



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة- مديرية التربية لولاية بسكرة-

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

الأستاذ المشرف:

إسماعيل شويخي

إعداد الطالبة:

مريم برجراجة

...../Master-Ge/GO-GRH/2015	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2014-2015

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم علمني أن أحب الناس كلهم كما أحب نفسي
وعلمني أن أحاسب نفسي قبل أن أحاسب الناس

اللهم علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة
وأن الانتقام هو أول مراتب الضعف
يارب إني أعوذ بك من الغرور إذا نجحت
وأعوذ بك من اليأس إذا أخفقت

بل ذكرني أن اليأس هو تجربة تسبق النجاح
يارب أعطني التواضع فلا تأخذ اعترازي بكرامتي
وإذا أسأت إلى الناس فامنحني شجاعة الاعتذار
وإذا أسأت إلى نفسي فامنحني شجاعة التوبة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية (32)

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: « مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا، سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ تَضَعُ أَجْنِحَتَهَا رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ ».

- رواه أبو داود و الترمذي -

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، هذا بإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (300) موظف وموظفة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (50)، حيث تم توزيع إستبانة عليهم من خلال زيارة ميدانية، واسترد منها (40) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) على الرضا الوظيفي،

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على المديرية الاهتمام والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يقدمها المرؤوسين وكذا توفير المعلومات التي يحتاجها العاملين في الوقت المناسب وتبسيطها من أجل تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة، كما على المديرية تبني رؤية مشتركة حول القيم التنظيمية باعتبارها محدد رئيسي لسلوك العاملين.

Abstract

This study aims to identify the trends between job satisfaction with organizational culture, trends at the directorate of Education of the mandate of Biskra workers towards the level of the prevailing organizational culture And also identify the prevailing level of job satisfaction have, This adds to the knowledge of the impact of organizational culture with its various dimensions in the job satisfaction among workers.

The target population of the study consists of administrative workers at the Academy of biskra totaling 300 workers, The student used simple random sample method and a volume of (50) workers, Where the questionnaire was distributed them several field visit, And recovered of which (40) questionnaire is valid for statistical analysis The student has used the descriptive analytical approach to reach the results of the study Has been relying on several statistical methods to analyze data, including: Scale descriptive statistics, Cronbach's Cefficient Alpha ,regression analysis, analysis of variance.

This study concluded that several of the most important results: It turns out that the study variables own independent organizational culture (organizational values, organizational beliefs, organizational expectation's, organizational norms) has a direct effect on the dependent variable (job satisfaction) , as interpreted by organizational culture (%36) of the changes in the job satisfaction among workers , based on the value of the coefficient of determination R2.

The study found many of the recommendations include: The Directorate of attention and constant follow-up by the presidents of the suggestions offered by subordinates, as well as provide the information needed by the staff in a timely and streamlined in order to perform work efficiently and effectively required, as the Directorate adopt a common vision about the organizational values as a major determinant of the behavior of workers

Key words: *organizational culture, organizational values, organizational beliefs, organizational expectation's, organizational norms.*



الإهداء

إلى أمي و أبي العزيزين

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل أفراد عائلتي و أقاربي

إلى كل أصدقائي و صديقاتي

إلى كل زملائي و زميلاتي

إلى كل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا

العمل المتواضع

إلى كل هؤلاء أهدي عملي

شكر و عرفان

قال تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم الآية (٧)

صدق الله العظيم

إن الحمد والشكر لله أولا صاحب المنة والنعمة الذي وفقني في إنجاز هذا العمل راجية أن يتقبله مني قبولا حسنا وينفعني وغيري به.

ثم بعد ذلك أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان وأسئ عبارات والتقدير والثناء والاحترام إلى:

❖ أبي الذي أعانني في إنجاز هذا العمل.

❖ إلى أستاذي الفاضل "شويخي إسماعيل" على تفضله بالإشراف على هذا البحث و الذي كان منارا بتوجيهاته و آرائه القيمة ، و على كل ما يسره لي من جهد و توجيه ومادة علمية في سبيل إخراج هذا العمل إلى الصورة التي هو عليها.

❖ إلى محكمي إستبانة البحث ومساعدتهم لي بتوجيهاتهم ونصائحهم التي كانت عوناً في اتمام هذا البحث.

❖ أعضاء اللجنة الموقرة بتفضلهم للإطلاع و تقييم عملي المتواضع مما ساعد في إثرائه.

❖ إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل، فجزاهم الله خير جزاء.

إلى كل هؤلاء أرقى معاني التقدير والاحترام.

و أخيراً أتمنى التوفيق في إعداد هذا البحث.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	المخلص
ج	Abstract
د	الإهداء
هـ	شكر وعرهان
و	الفهرس
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
1	مقدمة
1	أولاً: منهجية البحث (الإشكالية+الفرضيات)
2	ثانياً: أهمية البحث
2	ثالثاً: أهداف البحث
2	رابعاً: أسباب إختيار البحث
2	خامساً: فرضيات البحث
3	سادساً: نموذج البحث
3	سابعاً: التعريفات الإجرائية
4	ثامناً: حدود البحث
4	تاسعاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
9	عاشراً: هيكل البحث
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	

10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
11	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثاني: أهمية و خصائص الثقافة التنظيمية
16	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية ،العوامل المحددة لها وأبعادها
19	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
19	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
20	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
29	المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية، طرق نشرها و كيفية المحافظة عليها
30	المطلب الأول: آليات تكوين الثقافة التنظيمية
32	المطلب الثاني: طرق نشر الثقافة التنظيمية
34	المطلب الثالث: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية
36	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
29	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي، أهميته و خصائصه
42	المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة فيه، و طرق قياسه
52	المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي، المشاكل التي تواجهه
55	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
55	المطلب الأول: النظريات العملية (الدافعية)
62	المطلب الثاني: نظريات المحتوى
65	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
67	المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي
67	المطلب الأول: العلاقة بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي
67	المطلب الثاني: العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي
68	المطلب الثالث: العلاقة بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي

68	المطلب الرابع: العلاقة بين الأعراف التنظيمية والرضا الوظيفي
71	خلاصة
الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات	
72	تمهيد.
73	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
73	المطلب الأول:نشأة و تعريف مديرية التربية لولاية بسكرة
73	المطلب الثاني: مهام مديرية التربية
74	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية بسكرة
81	المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة
81	المطلب الأول:منهج و أداة الدراسة
82	المطلب الثاني:مجتمع و عينة الدراسة
83	المطلب الثالث:مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات
83	المطلب الرابع:صدق أداة البحث و ثباتها
85	المبحث الثالث:عرض نتائج الدراسة و تحليلها
85	المطلب الأول:خصائص مجوئي الدراسة
87	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
88	المطلب الثالث:تحليل محاور الاستبانة
93	المطلب الرابع:اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
97	خلاصة
98	الخاتمة
101	قائمة المصادر و المراجع
109	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
73	درجات مقياس ليكارت الخماسي	01
75	معاملات الثبات و الصدق	02
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	03
96	نتائج إختبار الإعتدالية لكولمجروف سمرنوف (إختبار التوزيع الطبيعي)	04
79	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية	05
83	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي	06
84	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	07
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	08
85	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	09
86	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	10
86	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	11
87	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	12

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	النموذج المقترح البحث	1
15	مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية	2
20	المكعب ذو البعدين "مزدوج الحرف S"	3
23	كيفية تكوين الثقافة التنظيمية	4
23	طرق نشر الثقافة التنظيمية	5
25	عوامل بقاء ثقافة المنظمة	6
44	موقع الحاجز من الحاجة والحافز	7
46	التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو	8
48	أمثلة عن الحاجات حسب تصنيف ماسلو	9
50	سلم الحاجات عند ألدفير	10
53	نظرية التوقع عند فروم	11
54	نموذج بورتر و لولر في العلاقة بين الأداء و الرضا	12
55	نظرية العدالة لآدمز	13

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
109	إستبانة البحث	01
113	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية بسكرة	02
114	تنظيم مديرية التربية لولاية بسكرة	03
115	قائمة محكمي إستبانة البحث	04

مقدمة:

تسعى منظمات الأعمال دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية، كما أنها تولي اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديث. من الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالرضا الوظيفي للأفراد باعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل، إن في إشباع حاجات الأفراد بالمنظمة تحقيق لمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لديهم وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية ويقلل معدل الغياب كما أنه يؤثر على سلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظمته.

من جانب آخر نجد أن الثقافة التنظيمية تعد عنصراً جوهرياً أصبح على المنظمات الاهتمام به ووضعها ضمن أولى أولوياتها لما له من تأثير على السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها بدرجة خاصة. وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً على كل المستويات والأنشطة داخل المنظمة، حيث تعمل على خلق قيم، معتقدات، توقعات وأعراف تؤثر في الأفراد العاملين وتجعلهم يسلكون اتجاهات محددة تساهم في تحسين و تطوير الأداء بشكل ملائم و فعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية و التنظيمية، هذا من خلال تجسيد و تطوير القيم و الاتجاهات و السلوك و المعايير الحديثة التي تعمل على تنمية و تطوير الأداء الوظيفي الذي يكون أفضل بفضل رضا العاملين عن عملهم وشعورهم بالانتماء.

أولاً: منهجية البحث

❖ إشكالية البحث:

إن الجهود التي تبذلها المنظمات من حوافز ومكافآت وعلاوات وترقيات وتعديلات أخرى لا تكون لوحدها هي العامل المهم في الرضا الوظيفي ، بل هناك عامل آخر له دور ألا وهو " الثقافة التنظيمية. " ، ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

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

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة للموظفين بمديرية التربية لولاية بسكرة؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمديرية التربية لولاية بسكرة؟
- هل هناك علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في(القيم التنظيمية، المعتقدات، التوقعات والأعراف التنظيمية) و الرضا الوظيفي؟

ثانيا: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها محدد من محددات نجاح المنظمات باعتبارها مصدرا مهما لقيمة المنظمة وكذلك أحد أهم المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك ، و الذي يعد من بين أهم العوامل التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها و إنجاز مهامها و تعزيز الإبداع و الثقة بين الإدارة والعاملين ، و من هنا تظهر أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى توضيح و فهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة و الرضا الوظيفي لدى العاملين بها.

ثالثا: أهداف البحث

يعمل هذه البحث على تحقيق الأهداف التالية:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- تحديد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في شعور الفرد بالرضا و الولاء و الانتماء، و بالتالي المحافظة عليه و الاستفادة منه.

رابعا: أسباب اختيار البحث

من أهم الأسباب التي ساهمت في اختيار الموضوع:

- الموضوع جدير بالدراسة و ينسجم مع التخصص.
- الأهمية العلمية للموضوع باعتباره من المواضيع الهامة التي تتطلب دراسة علمية جادة.
- تحسيس المنظمات بأهمية المورد البشري و بالتالي زيادة الاعتناء به بتكوين ثقافة تنظيمية تساهم في تحقيق رضا عاملها.

خامسا: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة على الرضا الوظيفي للموظفين بمديرية التربية لولاية بسكرة.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية ارتأيت إلى طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

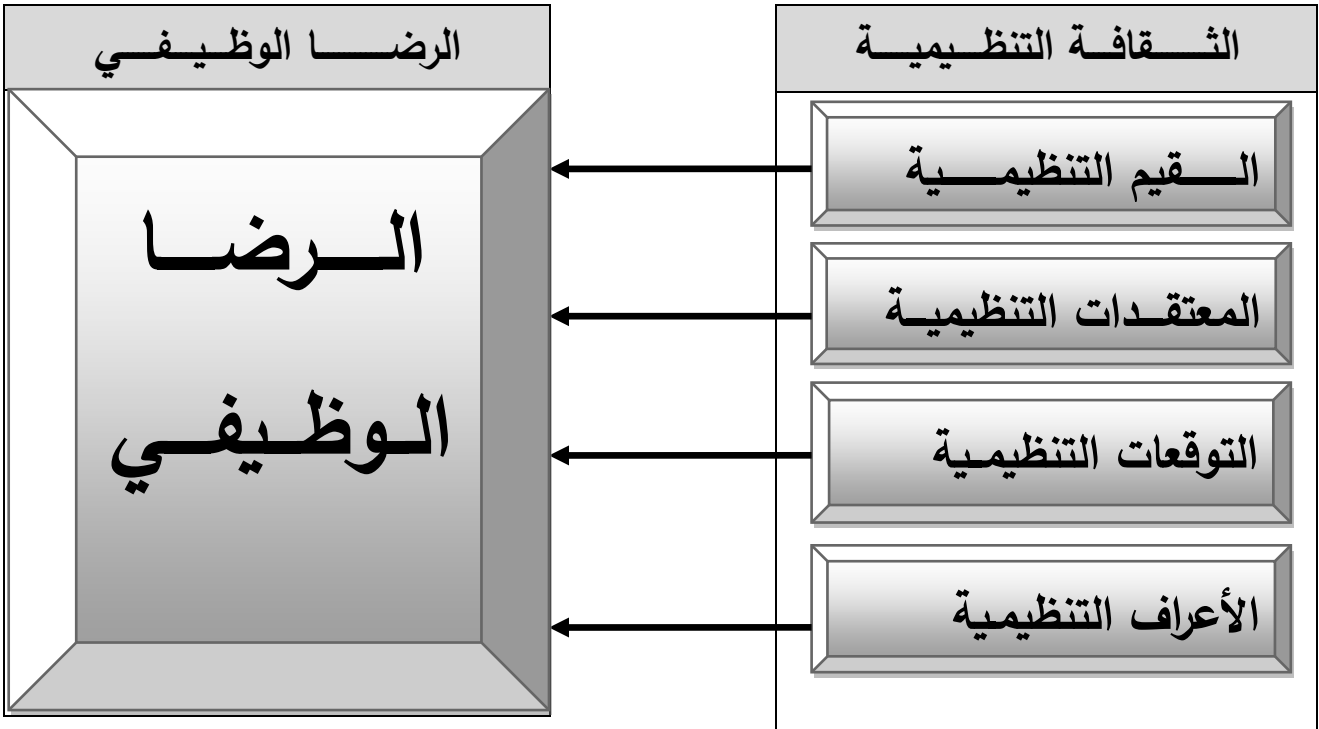
سادسا: نموذج البحث

يتمثل نموذج البحث في الشكل التالي:

الشكر رقم(1): لنموذج المقترح للبحث

المتغير المستقل

المتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبة

سابعا: التعريفات الإجرائية

- **الثقافة التنظيمية:** هي مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعايير و التوقعات التي يلتزم ويشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم.
- **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. .
- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية .

- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.
- 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.
- الرضا الوظيفي: هو الموقف تجاه بيئة العمل والتي تتكون من: ظروف العمل، الرواتب، الرقابة، فرص الترقية، تنمية المهارات والعلاقات الاجتماعية في العمل. وباختصار أن يكون شخص راضٍ هو شعوره بالنجاح والارتياح والاستقرار في وظيفته.

ثامنا: حدود البحث

- 1- الحدود البشرية: أجري هذا البحث على موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة.
- 2- الحدود الموضوعية: استهدفت هذه الدراسة الوقوف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة.
- 3- الحدود المكانية: أجري هذا البحث في مديرية التربية لولاية بسكرة.
- 4- الحدود الزمنية: تم الإنجاز الفعلي لهذا البحث خلال السنة الجامعية 2014-2015.

تاسعا: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، نذكر من بينها:

- 1- دراسة فهد يوسف الدولية (2007) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية، الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى:
 - التعرف على أثر ثقافة المنظمة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
 - التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة و أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية تعزى إلى (العمر، خبرة العملية، المؤهل العلمي، الجنس، متوسط الدخل الشهري) للموظف.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة (القوة، المهمة، الدور، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات

الصناعية الكويتية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة و أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية تعزى إلى (العمر، لخبرة العملية، المؤهل العلمي، الجنس، متوسط الدخل الشهري) للموظف.

2- دراسة ايهاب فاروق مصباح العاجز(2011) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم بمحافظة غزة،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية،فلسطين. هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة.
- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.
- التعرف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.
- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعم له دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.

- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

3- دراسة زياد سعيد الخليفة (2008) بعنوان: الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء دراسة

مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في ضوء الحاجة لدعم العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، وتتيح جوا من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات و حلها، و تطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الجهد والوقت والتكلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن العناصر التي تعبر عن امتياز مستوى أداء الطالب في كلية القيادة و الأركان هي: الانضباط في الدراسة، المجهود المبذول في الدراسة، التعاون مع الزملاء، المشاركة في النقاش.
- يوجد ارتباط طردي متوسط بين الرسالة والغايات والأهداف كإحدى خصائص الثقافة التنظيمية في كلية القيادة والأركان وبين مستويات أداء كل من الطالب، وهيئة التدريس، والكلية.
- إن العوامل المهمة التي تسهم في رفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة و الأركان بدرجة عالية هي: تزويد الكلية بالتقنيات العسكرية المتطورة، إشاعة جو من الثقة بين الإدارة و أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- 4- دراسة محمد بن علي بن حسن الليثي (2008) بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.هدفت هذه الدراسة إلى:
 - توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن:
 - أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وبكالوريوس.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال .
- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.
- 5- دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان (2008) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- تناولت الدراسة موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وهدفت الدراسة إلى:
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.
- الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.
- توصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية:
- إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي، ومستوى عال من الالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.
- 6- دراسة مبارك بن فالح مبارك الدوسري (2010) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة مسحية على الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. هدفت هذه الدراسة إلى: توضيح العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- اتضح أن مستوى ضغوط العمل لدى معظم أفراد الدراسة مرتفع.
- اتضح أن عددا من أفراد الدراسة موافقون على مستويات الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة.
- 7- دراسة إيهاب محمود عايش الطيب (2008) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي- دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.
- تسعى هذه الدراسة إلى: تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، وقد كانت عناصر المناخ التنظيمي التي تطرقت إليها الدراسة متمثلة في الهيكل التنظيمي،

نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة، كما هدفت الدراسة أيضا على التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي تعزي للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. و قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة .
- الاتصالات الفلسطينية.
- وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- هناك توجهات سلبية من أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم.

8- دراسة عيساوي وهيبة، (2011-2012) ، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان-الجزائر. وهدفت هذه الدراسة إلى:

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

ومن نتائج هذه الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي ، من خلال تأثير الجانب المعنوي ، الجانب السلوكي والجانب المادي.

عاشرا: هيكل البحث

للإجابة على إشكالية بحثنا قسمنا بحثنا إلى جزأين، جزء نظري وآخر تطبيقي، بحيث الجزء الأول مبني على المفاهيم والدراسات النظرية حيث سنتعرف في الفصل الأول على الإطار النظري للثقافة التنظيمية وذلك من حيث ماهيته، أساسياته، آليات تشكيل الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها الوظيفي وأداء العاملين.

سنتعرف في الفصل الثالث على الإطار النظري للرضا الوظيفي من حيث ماهيته و النظريات المفسرة له، ثم ننتقل إلى محور الإشكالية و المتمثل في علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي.

بالنسبة للجزء الثاني والمتعلق بالدراسة الميدانية، سنقوم من خلاله بالتعرّف على المؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة، ثم نقوم باختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

أصبحت الثقافة التنظيمية تحظى باهتمام كبير نظرا للدور الذي تلعبه في نجاح المنظمة أو فشلها , إذ يعكس هذا المفهوم القيم و الأفكار السائدة في المنظمة ولدى المجتمع الذي تعيش فيه ،كما أنها أصبحت أيضا من المداخل الأساسية لدراسة سلوك المنظمات. فثقافة المنظمة 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 ويؤثر فيه ،كما أنها تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في قيم الأفراد وسلوكهم ،ومن ثم في تحقق أهداف المنظمة وتميزها.

و سنحاول في هذا الفصل تقديم الإطار النظري للثقافة التنظيمية،و يضم ثلاث مباحث أساسية:

❖ المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

❖ المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

❖ المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية، طرق نشرها وكيفية المحافظة عليها

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

شكل مفهوم الثقافة التنظيمية اهتماما واضحا لدى الباحثين في الإدارة وعلوم الاجتماع، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم الذي يعاني من بعض الغموض، الأمر الذي جعل الآراء تختلف كثيرا حول ماهيته، في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد اختلفت جهات النظر بين الباحثين حول تعريف الثقافة التنظيمية باختلاف توجهاتهم لذا أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل، ولكن هذا لم يمنع من إيجاد تعاريف متقاربة ومتكاملة نوعا ما وسنحاول طرح البعض منها:

- ✓ يعرف روجر هاريسون الثقافة التنظيمية بأنها: "الإيديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات والعادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل وفقا لها في تلك المنظمات".¹
- ✓ وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية".²
- ✓ كما تعرف بأنها: "مجموعة مشتركة من المعتقدات، والتوقعات، والقيم، والمعايير التي تؤثر على كيفية قيام الأفراد، بالتواصل والتعاون، في منظمة ما، لتحقيق الأهداف المنشودة".³
- ✓ تعرف أيضا بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، ويشارك كل أفراد المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة".⁴
- ✓ كما تعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة".⁵

¹ أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، جدة، السعودية، 2013، ص.422.

² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2005، ص.406.

³ رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل علمي. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.196.

⁴ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي. امبرشن للطباعة، مصر، 2008، ص.47.

⁵ عزوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد 4، الجزائر، 2006، ص.61.

- ✓ في تعريف آخر فإن الثقافة التنظيمية عبارة عن: "مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والأعراف التي تؤثر على طريقة تفكير العاملين، وأيضاً تؤثر على تفكيرهم، سلوكياتهم أو تصرفاتهم في المنظمة".¹
- ✓ تعرف أيضاً بأنها "جميع التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيئاً".²
- ✓ يعد التعريف الذي قدمه **Edward Schein** من بين التعاريف الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية، حيث يعرفها بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى".³
- بناءً على ما تقدم نلاحظ أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:⁴

❖ القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.

