكتب وغيرها. وكلما كانت الثقافة أكثر سماكة، كلما احتاجت المنظمة أن يكون ولاء العاملين أعلى حتى يتأثروا بالقيم التي تريد غرسها .

وقد تتم ممارسة الكثير من الشعائر من خلال نشاطات اجتماعية لا صلة لها بالعمل كالسفر والحفلات فهذه تسهم في زيادة التماسك بين العاملين.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أربع مستويات نذكرها فيما يلي:

## أولاً: ثقافة المجتمع

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية كالنظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئية، الدولية والعولمة.

تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

## ثانياً: ثقافة النشاط

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنطقة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً: نمط حياة العاملين، نوع الملابس ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق.<sup>2</sup>

## ثالثاً: الثقافة الداخلية للمنظمة

ويقصد بها مجموع العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقى الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعض البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

## رابعاً: ثقافة الجماعات المهنية

<sup>1</sup> - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 485.

<sup>2</sup> - بوسام محمد الأمين وآخرون، "أثر القيادة في تعزيز ثقافة المنظمة"، مذكرة الليسانس، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2010، ص 56.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد مرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 33.



هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات، إطارات متوسطة وأعاون تحكم، تقنيين، إداريين وعمال. أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم، مصلحة، ورشة وهذا ما يقصد به فرق جماعة العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفرق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: طرق نشر الثقافة التنظيمية

نشر الثقافة التنظيمية طرق عديدة من أهمها:<sup>2</sup>

#### أولاً: الشعارات

تعتبر المنظمة من خلالها عن أهم قيمها ومعايير سلوكها في عبارات موجزة.

#### ثانياً: الحكايات والقصص

حكايات المديرين والقادة السابقون وإنشاء المنظمة لأن بها عبر كثيرة وبها أنماط السلوكيات الواجب الحفاظ عليها.

#### ثالثاً: اللغة الدارجة

وهي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي وبشكل يومي بين العاملين وتمثل هذه اللغة نوعاً من التعرف بالذات والهوية الخاصة بالمنظمة.

#### رابعاً: الطقوس واحتفالات والشعائر

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية لشيء ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به مثلاً من احتفالات التكريم.

#### خامساً: إعلان المبادئ

تقوم المنظمة بإعلان مبادئها من وقت لآخر تحت مسميات مختلفة مثل مبادئ العمل أو ميثاق العمل.

#### سادساً: الأنظمة

تعتبر المنظمة فيما تحويه من سياسات وأساليب عمل عن الثقافة التنظيمية مثال ذلك سياسة تعيين أو عدم تعيين الأب وابنه في نفس المنظمة.

<sup>1</sup>- بوسام محمد الأمين وآخرون، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، ص 55.

## المطلب الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية

هناك العديد من العوامل التي تشترك في تكوين الثقافة التنظيمية وهي:<sup>1</sup>

## أولاً: خصائص الأفراد ضمن المنظمة

إن المصدر الأساسي للثقافة هم الأفراد الذين يشكلون المنظمة ولمعرفة سبب اختلاف الثقافات يتم النظر إلى أعضائها، إذ تختلف ثقافة المنظمة تبعاً لقيم وشخصيات وسلوكيات أفرادها، فالمنظمة قد تختار أفراداً يتوافقون مع قيمها ومبادئها كما أن الأفراد قد ينجذبون إلى منظمات توافق سلوكياتهم وقيمهم. أما الأفراد الذين لا يتوافقون مع المنظمة فإنهم يغادرون وهكذا يتحقق الانسجام.

## ثانياً: الأخلاقيات التنظيمية

تأتي العديد من الأخلاقيات من شخصية المؤسسين وفريق الإدارة العليا للمنظمة ومعتقداتهم، فتعكس القيم الموجودة في ثقافة المنظمة الأفراد والمجموعات المهنية والمجتمع الذي تعمل به المنظمة.

## ثالثاً: نظام حقوق الملكية

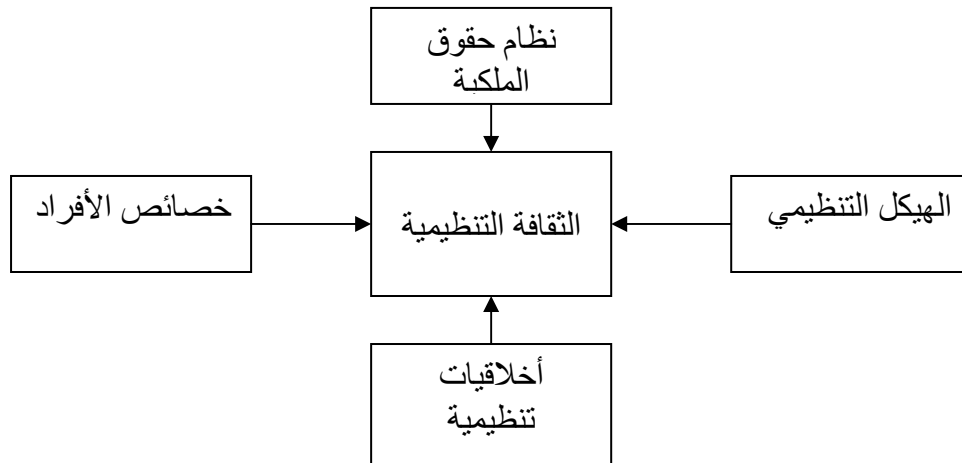
وتعني الحقوق التي تعطيها المنظمة لعاملها لاستخدام الموارد التنظيمية، إذ تحدد حقوق الملكية حقوق كل من هو في الإدارة، مما يؤدي ذلك إلى تطوير المعايير المختلفة التي تحكم العمل في ضوء القيم والمواقف اتجاه المنظمة.

## رابعاً: الهيكل التنظيمي

فقد تجذب بعض المنظمات مجموعة من الأفراد يجدون فيها ما يوافق قيمها ومعتقداتها ونوع الصلاحيات والمسؤوليات والأنظمة والمركزية.

والشكل التالي يوضح أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية

شكل رقم (2): مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصادر الثقافة التنظيمية السابقة الذكر.

<sup>1</sup> - سامي فيض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم و الأسس التطبيقات - ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص ص 173-172.

**المطلب الخامس: المحافظة على الثقافة التنظيمية**

هناك ثلاث عوامل تسهم في المحافظة على الثقافة وهي:<sup>1</sup>

**أولاً : الإدارة العليا**

إن ردود فعل الإدارة العليا يعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة و الغياب.

وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

**ثانياً: اختيار العاملين**

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وعند عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة.

**ثالثاً: المخالطة الاجتماعية**

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

**خلاصة الفصل الأول:**

بعد دراستنا للثقافة التنظيمية، يمكن استخلاص مايلي :

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص319 - 320.

- 1- الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تتشكل داخل المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات.
- 2- للثقافة التنظيمية العديد من الخصائص نجد : أنها عملية مكتسبة عن طريق التفاعل بين العاملين، وهي نظام مركب من العديد من المكونات المتفاعلة فيما بينها، وهي نظام تراكمي متصل ومستمر، متغير ومتطور وكذا للثقافة التنظيمية خاصية التكيف مع جميع التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة.
- 3- تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر وهي :القيم التنظيمية ،المعتقدات التنظيمية ،الطقوس والعادات التنظيمية ،اللغة ، الأساطير،الرموز،السياسات والإجراءات ، القواعد والقوانين ، التوقعات التنظيمية، المؤسسون سلوك قادة المنظمة وتاريخها والأبطال.
- 4- يميز العلماء بين العديد من أنواع الثقافة التنظيمية وذلك حسب معيار القوة والضعف أو درجة التكيف مع المحيط.
- 5- تتشكل الثقافة التنظيمية تبعا للعديد من الآليات التي تتبعها المنظمة، كما يستوجب المحافظة عليها من خلال العديد من الأطراف.

# الفصل الثاني

## علاقة الثقافة التنظيمية

### بالرضا الوظيفي

**تمهيد**

يعتبر الرضا الوظيفي شعور ايجابي من الفرد اتجاه عمله الذي يمارسه ويتحقق ذلك من خلال ما تقدمه المنظمة من عوامل سواء أكانت مادية أو معنوية، وللرضا الوظيفي انعكاس على العامل فهو يدفعه إلى الإبداع وكذا الولاء للمنظمة.

ولزيادة وتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين وجب على المنظمة توفير العديد من القيم والمعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات ، القواعد والقوانين وكذا التوقعات التنظيمية والتي تساهم في زيادة دافعية العاملين على القيام بأعمالهم على أفضل وجه.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية الرضا الوظيفي وعلاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

وذلك ضمن المبحثين التاليين:

**المبحث الأول: الرضا الوظيفي.**

**المبحث الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي.**

## المبحث الأول: الرضا الوظيفي

إن للرضا الوظيفي أهمية بالغة في الرفع من إنتاجية العامل وكذا الرفع من كفاءة سلوكه التنظيمي ضمن جماعة العمل التي يتحدد فيها الدور الذي يقوم به، ولذلك سنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية الرضا الوظيفي، محدداته، أنواعه، النظريات المفسرة له وكذا أساليب قياسه.

### المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق لمفهوم الرضا الوظيفي، خصائصه وكذا أهميته.

#### أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي

نظرا لاختلاف توجهات علماء الإدارة فلا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه للرضا الوظيفي وعليه سنحاول ذكر بعض التعاريف.

\* عرفه فروم على أنه: "اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه."<sup>1</sup>

- ركز هذا التعريف على أن الرضا الوظيفي هو الاتجاه الايجابي للفرد اتجاه عمله.

\* كما عرفه ستون بأنه: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منصبه ويصبح إنسانا يستغرقه المنصب

ويتفاعل معه من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها."<sup>2</sup>

- اعتبر هذا التعريف الرضا الوظيفي بأنه حالة توافق بين الفرد ومنصبه، بحيث يتفاعل معه من أجل تحقيق رغباته وأهدافه الاجتماعية.

\* أما هزربرغ فعرفه: "مسألة فردية توصف على أنها مشاعر العامل أو المدير نحو عمله أو شعوره بالرضا بهذا العمل."<sup>3</sup>

- اعتبره مسألة فردية تتعلق بمشاعر رضا العامل اتجاه العمل الموكل إليه.

\* كما يعرف على أنه: "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل."<sup>4</sup>

- اعتبر هذا التعريف الرضا الوظيفي الشعور بالقناعة، الارتياح لإشباع الحاجات، واستجابة العمل وبيئته لتوقعات العامل.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن :

الرضا الوظيفي هو الاتجاه الايجابي للفرد نحو عمله من خلال شعوره بالارتياح والقناعة لإشباع رغباته وحاجاته وذلك تحت تأثير العديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص.195.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص.196.

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة-الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيق، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1997، ص.85.

<sup>4</sup> - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي-منظور كلي مقارن - ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص.189.

### ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي

من خلال مجمل التعاريف السابقة الذكر يمكن ذكر الخصائص التالية:<sup>1</sup>

#### 1- تعدد المفاهيم وطرق القياس

نظراً لارتباط الرضا الوظيفي بالطبيعة المعقدة للفرد، فقد صعب إيجاد مفهوم محدد له بين الباحثين وبالتالي أوجد صعوبة في إيجاد طريقة لقياسه.

#### 2- الرضا الوظيفي موضوع فردي

هو ذا موضوع فردي لاختلافه من شخص لآخر، فما يكون مرضياً لشخص معين قد لا يكون كذلك لشخص آخر.

#### 3- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول

يتميز بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات، ويؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء.

#### 4- الرضا الوظيفي مرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي

حيث يعد الرضا محصلة للعديد من الجوانب الايجابية والسلبية المرتبطة بالعمل، ويكشف عنه في تقدير الفرد العامل للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الاهتمامات التي يقدمها للعمل في سبيل تحقيق أهدافه.

#### 5- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً كافياً عن رضاه عن العناصر الأخرى

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً عن رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين، لا يؤدي بالضرورة لرضا فرد آخر.

### ثالثاً : أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية بالغة للأطراف التالية:<sup>2</sup>

#### 1- العاملين

- يزيد من قدرة العاملين على الإبداع.
- يزيد من قدرة العاملين على التوافق مع بيئة العمل.
- يزيد لديهم الرغبة على الانجاز وتحسين الأداء.
- يزيد لديهم مستوى الطموح والتقدم.

#### 2- المنظمة

- ارتفاع مستوى الكفاءة والفعالية في أداء المنظمة.
- انخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية.

<sup>1</sup> - موفق سهام، "ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي"، مذكرة الماستري في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2010، ص 82.

<sup>2</sup> - نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 190.



- ارتفاع انتماء وولاء العاملين للمنظمة.
- التقليل من الأعباء المالية والاقتصاد في الوقت.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ومحدداته

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي التي يمكن تقسيمها إلى عوامل تنظيمية وأخرى شخصية كما يمكن حصر محددهاته في ثلاث عناصر وهي التناقض، العدالة والميول والنزاعات.

#### أولاً : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

**1- العوامل التنظيمية:** وهي مجموعة العوامل المتعلقة بالعمل وتتمثل فيما يلي:

**1-1- الأجر:** يعبر الأجر عن المقابل الذي يحصل عليه الفرد لقاء ما يبذله من مجهود ذهني أو عضلي ويعتبر مصدراً لإشباع حاجات الفرد من سلع وخدمات حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مجهوداته والأجر الذي يتقاضاه.

فإذا عكست هذه الأخيرة علاقة متناسبة مع المجهودات فإنها تشعره بالعدالة والرضا، وبالتالي تتأثر دافعية الفرد ويزداد إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

**1-2- محتوى العمل:** يمثل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع المهام ودرجة أهمية المهام بالنسبة للعامل . إذ كلما كان العمل ذا محتوى عالي كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه.<sup>2</sup>

ونبين أثر محتوى العمل في النقاط التالية:<sup>3</sup>

➤ **درجة تنوع مهام العمل:** كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي للعامل والعكس.

➤ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل.

➤ **استغلال الفرد لقدراته:** إن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم سلم ماسلوهللحاجات.

➤ **خبرات النجاح والفشل في العمل:** تحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويتوقف أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته.

**1-3- فرص الترقية :** تتيح المنظمات للأفراد العاملين فرصاً للترقية وفقاً لكفاءتهم في الأداء، وهذا ما يحقق لديهم درجة عالية من الرضا، حيث أن الأفراد ذوي الكفاءة لا بد أن تقابلهم المنظمة بسياسات للتطوير والترقية تتوافق مع معدلات أدائهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري - ، دار الجامعية، مصر، 2000، ص.364

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، على حسن على، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل، الأردن، 1999، ص.178

<sup>3</sup> - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، دار المسيرة الأردن، 2005، ص.262

<sup>4</sup> - أحمد عزت راجع، علم النفس الصناعي، ط2، الدار القومية، مصر ، 1996، ص.118

## الفصل الثاني علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

**1-4- نمط الإشراف:** ويعكس طريقة معاملة الرؤساء للمرؤوسين وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، ونجد أن القائد الديمقراطي الذي يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في اتخاذ القرارات وكذا يؤمن بقدراتهم ويعمل على تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار هذا ما يؤدي إلى تحقيق مستويات رضا أكبر للعاملين ويزيد من ولائهم والتزامهم للمنظمة.<sup>1</sup>

### 1-5- جماعة العمل

باعتبار الفرد اجتماعي ولا يمكن أن يتواجد بمعزل عن الآخرين ولا يمكن له أن يشبع حاجاته بمفرده فهو يحتاج إلى غيره وإلى التفاعل مع الآخرين ويمكن القول أن أثر جماعة العمل عن الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء وإلى المنافع الناتجة من هذا التفاعل.<sup>2</sup>

### 1-6- ساعات العمل

إن عدم توفر ساعات للراحة تؤدي بالعامل إلى الاستياء نحو عمله وكذا إلى التغيب عن العمل وعليه فالفرد بحاجة إلى حرية في استخدام أوقات الراحة، فتعارض ساعات العمل مع أوقات الراحة فان ذلك سيؤدي إلى انخفاض الرضا عن العمل.<sup>3</sup>

### 1-7- ظروف العمل المادية

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، الحرارة، الرطوبة، الضوضاء، النظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل العديد من الباحثين والعلماء.<sup>4</sup>

### 2- العوامل الشخصية

إن للعوامل الشخصية دور مهم في تحديد مستوى الرضا الوظيفي ويمكن حصرها في النقاط التالية:

#### 2-1- الجنس

في غالب الأحيان يقارن أداء المرأة بأداء الرجل وذلك على أساس القيم الاجتماعية على أن الرجل أفضل من المرأة وهذا ما يعرض المرأة إلى نقص في فرص التدريب والترقية ومنعها من الوصول إلى المناصب العليا في الإدارة مما يجعل المرأة غير راضية في عملها.<sup>5</sup>

#### 2-2- العمر

وجد أن العاملين الأكثر سنا يكونون أكثر رضا عن عملهم من الأفراد الأقل سنا وذلك أن العاملين الصغار في السن تكون لديهم طموحات مرتفعة مما لا يقابلها الحاجات التي يشبعها واقع العمل والعكس مع كبار السن.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة، مصر، 1997، ص. 54.

<sup>2</sup> - موفق سهام، مرجع سابق، ص. 92.

