



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



الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي
دراسة حالة شركة العموري لصناعة الآجر-جامعة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير منظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

حايف سي حايف شيراز

إعداد الطالبة:

مسبل رفيقة

الموسم الجامعي: 2018 / 2019

قسم: علوم التسيير

دعاء

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
يا رب إني أعوذ بك من الغرور إذا نجحت
وأعوذ بك من اليأس إذا فشلت

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

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه و لكن الأجل أن يتذكر من كان السبب في ذلك

إلى الذين قال فيهما الله عز و جل "ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفصاله في عامين أن أشكر لي ولوالديك المصير".سورة لقمان الآية14.

أهدي ثمرة جهدي إلى صاحبة الفضل في تحقيق حلمي، إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى إلى من ربتني على الفضيلة و الأخلاق إلى من أول اسم تلفظت به شفاهي أمي ثم أمي ثم أمي أطال الله في عمرها

إلى روح أبي الطاهرة الذي إستمدت من سنن روحه يا نبيي الأمل و ضوء الوفاء، الذي بفقدانه فقدت جزءا من فرحة الحياة رحمه الله رحمة الأبرار وأسكنه فسيح جنانه

إلى من تحلو الدنيا بذكراهم و ترن أجراس الفرح بوجودهم و يعجز اللسان عن وصفهم، إلى من شاركوني أفراحي و تقاسموا معي مشوار الحياة إلى إخوتي و أخواتي

إلى من كان لها الفضل في سندي و دعمي و مساعدتي في إنجاز هذا العمل "جدتي" أطال الله في عمرها

إلى من جمعني بهم القدر فتقاسمت معهم أروع اللحظات و أجمل الذكريات رفيقات دربي صديقاتي و حبيباتي

إلى أناس صادقهم، صادقهم، أحببتهم و ستعيش معي ذكراهم

إلى كل من ساعدني من بعيد أو قريب على إنجاز هذا العمل

إلى جميع من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

شكر و عرفان

نحمد الله تعالى الذي أمدنا القوة وألهمنا الصبر و الثبات ووفقنا لإتمام هذا العمل ، راجية أن يتقبله مني قبولاً حسناً و ينفعني و غيري به.

يسعدني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى كل من أعانني في إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر إلى الأستاذة المشرفة "حايف سي حايف شيراز" التي منحتني الثقة لإتمام هذا البحث و إخراجها في أحسن صورة و لم تبخل علياً بنصائحها القيمة و توجهاتها خلال قيامي بهذا العمل و كان لي شرف كبير و عظيم أن تكون المشرفة على مذكرتي.

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة، و حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين علمونا أحرفاً من ذهل و كلمات من درر فكانوا منارة لنا إلى أشكر كل أساتذتي في جميع مراحل الدراسة، و أخص بالذكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

كما أتوجه بالشكر المسبق إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة بتفضلهم للإطلاع و تقييم لهذه المذكرة و على كل الوقت الذي يقضون و التصحيحات التي يجرون و النصائح التي يقدمون.

شكراً جزيلاً لكل من علمنا حرفاً و أنار لنا الطريق بالعلم و زودنا بالمعرفة، وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

إلى كل هؤلاء أسمى التقدير و الاحترام

المخلص

يعتبر المورد البشري في أي منظمة العنصر الأساسي للقيام بمهامها وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهو ما يفسر التوجه الحالي لأغلب المنظمات للاهتمام بمختلف الظروف والعوامل المحيطة بالعاملين والمؤثرة على مستوى رضاهم الوظيفي بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد وأيضاً على شعورهم نجد الثقافة التنظيمية لذلك تسعى المنظمات إلى الحفاظ على العاملين وهذا من خلال تحقيق رضاهم الوظيفي.

تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الأجر بدائرة جامعة ولاية الوادي، وهدفت إلى قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة.

يتكون مجتمع هذه الدراسة من العمال بشركة العموري بجامعة و البالغ عددهم (150) عامل وعاملة، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (55)، حيث تم توزيع إستبانة عليهم من خلال زيارة ميدانية، واستر دمنها (44)، حيث وجدنا (40) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، والاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الثبات " ألفا كرونباخ " ، معامل الصدق المحك، معامل الارتباط بيرسون،...الخ.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك دور للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) في تحقيق الرضا الوظيفي.

وبناء عليه قدمت هذه الدراسة العديد من التوصيات أهمها: على الشركة الاهتمام بالمشاركة الجماعية في حل المشاكل من خلال المتابعة المستمرة والاستماع للاقتراحات التي يقدمها العمال، وكذا توفير المعلومات التي يحتاجها العاملين في الوقت المناسب وتبسيطها من أجل تادية العمل بالكفاءة و الفعالية المطلوبة ، كما يجب على الشركة تبني رؤية مشتركة حول القيم التنظيمية باعتبارها محدد رئيسي لسلوك العاملين.

Abstract

The human resource in any organization is the key to carrying out its tasks and improving its performance and achieving its goals, which explains the current trend of most organizations to take care of the different conditions and factors that affect employees and affect their level of job satisfaction directly or indirectly, and the most important factors affecting In the behavior of individuals and also their sense of the organizational culture so organizations seek to maintain employees and this through their job satisfaction.

This study examined the role of the organizational culture in its different dimensions to the functional satisfaction of the employees of Al-Amouricompany for the wage industry in the Department of the State University of the Valley. Also towards the level of the dominant organizational culture and also the level of functional satisfaction they have.

The targeted student community consists of workers at the al-Amouri company at the University of 150 workers and employed and the student used the simple random sample method which reached the size of 55, where a questionnaire was distributed to them through a field visit, and retrieved (44), where we found (40) questionnaire Weapons for statistical analysis, the student used the descriptive analytical approach to reach the results of the study, and relied on several statistical methods to analyze the data including: measurements of descriptive statistics, coefficient of persistence "Alpha Kronbach ", coefficient of honesty the touchstone, correlation coefficient Pearson,.. .. Etc.

The study concluded with a number of findings, the most important of which are: the role of organizational culture in its different dimensions (organizational values, Organizational beliefs, organizational expectations, organizational norms) in achieving job satisfaction.

The study reached many of the most important recommendations: The company should take care of the collective participation in solving problems through continuous follow-up and listening to suggestions made by workers, as well as providing the information needed by employees in a timely manner and simplifying it in order to perform To work with the efficiency and effectiveness required, the company also has to embrace a shared vision of organizational values as a key determinant of employee behavior.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
IX	دعاء
IX	الإهداء
IX	شكر وعرافان
IX	ملخص
IX	Abstract
IX IX	الفهرس
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
IX IX	قائمة الملاحق
ب-ي	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية
5	المطلب الثاني: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية
9	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لها
11	المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
11	المطلب الأول: مصادر ومكونات الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية
23	المطلب الثالث: تصنيف الثقافة التنظيمية
26	المبحث الثالث: آليات خلق الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها وأثرها على المنظمة
27	المطلب الأول: آليات تكوين الثقافة التنظيمية
29	المطلب الثاني: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية
30	المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

33	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه
35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
36	المطلب الأول: مفهوم و خصائص الرضا الوظيفي
38	المطلب الثاني: أهمية ومحددات الرضا الوظيفي
41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و طرق قياسه
50	المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي
50	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
60	المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي و المشاكل التي تواجهه
63	المطلب الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي و نتائجه
67	المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي
67	المطلب الأول: علاقة القيم التنظيمية بالرضا الوظيفي
69	المطلب الثاني: علاقة المعتقدات التنظيمية بالرضا الوظيفي
69	المطلب الثالث: علاقة التوقعات التنظيمية بالرضا الوظيفي
70	المطلب الرابع: علاقة الأعراف التنظيمية بالرضا الوظيفي
72	خلاصة
	الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
74	تمهيد
75	المبحث الأول: تقديم شركة العموري لصناعة الآجر
75	المطلب الأول: نشأة و تعريف شركة العموري لصناعة الآجر
78	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة العموري لصناعة الآجر
79	المطلب الثالث: مراحل الإنتاج بشركة العموري لصناعة الآجر
81	المبحث الثاني: الإطار المنهجي الدراسة الميدانية
81	المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة
83	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة
84	المطلب الثالث: مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات

85	المطلب الرابع:اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة
87	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و تحليلها
87	المطلب الأول:خصائص عينة الدراسة
89	المطلب الثاني: اختبار توزيع الطبيعي
90	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة
96	المطلب الرابع:اختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة
101	خلاصة
103	الخاتمة
108	قائمة المصادر و المراجع
117	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	النموذج المقترح للبحث	د
2	أهمية الثقافة التنظيمية	7
3	عناصر الثقافة التنظيمية	10
4	التأثيرات على الثقافة التنظيمية	11
5	مصادر الثقافة التنظيمية	14
6	أبعاد الثقافة التنظيمية	18
7	مستويات الثقافة التنظيمية	20
8	تصنيف الثقافة التنظيمية	26
9	كيفية تكوين الثقافة التنظيمية	29
10	عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية	30
11	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	45
12	تسلسل الحاجات الإنسانية وفق نظرية ماسلو	51
13	سلم الحاجات عند ألدرفير	54
14	نظرية التوقع لفروم	57
15	نموذج بورتر ولولر في العلاقة بين الأداء و الرضا	58
16	نظرية العدالة لآدمز	59
17	موقع الحاجز من الحاجة والحافز	62
18	الهيكل التنظيمي لشركة العموري لصناعة الآجر	78
19	مراحل إنتاج الآجر	81

قائمة الجداول

والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
83	الحدود الدنيا والعليا لسلم (Likert) الخماسي	01
84	نتائج توزيع الاستبانة	02
86	نتائج معاملات الثبات والصدق المحك	03
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	04
90	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	05
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية	06
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرضا الوظيفي	07
96	نتائج تحليل لاختبار الفرضية الرئيسية	08
96	نتائج معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	09
97	نتائج معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	10
97	نتائج معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	11
98	نتائج معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	12

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
118	إستبانة البحث	1
123	الهيكل التنظيمي لشركة العموري لصناعة الأجر بجامعة	2
124	قائمة محكمين إستبانة البحث	3

مقدمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي باختلاف حجمها أو نشاطها أو أهدافها، نظرا لما تشهده من تطورات وتغيرات سريعة في العديد من المجالات التي تسعى من خلالها للبقاء والنمو، فالمؤسسة التي تريد الاستمرار من ضروري أن تقوم بمجابهة التحديات الصعبة التي تؤثر في مقدرتها على الاستمرار والبقاء خاصة في ظل الضغوط البيئية لتتمكن من التكيف والتطور من خلال التغيير بهدف التأقلم مع المحيط وتحقيق غايتها، غير أنه يقابل هذا التغيير غالبا المقاومة والرفض من طرف العاملين، وهذا ناتج طبيعي لإهمال الثقافة التنظيمية، لأن نجاح التغيير مرهون بمدى الاهتمام بالقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط والصرامة والمنافسة... وكل هذه العناصر تسمح بتطابق أهداف الفرد العامل مع أهداف المؤسسة، ونظرا لكون الأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فهم يتأثرون ويؤثرون من خلال تبادل المعلومات والأفكار والمعتقدات السائدة في الأذهان، مما يولد ثقافة تنظيمية موحدة لديهم تؤثر في تصرفاتهم بما يتفق والأفكار والمعتقدات السائدة في مؤسستهم. وقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير باعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح المؤسسة وتفوقها، حيث يتحقق النجاح إذا تم التركيز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى العمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على تحسين الجودة وتحسين الخدمة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذات العلاقة ببيئة المؤسسة، كما أنها تمثل متغيرا مهما في التأثير في رضا العاملين.

وقد زاد الاهتمام برضا الأفراد نتيجة للتغيرات الحاصلة التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية، التي فرضت عليها عدة تحديات أجبرتها على إعادة النظر في الكثير من الأشياء بهدف زيادة فعاليتها، لذلك سعت إدارة المؤسسة إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لأفرادها مثلما اهتمت بالجوانب المادية لهم، فمن خلال القيادة والاتصال والرقابة تحاول المؤسسة الوصول إلى توجيه سلوك الأفراد وتوليد لديهم الشعور بالرضا الوظيفي ومن ثم تعزيز ولاءهم وتزيد إحساسهم بانتماء. ويعتبر الرضا الوظيفي أحد مكونات السعادة والرضا عن الحياة داخل المؤسسة، بحيث تجد أن الأفراد العاملين أكثر سعادة من الأفراد غير العاملين، حيث يتكون لدى الأفراد انفعالات ومشاعر إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، فهو دال على استقراره، ويعبر عن درجة من التفاعل التأثيري الذي يجعل الفرد في حالة من الانتعاش المادي والمعنوي، ومنه فإن البيئة وظروف العمل، عدم التغييب والتأخر عن العمل، طبيعة العمل نفسه، العلاقة مع الزملاء، تحقيق الأهداف التنظيمية، العدالة في العمل كلها مؤشرات من خلالها نقيس درجة الرضا الوظيفي.