❖ الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

❖ القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

¹ Fred C.Lunenburg, **Organizational Culture: Performance Relationships-Views of Excellence and Theory Z**, National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal, New York, Vol 29, No 4, 2011, p.1.

² بسام محمد أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة: دراسة ميدانية في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة الأقصى، غزة - فلسطين، 2009، ص.4.

³ زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2007، ص.55.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص.265.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة في أنها تخلق توجهاً للأفراد العاملين بالمنظمة بالمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة، من هنا يمكن ذكر أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:¹

- ✓ دليل يشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها للإدارة والعاملين.
- ✓ إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- ✓ محدد رئيس للسلوك الوظيفي المتوقع من العاملين وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيته في حل المشكلات.
- ✓ أداة متميزة لملاح المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين بها، خاصة إذا أكدت قيم الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين، وأنها وسيلة مساعدة للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- ✓ وسيلة لتيسير مهمة الإدارة، قادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- ✓ تسهم في استقطاب المتخصصين المتميزين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، المنظمات التي تكافئ التميز ينضم إليها العاملون المجتهدون.
- ✓ تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وتزيد من قدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات الجارية من حولها.
- ✓ منح أفراد المنظمة هوية تنظيمية واحدة نتيجة مشاركتهم نفس المعايير والقيم والمدرجات، مما يساعد على تطوير إدراكهم لأهداف المنظمة ومشكلاتها.
- ✓ تيسير الالتزام الاجتماعي من خلال الهدف المشترك الذي يشجع على الالتزام القوي بتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تعزيز استقرار النظام من خلال التنسيق والتعاون الدائم بين مختلف أقسام وإدارة المنظمة وأعضائها، وتشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

¹ فهد عبد الله السهلي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص.ص. 19-21.

✓ تساعد الثقافة التنظيمية القوية في زيادة مستويات الاتساق في السلوك ثم يمكن اعتبارها بديلاً قوياً وأكثر إيجابية للوائح والإجراءات مثل النظام والاتساق في التصرفات وسهولة التنبؤ بردود الأفعال في مواقف معينة، يمكن تحقيقها عن طريق الثقافة القوية دون أن تكون هناك حاجة إلى التوثيق الكتابي (كلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، كلما قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية).¹

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص تتصف بها ثقافة المنظمة تتمثل فيما يلي:

- ✓ **تعتبر الثقافة عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع توقع سلوك الأفراد.²
- ✓ **الثقافة نظام تراكمي:** تتراكم السمات الثقافية لأي ثقافة تنظيمية لتمييزها عن غيرها وتحدد ملامحها وخصائصها عبر فترة من الزمن بطرق مختلفة. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن التقنية والقيم تتراكم بطريقة مختلفة عن أدوات الإنتاج... الخ.³
- ✓ **الثقافة نظام مركب:** حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة، وتشمل العناصر الثلاثة التالية:⁴

➤ **الجانب المعنوي:** ويقصد به النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.

➤ **الجانب المادي:** هو كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

➤ **الجانب السلوكي:** ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات المختلفة.

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص. 332.

² محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص. 310.

³ زيادة سعد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2008، ص. 22.

⁴ شتاتحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عمار ناجي، الأغواط، 14-15 أبريل 2009، ص. 9.

- ✓ ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.¹
- ✓ تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد: وذلك من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة داخل المنظمة.²
- ✓ الثقافة نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.³
- ✓ الثقافة نظام متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، بل إنها تتعرض للتغيير والتطوير المستمر من قبل أفراد المنظمة، حيث تكتسب ملامح جديدة مع كل تغيير.⁴
- في رأي آخر فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:⁵
 - ✓ الإبداع والمخاطرة: درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
 - ✓ الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
 - ✓ التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
 - ✓ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
 - ✓ العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
 - ✓ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
 - ✓ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج، أو المخرجات، وليس التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.⁶

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص.407.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي. دار وائل، الطبعة الثانية، الأردن، 2007، ص.229.

³ محمدي رشيد، هيشر سميرة، تحقيق الإنصاف بالمؤسسة ودوره في تحسين بيئة العمل، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 25-26/02/2014، ص.5.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص.407.

⁵ ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص.326.

⁶ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص.20.

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تتميز بالخصائص التالية:¹

- ✓ **الانتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف. أي تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس.
- ✓ **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه أي أنها معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين
- ✓ **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. مثل تحقيق جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- ✓ **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- ✓ **القواعد:** وهي عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، أي أنها قواعد تملّي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة.
- ✓ **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ.

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية، العوامل المحددة لها و أبعادها

أولا: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة وهي تعتبر أيضا أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة وأساسية منها:²

¹ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص.159.

² إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر، 2006، ص.25.

- ✓ توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- ✓ تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- ✓ تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق
- ✓ التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- ✓ تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- ✓ تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
- ✓ تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.
- ✓ إضافة إلى أن لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.

ثانياً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

- تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العوامل أهمها ما يلي¹:
- ✓ الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
 - ✓ الخصائص الوظيفية ومدى وملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
 - ✓ التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
 - ✓ المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
 - ✓ الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية. وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي²:
 - أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
 - أخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2002، ص.352.

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص.ص.81-80.

➤ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

هناك العديد من التوجهات والآراء حول أبعاد الثقافة التنظيمية نذكر منها:

- ✓ **التوجه نحو العمل الفرقي:** يعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي مدخلا للتوجه إلى العمل الفرقي في كثير من الأحيان، وعندما يتطلب العمل كفاءات ومهارات وخبرات وأفكار متعددة ومتكاملة من أجل بلوغ أهدافه وأغراضه ومدخله المشتركة، إذ يكفل العمل الفرقي تحقيق نتائج أفضل خاصة عند الشروع بتطبيق العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية الحديثة.¹
- ✓ **الانتباه نحو النتائج:** يدل هذا البعد على درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.²
- ✓ **الاستجابة للبيئة الخارجية:** يشير هذا البعد أنه كما لو كانت المنظمة في غابة والمنافسة مخيفة من أجل البقاء. ربما نظام مرتب حيث العلاقات محددة هيكليا، ويمكن أن يغلب عليها طابع المنافسة من أجل التميز، ويمكن أن يكون المجتمع متفاوت ولكن المصالح المشتركة هي الأهم.³
- ✓ **الابتكار والتجديد:** يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة بالتجديد والابتكار والتي تظهر في تشجيعها الأفكار والاقتراحات الجديدة وتشجيع روح المبادرة الفردية والاستعداد لتقبل التغيير والتركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعه، وتشجيع التجريب كأولى خطوات التطوير من خلال عقد اجتماعات دورية لتبادل المعرفة والأفكار، وتكريم المبدعين والمبتكرين، وعمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار الجديدة وتدعيم المرونة، مع نظم الاتصالات فعالة بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة.⁴
- ✓ **المسؤولية الاجتماعية:** يرتبط هذا البعد بمدى تحمل المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية نحو المجتمع الذي تعمل فيه من خلال مساهمتها في العمل الجماعي داخل المجتمع وتوفير فرص للتدريب بأنواعه المختلفة والمساهمة

¹ خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج و السيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 6، العراق، 2012، ص.219.

² سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص.27.

³ منير محمد حسين علقم، الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2013، ص.27.

⁴ عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، 2010، ص.46.

في المشروعات القومية، والمنظمات الغير حكومية والمناسبات المحلية والقومية والمساهمة في التنمية الفكرية والثقافية من خلال تنظيم ندوات ومؤتمرات ودورات مختلفة.¹

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبيًا أو إيجابيًا، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولاً بمستوياتها، ثانياً بمكوناتها، ثالثاً بأنواعها، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمنظمة. حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة (النشاط) أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

✓ ثقافة المجتمع (الوطنية):

تمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد كبير من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، المحيط الدولي والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.²

✓ ثقافة النشاط/الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل 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

¹ عبد الكريم إبراهيم الثويني، نفس المرجع السابق، ص.47.

² خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة. دار المسيرة، الطبعة الرابعة، الأردن، 2004، ص.216.

المنظمات العاملة في نفس النشاط ، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.¹

✓ ثقافة المنظمة:

ويقصد بها مجموع العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعض البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تكفيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.²

المطلب الثاني: مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة العناصر التي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، ويمكن تقسيم هذه العناصر إلى مجموعتين:

أ-الإشارات الثقافية: وتشمل ما يلي:

✓ القيم التنظيمية: Organizational values

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.³
كما تعرف القيم على أنها: «الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، المهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك».⁴

¹ عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2012، ص.27.

² جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة والتغيير. الدار الجامعية، مصر، 2006، ص.33.

³ كامل محمد المغربي، الإدارة. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007، ص.507.

⁴ ديف فرانسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية. ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض-المملكة العربية السعودية، 1995، ص.7.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل "تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها"، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...¹

✓ المعتقدات التنظيمية: Organizational Beliefs

إن المعتقدات، هي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة.²

✓ التوقعات التنظيمية: Organizational Expectation

تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية والاجتماعية.³

✓ الأعراف التنظيمية: Organizational Norms

هي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، من هذه الأعراف مثلا: عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات، غيرها وهذه الأعراف غير مكتوبة ف العادة ويجب على بعض أعضاء التنظيم إتباعها.⁴

¹ يوسف عبد عطية بحر، إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص.ص. 27-82.

² ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص. 17.

³ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2014، ص. 80.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص. 266.

✓ الرموز: Symbols

تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها و التي تتجاوز الرموز في حد ذاتها، التي يصعب إدراكها بحواسنا، و تظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء، أفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد، مثل شعار المؤسسة أو عملها أو اسمها التجاري و كذا تصميمها المعماري و أماكن الاستقبال و نمط اللباس و غيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة و معاييرها.¹

✓ اللغة الخاصة: Jargon

تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة، حيث أن وضع لغة خطاب أو حوار واحدة تسهل من انسياب ودوران المعلومة مما يساعد في اتخاذ القرارات.

بمرور الزمن تصبح هذه اللغة التي تنشأ وتنمو بين العاملين كعامل مشترك يجمع بينهم وتعبّر عن ثقافة المنظمة العامة والفرعية.²

✓ الطقوس والشعائر: Rites

تعرف على أنها: "الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة وتظهر على شكل حفلات، اجتماعات، إجراءات مجدولة..."³

تعرف الطقوس أيضا على أنها: "احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية".

بينما تعرف الشعائر بأنها: "مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو انجاز أغراض محددة."⁴

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص.58.

² مومي نجاة، ثقافة المنظمة وأثرها على الأداء العام، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص.41.

³ شهناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد7، العدد20، 2009، ص.6.

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات. دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2010، ص.262.

✓ الطابوهات (المحظورات):

ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها مثل الإخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المأساوية التي مرت بها المؤسسة، بالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقرارها مرة أخرى، ذلك بهدف تجنب وتقادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المنظمة.¹

ب: الموروث الثقافي للمنظمة:

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:²

✓ المؤسسون:

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العلمي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

✓ سلوك قادة المنظمة:

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة. يجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

✓ تاريخ المنظمة:

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، يتكون تاريخ المنظمة، من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص.59.

² إلياس سالم، مرجع سابق، ص.ص.18-19.

✓ الأبطال:

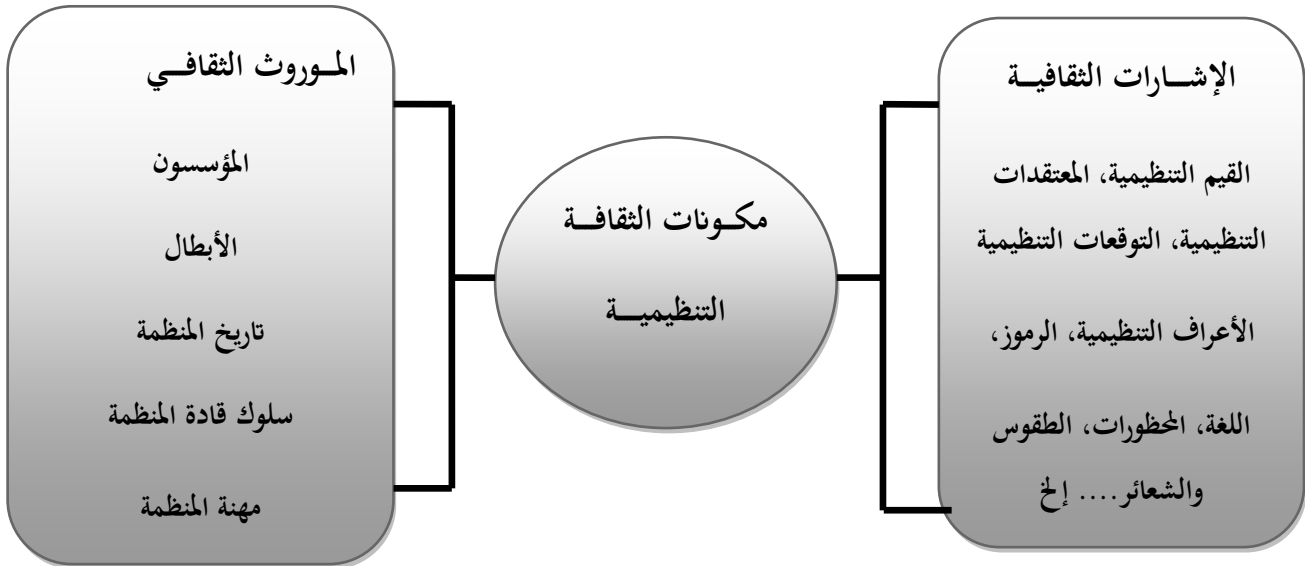
هم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

هي تعكس الأبطال المؤثرين في حياة المنظمة خاصة في الماضي مثل المؤسسين وأصحاب الأدوار الكبيرة، و الذين له شأن كبير وتأثير قوي.¹

✓ مهنة المنظمة: تعرف مهنة المنظمة (أي النشاط الرئيسي لها) بأنها مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. يمكن أن تعيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى أعضاء قيمة العمل مما يعزز من مشاعر الانتماء و الولاء لدى العاملين.

يتضح من خلال ما سبق أن هذه العناصر أو المكونات تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.²

الشكل رقم(02): مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

¹سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص.195.

²إلياس سالم، مرجع سابق، ص.19.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

توجد للثقافة التنظيمية أنواعا متعددة فهي تختلف من منظمة إلى أخرى من أبرز هذه الأنواع نجد:

✓ الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما يملى عليهم من قوانين وتعليمات، فالثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أفراد المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة." ¹

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها: ²

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبنز (Stephen.P.Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على: ³

- **عنصر الشدة:** الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- **عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد:** الذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

✓ الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، و تفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، و هنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها. ⁴ ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في

¹مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص.131.

² www.hrdiscussion.com المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، أطلع عليه بتاريخ : 2015/04/06.

³محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص.316.

⁴مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص.ص.145-146.

نظم الإدارة الأوتوقراطية و نمط الإدارة العائلي و السياسي و فيها تنخفض الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة و المجتمع و المحيط و هي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم و المعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، و يشعر الفرد بالعزلة و الإحباط.

✓ ثقافة الدور:

وهي ثقافة منظمة تعرس قيم احترام و طاعة أصحاب أدوار أو مراكز إدارية محددة في الهيكل التنظيمي، وهو أوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية، حيث يشكل الخبراء والمختصون مصدرا للقوة الشرعية، وكذا الأمر فيما يتعلق بنظرة المجتمع للطبيب أو المحامي أو العالم، فكل هؤلاء يشغلون مناصب وأدوار مهمة، فنطبع صاحب الدور لدور وليس لشخصه أو اسمه¹.

✓ الثقافة الإبداعية:

تتركز هذه الثقافة في المنظمات التي يبعث فيها العمل على التحدي والمخاطرة ولها عناصر تحفيزية، وفي حالة زيادة الضغط المستمر التي تؤدي إلى إرهاق وتعب العاملين وتتسم بالمخاطرة والمغامرة والتوجه نحو النتائج وكونها خلاقية ومتحدية².

✓ ثقافة الوظيفة أو العمل:

تعتمد على الاتصال والتكامل كأدوات تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة اعتمادا على الخبرات والمعلومات الحديثة ولكنها تحتاج موارد ضخمة لتنفيذ الأفكار³.

✓ الثقافة البيروقراطية:

تعتمد على جهود الأفراد في تحديد خط سير المنظمة حيث يتم تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يلبي احتياجات الأفراد كوسيلة لرفع الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع⁴.

✓ الثقافة المثالية:

يرى كل من "دراكرDrucker، أوشي Ouchi، ووترمان Waterman" ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في

¹ حسن أحمد الطراونة، وآخرون، نظرية المنظمة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص.ص.294-295.

² سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات. معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص.102.

³ زياد سعيد الخليفة، مرجع سابق، ص.25.

⁴ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،

2008، ص.21.

لنجاح. ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.¹

✓ الثقافة التكيفية (الموقفية):

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

✓ ثقافة العمليات:

يتم التركيز على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها فيسود الحذر بين العاملين ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقته والذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.³

✓ ثقافة الفرد أو الشخصية:

في هذا النمط من الثقافة يحدد الأفراد بشكل جماعي الطريق الذي ستسير عليه المنظمة، إذ تعمل المنظمة لصالح أفرادها و ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز أعمالها، إذ أن عملية الضبط و الغدارة تتم باتفاق متبادل.⁴

✓ ثقافة الانجاز:

هي الثقافة التي تكون ملائمة للمنظمات التي تخدم فئة محددة ومعينة من الزبائن في بيئتها الخارجية، لكن دون الحاجة للمرونة وسرعة التغيير، فهي ثقافة موجهة بدلالة النتائج إذ تتطلب القيم التنافسية، المبادرة الفردية، وامتلاك الإرادة للعمل طويلاً وبمثابرة لإنجاز النتائج.⁵

¹ إلياس سالم، مرجع سابق، ص. 23.

² نفس المرجع السابق، ص. 23.

³ طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد 1، المجلد 12، جدة-المملكة العربية السعودية، 1998، ص. 62.

⁴ أكثم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري: دراسة مسحية في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 4، الأردن، 2003، ص. 196.

⁵ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص. 28.

✓ الثقافة السائدة:

تعتبر هذه الثقافة عن القيم الجوهرية التي يشترك بها العدد الأكبر من أفراد المنظمة، و هو ما يطلق عليه اصطلاح الثقافة التنظيمية، أي الثقافة التي تعطي للمنظمة شخصيتها المميزة.¹

✓ الثقافة الفرعية:

هي عبارة عن ثقافات صغيرة متعددة تتعايش معا ضمن إطار نفس المنظمة، إذ توجد ثقافة خاصة لكل قسم من أقسام المنظمة لا يشاركه فيها قسم آخر.²

■ بالإضافة لكل الأنواع السابقة للثقافة التنظيمية فإننا نجد تصنيفا يركز على بعدين أساسين والذي يبدأ كل منهما بالحرف الانجليزي S، وهما درجة الفهم المشترك لأنشطة المنظمة وأهدافها SOLIDARITY ودرجة الصداقة الموجودة بين أعضاء المنظمة SOCIABILITY لذلك سمي هذا النظام المستخدم في التصنيف باسم المكعب مزدوج حرف S وبناء عليه نميز بين أربعة أنواع رئيسية من الثقافة:³

✓ ثقافة شبكة العلاقات:

هذا النوع من الثقافة يتصف بدرجة عالية من الصداقة ودرجة منخفضة من فهم عمل المنظمة وأهدافها، يميل الناس في هذا النوع إلى التحدث عن النشاط بطريقة غير رسمية، كما أنهم ينفقون جزءا كبير من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل، وفي هذا النوع من الثقافة يتعرف الناس على بعضهم بسرعة ويشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة.

✓ ثقافة الإجراء:

تتميز بمستوى صداقة منخفض ومستوى عال من فهم رسالة المنظمة وأهدافها، يضم هذا النوع من يركزون عن العمل معا لإنجاز الوظائف المكلفين بها، ويميل هذا النوع من الناس إلى الاتصال بطرق مباشرة ويسود بينهم السلوك العملي ولا مكان للثرثرة لأنها تعتبر إضاعة للوقت ويعتبر الربح أهم شيء ومن الواجب بذل أي شيء لتحقيقه.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي. سلوك الفرد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009، ص.315.

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص.372.

³ جبيرالد جرينيج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص.633-635.