<sup>3</sup> - عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي-المصنع و مشكلاته الاجتماعية- ط2، المكتب الجامعي، مصر، 1996، ص. 250.

<sup>4</sup> - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص. 264.

<sup>5</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص. 180.

<sup>6</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2007، ص. 113.

## 2-3- قيم واتجاهات الأفراد

كلما توافقت القيم التي تتبناها المنظمة مع القيم التي يتبناها الفرد، كلما زاد شعور الفرد بالرضا عن عمله.<sup>1</sup>

## 2-4- الرضا عن الحياة

إن الأفراد الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية تنعكس هذه المشاعر في عملهم والعكس صحيح.

## 2-5- احترام الذات

الأفراد الذين يتقنون في قدراتهم ويتمسكون في آرائهم يحققون مستويات عالية من الذين يفتقدون إلى الثقة.<sup>2</sup>

## ثانياً: محددات الرضا الوظيفي

قد يختلف مستوى الرضا الوظيفي من عامل لآخر وهذا مرتبط بمحدداته التي يمكن حصرها في المحددات التالية:

### 1- التناقض

إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم الفرد وهذه الأخيرة تختلف من شخص لآخر وتعتبر سبب رئيسي في اختلاف الرضا الوظيفي لدى الأفراد كما أن الاختلاف يمكن تفسيره بأن العاملين قد يختلفون من حيث ما يريده كل منهم أن يحصل عليه من وظيفته ، أي أن الرضا الوظيفي يتحدد بالتناقض بين نتائج الوظيفة التي يرغبها الفرد والنتائج التي يحصل عليها فعلاً.

### 2- العدالة

تتحقق العدالة عندما يدرك العاملون أن ما يستحقونه من وظائفهم يحصلون عليه، كما يدركون العدالة عندما يتقنون في العملية المستخدمة لتحديد نتائج الوظيفة وتقييم الأداء، وكذا سياسة تقرير العوائد والجزاءات.<sup>3</sup>

### 3- الميول أو النزاعات

أشارت الدراسات المختصة في الرضا الوظيفي، أن شخصية العامل تؤثر على الشعور بالرضا عن العمل، بحيث هناك بعض الخصائص الشخصية سواء كانت موروثية أو مكتسبة تساهم في الرضا عن العمل. وركزت البحوث التي اهتمت بالميول أو النزاعات والرضا عن العمل على خاصيتين أساسيتين للشخصية، الأولى تتعلق بالنزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل ايجابي أو سلبي للبيئة، أما الثانية تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف. ولقد خلصت العديد من الدراسات إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض يؤثر على مشاعر السعادة لدى الأفراد وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي.<sup>4</sup>

## المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> - عبد الفتاح دويدار، أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2004، ص.46.

<sup>2</sup> - محمد أنور سعيد سلطان، مرجع سابق، ص.201.

<sup>3</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص.172.

<sup>4</sup> - جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص.266.

## الفصل الثاني علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

يميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الرضا الوظيفي على حسب المعايير التالية:<sup>1</sup>  
أولاً: باعتبار الشمولية

على حسب هذا المعيار نميز الأنواع التالية:

### 1- الرضا الوظيفي الداخلي

ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل مثل: الاعتراف والتقدير، الشعور بالتمكن والانجاز.

### 2- الرضا الوظيفي الخارجي:

ويتعلق بالجوانب البيئية للعامل في محيط العمل مثل: الرئيس، زملاء العمل ونمط العمل.

### 3- الرضا الوظيفي الكلي

وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية.

### ثانياً - باعتبار الزمن

على حسب هذا النوع نميز الأنواع التالية:

### 1- الرضا الوظيفي المتوقع

ويشعر العامل بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

### 2- الرضا الوظيفي الفعلي

يشعر العامل بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر بالرضا الوظيفي الفعلي.

## المطلب الرابع: نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي والتي سنذكرها فيما يلي:

### أولاً: نظرية سلم الحاجات لـ ابرهام ماسلو

صنف ماسلو الحاجات الإنسانية ضمن خمس درجات حسب أهميتها وأولوية إشباعها لدى الإنسان، حيث يبدأ الإنسان بإشباع الحاجات التي تشملها الدرجة الأولى ثم الحاجات التي تشملها الدرجة الثانية وهكذا.<sup>2</sup> وتقوم النظرية على مبدئين أساسيين هما:<sup>3</sup>

- حاجات الفرد مرتبة تصاعدياً على شكل هرم حسب أولويتها للفرد.
- الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتدفعه للعمل، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد.

وتتمثل حاجات الأفراد وفقاً لتصنيف ماسلو في الترتيب التالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - إيناس فؤاد نواوي فلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، الرياض، 2009، ص 65.

<sup>2</sup> - عمرو وصفي عقيلي، الإدارة - أصول، أسس، مفاهيم - دار زهران، عمان، 1997، ص 392.

<sup>3</sup> - محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، 2007، ص 132.

<sup>4</sup> - كامل محمد المغربي، الإدارة - أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21 - دار الفكر، الأردن، 2007، ص 256.

### 1- الحاجات الفسيولوجية

وتمثل المستوى الأول من الحاجات مثل الحاجة إلى الغذاء، الملابس، المسكن وهي احتياجات إنسانية لا يستطيع أن يفكر في أي أهداف غيرها إلا بعد إشباعها. وبالتالي فإن ظهور الحاجات المادية وفقا لـ ماسلو مرهون بإشباع هذه الحاجات.

### 2- الحاجة للأمن

وتتمثل في حاجات الأمن المادي والمعنوي مثل: الأمن من الأخطار وحوادث العمل، الاستقرار في العمل وضمن الأجر.

### 3- الحاجات الاجتماعية

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعته ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل معها وتشمل حاجته لتكوين علاقات الحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أخرى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

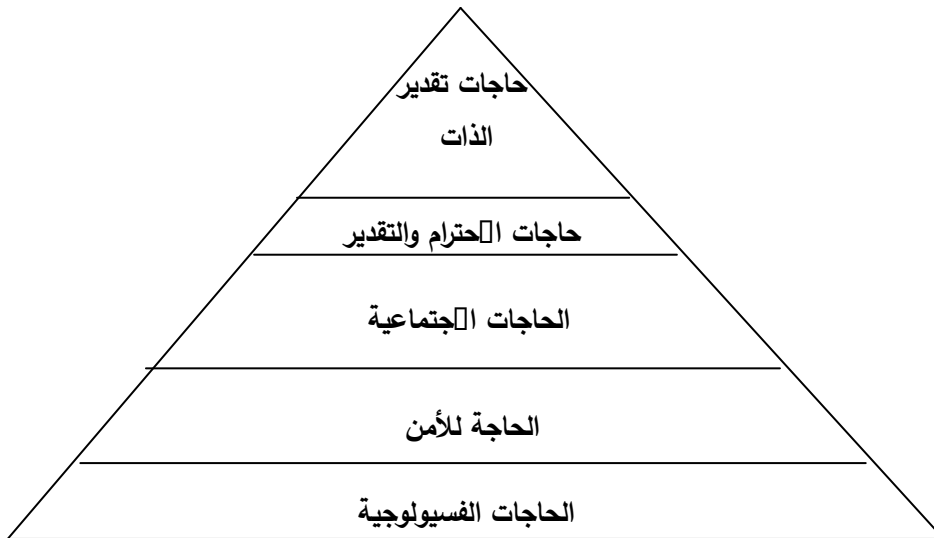
### 4- حاجات الاحترام والتقدير

وهي حاجة الفرد بأن يشعر بتقدير واحترام الآخرين في العمل، ويمكن إشباع هذه الحاجة من خلال الشكر والثناء وخطابات التقدير وهذه الأخيرة تنعكس إيجابا على تقدير الفرد لذاته.

### 5- حاجات تقدير الذات

وتتضمن الرغبة في تنمية قدرات الفرد وفي التميز وفي رغبته في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته، ويتم إشباع هذه الحاجات عن طريق منح الفرد للصلاحيات الكافية وأيضا يفسح مجال الابتكار للعامل. والشكل التالي يبين ترتيب هذه الحاجات وفقا لـ ماسلو

شكل رقم (3) : ترتيب الحاجات وفقا لـ ابرهام ماسلو



المصدر: Chantal bussenault et martin prêt, **organisation et gestion d'entreprise**, libraire vuibert, paris, 1999, p9.

ثانيا : نظرية ذات العاملين لـ هرزبرغ

## الفصل الثاني علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

في سنة 1959 قام هرزبرغ بإجراء مجموعة من البحوث على عينة من المهندسين والمحاسبين شملت 200 فردا ، ولقد طلب منهم الإجابة عن العوامل المتعلقة بوظائفهم والتي تجعلهم يشعرون بالرضا من عدمه ومن هذه وجد أنه عندما يكون الأفراد غير راضين فان هذه المشاعر ترتبط ببيئة العمل، وعلى العكس من ذلك إذا كان الأفراد يشعرون بالسعادة ، فان ذلك ينتج بصفة عامة من العمل ذاته. وبناءا عليه استنتج هرزبرغ أن هناك مجموعتين من العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد داخل المنظمة ولقد أطلق على المجموعة الأولى اسم العوامل الوقائية والثانية بالعوامل الدافعية.<sup>1</sup>

وفيما يلي شرح لهذه العوامل :<sup>2</sup>

### 1- العوامل الوقائية

وهي تلك العوامل التي يشعر الفرد عند إشباعها بانخفاض عدم الرضا، أي أن إشباعها يحجب مشاعر عدم الرضا ولكنها لا تحقق الرضا بذاتها. إلا أن توافرها يعد شرطا أساسيا لظهور أثر العوامل الدافعة بمعنى أنه لم تتوافر العوامل الوقائية بشكل مناسب وجيد فان هذا يؤدي إلى عدم الرضا ويؤدي بالتبعية إلى صعوبة تكوين مشاعر الرضا.

### 2- العوامل الدافعة

هي تلك العوامل التي تشعر الفرد عند إشباعها بدرجة من الرضا كما تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل، وهذه العوامل تتعلق مباشرة بالعمل فهي تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها. إن العوامل الدافعة هي المحددة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد ، فإذا توافرت بالشكل المطلوب فان الفرد يشعر بالرضا، وعدم توافرها يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا.

### ثالثا : نظرية العدالة لـ آدمز

يعتبر ستيسي آدمز أحد أبرز الباحثين الذين تبنا الأفكار التي تقوم عليها نظرية العدالة وقد أطلق عليها عدة مسميات من بينها : نظرية المقارنة الاجتماعية ، نظرية التبادل والمبادلة ، نظرية المساواة.<sup>3</sup> تقول هذه النظرية أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم إلى معدلات مدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معينا اتجاه الإنصاف من عدمه . وبالطبع فان الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب.<sup>4</sup> وتتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وفقا للخطوات التالية :<sup>5</sup>

- ✓ تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة والعوائد التي يحصل عليها من المنظمة.

✓ تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المنظمة وعوائدهم منها .

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1989، ص.1237.

<sup>2</sup> - خليل محمد الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص.280.

<sup>3</sup> - علي أحمد العياصرة، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية ، دار الحامد، الأردن، 2006، ص.113.

<sup>4</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت، 2002، ص.309.

<sup>5</sup> - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر، 2007، ص.216.

## الفصل الثاني علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

✓ تقييم الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.

✓ ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

ومن خلال ما سبق نجد أن آدمز وصف عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات. بحيث تمثل المدخلات إسهامات الفرد للمؤسسة مثل : الخبرة، الجهد ، الولاء. أما النواتج فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل : الأجور ، تقدير الآخرين. ويتأسس تقييم الفرد لمدخلاته ومخرجاته مقارنة بمدخلات ومخرجات الآخرين.

ولا يتطلب الشعور بالعدالة أن تكون المدخلات والمخرجات متساوية ، وإنما يتطلب أن تكون النسب متساوية وبالتالي يكون ذلك دافعا للفرد لزيادة عطائه للمنظمة وهو ناتج عن معاملتها له باعتباره أحد أهم الأصول.

وما يمكن قوله أن هذه النظرية يمكن أن تعيد المديرين وذلك من خلال تقديم أنظمة حوافز عادلة والعدالة هنا تشير إلى ضرورة ربط العوائد التي يحصل عليها الفرد بما يقدمه هذا الأخير إلى المنظمة وبالتالي لابد من وجود أنظمة عادلة لقياس الأداء وبالتالي يترتب عليها أنظمة عادلة للحوافز. وهذا ما يشعر الفرد بالرضا ويزيد من ولائه والتزامه للمنظمة.<sup>1</sup>

### رابعا : نظرية القيمة لـ ايدوين لوك

تقوم هذه النظرية على فكرة أن رضا الفرد مرتبط بمقدرة العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة للفرد، فالرضا يتحقق عندما يحدث التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما كان يرغب في الحصول عليه، بحيث تكون هذه العوائد ذات قيمة بالنسبة له، وبالتالي فإن الفرد يشعر بالرضا إذا قل مقدار التباعد بين عوائد العمل وتلك التي يرغب في تحقيقها.

كما يرى لوك أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدركه أنه يتحصل عليه فعلا. ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها. كما تحدد هذه العوائد وفقا للنظرية تبعا لإدراك الفرد لما يود الحصول عليه من عوائد تتوافق مع حاجاته ورغباته وأسلوب حياته ومستواه الاجتماعي ووظيفته.<sup>2</sup>

### المطلب الخامس: أساليب قياس الرضا الوظيفي

إن لقياس الرضا الوظيفي أهمية بالغة بالرغم من صعوبته لتعلقه باتجاهات الأفراد وميولا تهم. ومع ذلك فإن نتائج القياسات تسمح لنا بالتطلع على درجة رضا العاملين. ولقياس الرضا الوظيفي هناك نوعين من المقاييس وهي: المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية وفيما يلي شرح لها:

#### أولاً: المقاييس الموضوعية

وتعتمد على دراسة دقيقة لسلوك العاملين من خلال مسك سجلات الغياب ودوران العمل وهي أكثر المقاييس موضوعية لأنها تعتمد في معرفة رضا العاملين على سلوكياتهم من خلال معرفة وقياس كل من:

<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات و العمليات الإدارية و وظائف المنظمة-، دار الحامد، الأردن، 2006، ص.256

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.241.

### 1- معدل الغياب<sup>1</sup>

ويحسب بالعلاقة التالية :

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

ويكشف معدل الغياب مدى انتظام الفرد في عمله ومدى حرصه على الحضور الدائم من عدمه، لذلك تعتمد المؤسسة على الفحص المستمر لسجلات الحضور والغياب للكشف المبكر عن أسبابه لتلافيها مستقبلاً.

### 2- معدل ترك الخدمة<sup>2</sup>

ويستخدم معدل ترك الخدمة الاختياري ( كالاستقالة أو التقاعد المسبق) لقياس مدى كفاءة السياسات المتبعة من قبل المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي ويمكن قياسه بالعلاقة التالية:

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

### ثانياً: المقاييس الذاتية

وتعتمد على بعض الطرق لمعرفة رضا العاملين ومنها: الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

#### 1- الملاحظة

تستخدم المؤسسة هذه الطريقة لمعرفة مستوى رضا العاملين وذلك من خلال ملاحظة سلوكهم في العمل، وبالرغم من أن الملاحظة تسجل السلوك فور حدوثه وفي ظروف طبيعية، إلا أنها تفتقر إلى الدقة بالإضافة إلى كونها تستغرق وقتاً طويلاً، فقد يغير الفرد سلوكه إذا وجد نفسه تحت الملاحظة وهذا ما يؤدي إلى الحصول على معلومات خاطئة.<sup>3</sup>

#### 2- المقابلة

وتعتمد على مقابلة الأفراد سواء فردياً أو جماعياً وطرح الأسئلة التي من خلالها تستطيع المؤسسة معرفة مستوى رضا عمالها. ويعتمد نجاح هذه الطريقة على التخطيط المسبق لها وأيضاً على مهارة القائم بها من حيث طبيعة الأسئلة وترتيبها، كيفية استدراج الفرد للإجابة عن الأسئلة، هذا إلى جانب أنها تكشف عن بعض الجوانب من سلوك الفرد قد تعجز الملاحظة في كشفها.<sup>4</sup>

#### 3- الاستبيان

ويعتبر من أكثر الطرق استخداماً لقياس الرضا الوظيفي للعاملين وذلك لما يمتاز به من إمكانية جمع كمية كبيرة من المعلومات حول العاملين في آن واحد ويعد أقل تكلفة من حيث الوقت والمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص402-403.

<sup>2</sup> - موفق سهام، مرجع سابق، ص97.

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر - الأصول و المهارات -، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص.170.

<sup>4</sup> - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص.170.



3-1- استبيان منيوستا

وفي هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه أو عدم رضاه لعشرين جانباً من جوانب عملهم كالأجر، فرص الترقية، النقل، ظروف العمل، المسؤولية وكفاءة المشرف أما الإجابات فهي متدرجة من راضي جداً إلى غير راض جداً.

