

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

### أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبين:

الأستاذ المشرف(ة)

- محمد ناصر خان

- مداس صلاح الدين

- صياد صلاح الدين

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ مساعد(أ)	- مدوكي يوسف
بسكرة	مقررا	- أستاذ مساعد(أ)	- محمد ناصر خان
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضرة(ب)	- دالي على لمياء

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

### أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبين:

الأستاذ المشرف(ة)

- محمد ناصر خان

- مداس صلاح الدين

- صياد صلاح الدين

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ مساعد(أ)	- مدوكي يوسف
بسكرة	مقررا	- أستاذ مساعد(أ)	- محمد ناصر خان
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضرة(ب)	- دالي على لمياء

الموسم الجامعي: 2021-2022

## شكر وعرّفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) صدق رسول الله، (رواه أحمد  
والبخاري وصححه الألباني)

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام مذكرة تخرجي

نتوجه بجزيل الشكر إلى الوالدين الكريمين اللذين كان لهما الفضل الكبير في حياتنا الدراسية. ولا بد لنا ونحن  
نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا  
الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد  
وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة  
أتقدم بخالص الشكر إلى أستاذي الفاضل "خان محمد ناصر" على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى  
مساعدته لي والذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة جزاه الله عنا خير جزاء  
كما أتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة مذكرتي، وتحملهم مشاق قراءتها وتصحيحها  
فجزاهم الله ألف خير. وكذلك أقدم شكر خاص للأستاذة الفاضلة "خان أحلام" التي ساعدتني بالكثير ولم  
تبخل علي بأي معلومة كنت بحاجة إليها فألف تحية وتقدير لك أستاذتي

وكل الشكر لمن ساعدني سواء من قريب أو بعيد وقدم لي العون وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وقد شملت الدراسة عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، ومن أجل تجنب التحيز في اختيار العينة فقد تم اختيار عينة عشوائية وزعت استمارة الاستبانة على مفرداتها بواقع (55) مفردة، تم استرداد منها (50)، وبعد فحصها ومعاينتها تم اعتماد على (44) استبانة وإلغاء (06) لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه فقد كانت المحصلة النهائية لعينة الدراسة هي (44) مفردة. وقد تم استخدام في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين، اختبار كولومجروف - سميرونوف، وتحليل الانحدار البسيط... الخ. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✚ وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية بكلية محل الدراسة

✚ وجود مستوى متوسط للرضا الوظيفي بكلية محل الدراسة.

✚ أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

✚ أظهرت الدراسة أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في كلية محل الدراسة.

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

## **Abstrac :**

This study aimed to identify the impact of organizational culture on job satisfaction. The study included a sample of employees of the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences at the University of Mohamed Khider in Biskra. ) items, from which (50) were imported, and after examining them, (44) questionnaires were adopted and (06) canceled due to their unsuitability for analysis. Therefore, the final outcome of the study sample was (44) items. Several statistical methods were used in the statistical analysis of the data, including: descriptive statistics measures, analysis of variance, Columgrove-Smirnov test, simple regression analysis...etc. This study reached several results, the most important of which are:

- ✚ The presence of an average level of organizational culture in the college under study
- ✚ There is an average level of job satisfaction in the college under study.
- ✚ The study showed a statistically significant relationship between organizational culture and job satisfaction.
- ✚ The study showed that there is an effect of organizational culture on job satisfaction in the college under study.

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

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
38	توزيع العينة حسب الجنس	01-03
39	توزيع العينة حسب العمر	02-03
40	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	03-03
41	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	04-03
44	معامل الثبات ألفا كرونباغ	05-03
45	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	06-03
45	درجات مقياس لكارث الخماسي	07-03
45	درجات مقياس لكارث الخماسي	08-03
46	درجات الأهمية	09-03
47-46	الاتجاه العام لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات بعد القيم التنظيمية	10-03
48-47	الاتجاه العام لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات بعد المعتقدات التنظيمية	11-03
49	الاتجاه العام لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات بعد التوقعات التنظيمية	12-03
50	الاتجاه العام لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات بعد الأعراف التنظيمية	13-03
51	الاتجاه العام للثقافة التنظيمية	14-03
52-51	الاتجاه العام لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي	15-03
53	معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	16-03
54-53	معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	17-03
54	نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج	18-03
55	القدرة التفسيرية للنموذج	19-03
56-55	معاملات نموذج علاقة التأثير عوامل الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي	20-03

## قائمة لأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
ر	نموذج الدراسة	أ-01
25	أهمية الثقافة التنظيمية	01-02
28	مكونات الثقافة التنظيمية	02-02
39	توزيع العينة حسب الجنس	01-03
40	توزيع العينة حسب الفئات العمرية	02-03
41	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	03-03
42	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	04-03

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
94-90	الاستبيان	01



المقدمة

## مقدمة

يحتل موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين والعلماء لما له من دور هام في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة، وفي بناء الهياكل التنظيمية وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات، وهوياتهم ومواقفهم، زيادة في كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها، وتساهم في تحقيق أهدافها، فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها.

كما يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لبناء المجتمع وهو أساس العملية الإنتاجية، ومهما بلغت درجة تطور تكنولوجيا المعلومات وتعقيدها ستبقى بحاجة ماسة للعقل البشري الذي يقودها ويسيرها. ومن هذا المنطلق كان لا بد أن يولي هذا العنصر البشري جانباً من الاهتمام والأهمية بحيث يكون راضياً في عمله خاصة أنه يقضي جل وقته في العمل ويسعى إلى تحقيق المزيد من الحاجات، ولأن لكل منظمة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات المتمثلة في مجموعة القيم والمعايير وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين، ويلمسها المتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، حيث يصبح الفرد يعرف ويتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات المنظمة وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضواً في المنظمة، مما يؤدي إلى الزيادة في مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين أو انخفاضه.

ولأن نجاح المنظمة يتطلب التركيز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، كان ولا بد أن تصب اهتمام المنظمات بالموارد البشرية وسبل رضاه من أجل اكتساب ولائه باعتباره الورقة الراجحة التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الثقافة التنظيمية تمثل متغيراً مهماً في التأثير في رضا العاملين عن عملهم في المنظمات التي يعملون بها، وتنبع أهمية الرضا الوظيفي في كونه أحد مكونات السعادة والرضا عن الحياة، وهو يمثل ذلك الحماس الذي يصدر من العمال نحو العمل والذي ينبع من قوة داخلية فائقة على شعور داخلي للعامل.

إشكالية البحث:

نظراً لأهمية عامل الثقافة التنظيمية من جهة، والرضا الوظيفي من جهة أخرى سواء بالنسبة للمنظمة ومستقبلها، وتأثير كل منهما على أدائها ورسم معالم مستقبلها أو بالنسبة للأفراد والتأثير على سلوكياتهم، ولأن مثل هذه الظواهر تلازم المورد البشري حيث ما كان ولا تقتصر على مؤسسة دون غيرها، سيكون اهتمامنا في هذه الدراسة منصبا على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة، وسوف نحاول في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية:

**ما أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة؟**

ويندرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة؟
- ما أثر المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة؟
- ما أثر التوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة؟

✚ ما أثر الأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة؟

### الدراسات السابقة:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت دراساتهم من خلال المقالات، رسائل الماجستير، أطروحات الدكتوراه، وفي بعض الكتب، وفيما يلي سيتم عرض بعضا من هذه الدراسات كما يلي:

### دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية:

1- دراسة الياس سالم، (2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الموارد بشرية خاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم (رسالة ماجستير)، الجزائر، جامعة محمد بوضيام المسيلة. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة والاداء، والتعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة وأداء العاملين ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية التحليلية وتم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية لاختبار الفرضيات والتي جمعت بواسطة أسلوب الاستبانة وتوزيعها على جميع أفراد العينة والبالغ عددها 88 موظف في الشركة الجزائرية للألمنيوم. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اشتراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم سياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعمال ويزيد من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد الأداء.

2- دراسة عيادة ربيعة. (2014). دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين دراسة حالة عينة من المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة. ورقلة، الجزائر.

حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة وكذا التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الابتكار يعزى إلى اختلاف في خصائصهم الديمغرافية وأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار لدى العاملين.

وقد شملت الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الولاية ورقلة بلغت 37 مؤسسة، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة وزعت على عينة عشوائية موجهة للمقاولين والعمال على السواء، بلغت 119 فردا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✚ هناك توافر لأبعاد الثقافة التنظيمية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة .

✚ مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية مرتفع نوعا ما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة بشكل عام.

أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية، وقيم النمط الحر، وقيم روح المخاطرة) ساهمت في تفسير قدرة العاملين في تحقيق الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الولاية ورقلة.

### دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي:

1- دراسة زرقة أحمد. (2008)، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والاداء: دراسة حالة سونلغاز "المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة الجزائر (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

حيث ركزت الدراسة على معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز فرع المدينة. وقد تحصل الطالب على 129 استبانة صحيحة وزعت 120 منها على العمال و9 على القادة الإداريين. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

✚ أن غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال.

✚ أن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية.

✚ أن غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية.

2- دراسة بن فالح الدوسري مبارك. (2010). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة (رسالة ماجستير). الرياض، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ تحديد مستويات ضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

✓ تحديد مستويات الرضا الوظيفي التي يواجهها الافراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

✓ التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

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

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:

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

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

## الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي معا:

1- دراسة يونس مختار. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بمدينة الجلفة (رسالة ماجستير). بسكرة، علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. وانطلق الباحث

من الفرضيات التالية:

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

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي كما استخدم الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات، وأخذ 70 فرد كعينة

للدراسة. ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

✚ وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

✚ وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل بالمؤسسة.

✚ وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة.

✚ وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز بالمؤسسة.

2- دراسة العون سالم والدليمي أحمد (2018)، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية

لإقليم الشمال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، العدد 10، رقم (21).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال

والتعرف كذلك على الرضا الوظيفي ومعرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية بأبعادها (العمل الجماعي، روح الفريق، الإبداع

والابتكار، التعاون) على الرضا الوظيفي. وانطلق الباحث من الفرضيات التالية:

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

للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال.

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

الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي

والجامعة).

ومن هذه الفرضيات تنطلق الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للعمل الجماعي وروح الفريق في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للإبداع والابتكار في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتعاون في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال.

وقد اختار الباحث (182) موظفا كعينة للدراسة وقد توصل إلى النتائج التالية:

- ✚ تمتلك الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال ثقافة تنظيمية بدرجة امتلاك متوسطة وبعد ذلك مؤشرا إيجابيا يتناسب لصالح الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال.
- ✚ مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال.
- ✚ هنالك أثر للثقافة التنظيمية المتمثلة في أبعادها (العمل الجماعي، روح الفريق، الإبداع والابتكار، التعاون) في الرضا الوظيفي.
- ✚ لا توجد هنالك فروق في إجابات عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية اتجاه الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، والجامعة).

### نموذج وفرضيات الدراسة:

#### أولا: نموذج الدراسة:

قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بتعريف متغيرات الدراسة:

#### متغيرات الدراسة:

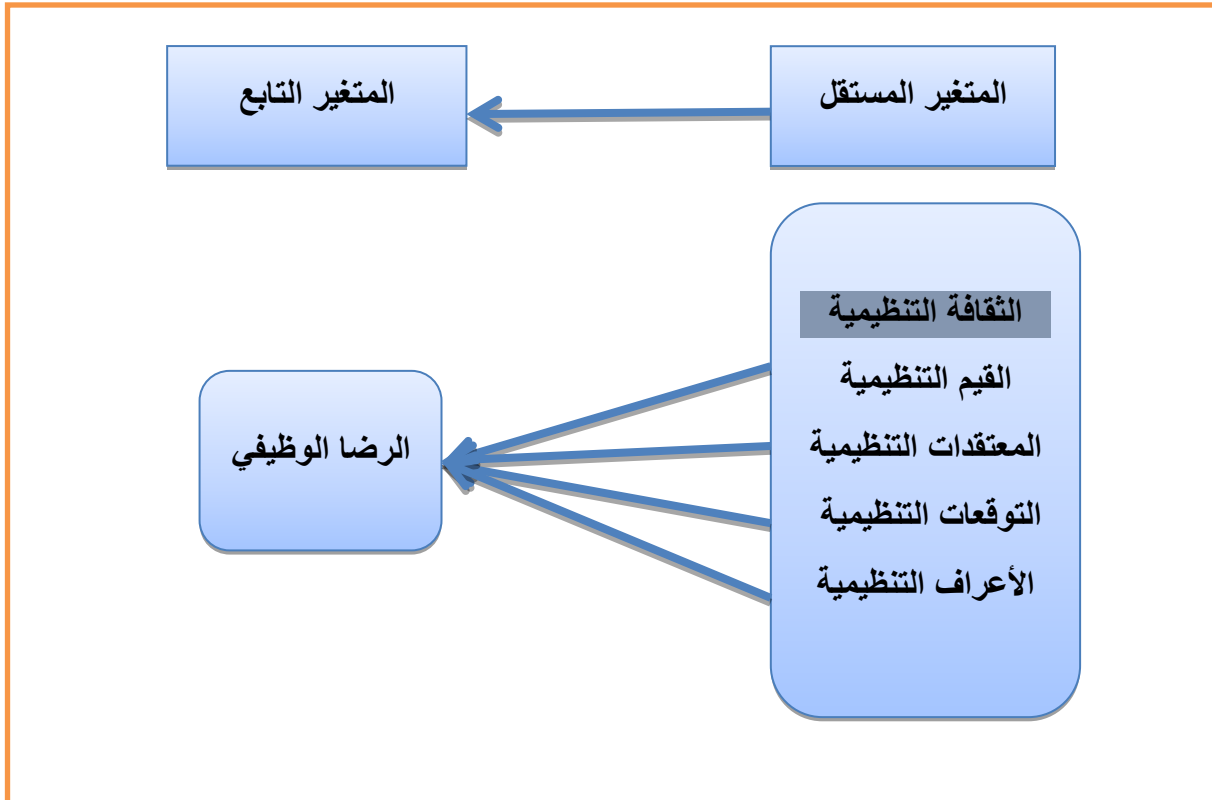
- ✓ **الثقافة التنظيمية:** مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يتبناها افراد أو أعضاء المنظمة، والتي تميز المنظمة عن باقي المنظمات.
- ✓ **الرضا الوظيفي:** هو الشعور الداخلي الذي يحس به العامل اتجاه الوظيفة التي يشغلها في المنظمة وهذا الشعور قد يكون إيجابيا أو سلبيا وهذا على حسب ما تقدمه الوظيفة للعامل من إشباع للحاجات التي يراها هو مرضية له.

**المتغير المستقل:** وهو الثقافة التنظيمية، ويتضمن أربعة أبعاد وهي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية.

المتغير التابع: وهو الرضا الوظيفي.

نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

الشكل رقم 01-01: نموذج الدراسة



ثانيا: فرضيات الدراسة:

تماشيا مع إشكالية الدراسة فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

✓ الفرضية الرئيسية:

تنطلق الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة من فكرة نريد التأكد من صدقها وثباتها أو رفضها ونفيها تماما، تتعلق هذه الفكرة بوجود أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على الرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة، وعليه سوف يتم اختبار هذه الفرضية من صدقها أو نفيها انطلاقا من وضع الفرضيات الفرعية محل الاختبار وهذا عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ الفرضيات الفرعية:

يندرج ضمن الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية أخرى وهي:

1. يوجد أثر للقيم التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
2. يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
3. يوجد أثر للتوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
4. يوجد أثر للأعراف التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

#### التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

أولاً: التموضع الاستمولوجي:

ولأن الهدف من هذه الدراسة هو اعتماد النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (العلاقة الارتباط وعلاقة التأثير) التي تربط بين المتغيرات المفردة (الثقافة التنظيمية) ومجالات الظاهرة بأبعادها المختلفة بشكل يحفظ النسق العام للظاهرة (الرضا الوظيفي) في طابعها التركيبي الكلي المتكامل، اعتقاداً أن انعدام الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها سواء كانت هذه الأبعاد مجتمعة أو منفردة سيؤدي إلى تفشي ظاهرة عدم الرضا الوظيفي بالمنظمة، مما يعني أن وجود هذه الظاهرة بالاستقرار والتقصي الميداني يفسر الباحث من منطلق غياب كلي أو جزئي لعوامل الثقافة التنظيمية، وبهذا الافتراض ومن منطلق هذا التصور الفكري والمعرفي يتم تموضع الباحث ضمن مقارنة تفسيرية أو ما يطلق عليه الباراديجم التفسيري.