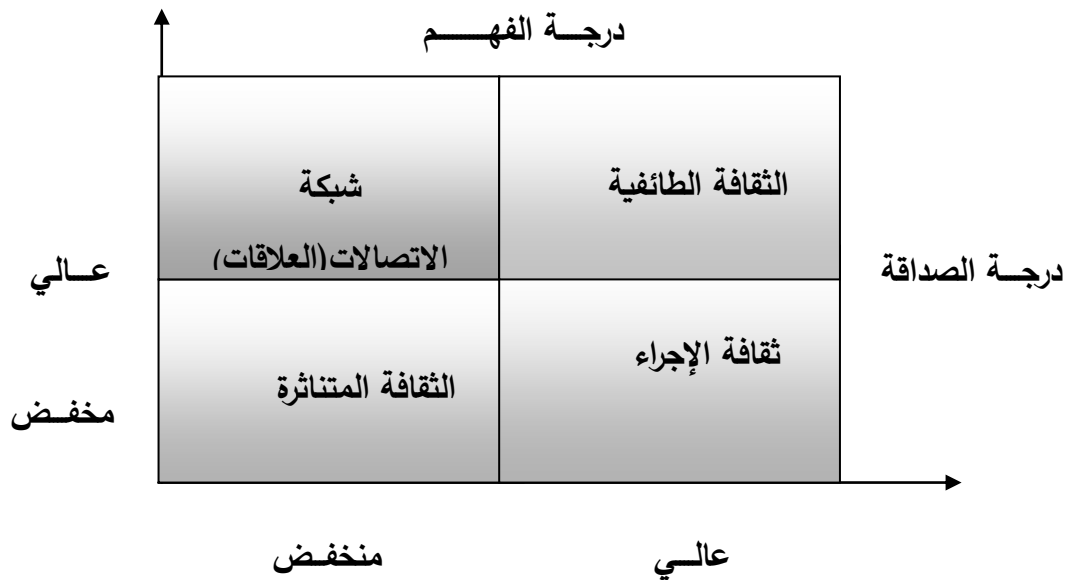
✓ الثقافة المتناثرة:

تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وبانخفاض مستوى الصداقة، يكون هناك اتصال محدود بين العاملين بل أنهم قد لا يعرفون بعضهم، ويتحدثون إلى بعضهم عندما يكون ذلك ضرورياً، وفي الحقيقة قد يحضرون إلى مكاتبهم عندما يكون ذلك ضرورياً وبالتالي فالغياب أمر شائع، وعليه لن يكون هناك ولاء أو انتماء من العاملين للمنظمة، وبدلاً من ذلك فإنهم يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها.

✓ الثقافة الطائفية:

تتميز بدرجة عالية من الصداقة ومن معرفة رسالة المنظمة ومن معرفة رسالة المنظمة وأهدافها، يوجد بين العاملين صداقات حميمة ويسود بينهم فهم عميق من الناحيتين الشخصية والمهنية، تناسب الاتصالات بسهولة بين المستويات المختلفة وتأخذ أشكالاً عديدة كما لا يمكن التفرقة بين تلك التي تدور بشأن العمل والتي تدور بشأن الصداقة، ويتمسك العاملون في هذه المنظمات بالانتساب إليها وعلامة ذلك ارتداء الملابس التي تحمل شعارات المنظمة وعقائدها، كما أنهم يدعمون المنظمة بقوة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين.

الشكل رقم(03): المكعب ذو البعدين «مزيج الحرف S»



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004، ص.633.

المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية، كيفية المحافظة عليها

من الأهمية إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم آليات تكوين الثقافة التنظيمية وكذلك طرق نشرها في المنظمة، وكيفية المحافظة عليها.

المطلب الأول: آليات تكوين الثقافة التنظيمية

تنشأ الثقافة التنظيمية بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافئتها، فتعزز باعتبارها وسيلة لإكساب مزيد من المزايا والمنافع، من أهم الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية مايلي:

✓ طريقة اختيار العاملين:

تعتبر طريقة اختيار العاملين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية اختيار

العاملين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية و

استعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها.¹ فعملية التعيين تؤكد على اختيار العاملين الذين يتفقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها، الذين يستطيعون الاعتذار عن قبول التعيين فيها إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم.²

✓ أسلوب تصرف المؤسس والإدارة العليا:

تمتلك تصرفات المؤسس والإدارة العليا تأثيرا أساسيا في المحافظة على ثقافة المنظمة وتطويرها، وذلك من خلال أقوالهم وأفعالهم وسلوكياتهم، فالإدارة العليا بما فيها المؤسسون تؤسس وتحافظ على معايير وقواعد وسلوكيات وأقوال ماثورة تنتشر بين العاملين أي في كل المستويات، وتمثل بالنسبة لهم نموذجا يقتدى به، ومن أمثلة ذلك ثقافة صناعة القرار، وثقافة التفويض، وثقافة توزيع المكافآت.³

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص.87.

² محمد قاسم الغريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008، ص.379.

³ منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفية للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009، ص.142.

✓ التأثر بالبيئة الخارجية:

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.¹

✓ الاتصال بالعاملين الآخرين:

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة.²

✓ التنشئة والتطبيع الاجتماعي:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات بعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى. غالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أياماً حسب نوعية وحجم المنظمة، من الضروري أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف العاملون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة.³

ويمكن القول بأن عملية التنشئة الاجتماعية تتم من خلال ثلاث مراحل:⁴

- **المرحلة الأولى:** قبل دخول الفرد للمنظمة توفر عملية الاختيار معلومات للمرشح عن قيم والمعتقدات التنظيمية، فتنشكّل لديه قناعات أو نوع من المدركات الأولية.
- **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة المواجهة فعند دخول الفرد للمنظمة قد تصطدم توقعاته مع واقع بيئة العمل لذلك يخضع لعملية تدريب لتنشئته قصد تحقيق التكيف بين توقعاته وواقع البيئة الداخلية للعمل وتخليصه من الافتراضات السلبية، هنا يجدر به التعامل مع مجموعة المشاكل التي قد تعترضه.

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص.42.

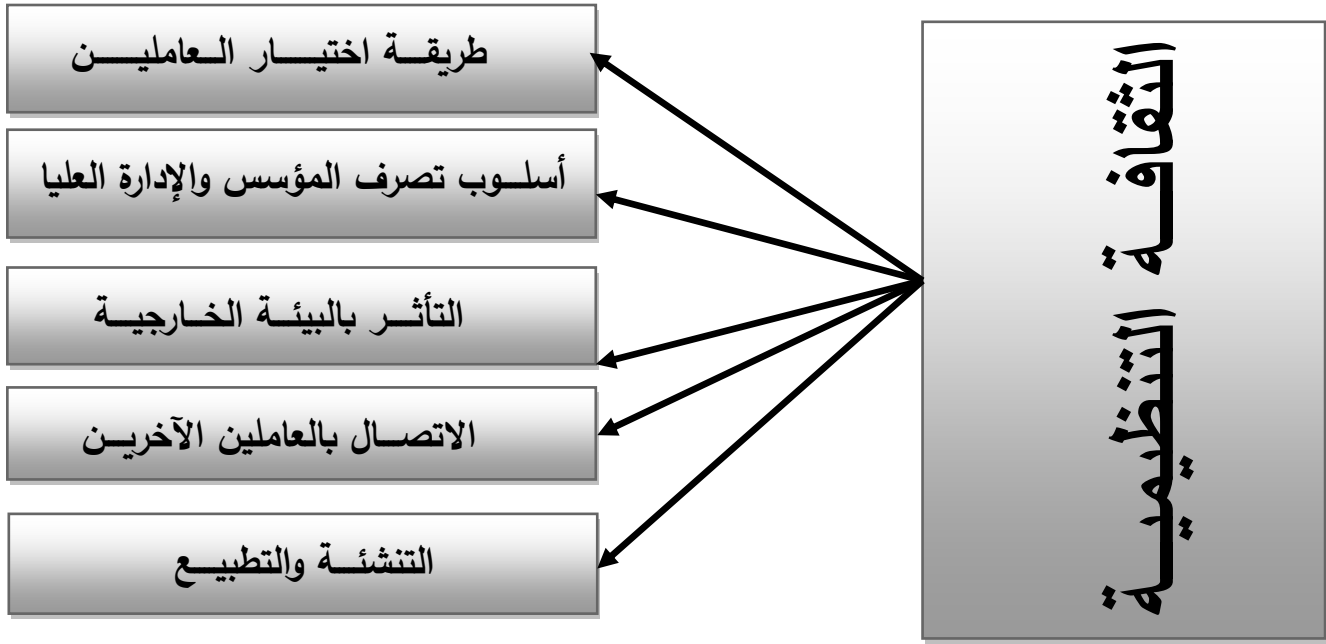
² جيرالد جرينبرج بارون روبرت، مرجع سابق، ص.638.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص.381.

⁴ لينده بن قرقورة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص.41.

- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التحول حيث يمكن القول إن التحول يتم عندما يتكيف الفرد مع التوقعات والافتراضات التنظيمية ويصبح واثقا بنفسه وقادرا على أداء عمله بفعالية وملتزما بالمحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.

الشكل (04): يوضح كيف تتكون الثقافة التنظيمية

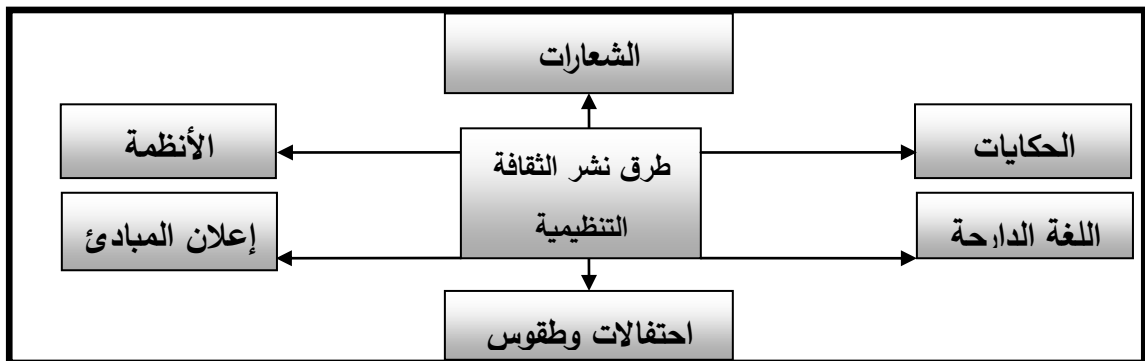


المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: طرق نشر الثقافة التنظيمية

بعد تشكل الثقافة تظهر بعض الطرق التي تساعد على نشر هذه القيم والمعايير السلوكية وتغلغلها في أرجاء المنظمة وبنها بين العاملين والشكل الموالي يوضح طرق نشرها:

الشكل رقم (05): طرق نشر الثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. دار الجامعة، الإسكندرية-مصر، 2007، ص 439.

من خلال الشكل السابق نجد أن ثقافة المنظمة تنتشر وتغلغل من خلال الشعارات والحكايات، اللغة الدارجة، الاحتفالات، وإعلان المبادئ والأنظمة، وتتمثل العناصر التي تساعد على نشر ثقافة المنظمة وتأكيدا وتعزيزها في:¹

- ✓ **الشعارات:** تعبر المنظمة من خلالها عن قيمها ومعايير سلوكها بعبارات موجزة وتستخدمها بطرق عديدة على كتيبات، ملصقات الحائط، الإعلانات وأوراق الشركة مثل "الجودة هي أهم أهدافنا"، "السلامة أولاً"، "الخدمة قبل الربح"، وتشير هاته الشعارات إلى قيم كبيرة ومعايير سلوكية يلتزم بها العاملون رغم كلماتها القليلة.
- ✓ **اللغة الدارجة:** وهي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي بشكل يومي بين العاملين وهي المصطلحات الدارجة ذات الدلالة أو المعنى عند العاملين، وتعتبر نوعاً من التعريف بالذات والهوية الخاصة بالمنظمة أو لوحدات معينة مثل، مصطلح "استمارة 6" يعني إنهاء الخدمة.
- ✓ **الطقوس والشعائر والاحتفالات:** يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات مثل احتفال اسمه "خطاب رئيس الشركة" قد يعني إعلان النتائج الختامية للشركة والتي يصاحبها توزيع الأرباح والمكافآت.
- ✓ **إعلان المبادئ:** تقوم المنظمة بإعلان مبادئها وقيمها تحت مسميات مختلفة مثل "مبادئ الشركة"، "ميثاق العمل" و"ميثاق القيم والأخلاق"، وهذا يعني التزام الشركة تجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين والمساهمين، وهذه الالتزامات ترشد المنفذين عن أنماط السلوك والمعايير السلوكية الواجب مراعاتها، كما أنها تحدد حقوق وواجبات كافة الأطراف سواء كانت المنظمة أو الأطراف المهتمة بها.
- ✓ **الأنظمة:** تعتبر أنظمة الشركة فيما تحويه من سياسات وأساليب عمل عن ثقافة المنظمة مثل: "سياسة تعيين الأقارب"، "سياسة العلاج لأسر العاملين" كلها سياسات تعبر عن مدى التزام المنظمة بقيم معينة أو معايير سلوكية تجاه عاملها أو عملائها أو المجتمع.
- ✓ **الحكايات والقصص والأساطير:** تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة والتي يكون بعضها صحيحاً والآخر أسطورياً في توطيد أي ثقافة، وعلى المديرين أن يتذكروا تلك القصص التي لها علاقة بما يودون أن ينشروه من ثقافة تنظيمية ويمكن ذكرها خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات.²

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص.ص. 578-579.

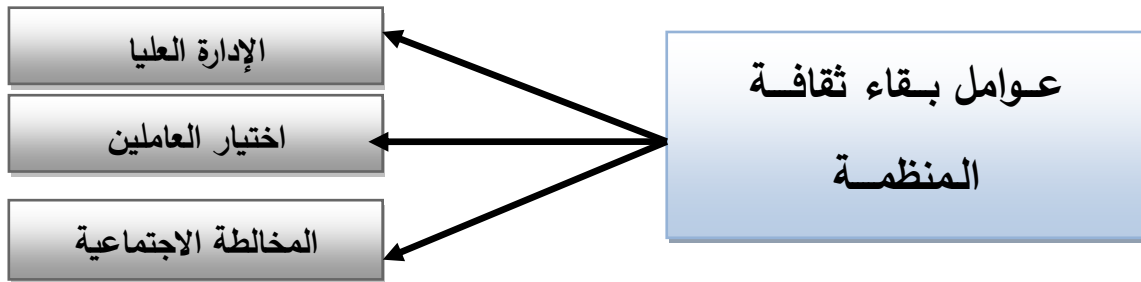
² أندرودي سيزلاقي، مارك جي ووالاس، السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991، ص. 460.

ثالثاً: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية

للمحافظة على الثقافة التنظيمية هناك ثلاث عوامل رئيسية، تتمثل في:

- ✓ **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملاً مؤثراً في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فالإدارة العليا تلتزم بالإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.¹
- ✓ **اختيار العاملين:** يكون الموظفون داخل أي منظمة دور كبير في استمرار ثقافتها وبقائها، حيث تتم المحافظة على ثقافة المنظمة وترسيخها من خلال حرص المنظمات نفسها على استقطاب الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة واستبعاد من يخالفون ثقافتهم إما برفضهم عند التقادم للالتحاق بالمنظمة، وإما بتجميدهم في حالة الالتحاق بها أو التعامل معهم بشكل يدفعهم لترك المنظمة، لذا تعتبر عملية اختيار الأفراد العاملين من أهم الوسائل التي تحافظ المنظمة من خلالها على ثقافتها.²
- ✓ **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة.³ والشكل الموالي يوضح هذه العوامل:

الشكل رقم (5): عوامل بقاء ثقافة المنظمة



المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل، عمان-الأردن، 2003، ص.325.

¹ عبد اللطيف عبد الطيف، محمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، الأردن، 2010، ص.126.

² ابتسام عبد الرحمن الحلواني، من أين يبدأ التغيير في الثقافة التنظيمية؟، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2009، ص.17.

³ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص.31.

بناءً على ما ذكر يمكن استنتاج بأن ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة، كذلك لا بد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، ولكي يتحقق هذا التوافق من الضروري توفير برنامج تدريبي للعاملين في طريقة التعامل مثل: أسلوب الحديث مع الرؤساء أو طريقة الملبس، ودفع الموظف الأقدم ليقوم بدور الراعي للموظف الجديد...الخ.¹

¹محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص325.

خلاصة

في هذا الفصل تم استعراض المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية، أهميتها ومكوناتها وخصائصها، ومستوياتها، مكوناتها، وأنواعها، حيث توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية هي تلك المعايير و الأصول والقيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة، والتي توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعية، حيث أن الثقافة التنظيمية تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، كما أنها تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي يحدث في المحيط الذين يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، كما أن الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق، حيث أنهم لا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات و تحقيقها لأهدافها لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به و العمل على استخدامه استخداما فعالا، كما تعتبر الوظيفة شيئا أساسيا في حياة الفرد العامل، وبمرور الوقت داخل الوظيفة يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والاتجاهات حول هذه الوظيفة وهذا ما يطلق عليه الرضا الوظيفي ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول الوظيفة بناءا عليه يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية وظيفته، وبالتالي يميل الفرد بأن يتصرف سلوكيا ناحية وظيفته بشكل معين يظهر في أسلوبه مع زملائه داخل المنظمة.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم تناول الرضا الوظيفي في ثلاثة مباحث رئيسي حيث نتناول في كل

مبحث ما يلي:

❖ المبحث الأول: ماهية للرضا الوظيفي

❖ المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

❖ المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها، لأنها متغيرة بتغير مشاعره و المواقف المختلفة التي تواجهه، وبما أن العمل هو سبيل الفرد لإشباع حاجاته ورغباته، نجده أحياناً يكون مجبراً على هذا العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن الوظيفة التي يشغلها، وللتعرف أكثر على الرضا الوظيفي سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الرضا الوظيفي و التي تضم كلا من: مفهومه، أهميته وخصائصه، محدداته، العوامل المؤثرة فيه و أساليب قياسه، بالإضافة إلى مظاهره، المشاكل التي تواجه تحقيقه، و نتائجه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي، أهميته وخصائصه

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة، مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمراً في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون.

فقد عرفه ستون "Stoon" بأنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".¹

ويرى "Lock" أن: "مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلاً".²

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص.196.

² إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، مكة، 2008، ص.43.

كما يعرف أيضا بأنه: "مجموعة المشاعر الإيجابية الناتجة من عملية التقييم التي يقوم بها الفرد تجاه خصائص العمل الذي يقوم به".¹

عرفه "هوبوك Hoppock" بأنه: "مجموعة من الاهتمامات بالعوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن وظيفته".²

كما يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى: "مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم ويعبر عن مشاعر ومدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة وما يحصل عليه من حوافز ومكافئات من جهة ثانية، وقد يقصد بالرضا الوظيفي رضا الفرد أو المجموعة، كذلك فغن الرضا الوظيفي ليست حالة ثابتة بل هو متغير في كل الأوقات والأوضاع الأخرى".³

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، والثقة والولاء والانتماء للعمل.

ويرى «سوبر» أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسباً لقدراته وميول وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته.⁴

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه: "تلك الحالة النفسية (مشاعر) التي يشعر بها الفرد نحو عمله، و التي تنعكس إيجابا على أدائه و انتمائه للمنظمة، و ذلك لإشباع حاجاته (المادية والمعنوية) و رغباته و توقعاته من خلال عمله، حيث يؤدي إلى الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة و يؤدي إلى نقص الرغبة في العمل".⁵

¹ سناء عبد الكريم الخناق، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، العدد 10، الجزائر، 2012، ص.314.

² Brikend Aziri, *Job Satisfaction : A Littérature Review*, Management Research and Practice, Vol3, N4, Makedonia, 2011. p.77.

³ ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية بجامعة الموصل، مجلة الراقدن للعلوم الرياضية، المجلد 17، العدد 57، العراق، 2011، ص.66.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.172.

⁵ بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 28/27 فيفري 2013، ص.6.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر يستوجب الاهتمام بها لسببين بالغي الأهمية¹:

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

❖ ومن بين جملة النقاط التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

- ✓ للرضا الوظيفي أهمية على الصحة العضوية، فمما لا شك فيه أن الحالة النفسية للفرد لها تأثيرا واضحا على الناحية العضوية هذه الأخيرة التي لها أثارا كذلك على الصحة النفسية، فرضا الفرد يتيح معه راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله، والعكس أن المشاكل والتوتر والقلق كلها متغيرات تتعب الحالة النفسية مما تتسبب في بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد العامل كارتفاع ضغط الدم مثلا. وبهذا يعد الرضا الوظيفي أحد أهم مسببات التوازن النفسي المؤثر على الصحة العضوية.
- ✓ تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا ومشاكل الصحة العقلية، فإذا قلنا وضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العامل مما يبعث الارتياح والطمأنينة وتكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات، و مقابل ذلك فإن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في العمل مهما كان نوعه فإنه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوما بعد يوم سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي ووسط عمله، ونتيجة ذلك حتما ستكون سلبية على حالته العقلية.
- ✓ العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد، فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية للفرد، فرضا هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة، وإننا لنجد تأثيرا متبادلا فكما أن لاتجاهات العمل آثار على اتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة آثارا على اتجاهات العمل، والدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثلا في وسطه العائلي سيكون لها تأثيرا على توازنه في عمله وتشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه الوظيفي.

¹ عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر، 2007، ص.ص.53-54.

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- ✓ **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- ✓ **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي. فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد له 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:** نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متضاربة ومتناقضة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- ✓ **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول، ناشئة من التفاعل الفردي مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الآراء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
- ✓ **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته. ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- ✓ **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.¹

¹ خالد محمود عزيز العبادي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة جامعة الموصل للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، المجلد 19، العدد 61، العراق، 2013، ص.ص. 385-386.

المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه

أولاً: محددات الرضا الوظيفي

❖ و تتمثل محددات الرضا الوظيفي في:

✓ التناقض:

إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم الموظف وفي نفس الوقت فإنهما يمثلان السبب الرئيسي وراء الاختلاف في الرضا عن العمل في حالة الوظائف المتماثلة، و يمكن تفسير ذلك أولاً بأن الموظفين ربما يختلفون في معتقداتهم حول الوظيفة موضوع الاهتمام، فيختلف تقييم كل موظف لوظيفته حسب رؤيته و خلفيته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس الوظيفة، أما التفسير الثاني يتمثل في أن الموظفين إذا أدركوا أن وظائفهم متماثلة، فإنهم ربما يختلفون من حيث ما يريده كل منهم من الوظيفة. إن ما يريده الموظف من الوظيفة يمثل الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة الوظيفة له، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلاً من الوظيفة.¹

✓ العدالة:

العدالة هي أم محددات الرضا الوظيفي التي تتحقق عندما يدرك الموظفون أن ما يستحقونه من عملهم يحصلون عليه، كما يدركونها (العدالة) عندما يثقون في العملية المستخدمة في تحديد نتائج العمل و تقييم الأداء، و كذا سياسة تقرير العوائد و الجزاءات. فعندما يشعر الموظف أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب للمجهود الذي بذله في العمل هو يستحقه بالفعل ومن جهة أخرى يدرك أن سياسة الأجور المطبقة في المنظمة موضوعية فإنه بالتالي يشعر بالرضا.