3-2- استبيان وصف الوظيفة

يقيس هذا المقياس رضا الموظف عن خمسة جوانب هي: محتوى العمل نفسه، الإشراف، الأجر، الترقية و الزملاء، ويتضمن كل جانب مجموعة من العبارات القصيرة التي يطلب من الموظف أن يحدد أنها تصف عمله أم لا أو عدم معرفته.<sup>2</sup>

ويمكن إدراج نموذج عن استبيان وصف الوظيفة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) : نموذج عن استبيان وصف الوظيفة

<p>- فكر في راتبك: هل تصف الكلمات التالية راتبك الراهن: أمام كل كلمة أكتب "نعم" إذا كانت تلك الكلمة تصف عملك و أكتب "لا" إذا لم تكن تصفه و أكتب علامة استفهام (?) إذا لم تكن متأكداً. - راتبك الراهن: كاف للمصروفات العادية غير مضمون أقل مما سبق</p>	<p>- فكر في عملك الراهن، كيف يبدو لك؟ أمام كل كلمة أكتب "نعم" إذا كانت تلك الكلمة تصف عملك، و أكتب "لا" إذا لم تكن تصفه و أكتب علامة استفهام (?) إذا لم تكن متأكداً. - عملي الراهن يتصف بأنه: روتيني مرضي جيد</p>
---	---

المصدر: بن عبيد عبد الباسط، "دور الرضا الوظيفي في انضباط العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2006، ص 21.

المبحث الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك العاملين في المنظمة ومنه على رضاهم عن العمل، وذلك من خلال عناصرها المتمثلة في القيم التنظيمية، السياسات والإجراءات، القواعد والقوانين، المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 415.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 491.

**المطلب الأول: علاقة القيم التنظيمية بالرضا الوظيفي**

تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك العاملين بالمنظمة التي تتبنى قيما معينة يلتزم بها الجميع فتعكس بالإيجاب على سلوكياتهم مما يرفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم على أداء أعمالهم بطريقة أفضل وبالتالي يزيد الرضا الوظيفي لدى العاملين ومن بين هذه القيم نجد:

**أولاً: الالتزام**

وهو الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة لتحقيق أهدافها والمنظمة عليها العمل على زيادة قيمة الالتزام لدى عاملها من خلال:

- ✓ إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.
- ✓ توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء.<sup>1</sup>

**ثانياً : اهتمام بالوقت واحترام العمل**

يتجلى مفهوم الوقت من خلال الحرص على الانضباط في المواعيد والانصراف من العمل في الوقت المحدد والتواجد في أماكن العمل. هذا يؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل وكذا الرفع من الروح المعنوية والكف عن بعض المظاهر السلبية كالتغيب والتمارض واللامبالاة.

والتراث العربي يؤكد على ضرورة استغلال الوقت واغتنامه ومن ذلك نجد "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد" و"الوقت من ذهب إن لم تحافظ عليه ذهب".<sup>2</sup>

كما يعد الوقت من أهم المؤشرات التي تستند عليها في أداء العمل، فهو يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل. لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع مراعاة:<sup>3</sup>

- ✓ حجم العمل المطلوب انجازه.
- ✓ عدد العاملين القائمين بانجاز نفس العمل.

**المطلب الثاني : علاقة السياسات والإجراءات بالرضا الوظيفي**

إن للسياسات والإجراءات دور كبير في توجيه سلوك العاملين وذلك من خلال توفرها على مايلي:<sup>4</sup>

- ✓ وضوح السياسات والإجراءات لدى العاملين مما يساعدهم على معرفة كيفية انجاز المهام الموكلة إليهم.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> - سليمة سلام، ثقافة المؤسسة و التغيير، مذكرة مقدمة ضمن مقتضيات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص ص139-140.

<sup>3</sup> - فهد عبد الله السهلي، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية"، مذكرة الماجستير، السعودية، 2009، ص 90.

<sup>4</sup> - محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 255.

## الفصل الثاني علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

- ✓ أن تكون هناك معرفة من طرف العاملين بطبيعة السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة مما يسهل على العاملين طريقة أدائهم لمختلف المهام الموكلة إليهم.
- ✓ أن توفر السياسات والإجراءات جو مناسب يساعد العاملين على تنفيذ مهام وواجبات العامل.
- إن توفر مثل هذه الشروط يساعد على زيادة الدافعية لديهم ومن ثم القدرة على أداء العمل بطريقة أفضل مما يحسن من إنتاجية العامل وهذا ما يساعد على الرفع من مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين.

### المطلب الثالث: علاقة القواعد و القوانين بالرضا الوظيفي

- تعمل القواعد والقوانين على تنظيم سلوك العاملين في المنظمة وذلك من خلال توفرها على ما يلي: <sup>1</sup>
- ✓ ضرورة وضوح القواعد والقوانين المتبعة في المنظمة وكذا تميزها بالدقة مما يساعد العاملين على معرفة كيفية أدائهم للعمل وكذا الطريقة المناسبة للعمل.
  - ✓ أن تضمن القواعد والقوانين المتبعة في المنظمة حقوق العاملين مما يساهم على زيادة الشعور بالأمان والاستقرار لدى العامل.
  - ✓ التزام العاملين بتطبيق كل ما تتضمنه القواعد والقوانين المتبعة.
  - ✓ لا بد أن توفر القواعد والقوانين المتبعة في المنظمة نظام أجور ومكافآت عادل وتركز على توفير نظام لتطوير الموارد البشرية كالترقية.
  - ✓ توفير نظام لتقييم العاملين بالاعتماد على الأداء كأساس لتقييم العاملين وتميزه بالموضوعية من خلال إشراك الرؤساء والمرؤوسين في عملية التقييم، يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم وإحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.
  - وعليه على المنظمة تحديد القواعد والقوانين التي تعتبر رسائل موجهة للعاملين التي تجعل من عملهم صحيحا واحترافيا مما يساهم في تنظيم سلوك العاملين في المنظمة.

### المطلب الرابع: علاقة المعتقدات التنظيمية بالرضا الوظيفي

- إن للمعتقدات التنظيمية أهمية قصوى ينعكس ذلك في كونها تحدد سلوكيات وتصرفات العاملين. كما أن الأهمية تكمن في الاعتقاد المشترك بين العاملين بأسلوب وطبيعة العمل وهذا ما يزيد من دافعية العاملين لانجاز العمل وبالتالي يزيد الأداء مما ينعكس ذلك على الرضا الوظيفي لديهم و يتضح ذلك من خلال :
- أو : المشاركة في اتخاذ القرارات

<sup>2</sup>- محمد بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في تحقيق الإبداع"، مذكرة الماجستير، غير منشورة، السعودية، 2008، ص. 30.

## الفصل الثاني علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات ركيزة هامة في أن يكون لكل عامل الحق في أن يعرض أو يقول كلمته فيما يتعلق بالنشاطات التي تتم داخل المنظمة.<sup>1</sup>

ومشاركة العامل أيضا تساهم في الرفع من روحه المعنوية وإعطائه الرغبة على أداء عمله على أحسن وجه، وتؤدي مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى قبول العاملين للقرار وعدم معارضتهم له.<sup>2</sup>

### ثانيا : توفير نظام أجور عادل

يعتبر الأجر من أهم حوافز العمل باعتبار يشبع الحاجات اليومية للعامل كما أنه يرمز إلى المكانة الاجتماعية له، وتوفير نظام أجور عادل يساهم في تحقيق الاستقرار وكذا المحافظة على العاملين في المنظمة كما أنها تجذب العاملين المهرة وتشجع الممتازين منهم على الاستمرار في العمل داخل المنظمة<sup>3</sup> وعليه فالأجر له دور كبير في الشعور بالرضا عن العمل ويكون إلا إذا كان الأجر مناسبا وعادلا.

### ثالثا : توفير بيئة عمل مناسبة

يحتاج العاملون إلى بيئة عمل مناسبة تجعل لهم مساحة حرية واسعة حتى يستطيعوا أداء أعمالهم بنجاح مما يؤدي بالعاملين إلى البحث عن المزيد من التحدي والبحث عن الفرص لتطوير الأداء التنظيمي.<sup>4</sup>

### رابعا: تنمية العلاقات الإنسانية

وذلك بتوفير جو اجتماعي داخل المنظمة حيث تسود الثقة والمودة بين العاملين مما يعزز من تحقيق الولاء للمنظمة والتماسك والتفاعل الاجتماعي وكذا رفع الروح المعنوية.<sup>5</sup>

## المطلب الخامس: علاقة التوقعات التنظيمية بالرضا الوظيفي

إن العامل خلال فترة عمله بالمنظمة يحدد مجموعة من التوقعات التي ينتظرها من المنظمة وبالعكس، وتوفر هذه التوقعات من قبل المنظمة يحسن من أداء العاملين ويرفع من درجة الرضا الوظيفي لديهم ومن بين هذه التوقعات نجد:

### أولاً: الاحترام المتبادل

إن الإدارة التي تعتمد على الاحترام في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح.<sup>6</sup>

### ثانيا : توفير نظام للحوافز والمكافآت يتناسب مع الجهود المبذولة

<sup>1</sup> - لخضر مرغاد، حدة رايس، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال ، دار ايتراك،مصر، 2006، ص.67

<sup>2</sup> - علي عيا صرة، محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات الإدارية، دار حامد، الأردن، 2006، ص.124

<sup>3</sup> - محمد سعيد عبد الفتاح ،محمد فريد الصحن، الإدارة العامة، الإسكندرية،الدار الجامعية،2003، ص.468

<sup>4</sup> - عادل محمد زايد،العدالة التنظيمية- المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر، 2006، ص.102.

<sup>5</sup> - خضير كاظم حمود،موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال،دار إثراء،عمان، ص.308

<sup>1</sup> - منال طه بركات ، مرجع سابق، ص.51

## الفصل الثاني علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

تعتبر الحوافز والمكافآت التي تمنحها المنظمة للإدارة من أهم المؤشرات المشجعة على الأداء المتميز فهي تشعر العامل بمكانته وأنه ذا قيمة في عمله، وعلى المنظمة توفير نظام للحوافز والمكافآت مرتبط بجهود العاملين وكذا تكيفه مع توقعات الأفراد العاملين وكذا ضرورة تميزه بالعدالة وارتباطه المباشر بدوافع العاملين.<sup>1</sup>

والنظام الجيد للحوافز والمكافآت يحقق نتائج أهمها:<sup>2</sup>

✓ إشباع احتياجات العاملين وعلى الأخص التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

✓ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

✓ تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

✓ جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

**ثالثا : توفير نمط إشراف يساعد على انجاز المهام**

إن للقائم بالعمل الإشرافي مسؤولية كبيرة في توجيه الخاضعين لإشرافه وكذا توفير الظروف والإمكانات المناسبة وتقديم المساعدة لهم، وعليه لا بد أن تتوفر في المشرف سمات كالذكاء والقدرة على فهم العاملين والتأثير فيهم والقدرة على معالجة أي موقف يواجهه.<sup>3</sup>

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تقدم يمكن استخلاص النقاط التالية:

- 1- الرضا الوظيفي هو الاتجاه الايجابي للفرد في عمله وشعوره بالارتياح والقناعة لإشباع رغباته.
- 2- هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي منها: العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية.
- 3- للرضا الوظيفي العديد من الأنواع حسب اعتبار الشمولية وباعتبار الزمن.

<sup>2</sup>- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2008، ص. 92.

<sup>3</sup>- فيصل حسونة، مرجع نفسه، ص. 99.

<sup>4</sup>- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 396.

## الفصل الثاني علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

4- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي منها نظرية سلم الحاجات، نظرية ذات العاملين، نظرية العدالة ونظرية القيمة.

5- هناك العديد من الأساليب لقياس الرضا الوظيفي منها : المقاييس الموضوعية والذاتية.

6- يتم نشر قيم الالتزام، احترام الوقت والعمل مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.

7- تساهم السياسات والإجراءات على توفير جو مناسب يساعد العاملين على تنفيذ مهام وواجبات العمل.

8- تعمل القواعد والقوانين على تنظيم سلوك العاملين في المنظمة.

9- تساعد المعتقدات التنظيمية على تحديد سلوكيات وتصرفات العاملين.

10- تساهم التوقعات التنظيمية في زيادة دافعية العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم لانجاز المهام الموكلة إليهم.

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية بوحدة البريد الولائية

### بسكرة

## تمهيد

على ضوء ما تقدم من أفكار في الجزء النظري تأتي دراستنا هذه للبحث عن تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة. وقد تم اختيار مكان دراستنا الميدانية بوحدة البريد الولائية بسكرة وتضمن هذا الفصل مايلي :

**المبحث الأول: تقديم وحدة البريد الولائية بسكرة.**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.**



## المبحث الأول: تقديم وحدة البريد الولائية بسكرة

في هذا المبحث سنحاول التعريف بميدان الدراسة، التعرف على الهيكل التنظيمي ونشاط وحدة البريد الولائية بسكرة.

### المطلب الأول : التعريف بوحدة البريد الولائية بسكرة

قبل التعرف على وحدة البريد الولائية بسكرة لابد من التعريف بمؤسسة بريد الجزائر، مهامها، الإصلاحات التي مستها، نشاطاتها وأدوارها.

#### أولاً: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري منبثقة من إعادة تنظيم وزارة البريد والمواصلات سابقا ، والتي أصبحت اليوم تعرف باسم وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في إطار عصرنة قطاع البريد وفقا للقانون رقم 03-2000 بتاريخ 05 أوت 2000 والمعدل للقواعد العامة والمتعلقة بالبريد والمواصلات والمرسوم التنفيذي رقم 43/02 الصادر بتاريخ 14 جانفي 2002 والحامل لتأسيس مؤسسة بريد الجزائر في ظرف ازدادت وتنوعت فيه طلبات الزبون والتقدم الذي عرفته التكنولوجيا المعلوماتية ، فلقد شرعت مؤسسة بريد الجزائر في تطبيق سياسة العصرنة التقنية المبنية على أسس استعمال التكنولوجيا الحديثة ، التي تفتح مجالا معتبرا لغرض إحداث التطور الفعلي على كافة الأصعدة.

تتكون مؤسسة بريد الجزائر من 08 مديريات جهوية و 48 وحدة ولائية وأكثر من 3271 مكتب بريدي ويشغل ضمن هذه المؤسسة حوالي 27000 عامل على المستوى الوطني.

#### 1- مهام مؤسسة بريد الجزائر:

لها مهام تجارية وخدمة عامة منها:

- نقل المراسلات الشخصية والرسمية

- إرسال المراسلات التلغرافية.

- إصدار وأداء الحوَّوَّوَّالات.

- مسك الحسابات البريدية الجارية.

حيث تمتلك مؤسسة بريد الجزائر جملة من المؤهلات التي تساعدها على أداء هذه المهام منها:

- تنظيم مركزي ومحلي محكم بإمكانه الرد على احتياجات الزبائن

- اتفاقية جماعية من شأنها تحسين وتحفيز المردود الفردي و الإبداعي.

- الحرية في تحديد تسعيرة الخدمات ذات القيمة المضافة والمفتوحة على أبواب المنافسة.

- الاستقلالية في التسير.

ومن أهم هذه الخدمات:

- كشف رصيد الحساب البريدي الجاري عبر الخدمة الصوتية أو الإنترنت.
  - التصوير الرقمي لتوقعات مالكي حسابات البريد الجاري لتمكينهم بشكل جزئي أو كلي من سحب رصيدهم لدى أي مركز بريدي مجهز بنظام الإعلام الآلي.
  - معالجة عمليات الادخار (CNEP) بشكل آني (CNEP en Temps réel)
  - معالجة البريد في مختلف أطواره بالإعلام الآلي (Système IPS).
  - تزويد أصحاب الحسابات البريدية ببطاقات السحب الإلكترونية والشروع في استعمال النموذج الموحد لإجراء العمليات التي ستسمح مستقبلا بإلغاء الصك البريدي القديم، وقد شرعت مؤسسة بريد الجزائر في تزويد كل أصحاب الحسابات بهذه البطاقة والمقدر عددهم أكثر من 10.000.000 زبون.
  - عمليات الموازنة عن بعد (المقاصة) (Télé compensation) وهو نظام وطني للدفع الإجمالي
- 2- إصلاحات البريد:**

- تتمثل أهم محاور الإصلاح فيما يلي:
- فتح سوق البريد تدريجيا للمنافسة بغية تنشيط دور هذا القطاع.
- رفع مستويات البريد عبر تدعيمه بالهيكل الضرورية وتطويره بالإطار القانوني والتشريعي الملائم لاكتسابه حقيبة من الخدمات والمنتجات ذات نوعية تساير مستجدات السوق.
- إعداد إطار تنظيمي من شأنه تدعيم النشاطات الاقتصادية لهذا القطاع.
- رفع مردودية قطاع البريد.
- تتبع واستغلال المستجدات التي تساهم في تدعيم نشاطات المتعامل.
- تطوير الخدمات المالية البريدية لتحفيز الادخار الوطني وتوسيع باقة الخدمات المالية.