عرف عبد الوهاب المسيري النموذج التفسيري قائلاً: "عندما يتجه الإنسان إلى ظاهرة ما مستهدفاً تسييرها فإنه يقوم بعدة خطوات حتى يصل إلى هذا التفسير، وحينما يرى الإنسان ظاهرة ما فعليه التعامل مع عدد كبير من العلاقات والتفاصيل والحقائق والوقائع، وعندئذ يقوم العقل باستبعاد بعضها لأنه يعتقد أنها لدلالة لها "من وجهة نظره"، ويستبقي البعض الآخر "وهذا هو التجريد" وتأتي بعد ذلك خطوة الربط بين العلاقات والوقائع والحقائق التي أبقاها فينسقها تنسيقاً خاصاً، بحيث تصبح حسب تصوره مماثلة للواقع، أي أن تكون قادرة على تقديم صورة معبرة بشكل صحيح عن الواقع، وما ينتج عن عملية التجريد وتصور العلاقات بين عناصر الظاهرة يسمى "النموذج" فهو بناء يماثل الواقع لكنه افتراضي، ومع هذا تشبه العلاقات بين عناصره بالعلاقات الموجودة بين عناصر الواقع. (إدالكوس، 2017)



## ثانياً: منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيويًا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفيما يلي تبيان لوعين البيانات المعتمد عليها في الدراسة:

**البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفقاً لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

تصميم الدراسة:أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ إعجابنا بالموضوع ومدى أهميته في الآونة الأخيرة داخل المؤسسة.
- ✓ بإضافة إل علاقة الموضوع بمجال التخصص.

أهداف الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة نسعى إلى تحقيق الكثير من الأهداف نذكر منها:
- ✓ توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- ✓ التعرف على المكانة التي يحظى بها المورد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ التعرف على الثقافة التنظيمية التي تحتويها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ تحديد درجة الرضا التي يحظى بها العاملون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

✓ إعطاء صورة عامة وإزالة الغموض حول هذا الموضوع.

### أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من المواضيع المهمة والمطروحة على ساحة النقاش والسبب في ذلك هو أن الثقافة التنظيمية بشتى عناصرها من أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في رضا العاملين، لذا انصبحت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية كسب رضاه عن عمله وولائه لمنظمتة باعتباره الورقة الراجحة في المؤسسة، ومن أهمية هذه الدراسة ما يلي:

✓ تقديم إطار نظري عن الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

✓ التعرف على درجة الرضا الوظيفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

✓ البحث عن أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

✓ تقديم بيانات ومقترحات عملية صالحة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق دعم درجات الرضا الوظيفي وتجنب أسباب ظاهرة عدم الرضا الوظيفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

### حدود الدراسة:

هناك العديد من محددات الدراسة التي تحيط بمجال هذه الدراسة، وذلك بسبب طبيعة الموضوع الذي تعالجه والعوامل المؤثرة فيه والأهداف التي تسعى هذه الدراسة للوصول إليها، مع افتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة لذلك تحدد حدود هذه الدراسة بالمجالات التالي:

✚ الحدود المكانية: تشمل دراستنا على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

✚ الحدود البشرية: حيث تشمل دراستنا الحالية على عينة عشوائية من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم.

✚ الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة 2021

✚ الحدود الموضوعية: حيث سعت هذه الدراسة إلى اكتشاف واقع مستوى الثقافة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، ومعرفة مدى الرضا الوظيفي للموظفين فيها، ومن ثم معرفة مدى تأثير عوامل الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعينة محل الدراسة.

### هيكل الدراسة:

للتفصيل في موضوعنا: الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي، وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول: فصلين نظريين وفصل تطبيقي كآلاتي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي.

### المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

- المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
- المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.
- المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي.
- المطلب الرابع: أنواع الرضا الوظيفي.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي.

- المبحث الأول: نظريات الرضا الوظيفي.
- المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي
- المطلب الثالث: آثار الرضا الوظيفي.
- المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية.

### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

- المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.
- المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.
- المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.
- المطلب الرابع: محددات الثقافة التنظيمية.

### المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية.

- المطلب الأول: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية.
- المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية.
- المطلب الثالث: تكوين والمحافظة على الثقافة التنظيمية.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدراسة الميدانية.

### المبحث الأول: تعريف بمؤسسة محل الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

- المطلب الأول: تعريف بمؤسسة محل الدراسة.

➤ المطلب الثاني: ومجتمع وعينة الدراسة.

➤ المطلب الثالث: وأدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

المبحث الثاني: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات ومناقشة النتائج.

➤ المطلب الأول: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

➤ المطلب الثاني: اختبار فرضيات ومناقشة النتائج

# الفصل الأول

## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

---

### تمهيد

يعتمد نجاح المنظمات بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الافراد العاملين بها في مهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل او الوظيفية، لأنه من الطبيعي جدا ان يختلف أداء فرد يشعر انه راضي في عمله، بفرد آخر لا يشعر به ولا يلمس ان المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

وموضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه، وفي هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: التعرف على اساسيات الرضا الوظيفي.

## الفصل الأول: الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

### المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث إن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل، وفي هذا المبحث سوف يتم التطرق الى مفهوم الرضا الوظيفي، أهميته، خصائصه وأنواعه.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي ومن بين هذه التعاريف ما يلي: (عصام، 2015، الصفحات 08-09):

إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة، وفي تعريف آخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق .

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونعط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضاء. (عصام، 2015)

يعرفه هوبيك (Hoppeck, 1935) على أنه "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أي راض في وظيفتي". (عبد الله ، 2017، صفحة 63)

## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

أما الأستاذ فروم(1964,Vroom) فيرى أن الرضا الوظيفي "هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ"، أي المساواة في الشعور والارتياح الذي يحققه الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام ببذلها، كما ويرى الأستاذ كانزل (Karzell) أن "درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه". (محمد، 2007)

كما يرى شنيروسيلدر 1975 أن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها.(ME & AI, 2002, p. 23)

ويرى الأستاذ لولر (Louiler) أن حصول الفرد على مزيد مما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا، وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة اتجاه العمل ذاته وبيئة العمل. (احمد، 1983، صفحة 53)

كما نجد أن الأستاذ هرزبرج (Herberg, 1957) أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية، وهي الخاصة بالمحيط وبيئة العمل والتي تؤثر على الرضا الوظيفي وأشار الى ان أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم لرضا. (سعيد، 2008، صفحة 05)

تعريف طلعت إبراهيم لطفي: "الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله ووظيفته، والتي تعبر عن مدى الاشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد". (طلعت ، 1985، صفحة 134)

واعتماد على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه: هو الشعور الداخلي الذي يحس به العامل اتجاه الوظيفة التي يشغلها في المنظمة وهذا الشعور قد يكون إيجابيا أو سلبيا وهذا على حسب ما تقدمه الوظيفة للعامل من إشباع للحاجات التي يراها هو مرضية له، بحيث يتحقق هذا الإشباع من عدة عوامل تجعل الفرد العامل راض عن عمله ومحققا لرغباته. او بعبارة أخرى الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يتناول الرضا الوظيفي مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا موظفا او عاملا صغيرا اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به وعموما فان توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي الى: (برياح و موساوي، 2016، صفحة 05)

➤ رفع الروح المعنوية للعاملين ما يؤدي الى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال او بين العمال والإدارة.

➤ زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي إذا يمكن لمستوى الرضا عن العمل ان يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.



## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

➤ تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي للنجاح في العمل وبالتالي زيادة انتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع الافراد كما يمكن ان يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الاخرى الاسرية والاجتماعية.

### المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن ان تحدد اهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي: (منال، 2015، صفحة 38)

- **تعدد مفاهيم طرق قياس:** اشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي الى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- **النظر الى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر الى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي فإن ما يمكن ان يكون رضا شخص ما قد يكون عدم رضا لشخص اخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.
- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الانساني تتباين انماطه من موقف لآخر ومن دراسة الأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي اجريت في ظلها تلك الدراسات.
- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن اشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء وبالانتماء له وزيادة الفاعلية في الاداء والإنتاج لتحقيق اهداف العمل.
- **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي او الفشل في تحقيق الاهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل فهي سبيل الوصول الى هذه الغايات.
- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** ان الرضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل ثاني على رضاه عن العناصر الاخرى كما ان ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة ان يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة الاختلاف حاجات الافراد وتوقعاتهم.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

### المطلب الرابع: أنواع الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى رضا وظيفي كلي ورضا وظيفي جزئي كما يلي: (سالم، 2009، صفحة 16)

- **الرضا الكلي:** يمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجات الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع العناصر مهمة، بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.
- **الرضا الجزئي:** يمثل شعور العامل الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، هنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعماله.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي

سوف يتم التطرق في هذا المبحث على أساسيات حول الرضا الوظيفي حيث سوف يتم ابراز فيها نظريات الرضا الوظيفي، مسبباته، واثاره.

### المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

ظهرت العديد من النظريات التي تفسر وتبحث في الرضا عن العمل وتتمثل هذه النظريات فيما يلي:

**أولا: نظرية تدرج الحاجات:** إن هذه النظرية من النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تفسير السلوك الإنساني، حيث قدم "ماسلو" في هذه النظرية عدة دوافع لسلوك الانسان ورأى ان اشباع الحاجة او الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا لدى العمال، وذلك الحرمان يولد تأثيرا نسبيا وجسميا، وأن الحاجات التي يتم إشباعها بعد هب التي تؤثر على السلوك، اما الحاجات التي تم اشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد وتقوم هذه النظرية على مبدئين هما: (مسبل، 2018، صفحة 51)

1. أن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا علة شكل هرم حسب أولويتها للفرد، حيث انه كلما تم اشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الى الحاجة الغير مشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم ماسلو.
2. أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفزه وتدفعه للعمل، اما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد.

**ثانيا: نظرية العاملين:** صاغ فريدريك هرزبرغ نظريته هذه بناء على دراسة اجراها على 200 محاسب ومهندس، ومن خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي الى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي. ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية كما يلي: (برياح و موساوي، 2016، صفحة 17)

## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

1. **العوامل الدافعة:** هي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها الى دفع الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي اما في حالة غيابها فإنها تؤدي الى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وانما على حياد وتوجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل: الإنجاز المسؤولة، التقدير، التقدم الوظيفي، النمو الشخصي، محتوى العمل... الخ

2. **العوامل الوقائية:** هي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها الى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي. اما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي الى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وانما تؤدي الى الحياد وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل: ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الاشراف والأجر. وعلى الإدارة ان تهتم بكلا المجموعتين وتدرك التأثير المختلف لكل منهما على الرضا او عدم الرضا الوظيفي.

ثالثا: **نظرية العدالة:** تقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين الجهود التي يقدمها لوظيفته مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود. وحسب آدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين الجهود التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح. (برياح و موساوي، 2016، صفحة 21)

رابعا: **نظرية اشباع القيمة:** يرى ادوين لوك ان المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وانه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل. (محمد سعيد، 2003، صفحة 201)

خامسا: **نظرية وليام اوشي (نظرية Z):** تقوم هذه النظرية بالاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، اذ يري وليام ان إنتاجية الفرد العامل لا تنحصر في بذل المال او الاستثمار في البحوث والتطوير، وانما يستدعي الامر الى تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم في النهاية راضين بوظيفتهم. ينظر الى المؤسسة اليابانية على انها مؤسسة عائلية تعتمد على (عزبون ، 2007، صفحة 74):

1. **الالفة والمودة** وما ينطوي عليهما من اهتمامات بالآخرين والدعم المعنوي المنطلق من المشاعر الصادقة وعدم الانانية والعلاقات الاجتماعية المتينة.

2. **الوظيفة مدى الحياة:** مبدأ استمرارية العامل بالمؤسسة قائم ما دام العامل قادرا على العمل.

### المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي

يرى معظم الباحثين أن تعدد مفهوم الرضا يؤدي حتما إلى تعدد العوامل المؤثرة فيه، التي ترجع فالأساس إلى التباين الموجود في اتجاهات وميول الأفراد بحيث هناك من يرجعها إلى عوامل تتعلق بالفرد نفسه، فيما يرجعها آخرون إلى البيئة الخارجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها. وعليه فلا غرابة أن نعتز تحت هذا العنوان على تقسيمات عدة لعوامل ومسببات الرضا الوظيفي يمكن إيجازها فيما يلي: (غسيل، 1995، صفحة 22)

## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

- عوامل ذاتية متعلقة بالفرد ذاته .
- عوامل مرتبطة بالوظيفة ومحتواها وصعوباتها وطرق أدائها .
- عوامل تنظيمية تتعلق بالتنظيم (المؤسسة) .
- عوامل مرتبطة بالعلاقات بين العاملين .
- عوامل بيئية خارج التنظيم.

وفي دراسة أخرى اعتمدت تقسيما يقسم هذه العوامل قسمين هما: (عبد الرحمان، 2015، صفحة 18)

- عوامل ذاتية: متعلقة بالفرد العامل (المورد البشري) .
- عوامل تنظيمية: متعلقة بالعمل في حد ذاته.

أولا: عوامل ذاتية منطقة بالفرد العامل:

### 1. العمر:

وحسب ما فسره شاويش: أن طموحات المورد البشري في بداية العمر المهني تكون مرتفعة وبالتالي لا يشبع العمل هذه الطموحات والحاجيات، ومع تقدم السن يصبح الفرد العامل أكثر واقعية في الطموح فيزيد رضاء الوظيفي. (شاويش، 2005، صفحة 113)

### 2. الجنس:

معظم الدراسات اشارت الى وجود اختلافات قليلة بين الرجل والمرأة في مستوى الرضا الوظيفي وحسب العطية: فذلك يعود إلى عدم وجود اختلافات أساسية بين الرجال والنساء في العمل، ومن بين العوامل التي بينت الدراسات أن لها تأثير على الرضا الوظيفي بين الجنسين هو وجود الأطفال في سن المدرسة، حيث تفضل الأمهات في هذه الحالة العمل الجزئي والقيام بالواجبات المنزلية تجاه الأبناء. (العطية، 2003، صفحة 44)

### 3. القدرات الفردية:

يقصد بالقدرة طاقة الفرد لأداء العديد من المهام والأعمال، ومعروف أن القدرات الفردية تختلف من فرد إلى آخر، ومن بين القدرات التي يعنى بها في الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي تجدر القدرات التالية:

#### أ. سنوات الخبرة:

تعرف سنوات الخبرة على أنها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين، وقد توصلت دراسات إلى عدم وجود علاقة بين متغيري الخبرة والرضا الوظيفي، بينما بينت نتائج دراسات أخرى إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الخبرة المهنية والرضا الوظيفي فهناك من الدراسات من توصلت إلى أن العلاقة بينهما طريفة فكلما زادت سنوات الخبرة زاد الرضا الوظيفي، بينما دراسات أخرى أرجعت العلاقة أنه كلما زادت سنوات الخبرة كان الموظف أكثر تمكنا واثقانا للعمل. (العطية، 2003، صفحة 109).

## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

### ب. القيم والاتجاهات:

تلعب دوراً أساسياً في توجيه وتحديد السلوك الإنساني، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفقاً لعدة متغيرات، فالبعض يؤمن بقيمة المال والبعض بقيمة المكانة الاجتماعية والآخر يقيم خدمة المجتمع وهكذا. ويمكن تحديد مفهوم الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد نحو المواضيع والأشياء والأشخاص، ويمكن أن تكون إيجابية كما يمكن أن تكون سلبية، وتلعب الاتجاهات دوراً أساسياً في بناء السلوك التنظيمي للفرد وللجماعة على حد سواء، والتأثير عليه بصور مختلفة، وفي هذا الإطار يمكن اعتبار الرضا الوظيفي اتجاه الفرد نحو عمله. (محمود، 2002، صفحة 80)

### ج. المكانة الاجتماعية والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحضاً بمكانة اجتماعية متواضعة، فعندما تكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ثقافة ومكانة قد تصبح معها أكثر مشروطية ومطالبة بظروف عمل جيدة، فرص ترقية أكبر... الخ، وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي.

### د. الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموماً وحياتها العائلية والزوجية خصوصاً عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها، والعكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية الغير راضية عن حياتها الاجتماعية، حيث تنتقل مشاعر الاستياء إلى عملها.

ثانياً: عوامل تنظيمية متعلقة بالعمل في حد ذاته والبيئة: (عبد الرحمان، 2015، الصفحات 20-21)

### 1. العوامل البيئية والرضا الوظيفي:

تتعلق هذه العوامل بالبيئة ودورها في التأثير في الموظف ورضاء عن وظيفته، فقدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها تعتبر من العوامل المحددة لرضاء الوظيفي، وتلعب انتماءات العاملين إلى الريف أو إلى المدينة دوراً واضحاً في تكيفهم واندماجهم في العمل، كما أن نظرة المجتمع للوظيفة ومركز شغلها تؤثر في درجة الرضا الوظيفي للموظف.

### 2. العوائد والرضا الوظيفي:

تشير العوائد لمختلف القيم المادية (الأجر، العلاوات... الخ) وغير مادية (التقدير والاحترام والتكريمات.. الخ) التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته، ويزداد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي كلما أدرك بأن هذه العوائد تلي تطلعاته ويراعى فيها مبدأ العدالة، وإذا تأملنا وجدنا أن كل المدارس تناولت تأثير المكافآت والعوائد المادية بالخصوص على درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري، وتعود هذه الأهمية للحوافز لكونها وسيلة لإشباع مختلف الرغبات الخاصة بالعمال.

### 3. فرص الترقية والرضا الوظيفي:

## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الرضاء حيث يرى "فكتور فروم" (Victor Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعات المورد البشري عن هذه الفرص، فكلما كان توقع أو طموح المورد البشري للترقية أكبر من ما هو متاح فعلا، كلما قل مستوى رضاء الوظيفي والعكس. (أحمد عاشور، 2005)

### 4. جماعات العمل والرضا الوظيفي:

تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن ما بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضاءها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع وعدم ثقة وتعاون أعضاء الجماعة.