إشكالية الدراسة :

إن الجهود التي تبذلها المؤسسة وما تمنحه للعاملين من حوافز، علاوات، مكافآت، زيادة في الأجور، ترقية، تهدف من خلالها إلى زيادة الوظيفي، غير أن هذه الجهود هي غير كافية نظرا لوجود عامل آخر يؤثر في رضاهم ألا وهو الثقافة التنظيمية. وبناء على ما سبق نطرح التساؤل التالي

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة العموري لصناعة الآجر بجامعة؟

يندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في شركة العموري لصناعة الآجر بجامعة ؟
2. ما هو مستوى الرضا الوظيفي في شركة العموري لصناعة الآجر بجامعة ؟
3. ما هو دور كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة العموري لصناعة الآجر بجامعة ؟

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذا البحث من منطلق أن موضوع الثقافة التنظيمية يعد من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمة واستيعاب الظواهر المحيطة، إذ نجد أنها من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات دراسة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وإنجاز مهامها وتعزيز الإبداع والابتكار والعمل الجاد لما لها من أهمية داخل التنظيم من حيث التأثير في أداء وسلوك العاملين في المؤسسة.

أهداف الدراسة

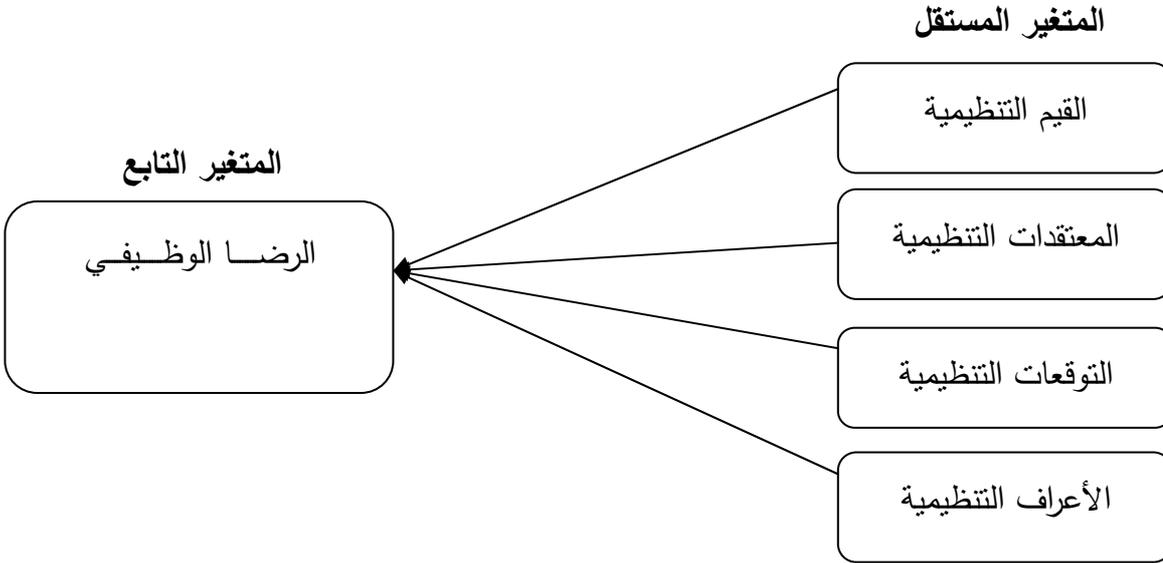
يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

4. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في شركة العموري لصناعة الآجر بجامعة.
5. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي السائدة في شركة العموري لصناعة الآجر بجامعة.
6. التعرف على دور كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة العموري لصناعة الآجر بجامعة.

7. نموذج الدراسة

يمكن تصور النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل: (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة العموري لصناعة الآجر بجامعة.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية هي:

1. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة العموري لصناعة الآجر بجامعة.

2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة العموري لصناعة الآجر بجامعة.

3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة العموري لصناعة الآجر بجامعة.

4. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة العموري لصناعة الآجر بجامعة.

التعريفات الإجرائية:

5. **المؤسسة:** يعتبر هيربرت أن المؤسسة نظام متوازن يتلقى مساهمات في صورة رأسمال وجهد ويقدم بالقابل عوائد لهذه المساهمات، ومن بين العائدات والفوائد صنف عدد من الحوافز المادية وغير المادية بدءا من الأجر إلى المراكز أو المناصب ومنها الترقية وغيرها.
6. **الثقافة:** هي ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى وعادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع.
7. **الثقافة التنظيمية:** هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعايير والتوقعات والأعراف التي يلتزم ويشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم.
8. **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.
9. **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.
10. **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة.
11. **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.
12. **الرضا الوظيفي:** هو الموقف تجاه بيئة العمل والتي تتكون من ظروف العمل، الرواتب، الرقابة، فرص الترقية، تنمية المهارات والعلاقات الاجتماعية في العمل، وأن يكون الفرد راض هو شعوره بالارتياح والاستقرار في وظيفته.

الدراسات السابقة:

سيتم عرض عدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

1- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية: وتتمثل في الدراسات التالية:

1. دراسة دحماني زهير، **الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية-**، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدرجة اعتبارها كمحدد لنموها، ومحاولة الإجابة على التساؤل:

هل الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور في دعم نموها واستمرارها؟

وللإجابة عن التساؤل السابق انطلقت الباحثة من الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة موجبة الاتجاه بين قوة الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وبين نمو هذه المؤسسات.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي والتحليلي، باستخدام المقابلات الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع المعلومات والبيانات، يضم مجتمع الدراسة ثلاث (3) مؤسسات.

من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة: أن مدير عند زرع قيمه الأساسية في المؤسسة وتوضيح أهدافها وإستراتيجيتها يؤدي إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية جيدة، يكون لها الأثر الواضح في استمرارية ونمو المؤسسة.

2. دراسة محمد بن علي حسن الليثي، 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، 2008.

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:
- درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - 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 السنوات 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

3. دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة-، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات؟

وانطلق الباحث من الفرضية الرئيسية التالية: يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى.

واعتماد الباحث على المنهج الوصفي في استخدام أداة الاستبيان، أما عينة الدراسة فتضم 340 موظف. من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة: أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تتمثل في ثقافة الإنجاز أما الثقافة التنظيمية السائدة في كل من جامعة الأزهر و جامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار. كما أظهرت الدراسة أن 71% من المبحوثين يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة.

2- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي: تتمثل فيما يلي:

1. راسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان، 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، 2008.

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:
- 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.
- 3- الدراسات المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: وتتمثل فيما يلي:
- 1- دراسة عيساوي وهيبة، 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، 2011/2012.
- 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 بثقافة 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.

2-دراسة منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين:"دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وعلاقة هذه الأنماط في الرضا العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية مثل: السن، الخبرة، المستوى الإداري، وتمت صياغة الإشكالية في سؤالين وهما:

- ما الثقافة السائدة لدى شركات التأمين اليمنية؟
- ما تأثير هذه الثقافة بأشكالها المختلفة (ثقافة الأداء، العلاقات، رقابة، و الاستجابة) في الرضا الوظيفي للعاملين؟انطلق الباحث من الفرضية الرئيسية التالية: يوجد مستوى عالي من الثقافة التنظيمية (أداء، علاقات، رقابة، استجابة) لدى مجتمع الدراسة مقاسا بالمتوسط الحسابي و النسبة المئوية. كما تم الاعتماد على المنهج المكتبي الذي يشمل مراجعة الكتب والدراسات السابقة، وتم استخدام الاستبيان. يشمل مجتمع البحث 180 مفردة، حيث استخدام أسلوب المسح الشامل. من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة: إن الثقافة السائدة في شركات التأمين هي ثقافة الرقابة ، تلبية الاستجابة للبيئة و الأداء و أخيرا العلاقات.

3-دراسة موسى احمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السعودية، 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية أي الإجابة على الإشكال التالي:

فيما تتمثل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية؟ وتمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: لا توجد علاقة بين الثقة التنظيمية (الثقة في أسلوب المدير، الثقة في القيم التنظيمية السائدة، الثقة في فرص الإبداع، الثقة في السياسات الإدارية السائدة) والرضا الوظيفي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة تمثل في 4632 موظف بالوزارات، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من 800 موظف، واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة. ومن النتائج المتوصل إليها

في هذه الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية لعينة أفراد الدراسة كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.3449)، أما مستوى متغير الرضا الوظيفي كان منخفضا إذ بلغ (2.7303).

- التعليق على الدراسات السابقة :

بعد ما تناولنا مجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث توصلنا إلى:

- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع الثقافة التنظيمية.
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من الجانب النظري لموضوع الرضا الوظيفي.
- وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان و المكان.
- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة في اختيار الأبعاد.

أما في مجال الاستفادة من دراسة السابقة تكمن في:

- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية هذا البحث قسمناه 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 ماهيتها، أساسياتها، آليات تشكيل الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها. سنتعرف في الفصل الثاني على الإطار النظري للرضا الوظيفي من حيث ماهيته، والنظريات المفسرة لها، ثم ننتقل إلى محور الإشكالية والمتمثل في أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. بالنسبة للجزء الثاني والمتعلق بالدراسة الميدانية، سنقوم من خلاله بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة، ثم اختبار الفرضيات وتفسير النتائج، ومن ثم إنهاء هذا البحث بخاتمة.

الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً للنظام العام للمنظمة الذي ينبغي على القادة والمدراء أن يفهموا أبعادها ومكوناتها كونها الوسط الذي تعيش فيه المؤسسة، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل من خلاله مع العاملين ومع المتعاملين معها، ومن الضروري أن تتوافق ثقافة العاملين مع ثقافة المنظمة، على اعتبار أن المورد البشري هو الثورة الحقيقية اللازمة والمحدد الرئيسي لنجاح المنظمة، ومن هنا جاءت عناية المنظمة بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه وتحدد وتضبط سلوك الأفراد من ناحية وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى.

سنحاول خلال هذا الفصل تقديم الإطار النظري للثقافة التنظيمية، ويضم ثلاث مباحث أساسية:

- **المبحث الأول:** ماهية الثقافة التنظيمية
- **المبحث الثاني:** أساسيات حول الثقافة التنظيمية
- **المبحث الثالث:** آليات خلق الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها وأثرها على المنظمة.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية أحد أهم العناصر والعوامل الأساسية لنجاح المنظمة، إذ أكدت الدراسات أن نجاح المنظمات على اختلافها يتوقف على شيء غير محسوس وغامض وغير دقيق وهو فني أو اقتصادي ولكنه أكثر انتشاراً في أذهان الأفراد، وفي القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح، هذا الشيء يتمثل في الثقافة التنظيمية، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها ووظائفها، أبعادها والعوامل المحددة لها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام كبير، وكان من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل لها، ولكن لم يمنع ذلك من التوصل إلى تعاريف متقاربة ومتكاملة نوعاً ما، وسنحاول فيما يلي عرض البعض منها:

تشير الثقافة التنظيمية: "على أنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق تفاهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".¹

عرفها (Schermarborn) بأنها: "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد".²

وتعرف 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".³

عرفها مرسى بأنها: " مجموعة القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف التي تسود المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الأجيال، فهي التي تصيغ شخصية الفرد واهتماماته".⁴

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، ط3، الأردن، عمان، 2000، ص.373.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2002، ص.311.

³ عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد4، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص.6.

⁴ جمال الدين مرسى، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص.13.

وعرفها **مصطفى محمود** على أنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم".¹

حسب **شارلز وجاريت جونز** بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراض والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، وأن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف".²

وقدم الكاتب **كيرت ليون** تعريفا للثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة".³

عرفتها **أمل مصطفى** بأنها: "مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين الأفراد والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة".⁴

من خلال ما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي: نظام مشترك من القيم والمعتقدات وأساليب التفكير التي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل المنظمة، وبالتالي إيجاد طريقة مميزة للعمل بحيث يتقاسمها جميع الأفراد العاملين في المنظمة ومنه تؤدي إلى خلق التكامل بين أجزاءها.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

تتعدد السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص، ورغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في المنظمة، وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

1- عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة أو العمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد المعتمدين على ثقافتهم.⁵

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص.327.

² شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001، ص.650.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص.327.

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

⁵ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 310.

2- نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.¹

3- نظام مركب: تتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة، وتشمل العناصر الثلاثة التالية:²

❖ الجانب المعنوي: ويقصد بها الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.

❖ الجانب المادي: هو كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والمنتجات وما إلى ذلك.

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

4- عملية إنسانية: يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه هو بدونها لا تكون هناك ثقافة.³

5- التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، التي تتلاءم مع البيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة من جانب آخر.⁴

6- تعكس المناخ التنظيمي السائد: وذلك من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات والتعامل مع العملاء، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة داخل المنظمة.⁵

7- الثقافة نظام متكامل: فهي تشكل حيزاً متكاملاً وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.⁶

8- 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.

المطلب الثاني: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص.77.

² شتاتحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عمار ناجي، الأعواط، 14-15 أبريل 2009، ص.9.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط5، عمان، 2005، ص.315-316.

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

⁵ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط.2، الأردن، 2007، ص.227.

⁶ مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع، ص.407..

أصبحت الثقافة التنظيمية تمثل جانبا مهما وذا أولوية في الكثير من المنظمات، إذ تعتبر عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، وعنصر أساس موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات، ومن هنا يمكن ذكر أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

1. تعزيز الشعور بانتماء العاملين للمنظمة وتعزيز ولائهم ومنحهم هويتهم الخاصة التي يتميزون بها عن المنظمات الأخرى.
2. تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.¹
3. محدد رئيسي للسلوك الوظيفي المتوقع من العاملين وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى مظهرهم ولغتهم، ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات.
4. وسيلة لتيسير مهمة الإدارة لقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
5. التأثير في قابلية المنظمة للتغيير وزياد قدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات الجارية من حولها.²
6. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة.³
7. توفير إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكوه داخل المنظمة التي يعملون فيها.
8. توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أنها تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.⁴
9. تختار المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرارات العقلانية، التي تتصف بالدقة بأقل تكلفة وأقصر وقت.

¹ هدى قاسم سعيد، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية (بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم و البحث العلمي)، مجلة للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 23، العدد 93، جامعة الأنبار، العراق، 2017، ص. 244.

² فهد عبد الله السهلي، 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. 19-20.

³ جيرينج، جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004، ص. 630.

⁴ موسى المدون، إبراهيم الجزاوي، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، الأردن، 1995، ص.ص. 397-398.

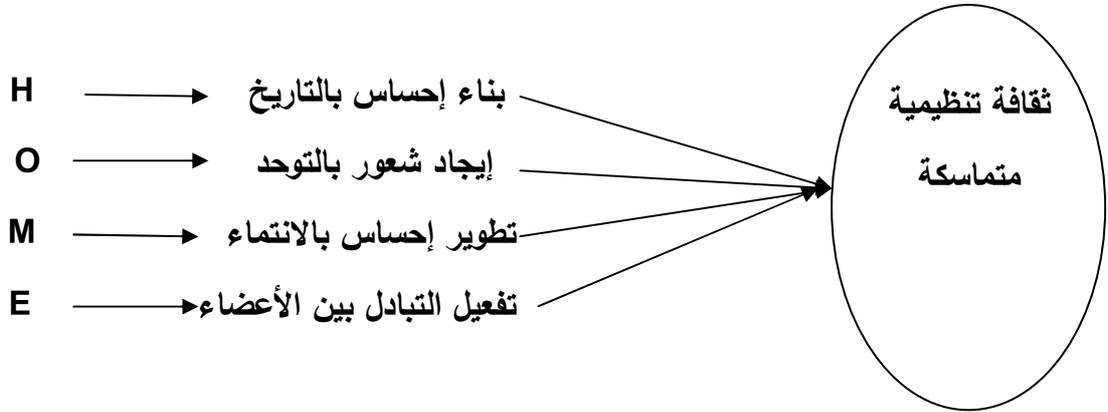
10. تسهم في تكوين أنظمة اتصال فاعلة مفتوحة بين العاملين، وذلك من خلال إيجاد لغة ومعان ومشاعر مشتركة.¹

إضافة إلى ما سبق يرى منصور الغالبي أن الثقافة التنظيمية تهدف إلى تحقيق ما يلي²:

1. بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
2. إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
3. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
4. زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchang): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى من الكلمات السابقة تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساساً وشعوراً بالتوحيد العائلي المترابط. يمكن تمثيل هذه الفكرة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 296.

¹ حميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، جامعة الأنبار، العراق، 2012، ص 215.

² ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 296.

الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، وهي تعتبر أيضا أداة 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 مهام أساسية ومنها:

1. توليد الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكينهم من إيجاد الالتزام بينهم.
 2. تدعيم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكينها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
 3. تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظم مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.¹
 4. تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذات العلاقة مع المنظمة.
 5. تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
 6. تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.²
 7. إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.³
- بناء على ما سبق يمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية هي:⁴
1. **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس المشترك.
 2. **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 3. **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص.25.

² توماس و هيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، مصر، 1999، ص.185.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص.94.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص.296.

4. مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فالثقافة التنظيمية توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء.

المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

الفرع الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

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

1. التوجه نحو العمل الفريق: يعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي مدخلا للتوجه إلى عمل الفرق في الكثير من الأحيان، وتظهر الحاجة إليها عندما يتطلب العمل كفاءات ومهارات وخبرات وأفكار متعددة ومتكاملة من أجل بلوغ أهداف وأغراض ومداخل ومشاركة، إذ يكفل عمل الفرق تحقيق نتائج أفضل خاصة عند الشروع بتطبيق العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية الحديثة.¹
2. الانتباه نحو النتائج: يدل هذا البعد على درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.²
3. الاستجابة للبيئة الخارجية: يشير هذا البعد أنه كما لو كانت المنظمة في غابة والمنافسة فيها 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
4. الابتكار والتجديد: يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة بالتجديد والابتكار والتي تظهر في تشجيعها للأفكار 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، مع وضع نظم اتصالات فعالة بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة.⁴
5. المسؤولية الاجتماعية: يرتبط هذا البعد بمدى تحمل المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية من خلال مساهمتها في العمل الجماعي داخل المجتمع الذي تعمل فيه، وتوفير فرص للتدريب بأنواعه المختلفة والمساهمة في

¹ خميس ناصر محمد، مرجع سابق، ص 219.

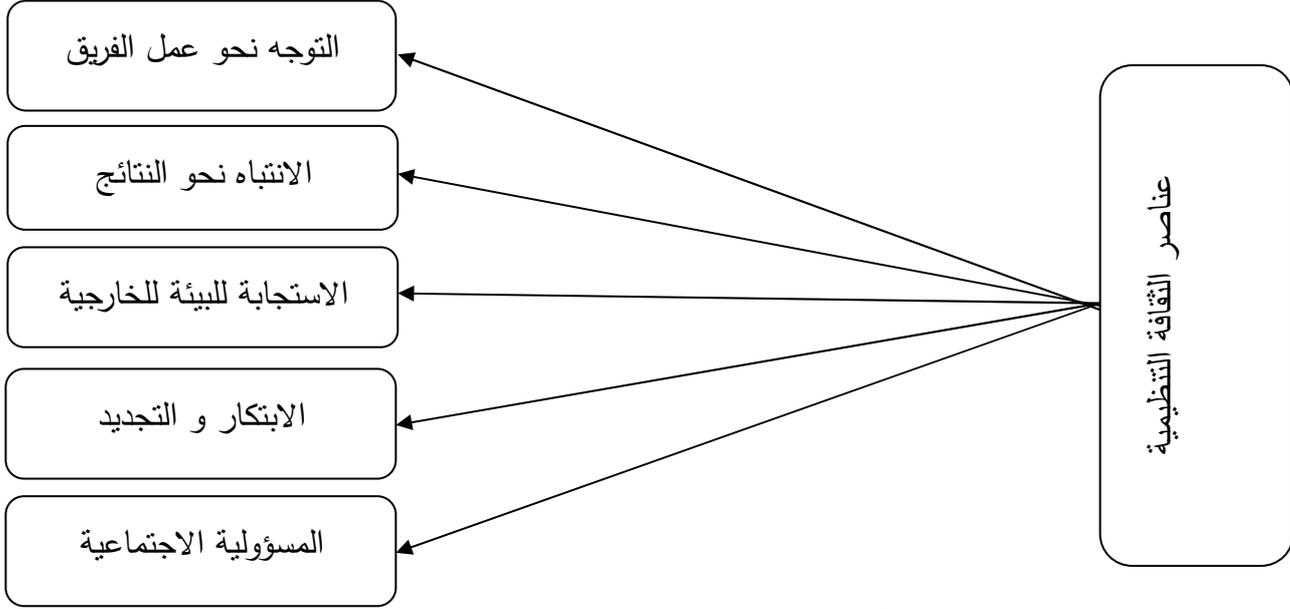
² سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 27.

³ منير محمد حسين علقم، الثقافة التنظيمية ودورها صياغة الإستراتيجية، رسالة ماجستير في الإدارة، 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

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

الشكل (03): عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العوامل أهمها نذكر ما يلي:¹

1. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
 2. الخصائص الوظيفية ومدى وملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
 3. التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛
 4. المنافع التي يحصل عليها العضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
 5. 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 يلي:²
- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع؛

¹جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص352.

²مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص.ص.80-81.

- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي أو ما ينتج عنه من ممارسات في المجتمع؛
- أخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

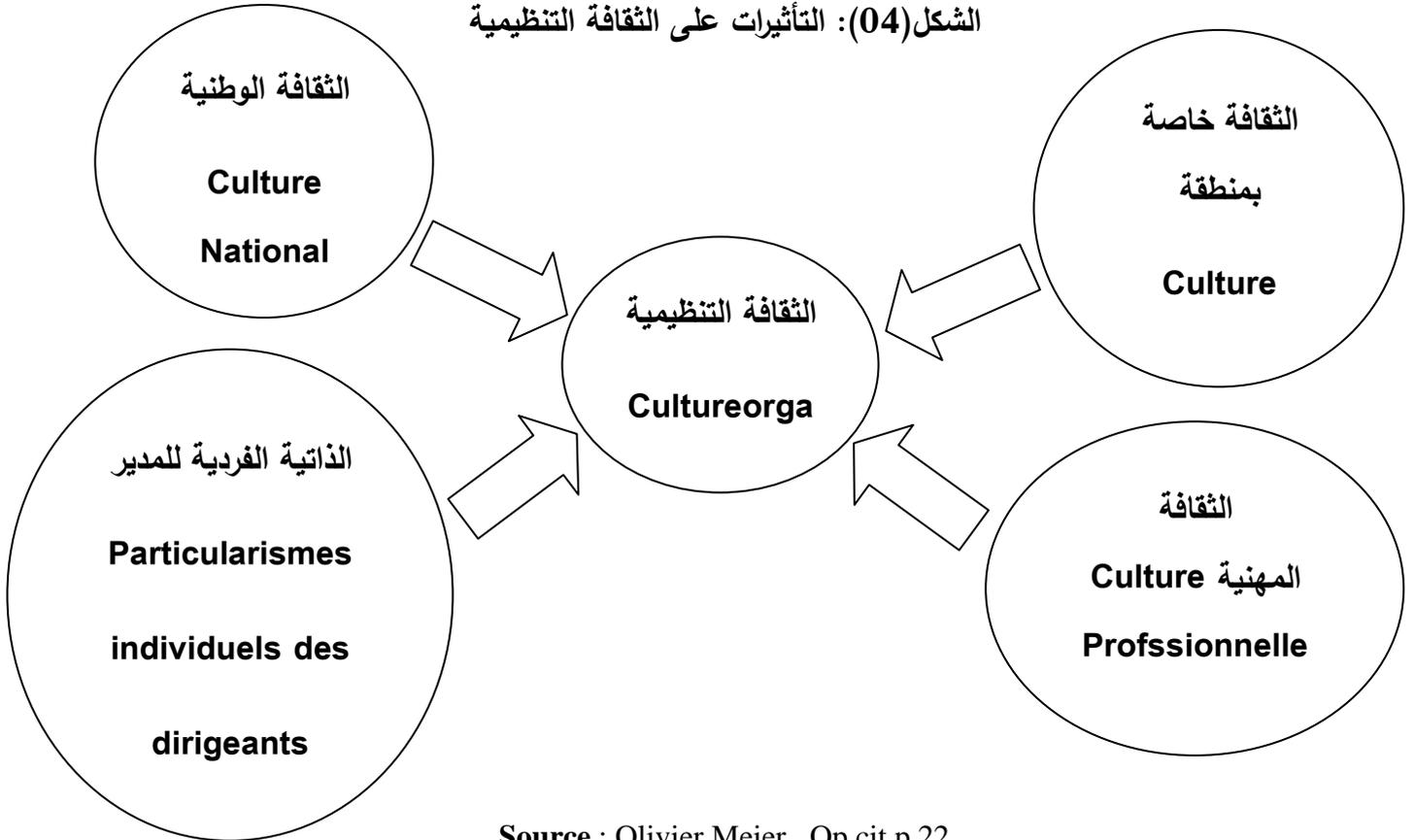
يتحدث الكثير من الناس عن الثقافة دون وعي علمي لمعناها وأهميتها الاجتماعية والتاريخية، وإن ارتقاء حياة الإنسان في شتى المجتمعات وعلى مدى التاريخ كان رهن تنوع الثقافات وتفاعلها، وتشكل المنظمات ثقافتها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها بدون إدراك مسبق وتخطيط مسبق وتتحول مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

المطلب الأول: مصادر وأبعاد الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

تشكل كل منظمة مهما كان حجمها؛ مجموعة فرعية اجتماعية متكونة من أفراد ينتمون إلى عدة ثقافات أخرى: الثقافة الوطنية، الثقافة المحلية والثقافة المهنية والثقافة الفردية¹، والشكل الموالي يبرز الثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية والتي تعد مصدرا لها.