إذن يشعر الموظف بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يسحقه من الأجر.²

✓ الميول أو النزاعات:

أشارت الدراسات المختصة في الرضا عن العمل، أن شخصية الموظف تؤثر على الشعور بالرضا عن العمل، بحيث هناك بعض خصائص الشخصية سواء كانت موروثية أو مكتسبة تساهم في الرضا عن العمل.

وركزت البحوث التي اهتمت بالميول أو النزاعات والرضا عن العمل على خاصيتين أساسيتين للشخصية، الأولى وتعلق بالنزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي للبيئة، أما الخاصية الثانية تتعلق

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص.ص. 296-297.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص. 127.

بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت هذه البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض يهدد مشاعر الرضا عن العمل.¹

ثانياً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي(المسببات)

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وذلك من قبل الكتاب والباحثين، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

1-العوامل(المسببات) التنظيمية للرضا:

✓ الأجر:

هناك علاقة طردية إيجابية بين الأجر والرضا الوظيفي، حيث أن مستويات عالية من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا. ولكن يلاحظ أنه ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر نظير عمل إضافي أو عمل ينطوي على مسؤولية أكبر، ومن ثم فإن رضائهم عن العمل يتأثر بذلك أي يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تنطوي على مسؤوليات أكبر أو ساعات عمل أطول، وبالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل.²

✓ محتوى العمل Job Content³:

رغم أن طبيعة و تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا.

فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا ومن هذه المتغيرات نذكر:

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص.298.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص.492.

³ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص.ص.161-262.

▪ درجة تنوع مهام العمل:

يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس.

▪ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل. ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختبار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكيف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمط الخاص في تأدية العمل.

▪ استغلال الفرد لقدراته:

إن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات.

✓ فرص الترقية *promotional opportunities* :

من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه، فنراه حارصا على الإطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للوظيفة وعلى نموها. وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك تناسب طردي بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل.¹

✓ نمط الإشراف *style of supervision* :

إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد، ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون العاملين وحمايته لهم.²

✓ سياسات المنظمة:

وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل و لوائح، و إجراءات، و قواعد تنظيم العمل و توضح التصرفات و تسلسلها بشكل يبسر العمل و لا يعيقه.³

✓ جماعات العمل *work groups* :

¹ مزباني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2011، ص.5.

² هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر و لولر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص.15.

³ أحمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص.202.

يسود التنظيم مجموعة من العلاقات التي تتم بين العاملين، وتؤثر هذه العلاقات في درجة الرضا التي يشعر بها الفرد نحو عمله، ويعتمد هذا الرضا بين الفرد و جماعة العمل على مقدار المنافع التي يحققها الفرد من تلك العلاقات، فكلما كان التفاعل القائم بين الفرد و الجماعة يحقق منفعة للفرد كانت جماعة العمل مصدر رضا الفرد، أما إذا كان تفاعله مع الجماعة يخلق توتراً أو يعوق إشباع حاجة معينة، كانت العلاقة مصدر عدم رضا للفرد، مما قد ينعكس على أدائه للعمل.¹

✓ الأمان الوظيفي:

هو توقع استمرار العامل بوظيفته الحالية مع إمكانية تحقيق فرص الترقية والتقدم الوظيفي، ويعد الأمان الوظيفي من أهم العوامل تأثير في الرضا الوظيفي، لأجل اهتمام العامل هو أن يكون في وظيفة تؤمن له الاستقرار المادي و النفسي في حياته الوظيفية.²

✓ الاندماج مع الزملاء في العمل:

فالإنسان اجتماعي بطبعه، ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتواصل مع الآخرين.³

✓ قيم و أهداف المنظمة:

كلما شعر الفرد بأن المنظمة تعمل من أجل أهداف ذات قيمة ومعنى ونفع لها وللمجتمع، كلما كان لذلك الأثر على مستواه الوظيفي.⁴

✓ ظروف العمل المادية Physical Working conditions :

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية و إضاءة و رطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.⁵

¹ عبد الله بن عبد المحسن المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص.29.

² انتصار عباس حمادي الدليمي، ألاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 4، بغداد-العراق، 2012، ص.54.

³ موسى السعودي، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي:دراسة ميدانية، مجلة دراسات، المجلد 40، العدد 1، الأردن، 2013، ص.22.

⁴ حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص.50.

⁵ وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل: بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، مجلة الجامعة، العدد 19، بغداد-العراق، 2009، ص.10.

✓ الرضا عن ساعات العمل Hours of Work :

كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف، كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله والعكس صحيح.¹

2-العوامل (المسببات) الشخصية للرضا: ومن أهمها ما يلي:

✓ الشعور باحترام الذات:

إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة الذي ينتمي إليها يؤدي إلى رضاه عن العمل.²

✓ قيم الأفراد:

تلعب القيم دورًا أساسيًا في توجيه السلوك الإنساني وتحديدته، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات، فالبعض يعتقد بقيم المال، والبعض يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية، والبعض الآخر يعتقد بخدمة المجتمع والآخرين، وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل.³

✓ خصائص شخصية الفرد و ظروفه:

و التي تتمثل في إدراكه و شخصيته و قدراته و استعداداته و طموحه و ذكائه و مدى ولاءه و انتمائه و عمره الزمني و تجاربه و دخله الشهري، و مدى ما تلعبه هذه الخصائص في انجاز الفرد للعمل و القيم بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاساتها عن الرضا.⁴

✓ المكانة الاجتماعية:⁵

كلما ارتفعت وازدادت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت وانخفضت هذه المكانة زاد استياء الفرد.

✓ تحمل الضغوط:

قدرة تحمل الضغوط داخل المنظمة وكيفية التعامل معها لدى الفرد تجعله أكثر رضا، في حين وجود

¹ سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009، ملتمقى البحث العلمي: www.rsscra.info، ص.13. أطلع عليه يوم: 2015/04/06

² إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص.64.

³ أشرف رياض حرز الله، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص.44.

⁴ هبا عبد الرحمن العقيلي، أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفات في جامعة الملك سعود بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2014، ص.44.

⁵ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000، ص.231.

عقبات أو صعوبات فيكون الاستياء حليفه.

✓ الرضا العام عن الحياة:

يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

✓ الجنس:

إن العلاقة بين جنس الفرد و الفرد كونه رجلاً أم امرأة و بين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة/ وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة و في العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة و خبراتها بالرجل و أدائه و خبراته على أساس القيم الاجتماعية و التصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة و ليس على أساس الخبرة و الأداء الفعلي. وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضائها عن عملها إذ كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضائها عن العمل.¹

✓ العمر:

لقد دلت الأبحاث على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين السن و درجة الرضا الوظيفي، حيث الأفراد العاملين الأكبر سناً يكون أكثر رضاء عن عملهم من الأفراد الأصغر سناً، و يرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة و لكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية و تنخفض درجة طموحاته و يرضى بالواقع الفعلي و يترتب عن ذلك زيادة الرضا الوظيفي. و من الجدير بالذكر هنا أن بعض الدراسات وجدت بأن هذه العلاقة الايجابية لا تستمر إلى ما لا نهاية و إنما تبقى إلى خمسة سنوات قبل سن التقاعد و من ثم يبدأ ظهور عدم الرضا.²

✓ المستوى التعليمي:

أثبتت الدراسات أن المستوى التعليمي يؤثر على رضا الفرد عن عمله، إذ كلما زاد المستوى التعليمي ارتفعت معه درجة الرضا عن العمل، وكلما قل المستوى التعليمي انخفضت معه درجة الرضا عن العمل، وهذا لأن المستوى التعليمي ساعد العامل على فهم العمل وظروفه، ويزيد من فرص الترقية وبالتالي زيادة المسؤوليات والأجر وهذا حتما سيؤدي إلى الرضا الوظيفي³

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، الطبعة 3، عمان-الأردن، 2007، ص.180.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص.174.

³ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص.45.

✓ الخبرة:

كلما زادت خبرة الفرد وأقدميته في عمله كلما زاد رضا الفرد عن ذلك العمل، وذلك أن اكتساب الموظف للخبرات والقدرات في مجال عمله كثيرا ما يوفر له الوقت والجهد ويجعل منه محط تقدير رؤسائه ومرؤوسيه مما يبعث على نفسه ثقة تشعره برضا أكبر.¹

✓ مدة الخدمة (العمل) في المنظمة:

تعرف مدة الخدمة بأنها " الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين." وتشير الدراسات أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتا في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر. وهناك دراسات واضحة تشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخدمة، بحيث كلما زادت سنوات الخدمة زاد الرضا الوظيفي عند الموظف.²

ثالثا: طرق (أساليب) قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، وذلك لما له من تأثير على الإنتاج والمردودية، فهما يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطور المنظمات وبلوغها للأهداف المسطرة، ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا وهما المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية اللذان يعتبران من أهم الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر.

أولا: المقاييس الموضوعية

يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة، مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، وغيرها... وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه.³ ونجد من بينها ما يلي:

✓ معدل الغياب:⁴

يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له. فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله.

¹ طاهري عبد الغني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2008، ص.65.

² أشرف رياض حرز الله، مرجع سابق، ص.43.

³ بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مرجع سابق، ص.8.

⁴ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص.37.

إن سهولة هذا القياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة ما يتيح لا تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. يحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

معدل الغياب خلال فترة = مجموع عدد أيام الغياب للأفراد في المنظمة

متوسط عدد الأفراد العاملين × عدد أيام العمل

بحيث:

- مجموع أيام الغياب للأفراد: والتي نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد العاملين: هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة.
- عدد أيام العمل: أي عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرسومية. يستخدم المعدل المحصل عليه بالمقارنة بين معدلات الأقسام ومجموعات العمل المختلفة في المنظمة، عبر الفترات الزمنية المختلفة (شهر، فصل، سنة)، وأيضاً بين المنظمة والمنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو نوع النشاط، فمثل هذه المقارنات تفيد في التعرف على أي معدلات غياب تزيد عن المعدل العادي وبالتالي في تحديد مجالات ومواقع الرضا وعدمه.

✓ **معدل ترك الخدمة (العمل):¹**

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا العام التي تسود بين العاملين، ويمكن قياسه بثلاث طرق:

معدل دوران العمل = (عدد العاملين المهنيين خلال المدة / متوسط عدد الاشخاص خلال نفس المدة) × 100.
 معدل دوران العمل = (عدد الاشخاص التاركين خلال المدة / متوسط عدد الاشخاص خلال نفس المدة) × 100.
 معدل دوران العمل = (متوسط عدد العاملين المهنيين والذين تركوا الخدمة خلال المدة / متوسط عدد الاشخاص خلال نفس المدة) × 100.
 ويقدر متوسط عدد الأشخاص = (عدد الأشخاص في أول المدة + عدد الاشخاص في آخر المدة) / 2.

¹ بن ساهل وسليمة، عبود سعاد، مرجع سابق، ص.8.

✓ معدل الحوادث في العمل:¹

يعتبر خير مقياس لرضا العاملين مادامت العوامل الإنسانية أحد أسبابه، بحيث يمكن تقسيم حوادث العمل إلى قسمين، يتعلق الأول بالحوادث التي تنشأ عنها إصابة العمال، والثاني بتلف المواد الأولية والآلات والمعدات المستخدمة في العمل، مما ينجر عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة، يقاس معدل الحوادث من حيث تكرارها وفداحتها كما يلي:

- **معدل التكرار:** هو معدل تكرار الحادث في السنة الإنتاجية لكل 100 عامل، أو لكل واحد مليون ساعة عمل.

$$\text{معدل التكرار} = \frac{\text{عدد الحوادث}}{1 \times \text{مليون}} \times \text{مجموع ساعات العمل الفعلية}$$

- **معدل الفداحة:** يقصد به معدل الحوادث في السنة الإنتاجية.

$$\text{معدل الفداحة} = \frac{\text{الوقت المفقود بالأيام بسبب الإصابة}}{1 \times \text{مليون}} \times \text{مجموع ساعات العمل الفعلية}$$

ثانياً: المقاييس الذاتية

الأساس في المقاييس الذاتية هو:

✓ الاستبيان:

والذي يضم أسئلة متباينة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة والغاية منها هو الحصول على

تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل، وتعرف بالطريقة المباشرة لاعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي.

وتحديد مستوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضعة لطريقتين هما:

- **تقسيم الحاجات:** تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيماً عاماً للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلاً حاجات الاحترام والتقدير، حاجات تحقيق الذات، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة.

¹ نفس المرجع السابق، ص. 8.

■ تقسيم الحوافز: تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد

العوامل المؤثرة في الرضا كمحتوى العمل وفرص الترقية والأجر و الإشراف... إلخ.¹

بالإضافة إلى بعض المقاييس الأخرى، نذكرها فيما يلي:

✓ طريقة MSQ: قائمة استقصاء جامعة مينيسوتا لقياس الرضا

و هي تستخدم طرق مختلفة، حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضيين

أو غير راضيين عن جوانب مختلفة عن عملهم أو أجرهم، فرص التقدم فيه، و هاتان الطريقتان تركزان على

جوانب متعددة و مختلفة من الرضا عن العمل، مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات

النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، و يوفر قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية عن

مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، إدارة نظام الأجور.²

✓ الاستبيانات ذات المقاييس المقننة (الأجندة الوصفية للعمل):

وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، وهناك نوعيات عديدة منها مقياس Job

Description Index (JDI) وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي (العمل نفسه، الأجر، فرص

الترقية، الإشراف، والزملاء).³

✓ طريقة التدرج التجميعي ليكرت:

تعتمد هذه الطريقة على صياغة مجموعة من العبارات على شكل استقصاء يطلب من الفرد أن يقرر

أو أن يختار بين عدة بدائل لدرجة الموافقة، وذلك على النحو التالي: موافق بشدة - موافق - محايد - غير

موافق - غير موافق بشدة. وتعطي الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته

على العبارة وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في العبارات المختلفة، ويتعين صدق العبارات وفق قوة

الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها والدرجة الكلية لمجموع العبارات.⁴

¹ عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص.180.

² إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية: محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2008، ص.26.

³ مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2008، ص.28.

⁴ كتفي عزوز، الإتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة الماجستير في علوم التربية، جامعة العقيد لخضر، باتنة، 2009، ص.109.

✓ المقابلات الشخصية أو مقابلات المواجهة:

وتتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملون بحرية في الكلام. بهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة أو أي نوع من أنواع القياس الفردي ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية.¹

المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي، المشاكل التي تواجهه.

أولاً: مظاهر الرضا الوظيفي

بما أن الرضا لا يتجلى بشكل مباشر فله صوراً أو مظاهر تكشف عن وجوده منها²:

✓ الإنتاجية المرتفعة: هو أول مظهر برهنة على وجوده مدرسة العلاقات الإنسانية، بحيث يتجلى من

خلال زيادة في عدد الوحدات المنتجة من قبل العامل وفي فترة قصيرة. أما اليوم وبالإضافة إلى الكمية نتكلم عن الجودة أيضاً، فمظاهر الإنتاجية من حيث الكم والنوع تبين درجة رضا الفرد عن عمله وعن المنظمة التي يقضي فيها أغلب أوقاته.

✓ انخفاض معدل الغياب: ارتفاع معدل الغياب يعد مظهراً لانخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى

العاملين، فإذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده بالعمل أكثر من الرضا الذي يحصل عليه إذا تغيب عن العمل، فهنا يمكن التنبؤ بأن العامل سوف يحضر دائماً إلى العمل، والعكس صحيح.

✓ قلة الشكاوى: تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو منظمته. وقد

تكون هذه الشكاوى فردية أو جماعية، وتعبر عن واقع حقيقي أو وهمي. وفي هذه الحالة على الإدارة أن تعالج أسباب هذا التوتر من خلال دراسة هذه الشكاوى موضوعياً لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ويصبح من الصعب معالجتها.

✓ اختفاء الشائعات: تنشيط الاتصالات في كل الاتجاهات مع وضوح المعلومات يقلل الشائعات مما

يجعل العاملون يشعرون بالرضا ومن ثم يتفرغون لأعمالهم. ومن المعروف أن للشائعات أثر سلبي على

¹ إيهاب أحمد عويضة، مرجع سابق، ص. 27.

² رقام ليندة، دور سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف، الملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 24-25/02/2015، ص. 6.

جو العمل، فهي تحدث توتر وقلق في أرجاء المنظمة وتلحق الضرر بالعلاقات الإنسانية ومن ثم الرضا عن العمل.

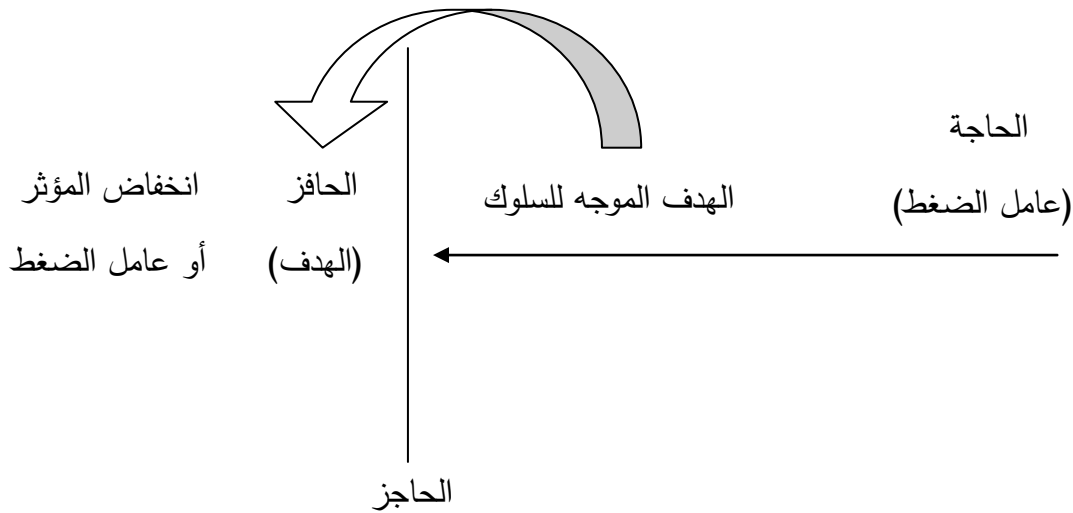
✓ انخفاض درجة المقاومة للتغيير: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم تقل حدة المقاومة للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه، لذلك نجد القادة في هذا النوع من المنظمات يبادرون للتغيير وتقل مخاوفهم من إمكانية معارضة مشاريعهم.

ثانياً: المشاكل التي تواجه تحقيق الرضا الوظيفي

من أهم المشاكل التي تواجه تحقيق الرضا الوظيفي ما يلي:

✓ الإحباط: هو عبارة عن حاجز أو مانع لتحقيق إشباع إحدى متطلبات الفرد، بالتالي فإن المانع أو الحاجز يقع بين الحاجة والحافز والشكل التالي يوضح ذلك:¹

الشكل رقم (07): موقع الحاجز من الحاجة والحافز



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص.457.

ومن خلال ملاحظة هذا الشكل نجد أنه نتيجة للفشل والإخفاق في الوصول للهدف، فإن عامل الضغط أو حالة عدم التوازن تستمر لدرجة المثابرة أو الإصرار حتى يجتاز الحاجز أو المانع، أو حتى يوجد هدف يشبع الحاجة.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص.457-458.

وقد تكون الحواجز أو الموانع التي تحول دون إشباع الحاجة داخلية أو خارجية، و تتمثل بعض الموانع الخارجية نتيجة التمييز في المعاملة، المعادة من قبل الملاحظين، الأعمال المتكررة، ظروف العمل غير المريحة، عدم الاستقرار الاقتصادي وغيرها، أما فيما يتعلق بالعوامل أو الموانع الخارجية المسببة للإحباط فتتمثل في العادات السيئة، الشخصية غير السوية، عدم مقدرة الفرد لعمل معين و عجزه عن التأقلم معه. والإحباط بدوره قد يؤدي إلى أن يسلك الفرد سلوكا دفاعيا بشكل أو بآخر، قد يكون من بين الأشكال التالية:¹

- **العدوانية:** يلجأ الفرد المحبط إلى سلوك عدائي إذا ما كان الحاجز شخص آخر وهذا باستخدام الكلمات الحادة والصوت العالي والميل إلى الهجوم إذا ما تطلب الأمر.
- **تجميد السلوك:** أي الإسرار على نفس الخط من السلوك، حيث يكرر نفس السلوك الذي أحبطه، رغم أنه يعلم أن هذا السلوك سيتسبب في إحباطه مرة ثانية، والفرد في هذه الحالة إما أنه لا يعرف سلوكا آخر يصل به للهدف أو أنه يعرف لكنه يخشى الفشل أو العقاب من تجربة سلوك جديدة.
- **تحويل السلوك لمسار آخر:** بمعنى تحويل الفرد عن سلوكه الذي كان يتبعه من تحقيق هدفه إلى سلوك آخر قد يتمثل في اللامبالاة أو أي سلوك يحقق له الراحة.
- ✓ **الصراع:** في حالة الصراع، يوجد الكثير من الأساليب والطرق الممكنة أمام الفرد، ولكن الفرد غير قادر على إقرار أي من هذه الإجراءات لمتبعتها، فالفرد الذي يحاول ويصر على سؤال رئيسه عن الترقية ومع ذلك فهو خائف من القيام بذلك ويسمى هذا بممارسة الصراع.