### 5. العلاقة مع الرؤساء:

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، ففي دراسة أجريت بجامعة ميتشيغان "بالولايات المتحدة الأمريكية"، بينت ان العمال الذين يعملون مع مشرف يوليهم اهتمامه أكثر رضاء وظيفي من العمال الذين يعملون مع مشرف يهتم فقط بالمنتوج. (أحمد عاشور، 2005، صفحة 117)

### المطلب الثالث: اثار الرضا الوظيفي

يمتد تأثير الرضا الوظيفي على مستويات عدة يمكن تصنيفها في ثلاث: (عبد الرحمان، 2015، صفحة 91)

- الآثار على المستوى الشخصي للعامل.
- الآثار على مستوى جماعة العمل.
- الآثار على مستوى التنظيم ككل.

لذا فان منح هذا الموضوع الأهمية القصوى لا يعد هدرا

### أولا: أثار الرضا الوظيفي على المستوى الشخصي للفرد العامل:

في هذا الإطار يؤثر الرضا الوظيفي على المستوى الجسمي النفسي والعقلي للعامل كما يمتد تأثيره إلى حياته العائلية ومكانته الاجتماعية.

### 1. آثار الرضا الوظيفي على الصحة العقلية والجسمية للعامل:

أثبتت العديد من الدراسات أن العمال الذين لديهم درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي أقل عرضة للإصابة بالأمراض المهنية خصوصا (السكري، ضغط الدم،... الخ) كما أن لهم اتجاهات ايجابية نحو ذواتهم مما يجعلهم أقل عرضة لنوبات الاكتئاب ومختلف الاضطرابات النفسية، وانه يحدث العكس في حالة الشعور بعدم الرضاء. (LOCK.E.A, 1994, p. 79)

## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

ومن أشهر الدراسات في هذا الإطار دراسة " هيرزبرغ " وزملاءه الذين أكدوا أن استمرار حالة عدم الرضا الوظيفي لدى العامل تؤدي إلى الإحساس بألم الرأس وفقدان الشهية وعسر الهضم، أما (برك) فقد وجد ارتباطا بين عدم الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب وصعوبة التنفس وصداع الرأس وغيرها، وفي نفس الصدد وجد (وايت) أن 18 % من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال الغير راضين وظيفيا. (إيمان، 2000، صفحة 17)

### 2. آثار الرضا الوظيفي على الصحة فريق وعلاقات العمل:

#### أ. آثار الرضا الوظيفي على الغياب:

يعرف الغياب عموما على أنه: "نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم"، و أسبابه حسب Mailbronz عديدة تتمثل في: المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية أو إدارية عطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المنظمة ". (أحمد عاشور، 2005، صفحة 74)

وقد قسم كل من Baudwin و Jardilliller عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية: (عبد الرحمان، 2015، الصفحات 92-93)

#### ➤ العوامل الشخصية:

وتشمل السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي الأقدمية، النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات.

#### ➤ العوامل المهنية:

وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج، مستويات التأهيل، تأثير ظروف أداء المحيط وأوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل تسط الاتصال وطريقة المكافآت، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل.

في عام 1989 قام فريد (Fred) ببحث حول علاقة الرضا الوظيفي بالتغيب، وأظهر البحث بوضوح وجود علاقة ارتكازية بين المتغيرين، فعندما يكون الرضا عاليا، يتجه الغياب نحو الانخفاض وعندما يكون الرضا منخفضاً يصبح الغياب مرتفعاً ومع ذلك فان هناك متغيرات وسيطية بين هذين المتغيرين مثل درجة شعور الأفراد بأهمية وظائفهم، ودرجة الرقابة والإشراف.

### ب. آثار الرضا الوظيفي على الدورات الوظيفي (ترك العمل): (عبد الرحمان، 2015)

تصب معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أنه إذا كان هناك عدم رضا وظيفي ملحوظ فمن المرجح أن يكون هناك ارتفاع في دوران العمل. وترتبط الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية عالية، وهي أقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتغيب.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً هاماً في العلاقة بين الرضا والدوران الوظيفي، فبسبب ظروف اقتصادية لايتخيل الأشخاص أنفسهم يعملون في أي مكان آخر وبالتالي يستمرون في العمل بمؤسستهم بغض النظر عن شعورهم بعدم الرضا والعكس يحدث عندما تسير الأمور على خير ما يرام في الاقتصاد، وتنخفض البطالة إجمالاً فيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي (ترك العمل)، لان الأفراد سيتطلعون إلى فرص أفضل في مؤسسات أخرى، وقد يحدث هذا حتى في حالات وجود درجة عالية أو مقبولة من الرضا الوظيفي

فعوامل ظروف سوق العمل والتوقعات حول فرص العمل المتعددة من المسافة التي يقضيها الموظف في المنظمة منذ التثبيت بعد فترة الاختبار إلى وقت التسريح من الوظيفة كلها تتحكم بدرجة العلاقة بين الدوران الوظيفي والرضا.

حيث أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي علاقة متينة، وهي علاقة عكسية حسب الكثير من الدراسات، إلا أن هذه العلامة علاقة غير مباشرة، يتوسطها الانسحاب المادي. (الحيدر و ابراهيم، 2005، صفحة 75)

ثالثاً: آثار الرضا الوظيفي على التنظيم (المؤسسة):

### 1. آثار الرضا الوظيفي على الأداء العام للعمال:

لقد كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من أعمال البحث، فمنهم من يعتقد أن الرضا والأداء يؤثران في بعضهما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير تابع.

ومن أشهر الدراسات حول هذا الموضوع دراسة (ارجريس) (ARGYRIS 1972) ودراسة (بيلي) (1982 LLY) وتوصلت الدراستان إلى نتائج متقاربة كان فحواها أن العمال الأكثر رضا يميلون إلى تحقيق مستويات أفضل من الأداء. (ناجي، 1993، صفحة 152)

### 2. آثار الرضا الوظيفي على الإنتاجية:

لقد كان الاعتقاد السائد أن الروح المعنوية العالية تؤدي أو تعود إلى إنتاجية عالية، بمعنى أن العلاقة بين الروح المعنوية وبين الإنتاجية هي علاقة سببية، إلا أن ذلك غير صحيح في كل الحالات فيجب ألا تنظر إلى العلاقة بين هذين المتغيرين أنها علاقة مباشرة بين حدين، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار دور العوامل الوسطية، مثل الأجور والمكافآت، فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلاً أو أساليب العمل لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح أيضاً. (عبد الرحمان، 2015، صفحة 95)

إلا انه في الوقت الحاضر تبين أن العلاقة بينهما ضعيفة، كما أوضح بورتولولر هذه العلاقة كما يلي: "إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت إذن من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة. (الحيدر و ابراهيم، 2005، صفحة 49)



## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

### المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي

تنقسم طرق لقياس الرضا الوظيفي إلى قسمين وهما الطرق الغير مباشرة والطرق المباشرة وهذا ما سنوضحه في هذا المطلب.

أولاً: الطرق غير المباشرة في قياس الرضا الوظيفي (طرق جمع البيانات):

هي طرق تركز على جوانب مختلفة من العمل تُخص مختلف البيانات المتاحة بالمؤسسة مثل معدلات الغياب حجم شكاوى العاملين، معدل دوران العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل وغيرها ويمكن بتحليل مثل هذه المؤشرات الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين. (رفاعي و اسماعيل، 2004، صفحة 209)

تعتمد هذه الطريقة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل، وفيما يلي شرح لهذه المعدلات: (عبد الرحمان، 2015، الصفحات 90-91)

#### أ. معدل دوران العمل:

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعد تاركي العمل باختبارهم مقسوما على متوسط الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

$$\text{معدل دوران العمل} = \text{اختياريا عدد تاركي العمل} / \text{متوسط عدد الموارد البشرية.}$$

ويقدر متوسط حد الموارد البشرية على النحو الآتي:

$$\text{متوسط عدد الموارد البشرية} = \text{عدد الموارد البشرية في أول المدة} + \text{عدد الموارد البشرية في آخر المدة} / 2.$$

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع فإن ذلك يعتبر كمؤشر من عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

#### ب. معدل التغيب عن العمل:

يقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل التغيب عن العمل} = \text{عدد ساعات التغيب عن العمل} / \text{عدد ساعات العمل الكلية.}$$

ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر، كل سنة... الخ).

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة أكثر فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

#### ج. معدل الإنتاج المرفوض:

## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها/ عدد الوحدات المنتجة.

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض عالية فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

ثانيا: الطرق المباشرة في قياس الرضا الوظيفي:

تميز في هذا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:

أ. طريقة تقسيم الحاجات:

وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه "ماسلو" للحاجات وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام الإنسانية وحاجات تحقيق الذات. وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة. (عبد الرحمان، 2015، صفحة 85)

ب. طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:

وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية. (احمد، 1983، صفحة 407)

وهكذا نكون أمام عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي نلخصها فيما يلي:

1. طريقة التدرج التجميعي لليكارث:

قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي Rensis Likert عام 1954 ووفقا لهذه الطريقة يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة. ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة مثال ذلك:

أني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ وتعطلي للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و5 كما هو موضح أدناه:

أوافق بشدة      أوافق      غير متأكد      لا أوافق      لا أوافق أبدا

## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

ويتجمع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة الرضا الوظيفي.  
(عبد الرحمن، 2007، صفحة 185)

### 2. طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملائه:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لهذه الطريقة من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات. ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاء الوظيفي وهذا باختباره للدرجة التي تمثل مشاعره. مثال ذل:  
ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

ممل	-----	-----	-----	-----	-----	-----	مثير
	1	2	3	4	5	6	

ويجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاء الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه. (احمد، صفحة 414)

### 3. طريقة الوقائع الحرجة لهيرزيرج:

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما: (شاطر، 2010، صفحة 38)

🚩 حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 03 سنوات...الخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

🚩 حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

### 4. مؤشر وصف الخدمة:

لاقي هذا المقياس رواجاً كبيراً، وقد سمي كذلك لأنه يطلب من المستجوبين وصف أعمالهم، فمستخدمي هذا المقياس يتحصلون على علامات أوجه متعددة من الوظيفة ومحيط العمل، حيث يقيس الرضا استناداً إلى خمسة أوجه وهي الأجر، الترقيات أو فرص الترقية، زملاء العمل، الإشراف والعمل في حد ذاته. (أحمد صقر ، 1979 ، صفحة 53)

## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

الميزة الأساسية لمؤشر وصف الخدمة هو وجود قدر كبير من المعطيات تدعم صدق بنائه، زيادة على ذلك البحث مستمر في محاولة لتحسين هذا المقياس، سواء من طرف مطوريه أو باحثين آخرين، فمثلا استخدم "روزنوسكي (Roznowski) في 1989 إحصائيات متطورة لتطوير أفضل العبارات، والذي من شأنه أن يحسن من ثبات وصدق المقياس، كما أن "سميث (Smith) " وزملاؤها قاموا بتحديث وتحسين المقياس بتعويض بعض عباراته، وأيضاً قاموا بإضافة مقياس للرضا الإجمالي؛ قاموا بتسميته العمل بشكل عام. (Anthony, 2004, p. 11)

وقد تم إجراء عملية التأكد من الثبات الداخلي لصيغة مؤشر وصف الخدمة لسنة 1997 مع مقياس العمل بشكل عام باستخدام 1600 حالة، وتم التوصل إلى أن لديه ارتباطا عاليا مع معامل الثبات (ألفا) من 0.86 إلى 0.96. إن العمل في الوظيفة الحالية كان لديه معامل ارتباط يقدر ب 0.90 الأجر الحالي كان لديه معامل ارتباط يقدر ب 0.86، فرص الترقية بمعامل ارتباط يقدر ب 0.87. أما الإشراف فله معامل ارتباط يقدر ب 0.91، في حين أن العلاقة مع الزملاء له نفس معامل الارتباط السابق وأعلى معامل ارتباط يقدر ب 0.91. (Jennifer S. Skibla, 2002, p. 10)

### 5. مقياس العمل بشكل عام: (The Job In-General)

تم تطويره من طرف ايرونسون (Ironson) "برانيك" " (Brannick) "سميث (Smith) وبول (Paul) وغيغسون " (Gibson)، في 1989، وقد صمم هذا المقياس لقياس الرضا الإجمالي بدلا من الرضا الجزئي ويحتوي على 18 عبارة، كل عبارة تمثل صفة أو جملة صغيرة حول العمل بشكل عام بدلا من استخدام وجهه، ما يرى "ايرونسون" وزملاؤه أن الرضا الإجمالي ليس مجموع الأوجه الفردية. (Jennifer S. Skibla, 2002, p. 18)

### 6. استبيان مينسوتا:

لاقي هذا المقياس قبولا واستخداما واسعين في مجال علم النفس التنظيمي و قد طور من طرف فريق من الباحثين منهم " لوفكويست " (Lolquist) " انغلند (England) داوس (Dawis) و (Weiss) في سنة 1967 من جامعة مينسوتا. (أحمد صقر ، 1979 ، صفحة 407)

هذا الاستبيان من مئة عبارة مصممة لقياس الوجوه العشرين للعمل وهو النموذج الأكبر، وهناك أيضا الصيغة المصغرة لاستبيان مينسوتا تتكون من 20 عبارة، مع ذلك، فالشكل المصغر ليس مصمما لإعطاء نتائج عن وجوه الرضا الوظيفي. (عبد الرحمن ا.، صفحة 222)

تتكون عبارات استبيان مينسوتا من عبارات حول أوجه متعددة من العمل، ويطلب من المستجوب الإشارة إلى مستوى قياس مبنى بصفة كبيرة على العاطفة، فالإجابات تشير إلى حب ذلك الشيء أو كرهه أكثر منها عملية وصف له. (محمد علي، 1987 ، صفحة 52)

## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

ان هذا المقياس هو أكثر تدقيقا من مقياس مؤشر وصف الخدمة، ورغم الخصوصية الكبيرة لأوجه هذا الاستبيان، فالعديد من محتواه موجود في مقاييس أخرى، على سبيل المثال، عبارات تعكس كلا من جانبي العلاقات الإنسانية والكفاءة التقنية الإشراف في اختبار مسح الرضا الوظيفي ويبقى العيب الأكبر لاستبيان مينسوتا هو الطول، بالنسبة للصيغة الكاملة المتكونة من 100 عبارة، فمن الصعب إدارتها خاصة إذا كان الباحث يريد قياس متغيرات أخرى، كما أن الصيغة المصغرة ب 20 عبارة تبقى أطول من العديد من قياسات الرضا المتوفرة. (عبد الرحمان، صفحة 89)

### 7. اختبار مسح الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Sursey (JSS))

تم تطويره من طرف ساكتر (Spector) في 1985 كأداة لقياس مستويات الرضا الوظيفي. فهو يتكون من 36 عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفة ومحيط العمل، ومقارنة بالقياسات الأخرى الموصوفة سابقا هذا المقياس يعتبر نموذجيا، حيث أن مكوناته تمثل عبارات حول عمل الفرد أو وضعية العمل، والمستجوبون مطالبون بالإشارة إلى أي مدى يوافقون على كل عبارة من خلال وضع دائرة حول أحد الأرقام الست. ويعتبر هذا المقياس الأكثر شبيها بمقياس وصف الخدمة، وعلى عكس مؤشر وصف الخدمة يمكن تخزين نتيجة الرضا الوظيفي الإجمالي لمسح الرضا الوظيفي، بما أن كل وجه من الأوجه التسعة يتكون من 4 عبارات، فإنه يمكن الحصول على نتيجة الرضا الإجمالي. (رفاعي و اسماعيل، صفحة 207)

## الفصل الأول:.....الإطار النظري حول الرضا الوظيفي

---

### خلاصة الفصل

من خلال ما قمنا بعرضه في هذا الفصل، نستنتج أن الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي يجب أن يسلط الضوء عليه، كونه يعتبر محورياً أساسياً في المجتمع وموضوع شائك وواسع ومهم جداً في علم المنظمات، وله أهمية بالغة لدى المفكرين والباحثين، ودليل ذلك تعدد النظريات التي تطرقت إليه من جهة، وتعدد وارتباطه مع متغيرات عدة هي الأخرى جد مهمة في العمل من جهة أخرى، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموع من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية والاجتماعية لما لها من تأثير في الفرد فدراسة الرضا عند الفرد يساهم في المساعدة على التكيف والتأقلم في البيئة التي هو فيها خاصة في مجال العمل.