### 3- نشاطات بريد الجزائر

- تتمثل العناصر الرئيسية في حقيبة نشاطات مؤسسة بريد الجزائر فيما يلي:
  - البعائث.
  - البريد السريع
  - الطرود البريدية.
  - الخدمات المالية البريدية ( الصكوك البريدية، الحوالات، الادخار، المعاشات ... ) .
  - ما يزيد عن 2.800 مكتب بريد موصولة بجهاز الإعلام الآلي لتمكينهم من تقديم خدمة آنية وموحدة لمختلف أصناف الزبائن و منها:
  - السحب أو الإيداع على الحساب الجاري البريدي أو حساب الادخار.
  - التحويل الإلكتروني للأموال.
  - الجمع والتوزيع والتتبع الإلكتروني للبريد السريع.
  - الاقتطاع من الحسابات.
- 4- أدوار مؤسسة بريد الجزائر**

من أهم أدوار مؤسسة بريد الجزائر نذكر:

- إصدار الطوابع البريدية وغيرها من علامات المخالصة وقيم البريد الائتمانية الأخرى.
- النشاطات المتعلقة بنظام الاستغلال العصري المطبق على الرسائل البريدية التي لا يتجاوز وزنها على التوالي 250 غ لسنة 2006 و 50 غ لسنة 2008 ( المرسوم 397/03 المؤرخ في 06 ديسمبر 2004) والخدمات المالية البريدية.
- كل الخدمات الأخرى المتعلقة بجمع و نقل وتوزيع الطرود والسلع.
- جمع الأموال لفائدة المديرية العامة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.
- جمع رؤوس الأموال لدى مصالح الصكوك البريدية.
- إصدار وتسديد قيم الحوالات البريدية.
- تسديد المعاشات.
- تسديد المنح الجزافية وتعويضات المصلحة العامة لفائدة وزارة العمل والحماية الاجتماعية.
- بيع قسيمة السيارات.

#### ثانيا: التعريف بوحدة البريد الولائية بسكرة

أنشأت وحدة البريد الولائية بسكرة نتيجة للإصلاح الذي مس قطاع البريد والمواصلات وانفصال كل منهما على الآخر والتي كانت تدعى سابقا مؤسسة البريد والمواصلات، وتعتبر وحدة البريد الولائية بسكرة من المؤسسات الهامة المعروفة في ولاية بسكرة بناء على الخدمات التي تسديها لزيائنها وباعتبارها المؤسسة الوحيدة التي تنشط في مجال البريد بالولاية.

فبعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات وتأسيس مؤسسة بريد الجزائر أصبحت وحدة البريد الولائية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وصناعي. وهي واحدة من بين وحدات البريد الولائية لمؤسسة بريد الجزائر المتواجدة عبر 48 ولاية ، تتكفل بمهام تجسيد إستراتيجية وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال على المستوى المحلي، ولقد تم إنشاء وحدات البريد الولائية ومن بينها وحدة البريد الولائية بسكرة بناء على المادة الرابعة من القرار الصادر عن المديرية العامة للبريد رقم 120/02 المؤرخ في 2002/11/27 المتضمن إنشاء على مستوى كل ولاية وحدة بريد ولائية تعمل على تقديم مجموعة من الأنشطة البريدية التي تدخل في إطار الخدمة العمومية.

تتولى وحدة البريد الولائية بسكرة علاوة على تسيير الموظفين العاملين بها بتسيير مكاتب البريد الـ 89 الموزعة على دوائر وبلديات الولاية، حيث تنقسم هذه المكاتب إلى :

- 37 مكتب بريدي كامل النشاط ( يقوم بجميع الخدمات البريدية والمالية).
  - 51 قباضة توزيع تختص بتوزيع وتقديم بعض الخدمات المالية البريدية.
  - شباك ملحق تابع لمكتب بريد سيدي عقبة ويتولى تقديم بعض الخدمات البريدية.
- تصنف هذه المكاتب وفقا لدرجات تتراوح من 01 إلى 04 درجات، بالإضافة إلى مكتب بريدي واحد خارج الصنف.

توظف وحدة البريد الولائية بسكرة 430 عاملا متواجدين بمقر الوحدة وكذا بمكاتب البريد الموزعة عبر الولاية.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوحدة البريد الولائية بسكرة

تتكون وحدة البريد الولائية بسكرة من ثلاث مصالح ، تضم كل مصلحة مجموعة من المكاتب ويعمل على إدارتها مدير الوحدة أو ما يعرف بمنسق وحدة البريد ( أنظر الشكل رقم 04 ).  
وسنحاول شرح كل عنصر من عناصر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الولائية بالإضافة إلى التعرف على مهام كل مصلحة والمكاتب التي تضمها.

#### أولا : مدير الوحدة ( منسق وحدة البريد الولائية )

يعتبر المسؤول الأول عن الوحدة والذي يتولى تسييرها ومسؤول على حسن أدائها. مكلف بالتنسيق بين مختلف المصالح الإدارية بالوحدة ويعمل على تجسيد إستراتيجية بريد الجزائر، وهو مسؤول بشكل عام على مايلي :

- إعلام المديرية الإقليمية التابع لها بمختلف المستجدات (المديرية الإقليمية للبريد ورقلة).
- العمل على تنفيذ مختلف الإجراءات والاتفاقيات المبرمة مع مختلف الهيئات بالولاية.
- متابعة وتسيير تنفيذ مهام المستخدمين العاملين تحت سلطته.
- وهو مسؤول على نشاط خلية التفتيش والأمانة التابعين له مباشرة ويتمثل نشاط كل منهما كما يلي :
- 1- خلية التفتيش: يتأسس هذه الخلية مسؤول يعمل على مراقبة مدى تنفيذ برامج التفتيش. ومن بين أنشطتها:
  - التحقيق في الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن على مستوى المكاتب البريدية ومعالجتها.
  - المراقبة المالية الدورية والفجائية للمكاتب البريدية.
- 2- الأمانة: تتولى أمانة منسق الوحدة بمختلف العمليات الإدارية متمثلة في:
  - الإجابة على المراسلات الموجهة إلى مختلف الهيئات المحلية منها والإقليمية والمركزية ممثلة في وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
  - متابعة البريد الوارد وتوزيعه على مختلف المصالح المعنية بالوحدة.

#### ثانيا : مصلحة الإدارة العامة و الوسائل

تسهر هذه المصلحة على التسيير الإداري والمالي للوحدة وكذا المكاتب البريدية، والعمل على توفير كل الوسائل المادية والبشرية اللازمة لتقديم خدمات ذات نوعية. تتكون هذه المصلحة من المكاتب التالية :

- مكتب تسيير الموارد البشرية.
- مكتب الميزانية.
- مكتب المباني والنقل .
- مكتب الإعلام الآلي

ومن بين أنشطة هذه المصلحة:

- متابعة حركة المستخدمين بالولاية من خلال القيام بمختلف العمليات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية وتسيير مهاراتهم المهنية على مستوى الولاية. إضافة إلى دراسة قضايا المنازعات بين المؤسسات والأشخاص.
- التعبير على الاحتياجات الخاصة بإنشاء مكاتب بريد جديدة في إطار عمليات التهيئة وإعادة الاعتبار والعمل على ترميم المباني والمحافظة عليها.
- التكفل بمختلف وسائل النقل وصيانتها ومتابعة حركة تنقلها بالولاية لتسهيل سير العمل بالوحدة والسرعة في تقديم الخدمات.

- السهر على توفير الحماية والأمن.

- اقتراح الاحتياجات المادية والبشرية بشأن عمليات التكوين.

- متابعة شبكة الإعلام الآلي والسهر على السير الحسن لها.

- التحكم في العمليات المالية بالولاية وإرسالها إلى المديرية الإقليمية بورقلة.

- تزويد المكاتب البريدية بمختلف التجهيزات الضرورية لتسهيل السير الحسن وتقديم أحسن الخدمات.

### ثالثا : مصلحة الموارد البريدية والمالية

تسهر هذه المصلحة على متابعة نشاط المكاتب البريدية المتمثل في تقديم الخدمات المالية والبريدية وتتكون هذه المصلحة من مكتبين هامين هما:

- مكتب الشبكة المالية

- مكتب الشبكة البريدية

ومن بين أنشطة هذه المصلحة :

- تنظيم وتوزيع البريد على مستوى البريد بالولاية.

- السهر على تطبيق المهام البريدية على مستوى مكاتب البريد عن طريق مفتشي المراقبة.

- معالجة الخلافات والشكاوي ذات الطابع المالي.

- متابعة ومراقبة حركة الأموال بين مكاتب البريد.

- ضبط المحاسبة المالية لمكاتب البريد والمتابعة القضائية في حالة الأخطاء الناجمة عن الاختلاسات.

### رابعا : مصلحة التجارة، نوعية الخدمة، تطوير المنتج والاتصال

تعتبر هذه المصلحة حديثة النشأة منذ بروز مؤسسة بريد الجزائر، تهتم أساسا بالجانب التجاري وتحسين نوعية الخدمات المالية والبريدية المقدمة. وتتضمن هذه المصلحة المكاتب التالية :

- مكتب البيع.

- مكتب التسويق.

- مكتب التجارة.

- مكتب الاتصال.

ومن بين أنشطة هذه المصلحة.

- تجسيد إستراتيجية التسويق.

- إعلام الزبائن بمختلف الخدمات البريدية الحديثة.
- مراقبة مدى اهتمام مكاتب البريد بالجودة من خلال تطبيق ميثاق الجودة.
- العمل على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- الإعلان عن منتجات المؤسسات والخواص حسب الطلب عن طريق ما يسمى بالبريد غير الموجه، كما يمكن أيضا الإعلان من خلال اتصال المندوب التجاري للوحدة بهذه المؤسسات قصد ترويج منتجاتها عن طريق ما يسمى بالإشهار الدعائي.

### المطلب الثالث : نشاط وحدة البريد الولائية بسكرة

تنقسم أنشطة وحدة البريد الولائية بسكرة إلى أنشطة مالية وأخرى بريدية

#### أولا : الأنشطة المالية البريدية

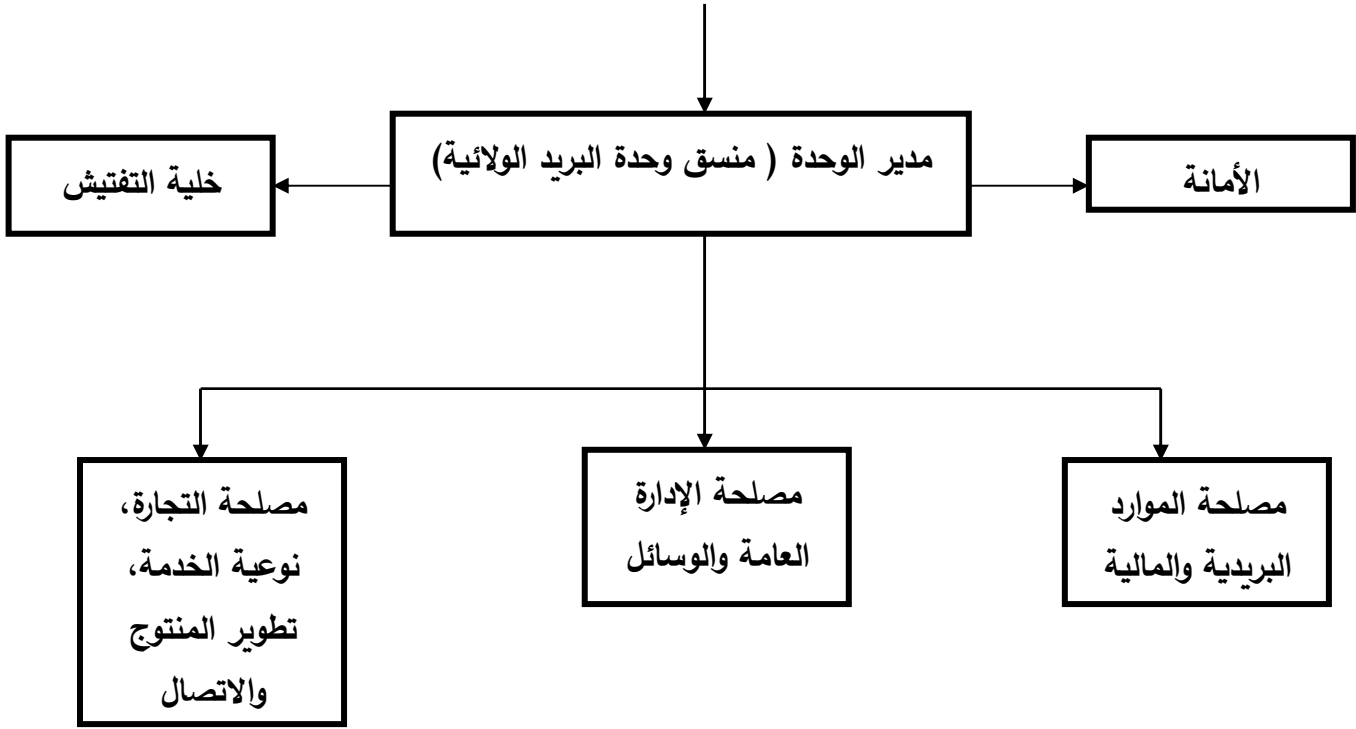
- التحويل السريع للأموال.
- الدفع الفوري.
- إصدار دفتر الصكوك البريدية.
- تحويل الأموال إلى صناديق التوفير والاحتياط انطلاقا من حساب بريدي جاري.
- تقديم الخدمات المالية لأصحاب بطاقات الدفع الالكترونية انطلاقا من الشبايك الأوتوماتيكية للأوراق البنكية.
- بيع بطاقات الدفع المسبق الخاصة بالهاتف النقال أو الثابت على مستوى شبايك مكاتب البريد.
- التوزيع النقدي لمعاشات التقاعد والضمان الاجتماعي.
- الدفع الالكتروني لعمليات الشراء التي يقوم بها زبائن الحسابات البريدية الجارية على مستوى التجار، وهو ما يسمح للزبائن من إجراء عمليات شراء وتسديد الفواتير الكترونيا.

#### ثانيا: الأنشطة البريدية

- إرسال الرسائل والطرود العادية والمسجلة.
- بيع الطوابع البريدية.
- البريد الدعائي حسب الطلب أو البريد غير الموجه.
- توزيع كل البريد الذي يقل وزنه عن كيلوغرامين.

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لوحدة البريد الولائية بسكرة

وحدة البريد الولائية بسكرة



المصدر: من معطيات المؤسسة

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث المنهجية المتبعة في الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها.

**المطلب الأول: المنهج المستخدم**

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث."<sup>1</sup>

وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه: " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو موضوع محل الدراسة."<sup>2</sup>

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف واقع الثقافة التنظيمية في المنظمة وتحليل المعلومات المتحصل عليها لمعرفة مكانة الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

**المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة**

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات وكذا الوسائل الإحصائية، وتتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذا الوسائل الإحصائية المستخدمة في دراستنا في:

**أولاً: أدوات جمع المعلومات**

إن أدوات جمع المعلومات متعددة وكل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس، وفي بحثنا استخدمنا الاستمارة كأداة للوصول إلى النتائج المرغوبة.

1- الاستمارة: تعد الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالا وتعرف على أنها: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية."<sup>3</sup>

وقد تم بناء وصياغة الأسئلة المتعلقة بالاستمارة اعتمادا على فرضيات الدراسة وهي عبارة عن أسئلة موجهة للعاملين لإبداء رأيهم حول الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وكذا مستوى الرضا الوظيفي، وتم صياغة أسئلة الاستمارة من 50 سؤالاً توزعت على المحاور التالية:

**\* محور الثقافة التنظيمية: وتم تقسيمه على الأبعاد التالية**

- القيم التنظيمية: وتم قياس هذا البعد من خلال الأسئلة التالية (1، 2، 3، 4).
- السياسات والإجراءات: وتم قياس هذا البعد من خلال الأسئلة التالية (5، 6، 7، 8، 9).
- القواعد والقوانين: وتم قياس هذا البعد من خلال الأسئلة التالية (10، 11، 12، 13، 14، 15، 16).
- المعتقدات التنظيمية: وتم قياس هذا البعد من خلال الأسئلة التالية (17، 18، 19، 20، 21، 22، 23).
- التوقعات التنظيمية: وتم قياس هذا البعد من خلال الأسئلة التالية ( 24، 25، 26، 27، 28، 29).

<sup>1</sup> - محمد شفيق، البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث-، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990، ص 30.

<sup>2</sup> - بشير صالح الرشدي ، مناهج البحث التربوي- رؤية تطبيقية مبسطة- ، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.

<sup>3</sup> - عبد الله عبد الرحمن، محمد علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 180.



\* **محور الرضا الوظيفي:** وتم قياسه من خلال الأسئلة التالية (30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50).

إلى جانب الأسئلة السابقة، فقد خصصنا جانبا للبيانات الشخصية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس الوظيفية، العمر وسنوات الخبرة.

### ثانيا: الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

1- **النسب المئوية:** تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستمارة.

2- **معامل الثبات ألفا كرونباخ<sup>1</sup>:** ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكما هو معروف في مجال العلوم الاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0,6 والثبات يعرف بأن هناك اتساق في النتائج عند تطبيق الأداة مرات عديدة .

3- **التوزيعات التكرارية:** التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة، أي تقديم وصف شامل للبيانات المتحصل عليها.

4- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة.

5- **الانحراف المعياري:** وتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

6- **معامل الارتباط بيرسون:** وذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين المحاور، وقوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة<sup>2</sup>.

وتم استخدام سلم ليكارت ذو التدرج الخماسي لتحديد درجة موافقة المستجيب وهي:

(1 معارض بشدة، 2 معارض، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة).

### المطلب الثالث: عينة الدراسة وخصائصها

<sup>1</sup> - نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، الجامعة الإسلامية، 2007/2006، ص ص 3- 5.

<sup>2</sup> - شفيق العتوم، طرق الإحصاء - تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss -، دار المناهج، عمان، 2005، ص 110.