فالإلحاح في السؤال عن الترقية لوجود فرصة والخوف من القول بأنه لا يستحقها تمثل هذه قوى مقاومة لدى طرف آخر، وبالتالي في هذه الحالة نجد أن العامل أمام أوضاع تتسم بالصراع.

يلاحظ أن مساعدة الفرد للتغلب على الإحباط النفسي من أهم مسؤوليات وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، حيث يجب توجيه الجهود نحو خلق وتهيئة بيئة عمل ملائمة تساعد على تدنية الإحباط والصراع وتؤدي إلى إشباع الحاجة الخاصة بالفرد.²

¹ دويخ سعيدة، الرضا عن العمل وأثره على أداء الخدمات العمومية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006، ص.68.

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص.459.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماما كبيرا من الباحثين واعتمدت دراستهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي. وقد توصلوا من خلال استخدامهم للطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين وانعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة ومازالت الأبحاث تقدم مبادئ وقواعد وأفكار جديدة ، وقد ساعد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الحديث على ظهور العديد من النظريات التي تفسر و تبحث في الرضا عن العمل و تتمثل هذه النظريات في:

المطلب الأول: النظريات العملية (الدافعية)

أولا: نظرية سلم الحاجات Hierarchy of Needs

تنسب هذه النظرية لـ " أبراهام ماسلو (A.Maslow) ، و تستند النظرية إلى افتراضين رئيسيين و هما:¹

- تنشط الحاجات المختلفة في أوقات مختلفة و أن الحاجات غير المشبعة فقط تؤثر على سلوك الفرد.
- الحاجات مرتبة حسب أهميتها بشكل ثابت على شكل سلم (Hierarchy) و استنادا إلى نظرية "ماسلو"، فإن سلوك الفرد يبدأ بوجود حاجة توجه الفرد لتخفيف التوتر الذي تسببه الحاجة و التوتر يقود إلى سلوك يتوقع أن يشبع هذه الحاجة، كما في الشكل أدناه:

الشكل رقم(08): يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو



المصدر: عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. رسالة ماجستير في

العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص.31.

¹مصطفى نجيب الشاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب: مبادئ ومفاهيم ونظريات. زمزد ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص.260.

لقد رتب "ماسلو" حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها ، فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره، لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها، وإذا ما شبعت هذه الحاجات يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر لها.

وقسم هذه الحاجات ابتداء من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وانتهاء بالحاجة إلى تحقيق الذات في قيمته، ويرى أن الإنسان ينتقل إلى كل حاجة بعد إشباع الحاجة السابقة حتى يصل إلى القمة، وفي بيئة العمل يتفق من خلال تلك الإشباعات للرضا عن العمل، ومن هذه الحاجات¹:

✓ الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs):

و هي الاحتياجات الأساسية لحياة الإنسان و التي ترتبط بالتكوين البيولوجي و الفسيولوجي للفرد، كالأكل و الماء والهواء واللباس... إلخ، وتعمل هذه الحاجات على بقاء الفرد و استمراريته في الحياة، وهي في رأي ماسلو أقوى الدوافع لدى الفرد.²

✓ حاجات الأمن و السلامة:

و تعبر عن حاجات الفرد للأمن و الطمأنينة و تجنب المخاطر، ولا تتضمن المخاطر المادية للفرد فقط بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن المادي و النفسي و المعنوي و ضمان المستقبل و تأتي من حيث الأهمية في الأولوية الثانية في السلم أو الهرم.³

✓ الحاجات الاجتماعية Social Needs :

حينما يستطيع الفرد أن يشبع حاجاته الفسيولوجية و يحقق مستوى معين من الأمن و الطمأنينة و الضمان و الضمان فإنه يتطلع لإشباع حاجاته الاجتماعية ، والتي تتمثل بشعوره بالانتماء للآخرين و قبول الآخرين له. فالشعور بالود والألفة والمحبة و تبادل المشاعر الإنسانية و الاجتماعية و تكوين العلاقات و الأصدقاء و التعبير عن التوافق و التفاعل و تكوين الأسرة و العائلة كلها مظاهر اجتماعية يتوق الفرد لتحقيق سبل إشباعها.

¹ نبأ عبد الحسين، الرضا الوظيفي لدي تدريسي الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية، مجلة البحوث التربوية النفسية، العدد31، العراق،2011، ص.202.

² محمد بن صالح بن صمعان آل رشيد، تأثير نمط القيادة الأمنية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الشرعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2010، ص.58.

³ خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سابق، ص ص.105-106.

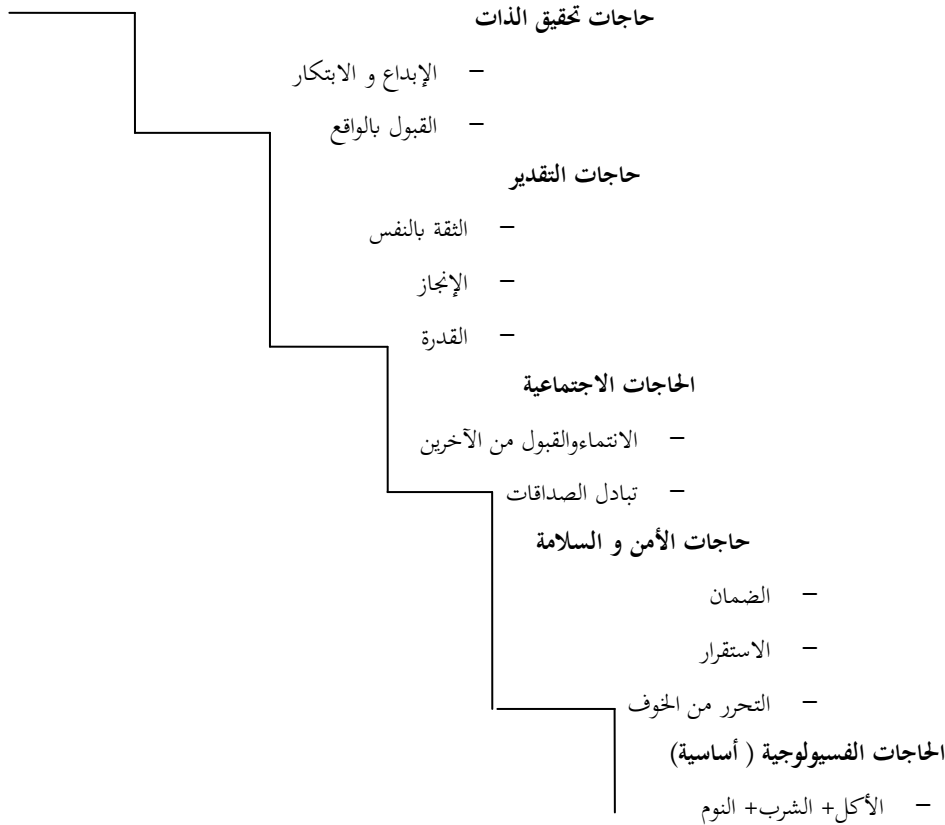
✓ الحاجة إلى التقدير Esteem Needs :

تتضمن الحاجة الى الشعور بالأهمية من قبل الاخرين واحترام الذات. وتبرز هذه الحاجات داخليا مثل: الثقة بالنفس او الانجاز والمنافسة ، إما خارجيا مثل الحاجة إلى المكانة والإعتراف المجتمعي واحترام الاخرين.¹

✓ الحاجة إلى تحقيق الذات Self- Actualization needs:

وتمثل المستوى الاخير من هرم الحاجات لماسلو (قمة الهرم)، وتتضمن الرغبة في تحقيق الذات. عندما يتمكن الفرد من إشباع حاجاته السابقة، ستظهر عليه حاجة الإنجاز وتحقيق تأكيد الذات، التي تعني ان الفرد يرغب في تحقيق ما في مخيلته وما يتمناه لنفسه، وما يطمح اليه، وذلك من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته واستعداداته.² و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(09): أمثلة عن الحاجات حسب تصنيف ماسلو



المصدر: العبودي فاتح، الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة- الجزائر، 2008، ص.79.

¹ عبد الله بن محمد الفوزان، الرضا الوظيفي للأطباء في القطاعية الحكومي والأهلي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية العدد 16، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010، ص.93.

² أحمد حازم أحمد، وآخرون، إعداد مقياس الرضا عن العمل لأعضاء الهيئات التدريسية في كلية وأقسام التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 7، العدد 1، العراق، 2007، ص.279.

يمكن تصور كيفية إشباع الحاجات المذكورة سابقا في المنظمة كما يلي:¹

- ✓ **الحاجات الفسيولوجية:** تشبع من خلال الأجر الكافي و الامتيازات.
- ✓ **حاجات الأمن:** التي يمكن تحقيقها من خلال توفير ظروف العمل الملائمة، ومختلف التأمينات المختلفة والتقاعد المضمون.
- ✓ **الحاجات الاجتماعية:** التي تشبع من خلال تنمية روح الجماعة أو الفريق ومن خلال اللقاءات الدورية مع الموظفين وتنظيم العمل بأسلوب الذي يمكن الاتصال بين الموظفين.
- ✓ **حاجات التقدير و الاحترام:** من خلال الاعتراف بالإنجازات تكليف الموظفين بمهام فعلية و إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، الاستفادة من برامج تحسين المستوى لرفع مهاراتهم وكذلك ترقيةهم.
- ✓ **حاجات تحقيق الذات:** والتي تشبع من خلال إسناد مهام إلى الموظفين تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، وكذلك تمكينهم من الاستفادة من برامج للتدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد على استغلال مهاراتهم..
- وبالتالي على المنظمة أن تكشف دائما على حاجات الموظفين الغير مشبعة حتى تتمكن من تعبئتهم بطريقة أمثل، لأن الحاجات غير المشبعة هي الموجه الأساسي لسلوك العامل ولتحقيق رضاه يجب أولا إشباع هاته الحاجات.

ثانيا: نظرية ألدرفير: (Alderfer theory)

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية" ماسلو " فقد بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب نظرية ماسلو وكان من أوائل هؤلاء العلماء " ألدفير" الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريته بالرموز: (G.R.E وهي على النحو التالي):²

✓ **حاجة البقاء أو الاستمرار في الوجود: Existence Needs:**

وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة، مثل الحاجة الفسيولوجية والحاجات الأمنية و أيضا كالحاجة إلى الطعام والسكن.

¹ عبد الفتاح بوخمم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد15، جامعة قسنطينة ، الجزائر، جوان 2001، ص.140.

² شرفي عامر، الرضا عن العمل و علاقته ببعض المتغيرات في ضوء المدرسة الحديثة، رسالة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية الرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص.34-44.

✓ حاجة الارتباط أو الانتماء **:Relatedness needs**

وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة و العلاقة القائمة ما بين الفرد و أفراد المجتمع الذي فيه "العلاقات الشخصية".

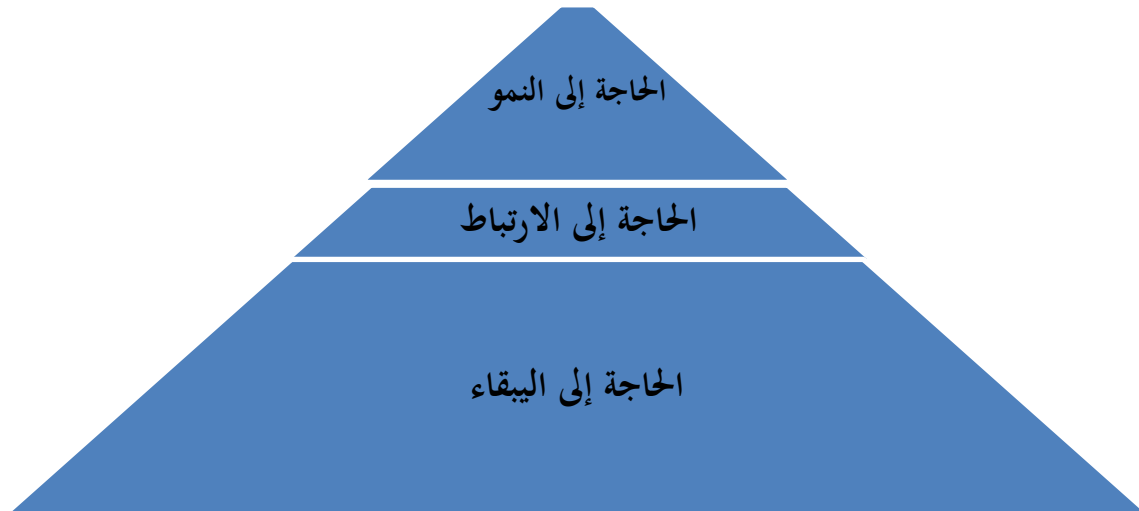
✓ حاجة النمو **:Growth needs**

وهي جميع ما يتصل بتطورات قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات أي المستوى الأعلى عند ماسلو .

بالرغم من اتفاقه مع ماسلو في تدرج الحاجات إلا أنه يختلف عنه في أمرين أساسيين هما:

- أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا، فإن ذلك يدفعه للوصول إلى الحاجة الدنيا.
- بينما تقتصر نظرية ماسلو على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد ، فإن ألدرفير يرى أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد، وقد تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها. وتعتبر هذه النظرية رد فعل لما قدمه ماسلو من حيث محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل وإن كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة في أن محرك العمل والإنتاج و الرضا لدى العاملين هو مدى إشباع الحاجات لديهم.

الشكل رقم(10): سلم الحاجات عند ألدفير



المصدر: إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011، ص.225.

ثالثاً: نظرية العاملين لهزبرك Herzberg's Two Factors Theory

تطورت نظرية العاملين بجهود المفكر "فريدريك هزبرك Frederick Herzberg" و التي نشرها في كتابه عام 1959، و تمحورت الدراسة حول معرفة الدوافع و إشباع الحاجات لدى مائتي مهندس و محاسب، من خلال التركيز على دراسة عاملين هما: ¹

✓ العوامل الدافعة Motivation Factors:

و تمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته ،حيث أنها تحقق في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا و قد أطلق عليها هزبرك العوامل الحافزة ومنها:

- الشعور بالإنجاز. Achievement.
- الإدراك الذاتي في قيمة العمل المنجز. Recognition.
- طبيعة العمل ذاته. Work itself.
- المسؤولية للفرد. Responsibility.
- فرص التقدم بالعمل. Advancement.
- النمو والتطور. Growth.

✓ العوامل الوقائية Hygiene Factors:

و تمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا، وتتمثل العوامل الوقائية بمايلي:

- نمط الإشراف. Supervision.
- سياسات المنظمة. Company policy.
- العلاقات مع المشرفين. Relationship Condit.
- ظروف العمل المادية. Working Conditions.
- الرواتب أو الأجور المدفوعة. Salary.
- حياة الأفراد. Personal Life.
- العلاقات بين العاملين (المرؤوسين). Relationship with subordinates.
- المركز الاجتماعي. Status.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2008، ص ص.324-325.

▪ الضمان أو الأمان الوظيفي. Job- Security

لذا فإن العوامل الوقائية ترتبط ببيئة العمل (الوظيفة) و التي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها، فهي تحجب عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته، أما العوامل الدافعة فهي التي يشعر الفرد من خلالها بدرجة الرضا المتحقق لديه لأنها تساهم في زيادة اندفاعهم نحو العمل.¹

رابعاً: نظرية الإنجاز أو الحاجات الثلاثة لماكلياند **Three-Needs Theory** :

توضح نظرية الإنجاز أو نظرية الحاجات الثلاثة لـ " ماكلياند **Mc Clelland** " إلى أن هناك ثلاث حاجات رئيسة غير متسلسلة يسعى الأفراد إلى إشباعها وتكون هذه الحاجات دافعة ومحركة للسلوك الانساني وهي:²

✓ **الحاجة للإنجاز The Need For Archi**: وتمثل رغبة الفرد الشديدة للنجاح و التفوق و التحدي و وضع الأهداف واضحة و طموحة يمكن تحقيقها، و رغبة في تلقي تغذية راجعة استناداً إلى الأهداف.

✓ **الحاجة للانتماء The Need For Affiliation**: و هي تشمل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين، و التفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير، و التعلم من تجارب الآخرين ويشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولاً من الآخرين.

✓ **الحاجة للقوة The Need Of Power**: و هي الميل و الرغبة في التأثير في الآخرين، وممارسة النفوذ و الرقابة على الغير، و التأثير على سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي.

إن نظريته الإنجاز تؤكد على أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يتميزون بصفات تجعلهم يتحملون المسؤولية في أعمالهم ويرغبون بالأعمال التي يجدون فيها لقدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم ، كما أنهم انهم يميلون إلى أخذ الحرية كاملة في كيفية تنفيذ الأعمال التي توكل إليهم.

إن لهذه النظرية مزايا منها: أنها توفر للمديرين فرصة حث العاملين على الارتقاء بمستويات طموحهم، كما تساعد على تشخيص جوانب القوة والضعف في مستويات الطموح، ليتسنى وضع برامج تدريب و تنمية للعاملين.³

¹ نفس المرجع السابق، ص.325.

² مصطفى نجيب الشاويش، مرجع سابق، ص.263.

³ خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة دنانير، العدد5، بغداد- العراق، 2013، ص

ص.116-117.

المطلب الثاني: نظريات المحتوى

و تتمثل هذه النظريات فيما يلي:

أولاً: نظرية التوقع لفروم **The Expectancy Theory**:

ترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها، و من ثم شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد:¹

و أن دافعية الفرد لعمل معين هي محصلة لثلاث عناصر:

✓ توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

✓ توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

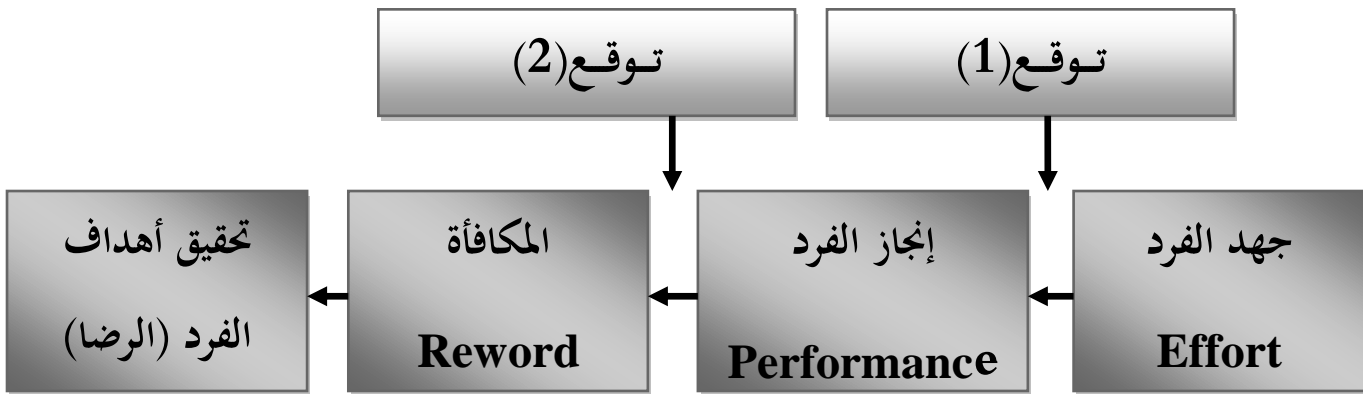
✓ توقع الفرد بأن العائد الذي سوف يحصل عليه ذو منفعة و جاذبية له.

إن هذه العناصر تمثل عملية تقدير خاص بالفرد و يختلف هذا التقدير باختلاف الفرد، فما يشعر به فرد يختلف عن ما يشعر به فرد آخر.

فالرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج

معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج، و الشكل الموالي يوضح نظرية التوقع عند فروم.²

الشكل رقم (11): نظرية التوقع عند فروم



المصدر: رضوان محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم (العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد 5، اليمن، 2013، ص. 991.

¹ منى بنت محمد القزنان، أنماط القيادة الإدارية و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2014، ص. 36.

² رضوان محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم (العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد 5، اليمن، 2013، ص. 990-991.

حيث يشير إلى أن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز، و هذا هو التوقع الأول في نظرية فروم، و أضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازة فهل سيكون أم لا؟ و هذا هو التوقع الثاني.

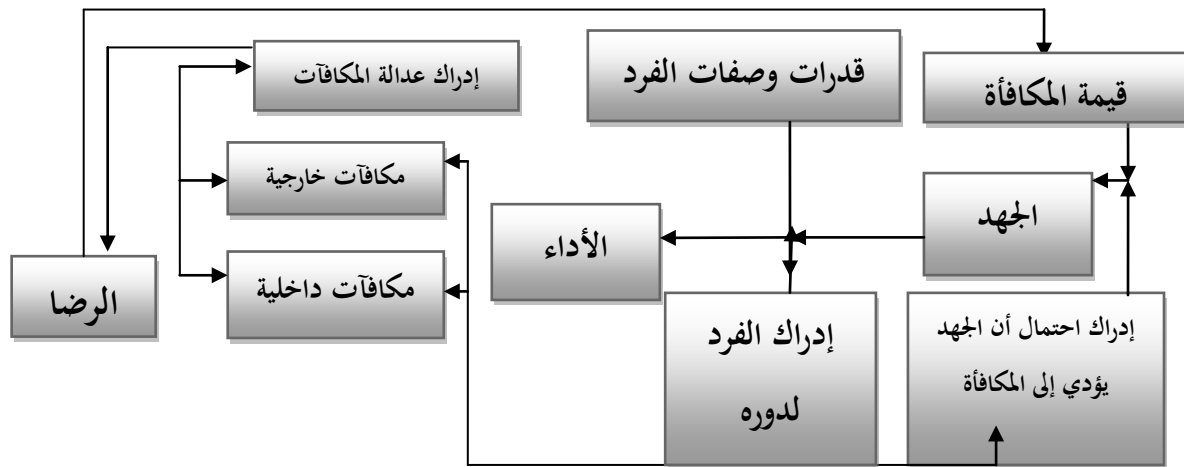
و يمكن القول أن نظرية فروم وتعديلاتها أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك و دوافع الفرد نحوه، كما أكدت على وجود اختلافات فردية في تحديد دوافع العمل.