# الفصل الثاني

تمهيد:

حضي موضوع الثقافة التنظيمية في ميدان الأعمال بالاهتمام من المنظرين والإدارة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وكذلك علم الاجتماع الصناعي، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي، الذي تتميز فيه الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات لتحقيق أهدافها، فالمؤسسات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط الذاتي واحترام وقت العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية والعدالة في توزيع الحوافز، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، فمن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة ولكي تبرز هذه الأخيرة نجاحها وجب وجود توافق بين أهدافها وأهداف وقيم وثقافة الأفراد، وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق الانضباط الذاتي والالتزام الوظيفي واحترام وقت العمل باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء المورد البشري وتحقيق إنتاجية عالية. سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية



### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافات الحالية السائدة للمجتمعات والتي ترسخت لديها خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات، لذا نرى أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به لأنها خرجت من قيمه ومعتقداته وأفكاره وأعرافه، وهذا ينطبق تماماً على المنظمات والمؤسسات التي هي جزء من المجتمع الذي تعمل فيه وهذا حتما سيؤدي إلى التعدد والتنوع في الثقافة التنظيمية ومفهومها وكل متطلبات تلك الثقافات التنظيمية. وسوف يتم التطرق في هذا المبحث على التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، مفهومها، أهميتها، ومحدداتها.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

لقد اختلف مفهوم المؤسسة بالنسبة للباحثين والدارسين حسب العوامل والظروف المحيطة بهم، والتي تظهر من خلال تصوراتهم واتجاهاتهم نحو هذا المفهوم، وقد برز دور أهمية العوامل الثقافية داخل التنظيمات ومدى فعاليتها، فالمؤسسة إذن هي مكان ثقافي بمعنى أن الثقافة هي واحدة من المنتجات الضرورية لمفهومها العام. هذا لأن العاملين داخل المؤسسة يتفاعلون فيما بينهم منتجين ثقافة معينة وذلك حسب نوع التنظيم الذي يحكمهم، إضافة إلى تأثير البيئة الاجتماعية المحيطة، وانطلاقاً من مبادرات علمية وعملية ظهر في الأفق نقاش حول ثقافة المؤسسة كموضوع له علاقة بتوجه المؤسسة نحو محيطها. ولقد ظهر هذا الاهتمام أولاً في الولايات المتحدة الأمريكية على خلفية التحدي الياباني في هذا المجال. ففي الجانب العلمي زادت الشكوك حول جدوى الأساليب العلمية الكمية في توضيح السلوكيات التنظيمية والمرتبطة أصلاً بالتصرفات الإنسانية المعتمدة، وبالتالي ضرورة الرجوع إلى أساليب نوعية مفهومة. وفي هذا الإطار جاء مفهوم الثقافة القائم على علم الأنثروبولوجيا ليقوم بدور هام يمكن تلخيصه من خلال نوعين من البحوث: في إطار بحوث التسيير للثقافات المقارنة حيث تعتبر الثقافة كمتغير خارجي مستقل يلعب دوراً هاماً في تشكيل العمليات داخل المؤسسة، وفي إطار بحوث ثقافة المنظمات فإن هذه الأخيرة تعتبر كمجتمعات صغيرة لكل منها ثقافتها الخاصة، حيث يتم التركيز على موضوعات مثل ظروف نشأة الثقافة وفعاليتها وتأثيرها إلى جانب تحديد مضمون ثقافة المنظمة، فالنوع الأول من البحوث يركز على الخصوص في كيفية تأقلم المنظمة مع محيطها الثقافي، وعليه فإن المعطيات الثقافية يتم نقلها إلى المنظمات المختلفة بواسطة أعضائها الذين ينتمي كل واحد منهم إلى مجتمع معين وبالتالي يحمل معه ثقافة هذا المجتمع.... أما النوع الثاني من البحوث فيدرس في كيفية تأثير ثقافة المنظمة على فعاليتها أدائها. كما ان ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة، كان بالولايات المتحدة الأمريكية في سنوات السبعينات لمحاكاة المنافسة اليابانية العدوانية، ولإيجاد عامل التعبئة ذاتها، وإن أطروحة ثقافة المؤسسة سمحت للتفكير بوضع التأكيد على أهمية العوامل الإنسانية في الإنتاج، وذلك بالتأكيد على النسق الإنساني في المؤسسة. (براهيمية، 2018، صفحة 02)

ولعل أول من استعمل هذا المفهوم "ج. إليوت ELLIOT JACQUES" سنة 1951 حتى وإن أكد "كيس دينيس" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات. وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين Managers إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997 إذا استثنينا مقالي "عبد الله جندي" و "مزوار لخضر". (بشير ، 2007، صفحة 07)

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981، واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Week Business وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا بعنوان Corporate culture، إلى أن جاء الباحثان (A.A. Kennedy & T.E. Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. فيما يذكر "هوفستيد" أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا في حلول تحت الثمانينات الميلادية، ويحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين اثنين هما:

✚ كتاب "ثقافة المنظمة"

(Corporate culture: Deal & Kennedy 1982)

✚ وكتاب "البحث عن الامتياز"، "لبترز ووترمان

(In Search of excellence: Peters & Waterman 1982)

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم. (عيساوي، 2012، الصفحات 14-15)

فهو مفهوم حديث نشأ في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي برزت خلال النصف الثاني من القرن الماضي وخاصة أثناء العشريتين الثلاث الأخيرة التي تلت ثورة الطلاب بفرنسا سنة 1968. برمز ظهور ثقافة المؤسسة إلى طفرة مفاهيمية شهدها مجال التصرف في الموارد البشرية على أرضية أن ما يشكل ثقافة المجتمع يتسلل إلى ثقافة المؤسسة. (سالم لبيض، 2003، صفحة 126)

إن الجذور التاريخية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعود إلى أعمال "شيستر برنار"، والتي افترض فيها وجود شخصية خاصة بالمنظمة واعتبر أن ميسروها هم المسؤولون عن إرساء ووضع قيمها الأساسية. إلا أن الفضل في ظهور هذا المصطلح بهذا الشكل والتحديد يرجع إلى أعمال "إليوت جاك" في الخمسينات من القرن الماضي حيث اقترح تعريفا لثقافة المؤسسة باعتبارها تمثل نمط التفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها. بعد تاريخ الخمسينات من القرن الماضي دخل مصطلح الثقافة التنظيمية في طي النسيان ضمن مصطلحات الفكر الإداري والتنظيمي ولم يعاود الظهور بصفة رسمية إلا في بداية ثمانينات القرن العشرين. وبالضبط سنة 1984 عند انعقاد مؤتمر "بتنبرغ الأول" في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يرى "الدليمي" بأنه كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية. وقد بدأ علماء الإدارة في الاعتناء بالترويج لمشكل جديد في التحليل وهو مدخل الثقافة التنظيمية، فظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث ومعاهد ومؤسسات الإدارة الأمريكية تمانتشر في أوروبا وفي باقي أنحاء العالم حتى أصبح من النادر أن يطالع القارئ أي تحليل عن المنظمات في المجالات المتخصصة دون أن نجد أثر لهذا المفهوم. (براهيمية، 2018، الصفحات 03-04)

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية

وفي الحقيقة أن تطور الاهتمام بهذا المفهوم راجع إلى المقارنات التي شاعت خلال السنوات الأولى من ثمانينات القرن الماضي بين الثقافات التنظيمية الأمريكية واليابانية آنذاك إلى أن نمط الإدارة اليابانية كان أكثرها تفوقاً من الأنماط التي كانت مستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية. والسبب في ذلك هو اعتماد الإدارة اليابانية على قيم ومبادئ مختلفة في التسيير مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم إضافة إلى العودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة. (رضوان و ابراهيم، 2013، صفحة 75)

"ان هذا المفهوم الجديد والمعاصر الذي ظهر بتاريخ 1989، لكنه يعتبر محل اهتمام الدارسين والباحثين قبل هذا التاريخ، هؤلاء الدارسين الذين خلصت أبحاثهم إلى أن موارد المؤسسة تنقسم إلى قسمين: قسم تكنولوجي يتعلق بالربحية والإنتاجية، وقسم اجتماعي متعلق بالجانب الإنساني والتضام الاجتماعي". (ابراهيمية، 2018، صفحة 04)

### المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء. وقد عرفها "عبد السلام" بأنها "مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة. (أمل ، 2008، صفحة 47)

فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل. (فلاح حسن، 2006، صفحة 100)

ويرى "Charles Handy" الثقافة التنظيمية "بأنحاء مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة ومكافئة العاملين ومراقبة أداؤهم. وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط وما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد وإجراءات أم يكفي بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحققهم في الابتكار. وقد عرفها الكاتب "Gibson" وآخرين بأنها "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع وتتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان. وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة في شخصيتها ومناخها... وتحدد السلوك والروابط المناسبة. كما عرفها "كيرت ليون" بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان. وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه. ويمكن أن تعرف على أنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالشركة، حيث ان هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها. (عيساوي، 2012، الصفحات 16,17)

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية

أما "Thévent" فقد عرف الثقافة التنظيمية "بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل"، ركز "Thévent" في تعريفه للثقافة التنظيمية على أنها ذلك العنصر الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. وذهب البعض الآخر إلى تشبيه الثقافة التنظيمية بجبل الجليد، فعرفت على أنها "كجبل الجليد، حيث يمثل جزؤه الأكبر المختفي عن الماء المبادئ والقيم التي اكتسبها أفراد المؤسسة على مر الزمان والجزء الذي يظهر فوق الماء يمثل السلوك من أقوال وأفعال تعارف عليها أفراد المؤسسة. (خولة، 2015، صفحة 04)

بينما يرى "ديل" أن الثقافة التنظيمية "هي ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة وغير الملموسة وتلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع أو مكان العمل، إنما التشكيل الكامل للأفكار والسلوك الإنساني للمؤسسة وعبر حدودها". (سعد، 1998)

وحسب تعبير Harrison فهي المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة. (سعد، الادارة الدولية، 2007، صفحة 238)

عرفها "محمد القريوتي" بأنها "تشير إلى منظومة المعاني والرموز والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه. (عبد الله، 2010، صفحة 55).

ويعرف "E.H.Shien" ثقافة المنظمة وهو من أكثر التعاريف تداولاً على أنها "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها الجماعة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أنبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدها وأصبحوا يتداولونها علناً الطريقة الصحيحة والجيدة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها. (Edgan Schein, 2009, p. 27)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يتبناها أفراد أو أعضاء المنظمة، والتي تميز المنظمة عن باقي المنظمات بحيث تبني لها هويتها الخاصة وشخصيتها الفريدة وتخلق لها ميزة تنافسية، أي أنها عبارة عن نظام يساعد أفراد المنظمة على فهم طبيعة العمل التنظيمي وكيفية التكيف مع المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة والاندماج فيه.

### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

يلخص "بلال خلف السكارنة" أهمية الثقافة التنظيمية في أربعة نقاط محورية وهي: (بلال خلف، الصفحات 370-371)

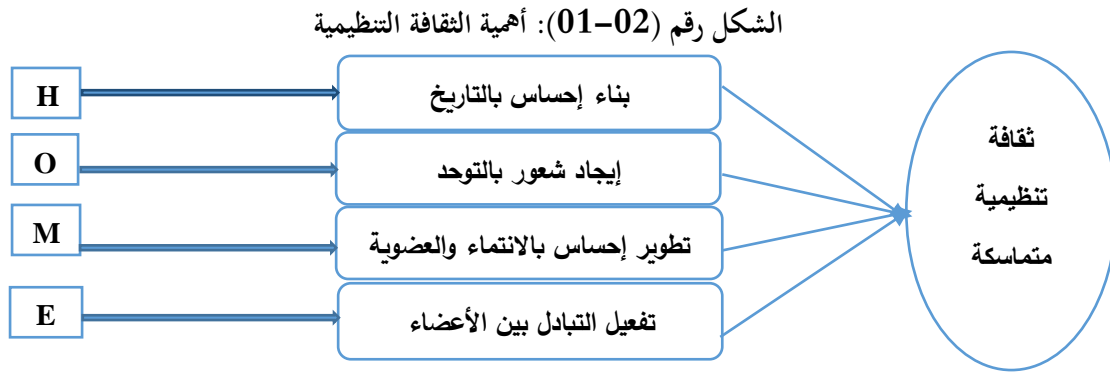
## الفصل الثاني:.....الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية

✚ بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العرفية تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المناير والأشخاص البارزين في المنظمة.

✚ إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطى معنى للأدوار وتقوي الإتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالمي .

✚ تطوير احساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطى استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

✚ زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطى إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:



المصدر: (بلال خلف، صفحة 371)

بالإضافة الى ان الثقافة التنظيمية لديها أهمية بالغة تكمن في أنها إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمية، ويكون ذلك على النحو التالي: (بلال خلف، صفحة 359)

✚ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على احد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءا على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

✚ تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

✚ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ سلوكه.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية

ومن المهم التوقف عند الأسباب التي دعت المؤسسات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية والتي تلخصها في بلي: (محمد الصبري، 2007، صفحة 258)

✚ القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمات المختلفة والاختلاف في تقدير حجم أثر الثقافة في ذلك.

✚ زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة.

✚ توسع نطاق الإشراف والتنظيمات الأفقية وتشكيل فرق العمل.

✚ طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات وأهمية عملية الاتصال داخل التنظيم أو خارجه .

✚ إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية.

### المطلب الرابع: محددات الثقافة التنظيمية

تحدد ثقافة المؤسسة من تفاعل العديد من العناصر، والتي يكون لها تأثير مهم في تحديد طبيعة وشكل ثقافة أي مؤسسة نذكر منها: (ربيعي، 2007، صفحة 64)

✚ الصفات الفردية للعاملين ومؤسسيها وما يحملونه من أفكار، قيم، اهتمامات ودوافع.

✚ أهداف الأفراد والتوجهات بالنسبة للمؤسسة والوظيفة حيث كل فرد يذهب إلى المؤسسة التي تتوافق مع تطلعاته وقيمه واهتماماته.

✚ مجموعة المنافع التي يحصل عليها الأفراد من خلال أدائهم لوظائفهم مما ينعكس على سلوكياتهم داخل التنظيم.

✚ الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشمل عليه من طرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من أخلاقيات وقيم الأفراد المستمدة من العائلة والمجتمع أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد.

✚ سياسة وفلسفة المؤسسة.

✚ ثقافة المجتمع والأنماط السلوكية السائدة.

✚ البناء التنظيمي للمؤسسة وما تشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية، وخطط السلطة ونوع ومستوى الصلاحيات، وأساليب الاتصالات، ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة المجموعات.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

ظهر الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية بالموازاة مع زيادة وعي الدارسين والباحثين بأهمية المورد البشري في تحقيق النجاح للمؤسسة، حيث أن بدايات الاهتمام بهذا المفهوم انحصرت في كيفية توظيف الموارد المادية وكيفية استغلالها الاستغلال الأمثل من

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية

أجل تكريس الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث احتل المورد البشري في هذه المراحل مركزا ثانويا من حيث الاهتمام والتمتين. سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية، مستوياتها، أنواعها، كيفية تكوينها والحفاظة عليها.

### المطلب الأول: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية

تعددت آراء الباحثين في تقسيم الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها، لذلك سوف يتم التطرق في هذا المطلب على مكونات الثقافة التنظيمية وأهم الأبعادها.

#### أولا: مكونات الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تتكون عناصر رئيسية وأخرى تكميلية أو ثانوية. وسنوضح المكونات الرئيسة من خلال ما يلي: (بلال خلف، صفحة 358)

أ. **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... إلخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام المختلفة الآخرين، ... الخ .

ب. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج. **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع.

د. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية 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.

أما عناصر أخرى تكميلية للثقافة التنظيمية وتمثلة في: (عبد الرزاق، 2006، صفحة 98)

أ. **الشعائر:** وهي مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة لمظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة كالتحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول لتحقيق الترابط والتكامل.

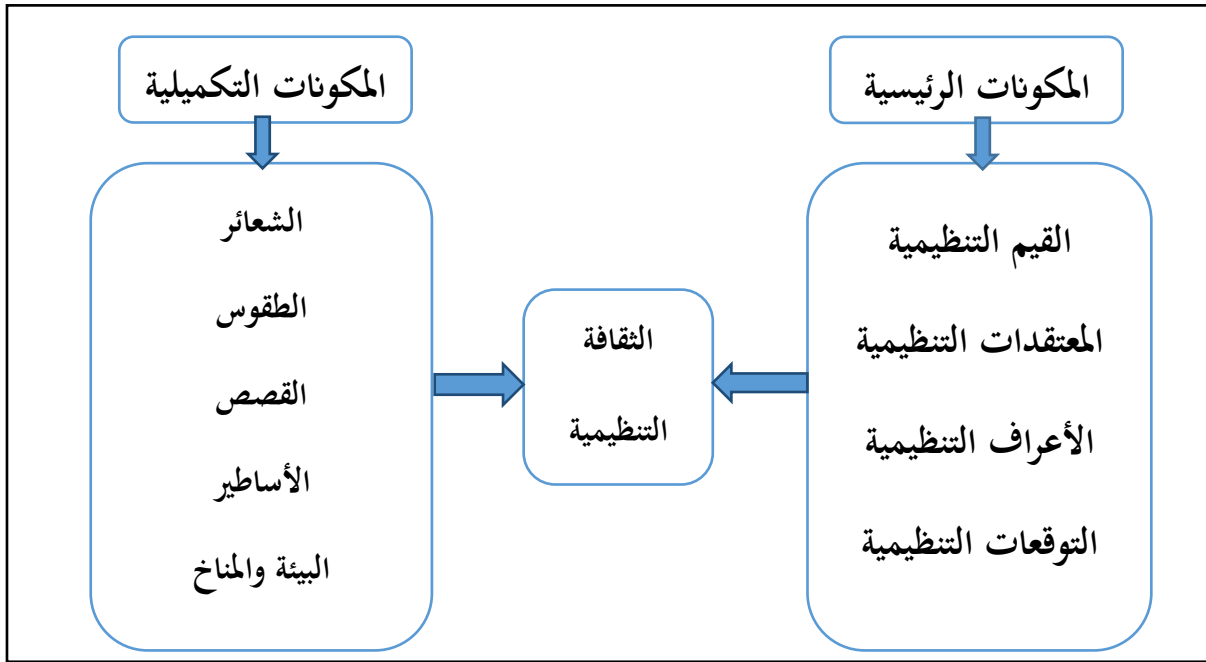
ب. **الطقوس:** وهي الاحتفالات المتكررة تتم بطريقة معيارية وتعزز بطريقة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية

- ج. **القصص:** وهي الروايات الأحداث في الماضي يعرفها العاملون جيدا وهي مزيج من الحقائق والخيال وتدور هذه القصص في الغالب حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة، بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة.
- د. **الأساطير:** فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً أو شيء معين يبدو بخلاف ذلك غامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطاراً لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة
- هـ. **البيئة والمناخ:** "وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد وكذلك توزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.