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات تسيير، إطارات، إطارات تحكم وأعاون تنفيذ والبالغ عددهم 430 فرد ولمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على رضاهم عن العمل، تم سحب عينة تضم 43 فرد. اعتمادا على الطريقة التالية:<sup>1</sup>

10 ← 100 نختار 50 %

100 ← 1000 نختار 10 %

1000 ← 100000 نختار 5%

وعلى ضوء ذلك تكون عينة الدراسة تتكون من 43 عامل أي بنسبة 10 % من مجتمع الدراسة، مع مراعاة أن تكون طبقية تمثل أصناف العاملين بالمؤسسة، والجدول التالي يمثل التوزيع الطبقي لمفردات العينة على المجتمع الأصلي بالمؤسسة.

الجدول رقم (3) : التوزيع الطبقي لمفردات العينة على المجتمع الأصلي

الفئات	المجتمع الأصلي	النسبة المئوية %	حجم العينة
إطارات تسيير	4	1	1
إطارات	18	4.2	2
إطارات تحكم	248	57.6	24
أعاون تنفيذ	160	37.20	16
المجموع	430	100	43

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

### المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث نتعرض إلى ثبات وصدق الاستمارة، عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وإجراء تحليل وتفسير لها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: ثبات وصدق عبارات الاستمارة

ويتم التحقق من ثبات وصدق عبارات الاستمارة باستخدام:

**أولاً: المحكمين:** حيث تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين، حيث تم توزيعها على عدد من الأساتذة لإعطاء رأيهم حول مدى تناسق وصدق عبارات الاستمارة.

**ثانياً:** استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ: للعبارات الخاصة بالمحور الأول والمحور الثاني على النحو التالي:

#### 1- المحور الأول: الثقافة التنظيمية وتم التطرق فيه للأبعاد التالية:

القيم التنظيمية، السياسات والإجراءات، القواعد والقوانين، المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية.

<sup>1</sup> - لعبيدي صونيا، محاضرات في مقياس المنهجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، غير منشورة، 2006، ص14.

## 1-1- بعد القيم التنظيمية

الجدول رقم(4):معامل ثبات وصدق عبارات بعد القيم التنظيمية.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
4	0.66	0.81

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

من خلال الجدول رقم(4) نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات بعد القيم التنظيمية كانت قيمته 0.66 وهي قيمة مقبولة نسبياً، ولذلك يمكن القول أن عبارات بعد القيم التنظيمية متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها وكذا معامل صدقها قدر بـ 0.81.

## 1-2- بعد السياسات والإجراءات

الجدول رقم(5):معامل ثبات وصدق عبارات بعد السياسات والإجراءات.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
5	0.84	0.91

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

من خلال الجدول رقم(5) نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات بعد السياسات والإجراءات كانت قيمته 0.84 فهي أكبر من المعدل المطلوب 0.6، ولذلك يمكن القول أن عبارات بعد السياسات والإجراءات متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها وكذا معامل صدقها قدر بـ 0.91.

## 1-3- بعد القواعد والقوانين

الجدول رقم(6): معامل ثبات وصدق عبارات بعد القواعد والقوانين

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
7	0.67	0.81

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

من خلال الجدول رقم(6) نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات بعد القواعد والقوانين كانت قيمته 0.67 فهي أكبر من المعدل المطلوب 0.6، ولذلك يمكن القول أن عبارات بعد القواعد والقوانين متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها وكذا معامل صدقها قدر بـ 0.81 .

## 1-4- بعد المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم(7): معامل ثبات وصدق عبارات بعد المعتقدات التنظيمية

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
7	0.78	0.88

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

من خلال الجدول رقم(7) نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات بعد المعتقدات التنظيمية كانت قيمته 0.78 فهي أكبر من المعدل المطلوب 0.6، ولذلك يمكن القول أن عبارات بعد المعتقدات التنظيمية متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها وكذا معامل صدقها مرتفع بـ 0.88.

### 1-5- بعد التوقعات التنظيمية

الجدول رقم(8): معامل ثبات وصدق عبارات بعد التوقعات التنظيمية

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
6	0.89	0.94

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

من خلال الجدول رقم(8) نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات بعد التوقعات التنظيمية كانت قيمته 0.89 فهي أكبر من المعدل المطلوب 0.6، ولذلك يمكن القول أن عبارات بعد التوقعات التنظيمية متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها وكذا معامل صدقها قدر بـ 0.94.

وعليه يكون معامل ثبات وصدق المحور الأول المتمثل في الثقافة التنظيمية

### 1-6- عبارات المحور الأول ككل (الثقافة التنظيمية)

الجدول رقم(9): معامل ثبات وصدق عبارات المحور الأول(الثقافة التنظيمية)

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
29	0.88	0.93

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

من خلال الجدول رقم(9) نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات المحور الأول المتمثل في الثقافة التنظيمية كانت قيمته 0.88 فهي أكبر من المعدل المطلوب 0.6، ولذلك يمكن القول أن عبارات المحور الأول متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها وكذا معامل صدقها قدر بـ 0.93.

### 2- المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الجدول رقم(10): معامل ثبات وصدق عبارات الرضا الوظيفي

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
21	0.88	0.93

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

من خلال الجدول رقم(10) نجد أن معامل ثبات وصدق عبارات المحور الثاني المتمثل في الرضا الوظيفي كانت قيمته 0.88 فهي أكبر من المعدل المطلوب 0.6، ولذلك يمكن القول أن عبارات المحور الثاني متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها وكذا معامل صدقها قدر بـ 0.93 .

### 3- معامل ثبات وصدق أسئلة الاستمارة ككل

الجدول رقم(11): معامل ثبات وصدق عبارات أسئلة الاستمارة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
50	0.90	0.94

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

من الجدول رقم(11) نجد أن معامل ثبات عبارات الاستمارة ككل كانت قيمته 0.90 وهي قيمة مرتفعة معناه أن عبارات الاستمارة متناسقة داخليا، بالإضافة إلى أن معامل الصدق قدر بـ 0.94 لكل عبارات الاستمارة.

### المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية

وتتمثل البيانات الشخصية في: الجنس، الوظيفة، العمر وسنوات الخبرة

#### أولاً: الجنس

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	21	48.8
أنثى	22	51.2
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم(12) نجد أن الفئة الغالبة من الإناث بنسبة 51.2% أما النسبة الباقية فتمثل الذكور بنسبة 48.8%.

#### ثانياً: الوظيفة

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	العدد	الوظيفة
9.3	4	عون إداري
2.3	1	رئيس مصلحة
7	3	مكلف بالدراسات
81.4	35	عامل بالبريد
100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في عامل بالبريد بنسبة 81.4% ثم تليها فئة العون الإداري بنسبة 9.3%، ومكلف بالدراسات بنسبة 7% وأخيرا رئيس مصلحة بنسبة 2.3%.

ثالثا: العمر

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
7	3	أقل من 25 سنة
23.3	10	من 25 إلى 45 سنة
58.1	25	من 36 إلى 45 سنة
11.6	5	أكثر من 45 سنة
100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين يتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة بنسبة 58.1% ثم تليها فئة العمال الذين يتراوح أعمارهم بين 25 إلى 45 سنة بنسبة 23.3%، وأكثر من 45 سنة بنسبة 11.6% وأخيرا أقل من 25 سنة بنسبة 7%.

رابعا: سنوات الخبرة

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
23.3	10	أقل من 5 سنوات
18.6	8	من 5 إلى 10 سنوات
11.6	5	من 11 إلى 15 سنة
46.5	20	أكثر من 15 سنة
100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (15) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 46.5% ثم تليها فئة العمال الذين لهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 23.3% ومن 5 إلى 10 سنوات بنسبة 18.6% وأخيرا من 11 إلى 15 سنة بنسبة 11.6%.

#### خامسا: خصائص عينة الدراسة

من خلال البيانات الشخصية المتعلقة بـ: الجنس، الوظيفة، العمر وسنوات الخبرة والسابق تحليلها، يمكن تلخيص خصائص عينة الدراسة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (16): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الخصائص	
48.8	21	ذكر	الجنس
51.2	22	أنثى	
9.3	4	عون إداري	الوظيفة
2.3	1	رئيس مصلحة	
7	3	مكلف بالدراسات	
81.4	35	عامل بالبريد	
7	3	أقل من 25 سنة	العمر
23.3	10	من 25 إلى 45 سنة	
58.1	25	من 36 إلى 45 سنة	
11.6	5	أكثر من 45 سنة	
23.3	10	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
18.6	8	من 5 إلى 10 سنوات	
11.6	5	من 11 إلى 15 سنة	
46.5	20	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول السابقة.

#### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المطلب تحليل عبارات الاستمارة ونستخدم لذلك مايلي: التكرارات، النسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول التالي يوضح متوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي.

**الجدول رقم (17) : المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي**

المجالات	درجات السلم	الإجابة
1.79 -1	1	معارض بشدة
2.59 -1.80	2	معارض
3.39 -2.60	3	محايد
4.19 -3.40	4	موافق
5 -4.20	5	موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS.

**أولاً: تحليل عبارات المحور الأول - الثقافة التنظيمية -**

**1- البعد الأول: القيم التنظيمية**

**1-1- العبارة رقم(1):** تنظر المؤسسة للعنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المنظمة.

**الجدول رقم(18):** إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.49	4.11	93	40	موافق
			4.7	2	موافق بشدة
			2.3	1	معارض
			0	0	معارض بشدة
			0	0	محايد
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(18) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(1) هي موافق

حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.11 بانحراف معياري 0.49، وهي تقع في المجال الرابع (4.19-3.40)، حيث أن 93% من أفراد العينة يؤكدون اهتمام المنظمة بالعنصر البشري، ونسبة 4.7% من إجابات أفراد العينة كانت موافقة بشدة و 2.3% من أفراد العينة كانت إجاباتهم معارض.

**1-2- العبارة رقم(2):** يعمل العاملون في المنظمة على احترام العمل الموكل إليهم.



**الجدول رقم(19):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(2)**

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.59	4.18	88.4	38	موافق
			7	3	موافق بشدة
			2.3	1	محايد
			2.3	1	معارض
			0	0	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(19) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(2) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.18 بانحراف معياري 0.59، وهي تقع في المجال الرابع(3.40-4.19) حيث أن 88.4% من أفراد العينة يؤكدون على احترامهم للعمل الموكل إليهم ، ونسبة 7% من إجابات أفراد العينة كانت موافقة بشدة ، 2.3% من إجاباتهم كانت محايد ومعارض بنفس النسبة.

**1-3- العبارة رقم(3):** يلتزم العاملون في المنظمة على انجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد.

**الجدول رقم(20):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(3)**

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.59	4.34	76.7	33	موافق
			14	6	موافق بشدة
			7	3	محايد
			2.3	1	معارض
			0	0	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(20) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(3) هي موافق بشدة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.34 بانحراف معياري 0.59، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث أن 76.7% من أفراد العينة يؤكدون على التزامهم بشدة على أداء الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، ونسبة 14% من إجابات أفراد العينة كانت موافقة بشدة ، 7% من إجاباتهم كانت محايد و 3.2% كانت معارض.

**1-4- العبارة رقم(4):** هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لانجاز المهام.

## الجدول رقم(21):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(4)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.50	4.91	72.1	31	موافق
			9.3	4	موافق بشدة
			14	6	محايد
			4.7	2	معارض
			0	0	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(21) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(4) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.91 بانحراف معياري 0.50، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5)، حيث أن 72.1% من أفراد العينة يؤكدون على اهتمامهم بعامل الوقت لانجاز المهام، ونسبة 14% من إجابات أفراد العينة كانت محايدة، 9.3% من إجاباتهم كانت موافقة بشدة و 4.7% كانت معارض.

وفيما يلي ملخص لإجابات العمال لعبارات البعد الأول

## الجدول رقم(22): ملخص إجابات عبارات بعد القيم التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
1	- تنظر المؤسسة للعنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المنظمة.	4.11	0.49	موافق	4
2	- يعمل العاملون في المنظمة على احترام العمل الموكل إليهم.	4.18	0.58	موافق	3
3	- يلتزم العاملون في المنظمة على انجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد.	4.34	0.59	موافق بشدة	2
4	- هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لانجاز المهام.	4.91	0.50	موافق بشدة	1
القيم التنظيمية		4.38	0.50	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات السابقة.

من خلال الجدول رقم(22) يتضح أن أغلب أفراد العينة موافقون بشدة عن القيم التنظيمية الموجودة في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.38 بانحراف معياري 0.50 وهي تقع في المجال الخامس (4.11 و 4.91)، حيث تحتل المرتبة الأولى القيمة التنظيمية المتعلقة باهتمام العاملين بعامل الوقت لانجاز المهام الموكلة إليهم، ثم يليها الالتزام بانجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، ثم تأتي العبارة الثانية

وهي احترام العمل الموكل إليهم في المرتبة الثالثة، وأخيرا تأتي العبارة الأولى والمتمثلة في نظر المؤسسة للعنصر البشري على أنه أهم الموارد المتاحة في المنظمة.

## 2- البعد الثاني: السياسات والإجراءات

2-1- العبارة رقم(5): تتسم السياسات والإجراءات بالوضوح لدى العاملين.

الجدول رقم(23): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(5)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.25	4.95	55.8	24	موافق
			9.3	4	موافق بشدة
			25.6	11	محايد
			2.3	1	معارض
			7	3	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(23) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(5) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.95 بانحراف معياري 0.25، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5)، حيث أن 55.8% من أفراد العينة يؤكدون على أن السياسات والإجراءات تتسم بالوضوح، ونسبة 25.6% من إجابات أفراد العينة كانت محايد، 9.3% من إجاباتهم كانت موافق بشدة و 7% معارض بشدة و 2.3% كانت معارض.

2-2- العبارة رقم(6): هناك معرفة لدى العاملين بطبيعة الإجراءات و السياسات المعتمدة.

الجدول رقم(24): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(6)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
---------------	-------------------	-----------------	----------------	---------	---------

موافق	0.27	4.06	53.5	23	موافق
			4.7	2	موافق بشدة
			27.9	12	محايد
			9.3	4	معارض
			4.7	2	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(24) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(6) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.06 بانحراف معياري 0.27، وهي تقع في المجال الرابع (3.40-4.19) ، حيث أن 53.5% من أفراد العينة يؤكدون على معرفة طبيعة السياسات والإجراءات، ونسبة 27.9% من إجابات أفراد العينة كانت محايدة، 9.3% من إجاباتهم كانت معارض و 4.7% كانت موافق بشدة ومعارض بشدة.

2-3- العبارة رقم(7): توفر السياسات والإجراءات مناخ ملائم لتنفيذ مهام و واجبات العامل.

الجدول رقم(25):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(7)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.34	4.11	53.5	23	موافق
			2.3	1	موافق بشدة
			23.3	10	محايد
			18.6	8	معارض
			2.3	1	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(25) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(7) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.11 بانحراف معياري 0.27، وهي تقع في المجال الرابع(3.40-4.1) حيث أن 53.5% من أفراد العينة يؤكدون على أن السياسات والإجراءات المتبعة توفر لهم مناخ مناسب لانجاز واجبات العمل، ونسبة 23.3% من إجابات أفراد العينة كانت محايدة، 18.6% من إجاباتهم كانت معارض و 2.3% كانت موافق بشدة ومعارض بشدة.

2-4- العبارة رقم(8): توفر السياسات والإجراءات نمط إشراف مناسب للعاملين.

الجدول رقم(26):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(8)

الاتجاه العام	الانحراف	المتوسط	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
---------------	----------	---------	----------------	---------	---------

	المعياري	الحسابي			
موافق	0.29	4.04	51.2	22	موافق
			4.7	2	موافق بشدة
			30.2	13	محايد
			11.6	5	معارض
			2.3	1	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (26) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (8) هي موافق حيث قيمة المتوسط الحسابي 4.04 بانحراف معياري 0.29، وهي تقع في المجال الرابع (3.40-4.19) حيث أن 51.2% من أفراد العينة يؤكدون على أن السياسات والإجراءات المتبعة توفر لهم نمط إشراف مناسب ، ونسبة 30.2% من إجابات أفراد العينة كانت محايدة، 11.6% من إجاباتهم كانت معارض و 4.7% كانت موافق بشدة و 2.3% معارض بشدة.

2-5- العبارة رقم (9): تعمل السياسات والإجراءات على تحديد مهام للعاملين تتناسب مع قدراتهم.

الجدول رقم (27): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (9)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.55	4.37	51.2	22	موافق
			2.3	1	موافق بشدة
			18.6	8	محايد
			14	6	معارض
			14	6	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (27) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (9) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.37 بانحراف معياري 0.55، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5) ، حيث أن 51.2% من أفراد العينة يؤكدون على أن السياسات والإجراءات المتبعة تعمل على تحديد مهام للعاملين وفقا لقدراتهم ، ونسبة 18.6% من إجابات أفراد العينة كانت محايدة، 14% من إجاباتهم كانت معارض ومعارض بشدة و 2.3% كانت موافق بشدة.

وفيما يلي ملخص لعبارات البعد الثاني

الجدول رقم (28): ملخص عبارات بعد السياسات والإجراءات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط	الانحراف	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
1	- تتسم السياسات والإجراءات بالوضوح لدى العاملين.	4.95	0.25	موافق بشدة	1
2	- هناك معرفة لدى العاملين بطبيعة السياسات والإجراءات المعتمدة.	4.06	0.27	موافق	4
3	- توفر السياسات والإجراءات مناخ ملائم لتنفيذ مهام و واجبات العمل.	4.11	0.34	موافق	3
4	- توفر السياسات والإجراءات نمط إشراف مناسب للعاملين.	4.04	0.29	موافق	5
5	- تعمل السياسات والإجراءات على تحديد مهام للعاملين تتناسب مع قدراتهم.	4.37	0.55	موافق بشدة	2
<b>السياسات والإجراءات</b>		<b>4.30</b>	<b>0.42</b>	<b>موافق بشدة</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات السابقة.