الشكل (04): التأثيرات على الثقافة التنظيمية



Source : Olivier Meier , Op.cit.p.22

¹Olivier Meier, Management Interculturel –Stratégie. Organisation. Performance, DUNOD,Paris, 2004, P.22.

يستنبط من هذا الشكل أنه تتكون وتنشأ الثقافة التنظيمية من ثلاث مصادر رئيسية:

✓ المحيط الثقافي الخارجي الذي تنشط فيه والممثل بالثقافة الوطنية والثقافة الخاصة بالمنطقة.

✓ طبيعة العمل والذي ينجر عنه ثقافة احترافية أو المهنية.

✓ شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة، والأحداث البارزة في حياتها؛ والتي تشكل تاريخها.

يمكن للمحيط الخارجي التأثير على التكوين الثقافي للمنظمة، لكن لا تملك منظمتان تعملان في نفس المحيط نفس الثقافة، وحسب Schein Edgar من أسباب تكوين الثقافة هو الإجابة عن سؤالين جوهريين يواجهان أي منظمة، الأول خاص بمشكل التأقلم أو التكيف مع المحيط الخارجي والاستمرار ويتعلق بالطريقة التي تقوم بها المنظمة لمواجهة التغيرات في محيطها الخارجي؛ والثاني خاص بمشكل التكامل الداخلي الذي يركز على تشييد والمحافظة على علاقات العمل الناجمة بين أعضاء المنظمة، وتولد الثقافة التنظيمية عندما يتقاسم ويتشارك الأعضاء في المعارف والنظريات التي يكتشفونها من خلال مواجهة هذين المشكلين بغية حلها، أي عندما تعمل الطرق المكتشفة كما يجب لنتمكن من اعتبارها ذات قيمة ومنه المحافظة عليها وتعليمها لأفراد آخرين¹ الذين يلتحقون بالمنظمة محملين ومتأثرين بمقومات ومكونات منظمات ثقافية مختلفة كالعائلة، الجماعة أو البلد، الدين، نظام التعليم أو مختلف المنظمات التي تفاعلوا معها سابقا والتي تساعد في تشكيل سلوكياتهم واتجاهاتهم وهويتهم.²

أولا: الثقافة الوطنية

تعتبر الثقافة الوطنية مركب معقد من العادات؛ العقيدة؛ المعتقدات الأخلاقية، التربية والتعليم... والتي تحدد طبيعة ونمط السلوك الفردي والجماعي لأفراد الوطن الواحد، كما أنها تعد الرابط الاجتماعي الذي يمنح المجموعة هويتها ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها. وتتأثر المنظمة بثقافة وسميات المجتمع التي يتوارثها الأفراد؛ ويظهر ذلك في الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فلا يتم اختيار الألوان والأعلام والطقوس والرموز بشكل عشوائي، بل يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد، فمثلا سجلت حلقات الجودة، الأناشيد الجماعية، دورات الرياضة البدنية الصباحية،... نجاحا في الشركات اليابانية لتناسبها مع خواص البيئة الاجتماعية، الثقافية والمحيط العملي للمجتمع، لكنها قد تنتسب في فشل

¹Hellriegel, Slocum et woodman, **Management des organisations**, traduit par Michèle Truchan-Saporta, De Boeck Université, Paris, Bruxelles, 1 édition 8 tirage 2001, P.338-339.

²Mary Jo Hatch, **Théorie des organisation**, de l'intérêt de perspectivistes multiples, De Boeck, Université, Canada, 2000.P.215

وعجز منظمات كثيرة في مجتمعات أخرى.¹ ونجد داخل الثقافة الوطنية ثقافات فرعية تميز مناطق من داخل نفس الوطن أو نقاط تشابه يمكن إيجادها في مناطق جغرافية لبلدان مختلفة.²

ثانياً: طبيعة النشاط أو القطاع

لا تنتج الثقافة فقط من خصائص الوطن أو المنطقة الجغرافية أو التاريخ التنظيمي، بل تعكس ماضي مهني جماعي الذي يوحد الأفراد في مجمع مهني، يركز على معلومات وتجارب متكافئة، وتعتبر كثقافة خاصة ناتجة عن العمل، وبينت أعمال Sainsaulieu.R أن الفرد يصنع جزء من هويته في عمله، فهو يعرف الهوية المهنية بالطريقة التي تعرف بها مختلف المجموعات في العمل ذاتها لنظرائها Pairs aux؛ للرؤساء chefs aux أو للمجموعات الأخرى. وتتشابه المنظمات الناشطة في نفس القطاع في جوانب عدة من المكونات الثقافية، مثل نمط حياة الأفراد؛ نوع الملابس، بعض الحوادث التاريخية كالأزمات الاقتصادية... نمط اتخاذ القرارات وصنع الأهداف. والسياسات، ويمكن ملاحظة هذا التشابه بكثرة في قطاع المستشفيات، الفنادق والطيران.

ثالثاً: شخصية المؤسسين الرواد في المنظمة

تستمد المنظمة ثقافتها الأولية من المؤسس لأنها عبارة عن تطبيق لفكرته؛ فعندما يبدأ المؤسس في الإنشاء يقوم بنقل كل تجاربه، طموحه، معتقداته، قيمه، اتجاهاته وسلوكه إلى المنظمة والأفراد الذين التحقوا بها، فهو يعد المشرع والأب الروحي، وبمرور الزمن يتم تناقل قيمه وأفكاره للوافدين الجدد، وقد ارتبط اسم الكثير من المنظمات بمؤسسيها كمؤسسة ديزني لمؤسسها والت ديزني. ورغم تراكم وترسخ هذه القيم في تاريخ المنظمة، إلا أنه قد يظهر في فترة زمنية معينة أفراد جدد يصنعون تاريخ جديد للمنظمة أو يبرزون تميزاً قيادياً ومواقف بطولية، تجعل العمال يلتفون حولهم وينتهجون نهجهم؛ ما يؤثر في الثقافة التنظيمية التأسيسية، وفي مكوناتها التي تشكل النسيج الثقافي.

وتتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر نذكرها كما يلي:³

1. **خصائص العاملين:** إن لخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحفظ بالذين يشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل وبذلك فإن الذين ستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم أكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

¹Jean-Pierre Detrie, **Strategor: Politique Générale de L'entreprise- Strategie, Structure, Décision, Identité,**

Dunod, Paris, 1997, p. 469.

²Olivier Meier, Op.cit.p.24-27

³عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في تنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد2، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص125.

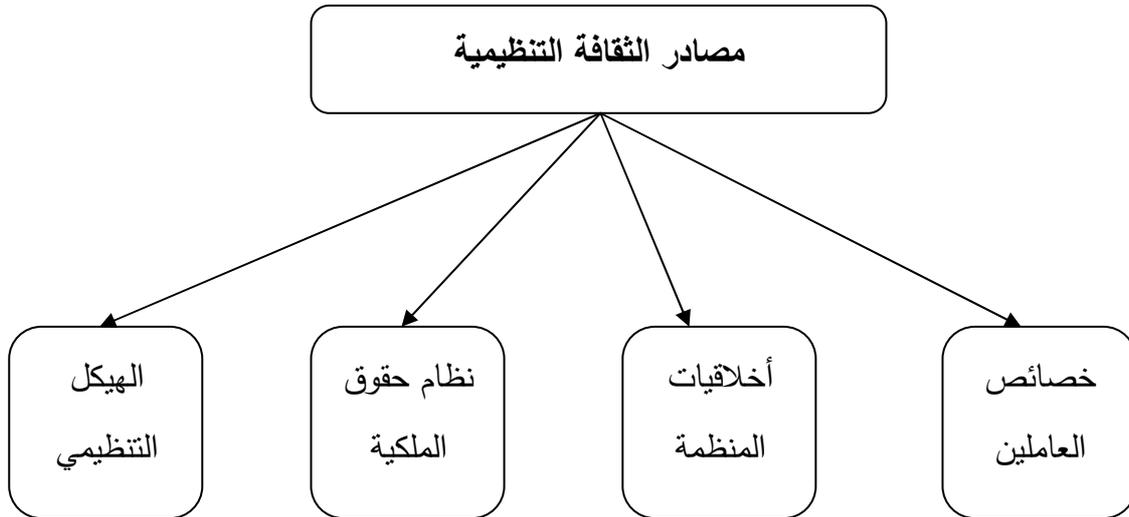
2. أخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد السلوك الأخلاقي والغير أخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

3. نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقدرا كبيرا من مواد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسئولون عن مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد. إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

4. الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهناك الكثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع تدفقها.

ويمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل (05): مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في تبنؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد 2، سوريا، 2010، ص 125.

الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

تظهر أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء أو المرؤوسين، ويمكن تقسيم هذه العناصر إلى مجموعتين:

أولاً: الإشارات الثقافية:

وتشمل الإشارات الثقافية مايلي:

1- 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... الخ¹، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.²

2- المعتقدات التنظيمية: Organizational Beliefs: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.³

3- 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.⁴

4- الأعراف التنظيمية: Organizational Norms: هي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، من هذه الأعراف مثلاً: عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات، غيرها وهذه الأعراف غير مكتوبة ف العادة ويجب على بعض أعضاء التنظيم إتباعها.⁵

¹ كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 4004، ص.204.

² الحريري رافدة، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص.51.

³ المدهون موسى، الجزراوي إبراهيم، مرجع سابق، ص.401.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 3

⁵ حظير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.266.

5- الرموز Symbols: تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمنظمة إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرموز في حد ذاتها، التي يصعب إدراكها بحواسنا، وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء، أفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد، مثل شعار المنظمة أو عملها أو اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المنظمة معاييرها.¹

6- 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، وبمرور الزمن تصبح هذه اللغة التي تنشأ وتتمو بين العاملين كعامل مشترك يجمع بينهم وتعبّر عن ثقافة المنظمة العامة والفرعية.²

7- الأساطير Mythes: وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار بل تدور كما هي، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.³

8- الطقوس والشعائر Rites: تعرف الطقوس على أنها: "الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة وتظهر على شكل حفلات، اجتماعات، إجراءات مجدولة..."⁴ وتعرف 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 إنجاز أغراض محددة".⁵

9- الطابوهات (المحظورات) Tabous: ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها مثل الإخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المأساوية التي مرت بها المؤسسة، بالتالي فهي كل المواضيع

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 1، جامعة فرحات عباس، سطيف، جوان 2007، ص 58.

² مومي نجا، ثقافة المنظمة وأثرها على الأداء العام، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص 41

³ موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2005، ص 41.

⁴ شهناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد 20، 2009، ص 6.

⁵ حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2010، ص 262.

والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقترافها مرة أخرى، ذلك بهدف تجنب وتقادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المنظمة.¹

ثانياً: الموروث الثقافي للمنظمة:

يشتمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:²

1- 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.