الشكل التالي يوضح مكونات الثقافة التنظيمية:

الشكل (02-02): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية

ان الآراء تختلف في الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية: (ابتهال، 2007، الصفحات

(20-19)

أ. مرونة التنظيم: أي قدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.



## الفصل الثاني:.....الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية

- ب. **طبيعة العمل:** أي متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز المال وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
- ج. **التركيز على الإنجاز:** حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافآت أو الترقية أو التقدم.
- د. **أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين. فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران العاملين في المشروع.
- هـ. **أنماط السلطة:** إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي يحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتحاد القرار.
- و. **أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:** والأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين بشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.
- ز. **أنماط الثواب والعقاب:** إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز ولتقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب فيه، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب، وغير المنجز والمستهتر وبالقانون والنظام، إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل الشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.
- ح. **الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ووقع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

### المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

لقد تعددت مستويات الثقافة التنظيمية وأنواعها، لذلك سوف يتم التطرق في هذا المطلب على مستويات الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى أهم أنواعها

#### أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية أربعة مستويات وسيتم توضيحها في ما يلي: (علاء الدين، 2018، الصفحات 21-22)

#### أ. ثقافة المجتمع:

تعتبر من أهم مصادر الثقافة المؤسسة، حيث أن كل فرد ينظم إلى المؤسسة يكون حاملا معه ثقافة مجتمعه، وثقافة الدولة التي يعيش فيها، من خلال ما يحمله من قيم، واتجاهات، ومعتقدات، ويساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية للمؤسسة، وتتأثر هذه

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية

الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية، مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية، والاجتماعية، البيئة الدولية، والعولمة...، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها، ومعاييرها، وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المؤسسة، ومنتجاتها، وخدماتها، وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المنظمة الشرعية، والقبول من ذلك المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها، وأهدافها.

### ب. ثقافة النشاط:

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

### ج. الثقافة الداخلية للمؤسسة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد، وجماعات العمل داخل المؤسسة، والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد، واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، إضافة إلى الأطر، والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة، مما من شأنه أن يوحد نمطا تكفيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، وهو الذي يمكن أفراد المؤسسة من الالتزام بتنفيذ سياسات، وقرارات المؤسسة، وتحقيق أهدافها.

### د. ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

هي ليست نتاجا للخصائص الاجتماعية فقط، بل هي امتداد لماضي مهني مشترك، حيث أن جزءا كبيرا من ثقافة وهوية الفرد تتشكل خلال عمله، وتؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي مؤسسة، يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة، وأعوان التحكم، تقنيون، إداريون وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية، مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المؤسسة إحداث نوع من التلاحم، والتعاون بين أعضاء، وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن الجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

### ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.

وهناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة: (إلياس سالم، 2006،

الصفحات 21-22)

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية

أ. **الثقافة القوية:** ويمكن القول أنثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ومما جعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

وتعتمد الثقافة التنظيمية القوية على ما يلي: (محمود سلمان ، 2002، الصفحات 316-317)

✚ عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة أعضاء المنظمة وتمسكهم بالقيم والمعتقدات.

✚ عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.

ب. **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتعتبر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهذا سيحد أسماء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ومن المعروف بأن الثقافة التنظيمية تختلف من مكان لآخر فهناك العديد من أنواع وتقسيمات أخرى وفي ما يلي سوف يتم عرض لأبرز أنواعها: (محمد بن غالب، 2005، الصفحات 12-13)

أ. **الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture):** تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

ب. **الثقافة المساندة (Supportive Culture):** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود هو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة اللغة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

ج. **الثقافة الإبداعية (ImmorativeCCulture):** تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالحركة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

د. **ثقافة العمليات (Process Culture):** وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحشر والسيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر ثقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

هـ. **ثقافة المهمة (Task Culture):** وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وأقل التكاليف.

و. **ثقافة الدور (Role Culture):** وينص تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية

### المطلب الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها

في هذا المطلب سوف يتم التطرق على أهم العوامل التي تساهم في تشكيل وتكوين الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى كيفية الحفاظة عليها.

#### أولاً: تكوين الثقافة التنظيمية:

يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسمون نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع وبالتالي تشارك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية وهي: (أحمد محمد، 2008، الصفحات 24-25)

- أ. منشئ الشركة: قد تعزي ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة وغالباً ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية وقيم مسيطرة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.
- ب. التأثير بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها والسوق الذي تتعامل فيه ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير حيد على منظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.
- ج. الاتصالات بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين مع بعضها البعض وإلى حد كبير فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة.

ويتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد مع الاختيار العاملين الجدد ويتطلب خطوات منها:

1. ضرورة الحرص والجدية على اختيار العاملين الجدد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
2. تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من بين الثقافة السائدة وكذلك القواعد الخاصة بالمنظمة.

#### ثانياً: محافظة على الثقافة التنظيمية:

توجد هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة هي: (ظنبري، 2012، الصفحات 34-35)

- أ. الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية

- السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل، وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإن كل هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.
- ب. **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها بمعنى آخر أن لا يكون هناك تداخل بين الأفراد في المنظمة، لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد اللذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحالية.
- ج. **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أدائها.

### خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال ما سبق بأن الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة يرجع لما لها من دور ايجابي بالنسبة للمؤسسة سواء على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي. أما دورها المتعلق بالمحيط الخارجي فيتمثل في إثبات الهوية والتميز عن باقي الهيئات والمؤسسات الأخرى، وأما الدور المتعلق بالمحيط الداخلي فهو لا يقل أهمية عن سابقه، حيث من خلالها يتم توحيد العاملين على اختلاف خصائصهم الديمغرافية (السن، الجنس، الأقدمية،... الخ)، على تحقيق أهداف مشتركة، وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج وتكيف العاملين. كما أن أهمية الثقافة التنظيمية لا يمكن إدراكها بهذا الصدد إلا من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويتفق معظم المهتمين بدراسة هذا الموضوع على أن الثقافة التنظيمية تهدف إلى إعطاء هوية تنظيمية للمؤسسة، وتقوى إحساس الأفراد بالانتماء للمؤسسة كما تخلق الالتزام برسالة المؤسسة.

# الفصل الثالث

### تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية والمتعلقة بمتغيري الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة -، وهذا بالمعلومات التي تحصلنا عليها من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، محاولة منا لإسقاط ما تطرقنا في جانب النظري على الواقع وإبراز الجوانب المتعلقة بالموضوع. وسيتم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: تعريف بمؤسسة محل الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

المبحث الثاني: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات ومناقشة النتائج.



## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

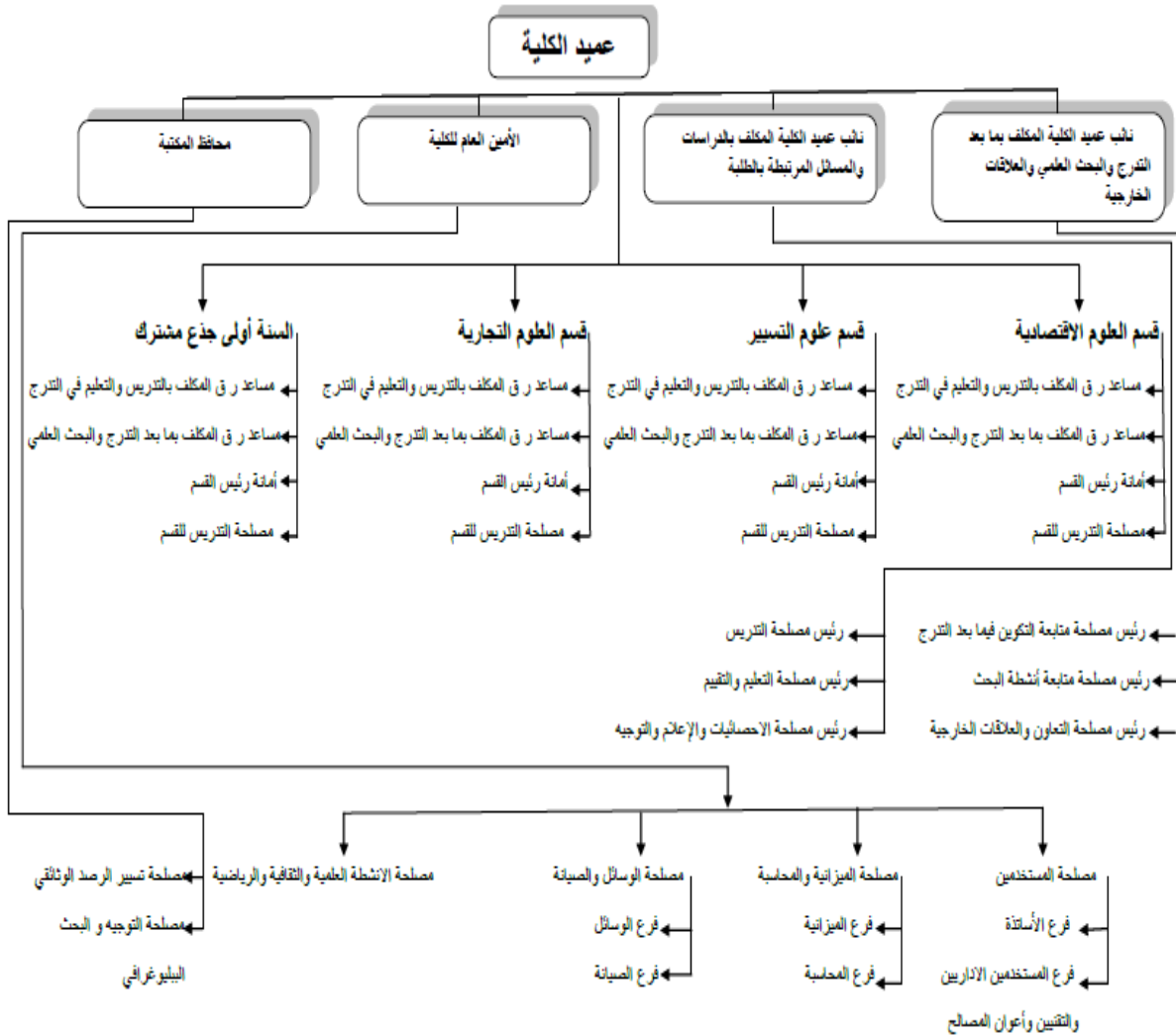
المبحث الأول: تعريف بمؤسسة محل الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة محل الدراسة.

يعود فتح مجال التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة الى سنة 1991. خلال هذه الفترة نجحت الكلية في رفع كثير من التحديات لاسيما التأطير البيداغوجي والإداري، وقد سمح ذلك ببلوغ نتائج محترفة جدا من حيث التكوين في التدرج وما بعد التدرج وبنسبة متواضعة في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع.

لقد بلغت الكلية مرحلة جديد بتعيين على جميع مستخدميها وأساتذتها وطلابها رفع تحديات أخرى تتوافق مع ما جاء في مشروع المؤسسة المعتمد في 2018 والذي لا يستثني أي مجال من الحوكمة الرشيدة الى تحسين الاداء البيداغوجي وفي البحث العلمي وغيره من أوجه الحياة الجامعية.

والصورة التالية توضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة:



الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جامد" (أيمن و محمد، صفحة 12). وفي هذا البحث يمثل مجتمع الدراسة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

أما عينة الدراسة فهي "مجموعة جزئية من مجتمع البحث الممثلة لعناصر أفضل تمثيل، بحيث يتم اختيارها لتمثيل المجتمع تمثيلاً جيداً، ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه" (ربحي و عثمان، 2009، صفحة 138). ومن أجل تجنب التحيز في اختيار العينة، فقد تم اختيار عينة عشوائية، وزعت استمارة الاستبانة على مفرداتها بواقع (55) مفردة، تم استرداد منها (50)، وبعد فحصها ومعاينتها تم اعتماد على (44) استبانة وإلغاء (06) لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه فقد كانت المحصلة النهائية لعينة الدراسة هي (44) مفردة. وفيما يلي الخصائص عينة الدراسة والمبينة على النحو التالي:

أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

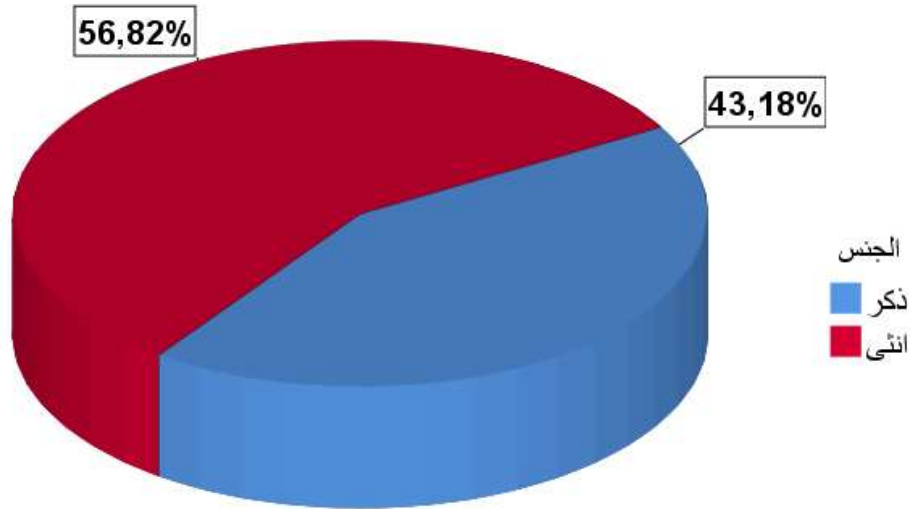
الجدول رقم (03-01): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
43.20%	19	الذكور
56.80%	25	الإناث
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة تتوزع تقريباً بالتساوي بين الذكور والإناث مع فارق طفيف بزيادة عدد الإناث، حيث الإناث نسبة 56.80% من أفراد العينة، والباقي ذكور أي ما يمثل 43.20%، والتمثيل البياني التالي يوضح توزيع مفردات العينة بين الجنسين:

الشكل رقم (01-03): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (02-03): توزيع العينة حسب العمر

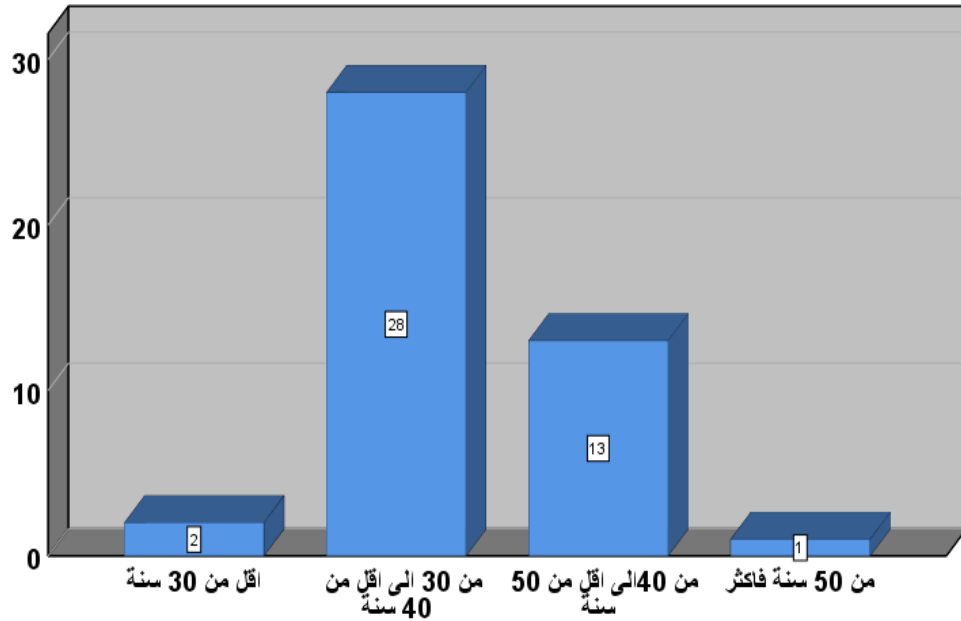
النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
04.50%	02	أقل من 30 سنة
63.60%	28	من 30 إلى أقل من 40 سنة
29.50%	13	من 40 إلى أقل من 50 سنة
02.30%	01	من 50 سنة إلى أكثر
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 50 سنة، أي بنسبة حوالي 93% تقريبا، حيث توزعت مفردات بنسبة 04.50% للفئة أقل من 30 سنة، وبنسبة 63.60% للفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة، وبنسبة 29.50% للفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة، وبنسبة 02.30% لفئة من 50 سنة إلى أكثر. والشكل التالي يبين مفردات العينة بحسب الفئات العمرية:

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً: خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (03-03): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

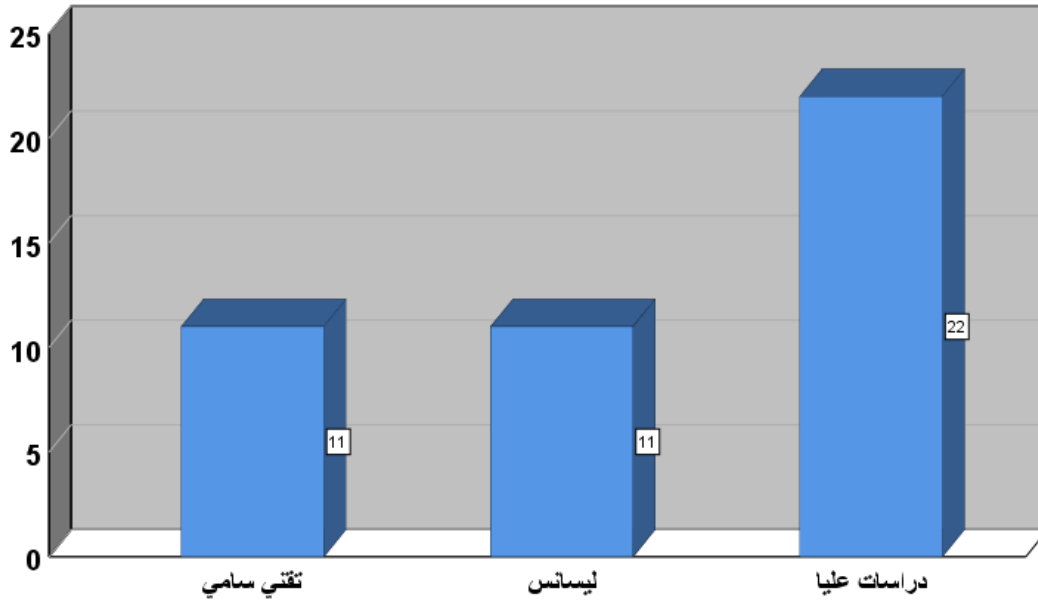
النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
%00	00	ثانوي أو أقل
%00	00	بكالوريا
%25	11	تقني سامي
%25	11	ليسانس
%50	22	دراسات عليا
%100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة لديهم مؤهل الدراسات العليا بنسبة 50%، أما بما يخص المؤهل العلمي تقني سامي وليسانس فقد أخذت نسب متساوية 25% لكل منهما، وهذا يدل على اعتماد الكلية على موظفين لديهم مؤهلات علمية عالية. والشكل التالي يوضح ذلك:

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

الشكل رقم (03-03): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رابعا: خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (03-04): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%04.50	02	أقل من 5 سنوات
%45.50	20	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
%43.20	19	من 10 إلى أقل من 20 سنة
%06.80	03	من 20 سنة فأكثر
%100	44	المجموع

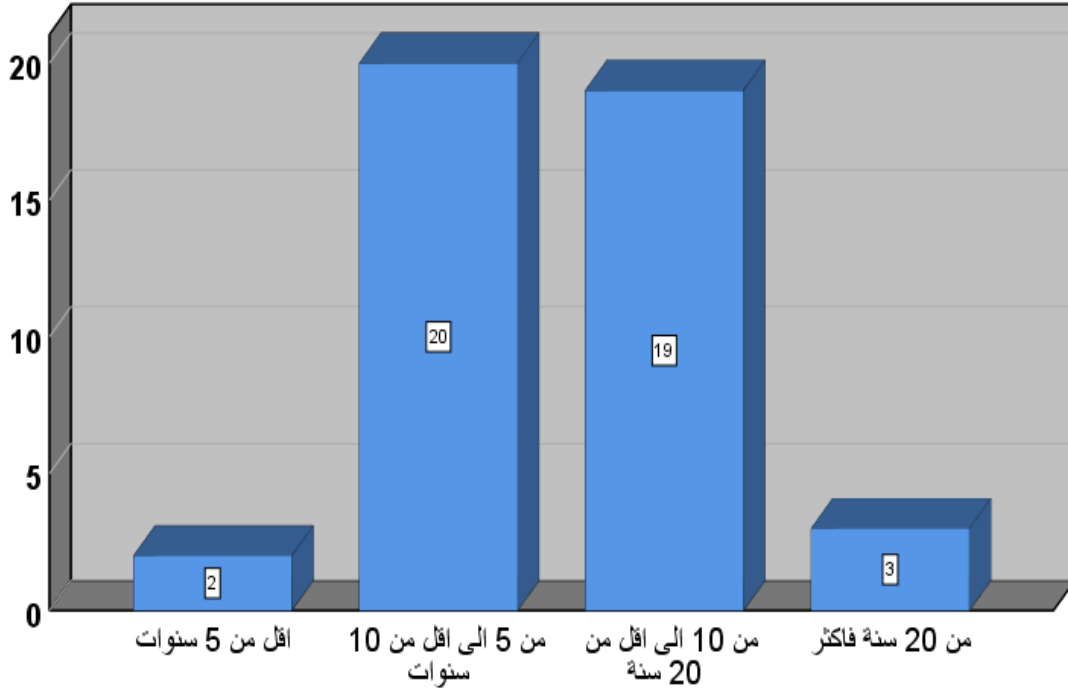
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة تمثل ما يقارب 88.70% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية من 05 سنوات إلى أقل من 20 سنة، منهم 45.50% خبرتهم من 05 إلى أقل من 10 سنوات عمل، و43.20% خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة عمل، بينما نسبة 06.80% الذين خبرتهم من 20 سنة فأكثر، و04.50% هي أقل نسبة لعينة الدراسة للذين خبرتهم أقل من 05 سنوات.

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

كل هذا يبين التنوع في تركيبة اليد العاملة من حيث الخبرات المتنوعة، حيث يمكن توزيع مفردات العينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-04): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة:

بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، من أجل قياس أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، اخترنا الاستبانة كوسيلة لقياس ذلك الأثر وهي أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع. "فالاستبانة هي أداة ووسيلة لتجميع البيانات تقدم للمبحثن الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بالإجابة عن الأسئلة الواردة فيها، وذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها" (رشيد ، 2005، صفحة 154).

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

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

### المحور الأول:

خصص المحور الأول الشخصية والوظيفية الخاصة بالمبحوث وهي تتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

### المحور الثاني:

يتضمن الثقافة التنظيمية ويحتوي على (18) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

➤ **البعد الأول:** القيم التنظيمية وتحتوي على العبارات من (01-05).

➤ **البعد الثاني:** المعتقدات التنظيمية وتحتوي على العبارات من (06-10).

➤ **البعد الثالث:** التوقعات التنظيمية وتحتوي على العبارات من (11-15).

➤ **البعد الرابع:** الأعراف التنظيمية وتحتوي على العبارات من (16-18).

### المحور الثالث:

يتضمن الرضا الوظيفي ويحتوي على (16) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

**المطلب الرابع:** الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة:

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم الاعتماد برنامج (statistical package for social sciences) spss.v 26 لأجل الإجابة على التساؤلات

الدراسة واختبار صحة الفرضيات، من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:

➤ **مقياس الإحصاء الوصفي:** من أجل وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة

على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

➤ **تحليل التباين:** لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

➤ **تحليل الانحدار:** وذلك لاختبار أثر المتغيرة المستقلة المتعلقة بالنموذج المبني ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي.

➤ **اختبار كولومجروف - سميرونوف:** للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .

➤ **معامل الثبات ألفا كرومباخ:** لقياس ثبات أداة الدراسة واتساقها .

➤ **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من هيئة المحكمين أساتذة جامعيين بجامعة محمد خيضر بسكرة وهم مختصين في مجال علوم التسيير، حيث طلب منهم النظر في أداة الدراسة وكفائتها من حيث عدد فقراتها وما إذا كانت هذه العبارات تتميز بالشمولية، لغرض التحقق من محتوى أداة البحث أو أداة جمع بيانات الدراسة، كما تقوم هذه الهيئة بالتحقق في صياغة العبارات لغويا، وبذلك تقدم الهيئة المحكمة ملاحظاتها حول الاستبانة التي قد تتضمن التغيير أو إعادة صياغة أو حذف عبارة أو أكثر وما إلى ذلك من الملاحظة إن وجدة حسب ما يراه المحكم ضروريا لتغيير. وبعد دراسة ملاحظات المحكمين قام الطالبان بإجراء التعديلات حسب هذه الملاحظات المقدمة من طرف الهيئة المحكمة لكي تحقق غرض الدراسة. بذلك تم اعتبار الاستبانة قابلة لقياس متغيرات البحث.

ب. صدق الذاتي

تم إيجاد معامل صدق المحك من أخذ قيمة معامل الثبات وحساب جذرها التربيعي حيث وجدنا أن معامل الصدق العام للاستبانة ككل هو معامل مرتفع جدا حيث بلغ 95% وهو ملائم ومناسب جدا لأغراض البحث، وكذلك معاملات الصدق لأبعاد البحث هي كبيرة جدا ومناسبة لأهداف الدراسة، وهذا ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05): معامل الثبات ألفا كرونباغ

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق الذاتي
الثقافة التنظيمية	18	0.833	0.913
القيم التنظيمية	05	0.699	0.836
المعتقدات التنظيمية	05	0.769	0.878
التوقعات التنظيمية	05	0.787	0.887
الأعراف التنظيمية	03	0.751	0.867
الرضا الوظيفي	16	0.888	0.942
الصدق والثبات العام	34	0.901	0.949

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبانة مرتفع جدا حيث قدر ب 90%، أما معاملات الثبات للأبعاد الثقافية التنظيمية فهي ما بين متوسط والمرتفع أي بين 69.90% و 78.70%، أما بما يخص العبارات الثقافية التنظيمية والرضا الوظيفي فقد اخذت نسب ثبات على التوالي 83% و 88.80%، وهذا ما يدل على أن متغيرات وأبعاد الدراسة ذات درجة مقبولة من الثبات، مما يعني إمكانية الاعتماد عليها في دراستنا هذه.



## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سميرنوف):

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سميرنوف)، حيث نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية (0.05)، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. وعليه يمكن الاستعانة أو الاعتماد على الاختبارات المعلمية في تحليل الاستبانة (التحليل الاحصائي).

الجدول رقم(03-06): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

متغيرات الدراسة	قيمة Z	قيمة Sig
الثقافة التنظيمية	0.977	0.514
الرضا الوظيفي	0.954	0.075

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المبحث الثاني: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات ومناقشة النتائج.

تم تصميم هذا الاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل اختيارات وهي: "موافق تماما"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق تماما" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات اوزانا نسبية تم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

الجدول رقم (03-07): درجات مقياس لكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

بعد ذلك يتم حساب المتوسط المرجح كالتالي:

$$\text{متوسط المرجح} = (\text{الدرجة القسوى} - \text{الدرجة الدنيا}) / 5 = 5 / (1 - 5) = 0.80$$

بعد ذلك نقوم بتحديد حسب قيم متوسط المرجح كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-08): درجات مقياس لكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 01 إلى 01.79
غير موافق	من 01.80 إلى 02.59

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

محايد	من 02.60 إلى 03.39
موافق	من 03.40 إلى 04.19
موافق بشدة	من 04.20 إلى 05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

بعد ذلك يتم حساب درجة الأهمية كالتالي:

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{الدرجة القسوى} - \text{الدرجة الدنيا}}{5-1} = \frac{3}{4} = 0.75$$

بعد ذلك نقوم بتحديد درجة الأهمية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-09): درجات الأهمية

مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة الأهمية
5-3.68	3.67-2.34	2.33-1	المجال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

المطلب الأول: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

بهدف الوصول إلى إجابة للتساؤل العام والذي يتمثل في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، سنعرض فيما يلي النتائج وتحليلها للإجابة على أسئلة الدراسة.

أولاً: تحليل محور الثاني الخاص بالثقافة التنظيمية وأبعادها:

أ. قياس مستوى القيم التنظيمية:

الجدول رقم (03-10): الاتجاه العام لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات بعد القيم التنظيمية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواقف					القيم التنظيمية	
				بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق بشدة	1	0.608	4.341	17	26	0	1	0	التكرار	أهتم بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة
				38.6	59.1	0	2.3	0	%	
موافق	2	0.495	4.182	10	32	2	0	0	التكرار	أحافظ على علاقاتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ على علاقاتي مع أهلي وأقاربي
				22.7	72.7	4.5	0	0	%	
موافق	3	0.569	3.955	4	36	2	2	0	التكرار	

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

				9.1	81.8	4.5	4.5	0	%	توجد قواعد تمكن الموظفين من التمييز بين الخطأ والصواب وبالتالي ترشد وتراقب السلوك الإنساني	
موافق	4	0.761	3.546	0	31	6	7	0	التكرار	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	
				0	70.5	13.6	15.9	0	%		
محايد	5	1.033	3.341	1	27	5	8	3	التكرار	هناك ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم البعض	
				2.3	61.4	11.4	18.2	6.8	%		
مرتفع	-	0.629	3.873	نتيجة البعد الأول القيم التنظيمية							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة لعبارات الثقافة التنظيمية للبعد الأول "القيم التنظيمية"، والذي يمثل مستوى القيم السائدة بالكلية، حيث أنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.873 وانحراف معياري قدره 0.629، وهو اتجاه يدل على ان مستوى القيم مرتفع حسب مقياس ليكارت الحماسي، وهذا ما يدل على أن على أن الموظفين والكلية بصفة عامة يتمتعون بقيم قوية، ويتضح ذلك بالنسبة للموظفين في عبارة "أهتم بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة" والتي جاءت بالترتيب الأول بمتوسط 4.341 وانحراف معياري يقدر ب 0.608، والعبارة الثانية "أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ على علاقتي مع أهلي وأقاربي" والتي جاءت بالترتيب الثاني بمتوسط 4.182 وانحراف قدره 0.495، والذي يبين أهمية الالتزام بالوقت والعلاقات بين الزملاء والرؤساء لدى الموظفين، أما بالنسبة لإدارة الكلية فهي تضع قواعد التي تمكن الموظفين من التمييز بين الخطأ والصواب وبالتالي ترشد وتراقب السلوك الإنساني، وهذا ما جاء في العبارة الثالثة بمتوسط 0.955 وانحراف قدره 0.569 وبدرجة أهمية مرتفعة، أما ي ما يخص عبارات الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين مع بعضهم البعض، فقد جاءت بمتوسطات على التوالي 0.546 و0.341، وانحرافات على التوالي 0.761 و1.033، أي كلاهما بدرجة مرتفعة، أي أن هناك ثقة كبيرة بين الإدارة والموظفين.

ب. قياس مستوى المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (03-11): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد المعتقدات التنظيمية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	المعتقدات التنظيمية
غير موافق	5	1.021	2.568	0	13	3	24	4	التكرار	هناك توافق بين ما يحتاجه الفرد في بيئة العمل وما توفره المنظمة
				0	29.5	6.8	54.5	9.1	%	

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

موافق	1	0.872	3.727	4	31	3	5	1	التكرار	ألتزم بسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الكلية
				9.1	70.5	6.8	11.4	2.3	%	
محايد	4	1.031	2.773	1	14	5	22	2	التكرار	تهتم إدارة الكلية بحاجات الموظفين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها في بيئة العمل
				2.3	31.8	11.4	50	4.5	%	
محايد	3	1.077	2.955	2	15	9	15	3	التكرار	توجد قناعة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
				4.5	34.1	20.5	34.1	6.8	%	
موافق	2	1.263	3.591	12	17	2	11	2	التكرار	لدى الموظفين رغبة في أن يتيح لهم نظام الاتصال الإداري حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات المختلفة
				27.3	38.6	4.5	25	4.5	%	
متوسط	-	0.886	<b>3.123</b>	نتيجة البعد الثاني المعتقدات التنظيمية						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة لعبارات الثقافة التنظيمية للبعد الثاني "المعتقدات التنظيمية"، والذي يمثل مستوى المعتقدات السائدة بالكلية، حيث أنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.123 وانحراف معياري قدره 0.686، وهو اتجاه يدل على ان مستوى المعتقدات متوسط في الكلية حسب مقياس ليكارت الخماسي، أي بدرجة متوسطة. حيث جاءت العبارة "هناك توافق بين ما يحتاجه الفرد في بيئة العمل وما توفره المنظمة" بمتوسط قدره 2.568، وانحراف قدره 1.021، أي بمستوى متوسط، وهذا يدل على أن إدارة الكلية لا تهتم كثيرا بتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين. وعبارة "ألتزم بسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الكلية" بمتوسط قدره 3.727، وانحراف قدره 0.872، أي بدرجة مرتفعة، وهذا يفسر الولاء والالتزام لدى الموظفين الكلية بالسلوكيات الإيجابية، أما عبارة "تهتم إدارة الكلية بحاجات الموظفين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها في بيئة العمل" فقد جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.773 وانحراف قدره 1.031 أي بدرجة متوسطة، وهذا يدل على عدم اهتمام أداة الكلية بحاجات الموظفين في بيئة العمل، أما عبارة "توجد قناعة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات" فقد جاءت بمتوسط 2.955 وانحراف قدره 1.077، وبما يخص العبارة "لدى الموظفين رغبة في أن يتيح لهم نظام الاتصال الإداري حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات المختلفة" فقد جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.591 وانحراف 1.263 بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن نظام الاتصال الحالي في الكلية ليس في المستوى المطلوب انه لا يتيح لهم نظام الاتصال الإداري حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات المختلفة بدرجة كافية.