من خلال الجدول رقم(28) يتضح أن أغلب أفراد العينة موافقون بشدة على السياسات والإجراءات الموجودة في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.30 بانحراف معياري 0.42 وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث نجد وضوح السياسات والإجراءات تحتل المرتبة الأولى، ثم تليها تحديد مهام للعاملين تتناسب مع قدراتهم، ثم تأتي العبارة الثالثة وهي توفير مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل في المرتبة الثالثة، ومعرفة طبيعة السياسات والإجراءات المعتمدة في المرتبة الرابعة، وأخيرا تأتي العبارة الرابعة والمتمثلة في توفير السياسات والإجراءات نمط إشراف مناسب للعاملين.

### 3- البعد الثالث: القواعد والقوانين

3-1- العبارة رقم(10): تتسم القواعد والقوانين المعتمدة في المنظمة بالوضوح والدقة.

الجدول رقم(29): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(10)

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام

موافق بشدة	0.13	4.65	69.8	30	موافق
			7	3	موافق بشدة
			16.3	7	محايد
			2.3	1	معارض
			4.7	2	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(29) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(10) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.65 بانحراف معياري 0.13، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5) ، حيث أن 69.8% من أفراد العينة يؤكدون على أن القواعد والقوانين المتبعة تتسم بالوضوح والدقة ، ونسبة 16.3% من إجابات أفراد العينة كانت محايدة ،7% من إجاباتهم كانت موافق بشدة و 4.7 % كانت معارض بشدة 2.3% كانت معارض.

3-2- العبارة رقم(11): تعمل القواعد و القوانين على ضمان حقوق العاملين.

الجدول رقم(30):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(11)

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق	23	53.5	4.09	0.35	موافق
موافق بشدة	4	9.3			
محايد	8	18.6			
معارض	5	11.6			
معارض بشدة	3	7			
المجموع	43	100			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(30) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(11) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.09 بانحراف معياري 0.35، وهي تقع في المجال الرابع(3.40-4.19) حيث أن 53.5% من أفراد العينة يؤكدون على أن القواعد والقوانين المتبعة تعمل على الحفاظ على حقوق العاملين ونسبة 18.6% من إجابات أفراد العينة كانت محايدة ،11.6% من إجاباتهم كانت معارض و 9.3 % كانت موافق بشدة 7% كانت معارض بشدة.

3-3- العبارة رقم(12): يتم انجاز الخطط و البرامج طبقا للقواعد و القوانين.

الجدول رقم(31):إجابات العمال حول العبارة رقم(12)

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط	الانحراف	الاتجاه العام
---------	---------	----------------	---------	----------	---------------

	المعياري	الحسابي			
موافق بشدة	0.58	4.51	74.4	32	موافق
			7	3	موافق بشدة
			14	6	محايد
			2.3	1	معارض
			2.3	1	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(31) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(12)هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.51 بانحراف معياري0.58، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5) ، حيث أن 74.4% من أفراد العينة يؤكدون على أنه يتم انجاز الخطط والبرامج وفقا للقواعد والقوانين ، ونسبة 14% من إجابات أفراد العينة كانت محايدة، 7% من إجاباتهم كانت موافق بشدة و 2.3 % كانت معارض ومعارض بشدة.

**3-4- العبارة رقم(13):** يلتزم العاملين على تطبيق كل ما تنص عليها القواعد والقوانين.

**الجدول رقم(32):** إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(13)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.45	4.32	83.7	36	موافق
			7	3	موافق بشدة
			2.3	1	محايد
			4.7	2	معارض
			2.3	1	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(32) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(13)هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.32 بانحراف معياري0.45، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث أن 83.7% من أفراد العينة يؤكدون على التزام العاملين بتطبيق ما تنص عليه القواعد والقوانين ، ونسبة 7% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة، 4.7% من إجاباتهم كانت معارض و 2.3 % كانت معارض بشدة ومحايد.

**3-5- العبارة رقم(14):** توفر القواعد و القوانين السائدة في المنظمة نظام أجور ومكافآت عادل.

**الجدول رقم(33):** إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(14)



الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.35	4.27	32.6	14	موافق
			23.3	10	موافق بشدة
			11.6	5	محايد
			13.9	6	معارض
			18.6	8	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (33) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.27 بانحراف معياري 0.35، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5)، حيث أن 32.6% من أفراد العينة يؤكدون على القواعد والقوانين المتبعة توفر نظام أجور ومكافآت عادل، ونسبة 23.3% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة، 18.6% من إجاباتهم كانت معارض بشدة و 11.6% محايد. و 13.9% معارض.

**3-6- العبارة رقم (15):** تركز القواعد و القوانين السائدة في المنظمة على توفير نظام لتطوير الموارد البشرية (الترقية، التكوين، التدريب).

**الجدول رقم (34):** إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.50	4.60	34.9	15	موافق
			14	6	موافق بشدة
			18.6	8	محايد
			18.6	8	معارض
			14	6	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (34) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.60 بانحراف معياري 0.50، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5)، حيث أن 34.9% من أفراد العينة عبروا على أن القواعد والقوانين توفر نظام لتطوير الموارد البشرية، ونسبة 14% من إجابات أفراد العينة كانت موافق ومعارض، 18.6% من إجاباتهم كانت موافق بشدة ومعارض بشدة.

**3-7- العبارة رقم (16):** تركز القواعد و القوانين السائدة في المنظمة على توفير نظام لتقييم العاملين بالاعتماد على الأداء كأساس لتقييم العاملين.

الجدول رقم(35):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(16)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.45	4.86	25.6	11	موافق
			14	6	موافق بشدة
			25.6	11	محايد
			20.9	9	معارض
			14	6	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(35) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.86 بانحراف معياري 0.45، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5) ، حيث أن 25.6% من أفراد العينة عبروا على أن القواعد والقوانين توفر نظام لتطوير الموارد البشرية، ونسبة 25.6% من إجابات أفراد العينة كانت موافق ومحايد، 20.9% من إجاباتهم كانت معارض و 14% كانت موافق بشدة ومعارض بشدة.

وفيما يلي ملخص لعبارات البعد الثاني

الجدول رقم(36):ملخص لعبارات بعد القواعد والقوانين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط	الانحراف	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
1	- تتسم القواعد والقوانين المعتمدة في المنظمة بالوضوح	4.23	0.41	موافق	7

والدقة.				بشدة
2	- تعمل القواعد والقوانين على ضمان حقوق العاملين.	4.69	0.56	موافق بشدة
3	- يتم انجاز الخطط والبرامج طبقا للقواعد والقوانين.	4.97	0.55	موافق بشدة
4	- يلتزم العاملين على تطبيق كل ما تنص عليها القواعد والقوانين.	4.46	0.53	موافق بشدة
5	- توفر القواعد و القوانين السائدة في المنظمة نظام أجور ومكافآت عادل.	4.79	0.33	موافق بشدة
6	- تركز القواعد والقوانين السائدة في المنظمة على توفير نظام لتطوير الموارد البشرية (الترقية، التكوين، التدريب).	4.39	0.50	موافق بشدة
7	- تركز القواعد والقوانين السائدة في المنظمة على توفير نظام لتقييم العاملين بالاعتماد على الأداء كأساس لتقييم العاملين.	4.25	0.47	موافق بشدة
<b>القواعد والقوانين</b>		<b>4.54</b>	<b>0.47</b>	<b>موافق بشدة</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات السابقة.

من خلال الجدول رقم(36) يتضح أن أغلب أفراد العينة موافقون بشدة على القواعد والقوانين الموجودة في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.54 بانحراف معياري 0.47، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث تحتل المرتبة الأولى انجاز الخطط والبرامج طبقا للقواعد والقوانين، ثم تليها توفير القواعد والقوانين نظام أجور ومكافآت عادل، ثم تأتي العبارة الثانية تركيز القواعد والقوانين على ضمان حقوق العاملين في المرتبة الثالثة، تركز القواعد والقوانين السائدة في المنظمة على توفير نظام لتطوير الموارد البشرية (الترقية، التكوين، التدريب) في المرتبة الرابعة، ثم تأتي العبارة الرابعة وهي التزام العاملين على تطبيق كل ما تنص عليها القواعد والقوانين، وتركيز القواعد والقوانين السائدة في المنظمة على توفير نظام لتقييم العاملين بالاعتماد على الأداء كأساس لتقييم العاملين في المرتبة السادسة، وأخيرا تأتي العبارة الأولى والمتمثلة في وضوح ودقة القواعد والقوانين المعتمدة في المنظمة.

#### 4- البعد الرابع: المعتقدات التنظيمية

4-1- العبارة رقم(17): تؤمن المنظمة بأن وجود فرق العمل يزيد من كفاءة انجازات العاملين.

الجدول رقم(37): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(17)

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام

موافق بشدة	0.27	4.41	41.9	18	موافق
			37.2	16	موافق بشدة
			4.7	2	محايد
			9	4	معارض
			7	3	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(37) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.41 بانحراف معياري 0.27، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5) ، حيث أن 41.9% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق للتأكيد على أن المنظمة تؤمن بضرورة وجود فرق العمل ، ونسبة 37.2% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة ،9% من إجاباتهم كانت معارض 7% إجاباتهم معارض و4.7% محايد.

4-2- العبارة رقم(18): تؤمن المنظمة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم(38):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(18)

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق	14	32.6	4.69	0.53	موافق بشدة
موافق بشدة	3	7			
محايد	13	30.2			
معارض	6	14			
معارض بشدة	7	16.3			
المجموع	43	100			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(38) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.69 بانحراف معياري 0.53 ، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5) ، حيث أن 32.6% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق للتأكيد على ضرورة مشاركة العاملين، ونسبة 30.2% من إجابات أفراد العينة كانت محايد، 16.3% من إجاباتهم كانت معارض بشدة و14% معارض 7% إجاباتهم موافق بشدة.

4-3- العبارة رقم(19): يتوفر لدى العاملين الاعتقاد بأهمية عنصر الجودة في انجاز المهام.

الجدول رقم(39):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(19)

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط	الانحراف	الاتجاه العام
---------	---------	----------------	---------	----------	---------------

	المعياري	الحسابي			
موافق	0.33	4.02	55.8	24	موافق
			7	3	موافق بشدة
			25.6	11	محايد
			2.3	1	معارض
			9.3	4	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(39) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.02 بانحراف معياري 0.33 ، وهي تقع في المجال الرابع(3.40-4.19) ، حيث أن 55.8% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق للتأكيد على أهمية عنصر الجودة لانجاز المهام ، ونسبة 25.6% من إجابات أفراد العينة كانت محايد ، 9.3% من إجاباتهم كانت معارض بشدة ، 7% إجاباتهم موافق بشدة و 2.3% معارض.

4-4- العبارة رقم(20): يعتقد العاملین بأن توفير نظام أجور عادل يزيد من مستوى الأداء.

الجدول رقم(40): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(20)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.15	4.04	39.5	17	موافق
			37.2	16	موافق بشدة
			4.7	2	محايد
			16.3	7	معارض
			2.3	1	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(40) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي موافق، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.04 بانحراف معياري 0.15، وهي تقع في المجال الرابع(3.40-4.19) ، حيث أن 39.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق للتأكيد على أن توفير نظام للأجور عادل يزيد من الأداء ونسبة 37.2% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة، 16% من إجاباتهم كانت معارض، 4.7% إجاباتهم محايد و 2.3% معارض بشدة.

4-5- العبارة رقم(21): تعتقد المنظمة بضرورة تقوية العلاقات الغير رسمية بغض النظر عن العلاقات الرسمية.

الجدول رقم(41): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(21)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.13	4.04	30.3	13	موافق
			23.3	10	موافق بشدة
			30.3	13	محايد
			14	6	معارض
			2.3	1	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(41) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي موافق، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.04 بانحراف معياري 0.13، وهي تقع في المجال الرابع (3.40-4.19)، حيث أن 30.3% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق للتأكيد على اهتمام المنظمة بتطوير العلاقات غير رسمية، ونسبة 30.3% من إجابات أفراد العينة كانت محايد، 14% من إجاباتهم كانت معارض، 2.3% إجاباتهم معارض بشدة.

4-6- العبارة رقم(22): تعتقد المنظمة بأهمية توفير بيئة عمل مناسبة لزيادة إنتاجية العاملين.

الجدول رقم(42): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(22)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.23	4.04	41.9	18	موافق
			32.6	14	موافق بشدة
			14	6	محايد
			2.3	1	معارض

			9.3	4	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(42) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي موافق، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.04 بانحراف معياري 0.23، وهي تقع في المجال الرابع(3.40-4.19) ، حيث أن 41.9% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق للتأكيد على توفير المنظمة لبيئة عمل مناسبة، ونسبة 32.6% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة، 14% من إجاباتهم كانت محايد، 9.3% إجاباتهم معارض بشدة و2.3% معارض.

4-7- العبارة رقم(23): يسود في المنظمة الاعتقاد بضرورة تكليف العاملين بحجم عمل يتناسب مع قدراتهم.

الجدول رقم(43):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(23)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.35	4.93	53.5	23	موافق
			27.9	12	موافق بشدة
			2.3	1	محايد
			4.7	2	معارض
			11.6	5	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(43) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.93 بانحراف معياري 0.35، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5) ، حيث أن 53.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق للتأكيد على ضرورة تكليف العاملين بأعمال تتناسب مع قدراتهم، ونسبة 27.9% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة، 11.6% من إجاباتهم كانت معارض بشدة ، 4.7% إجاباتهم معارض و2.3% محايد.

وفيما يلي ملخص لعبارات البعد الرابع

الجدول رقم(44): ملخص عبارات بعد المعتقدات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
1	- تؤمن المنظمة بأن وجود فرق العمل يزيد من كفاءة انجازات العاملين.	4.41	0.27	موافق بشدة	3

2	- تؤمن المنظمة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	4.96	0.35	موافق بشدة	1
3	- يتوفر لدى العاملين الاعتقاد بأهمية عنصر الجودة في انجاز المهام.	4.02	0.33	موافق	5
4	- يعتقد العاملين بأن توفير نظام أجور عادل يزيد من مستوى الأداء.	4.04	0.15	موافق	4
5	- تعتقد المنظمة بضرورة تقوية العلاقات الغير رسمية بغض النظر عن العلاقات الرسمية.	4.04	0.31	موافق	4
6	- تعتقد المنظمة بأهمية توفير بيئة عمل مناسبة لزيادة إنتاجية العاملين.	4.04	0.23	موافق	4
7	- يسود في المنظمة الاعتقاد بضرورة تكليف العاملين بحجم عمل يتناسب مع قدراتهم.	4.93	0.35	موافق بشدة	2
<b>المعتقدات التنظيمية</b>		<b>4.34</b>	<b>0.28</b>	<b>موافق بشدة</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات السابقة.

من خلال الجدول رقم(44) يتضح أن أغلب أفراد العينة موافقون بشدة على المعتقدات التنظيمية الموجودة في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.34 بانحراف معياري 0.28، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث تحتل المرتبة الأولى، إيمان المنظمة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ثم يليها الاعتقاد بضرورة تكليف العاملين بحجم عمل يتناسب مع قدراتهم، ثم تأتي العبارة الأولى وهي ضرورة وجود فرق العمل لزيادة كفاءة انجازات العاملين في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة كل من العبارة الرابعة المتمثلة في الاعتقاد بتوفير نظام للأجور يزيد من مستوى الأداء، ضرورة تقوية العلاقات الغير رسمية بغض النظر عن العلاقات الرسمية، أهمية توفير بيئة عمل مناسبة لزيادة إنتاجية العاملين، وأخيرا تأتي العبارة الثالثة والمتمثلة في اعتقاد العاملين بأهمية عنصر الجودة في انجاز المهام.

#### 5- البعد الخامس: التوقعات التنظيمية

5-1- العبارة رقم(24): يتوقع العاملون من المنظمة توفير بيئة العمل المناسبة.

الجدول رقم(45): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(24)

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق	28	56.1	4.69	0.22	موافق بشدة
موافق بشدة	9	20.9			
محايد	3	7			



			7	3	معارض
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(45) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(24) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.69 بانحراف معياري 0.22، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث أن 56.1% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق للتأكيد على توقع العاملين من المنظمة توفير بيئة عمل مناسبة، ونسبة 20.9% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة، 7% من إجاباتهم كانت محايد ومعارض.

5-2- العبارة رقم(25): يسود الاحترام المتبادل بين العاملين لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم(46): إجابات العمال حول أفراد العينة رقم(25)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.50	4.62	60.5	26	موافق
			20.9	9	موافق بشدة
			14	6	محايد
			4.7	2	معارض
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(46) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(25) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.62 بانحراف معياري 0.50، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث أن 60.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق للتأكيد على الاحترام المتبادل لتحقيق أهداف المنظمة، ونسبة 20.9% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة، 14% من إجاباتهم كانت محايد و 4.7% معارض.

5-3- العبارة رقم(26): يتوقع العاملون من المنظمة توفير نظام للحوافز والمكافآت يتماشى مع الجهود المبذولة.