2- 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، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

3- تاريخ المنظمة: يلعب تاريخ المنظمة دوراً مهماً في تشكيل ثقافتها، ويتكون من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعاً لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشداً لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

4- الأبطال: هم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداءً متميزاً وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة، والمؤثرين في حياتها خاصة في الماضي مثل المؤسسين وأصحاب الأدوار الكبيرة الذين لهم شأن كبير وتأثير قوي.³

5- 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، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة وتعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

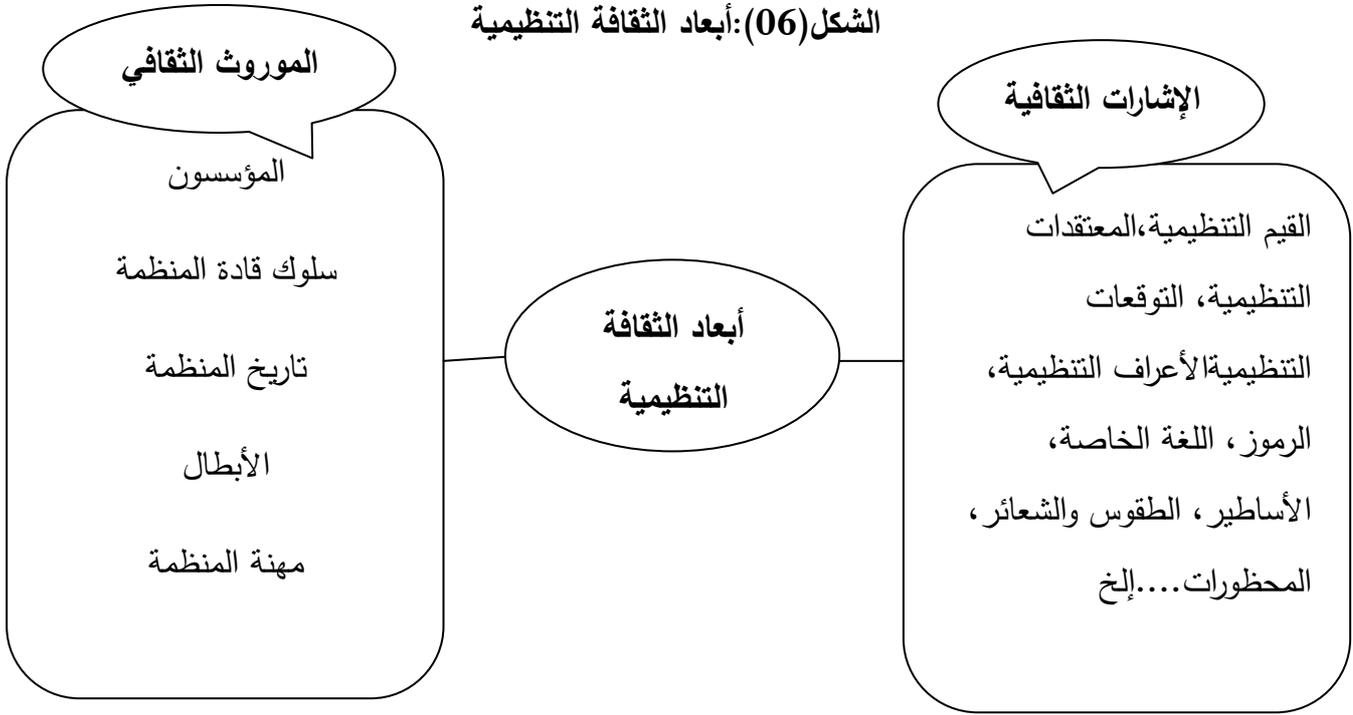
يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثيراً شديداً على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء

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

² بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص. ص. 373-374.

³ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص. 195.

عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.¹ يمكن توضيح أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

الفرع 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.

أولاً: 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،

¹ أحمد بوشناق وأحمد بوسهين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص 03.

المحيط الدولي والعولمة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث تؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية يجب عليها أن تكون إستراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.¹

ثانيا: ثقافة الصناعة (النشاط)

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 المنظمات العاملة في نفس النشاط ، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.²

ثالثا: ثقافة المنظمة

ويقصد بثقافة المنظمة 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 وهذا من شأنه أن يوجد نمطا تكفيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.³

رابعا: ثقافة الجماعات المهنية

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمه حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دورا مهما في الرفع من مستوى أداء العاملين.⁴

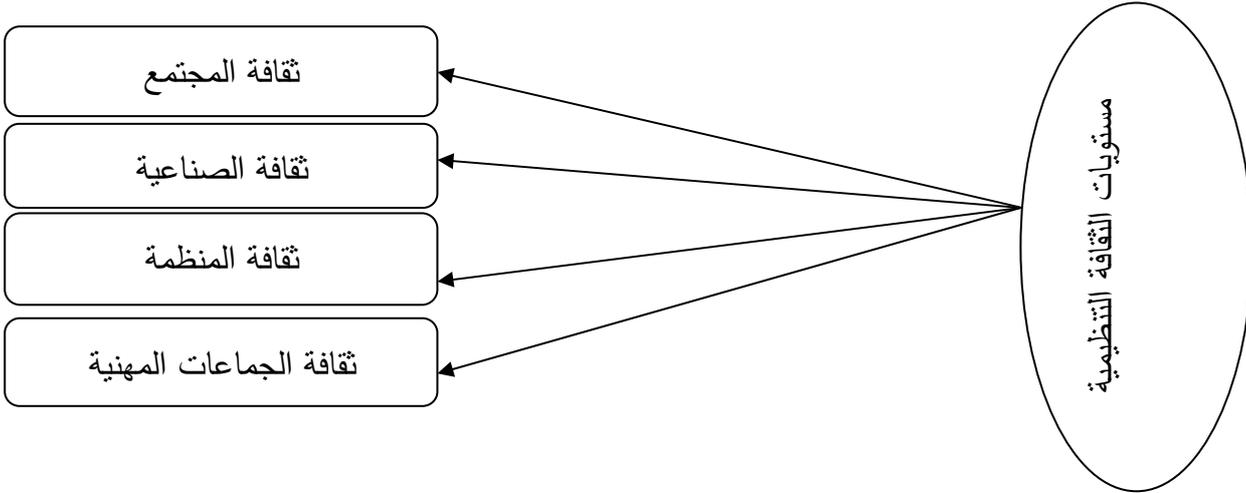
¹ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الطبعة الرابعة، الأردن، 2004، ص216.

² عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص27.

³ مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص90.

⁴ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم والوحدة المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2006، ص.ص24-25.

الشكل (07): مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ومن أبرز أنواع الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي:

أولاً: الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة¹، يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون². ومن أهم المؤشرات التي ينبغي توافرها في الثقافة القوية ما يلي³:

- **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 الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم لإقامة علاقات طيبة وحميمة وقوية مع الأفراد داخل المنظمة.

فيما يرى ستيفن روبنز (Stephen.P.Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على⁴:

¹ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 225.

² مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 145.

³ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 225.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316.

- **عصر الشدة:** الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- **عصر 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.

ثانيا: الثقافة الضعيفة:

الثقافة الضعيفة هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة بين أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفنقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.¹

ثالثا: 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 والإبداع.²

رابعا: الثقافة الإبداعية:

تتركز هذه الثقافة في المنظمات التي يبعث فيها العمل على التحدي والمخاطرة ولها عناصر تحفيزية، وفي حالة زيادة الضغط المستمر الذي تؤدي إلى إرهاق وتعب العامل تتسم بالمخاطرة والمغامرة والتوجه نحو النتائج وكونها خلاقة ومتحدية.³

خامسا: ثقافة العمليات

يتم التركيز في ظل هذه الثقافة على إنجاز العمل وليس النتائج التي تم تحقيقها فيسود الحذر بين العاملين ويعمل كل فرد على حماية نفسه، وبالتالي تقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقته ويهتم بالتفاصيل فأداءه لعمله.⁴

سادسا: ثقافة الدور

ثقافة الدور وهي ثقافة منظمة تغرس قيم احترام وطاعة أصحاب أدوار أو مراكز إدارية محددة في الهيكل التنظيمي، وهو أوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية، حيث يشكل الخبراء والمختصون مصدرا

¹مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي واعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص146.

²أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص21.

³سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 106.

⁴زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.ص24-25.

للقوة الشرعية، وكذا الأمر فيما يتعلق بنظرة المجتمع للطبيب أو المحامي أو العالم، فكل هؤلاء يشغلون مناصب وأدوار مهمة، فنطبع صاحب الدور لدوره وليس لشخصه أو اسمه.¹

سابعاً: الثقافة السائدة

تعتبر هذه الثقافة عن القيم الجوهرية التي يشترك بها العدد الأكبر من أفراد المنظمة، وهو ما يطلق عليه اصطلاح الثقافة التنظيمية، أي الثقافة التي تعطي للمنظمة شخصيتها المميزة.²

ثامناً: الثقافة المساندة:

تتسم بيئة العمل بالصدقاة، والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفير المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في العمل.³

تاسعاً: الثقافة المثالية

يرى كل من Ouchi، Drucker، Waterman ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، 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.⁴

عاشراً: الثقافة التكيفية (الموقفية)

اقترح بعض الباحثين أمثال Calori و 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 (Way Fit) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.⁵

حادي عشر: الثقافة الفرعية

الثقافات 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.⁶

ثاني عشر: ثقافة الفرد أو الشخصية

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

² حسين حريم، السلوك التنظيمي. سلوك الفرد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 3، الأردن، 2009، ص 315.

³ أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية و أثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص 43.

⁴ إلياس سالم، مرجع سابق، ص 23.

⁵ نفس المرجع، ص 23.

⁶ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 372.

في هذا النمط من الثقافة يحدد الأفراد بشكل جماعي الطريق الذي ستسير عليه المنظمة، إذ تعمل لصالح أفرادها وترفض الهرمية الرسمية لإنجاز أعمالها، إذ أن عملية الضبط والإدارة تتم باتفاق متبادل.¹

ثالث عشر: ثقافة الانجاز

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 طويلا وبمثابرة لإنجاز النتائج.²

رابع عشر: ثقافة الوظيفة أو العمل

تعتمد على الاتصال والتكامل كأدوات تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة اعتمادا على الخبرات والمعلومات الحديثة ولكنها تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار.³

المطلب الثالث: تصنيف الثقافة التنظيمية

قامت العديد من الدراسات بتصنيف ثقافة المنظمات وفقا لعدد من المداخل نذكر منها ما يلي:

الفرع الأول: التصنيف البيئي لثقافة المنظمة:

يرى هوفستد أن ثقافة المنظمة هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، ويرى أيضا أن ثقافة المجتمع تؤثر في سلوك المنظمات، وبالتالي فهناك خمس خصائص للثقافة التي قد تسود وتميز المنظمات والتي ترتبط بخصائص مجتمعاتها. وقد توصل إلى مجموعة من الخصائص بعد إجراء استقصاء على 116 ألف موظف لشركة IBM على 41 فرع للشركة بدول مختلفة، هذه الخصائص تتمثل في⁴:

1- قوة السلطة المرتبطة بالوظيفة: قوة السلطة تشير إلى السلطات التي يتمتع بها الأفراد وفقا لسلطة الوظيفة أو المكانة التي ينتسبون إليها، معناه أن سلوك الأفراد داخل المنظمات يكون موجها للحصول على السلطة أو لاحتلال منصب ما.

2- تجنب مخاطر عدم التأكد: كلما كانت المجتمعات غير راغبة في تحمل مخاطر عدم التأكد الناتج عن إتباع طرق جديدة للحياة، كلما اتسمت هذه المجتمعات بالجمود والثبات والنمطية وعدم التطور وانعدام الرؤية

¹ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص28.

² نفس المرجع، ص28.

³ زياد سعيد الخليفة، مرجع سابق، ص25.

⁴ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص.ص 52-53-54.

المستقبلية، وساد داخل هذه المجتمعات الخوف من المجهول وعدم الرضا بالواقع الحالي والخوف من التطوير أو التغيير الذي يعكس بدوره على المنظمات فتتسم بنفس سمات مجتمعتها.

3- الفردية مقابل الجماعية: كلما اتسمت المجتمعات بالنظرة الفردية للأمور و التقدير الفردي للمواقف والقرارات الفردية، اتسمت المنظمات بنفس السمات.

4- الذكورية مقابل الأنوثة: المجتمعات الذكورية تتسبب الكثير من القيم الإيجابية للرجل مثل قيم التنافس، الحزم، الطموح والقدرة على تكوين الثروات والتقييم الموضوعي للأمور، وبالتالي تهتم هذه المجتمعات بإعطاء المناصب القيادية للرجل وتنمية قدراته أكثر من المرأة وتتعاكس هذه النظرة داخل المنظمات في الترقيات والحصول على المراكز القيادية.

5- التوجه طويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل: حيث تهتم المجتمعات التي تتوجه بخطتها واستراتيجياتها طرق التفكير طويل الأجل لإعطاء أهمية قصوى لمفهوم الزمن ودوره، حيث تسود داخل هذه المجتمعات قيم البقاء والنمو والتطوير والابتكار بعكس المجتمعات التي تهتم بالواقع الحالي أو التي تحاول أن تكون امتدادا لماضيها.