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

ج. قياس مستوى التوقعات التنظيمية:

الجدول رقم (03-12): الاتجاه العام لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات بعد التوقعات التنظيمية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		التوقعات التنظيمية
موافق	1	0.963	3.955	12	25	0	7	0	التكرار	أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها مني الكلية
				27.3	56.8	0	15.9	0	%	
محايد	3	1.084	3.182	0	26	4	10	4	التكرار	أحصل على المعلومات التي أحتاجها في الوقت المناسب
				0	59.1	9.1	22.7	9.1	%	
غير موافق	5	0.945	2.114	0	3	13	14	14	التكرار	تسعى الكلية إلى تقدير جهود الموظفين ومكافأهم
				0	6.8	29.5	31.8	31.8	%	
محايد	4	1.039	2.614	0	12	9	17	6	التكرار	تسعى الكلية باستمرار لتوفير فرص التعلم والتطور للموظفين
				0	27.3	20.5	38.6	13.6	%	
محايد	2	1.273	3.227	4	22	5	6	7	التكرار	يسود الكلية الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين
				9.1	50	11.4	13.6	15.9	%	
متوسط	-	<b>0.707</b>	<b>3.018</b>	نتيجة البعد الثالث التوقعات التنظيمية						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة لعبارات الثقافة التنظيمية للبعد الثالث "التوقعات التنظيمية"، والذي يمثل مستوى التوقعات السائدة بالكلية، حيث أنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.018 وانحراف معياري قدره 0.707، وهو اتجاه يدل على ان مستوى التوقعات متوسط في الكلية حسب مقياس ليكارت الخماسي، أي بدرجة متوسطة. حيث جاءت عبارة "أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها مني الكلية" بمتوسط قدره 3.955 وانحراف قدره 0.963 أي أن درجة الأهمية هنا مرتفعة، وهذا يدل على أن موظفين الكلية يسعون ببذل جهود من اجل تحقيق توقعات إدارة الكلية، وبالنسبة لعبارة "أحصل على المعلومات التي أحتاجها في الوقت المناسب" فجاءت بمتوسط حسابي قدره 3.182 وانحراف معياري يقدر ب 1.084 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يدل على أن المعلومات لا تسير بسرعة الكافية وقد يكون هذا بسبب ضعف الاتصال، أو عدم اختيار وسائل الاتصال المناسبة. اما بما يخص العبارتان "تسعى الكلية إلى تقدير جهود الموظفين ومكافأهم" و"تسعى الكلية

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

باستمرار لتوفير فرص التعلم والتطور للموظفين" فكما نلاحظ أن متوسطات حسابهم على التوالي 2.114 و2.614، وانحرافات معيارية على التوالي 0.945 و1.039، أي بدرجات على التوالي ضعيف ومتوسط، وهذا يدل على أن نظام الحوافز في الكلية ضعيف من حيث تقدير الجهود والمكافآت من جهة، وعدم اهتمام الكلية بتوفير فرص التعلم والتطوير للموظفين. اما بما يخص العبارة "يسود الكلية الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين بمتوسط 3.227 وانحراف 0,070، وهذا يوضح وجود احترام متبادل في الكلية بين الرؤساء والمرؤوسين ولكن ليس بالدرجة الكافية.

د. قياس مستوى التوقعات التنظيمية:

الجدول رقم (03-13): الاتجاه العام لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات بعد الأعراف التنظيمية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	الأعراف التنظيمية
محايد	3	1.264	2.727	3	12	8	12	9	التكرار	إدارة الكلية تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين
				6.8	27.3	18.2	27.3	20.5	%	
محايد	2	1.120	3.000	1	19	8	11	5	التكرار	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين
				2.3	43.2	18.2	25	11.4	%	
محايد	1	0.969	3.114	1	16	18	5	4	التكرار	يلتزم الموظفون بمجموعة المعايير والأعراف المحددة في الكلية
				2.3	36.4	40.9	11.4	9.1	%	
متوسط		1.896	2.947	نتيجة البعد الرابع الأعراف التنظيمية						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة لعبارات الثقافة التنظيمية للبعد الرابع "الأعراف التنظيمية"، والذي يمثل مستوى الأعراف السائدة بالكلية، حيث أنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.159 وانحراف معياري قدره 1.896، وهو اتجاه يدل على ان مستوى الأعراف متوسط في الكلية حسب مقياس ليكرت الخماسي، أي بدرجة متوسطة. حيث جاءت العبارات " إدارة الكلية تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين" و "الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين" و " يلتزم الموظفون بمجموعة المعايير والأعراف المحددة في الكلية" بمتوسطات حسابية على التوالي 0.727 و3.000 و3.114، وانحرافات معيارية على التوالي 1.264 و1.120 و0.969، أي كل العبارات بدرجة متوسطة. وهذا يدل على أن الموظفين يلتزمون بمجموعة أعراف والمعايير المحددة في الكلية، وهم على يقين بأن الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بينهم، لكن هناك ضعف إدارة الكلية في الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين.

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

ي. مستوى الثقافة التنظيمية:

بعد التطرق إلى تحليل الاتجاه العام للإجابات أفراد العينة عن عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية سوف نتطرق لقياس مستوى الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-14): الاتجاه العام للثقافة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
القيم التنظيمية	3.878	0.629	1	مرتفع
المعتقدات التنظيمية	3.123	0.886	2	متوسط
التوقعات التنظيمية	3.018	0.707	3	متوسط
الأعراف التنظيمية	2.947	1.899	4	متوسط
<b>الثقافة التنظيمية</b>	<b>3.241</b>	<b>0.674</b>	<b>-</b>	<b>متوسط</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط الحسابي للثقافة التنظيمية قد بلغ 3.241 وانحراف معياري قدره 0.674، أي أن مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية متوسط. حيث نلاحظ أن أبعاد الثقافة التنظيمية كلها بدرجة متوسطة إلا القيم التنظيمية فلديها درجة مرتفعة، وهي تحمل المرتبة الأولى، في حين المرتبة الثانية وثالثة والرابعة كانت على التوالي المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية.

ثانيا: تحليل محور الثالث الخاص بالرضا الوظيفي (قياس مستوى الرضا لدى الموظفين):

الجدول رقم (03-15): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	الرضا الوظيفي
محايد	6	1.253	3.318	6	21	2	11	4	التكرار	أفضل العمل بهذه الكلية
				13.6	47.7	4.5	25	9.1	%	
غير موافق	16	1.066	2.545	0	13	4	21	6	التكرار	أشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع الموظفين
				0	29.5	9.1	47.7	13.6	%	
محايد	5	1.083	3.386	3	25	5	8	3	التكرار	لا أشعر بجنبة أمل عند وجودي في عملي
				6.8	56.8	11.4	18.2	6.8	%	
محايد	8	1.173	3.204	3	21	7	8	5	التكرار	

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

				6.8	47.7	15.9	18.2	11.4	%	أنا لا أضغط على نفسي لأذهب إلى عملي
محايد	12	1.131	3.023	1	22	1	17	3	التكرار	أنا لا أشعر بالملل في عملي
				2.3	50	2.3	38.6	6.8	%	
موافق	1	0.818	3.932	7	32	1	3	1	التكرار	لا أجد صعوبة في تأدية عملي
				15.9	72.7	2.3	6.8	2.3	%	
موافق	3	0948	3.591	3	30	2	8	1	التكرار	أشعر بالرضا عن عملي
				6.8	68.2	4.5	18.2	2.3	%	
محايد	14	1.069	2.863	1	14	12	12	5	التكرار	أنا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل بهذه الكلية
				2.3	31.8	27.3	27.3	11.4	%	
محايد	13	0927	2.977	1	14	13	15	1	التكرار	أشعر بأنني أكثر سعادة في عملي مقارنة بالكثير من الآخرين
				2.3	31.8	29.5	34.1	2.3	%	
محايد	10	0.998	3.068	0	20	10	11	3	التكرار	توجد رقابة ذاتية من قبل الموظفين على عملهم
				0	45.5	22.7	25	6.8	%	
محايد	15	1.033	2.659	2	10	5	25	2	التكرار	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل
				4.5	22.7	11.4	56.8	4.5	%	
محايد	7	1.031	3.227	1	23	8	9	3	التكرار	يوجهني رئيسي بطريقة حسنة عند ارتكابي الأخطاء
				2.3	52.3	18.2	20.5	6.8	%	
محايد	9	1.007	3.091	0	22	6	14	2	التكرار	يسود الكلية روح العمل الجماعي
				0	50	13.6	31.8	4.5	%	
موافق	4	0.955	3.401	2	27	4	10	1	التكرار	يقدم لي زملائي الدعم والمساندة الكافية عندما يكون عندي ضغط في العمل
				4.5	61.4	9.1	22.7	2.3	%	
محايد	11	1.397	3.045	6	17	2	11	8	التكرار	تناسب وظيفتي مع مؤهلاتي العلمية
				13.6	38.6	4.5	25	18.2	%	
موافق	2	0.925	3.682	1	17	10	16	0	التكرار	يتناسب أجري مع الوظيفة
				2.3	38.6	22.7	36.4	0	%	
متوسط		<b>0.629</b>	<b>3.138</b>	<b>نتيجة الرضا الوظيفي</b>						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث الرضا الوظيفي، والذي يمثل مستوى الرضا للموظفين بالكلية، حيث أنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.138 وانحراف معياري قدره 0.629، وهو اتجاه يدل على ان مستوى الرضا الوظيفي في الكلية متوسط حسب مقياس ليكارت الخماسي، أي بدرجة متوسطة. حيث جاءت متوسطات كل العبارات بين



## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

3.923-2.545 وبانحرافات معيارية بين 1.066-1.397، أي درجة الاهتمام بين المتوسط والمرفع، وهذا يدل على أن الموظفين راضين نسبياً على عملهم في الكلية بحيث أنهم لا يشعرون بالملل ولا خيبة أمل في عملهم بالإضافة إلى روح التعاون بين الموظفين، وتوجيهات المسؤولين للموظفين، لكن لا يعني هذا رضاهم التام لأن هناك نسب من الموظفين التي لا يجب إهمالها والتي تشك في عدالة الإدارة في التعامل معهم، وعدم تناسب مؤهلاتها العلمية مع لوظيفة، بالإضافة إلى عدم توافر ساعات العمل مع الوظيفة، أو عدم تناسب الأجر مع الوظيفة، وكل هذا يقلل من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تهدف من خلال هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون ذلك كما يلي:

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة.

من أجل الإجابة على تلك الفرضية لابد من:

تحليل طبيعة علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (03-16): معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

التفسير	الرضا الوظيفي	المتغير التابع	البعد
توجد علاقة طردية متوسطة عند مستوى الدلالة 0.01	0.667**	معامل الارتباط بيرسون	الثقافة التنظيمية
	0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 1%، ومعامل ارتباط بيرسون 0.667، أي علاقة طردية متوسطة، أي توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين.

تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرات الفرعية للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (03-17): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

التفسير	الرضا الوظيفي	المتغير التابع	البعد
توجد علاقة طردية عند مستوى الدلالة 5%	0.465*	معامل الارتباط بيرسون	القيم التنظيمية
	0.012	مستوى الدلالة	
التفسير	الرضا الوظيفي	المتغير التابع	البعد

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

توجد علاقة طردية عند مستوى الدلالة 5%	0.367*	معامل الارتباط بيرسون	المعتقدات التنظيمية
	0.014	مستوى الدلالة	
التفسير	الرضا الوظيفي		المتغير التابع
توجد علاقة طردية عند مستوى الدلالة 1%	0.571**	معامل الارتباط بيرسون	التوقعات التنظيمية
	0.000	مستوى الدلالة	
التفسير	الرضا الوظيفي		المتغير التابع
توجد علاقة طردية عند مستوى الدلالة 1%	0.526**	معامل الارتباط بيرسون	الأعراف التنظيمية
	0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% و 1%، أي أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً بالرضا الوظيفي، وهذا ما يفسر أن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية له علاقة ارتباطية مع الرضا الوظيفي.

اختبار نموذج خط الانحدار البسيط:

الجدول رقم (03-18): نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	8.077	4	2.019	8.796	0.000
الخطأ	8.953	39	0.230		
المجموع الكلي	17.030	43			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من 0.05، أي معنوية وصلاحية النموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر عوامل الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، إذ يوجد على الأقل واحد من معالم النموذج له تأثير على المتغير التابع، وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (03-19): القدرة التفسيرية للنموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R- deux	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
الرضا الوظيفي	0.689	0.474	0.420	0.47912

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في كلية محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.689$  أما معامل التحديد  $R^2=0.474$  أي حوالي 47% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير في الثقافة التنظيمية، و53% الباقية تعزي لعوامل أخرى لديها علاقة بالثقافة التنظيمية لكنها تقع خارج نموذج هذه الدراسة، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.479 والتي تشير إلى أصغر قيمة الأخطاء العشوائية.

النتيجة: يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة.

### اختبار الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر للقيم التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- يوجد أثر للتوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- يوجد أثر للأعراف التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (03-20): معاملات نموذج علاقة التأثير عوامل الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

النموذج	B	الخطأ المعياري	Béta	T	مستوى الدلالة
الثابت	0.381	0.707		0.539	0.593
القيم التنظيمية	0.345	0.179	0.235	1.930	0.061
المعتقدات التنظيمية	0.027	0.125	0.029	0.214	0.831
التوقعات التنظيمية	0.309	0.128	0.348	2.410	0.021

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

0.006	2.902	0.385	0.044	0.128	الأعراف التنظيمية
-------	-------	-------	-------	-------	-------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتم اختبار الفرضيات الفرعية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر للقيم التنظيمية السائدة في الكلية على الرضا الوظيفي لموظفيها عند مستوى معنوية 0.05.

من خلال نتائج الواردة في الجدول (03-17) نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 1.930 بمستوى دلالة 0.061، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإننا نقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية السائدة في الكلية على الرضا الوظيفي لموظفيها عند مستوى معنوية 0.05.

من خلال نتائج الواردة في الجدول (03-17) نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 0.214 بمستوى دلالة 0.831، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإننا نقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر للتوقعات التنظيمية السائدة في الكلية على الرضا الوظيفي لموظفيها عند مستوى معنوية 0.05.

من خلال نتائج الواردة في الجدول (03-17) نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 2.410 بمستوى دلالة 0.021، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإننا نقر عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر للأعراف التنظيمية السائدة في الكلية على الرضا الوظيفي لموظفيها عند مستوى معنوية 0.05.

من خلال نتائج الواردة في الجدول (03-17) نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 2.902 بمستوى دلالة 0.006، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإننا نقر عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

وبالتالي يمكن القول أنه لما كل الابعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات لتنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) تجتمع، يؤثر بعد التوقعات التنظيمية وبعد الأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي، في حين أنه لا يؤثر بعد القيم التنظيمية وبعد المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي وبالتالي تصبح معادلة الانحدار كالتالي:  $Y = 0.381 + 0.309X_3 + 0.128X_4$

✓  $X_3$ : التوقعات التنظيمية

✓  $X_4$ : الأعراف التنظيمية

✓  $Y$ : الرضا الوظيفي.

## الفصل الثالث.....عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث تم الاعتماد في إنجاز هذا العمل على الاستبانة كوسيلة لجم البيانات، والتي وزعت على عينة الدراسة ممثلة في موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، والتي تحتوي على ثلاث محاور، محور الأول خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية، والمحور الثاني خاص بالثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف التنظيمية)، والمحور الثالث خاص بالرضا الوظيفي، وهذا من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة "ما أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، حيث قمنا بتحليل تلك الاستبانة عن طريق استخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، تحليل الانحدار. الخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة، وفي الأخير استنتجنا أنه لا يوجد أثر للقيم والمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي على عكس التوقعات التنظيمية و الأعراف التنظيمية، حيث وجدنا أن لهم أثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، ومنه نستطيع أن نقول أن لدى موظفي الكلية الاحترام المتبادل بينهم وبين رؤسائهم في العمل، ولكن عدم توفير فرص التعلم والتدريب والتطوير للموظفين من أجل الإبداع وإيجاد طرق عمل جديدة، زيادة على ذلك فإدارة الكلية لا تهتم بتقدير مجهوداتهم من خلال مكافأة وترقيته، بالإضافة الى أن إدارة الكلية لا تفصل فصل كلي بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين، وكل هذا يؤثر في الرضا الوظيفي لديهم، وتوجد عوامل أخرى مثل التي أثرت في الرضا مثل عدم تناسب المؤهلات العلمية و الأجر مع الوظيفة، وعدم توافق ساعات العمل مع طبيعته، وغيرها من العوامل التي لا يجب إهمالها والتي تؤثر في الرضا الوظيفي، والتي جعلت مستوى الرضا في الكلية متوسط.