الجدول رقم(47): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(26)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.35	4.97	53.5	23	موافق
			20.9	9	موافق بشدة
			11.6	5	محايد
			2.3	1	معارض

			11.6	5	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (47) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (26) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.97 بانحراف معياري 0.35، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5)، حيث أن 53.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق للتأكيد على توفير نظام للحوافز والمكافآت يتناسب مع الجهود المبذولة، ونسبة 20.9% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة، 11.6% من إجاباتهم كانت محايد ومعارض بشدة و 2.3% معارض.

4-5- العبارة رقم (27): تتوقع المنظمة من العاملين بذل أقصى جهودهم لانجاز المهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم (48): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (27)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.55	4.55	74.4	32	موافق
			14	6	موافق بشدة
			2.3	1	محايد
			9.3	4	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (48) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.55 بانحراف معياري 0.55، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5)، حيث أن 74.4% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق للتأكيد على أن العاملين يبذلون أقصى جهودهم لانجاز المهام الموكلة إليهم، ونسبة 14% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة، 9.3% من إجاباتهم كانت معارض بشدة و 2.3% محايد.

5-5- العبارة رقم (28): يتوقع العاملون من المنظمة توفير نمط إشراف يساعدهم في انجاز مهامهم.

الجدول رقم (49): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (28)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.55	4.62	69.8	30	موافق
			16.3	7	موافق بشدة
			2.3	1	محايد
			4.7	2	معارض

			7	3	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(49) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(28) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.62 بانحراف معياري 0.55، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5) ، حيث أن 69.8% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق للتأكيد على أن العاملين يتوقعون من المنظمة توفير نمط إشراف يساعدهم في انجاز مهامهم ، ونسبة 16.3% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة ، 7% من إجاباتهم كانت معارض بشدة و 4.7% معارض و 2.3% محايد.

5-6- العبارة رقم(29): يتوقع العاملون من المنظمة مراعاة قدراتهم و مهاراتهم في تحديد المهام المطلوبة.

الجدول رقم(50):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(29)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.31	4.69	65.1	28	موافق
			20.9	9	موافق بشدة
			2.3	1	محايد
			0	0	معارض
			11.6	5	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(50) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.69 بانحراف معياري 0.31، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5) ، حيث أن 65.1% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق للتأكيد على أن العاملين يتوقعون من المنظمة مراعاة قدراتهم و مهاراتهم في تحديد المهام المطلوبة، ونسبة 20.9% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة، 11.6% من إجاباتهم كانت معارض بشدة و 2.3% محايد.

وفيما يلي ملخص لعبارات البعد الخامس

الجدول رقم(51): ملخص عبارات التوقعات التنظيمية

الترتيب حسب الأهمية	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
2	موافق بشدة	0.35	4.69	- يتوقع العاملون من المنظمة توفير بيئة العمل المناسبة.	1

2	- يسود الاحترام المتبادل بين العاملين لغرض تحقيق أهداف المنظمة.	4.62	0.50	موافق بشدة	3
3	- يتوقع العاملون من المنظمة توفير نظام للحوافز والمكافآت يتماشى مع الجهود المبذولة.	4.97	0.35	موافق بشدة	1
4	- تتوقع المنظمة من العاملين بذل أقصى جهودهم لانجاز المهام الموكلة إليهم.	4.55	0.55	موافق بشدة	4
5	- يتوقع العاملون من المنظمة توفير نمط إشراف يساعدهم في انجاز مهامهم.	4.62	0.55	موافق بشدة	3
6	- يتوقع العاملون من المنظمة مراعاة قدراتهم ومهاراتهم في تحديد المهام المطلوبة .	4.69	0.31	موافق بشدة	2
<b>التوقعات التنظيمية</b>		<b>4.69</b>	<b>0.43</b>	<b>موافق بشدة</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات السابقة.

من خلال الجدول رقم(51) يتضح أن أغلب أفراد العينة موافقون بشدة على التوقعات التنظيمية الموجودة في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.69 بانحراف معياري 0.34، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث تحتل المرتبة الأولى، توقع العاملون من المنظمة توفير نظام للحوافز والمكافآت يتماشى مع الجهود المبذولة، ثم يليها توقع العاملون من المنظمة توفير بيئة العمل المناسبة وكذا توقع العاملون من المنظمة مراعاة قدراتهم ومهاراتهم في تحديد المهام المطلوبة ، ثم تأتي العبارة الخامسة وهي يتوقع العاملون من المنظمة توفير نمط إشراف يساعدهم في انجاز مهامهم. والثانية وهي يسود الاحترام المتبادل بين العاملين لغرض تحقيق أهداف المنظمة في المرتبة الثالثة، وأخيرا تأتي العبارة الرابعة والمتمثلة في توقع المنظمة من العاملين بذل أقصى جهودهم لانجاز المهام الموكلة إليهم.

وفيما يلي ملخص لعبارات المحور الأول

#### الجدول رقم(52): ملخص عبارات الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال القبول	الترتيب حسب الأهمية
1	القيم التنظيمية	4.38	0.50	موافق بشدة	3
2	السياسات والإجراءات	4.30	0.42	موافق بشدة	5
3	القواعد والقوانين	4.54	0.47	موافق بشدة	2

4	موافق بشدة	0.28	4.34	المعتقدات التنظيمية	4
1	موافق بشدة	0.43	4.69	التوقعات التنظيمية	5
موافق بشدة		0.474	4.45	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات السابقة.

من خلال الجدول رقم(52) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة موافقون بشدة على الثقافة التنظيمية للمنظمة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.45 بانحراف معياري 0.474، حيث جاءت التوقعات التنظيمية في المرتبة الأولى، ثم تليها الموافقة بشدة على القواعد والقوانين، ثم الموافق بشدة على القيم التنظيمية، ثم المعتقدات التنظيمية وأخيرا السياسات والإجراءات.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني- الرضا الوظيفي-

1- العبارة رقم(30): تتسم سياسة الأجور بالسلامة و العدالة.

الجدول رقم(53): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(30)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.39	3.45	34.9	15	موافق
			2.3	1	موافق بشدة
			25.6	11	محايد
			20.9	9	معارض
			16.3	7	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(53) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(30) هي موافق، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.45 بانحراف معياري 0.39، وهي تقع في المجال الرابع(3.45- 4.19) ، حيث أن 34.9% من أفراد العينة عبروا عن كون سياسة الأجور المتبعة تتسم بالسلامة والعدالة، ونسبة 25.6% من إجابات أفراد العينة كانت محايد، و20.9% من إجاباتهم كانت معارض و16.3% معارض بشدة و2.3% موافق بشدة.

2- العبارة رقم(31): يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.

الجدول رقم(54): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(31)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.48	3.51	34.9	15	موافق
			11.6	5	موافق بشدة
			11.6	5	محايد

			25.6	11	معارض
			16.3	7	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(54) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(31) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.51 بانحراف معياري 0.48، وهي تقع في المجال الرابع (3.40-4.19) ، حيث أن 34% من أفراد العينة عبروا على تناسب الأجر مع الجهد المبذول، ونسبة 25.6% من إجابات أفراد العينة كانت معارض، 16.6% من إجاباتهم كانت معارض بشدة و 11.6% موافق بشدة ومحايد.

3- العبارة رقم(32): أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه.

الجدول رقم(55):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(32)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.44	3.62	37.2	16	موافق
			11.6	5	موافق بشدة
			9.3	4	محايد
			27.9	12	معارض
			14	6	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(55) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(32) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.62 بانحراف معياري 0.44، وهي تقع في المجال الرابع(3.40-4.19) حيث أن 37.2% من أفراد العينة عبروا عن رضاهم عن الأجر، ونسبة 27.9% من إجابات أفراد العينة كانت معارض، 14% من إجاباتهم كانت معارض و 11.6% موافق بشدة و 9.3% محايد.

4- العبارة رقم(33): تتسم سياسة الترقية في المنظمة بالعدالة.

الجدول رقم(55):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(33)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.32	3.65	34.9	15	موافق
			4.7	2	موافق بشدة
			25.6	11	محايد
			23.3	10	معارض

			11.6	5	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم(55) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(33) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.65 بانحراف معياري 0.32، وهي تقع في المجال الرابع(3.40-4.19) حيث أن 34.9% من أفراد العينة عبروا على أن سياسة الترقية المتبعة تتسم بالعدالة، ونسبة 25.6% من إجابات أفراد العينة كانت محايد، 23.3% من إجاباتهم كانت معارض و 11.6% موافق و 4.7% موافق بشدة.

5- العبارة رقم(34): أستفيد من الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة.

الجدول رقم(56): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(34)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.29	3.44	34.9	15	موافق
			7	3	موافق بشدة
			11.6	5	محايد
			18.6	8	معارض
			27.9	12	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(56) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(34) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.44 بانحراف معياري 0.29، وهي تقع في المجال الرابع(3.40-4.19) حيث أن 34% من أفراد العينة عبروا على كون الاستفادة من الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية، ونسبة 27.9% من إجابات أفراد العينة كانت معارض بشدة، 18.6% من إجاباتهم كانت معارض و 11.6% موافق و 7% موافق بشدة.

6- العبارة رقم(35): أشعر بالرضا عن سياسة الترقية المتبعة.

الجدول رقم(57): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(35)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.44	3.50	23.3	10	موافق
			20.9	9	موافق بشدة
			20.9	9	محايد
			14	6	معارض

			20.9	9	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(57) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(35) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.50 بانحراف معياري 0.44، وهي تقع في المجال الرابع (3.40-4.19) ، حيث أن 23.3% من أفراد العينة عبروا عن رضاهم على سياسة الترقية المتبعة، ونسبة 20.9% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة، محايد ومعارض بشدة، 14% معارض.

7- العبارة رقم(36): توزع المهام بين العاملين حسب قدراتهم و تخصصاتهم.

الجدول رقم(58):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(36)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.65	3.44	53.5	23	موافق
			11.6	5	محايد
			18.6	8	معارض
			16.3	7	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(59) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(36) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.44 بانحراف معياري 0.65، وهي التي تقع في المجال الرابع (3.40-4.19) ، حيث أن 53.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق على أن المهام توزع على حسب تخصصاتهم وقدراتهم، ونسبة 18.6% من إجابات أفراد العينة كانت معارض ، 16.3% من إجاباتهم كانت معارض بشدة و 11.6% محايد.

8- العبارة رقم(37): يحتوي العمل الذي أقوم به على مهام متنوعة.

الجدول رقم(60):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(37)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.28	4.76	62.8	27	موافق
			20.9	9	موافق بشدة
			2.3	1	محايد
			4.7	2	معارض
			9.3	4	معارض بشدة



			100	43	المجموع
--	--	--	-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (60) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (37) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.76 بانحراف معياري 0.28، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5)، حيث أن 62.8% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافقة على أن العمل يحتوي على العديد من المهام، ونسبة 20.9% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة، 9.3% من إجاباتهم كانت معارض بشدة و4.7% معارض و2.3% محايد.

9- العبارة رقم (38): يتيح لي رئيسي الحرية و الاستقلال في اختيار طرق أداء عملي.

الجدول رقم (61): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (38)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.47	4.02	60.5	26	موافق
			11.6	5	موافق بشدة
			2.3	1	محايد
			16.3	7	معارض
			9.3	4	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (61) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (38) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.02 بانحراف معياري 0.41، وهي تقع في المجال الرابع (3.40-4.19)، حيث أن 60.5% من أفراد العينة عبروا بالموافقة على إتاحة مساحة للحرية من طرف الرئيس، ونسبة 16.3% من إجابات أفراد العينة كانت معارض، 11.6% من إجاباتهم كانت موافق بشدة و9.3% معارض بشدة و2.3% محايد.

10- العبارة رقم (39): أشعر بالرضا عن المهام الموكلة إلي.

الجدول رقم (62): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (39)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.41	4.23	48.8	21	موافق
			9.3	4	موافق بشدة
			20.9	9	محايد
			11.6	5	معارض
			9.3	4	معارض بشدة

			100	43	المجموع
--	--	--	-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم(62) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(39) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.23 بانحراف معياري 0.41، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث أن 48.8% من أفراد العينة عبروا على رضاهم على المهام الموكلة إليهم، ونسبة 20.9% من إجابات أفراد العينة كانت محايد، 11.6% من إجاباتهم كانت معارض و9.3% معارض بشدة وموافق بشدة.

**11- العبارة رقم(40):** يؤمن رئيسي بضرورة مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بمنصبي.

**الجدول رقم(63):** إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(40)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.56	4.69	37.2	16	موافق
			9.3	4	موافق بشدة
			18.6	8	محايد
			16.3	7	معارض
			18.6	8	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم(63) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(40) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.69 بانحراف معياري 0.56، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث أن 37.2% من أفراد العينة عبروا على أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات، ونسبة 18.6% من إجابات أفراد العينة كانت محايد ومعارض بشدة، 16.3% من إجاباتهم كانت معارض و9.3% موافق بشدة.

**12- العبارة رقم(41):** يشجعني رئيسي على الإبداع والابتكار في أداء مهامي.

**الجدول رقم(64):** إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(41)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.55	4.97	27.9	12	موافق
			11.6	5	موافق بشدة
			18.6	8	محايد
			18.6	8	معارض
			23.3	10	معارض بشدة

			100	43	المجموع
--	--	--	-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(64) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(41) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.97 بانحراف معياري 0.55، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5) ، حيث أن 27.9% من أفراد العينة عبروا بالموافقة على تشجيع الرئيس للعاملين على الإبداع، ونسبة 23.3% من إجابات أفراد العينة كانت معارض بشدة، 18.6% من إجاباتهم كانت معارض ومحايد و11.6% موافق بشدة.

**13- العبارة رقم(42):** أشعر بالرضا على طريقة معاملة رئيسي لي.

**الجدول رقم(65):** إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(42)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.53	4.46	41.9	18	موافق
			16.3	7	موافق بشدة
			9.3	4	محايد
			18.6	8	معارض
			14	6	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم(65) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(42) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.46 بانحراف معياري 0.53، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5) ، حيث أن 41.9% من أفراد العينة عبروا على رضاهم على معاملة المشرف، ونسبة 18.6% من إجابات أفراد العينة كانت معارض، 16.3% من إجاباتهم كانت موافق بشدة و14% معارض بشدة و9.3% محايد.

**14- العبارة رقم(43):** يملك رئيسي القدرة على التأثير علي لتحقيق أهداف منظمتي.

**الجدول رقم(66):** إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(43)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.33	4.79	25.6	11	موافق
			23.3	10	موافق بشدة
			20.9	9	محايد
			16.3	7	معارض
			14	6	معارض بشدة

			100	43	المجموع
--	--	--	-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(66) نجد أن، حيث أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(43) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.79 بانحراف معياري 0.33، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5)، 25.6% من أفراد العينة عبروا على قدرة الرئيس على التأثير عليهم، ونسبة 23.3% من إجابات أفراد العينة كانت موافق، 20.9% من إجاباتهم كانت محايد و 16.3% معارض و 14% معارض بشدة.

15- العبارة رقم(44): أو من بضرورة التعاون بين أفراد الجماعة لانجاز أهداف المنظمة.

الجدول رقم(67): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(44)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.50	4.93	51.2	22	موافق
			23.3	10	موافق بشدة
			9.3	4	محايد
			14	6	معارض
			2.3	1	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(67) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(44) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.93 بانحراف معياري 0.50، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5)، حيث أن 51.2% من أفراد العينة عبروا على ضرورة التعاون، ونسبة 23.3% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة 14% من إجاباتهم كانت معارض و 9.3% محايد و 2.3% معارض بشدة.

16- العبارة رقم(45): يوجد انسجام و تفاهم بين أفراد جماعة العمل.

الجدول رقم(68): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(45)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.47	4.25	39.5	17	موافق
			14	6	موافق بشدة
			30.2	13	محايد
			611.	5	معارض
			4.7	2	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (68) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (45) هي موافق، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.93 بانحراف معياري 0.50، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5) حيث أن 39.5% من أفراد العينة عبروا على وجود انسجام وتفاهم بين أفراد العينة، ونسبة 30.2% من إجابات أفراد العينة كانت محايد، 14% من إجاباتهم كانت موافق بشدة و 11.6% معارض و 4.7% معارض بشدة.

17- العبارة رقم (46): أو من بضرورة التعاون بين أفراد جماعة العمل لانجاز أهداف المنظمة.

الجدول رقم (69): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (46)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.19	4.83	58.1	25	موافق
			18.6	8	موافق بشدة
			7	3	محايد
			14	6	معارض
			2.3	1	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (69) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (46) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.83 بانحراف معياري 0.19، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5)، حيث أن 58.1% من أفراد العينة عبروا على ضرورة التعاون بين أفراد الجماعة، ونسبة 18.6% من إجابات أفراد العينة كانت موافق بشدة، 14% من إجاباتهم كانت معارض و 7% محايد و 2.3% معارض بشدة.

18- العبارة رقم (47): أشعر بالرضا عن جماعة العمل التي أنتمي إليها.

الجدول رقم (70): إجابات أفراد العينة حول العبارة (47)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.25	4.16	44.2	19	موافق
			16.3	7	موافق بشدة
			23.3	10	محايد
			11.6	5	معارض
			4.7	2	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(70) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(47) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.16 بانحراف معياري 0.25، وهي تقع في المجال الرابع(3.40-4.19) حيث أن 44.2% من أفراد العينة عبروا على رضاهم على جماعة العمل، ونسبة 23.3% من إجابات أفراد العينة كانت محايد، و 11.6% من إجاباتهم كانت معارض و 16.3% موافق بشدة و 4.7% معارض بشدة.