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي:

قام (Kennedy et Deal) بقياس ثقافة المنظمات من حيث توفر العنصرين التاليين¹:

1- التغذية المرتدة: كلما استطاعت المنظمة أن تجمع المعلومات عن التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية كانت الاستجابة سريعة وكانت المنظمة أقدر على مواجهة هذه التغييرات وتطوير نظمها وفقا لتغيرات البيئة المحيطة.

2- المخاطرة: حيث يجب التفرقة بين المنظمات التي لا ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطرة، والتي تحاول دائما الإبقاء على نظمها وسياساتها كما هي خوفا من مخاطر عدم التأكد، وبين المنظمات التي تضع الخطط والإستراتيجيات البديلة لمواجهة مخاطر عدم التأكد المستقبلية. ووفقا لهذين العنصرين قسم الكاتبان الثقافة التنظيمية لأربعة أنماط هي كالتالي:

■ **ثقافة سريعة الاستجابة:** هي المنظمات التي تعمل في بيئات سريعة التغيير وتتميز بسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهي تهتم أيضا بمكافأة الأداء المتميز والاستعداد لتحمل المخاطر من أمثلة هذا النوع المنظمات الجماهيرية مثل أقسام الشرطة والمستشفيات ومنظمات إدارة الأوراق المالية والأصول والمنظمات الموجهة تكنولوجيا.

¹ نفس المرجع، ص.ص. 59-60.

■ **ثقافة العمل الجاد:** المنظمات في هذا النمط تتميز بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية، نجد هنا المنظمات كبيرة الحجم التي تحاول تقديم خدمة على درجة عالية من الجودة والتي تهتم بتكوين وتشجيع العمل الجماعي.

■ **ثقافة البناء:** وهي المنظمات التي تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبياً حتى تجنى ثمار هذا التطوير، والمنظمات التي تتبنى هذه الثقافة تكون موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية (مشروعات الكشف عن البترول أو الثروات الطبيعية أو المشروعات العسكرية المهمة بتطوير الأسلحة الحربية)

■ **ثقافة البقاء:** هذا النوع من المنظمات قليل الاستجابة للتغيرات البيئية والاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف أما في هذا النمط نجد المنظمات البيروقراطية التي تهتم بأداء الأعمال في الوقت الحاضر أكثر من التوجه إلى الأداء المستقبلي.

الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي:

وفي تصنيف آخر أشار (1985, handy) إلى أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالبنيان التنظيمي، و بالتالي فقد صنفها إلى¹:

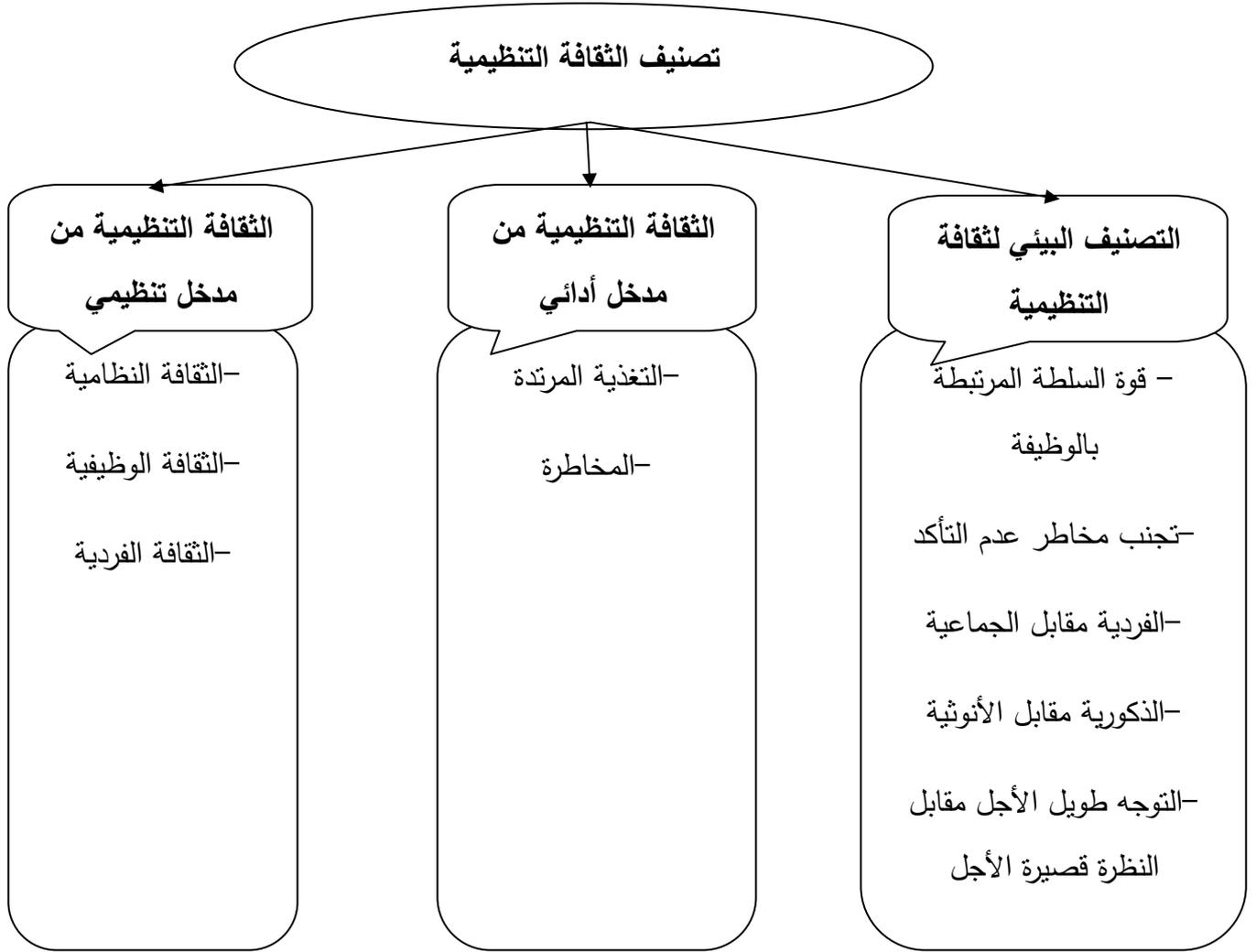
1-الثقافة النظامية: حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، فهي تتبع من مراكزهم أكثر من اعتمادها على خبراتهم وقدراتهم، هذه المنظمات تعطي احتراماً وتقديراً أقل للمهارات والأفكار الابتكارية.

2-الثقافة الوظيفية: حيث تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه.

3-الثقافة الفردية: تسود هذه الثقافة في المنظمات التي يشعر كل فرد فيها بأنه أكبر وأهم من المنظمة نفسها، وهي تعاني من وجود فروق كبيرة بين اهتمامات واتجاهات كل فرد، مما يعكس وجود فروق قيمية تعيق عملية إرساء ثقافة إيجابية.

¹ نفس المرجع، ص ص 61-62.

الشكل (08): تصنيف الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها وأثرها على المنظمة

إن بناء الثقافة التنظيمية يعتمد على مدى تفكير إدارة المنظمة بآليات تكوين الثقافة والمحافظة عليها، هو ما يساعد في تحقيق قدر من التلاؤم بين البناء الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى يسهل عملية إحداث التغيير وتحسين الأداء، ومن تم إحراز النجاح والتفوق فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم آليات تكوين الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها، وأثرها على المنظمة.

المطلب الأول: آليات تكوين الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي ذلك المركب الذي يتكون من مكونات عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل هذه الثقافة، وهذا وفق مجموعة من الآليات الرئيسية، كما أن لهذه الثقافة انعكاسات وآثار على المنظمة ومن أهم الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي:

أولاً: طريقة اختيار الموظفين

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 واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها.¹ وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواعمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، وبمعنى آخر لا يكون هناك تناقض بين الأفراد من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة، لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.²

ثانياً: ممارسة الإدارة العليا

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

ثالثاً: 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 وقيمتها وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وغالباً 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.

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

² بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص. 162.

³ 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، المجلد 2، العدد 4، جامعة عمان، الأردن، 2009، ص.142.

رابعاً: الطقوس والرموز واللغة

تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاثة السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم، بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها، ومن الأمثلة عن ذلك ما يتداوله موظفو البنك العربي عن حياة عبد الرحمان شومان مؤسس البنك العربي، من حيث عصاميته والتزامه بالعمل، وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل ومن ذلك الاهتمام بتفقد كاتب قبل الخروج والتأكد من عدم نسيان المكاتب مضاءة، وعن كونه يداوم مبكراً ويغادر متأخراً، وليس هناك شك أن هذه القصص تؤكد للموظف أهمية الإقتداء بهذا السلوك، واعتبار ذلك قيمة أساسية مهمة يهتم بها البنك العربي. أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها، ومن أمثلة ذلك إقامة الحفلات في المناسبات الاجتماعية، وعقد اللقاءات غير الرسمية وتنظيم الرحلات الاجتماعية.¹

خامساً: التأثير بالبيئة الخارجية

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل معها، 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.

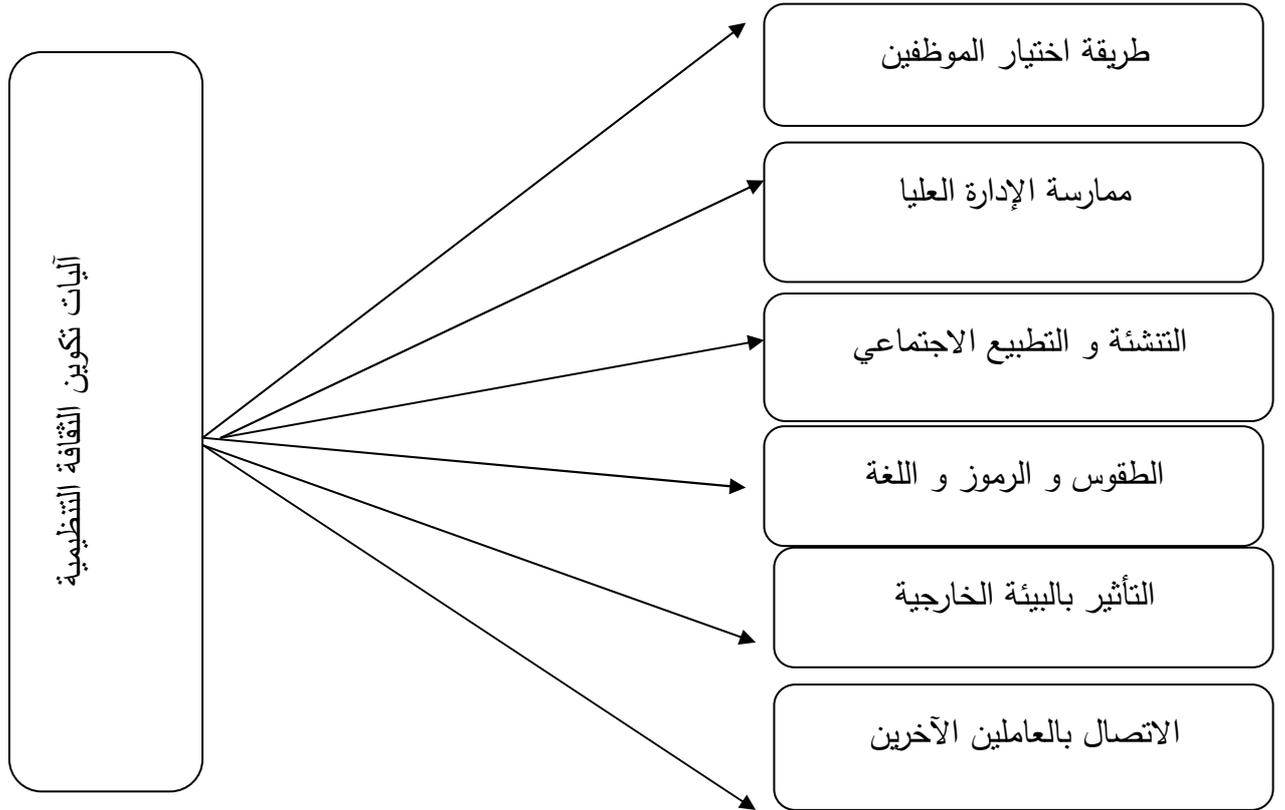
سادساً: الاتصال بالعاملين الآخرين:

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

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008، ص. 185-186.