الختامة

## خاتمة

إن ابرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، ومن أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته كان لزاما على المؤسسة توفير الرضا الوظيفي لهذا المورد، باعتباره الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين ويساعد على حسن الأداء، لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة، وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها وإذا ما زادت قوة استيائه من العمل فان ذلك يظهر على سلوكه، فإما أن يترك العمل ويبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه او تسربه من العمل. ومنه فالرضا الوظيفي يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات فهي بمثابة العصب الرئيسي لها، حيث تتمثل في مجموعة من القيم التنظيمية والمعتقدات والعادات والتقاليد والمعايير التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم ومنه فإن توفر بيئة عمل اجتماعية ذات ثقافة ايجابية تتسم بالمعاملة الحسنة وعلاقات الاحترام تؤثر على العمال داخل المؤسسة ومن شأنها تساهم في زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة توصلنا إلى النتائج والتوصيات التالية:

**أولاً: النتائج:** تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين:

### 1- النتائج النظرية:

➤ الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع

احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

➤ تكمل أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي للنجاح في العمل وبالتالي زيادة

انتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع الافراد كما يمكن ان يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الاخرى الاسرية والاجتماعية.

➤ يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى قسمين وهما: الرضا الكلي والذي يمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات

العمل، والرضا الجزئي أي يمثل شعور العامل الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل.

➤ النظريات التي تفسر وتبحث في الرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي: نظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية العدالة،

نظرية إشباع القيمة ونظرية وليم اوشي.



✚ مسببات الرضا الوظيفي يمكن إيجازها فيما يلي: عوامل ذاتية متعلقة بالفرد ذاته، عوامل مرتبطة بالوظيفة ومحتواها وصعوباتها وطرق أدائها، عوامل تنظيمية تتعلق بالتنظيم (المؤسسة)، عوامل مرتبطة بالعلاقات بين العاملين، وعوامل بيئية خارج التنظيم.

✚ الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يتبناها افراد أو أعضاء المنظمة، والتي تميز المنظمة عن باقي المنظمات بحيث تبنى لها هويتها الخاصة وشخصيتها الفريدة وتخلق لها ميزة تنافسية.

✚ تكمل أهمية الثقافة التنظيمية في أربعة نقاط محورية وهي بناء إحساس بالتاريخ، إيجاد شعور بالتوحد، تطوير إحساس بالعضوية والانتماء، وزيادة التبادل بين الأعضاء.

✚ للثقافة التنظيمية مكونات أساسية وهي القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، بالإضافة إلى مكونات أخرى تكميلية مثل الطقوس، الشعائر، القصص، الأساطير، البيئة والمناخ.

✚ للثقافة التنظيمية أربعة مستويات وهي: ثقافة المجتمع، ثقافة النشاط، الثقافة الداخلية للمؤسسة، ثقافة الجماعات المهنية.

✚ من أنواع الثقافة التنظيمية شبه متفق عليه هو نوعين أساسيين وهما: الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، بالإضافة إلى وجود عدة تقسيمات أخرى مثل الثقافة البيروقراطية، الثقافة المساندة، الثقافة الإبداعية، ثقافة العمليات، ثقافة المهمة، وثقافة الدور.

## 2- نتائج ميدانية:

من خلال اختبار الفرضيات تمكنا من الإجابة على تساؤلات الدراسة وتوصلنا إلى ما يلي:

✚ وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية بكلية محل الدراسة

✚ وجود مستوى متوسط للرضا الوظيفي بكلية محل الدراسة.

✚ أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 1%، ومعامل ارتباط بيرسون 0.667، أي علاقة طردية متوسطة.

✚ أظهرت الدراسة أن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية له علاقة ارتباطية مع الرضا الوظيفي.

✚ أظهرت الدراسة أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في كلية محل الدراسة.

✚ أظهرت الدراسة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية 0.05.

✚ أظهرت الدراسة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية 0.05.

✚ أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية 0.05.

✚ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية 0.05.

#### ثانيا: التوصيات:

بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات وهي كما يلي:

- ✚ من الضروري التركيز على العنصر البشري وضرورة مراعاة رغباته داخل الكلية.
- ✚ أهمية التوافق في قيم الأفراد والمنظمات وما تحفقه من درجة عالية من الرضا عن العمل وزيادة في درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.
- ✚ سعي الكلية إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا باستخدام عدة سياسات وإجراءات منها ما هو محدد قانونيا ( القانون العام والداخلي) ومنها ما هو غير مكتوب وغير رسمي (العادات و التقاليد).
- ✚ الاهتمام بالبيئة المادية للعمل ومالها من تأثير على الطريقة المنهجية لأداء الموظفون لعملهم.
- ✚ تشجيع التعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة الموظفين وتبادل الأفكار بالإضافة الى المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✚ وتولى احتياجات الموظفين الأساسية اهتماما بالغا، مثل الإضاءة ونوعية الهواء الداخلي والراحة، وهي عوامل تساعد على الحد من الغياب وتحسين الرضا الوظيفي.
- ✚ ضرورة اهتمام المسؤولين بتقدير جهود الموظفين من خلال مكافأتهم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وهذا بدوره ينعكس إيجابا على رضا الموظفين وتحسين أدائهم.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والعرفان
	الملخص
	Abstract
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ل	مقدمة
ب	مقدمة
ب-ج	الإشكالية
ج-و	الدراسات السابقة
و-ح	نموذج وفرضيات الدراسة
ح-ط	التموضع الإبسولوجي ومنهجية الدراسة
ط-ي	تصميم الدراسة
ي	حدود الدراسة
ي-ل	هيكل الدراسة
<b>18-01</b>	<b>الفصل الأول: الإطار النظري حول الرضا الوظيفي</b>
02	تمهيد
<b>06-03</b>	<b>المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي</b>
04-03	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
05-04	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
05	المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي
06-05	المطلب الرابع: أنواع الرضا الوظيفي
<b>17-06</b>	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي</b>
07-06	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
10-07	المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي
12-10	المطلب الثالث: آثار الرضا الوظيفي
17-13	المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي
18	خلاصة
<b>33-19</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية</b>
20	تمهيد

26-21	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
23-21	المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
24-23	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
26-25	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
26	المطلب الرابع: محددات الثقافة التنظيمية
33-27	المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
29-27	المبحث الأول: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية
32-29	المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية
33-32	المطلب الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها
34	خلاصة
58-35	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
36	تمهيد
45-37	المبحث الأول: تعريف بمؤسسة محل الدراسة ومجتمع وعينة وأدوات الدراسة وأساليب الإحصائية
37	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة محل الدراسة
42-38	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
43-42	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
45-43	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة
57-45	المبحث الثاني: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
53-46	المطلب الأول: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة
57-53	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
58	خلاصة
62-59	خاتمة
69-65	قائمة المراجع
73-70	قائمة الملاحق

المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### أولاً: المقالات:

1. العون سالم، و الدليمي أحمد. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، 10(21).
2. خالد سليم المعاينة عبد الله . (2017). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، الأول(العدد الثاني)، 63.
3. محمد عبد العزيز ناجي. (سبتمبر، 1993). تطبيق نظرية هيرزبرغ لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي لمنطقة الاحساء. مجلة الادارة العامة(العدد 80)، 152.
4. سالم لبيض. (2003). ثقافة المؤسسة واثر العولمة في المغرب-مثال تونس-. مجلة الباحث الاجتماعي(العدد 04).

#### ثانياً: الكتب

5. براهيم لطفي طلعت . (1985). علم اجتماع التنظيم. مصر: مكتبة غريب القاهرة.
6. أحمد عاشور، ص. (2005). السلوك الانساني في المنظمات. الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
7. البارودي منال. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للنشر.
8. الصيرفي محمد. (2007). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
9. العيسوي عبد الرحمن. (بلا تاريخ). دراسات في علم النفس الاجتماعي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
10. العيسوي غسيل. (1995). المناخ التنظيمي وأثره على ارضا الوظيفي. الرياض: جامعة الملك فهد.
11. انور سلطان محمد سعيد. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
12. خضير كاظم محمود. (2002). السلوك التنظيمي. دار الصفاء للطبع والتوزيع.
13. شاويش، م. (2005). ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
14. شهب محمد علي. (1987). السلوك في التنظيم. مصر: دار النشر للجامعات المصرية.
15. صقر عاشور احمد. (1983). ادارة الموارد البشرية العامة. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
16. عاشور أحمد صقر . (1979). إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي). دار النهضة.
17. عبد اللطيف عمر عصام. (2015). القاهرة: نيولينك للنشر والتدريب.
18. ماجدة العطية. (2003). سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة. عمان، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
19. محمد العيسوي عبد الرحمن. (2007). الإدارة في عصر العولمة. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
20. محمد جاد الرب سعيد. (2008). جودة الحياة الوظيفية. مصر: مطبعة العشري.
21. محمد رفاعي، و علي بسيوني اسماعيل. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.

22. السكارنة بلال خلف. (2009). أخلاقيات العمل. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
23. العميان محمود سلمان . (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
24. بن حبيب عبد الرزاق. (2006). اقتصاد واتسيير المؤسسة. الجزائر: دوان المطبوعات الجامعية.
25. بواب رضوان، و توهايمي ابراهيم. (2013). قضايا سوسيو تنظيمية. الجزائر: البدر الساطع للطباعة والنشر.
26. سعد، غ . (2007). الادارة الدولية .عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
27. عبد الكريم بن أحمد بن سالم عبد الله. (2010). أهمية فهم الاحتلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق العمل، ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الاداري وتحسين جودة الاداء المؤسسي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
28. عداي الحسيني فلاح حسن. (2006). الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر.
29. غالب ياسين سعد. (1998). الادارة الاستراتيجية. الاسكندرية: دار البازوردي.
30. محمد الصربي. (2007). التطوير التنظيمي. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
31. محمد بشير . (2007). الثقافة التسيير في الجزائر-بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية-. الجزائر: دوان المطبوعات الجزائرية.
32. مصطفى عصفور أمل . (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
33. أحمد راشد أيمن، و أحمد أبو زيد محمد. (بلا تاريخ). مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
34. زرواتي رشيد . (2005). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية. قسنطينة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
35. مصطفى عليان ربحي، و محمد غنيم عثمان. (2009). أساليب البحث العلمي أسس نظرية والتطبيق العلمي. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

### ثالثا: مذكرات

36. الياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الموارد بشرية خاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم (رسالة ماجستير). الجزائر: جامعة محمد بوضيام المسيلة.
37. بن فالح الدوسري مبارك. (2010). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة (رسالة ماجستير). الرياض، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
38. زرقة أحمد. (2008). فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والاداء: دراسة حالة سونغاز "المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة الجزائر (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر.
39. عيساوي هيبية. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة بيشار (رسالة ماجستير). تلمسان، الجزائر: جامعة ابو بكر بلقايد.

40. يونسى مختار. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (رسالة ماجستير). بسكرة، علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
41. رفيقة مسبل. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي (رسالة ماستر أكاديمي). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
42. زهية عزيون . (2007). التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة: جامعة 20 اوت 1955.
43. شفيق شاطر. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية-دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء "سونلغاز" بجيجل (رسالة ماجستير). تخصص اقتصاد والتسيير: جامعة بومرداس.
44. عيادة ربيعة. (2014). دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة. ورقلة، الجزائر.
45. بربايح، م & .موساوي، ي. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة ابي بكر بلقايد.
46. عبد المحسن بن صالح الحيدر ، و عمر بن طالب ابراهيم. (2005). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (رسالة ماجستير). معهد الادارة العامة.
47. عزيزو عبد الرحمان. (2015). الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص (رسالة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
48. عواد الشمري سالم. (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي (مذكرة ماجستير). كلية الاقتصاد والادارة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
49. محمد علي الحنيطي ايمان. (2000). دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، الاردن: الجامعة الاردنية.
50. ابتهاج، ش. (2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر (رسالة ماجستير). تخصص ادارة كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.
51. إلياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة (رسالة ماجستير). تخصص علوم تجارية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
52. آيت ابراهيم خولة. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على ادارة التميز-دراسة حالة مؤسسة "Prolipos" لانتاج الموارد الدسمة ومشتقاتها-عين مليلة-ام بواقي- (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة ام بواقي.
53. نجية ظنبري. (2012). دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة (رسالة ماستر). كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقرافيا، الجزائر: جامعة المسيلة.
54. وهيبه عيساوي. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي-دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار- (رسالة ماجستير). تلمسان: جامعة ابو بكر بلقايد.



55. لعوفي محمد بن غالب. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض (رسالة ماجستير). قسم العلوم الادارية، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
56. خبابة علاء الدين. (2018). الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف (سالة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
57. ربيعي. (2007). تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة (رسالة ماجستير). كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سكيكدة: جامعة 20 أوت.
58. صونية براهيمية. (2018). محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، مطبوعة لدعم بيداغوجي موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع العمل والتنظيم. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف: جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2.
59. عكاشة أحمد محمد. (2008). أثار الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير). تخصص إدارة أعمال، غزة: الجامعة الاسلامية.

#### رابعا: الملتقيات:

60. عبد الله إدالكوس. (14, 09, 2017). النماذج التفسيرية: دراسة في الأدوات التحليلية لعبد الوهاب المسيري. الملتقى الفكري للإبداع. تم الاسترداد من <http://almultaka.org/site.php?id=661&idC=4&idSC=16>

#### رابعا: المراجع الأجنبية:

61. Anthony, K. (2004, Decembe). Job satisfaction. *Journal of nuclear Medicine technology*, 32(04).
62. Jennifer S. Skibla. (2002). Personality and job Satisfaction (Master thesis). New York: University of WisconsinStout.
63. LOCK.E.A. (1994). *The nature The nature and causes of Job Satisfaction*. chicago,rand, college publishing company: Maervind.D,Dunette,Hand book industrial and organisational psychology.
64. ME, S., & Al. (2002). Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur. *Journal of Industrrial psychology*, 28(02).
65. Edgan Schein. (2009). *the corporate culture : survival guide*. San Francisco, United States Of America: published by Jossey Bass, New and revised edition.
66. Jean, F. (2006). *organisation et gestion de l'entreprise*. paris: copyright éditions foucheur.

الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

## استبانة

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

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان:

**الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة بسكرة.**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط و التأثير بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

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

و تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذ

خان محمد ناصر

إعداد الطلبة:

مداس صلاح الدين

صياد صلاح الدين

**المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل  باكالوريا  تقني سامي  ليسانس  دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنة

من 10 إلى أقل من 20 سنة  من 20 سنة فأكثر

5. مجال الوظيفة الحالية: .....

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة عبارات التي تقيس مؤشرات الثقافة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة بسكرة، ونرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسبة لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ. القيم التنظيمية</b>						
01	أهتم بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة					
02	أحافظ على علاقاتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ على علاقاتي مع أهلي وأقاربي					
03	توجد قواعد تمكن الموظفين من التمييز بين الخطأ والصواب وبالتالي ترشد وتراقب السلوك الإنساني					
04	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين					
05	هناك ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم البعض					
<b>ب. المعتقدات التنظيمية</b>						
06	هناك توافق بين ما يحتاجه الفرد في بيئة العمل وما توفره المنظمة					
07	ألتزم بسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الكلية					
08	تهتم إدارة الكلية بحاجات الموظفين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها في بيئة العمل					
09	توجد فناعة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات					
10	لدى الموظفين رغبة في أن يتيح لهم نظام الاتصال الإداري حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات المختلفة					
<b>ج. التوقعات التنظيمية</b>						
11	أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها مني الكلية					
12	أحصل على المعلومات التي أحتاجها في الوقت المناسب					
13	تسعى الكلية إلى تقدير جهود الموظفين ومكافأتهم					
14	تسعى الكلية باستمرار لتوفير فرص التعلم والتطور للموظفين					
15	يسود الكلية الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين					

## د. الأعراف التنظيمية

16	إدارة الكلية تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين
17	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين
18	يلتزم الموظفون بمجموعة المعايير والأعراف المحددة في الكلية

### المحور الثالث: الرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة عبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة بسكرة، ونرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك والك بوضع علامة (X) في المربع المناسبة لاختيارك.

الرقم	عبارات القياس لمستوى الرضا الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	أفضل العمل بهذه الكلية					
20	أشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع الموظفين					
21	لا أشعر بخيبة أمل عند وجودي في عملي					
22	أنا لا أضغط على نفسي لأذهب إلى عملي					
23	أنا لا أشعر بالملل في عملي					
24	لا أجد صعوبة في تأدية عملي					
25	أشعر بالرضا عن عملي					
26	أنا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل بهذه الكلية					
27	أشعر بأنني أكثر سعادة في عملي مقارنة بالكثير من الآخرين					
28	توجد رقابة ذاتية من قبل الموظفين على عملهم					
29	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل					
30	يوجهني رئيسي بطريقة حسنة عند ارتكابي الأخطاء					
31	يسود الكلية روح العمل الجماعي					
32	يقدم لي زملائي الدعم والمساندة الكافية عندما يكون عندي ضغط في العمل					
33	تتناسب وظيفتي مع مؤهلاتي العلمية					
34	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع وظيفتي					

شكرا لكم على حسن تعاونكم