19- العبارة رقم(48): تتوفر بالمنظمة ظروف العمل المادية (الحرارة، الإضاءة، النظافة والتهوية) لأداء عملي.

الجدول رقم(71):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(48)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق	0.50	4.13	32.3	14	موافق
			7	3	موافق بشدة
			7	3	محايد
			20.9	9	معارض
			32.3	14	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم(71) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(48) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.13 بانحراف معياري 0.50، وهي تقع في المجال الرابع(3.40-4.19) حيث أن 32.3% من أفراد العينة عبروا في توفير المنظمة الظروف العمل المادية، ونسبة 32.3% من إجابات أفراد العينة كانت معارض بشدة، و 7% من إجاباتهم كانت موافق بشدة ومحايد و 20.9% معارض.

20- العبارة رقم(49): تساعد ظروف العمل المادية على السير الأفضل للعمل.

الجدول رقم(72):إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(49)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.56	4.86	25.6	11	موافق
			25.6	11	موافق بشدة
			11.6	5	محايد
			11.6	5	معارض
			25.6	11	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(72) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(49) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.86 بانحراف معياري 0.56، وهي تقع في المجال الخامس

(5-4.20)، حيث أن 25.6% من أفراد العينة توزعت إجاباتهم بين الموافق والموافق بشدة والمعارض بشدة للتعبير على أن ظروف العمل المادية تساعد على السير الحسن للعمل، ونسبة 11.6% من إجابات أفراد العينة كانت محايد ومعارض.

21- العبارة رقم(50): أشعر بالرضا عن ظروف العمل المادية المتوفرة بالمنظمة.

الجدول رقم(73): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم(50)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
موافق بشدة	0.50	4.37	32.3	14	موافق
			11.6	5	موافق بشدة
			16.3	7	محايد
			20.9	9	معارض
			18.6	8	معارض بشدة
			100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(73) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم(50) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.37 بانحراف معياري 0.50، وهي تقع في المجال الخامس (5-4.20)، حيث أن 32.3% من أفراد العينة عبروا على رضاهم على ظروف العمل المادية، ونسبة 20.9% من إجابات أفراد العينة كانت معارض، 16.3% من إجاباتهم كانت محايد و 18.6% معارض بشدة و 11.6% موافق بشدة

وفيما يلي ملخص لعبارات المحور الثاني

الجدول رقم(74): ملخص لعبارات الرضا الوظيفي

الترتيب حسب الأهمية	مجال القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
20	موافق	0.39	3.45	- تتسم سياسة الأجور بالسلامة والعدالة.	1
17	موافق	0.48	3.51	- يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.	2
16	موافق	0.44	3.62	- أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه.	3
15	موافق	0.32	3.65	- تتسم سياسة الترقية في المنظمة بالعدالة.	4
19	موافق	0.29	3.44	- أستفيد من الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة	5
18	موافق	0.44	3.50	- أشعر بالرضا عن سياسة الترقية المتبعة.	6
19	موافق	0.65	3.44	- توزع المهام بين العاملين حسب قدراتهم و تخصصاتهم	7
7	موافق	0.28	4.76	- يحتوي العمل الذي أقوم به على مهام متنوعة.	8

	بشدة				
9	موافق	0.47	4.02	- يتيح لي رئيسي الحرية و الاستقلال في اختيار طرق أداء عملي.	
10	موافق بشدة	0.41	4.23	- أشعر بالرضا عن المهام الموكلة إلي.	
11	موافق بشدة	0.56	4.69	- يؤمن رئيسي بضرورة مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بمنصبي.	
12	موافق بشدة	0.55	4.97	- يشجعني رئيسي على الإبداع و الابتكار في أداء مهامي.	
13	موافق بشدة	0.53	4.46	- أشعر بالرضا على طريقة معاملة رئيسي لي.	
14	موافق بشدة	0.33	4.79	- يملك رئيسي القدرة على التأثير علي لتحقيق أهداف منظمتي	
15	موافق بشدة	0.50	4.93	- أومن بضرورة التعاون بين أفراد الجماعة لانجاز أهداف المنظمة.	
16	موافق بشدة	0.47	4.25	- يوجد انسجام و تفاهم بين أفراد جماعة العمل	
17	موافق بشدة	0.19	4.83	- أومن بضرورة التعاون بين أفراد جماعة العمل لانجاز أهداف المنظمة.	
18	موافق	0.25	4.16	- أشعر بالرضا عن جماعة العمل التي أنتمي إليها.	
19	موافق	0.50	4.13	- تتوفر بالمنظمة ظروف العمل المادية ( الحرارة، الإضاءة، النظافة والتهوية) لأداء عملي.	
20	موافق بشدة	0.56	4.86	- تساعد ظروف العمل المادية على السير الأفضل للعمل	
21	موافق بشدة	0.50	4.37	- أشعر بالرضا عن ظروف العمل المادية المتوفرة بالمنظمة.	
موافق بشدة		0.32	3.76	الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات السابقة.

من خلال الجدول رقم(74) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يشعرون بالرضا عن العمل من خلال أن مجال قبول المحور الثاني(الرضا الوظيفي) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.76 بانحراف معياري 0.32، حيث جاءت العبارة رقم(12) في المرتبة الأولى المتمثلة في الرضا على معاملة الرئيس، ثم تليها العبارة رقم(15) وهي ضرورة التعاون بين أفراد الجماعة لانجاز المهام ، ثم الموافقة بشدة على العبارة رقم (20) وهي ملائمة ظروف العمل للسير الأفضل لمهام العامل ، ثم العبارة رقم(17) المتمثلة في ضرورة التعاون بين



أفراد جماعة العمل لانجاز أهداف المنظمة في المرتبة الرابعة، ثم تأتي العبارة رقم(14) وهي قدرة الرئيس على التأثير على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة في المرتبة الخامسة، ثم العبارة رقم(11) المتمثلة في ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المرتبة السادسة، ثم تأتي العبارة رقم(8) وهي احتواء العمل الذي يقوم به العامل على مهام متنوعة في المرتبة السابعة، ثم تأتي العبارة رقم(13) وهي الشعور بالرضا على طريقة معاملة الرئيس للعاملين في المرتبة الثامنة، ثم العبارة رقم(21) المتمثلة في الشعور بالرضا عن ظروف العمل المادية المتوفرة بالمنظمة في المرتبة التاسعة، والعبارة رقم(16) وهي وجود انسجام وتفاهم بين أفراد جماعة العمل في المرتبة العاشرة، أما العبارة رقم(10) والمتمثلة في الشعور بالرضا عن المهام الموكلة للعاملين في المرتبة 11، والعبارة رقم(18) وهي الشعور بالرضا عن جماعة العمل في المرتبة 12، والعبارة رقم(19) وهي تتوفر بالمنظمة ظروف العمل المادية لأداء العمل في المرتبة 13، ثم تليها العبارة رقم(9) المتمثلة في إتاحة الرئيس الحرية والاستقلال في اختيار طرق أداء العمل في المرتبة 14 والعبارة رقم(4) وهي تميز سياسة الترقية في المنظمة بالعدالة في المرتبة 15، ثم تليها العبارة رقم(3) وهي الشعور بالرضا عن الأجر الذي يتقاضاه العاملين في المرتبة 16، والعبارة رقم(2) وهي تتناسب الأجر الذي يتقاضاه العاملين مع الجهد المبذول في المرتبة 17، ثم تليها العبارة رقم(6) وهي الشعور بالرضا عن سياسة الترقية المتبعة في المنظمة في المرتبة 18، والعبارة رقم(5) وهي استفادة العاملين من الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة، والعبارة رقم(7) وهي توزيع المهام بين العاملين حسب قدراتهم وتخصصاتهم في نفس المرتبة 19، وأخيرا العبارة رقم(1) والمتمثلة في اتسام سياسة الأجور بالسلامة والعدالة في المرتبة 20 .

#### المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

بعد تحليل نتائج الاستمارة سنحاول في هذا الجزء تفسير النتائج المتوصل إليها تبعا للفرضيات المنطلق منها:

##### 1- الفرضية الأولى: " هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والرضا الوظيفي"

لإثبات صحة أو نفي الفرضية الأولى التي تتمثل في "هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والرضا الوظيفي" تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة بين عبارات البعد الأول "القيم التنظيمية" وإجاباتهم حول محور الرضا الوظيفي والنتائج يوضحها الجدول التالي:

##### الجدول رقم(75): علاقة القيم التنظيمية بالرضا الوظيفي

المحور	معامل الارتباط بيرسون	تفسير الدلالة
القيم التنظيمية	*0.725	وجود علاقة طردية قوية بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي
الرضا الوظيفي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

\*عند مستوى دلالة 0.01.

من خلال الجدول رقم(75) يتضح وجود علاقة طردية قوية بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يوضح أنه كلما كانت هناك قيم تنظيمية ايجابية منتشرة بين العاملين تركز على اهتمام العاملين بالعمل الموكل إليهم وانجازه في الوقت المحدد، كلما زادت درجة رضاهم عن العمل، وهذا ماتم تناوله في الجانب النظري، حيث أن احترام العاملين للعمل الموكل إليهم، وانجاز أعمالهم في الوقت المحدد واحترامهم للوقت واهتمام المنظمة بالعنصر البشري يزيد من الدافعية لدى العاملين والرفع من مستوى رضاهم عن العمل. وهذا مايعني قبول الفرضية الأولى أي هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والرضا الوظيفي.

## 2- الفرضية الثانية: "هناك علاقة بين السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة والرضا الوظيفي."

لإثبات صحة أو نفي الفرضية الثانية التي تتمثل في " هناك علاقة بين السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة والرضا الوظيفي." تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني "السياسات والإجراءات" وإجاباتهم حول محور الرضا الوظيفي. والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(76): علاقة السياسات والإجراءات بالرضا الوظيفي

المحور	معامل الارتباط بيرسون	تفسير الدلالة
السياسات والإجراءات	*0.873	وجود علاقة طردية قوية بين السياسات والإجراءات والرضا الوظيفي
الرضا الوظيفي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

\* عند مستوى دلالة 0.01.

من خلال الجدول رقم(76) يتضح وجود علاقة طردية قوية بين السياسات والإجراءات والرضا الوظيفي، مما يوضح أنه كلما كانت هناك سياسات وإجراءات واضحة لدى العاملين تعمل على تحديد مهام العاملين تتناسب مع قدراتهم، توفر مناخ ملائم لتنفيذ مهامهم كلما زادت درجة رضاهم عن العمل، وهذا ماتم تناوله في الجانب النظري حيث أن توفر هذا النوع من السياسات والإجراءات يزيد من الدافعية لدى العاملين والرفع من مستوى رضاهم عن العمل.

وهذا ما يعني قبول الفرضية الثانية أي هناك علاقة بين السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة والرضا الوظيفي.

## 3- الفرضية الثالثة: "هناك علاقة بين القواعد والقوانين المتبعة في المنظمة والرضا الوظيفي."

لإثبات صحة أو نفي الفرضية الثالثة التي تتمثل في " هناك علاقة بين القواعد والقوانين المتبعة في المنظمة والرضا الوظيفي." تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث "القواعد والقوانين" وإجاباتهم حول محور الرضا الوظيفي. والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(77): علاقة القواعد والقوانين بالرضا الوظيفي

المحور	معامل الارتباط بيرسون	تفسير الدلالة
السياسات والإجراءات	*0.825	وجود علاقة طردية قوية بين القواعد والقوانين والرضا الوظيفي
الرضا الوظيفي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

\* عند مستوى دلالة 0.01.

من خلال الجدول رقم(77) يتضح وجود علاقة طردية قوية بين القواعد والقوانين المتبعة في المؤسسة والرضا الوظيفي، مما يوضح أنه كلما كان هناك احترام للقواعد والقوانين من طرف العاملين لانجاز مهامهم، تركيز القواعد والقوانين على توفير نظام للمكافآت والأجور عادل وتعمل على احترام حقوق العاملين وتوفير نظام لتقييم وتطوير العاملين كلما زادت درجة رضاهم عن العمل، وهذا ما يتوافق مع الجانب النظري، حيث أنه كلما كانت القواعد والقوانين تركز على ضمان حقوق العاملين وتوفير كل الظروف اللازمة لأداء مهامهم كلما زادت درجة رضاهم عن العمل.

وهذا ما يعني قبول الفرضية الثالثة أي هناك علاقة بين القواعد والقوانين المتبعة في المنظمة والرضا الوظيفي.

#### 4- الفرضية الرابعة: " هناك علاقة بين المعتقدات التنظيمية السائدة في المنظمة والرضا الوظيفي."

لإثبات صحة أو نفي الفرضية الرابعة التي تتمثل في " هناك علاقة بين المعتقدات التنظيمية السائدة في المنظمة والرضا الوظيفي." تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع " المعتقدات التنظيمية " وإجاباتهم حول محور الرضا الوظيفي. والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(78): علاقة المعتقدات التنظيمية بالرضا الوظيفي

المحور	معامل الارتباط بيرسون	تفسير الدلالة
المعتقدات التنظيمية	*0.853	وجود علاقة طردية قوية بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي
الرضا الوظيفي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

\* عند مستوى دلالة 0.01.

من خلال الجدول رقم(78) يتضح وجود علاقة طردية قوية بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي مما يوضح أنه كلما كانت هناك معتقدات تنظيمية ايجابية تركز على ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تكليف العاملين بحجم عمل يتناسب مع قدراتهم، إيمان المنظمة بضرورة وجود فرق العمل وبضرورة وجود

العلاقات غير رسمية، الاعتقاد بضرورة توفير نظام أجور عادل وبيئة عمل مناسبة كلما زادت درجة رضاهم عن العمل وهذا ما تم تناوله في الجانب النظري، حيث أن توفر مثل هذه المعتقدات السابقة الذكر يرفع من الروح المعنوية للعاملين ودفاعيتهم لأداء العمل الموكل إليهم.

وهذا ما يعني قبول الفرضية الرابعة أي هناك علاقة بين المعتقدات التنظيمية السائدة في المنظمة والرضا الوظيفي.

#### 5- الفرضية الخامسة: "هناك علاقة بين التوقعات التنظيمية السائدة في المنظمة والرضا الوظيفي."

لإثبات صحة أو نفي الفرضية الخامسة التي تتمثل في "هناك علاقة بين التوقعات التنظيمية السائدة في المنظمة والرضا الوظيفي". تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس "التوقعات التنظيمية" وإجاباتهم حول محور الرضا الوظيفي. والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(79): علاقة التوقعات التنظيمية بالرضا الوظيفي

المحور	معامل الارتباط بيرسون	تفسير الدلالة
التوقعات التنظيمية	*0.871	وجود علاقة طردية قوية بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي
الرضا الوظيفي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

\* عند مستوى دلالة 0.01.

من خلال الجدول رقم(79) يتضح وجود علاقة طردية قوية بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي مما يوضح أنه كلما كانت هناك توقعات تنظيمية ايجابية بين العاملين والمنظمة تركز على توفير نظام للحوافز والمكافآت يتماشى مع الجهود المبذولة، الاحترام المتبادل بين العاملين، تحديد المهام حسب القدرات والمهارات، بذل أقصى الجهود من طرف العاملين لانجاز أهداف المنظمة، كلما زادت درجة رضاهم عن العمل، وهذا ما يؤكد الجانب النظري حيث أن توفر مثل هذه التوقعات السابقة الذكر يزيد من درجة رضاهم عن العمل. وهذا ما يعني قبول الفرضية الخامسة أي هناك علاقة بين التوقعات التنظيمية السائدة في المنظمة والرضا الوظيفي.

من خلال توضيح العلاقة بين الأبعاد المختلفة المتعلقة بالمحور الأول الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم التنظيمية، السياسات والإجراءات، القواعد والقوانين، المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية، والمحور الثاني الرضا الوظيفي، يمكن تلخيص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل العبارات المتعلقة بالمحور الأول (الثقافة التنظيمية) والمحور الثاني (الرضا الوظيفي) والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(80): العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

المحور	معامل الارتباط بيرسون	تفسير الدلالة
الثقافة التنظيمية	*0.971	وجود علاقة طردية قوية بين

الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي		الرضا الوظيفي
----------------------------------	--	---------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

\* عند مستوى دلالة 0.01.

من خلال الجدول رقم (80) يتضح وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وهذا يعني أنه كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية تتضمن سياسات وإجراءات واضحة، وتتضمن توقعات ايجابية بين العاملين والمنظمة، ومعتقدات تنظيمية تركز على تحديد أسلوب وطبيعة العمل، وتشمل على قواعد وقوانين تعمل على ضمان حقوق العاملين وتنظيم سلوكهم في المنظمة، وتتضمن قيم تنظيمية تركز على احترام العمل، انجاز العمل في الوقت المحدد، كلما ساعدت على الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. وهذا ما يوضح أنه هناك أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في توفير العناصر المختلفة التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي.

### خلاصة الفصل الثالث

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة وهي وحدة البريد الولائية بسكرة من خلال التطرق إلى نشأتها، أهم نشاطاتها والهيكل التنظيمي المميز لها، واعتمدنا في انجاز هذا العمل على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة من عمال هذه الوحدة بمختلف أصنافهم، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وعند استرجاع الاستمارة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على النسب المئوية التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.