ثانياً: نموذج بورتير و لولر في التوقع Porter And Lawler Expectancy Model

اعتماداً على نظرية فروم في التوقع بنين كل من "بورتير و لولر" نموذجاً لتفسير أداء الأفراد العاملين، حيث افترضاً بأن الأداء والإنجاز تنتج عوائد و مكافآت داخلية و خارجية. و هذه العوائد الداخلية والخارجية تقود إلى الرضا عن العمل، فالعوائد الداخلية أو الذاتية هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة، وعندما يكون هذا العمل بمواصفات و أهمية ترضي رغبات الفرد. أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته و تتمثل بالأجر و الأمان والحاجات الاجتماعية.

كما تضمن النموذج عنصراً آخر يؤثر على رضا الأفراد و دوافعهم نحو العمل، و هو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها. و لذلك فإن النموذج أوضح بأن هناك فرقا ما يجب أن يكون و ما هو كائن فعلاً. و من العوامل التي تكون مدخلات العمل، المهارات و الخبرات و الجهود و مستوى التعليم، حيث أن هذه العوامل تؤثر على توقعات الأفراد حول العوائد التي يستلمونها، حيث كلما زادت المدخلات يتوقع الأفراد زيادة في العوائد المستلمة من قبلهم.¹

الشكل رقم(12): نموذج بورتير و لولر في العلاقة بين الأداء و الرضا



Source : Pierre G. Bergeron, la gestion moderne- une vision globale et intégrée, 4 édition, Gaëtan Morin éditeur, canada, 2004, p. 382.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 174.

ثالثاً: نظرية العدالة لـ ستيبي أدمز Equity Theory

يعتبر العائد العادل عاملاً هاماً يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فالفارق بين العائد العادل-في تصور الفرد-والعائد الفعلي يرتبط عكسياً مع درجة الرضا، فكلما زاد الفرق قل الرضا. حيث يرى أن العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها علاقة تبادل، يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات (المستوى التعليمي، الخبرة، الجهد،...) ويحصل من المنظمة على عوائد (الأجر، التقدير، الأمن،...) فالفرد يبحث عن العدالة أي التوافق بين ما يقدمه وما يحصل عليه، وهذا ما يحقق الرضا لديه¹.

و وفقاً لهذه النظرية فإن هذه العلاقات تتجسد في ثلاث صور:²

- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع زملائه بنفس المستوى من العوائد، فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك.
- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع زملائه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.
- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع زملائه أعلى مستوى من العوائد، فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): نظرية العدالة لآدمز

غير عادلة (أقل)	العوائد (ب) المدخلات (ب)	العوائد (أ) المدخلات (أ)
عادلة	العوائد (ب) المدخلات (ب)	العوائد (أ) المدخلات (أ)
غير عادلة (أكثر)	العوائد (ب) المدخلات (ب)	العوائد (أ) المدخلات (أ)

المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص114.

¹ Stuart M Klein, pay factors as predictors to satisfaction, A comparison of Reinforcement, Equity and expectation. OHIO: Academy of Management journal, Vo116, 1973, P599.

² خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سابق، ص ص113-114.

لذا فإن الأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة، فإنهم يلجأون إلى مايلي:

- ✓ تخفيض جهودهم أو جهود الآخرين بالإنجاز.
- ✓ يسلكون دورا كبيرا في التأثير على الآخرين.
- ✓ يقومون بالمقارنة مع آخرين في مجالات عمل مشابهة.
- ✓ يحاولون البحث عن أعمال أخرى.
- ✓ يتركون العمل.

لذا فإن تحقيق العدالة من شأنه أن يحقق للعاملين و الإدارة استقرارا و ثباتا في الأعمال.

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي وهي:

✓ الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي الى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة سلبية او عكسية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.¹

✓ الرضا الوظيفي ومعدل الغياب: تستطيع أن تتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا إذا كان يستدعي إلى العمل في بداية اليوم أم لا، ولاشك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والفرص هنا أنه إذا كان العامل يجهل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكن الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح ومن هذا التحليل نستطيع القول أن هناك علاقة سلبية أو عكسية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.²

¹ أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال-العلوم السلوكية-، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص.226.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص.204-205.

✓ الرضا الوظيفي والإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل. وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الإبتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد أن فروم يرجح الرأي القائل "بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضاء عن العمل وليس العكس"، وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضاء عن العمل.¹

✓ الرضا الوظيفي ومعدل أداء العمل: لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي وبين الأداء موضوعا لكثير من الأعمال على مر السنين ويعتقد بعض العلماء والمديرين أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، في حين يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا الوظيفي والأداء يسببان بعضهما البعض وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء لكون العلاقة بينهما تختلف من فرد لآخر، ومع ذلك فإن السائد أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان، بمعنى أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي، إما أن يكون ناتجا عن أداء مرتفع أو أنه يؤدي إلى أداء مرتفع².

¹ نفس المرجع السابق، ص. 205.

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

المطلب الأول: العلاقة بين القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي

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

وتتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد والمنظمات فيما يلي:¹

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.
- زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.
- يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات، ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم.
- زيادة فعالية البرامج التدريبية.
- تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها، يؤدي إلى تفكك المنظمة وانهارها.
- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.
- تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات.
- زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء.
- المساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

المطلب الثاني: العلاقة بين المعتقدات التنظيمية و الرضا الوظيفي²

تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات، أو التصورات أو المعايير التي تكونت داخل المنظمة على مر السنين، وتجسدت فيها و في موظفيها، و بما أن الرضا الوظيفي و المعتقدات التنظيمية مرتبطان بالفرد نفسه و لا يمكن ملاحظتهما إلا في سلوكياتهم، فيجب على المنظمة أن تسعى لتتغلغل هذه المعتقدات لدى موظفيها، واستخدامها من قبل العاملين في المنظمة لإعطاء معنى للمواقف التي يواجهونها. و بالتالي تعمل على

¹ عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص.101.

² yafang tsai, **Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction of employees**, <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98>, Taiwan, 2011, p.2.

تشجيعهم على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة من طرف المنظمة، و بالتالي تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، دون المساس بمعتقداتهم الشخصية.

المطلب الثالث: العلاقة بين التوقعات التنظيمية و الرضا الوظيفي¹

من خلال بعض الدراسات السابقة نستنتج أن مستوى الرضا الوظيفي يكون إيجابيا أو مرتفعا كلما انتقلنا إلى المستويات العليا في المنظمة و العكس صحيح.

كما أشارت بعض الدراسات أيضا إلى أن ظروف العمل من تهوية و إضاءة و درجة الحرارة و ساعات العمل و غيرها و قنوات الإتصال تؤثر على درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

فكلما كانت التوقعات التنظيمية التي يتوقعها الموظفون هي نفس التوقعات التنظيمية التي تضعها المنظمة، كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي.

و كلما كانت توقعات الأفراد العاملين لا تتوافق مع التوقعات التنظيمية للمنظمة كلما ادى ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي، و هذا ما سيؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل والغياب، و انخفاض الانتاجية و غيرها من مظاهر عدم الرضا الوظيفي.

و بالتالي فإن التوقعات التنظيمية تؤثر و بدرجة كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: العلاقة بين الأعراف التنظيمية و الرضا الوظيفي

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

بينما الأعراف التنظيمية هي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة ، والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة إتباعه في المواقف المختلفة ، وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد ، ويعد الخروج عليها خروج عن المألوف ، وخروج على إرادة الجماعة وهي عبارة عن أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد المنظمة وترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعبر

¹ Pizada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas, Zahra Amjad, **Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore**, International Journal of Business and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA, 2011, pp.121-123.

هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة ، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه الأعراف التنظيمية حيث نجد مثلا إن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة او الشاي ، توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.

ومن بين الأعراف الايجابية المتعارف عليها في العمل نجد مثلا:¹

- الانضباط والتقييد بساعات الدوام:
- التقاني الزائد والجد والاجتهاد في العمل:
- تقديم شعار مصلحة المنظمة فوق الجميع.

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

✓ فمثلا هناك مجموعة من العادات والسلوكيات الإدارية التي تتمثل في اللامبالاة بأداء العمل المنوط ببعض الموظفين، والنوعية والكفاءة المطلوبة وشيوع بعض العادات الذهنية والسلوكية كالكسل الذهني والتراخي والبطء في أداء العمل ومتابعته في إطار شروطه ومعاييرها ناهيك عن التعود على عدم التبصر واليقظة في متابعة العمل بعد أدائه.

✓ هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية تشكل نمو واتساع الإهمال والكسل هي مؤشرات انخفاض الأداء والرضا الوظيفي.

✓ تؤدي ظواهر الإهمال وعدم الجدية في أداء العمل ومتابعته إلى بروز نمط ثقافة الفشل وعدم الجدية والمسئولية. كما أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب، أو نواقص في قوانين، أو أنظمة المنظمة والإدارة، وإنما بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحيانا في الحسبان وقت التنظيم، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد و الأعراف والثقافة والأخلاق في الأفراد الذين نشئوا في البيئات المختلفة.

✓ و بالضرورة يجب على المنظمة أن تسعى دائما إلى تطوير سياساتها و إجراءاتها وقوانينها بما يتماشيا

¹ يونسى مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي،رسالة ماجستير في علم الاجتماع،جامعة محمد خيضر،بسكرة-الجزائر،2015،ص.83.

مع ما يريده أفرادها،و أن تأخذ في الحسبان تقاليدهم و عاداتهم والأعراف التي يتبعونها لتجنب الصراعات والمشاكل و التعارض بين ما تحمله المنظمة وما يحمله الأفراد.

✓ و بالتالي بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي ارتباط قوي جدا، حيث أنه كلما كانت ثقافة المنظمة ثقافة قوية، كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أو درجات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين.

خلاصة

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

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي و الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، سنحاول في هذا الفصل الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في مديرية التربية لولاية بسكرة، وذلك لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المديرية، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وعلى العموم، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول نتناول فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سيتم الإطار المنهجي للدراسة (منهج و أداة الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، صدق أداة الدراسة وثباتها)، أما في المبحث الثالث سيتم فيه عرض نتائج البحث وتحليلها(خصائص مبحوثي الدراسة،اختبار التوزيع الطبيعي،تحليل محاور الإستبانة،اختبار الفرضيات و تفسير النتائج).

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: : نشأة وتعريف مديرية التربية لولاية بسكرة

أولاً: نشأة مديرية التربية لولاية بسكرة

مرت المديرية بعدة مراحل، حيث كان أول ظهور لها في الولاية سنة 1975 بمقتضى التقسيم الإداري (الذي بمقتضاه أصبحت بسكرة مقر الولاية)، وفي المرحلة الثانية جاءت بعد تقسيم المخطط الإداري الجديد المؤرخ في 10 جانفي 1987، حيث سُميت في هذه المرحلة بقسم استثمار الموارد البشرية وبعد ضبط القرار الوزاري المشترك المؤرخ سنة 1990، تم تنظيم مديريات التربية على شكل مصالح ومكاتب وحسب حجم كل ولاية. في نفس السنة أصبحت تسمى بمديرة التربية لولاية بسكرة. طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم: 90/174 المؤرخ في: 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق لـ 9 يونيو 1990.

ثانياً: تعريف مديرية التربية

تعتبر مديرية التربية لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، غير مستقلة عن قطاع التربية و التعليم على المستوى الوطني و هي تابعة لوزارة التربية الوطنية على المستوى المحلي، وهي التي تشرف على قطاع التربية على مستوى الولاية فهي أداة توجيه و سير ومراقبة كل ما له صلة بالتعليم والتثقيف والتكوين والرياضة والتفتيش لجميع مؤسسات التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي والتقني، حيث تقوم بالتنفيذ قرارات سلطة الوصاية (وزارة التربية والتعليم). تحتوي المديرية على ستة مصالح ولكل مصلحة عدة مكاتب ولكل مكتب مهام ووظائف موكلة إليه.

المطلب الثاني: مهام مديرية التربية

- تتكفل مديرية التربية بمتابعة و تنفيذ السياسة التربوية محليا و من بينها
- تنشيط العملية التعليمية على مستوى الولاية و تنسيقها و متابعتها.
- توفير الشروط التي تساعد على الأداء الفعال للأنشطة التربوية و السير الحسن لمؤسسات التربية التكوينية.
- جمع الإحصاءات الخاصة بالتلاميذ و المستخدمين و الهياكل.
- متابعة تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات المدرسية و التجهيزات.
- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي.

- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين وأعاون الخدمة ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم.
- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية و التكوين التابعة للقطاع.
- تنظيم عمليات التوجيه و التقييم المدرسي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية بسكرة

تتكون مديرية التربية لولاية بسكرة خمس مصالح تتفرع منها عدة مكاتب، وتتمثل هذه المصالح فيمايلي:

أولاً: مصلحة البرمجة والمتابعة

هي مصلحة تقوم بتقييم الاحتياجات وتحديد حالة الإنجاز في المجال التربوي طبقا لمخطط التنمية الوطنية، كما تقوم بإعداد برامج الهيكل الأساسي الإداري المدرسي وكذا متابعة إنجازها وتعمل كذلك على الاتصال مع مراكز التوجيه المدرسي و المهني وتشمل هذه المصلحة على أربعة مكاتب وهي :

▪ مكتب البرمجة والخريطة المدرسية:

ويقوم هذا المكتب بجميع الإحصائيات المدرسية و معالجتها وهذا على مستوى الولاية، كما يجري تحقيقات وعمليات التسيير الضرورية لتحليل النظام إعداد مخطط قطاعي في التربية للولاية وهذا طبقا لتوجيهات المخطط الوطني للتنمية، وهو يقوم كذلك بجميع الدراسات التي من شأنها أيضا أن تعدل التخطيط وتضبط الكشف التقديري باستمرار. ويسهر هذا المكتب على القيام بمهمة الدراسة المتعلقة بالخريطة المدرسية بمختلف المراحل التعليمية وإعادة تحديثها، كما يقوم بإعداد الخريطة المدرسية التقديرية لمواقع المنشآت وإعداد الاقتراحات المتعلقة بإنشاء المؤسسة وكذا ضبط الفهرس المركزي للمؤسسة باستمرار.

وأهم اهتماماته الإحصاء التربوي وكل ما يتعلق بإحصاء التلاميذ وهياكل المدرسة ويكون كل من شهر أكتوبر من كل سنة، وتكون من خلال تحضير المخطط السنوي للاستثمار، وكذا من خلال برمجة مدارس للاستكفاء الذاتي، كذلك الإحصاء الشامل ويكون عن طريق كتاب ويوجد فيه المعلومات وهو كل ما يتعلق بالمدرسة والتلميذ كما يسجل فيه التلميذ (المتمدرسين، المعيدين، والمنتقلين من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى) وكذلك الموظفين وتصنيفهم حسب الشهادة والدرجة والخبرة.

▪ مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية

ويهتم هذا المكتب بمتابعة تنفيذ جميع البرامج المتخلقة بالتجهيز والاستثمار المقرر متابعة تجهيزه، ومتابعة الإنجازات التربوية مع المقاولين والمتعاملين المستتدة إليهم الأشغال مع إرسال جداول تقدم فيه أشغال بالنسب المئوية، كما يقوم بتجهيزات مدرسية.

▪ مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية

ويهتم هذا المكتب بإعداد ميزانية التسيير المخصصة لكل مؤسسة، كما يقوم بإعداد مرتبات الموظفين العاملين بالمديرية وبالمصالح التابعة لها.

▪ مكتب الخدمات الاجتماعية وحفظ الصحة المدرسية

ويتفرع هذا المكتب إلى مكتبين مكتب الخدمات ومكتب الصحة، حيث يقومان بمختلف شرائح المصالح التربوية، كما يقوم مكتب الخدمات الاجتماعية للأمن المدرسي وهو المدعم الرئيسي للتسيير المطاعم المدرسية، تسيير جمعية أولياء التلاميذ ، التكفل بالمنح العائلية، التعويضات المدرسية ، الصحة، الأمن والنقل، كما يهتم هذا المكتب باستلام وتوزيع التبرعات للمواد الغذائية، وكذا متابعة استهلاك المواد الغذائية وإنجاز برامج الخدمات الاجتماعية لفائدة موظفي وإنجاز التربية وتقييم نتائجها.

ثانيا: مصلحة التمدرس والامتحانات

وهي مصلحة تتكون من رئيس المصلحة و الأمانة :

✓ أمانة المصلحة

وتشمل على موظف يقوم بمراقبة البريد الصادر و الوارد ودراسة مع رئيس المصلحة وإرساله إلى رؤساء المكاتب، و تعتبر أمانة المصلحة المنسق الرئيسي بين المكاتب وأمانة رئيس المديرية أو العكس، كما تنظم وتتولى الرد على جميع رسائل المواطنين، كما تتكفل بأعمال أخرى مثل الكفالة، المناصب المالية، مراقبة سير الإختبارات ومن أهم المهام التي يقوم بها والعمل على التأكد منها هي:

- إخبار خلية مديرية التربية بانطلاق كل اختبار مباشرة بعد التوزيع الموضوع على المترشحين.
- تطبيق واحترام التوجيهات الرسمية من طرف الحراس أثناء المراقبة.
- حسن سير الأمان من طرف المكلفين بالقيام بمهامه المختلفة.
- ضبط غيابات المرشحين وتسجيلهم.

- استلام وثائق المرشحين ومراقبتها والتأكد من محتواها وصحة المعلومات.
- تسليم الوثائق إلى مركز التصحيح مركز التصحيح أو مديرية التربية حسب التعليمات الواردة من الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات أو مديرية التربية.

✓ رئيس المصلحة

ويتولى هذا الأخير أعمال المكتب من مراقبة وإمضاء الوثائق وكذا مراقبة رؤساء المكاتب والموظفين وتشمل هذه المصلحة المكاتب التالية :

▪ مكتب التعليم الأساسي

ويقوم هذا المكتب بتحضير الموسم الدراسي لإنجاز التنظيم التربوي للمؤسسات ومراقبة البرامج والمواقيت والسهر على لتطبيقها والمصادقة على التقارير حول سير المؤسسات بعد دراستها.

▪ مكتب التعلم الثانوي والتقني

ويهتم هذا المكتب بجميع المعلومات اللازمة والضرورية لإعداد التنظيمات التربوية والسهر على تطبيقها ، كما يضمن بنشر البرامج والتعليمات والسهر على تطبيقها ، كما يضمن بنشر البرامج والتعليمات والسهر عليها والمصادقة على تقارير عامة حول سير المؤسسات وكذا الدراسة والبحث في قرارات مجالس الأقسام لآخر السنة.

▪ مكتب التوجيه والمسابقات

ويسهر هذا المكتب على تحضير الامتحانات والمسابقات المدرسية والمهنية حيث يقوم بالتسجيلات وتعيين المراكز واستدعاء الأساتذة وإعلان النتائج النهائية على جميع المؤسسات.

▪ مكتب النشاط الثقافي والرياضي

يتكون هذا المكتب من مكتبين يهتم بالنشاط الثقافي ومكتب يهتم بالنشاط الرياضي ، ويقوم مكتب النشاط الثقافي والرياضي بما يلي:

• النشاطات الإدارية:

- الموافقة على إحصاء إمضاء الجمعيات الثقافية والرياضية والمدرسية.
- إحصاء النوادي الثقافية.
- إحصاء نفقات التمدرس.
- الموافقة على القيام برحلات ترفيهية وتربوية.

- الحث على جميع النشاطات الثقافية والرياضية في المؤسسات التعليمية.
- تطبيق التوجهات المتعلقة بالعمل الثقافي والرياضي والإداري.
- المساهمة في تشجيع المشاركة في مختلف التظاهرات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والرياضي.

● النشاطات الثقافية والرياضية:

- توزيع العروض الترفيهية والثقافية (البهلوانية، مسرح الأطفال، الفرق الموسيقية والتثقيفية) على المؤسسات التربوية.
- حث المؤسسات على إحياء كل المناسبات الدينية و الوطنية.
- القيام بالمسابقات على مستوى المدارس ثم على مستوى البلديات والنهاية تكون بمقر الولاية .
- المقابلات الثقافية، حيث تنظم المسابقات بين المؤسسات التعليمية، وإعداد البرامج للمكتبات والمقالات والتظاهرات الثقافية بين المؤسسات. مثل: المقابلات الثقافية، مسابقات الرسم والخط العربي، مسابقة التلاوة والتجويد، مسابقة أحسن معرض ليوم العلم...

● النشاطات الداخلية

- انخراط الجمعيات الرياضية.
- تأشيرة البطاقات الرياضية المدرسية.
- التقارير الثلاثية للعمليات المنجزة.
- استقبال الوفود الرياضية.
- المراسلات الخاصة بكل المراحل.
- تنظيم رزنامة المقابلات الرياضية.
- إرسال محاضر المقابلات الرياضية.
- تسديد الفواتير الخاصة بالأكل والإيواء النقل والأمن والجوائز والمصاريف الخاصة لسيارة الرابطة وكذلك الهاتف.

• **النشاطات الخارجية :**

- القيام بالمساهمات خارج الولاية / اجتماعية / تنسيقية / بين الجهات والمنطقة الاتحادية.
- زيارات ميدانية في إطار المقابلات الرياضية.
- زيارات ميدانية على مستوى الدوائر.
- تحضير اللاعب في المنافسات الفردية و الجماعية.

• **الإستراحات**

- تقاديا للتجمعات التي تحدث بداخل المديرية من حين لآخر من طرف الوفود المشاركة في مختلف البطولات الداخلية و الخارجية، ولمكتب التوجيه والامتحانات مهامتين أساسيين:
- **الامتحانات المدرسية الرسمية:** وتتمثل في شهادة نهائية مرحلة التعليم الابتدائي وشهادة التعليم المتوسط وشهادة البكالوريا.
 - **الامتحانات المهنية:** وتتمثل في كل الأسلاك التابعة لقطاع التربية والأسلاك المشتركة.

• **كيفية التحضير والتنظيم لسير الامتحانات**

✓ **التحضير:** ويتمثل في:

- تنظيم المؤسسات لإجراء الامتحانات.
- تحضير الأساتذة للمراقبة.
- تحضير الأساتذة لتصحيح.
- بعث الإستدعاءات للإجراء الامتحانات الخاصة بالرياضة.

✓ **التنظيم:** وتتمثل في:

- تنظيم المراكز لإجراء الامتحانات ومراكز للتصحيح.
- تنسيق مع الديوان الوطني لامتحانات من أجل السير الحسن للإمتحانات.

ثالثا: مصلحة التكوين والتفتيش

وتتكون هذه المصلحة من مكتبين، لكل مكتب مهامه الخاصة به هما:

- مكتب التكوين
- مكتب التفتيش

رابعاً: مصلحة تسيير نفقات المستخدمين

يشرف عليها رئيس المصلحة وثلاث مكاتب مجهزة بأجهزة الإعلام الآلي يسيرها رؤساء مكاتب وأعاون تابعين لهم ومن مهامهم التكفل بأجور موظفي القطاع وهي مقسمة كالتالي :

✓ مكتب التعليم الابتدائي

يشرف عليه رئيس مكتب وأعاون يقوم بالتكفل بأجور المعلمين وكذلك:

- متابعة تدرس تلاميذ المستوى الابتدائي.
- إنجاز التنظيمات التربوية لكل سنة دراسية.
- ضمان تدرس جميع التلاميذ بالولاية (التأطير التربوي والإداري وتكوين الأفواج التربوية) وهذا حسب الخريطة التربوية بكل مؤسسة.

✓ مكتب التعليم المتوسط

يشرف عليه رئيس مكتب ومساعدين يقومون بمايلي:

- بالتكفل بأجور أساتذة وموظفي التعليم المتوسط بما فيهم الإداريين و العمل وأعاون الوقاية والأمن.
- متابعة مدى تنفيذ البرامج والمناهج التربوية.
- متابعة الحركة التامة دخول وخروج.
- دراسة ومراقبة تقارير سير المؤسسات لكل سنة دراسية.
- تحويل كل المناشير التربوية الواردة من الوصاية للمؤسسات التعليمية.
- ضبط إحصائيات التلاميذ التعليم الابتدائي والمتوسط.

✓ مكتب التعليم الثانوي والتقني

يشرف عليه رئيس مكتب وأعاون يساعدونه في القيام بمهام المكتب ومن مهامه التكفل بأجور أساتذة التعليم الثانوي بما فيهم الإداريين و العمال وأعاون الوقاية و الأمن.

- توجه التلاميذ حول الشعبة اللازمة كالتلاميذ الذين يدرسون الأولى ثانوي فيتم توجيههم حسب الاختصاصات والفروع.
- تقييم نتائج التلاميذ.
- متابعة تقييم البرامج.

• خامسا: خلية الإعلام الآلي

وتتكون من مختص بالإعلام الآلي ويتم فيها التحضير لامتحانات المدرسية الرسمية والتحضيرات المسابقات المهنية وتكون ناجحة للمؤسسات التربوية والإدارية.

• الأهداف :

تحضير السير الحسن لامتحانات المدرسية الرسمية و المسابقات الخارجية و المهنية إحصائيات النهائية الخاصة بنسبة النجاح في الامتحانات المدرسية لكل سنة .

• الميزانية

مختص الميزانية للمؤسسات التعليمية ويسمى (مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية) ويكون مقسم ثلاثة

مكاتب :

✓ ميزانية التسيير المالي للمؤسسات

- المرحلة الأولى: تحتوي على البطاقات الوظيفية تتكون من خانات وتخص الثانوي والمتوسط وتكون لها حوصلة نهائية وترسل إلى الجزائر العاصمة.
- المرحلة الثانية: ومن بعد هذه العملية يكون اجتماع محدد من طرفهم لكي يكون لكل مؤسسة مبلغ مالي من الوزارة ومن بعدها تبعث إلى المؤسسات.
- المرحلة الثالثة: إعداد مشروع الميزانية تأتي الميزانية إلى المؤسسة وتكون مقسمة إلى بنود تتم دراستها، ومن بعد الموافقة عليها تكون متكون من ثلاثة نسخ: نسخة تبقى في المكتب، نسخة ترسل إلى الوزارة ، نسخة ترسل إلى المؤسسة.

✓ ميزانية تسيير المستخدمين (الموظفين): وتكون هذه الميزانية مخصصة في تسديد أجور الموظفين، وإنجاز ميزانية لتسيير مديرية التربية في حد ذاتها.

✓ تسيير المديرية ككل: وتعمل على تسيير المديرية وتتضمن تسديد الفواتير المختلفة مثل: (كهرباء ، الماء ، الهاتف ، الانترنت ، صيانة المباني، توفير السيارات لمديرية التربية لتنفيذ المهام المؤدات من طرف موظفي مديرية التربية)، وهذا من أجل تسيير مديرية التربية تسيير حسن.

خامسا: مصلحة المستخدمين

وهي مصلحة من مصالح المديرية التي تسهم على تسيير الموارد البشرية على مستوى الولاية وذلك باستغلال جميع المناصب المالية الممنوحة للولاية وتسهر على التسيير الطبيعي للمؤسسات التربوية سواء من حيث التأطير التربوي أو الإداري، كما تتكفل بتسوية وضعية المستخدمين على اختلاف أسلاكهم ورتبهم من حيث التعيينات، التثبيات، الترقية، حركة التنقل، الاستخلاف، العطل المرضية، التقاعد ، إلى غيرها من العمليات اليومية التي تخص الموظف وتتكون المصلحة من المكاتب التالية:

- مكتب مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي.
- مكتب مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني.
- مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.
- مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما كذا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

ثانياً: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالثقافة التنظيمية وكذا أداء الموارد البشرية، وقد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
القسم الثاني: الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالثقافة التنظيمية ويحتوي على (21) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي على (16) عبارة. وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

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

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني:مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا بمديرية التربية لولاية بسكرة، والبالغ 300 عامل. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 50 عاملا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرد منها (40) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثالث:مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

أولا:مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

- **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V. 20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال هذا البحث.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20) كما يلي:

▪ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

▪ **تحليل التباين للانحدار (f):** لإختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

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

▪ **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى الثقافة التنظيمية لديهم وكذا معرفة إتجاهاتهم نحو مستوى الرضا الوظيفي .

▪ **اختبار كولمجروف سمرنوف (1- sample K-S):** لمعرفة نوع البيانات أي هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (Normal Distribution).

▪ **معامل الثبات "ألفا كرونباخ: (Cronbach's Csefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

▪ **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة و ثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من

صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

▪ **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف

البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في

جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

■ **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.939) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (Reliability):

و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم(02): معاملات الثبات و الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.861	0.742	7	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
0.828	0.687	6	المعتقدات التنظيمية	
0.802	0.644	4	التوقعات التنظيمية	
0.883	0.780	4	الأعراف التنظيمية	
0.938	0.881	21	المجموع	
0.909	0.828	16	الرضا الوظيفي	
0.939	0.882	37	الإستبانة ككل	

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على برنامج spssv.20

من خلال هذا الجدول رقم(02) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.882) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

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

الجدول رقم(03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	50%
	أنثى	20	50%
	المجموع	40	100%
العمر	أقل من 30 سنة	8	20%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	12	30%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	15%
	من 50 سنة فأكثر	14	35%
المجموع	40	100%	
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	9	22%
	بكالوريا	6	15%
	ليسانس	19	47.5%
	ماجستير	1	2.5%
	تقني سامي	5	12.5%
	المجموع	40	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	40%

12.5%	5	من 5 إلى أقل من 15 سنوات	
10%	4	من 15 إلى أقل من 25 سنوات	
37.5%	15	من 25 سنة فأكثر	
100%	40	المجموع	
2.5%	1	رئيس مصلحة	مجال الوظيفة الحالية
5%	2	رئيس مكتب	
92.5%	37	إداري	
100%	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يظهر من الجدول رقم (03) أن كل المبحوثين كانوا من جنس الذكور و الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (50%) كما بلغت نسبة الإناث أيضا (50%) من مجموع أفراد عينة البحث. بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (50 سنة فأكثر) احتلت أعلى نسبة بواقع (35%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (30%) ، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (20%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (15%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة هم من كبار السن.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (47.5%) من المبحوثين حاصلين على شهادة ليسانس في حين كانت نسبة الذين مستواهم الدراسي ثانوي أو أقل ما نسبته (22%)، أما شهادة البكالوريا فبنسبة (15%) من حاملها، أما حملة شهادة تقني سامي فبنسبة (12%)، و نسبة الذين مستواهم ماجستير فكانت بنسبة (2.5%)، ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة هم من حاملي شهادة الليسانس.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (40%) منهم تقل خبرتهم عن (5 سنوات)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين الذين تقع خبرتهم في المجال (من 25 سنة فأكثر) (37.5%)، في حين نجد أن (12.5%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 5 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت

خبرتهم (من 15 إلى أقل من 25 سنوات) فقد حددت نسبتهم بـ (10%) من مجموع الأفراد عينة البحث، و عليه فإن أغلب موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة خبرتهم تقل عن 5 سنوات.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول (03) أن غالبية أفراد عينة البحث إداريين، حيث بلغت نسبتهم (92.5%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون رؤساء مكاتب (5%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون كرؤساء مصالح (2.5%).

المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم استخدام اختبار كولموجوروف سمرنوف (Test de Kolmogorov-Smirnov)، الذي يعتمد على اختبار الفرضيتين التاليتين:

$$\begin{cases} H_0: \text{البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا} \\ H_1: \text{البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا} \end{cases}$$

من أجل اختيار الفرضية الصحيحة بمستوى معنوية ألفا (عادة تؤخذ 05%) يجب حساب قيمة D لسمرنوف ومقارنتها بالقيمة الجدولية لسمرنوف (Z)؛ حيث $D = \max|F_n - F_0|$.

حتى تكون البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا (قبول الفرض العدمي) يجب أن تكون $D \leq Z$ والعكس صحيح.

الجدول رقم(04): نتائج اختبار الإعتدالية لكولموجوروف سمرنوف(اختبار التوزيع الطبيعي)

الرضا الوظيفي	الثقافة التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	المتغيرات-الأبعاد-
40	40	40	40	40	40	حجم العينة
3.5516	3.2036	3.2125	3.3625	3.4542	2.8929	المتوسط
0.57455	0.52264	0.84457	0.78436	0.63715	0.81570	الإنحراف المعياري
0.171	0.099	0.143	0.120	0.175	0.110	أقصى إنحراف مطلق D
0.084	0.073	0.076	0.083	0.092	0.088	أقصى إنحراف موجب
-0.171	-0.99	-0.143	-0.120	-0.175	-0.110	أقصى إنحراف سالب
1.084	0.626	0.903	0.756	1.105	0.695	Z de Kolmogorov-Smirnov قيمة z
0.191	0.828	0.389	0.617	0.173	0.719	Signification asymptotique (bilatérale) مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم(04) يتضح أن جميع الأبعاد تتوزع توزيعاً طبيعياً لأن D لكل بعد أقل من Z لنفس البعد، مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع تتبع توزيعاً طبيعياً ويعد شرطاً لإجراء الاختبارات لضمان الوثوق بنتائجه.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولاً المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-1.79) تعتبر إجابة غير موافقة بشدة، ومن (1.80-2.59) تعتبر إجابة غير موافق، ومن (2.60-3.39) تعتبر إجابة محايد، ومن (3.40-4.79) تعتبر إجابة موافق، ومن (4.80-5) تعتبر إجابة موافق بشدة. ويظهر الجدولان () و () تلك النتائج كما يلي:

▪ السؤال الأول: ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في مديرية التربية لولاية بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (05).

✓ مستوى الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
	القيم التنظيمية	2.89	0.815	4	محايد
1	توجد قواعد تمكن الموظفين من التمييز بين الخطأ و	3.05	1.011	4	محايد

				الصواب و بالتالي ترشد و تراقب السلوك الإنساني	
غير موافق	6	1.056	2.75	أنا أهتم بعامل الوقت لإنجاز المهام و الواجبات في الفترة الزمنية المحددة	2
محايد	3	1.145	3.15	تعمل المديرية على توافق قيمها مع قيم الموظفين و المجتمع	3
موافق بشدة	1	1.125	4.35	أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ على علاقتي مع أهلي وأقربائي	4
غير موافق	7	1.217	2.57	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين و بين الموظفين مع بعضهم	5
محايد	5	1.128	2.90	تتسم القواعد و التعليمات التنظيمية و نظم الحوافز و الأجر في المنظمة بالعدل	6
موافق	2	0.986	3.45	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل	7
موافق	1	0.637	3.45	المعتقدات التنظيمية	
محايد	6	1.143	3.03	توجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	8
موافق	4	0.986	3.45	لدى الموظفين الرغبة في أن يتيح لهم نظام الاتصال الإداري حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات المختلفة	9
موافق	2	1.121	3.98	تهتم المديرية بمعتقدات وأهداف الموظفين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	10
موافق بشدة	1	0.770	4.15	ألتزم بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم و قوانين العمل داخل المديرية	11
محايد	5	1.148	3.37	يتوفر لدى الموظفين اعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين المصالح و المكاتب المختلفة لتجسيد روح التعاون و التكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية	12
موافق	3	0.899	3.75	إن معتقدات الأفراد تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية	13
محايد	2	0.784	3.36	التوقعات التنظيمية	

14	توفر المديرية الأمان الوظيفي للموظف طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية	3.63	1.030	2	موافق
15	أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي تتوقعها المديرية مني	3.87	1.159	1	موافق
16	أحصل على المعلومات التي أحتاجها في الوقت المناسب	3.18	1.174	3	محايد
17	تسعى المديرية باستمرار لتوفير فرص التعلم والتطور للموظفين	2.78	1.143	4	محايد
الأعراف التنظيمية		3.21	0.844	3	محايد
18	ليس هناك استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المديرية	2.83	1.196	4	محايد
19	يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل	3.38	1.125	1	محايد
20	المديرية تقصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين	3.35	0.975	2	محايد
21	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	3.30	1.043	3	محايد
الثقافة التنظيمية		3.20	0.522		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

- **المعتقدات التنظيمية:** من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد "المعتقدات التنظيمية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.45) بإنحراف معياري (0.637). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد المعتقدات التنظيمية ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.03-4.15) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.770-1.148). ومن هنا نستنتج أن لدى الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة معتقدات مشتركة فيما بينهم، كما أن المديرية تهتم بهذه المعتقدات و تهتم بالتغيير الذي يريد الموظفين حدوثه.

- **التوقعات التنظيمية:** من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد "التوقعات التنظيمية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.36) بإنحراف معياري (0.784). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء محايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التوقعات التنظيمية ضمن اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.78-3.87) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.030-1.174). وهذا يعني أن موظفي المديرية متحفظين عم المعلومات التي تخص توقعاتهم وتوقعات المديرية .
- **الأعراف التنظيمية:** من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد "الأعراف التنظيمية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.21) بإنحراف معياري (0.844). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء محايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الأعراف التنظيمية ضمن اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.83-3.38) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.975-1.196)، وهذا يعني متحفظين فيما يخص إذا ما كان هناك استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية أم لا، وفيما إذا كانت المديرية تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين.
- **القيم التنظيمية:** من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد "القيم التنظيمية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.89) بإنحراف معياري (0.815). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء محايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد القيم التنظيمية ضمن اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.57-4.35) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.986-1.217)، ومن هذه النتائج نلاحظ بأن الموظفين يحافظون على علاقتهم مع بعضهم البعض، ولكنهم لا يجدون بأن القواعد تمكن الموظفين من التمييز بين الخطأ والصواب وبالتالي ترشد و تراقب السلوك الإنساني، كما أنهم متحفظين فيما إذا كانت القواعد و التعليمات التنظيمية و نظم الحوافز و الأجور في المنظمة بالعدل.

✓ مستوى الرضا الوظيفي

■ السؤال الثاني: ما هو مستوى الرضا الوظيفي بمديرية التربية لولاية بسكرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (06)

الجدول رقم(06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارات التي تقيس متغير الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
	الرضا الوظيفي بشكل عام	3.55	0.574	-	موافق
22	أشعر بالرضا عن عملي	3.75	1.127	3	موافق
23	أنا أفضل العمل بهذه المديرية عن غيرها	3.55	1.176	6	موافق
24	أشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع الموظفين	3.03	1.310	11	محايد
25	لا أجد صعوبة في تأدية عملي	3.50	1.132	7	موافق
26	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل	3.03	1.305	11	محايد
27	توجد رقابة ذاتية من قبل الموظفين على عملهم	3.53	0.933	7	موافق
28	أنا أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط	4.13	0.686	1	موافق
29	أنا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل بهذه المديرية	3.23	0.891	10	محايد
30	إنني اعتبر عملي عملا سار	3.45	1.011	8	محايد
31	أنا لا اضغط على نفسي لأذهب إلى عملي	3.53	1.132	7	موافق
32	لا أشعر بخيبة أمل عند وجودي في عملي	3.72	1.132	4	موافق
33	أشعر بأنني أكثر سعادة في عملي مقارنة بالكثير من الآخرين	3.75	1.006	3	موافق
34	أنا لا أشعر بالملل في عملي	3.75	1.171	3	موافق
35	بعض الأمور الخاصة بعملي يمكن أن تكون أفضل مما هي عليه	3.80	1.159	2	موافق
36	أنا أكثر اهتماما بعملي من زملائي	3.30	0.758	9	محايد
37	إنني استمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ	3.70	1.244	5	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى أداء المورد البشري بمديرية التربية لولاية بسكرة مستوى جيد وهذا ما تعكسه درجة التقدير على إجابات المبحوثين بموافق وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات القياس لأداء الموارد البشرية ككل (3.55)، و من هنا نستنتج بأن هناك الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة راضيين عن عملهم.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة على الرضا الوظيفي بمديرية التربية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	5.347	4	1.341	6.216	0.001
الخطأ	7.527	35	0.215		
المجموع الكلي	12.874	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد (R^2) = 0.415

معامل الارتباط (R) = 0.644

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (07) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.216) وقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 41.5% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، و هي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة على

الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية لولاية بسكرة، و بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (08)

الجدول(08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	(Bêta)معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الثقافة التنظيمية	0.602	4.644	0.000	0.602	0.362

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α=0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (09) يتبين أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة نجد أن (0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.644) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، و تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين و هي (0.602)، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية (36%) من التباين الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي وبناء على كل هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية التربية لولاية بسكرة، وسنحاول تفسير هذه العلاقة الارتباطية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

H₁: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
القيم التنظيمية	0.175	1.099	0.279	0.175

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α=0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (09) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.099) وقيمة احتمالية (0.279) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، و بالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية لولاية بسكرة"

عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية البديلة المتمثلة في " يوجد أثر للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية لولاية بسكرة".

H_2 : اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(10): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
المعتقدات التنظيمية	0.530	3.850	0.000	0.530

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.850) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: "يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية لولاية بسكرة".

H_3 : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(11): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
التوقعات التنظيمية	0.468	3.262	0.002	0.468

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.262) وبقيمة احتمالية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية لولاية بسكرة".

بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية لولاية بسكرة".

H_4 : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الأعراف التنظيمية	0.544	3.997	0.000	0.544

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.997) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية لولاية بسكرة".

خلاصة

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مديرية التربية لولاية بسكرة، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على عينة الدراسة التي تمثلت في الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة، والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) والرضا الوظيفي، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا التالية: "هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي". وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار،، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أن للمعتقدات التنظيمية و التوقعات التنظيمية و أيضا الأعراف التنظيمية أثر في مستوى الرضا الوظيفي، وبالنسبة القيم التنظيمية فقد تبين أن ليس لها أثر على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة، و منه نستطيع أن نقول أن لدى الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة معتقدات مشتركة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار، و أن المديرية تهتم بمعتقدات الموظفين، و تعمل على تطوير العلاقات فيما بينهم، كما أنها أيضا توفر لهم الأمان و فرص التعلم و التطور، و تهتمها المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، و من خلال ذلك تحاول أن تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين فيها.

الخاتمة:

أصبح الرضا الوظيفي أمرا في غاية الأهمية، لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، فالإدارة الناجحة هي الإدارة التي تهتم بأهم مورد في المنظمة و الذي يتمثل في المورد البشري، من أهم السبل التي تساعد المنظمات في فهم وتفسير سلوك أعضائها هو ايجاد ثقافة تنظيمية قادرة على إرساء تصميم تنظيمي بإمكانه أن يحقق نجاح المنظمة، فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات و الأفكار و القيم و التوقعات التي اكتسبها من تلك الثقافة، فيظهر ذلك في كيفية تأديتهم لمهامهم، و تقانيهم في عملهم، أيضا في تصرفاتهم و سلوكياتهم، بما أن العاملين يحملون أفكارا و معتقدات وقيم و توقعات خاصة بهم، فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي داخل المنظمات التي يعملون بها.

إن ما يهنا في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية باعتبارها أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد وأيضا على شعورهم بالاستقرار، كما أنها تساهم في تحقيق تكيف المنظمات مع التغيرات المحيطة بها وبتالي تحقيق أهدافه. فدراسة الاطار الثقافي يساعد في فهم وتفسير سلوك أعضائها، والقيم التي يؤمنون بها. تسعى المنظمات من خلال ثقافتها التنظيمية إلى الحفاظ على أفرادها العاملين و ترسيخ إنتمائ لها و هذا من خلال تحقيق رضاهم. فالثقافة التنظيمية تؤثر على إحداث الرضا الوظيفي و تقويته لدى العاملين في المنظمة من خلال ما توفره هذه الثقافة للعاملين لتلبية إحتياجاتهم المادية و المعنوية و تقدير لمجهوداتهم المبذولة و مكافأتهم عليها.

نتمنى أن يفتح بحثنا هذا نطاقا واسعا لبحوث أخرى لتتناوله على عينات كبيرة الحجم وتمثل شرائح عديدة ولمنظمات مختلفة من حيث القطاع، الحجم وعلى المستوى الوطني والدولي كما يبقى حقل الثقافة التنظيمية خصبا للبحث.

ومن خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها و التي تدور حول أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي و كدراسة حالة الموظفين بمديرية التربية لولاية بسكرة توصلنا إلى النتائج و التوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولاً: النتائج

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

✓ النتائج النظرية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.
- تتوفر الثقافة التنظيمية على ثلاثة عناصر تنظيمية هي: القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد، الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية، القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.
- الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة. كما يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة في أنها تخلق توجهاً للأفراد العاملين بالمنظمة بالمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم و تتناسب مع الثقافة السائدة.
- للثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات أساسية: ثقافة المجتمع، ثقافة الصناعة أو النشاط، ثقافة المنظمة.
- تحوي ثقافة المنظمة على عدة مكونات منها: القيم والمعتقدات و التوقعات والأعراف، و الرموز، اللغة، الطقوس والشعائر، الطابوهات، و الموروث الثقافي للمنظمة الذي يضم (المؤسسون، سلوك قادة المنظمة، تاريخ المنظمة، الأبطال، مهنة المنظمة).
- هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة الدور، الثقافة الإبداعية، ثقافة الوظيفة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة المثالية، الثقافة التكيفية، ثقافة العمليات، ثقافة الفرد، ثقافة الإنجاز، الثقافة السائدة، الثقافة الفرعية، ثقافة شبكة العلاقات، ثقافة الإجراء، الثقافة المتناثرة والثقافة الطائفية.
- يتم تكوين الثقافة التنظيمية من خلال الآليات التالية: طريقة اختيار الموظفين، أسلوب تصرف المؤسس و الإدارة العليا، التأثير بالبيئة الخارجية، الإتصال بالعاملين الآخرين، التنشئة والتطبيع الإجتماعي. و يتم الحافظة عليها من خلال الإدارة العليا، اختيار العاملين، المخالطة الاجتماعية.
- للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في حياة الموظف، و قد ظهرت العديد من النظريات التي تفسره وتهتم بدراسته.

- لكل من القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات و الاعراف التنظيمية أثر على الرضا الوظيفي.
- ✓ **النتائج التطبيقية (الميدانية):**
- أظهرت الدراسة أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
- كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- كما أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة ($\alpha=0.05$).
- كما أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة ($\alpha=0.05$).
- كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة ($\alpha=0.05$).

ثانيا: التوصيات

- بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بمديرية التربية لولاية بسكرة بشكل عام.
- على المديرية أن تحرص على قيام العاملين فيها بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية، بما ينعكس على تعزيز ثقافة قوية ومشاركة بين العاملين لدى المديرية وبشكل يساهم في تحقيق التميز لها.
- ضرورة اهتمام المديرية أكثر بتنمية القيم بين العاملين، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الأداء الجيد والمطلوب، وزيادة رضاهم الوظيفي.
- ضرورة أن تكون توقعات الموظفين من المديرية و توقعات المديرية من الموظفين في نفس المستوى.
- تجديد التجهيزات المكتبية، وتوفير بعض المرافق الضرورية للموظفين حتى يشعروا أنهم محل اهتمام من طرف المنظمة ما يخلق لديهم الرضا و الانتماء.

قائمة المراجع

❖ قائمة الكتب باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011.
2. أحمد عبد الله الصباب و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، جدة-السعودية، 2013.
3. أحمد ماهر، التنظيم-الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية-، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2007.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2000.
5. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
6. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، امبرشن للطباعة، مصر، 2008.
7. أندرودي سيزلاقي، مارك جي ووالاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض- المملكة العربية السعودية، 1991.
8. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال-العلوم السلوكية-، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
9. بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009.
10. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011.
11. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009.
12. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال-نظريات و نماذج تطبيقية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
13. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية-مصر، 2002.
14. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
15. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي-نظريات و نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة-، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2000.
16. جبيرالد جرينيچ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004.
17. حسن أحمد الطراونة، وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
18. حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2010.

19. حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الفرد و الجماعات في منظمات الأعمال-، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009.
20. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار وائل، الطبعة الثانية، الأردن، 2007.
21. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة-، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009.
22. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2008.
23. خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الطبعة الرابعة، الأردن، 2004.
24. ديف فرانسيس، مايك وودكوك، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض- المملكة العربية السعودية، 1995.
25. راوية حسن، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001.
26. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية- دليل علمي-، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
27. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال- المفاهيم و الأسس والتطبيقات- ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
28. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة 3، عمان-الأردن، 2007.
29. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013 .
30. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
31. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية، 2002.
32. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
33. كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2007.
34. ماجدة العطية، سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2003.
35. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
36. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008.
37. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ، عمان-الأردن، 2003.
38. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2008.

39. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2005.
40. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2000.
41. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
42. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- ثانياً: الدوريات**
43. أحمد حازم أحمد، وآخرون، إعداد مقياس الرضا عن العمل لأعضاء الهيئات التدريسية في كلية وأقسام التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 7، العدد 1، العراق، 2007.
44. أكثم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري-دراسة مسحية في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية-، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 4، الأردن، 2003.
45. انتصار عباس حمادي الدليمي، ألاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 14، العدد 4، بغداد-العراق، 2012.
46. بسام محمد أبو حشيش، الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة- دراسة ميدانية في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة الأقصى، غزة -فلسطين، 2009.
47. ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية و الموظفين الإداريين في أقسام و كليات التربية الرياضية بجامعة الموصل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 17، العدد 57، العراق، 2011.
48. خالد محمود عزيز العبادي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة جامعة الموصل للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، المجلد 19، العدد 61، العراق، 2013.
49. خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة دنانير، العدد 5، بغداد- العراق، 2013.
50. خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، SO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج و السيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 6، العراق، 2012.
51. رضوان محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم (العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد 5، اليمن، 2013.

52. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC-، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد1، جوان2007.
53. سناء عبد الكريم الخناق، المناخ التنظيمي و العلاقة مع الإدارة و دورهما في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين-دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية-، مجلة الباحث، العدد10، الجزائر، 2012.
54. شهناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي،المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية،المجلد7،العدد2009،20.
55. طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد 1،المجلد12، جدة-المملكة العربية السعودية،1998.
56. عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد15، جامعة قسنطينة ، الجزائر، جوان2001.
57. عبد اللطيف عبد اللطيف، محمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد2، الأردن، 2010.
58. عبد الله بن محمد الفوزان، الرضا الوظيفي للأطباء في القطاعية الحكومي والأهلي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية العدد 16، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية،2010.
59. عزاي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية - رؤية مستقبلية - ، مجلة الباحث، العدد 4 ،الجزائر،2006.
60. مزياي الوناس ، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2 ، جوان 2011، جامعة ورقلة-الجزائر .
61. منصور محمد العريقي،الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفية للعاملين - دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد 2، الأردن، 2009.
62. موسى السعودي، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية-دراسة ميدانية-، مجلة دراسات، المجلد 40، العدد1، الأردن، 2013.
63. نبأ عبد الحسين، الرضا الوظيفي لدى تدريسي الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية، مجلة البحوث التربوية النفسية، العدد31، العراق،2011.
64. وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل و تصميم العمل -بحث تطبيقي في مصرف الرشيد-، مجلة الجامعة، العدد19، بغداد-العراق، 2009.
65. يوسف عبد عطية بحر،إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، فلسطين، المجلد20، العدد 2012،2.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

66. إبتهاش شكري شبيب، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2007.
67. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2008.
68. أشرف رياض حرز الله، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات و علاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2007.
69. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2006.
70. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، مكة- المملكة العربية السعودية، 2008.
71. إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية-محافظات غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2008.
72. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2011.
73. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
74. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
75. حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2013.
76. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
77. دوباخ سعيدة، الرضا عن العمل وأثره على أداء الخدمات العمومية، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006.
78. زيادة سعد الخليفة، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2008.

79. سمير يوسف محمد عبد الإله ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2006.
80. شرفي عامر، الرضا عن العمل و علاقته ببعض المتغيرات في ضوء المدرسة الحديثة، رسالة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية الرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
81. طاهري عبد الغني، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2008.
82. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.
83. عبد الفتاح بوخمخ، تحليل و تقييم الأداء في المنشأة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002.
84. عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، 2010.
85. عبد الله بن عبد المحسن المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2003.
86. العبودي فاتح، الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة- الجزائر، 2008.
87. عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر، 2007.
88. عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2012.
89. فهد عبد الله السهلي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض- المملكة العربية السعودية ، 2009.
90. كتفي عزوز، الإتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة الماجستير في علوم التربية، والعلوم، جامعة العقيد لخضر ،باتنة، 2009.
91. لينده بن قرقورة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008.
92. محمد بن صالح بن صمعان آل رشيد، تأثير نمط القيادة الأمنية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2010.

93. مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2008.
94. منى بنت محمد القزنان، أنماط القيادة الإدارية و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2014.
95. منير محمد حسين علقم، الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.
96. مومي نجاة، ثقافة المنظمة و أثرها على الأداء العام ، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
97. نور الدين عسلي، إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
98. هبا عبد الرحمن العقيلي، أخلاقيات الأعمال و علاقتها بالرضا الوظيفي للموظفات في جامعة الملك سعود بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2014.
99. هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2008.
100. يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2015.

رابعا: الندوات و المؤتمرات

101. ابتسام عبد الرحمن الحلواني، من أين يبدأ التغيير في الثقافة التنظيمية؟، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2009 .
102. بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 28/27 فيفري 2013.
103. رقام ليندة، دور سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 24-25/02/2015.
104. شتاتحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة عمار ناجي، الأغواط، 14-15 أفريل 2009.
105. محدي رشيد، هيشر سميرة، تحقيق الإنصاف بالمؤسسة و دوره في تحسين بيئة العمل، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 25-26/02/2014.

خامسا:المواقع الإلكترونية

106. www.hrdiscussion.comالمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، أطلع عليه بتاريخ: 2015/04/06.
107. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009، ملتقى البحث العلمي: www.rsscra.info ، أطلع عليه يوم: 2015/04/06.
- ❖ المراجع باللغة بالأجنبية:

Books :

108. *Pierre G. Bergeron, la gestion moderne- une vision globale et intégrée, 4 édition, Gaëtan Morin éditeur, canada, 2004.*

Periodicals :

109. *Brikend Aziri, Job Satisfaction : A Literature Review, Management Research and Practice, Vol3, N4, Makedonia ,2011 .p77*
110. *Equity and expectation .OHIO :Academy of Management journal,Vo116,1973.*
111. *Fred C.Lunenburg,Organizational Culture –Performance Relationships-Views of Excellence and Theory Z-, National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal, New York, Vol 29, No 4, 2011.*
112. *Pizada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas, Zahra Amjad, Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore,International Journal of Business and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA, 2011.*
113. *Stuart M Klein ,pay factors as predictors to satisfaction, A comparison of Reinforcement and expectation .OHIO :Academy of Management journal,Vo116,1973.*
114. *yafang tsai, Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction of employees., http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98, Taiwan,2011.*

الملحق رقم (01)

قسم علوم التسيير (مجال LMD)

السنة الثانية ماستر

تخصص تسيير الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

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 تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ": دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التربية لولاية بسكرة. 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 نهيئ بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستكون سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

مریم برجاجة

إشراف الأستاذ:

إسماعيل شويحي

السنة الجامعية: 2014-2015

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي مديرية التربية لولاية بسكرة. بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر نثى

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

40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل بكالوريا ليسانس

ماجستير تفني سامي

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 15 سنة

من 15 إلى أقل من 25 سنة من 25 سنة فأكثر

5- مجال الوظيفة الحالية:

رئيس مصلحة رئيس مكتب إداري

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات الثقافة التنظيمية بمديرية التربية لولاية بسكرة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- القيم التنظيمية: تشكل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها.						
1	توجد قواعد تمكن الموظفين من التمييز بين الخطأ و الصواب و بالتالي ترشد و تراقب السلوك الإنساني					
2	أنا أهتم بعامل الوقت لإنجاز المهام و الواجبات في الفترة الزمنية المحددة					
3	تعمل المديرية على توافق قيمها مع قيم الموظفين و المجتمع					
4	أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ على علاقتي مع أهلي وأقربائي					
5	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين و بين الموظفين مع بعضهم					
6	تتسم القواعد و التعليمات التنظيمية و نظم الحوافز و الأجور في المنظمة بالعدل					
7	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل					
ب- المعتقدات التنظيمية: عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل.						
8	توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات					
9	لدى الموظفين الرغبة في أن يتيح لهم نظام الاتصال الإداري حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات المختلفة					
10	تتحمس المديرية بمعتقدات وأهداف الموظفين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها					
11	ألتزم بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم و قوانين العمل داخل المديرية					
12	يتوفر لدى الموظفين اعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين المصالح و المكاتب المختلفة لتجسيد روح التعاون و التكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية					
13	إن معتقدات الأفراد تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية					
ج- التوقعات التنظيمية: هو ما يتوقعه الموظف من المديرية وما تتوقعه المديرية من الموظف.						
14	توفر المديرية الأمان الوظيفي للموظف طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية					
15	أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها المديرية مني					

					16	أحصل على المعلومات التي أحتاجها في الوقت المناسب
					17	تسعى المديرية باستمرار لتوفير فرص التعلم والتطور للموظفين
د- الأعراف التنظيمية: هي المعايير التي يلتزم بها الموظفون في المنظمة، حيث تعتبر ضرورية و مفيدة في تنظيم بيئة العمل.						
					18	ليس هناك استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المديرية
					19	يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل
					20	المديرية تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين
					21	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

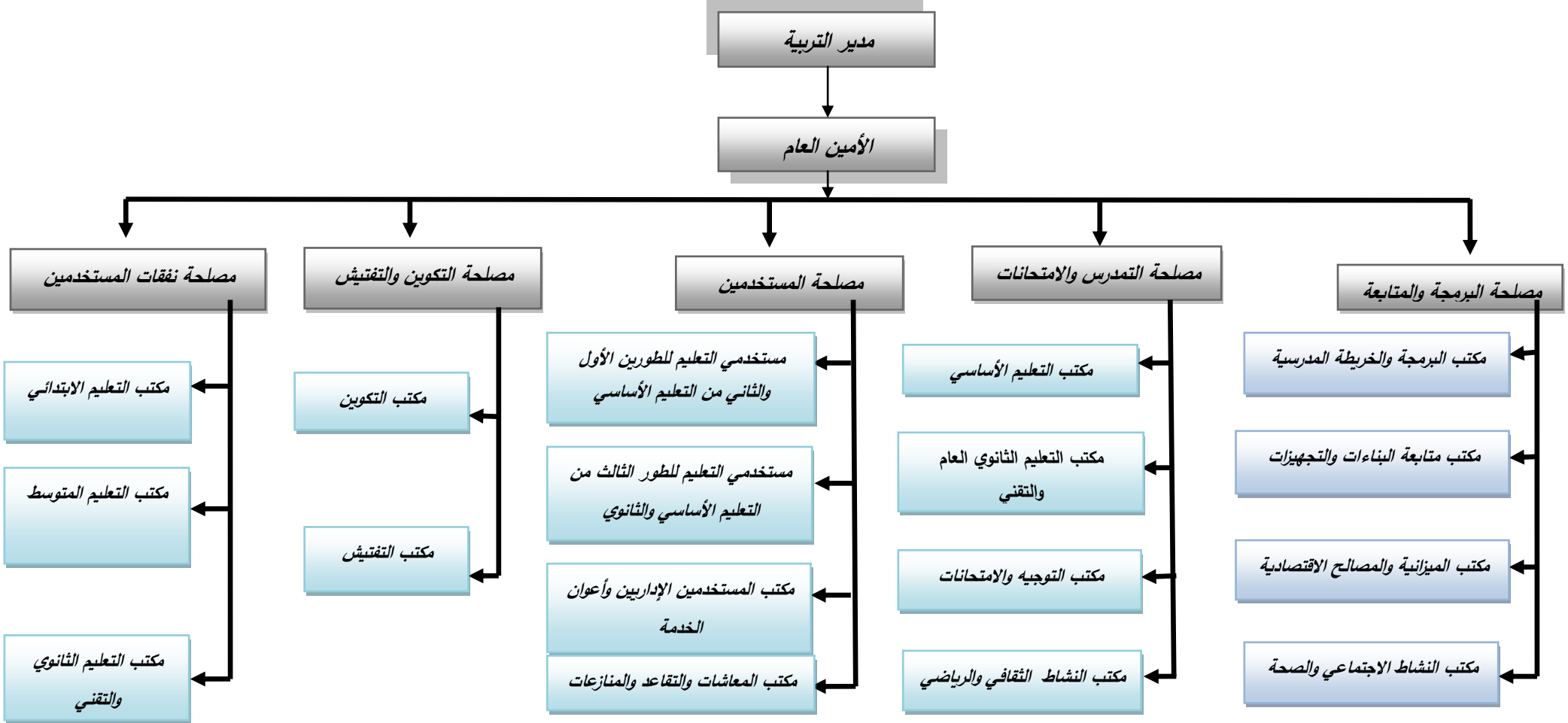
فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التربية لولاية بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	عبارات القياس لمستوى الرضا الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	أشعر بالرضا عن عملي					
23	أنا أفضل العمل بهذه المديرية عن غيرها					
24	أشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع الموظفين					
25	لا أجد صعوبة في تأدية عملي					
26	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل					
27	توجد رقابة ذاتية من قبل الموظفين على عملهم					
28	أنا أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط					
29	أنا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل بهذه المديرية					
30	إنني اعتبر عملي عملا سار					
31	أنا لا اضغط على نفسي لأذهب إلى عملي					
32	لا أشعر بخيبة أمل عند وجودي في عملي					
33	أشعر بأنني أكثر سعادة في عملي مقارنة بالكثير من الآخرين					
34	أنا لا أشعر بالملل في عملي					
35	بعض الأمور الخاصة بعملي يمكن أن تكون أفضل مما هي عليه					
36	أنا أكثر اهتماما بعملي من زملائي					
37	إنني استمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية بسكرة



مصلحة		المكتب
1	البرمجة و المتابعة	عدد المكاتب أربعة (4)
2	التدريس و الإمتحانات	عدد المكاتب أربعة (4)
3	المستخدمين	عدد المكاتب أربعة (4)
4	التكوين والتفتيش	عدد المكاتب إثنان (2)
5	تسيير نفقات المستخدمين	عدد المكاتب ثلاثة (3)
1	البرمجة و المتابعة	
	أ	البرمجة والخريطة المدرسية
	ب	متابعة البناءات و التجهيزات المدرسية
	ج	الميزانية و المصالح الإقتصادية
	د	النشاط الإجتماعي و الصحة المدرسية
2	التدريس و الإمتحانات	:
	أ	التعليم الأساسي
	ب	التعليم الثانوي العام و التقني
	ج	التوجيه و الإمتحانات
	د	الميزانية و التنشيط الثقافي و الرياضي
3	المستخدمين	:
	أ	مستخدمي التعليم للتدريس الأول و الثاني من التعليم الأساسي
	ب	مستخدمي التعليم للتدريس الثالث من التعليم الأساسي و مستخدمي التعليم الثانوي العام و التقني
	ج	المستخدمين الإداريين و أعوان الخدمة
	د	المعاشات و التقاعد و المنازعات
4	التكوين والتفتيش	(المادة 16) :
	أ	التكوين
	ب	التفتيش
5	تسيير نفقات المستخدمين	(المادة 17) :
	أ	تسيير نفقات مستخدمي التعليم للتدريس الأول و الثاني من التعليم الأساسي
	ب	تسيير نفقات مستخدمي التعليم للتدريس الثالث من التعليم الأساسي و مستخدمي التعليم الثانوي العام و التقني
	ج	تسيير نفقات المستخدمين الإداريين و أعوان الخدمة

الملحق رقم(03):تنظيم مديرية التربية لولاية بسكرة

الملحق رقم (04)

قائمة محكمي استبانة البحث

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ مساعد بقسم العلوم التجارية، جامعة بسكرة.	أ/شويخي اسماعيل	01
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ/بنوناس صباح	02
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ/دوباخ سعيدة	03

مقدمة

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الانتماء

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

تِلْكَ آيَاتُ اللَّهِ