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

الشكل رقم (09): كيفية تتكون الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية

إن بناء ثقافة تنظيمية دون العمل على المحافظة عليها هو أمر ليس له معنى ومفعول، وتوجد عدة ممارسات تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة، وهي:¹

أولاً: الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة 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 نفس المرجع، ص. ص 319-320.

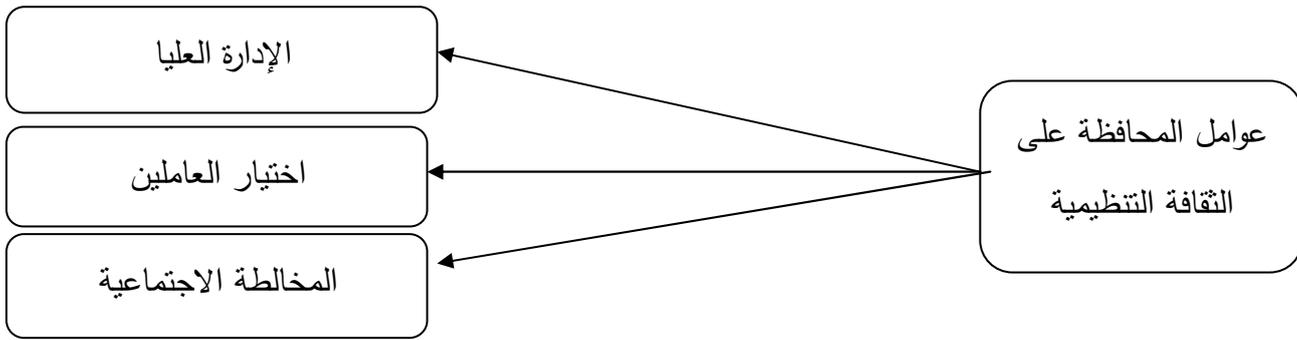
ثانياً: اختيار العاملين:

يكون للموظفين 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 التقدم 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.

ثالثاً: 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، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.¹

الشكل رقم (10): عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية



المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص.342.

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعددة الجوانب فهي تلعب أدواراً عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام.

الفرع الأول: الثقافة وفعالية المنظمة (Culture and effectiveness):

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (waterman و peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،

باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس. ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر الميزة التنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة، أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أنها تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، أما فيما يخص العلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة متناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة وأن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل. وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.¹

الفرع الثاني: الثقافة والهيكل التنظيمي (Culture and Org. Structure):

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، والاتصالات) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية في المنظمة حيث أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، مما يقلل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

الفرع الثالث: الثقافة والانتماء التنظيمي (Culture and Commitment):

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.² ويقول جرينبرج وبارون أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد يكون بعض آثار الثقافة جلياً واضحاً بينما تكون بعض الآثار خفية، أي غير واضحة، وتلقى الثقافة ضغوطاً على العاملين لتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة، وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشركة تُحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تُركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص. 320.

² نفس المرجع، ص. 321.

كبيرة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة، بدءاً بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم ومروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، وانتهاءً بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى.¹

¹جيرالد جرينبرج بارون روبرت، مرجع سابق، ص.642.

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل تم استعراض المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها، مكوناتها، وظائفها، مستوياتها، أنواعها، مصادرها... الخ، حيث توصلنا في الأخير إلى أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة، فلكل من منظمة ثقافتها الخاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما أنه لا يوجد ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المنظمات، لكن هناك دائما الأفضل والمناسب لكل منظمة، وهي بمثابة الرابط الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت.

والثقافة التنظيمية هي الموجه لسلوكيات الأفراد داخل المنظمة والدافع لمشاركتهم في قيمها وتوجهاتها وأهدافها، إذ تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه وتحديد الوظائف وطبيعة المهام المطلوبة من كل فرد، كما تعتبر عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي وهذا ما سنتعرف عليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الإطار النظري للرضا الوظيفي

ودور الثقافة التنظيمية في

تحقيقه

تمهيد:

يعتبر سلوك الفرد الركيزة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة، باعتبار أن العنصر البشري مصدر الحركة والدفع وأساس نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، لذلك كان لا بد من زيادة الاهتمام بهذا العنصر الحيوي، وبمرور الوقت ومع انخراط الفرد في المنظمة واندماجه وتفاعله مع باقي زملائه في الوظيفة، حيث أصبح يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والاتجاهات حول هذه الوظيفة وهذا ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي، ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول الوظيفة، وبناء عليها يتشكل وجدان ومشاعر الفرد تجاه وظيفته، وبالتالي يميل الفرد أين يتصرف سلوكيا تجاه وظيفته بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع زملائه، بالإضافة على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بعناصرها المادية والمعنوية ومكوناتها في تأثيرها إيجابا أو سلبا على رضا العنصر البشري داخل المنظمة.

بناء على ما سبق ومن خلال هذا الفصل سنحاول تقديم مفاهيم نظرية حول الرضا الوظيفي، ويضم ثلاث مباحث أساسية كما يلي:

■ **المبحث الأول:** ماهية الرضا الوظيفي

■ **المبحث الثاني:** أساسيات حول الرضا الوظيفي

■ **المبحث الثالث:** علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

حظي مفهوم الرضا الوظيفي منذ الأربعينيات من القرن العشرين باهتمام كبير من طرف العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين لأنه يعتبر من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضا والتي يصعب قياسها، والسبب يرجع إلى ارتباطه بالحالة النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه وظيفته والتي غالبا ما يصعب تفسيرها، وبما أن هذه الوظيفة هي سبيل الفرد لتحقيق حاجاته ورغباته، نجده أحيانا مرغما على أداء أي عمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن الوظيفة التي يشغلها.

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي، خصائصه، أهميته، محدداته، العوامل المؤثرة فيه، وطرق قياسه.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة، نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين حول هذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون، مما جعل من الصعوبة الإجماع على تعريف موحد.

يرى كل من **لاندي وترامبو** أن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام.¹

عرف **Hoopoch** الرضا الوظيفي بأنه: "مجموعة من الاهتمامات بالعوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن وظيفته".²

وعرفه **Louler** على أنه: "حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل".³

¹ محمد الصيرفي، "السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2008، ص.131.

² نفس المرجع، ص.131.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983، ص.53.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

ويعرفه Stone بأنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".¹

أما Middlemis et Hitt فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين.²

ويرى سوير أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميول وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته.³

ويعرفه مؤيد سعيد على أنه: "الاندفاع نحو العمل ويكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون".⁴

كما يعرف أيضا على أنه: "مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم ويعبر عن مشاعر ومدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت من جهة ثانية، وقد يقصد بالرضا الوظيفي رضا الفرد أو المجموعة، وهو ليس حالة ثابتة بل هو متغير في كل الأوقات والأوضاع الأخرى".⁵

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه تلك الحالة النفسية (مشاعر) التي يشعر بها الفرد نحو عمله، والتي تنعكس إيجابا على أدائه وانتمائه للمنظمة، وذلك لإشباع حاجاته (المادية والمعنوية) ورغباته وتوقعاته من خلال عمله.

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1. تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في موضوع الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وتوجهاتهم وأرضياتهم التي ينطلقون منها.

² نفس المرجع ، ص 195.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص. 172.

⁴ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص. 354.

⁵ ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكنيات التربية الرياضية، مجلة الراصد للعلوم الرياضية، المجلد 61، العدد 17، جامعة الوصل، العراق، 2011، ص. 66.

2. 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.

3. 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.

4. 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 الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

5. يرتبط 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 لتقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6. الرضا عن عنصر معين ليس دليلاً عن الرضا على 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 على فرد آخر، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم¹.

المطلب الثاني: أهمية ومحددات الرضا الوظيفي

الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المنظمة، المجتمع تتمثل فيما يلي:²

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي للموظف :

¹ خالد محمود عزيز العبادي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة جامعة الموصل للعلوم الرياضية، المجلد 17، العدد 61، جامعة الموصل، العراق، 2013، ص.ص. 385-386.

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ،م)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص.ص. 191-192.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

يؤدي شعور الموظف بالرضا الوظيفي إلى تحقيق ما يلي:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به؛
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، يزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة؛
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي؛
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة

- ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة كما يلي:
- ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم؛
 - رفع الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء؛
 - خفض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضراب والشكاوي... الخ؛
 - ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعته حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمنظمة.

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع كما يلي:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛
- ارتفاع معدلات نمو تطور المجتمع.

الفرع الثاني: محددات الرضا الوظيفي

تتمثل محددات الرضا الوظيفي فيما يلي:¹

أولاً: التناقض:

تتعلق الاتجاهات بمعتقدات وقيم الموظف وفي نفس الوقت فإنهما يمثلان السبب الرئيسي وراء الاختلاف في الرضا عن العمل في حالة الوظائف المتماثلة، ويمكن تفسير ذلك أولاً بأن الموظفين ربما يختلفون في معتقداتهم حول الوظيفة موضوع الاهتمام، فيختلف تقييم كل موظف لوظيفته حسب رؤيته وخلفيته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس الوظيفة، أما التفسير الثاني فيتمثل في أن الموظفين إذا أدركوا أن وظائفهم متماثلة، فإنهم ربما يختلفون من تحديد ما يريد 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.

ثانياً: العدالة:

العدالة هي أساس محددات الرضا الوظيفي التي تتحقق عندما يدرك الموظفون أن ما يستحقونه من عملهم يحصلون عليه كما يدركونها، وعندما يتقون في العملية المستخدمة في تحديد نتائج العمل وتقييم الأداء، وكذا سياسة تقرير العوائد والجزاءات، فعندما يشعر الموظف أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب للمجهود الذي يبذله في العمل هو يستحقه بالفعل ومن جهة أخرى يدرك أن سياسة الأجور المطبقة في المنظمة موضوعية فإنه بالتالي يشعر بالرضا.

ثالثاً: الميول أو النزاعات:

أشارت الدراسات المختصة في الرضا عن العمل، أن شخصية الموظف تؤثر على الشعور بالرضا عن العمل، وهناك بعض خصائص الشخصية سواء كانت موروثية أو مكتسبة تساهم في الرضا عن العمل، وركزت البحوث التي اهتمت بالميل أو النزعات والرضا عن العمل على خاصيتين أساسيتين للشخصية؛ الأولى تتعلق بالنزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي للبيئة، أما الخاصية الثانية تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت هذه البحوث إلى أن الميل السلبية والتفكير المتناقض يهدد مشاعر الرضا عن العمل.

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. 296-297-298.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه

تعددت وجهات النظر الباحثين المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه، وذلك ناتج عن تأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، كما أن للرضا الوظيفي انعكاس على سلوك العمال. وسنحاول التعرف على ذلك من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (المسببات):

رغم اختلاف الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي فإنه يمكن أننصفها إلى قسمين، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

أولاً: العوامل التنظيمية للرضا

تتمثل العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي فيما يلي:

1- 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، وقد 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.¹

2- محتوى العمل: رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثاً نسبياً، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح الفرد، وأيضاً تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا ومن هذه المتغيرات نذكر²:

- **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؛

¹ سهيلة محمود عباس، دارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص. 226.

² محسن فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص. 261-262.

- **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 استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات.
- 3- **فرص الترقية:** من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه، فنراه حرصاً على الاطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للوظيفة وعلى نموها.¹ وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك تناسب طردي بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل.²
- 4- **نمط الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد، ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون العاملين وحمايته لهم.³
- 5- **سياسات المنظمة:** وتشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.⁴
- 6- **جماعات العمل:** يسود التنظيم مجموعة من العلاقات التي تتم بين العاملين، وتتأثر هذه العلاقات في درجة الرضا التي يشعر بها الفرد نحو عمله، ويعتمد هذا الرضا بين الفرد وجماعة العمل على مقدار المنافع التي يحققها الفرد من تلك العلاقات، فكلما كان التفاعل القائم بين الفرد والجماعة يحقق منفعة للفرد كانت جماعة العمل مصدر رضاه، أما إذا كان تفاعله مع الجماعة يخلق توتراً أو يعوق إشباع حاجة معينة، فإن هذه العلاقة تكون مصدر عدم رضاه، مما قد ينعكس على أدائه للعمل.⁵
- 7- **الأمان الوظيفي:** هو توقع استمرار العامل في وظيفته الحالية مع إمكانية تحقيق فرص الترقية والتقدم الوظيفي، ويعد الأمان الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، لأجل اهتمام العامل هو أن يكون في وظيفة تؤمن له الاستقرار المادي والنفسي في حياته الوظيفية.⁶

¹مزياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2011، ص.5.

²أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص.149.

³أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.230.

⁴أحمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص.202.

⁵أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص.147.

⁶انتصار 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، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص.54.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

8- الاندماج مع الزملاء في العمل: الإنسان اجتماعي بطبعه، ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتواصل مع الآخرين.¹

9- قيم وأهداف المنظمة: كلما شعر الفرد بأن المنظمة تعمل من أجل أهداف ذات قيمة ومعنى ونفع لها وللمجتمع، كلما كان لذلك الأثر على مستواه الوظيفي.²

10- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.³

11- الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف، كلما ارتفع رضاه عن عمله والعكس صحيح.⁴

ثانياً: العوامل الشخصية للرضا

تتمثل العوامل الشخصية للرضا عن العمل فيما يلي:

1- الشعور باحترام الذات: إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته، ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة الذي ينتمي إليها يؤدي إلى رضاه عن العمل.⁵

2- قيم الأفراد: تلعب القيم دوراً أساسياً في توجيه السلوك الإنساني وتحديده، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات، فالبعض يعتقد بقيم المال، والبعض يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية، والبعض الآخريعتقد بخدمة المجتمع والآخرين، وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل.⁶

3- خصائص شخصية الفرد وظروفه: تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولائه وانتمائه وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري، وما تلعبه هذه الخصائص في انجاز الفرد للعمل والقيم بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاساتها عن الرضا.⁷

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

² خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص. 104.

³ رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص. 261.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 275.

⁵ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة للنشر، الطبعة 7، الإسكندرية، 2000، ص. 243.

⁶ 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.

⁷ بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، رسالة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص. 65.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

4-المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت وازدادت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة و الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت وانخفضت هذه المكانة زاد استياء الفرد.

5-تحمل الضغوط: قدرة تحمل الضغوط داخل المنظمة وكيفية التعامل معها لدى الفرد تجعله أكثر رضا، في حين وجود عقبات أو صعوبات فيكون الاستياء حليفه.

6-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.¹

7-الجنس: إن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجلا أم امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة، وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي. وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضائها عن عملها إذ كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضائها عن العمل.²

8-العمر: دلت الأبحاث على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، حيث الأفراد العاملين الأكبر سنا يكونوا أكثر رضاء عن عملهم من الأفراد الأصغر سنا، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب عن ذلك زيادة الرضا الوظيفي.ومن الجدير بالذكر أن بعض الدراسات وجدت بأن هذه العلاقة الايجابية لا تستمر إلى ما لا نهاية وإنما تبقى إلى خمسة سنوات قبل سن التقاعد ومن ثم يبدأ ظهور عدم الرضا.³

9-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 الوظيفي.⁴

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.231.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة 4، عمان، الأردن، 2007، ص. 180.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص.ص.113-114.

⁴ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص.37.

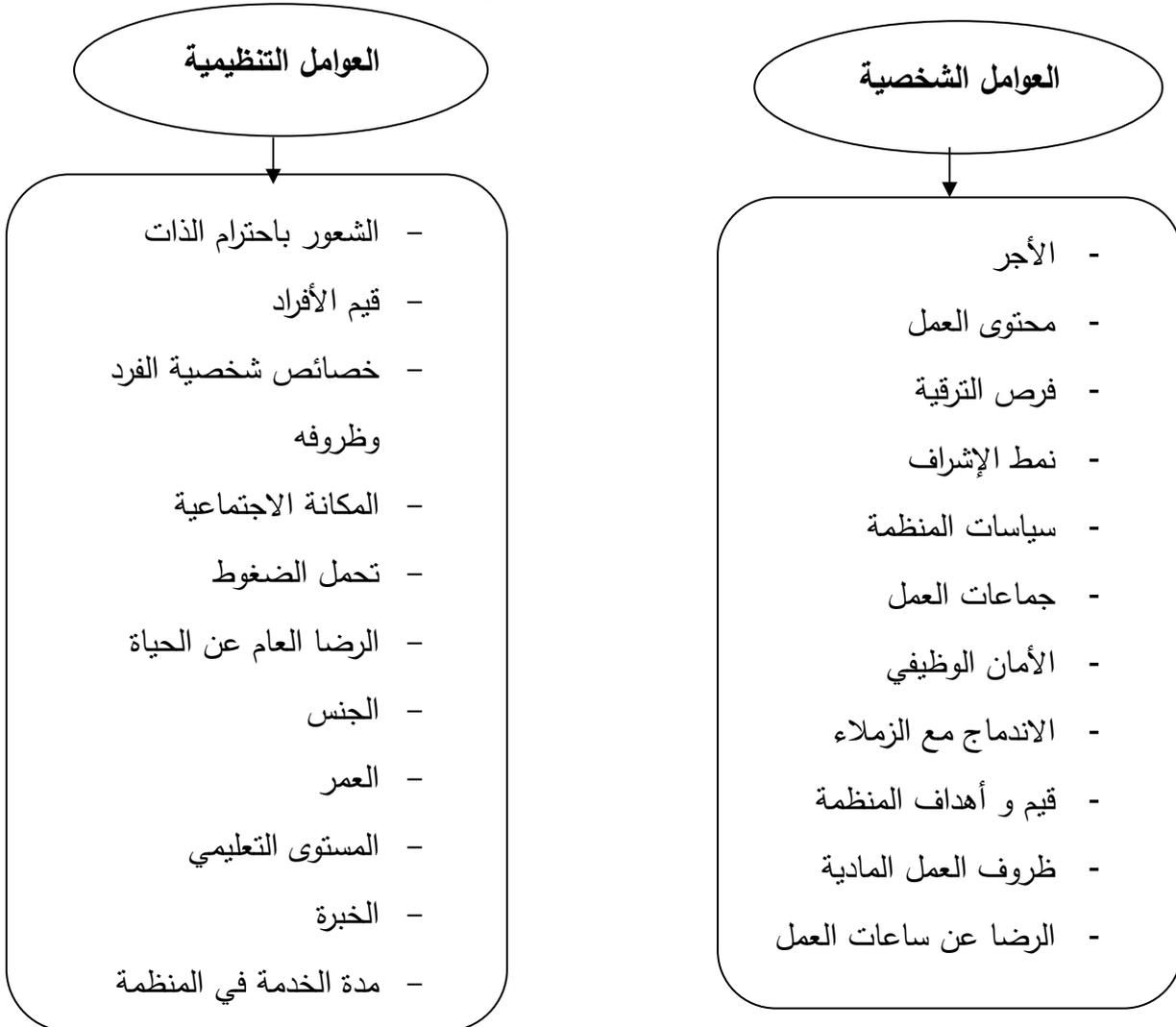
الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

10-الخبرة: كلما زادت خبرة الفرد و أقدميته 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.

11-مدة الخدمة 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.¹

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل(11):العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرون، دار الكتب المصرية، مصر، 2000، ص.ص 380-381.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

الفرع الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي هدفا هاما من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة في المنظمة، لذا أصبح من الضروري قياسه لتقييم هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف، كما يعتبر من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، وذلك لما له من تأثير على الإنتاج والمر دودية، اللذين يعتبران من أهم العوامل المؤثرة في تطور المنظمات ويلوغها للأهداف المسطرة، وقد فرق الباحثين بين مجموعتين من مقاييس الرضا وهما المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية وهما من أهم الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر.

أولاً: المقاييس الموضوعية

هذا النوع من المقاييس يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية وبضم 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.

1-معدل الغياب: 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.

إن سهولة هذا القياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة ما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي¹:

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

متوسط عدد الأفراد العاملين x 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.

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

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

• عدد أيام العمل: أي عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرسمي، 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.

2- معدل ترك الخدمة: يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا العام التي تسود بين العاملين، فلاشك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشراً هاماً لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك العمل الاختياري يكن استخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا، ويمكن قياسه بثلاث طرق¹:

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

3- معدل الحوادث في العمل: يعتبر أفضل مقياس لرضا العاملين مادامت العوامل الإنسانية تعد أحد أسبابه، بحيث يمكن تقسيم حوادث العمل إلى قسمين، ويتعلق الأول بالحوادث التي تنشأ عنها إصابة العمال، والثاني بتلف المواد الأولية والآلات والمعدات المستخدمة في العمل، مما ينجر عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة، ويقاس معدل الحوادث من حيث تكرارها وفداحتها كما يلي²:

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص. 406-407.

² محمد مرعي، أسس الموارد البشرية، دار رضا للنشر، مصر، 1999، ص ص. 288-289.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

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

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

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

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

ثانيا: المقاييس الذاتية

تعتبر أساليب القياس الذاتية من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، وتقوم على توجيه أسئلة للمستهدفين من الدراسة للإجابة عليها، ولاستقصاء آرائهم يتعين على الباحث إعداد عدة أسئلة تتلاءم مع قدراتهم الفكرية والثقافية، وهناك طريقتين لجمع أجوبة المبحوثين، إما كتابيا (الاستبيان) أو شفويا (القابلة الشخصية).

1- الاستبيان: يضم الاستبيان أسئلة متباينة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة والغاية منها هو الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل.¹ وتحديد مستوى الأسئلة الخاصة بالاستبيان يكون بطريقتين هما:

(1) تقسيم الحاجات: تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلا 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.

(2) تقسيم الحوافز: تعتمد هذه الطريقة على استخدام الاستمارة، وتحاول معرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا، بجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل كالأجر والمنح

¹ صديقي محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، ط 10، الإسكندرية، مصر، 2010، ص. 35.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

وفرص الترقية وساعات العمل، ويجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا.¹

بالإضافة إلى بعض المقاييس الأخرى، نذكرها فيما يلي:

❖ **طريقة MSQ (قائمة استقصاء جامعة مينيسوتا لقياس الرضا):** وهي 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، وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل، مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، ويوفر قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، إدارة نظام الأجور.

❖ **الاستبيانات ذات المقاييس المقننة (الأجندة الوصفية للعمل):** وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا

عن العمل، وهناك نوعيات عديدة منها مقياس، (JDI) Job Description Index لهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي (العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء).²

❖ **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 يقرها الفرد درجات تتراوح بين 6 و7 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.³

❖ **طريقة هرزبرغ (طريقة القصة):** تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمبحوثين، والمراد بذلك

قياس مشاعرهم نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن، 1995، ص ص. 130-

.131

² J.L. Bergerou, *Le Climat Organisationnel et La Satisfaction au Travail*, Ed Gaétan Morin, Montréal, 1982, P.P.229,230

³ محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999، ص ص. 122-123

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط، كما يطلب من المبحوث إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم العوامل التي تتسبب في وجود هذه المشاعر لديه.
- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المبحوث وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.¹

2- المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة): وتتضمن مقابلة المبحوثين وجها لوجه عن طريق توجيه لهم أسئلة بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، ومن خلال هذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم المقابلة في بيئة يشعر فيها المبحوثين بالراحة والحرية في الكلام، بهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون المقابلة أو أي نوع من أنواع القياس الفردي ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحققهم في الخصوصية.²

المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين واعتمدت دراستهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي، كما سعت بعض الآليات إلى تحقيق الرضا الوظيفي بهدف المحافظة على المستوى الحالي والمقبول من الرضا الذي يؤدي مباشرة إلى زيادة شعورهم بالانتماء إلى المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى نظريات الرضا الوظيفي، مظاهره والمشاكل التي تواجهه، نتائج الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

توصلوا الباحثين من خلال استخدامهم للطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي، وانعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة، ومازالت الأبحاث تقدم مبادئ وقواعد وأفكار جديدة، وقد ساعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الحديث على ظهور العديد من النظريات التي تفسر وتبحث في الرضا عن العمل. وتتمثل أهم النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي فيما يلي:

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 43.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 199.

الفرع الأول: النظريات العملية (الدافعية)

أولاً: نظرية سلم الحاجات Hierarchy of Needs

تعرف هذه النظرية أيضاً باسم نظرية تدرج الحاجات لعالم النفس ابراهام ماسلو، والتي طورها في الأربعينات من القرن الماضي، معتبراً أن الإنسان في سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجاته الإنسانية والتي تنحصر في خمس مجموعات.¹ ويرى "ماسلو" أن الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية،² حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال، وذلك الحرمان يولد تأثيراً نفسياً وجسيمياً، وأن الحاجات التي يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد،³ وتقوم هذه النظرية على مبدئين هما:⁴

- أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل هرم حسب أولويتها للفرد، حيث أنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل إلى الحاجة الغير مشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم ماسلو.
- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفزه وتدفعه للعمل، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد.

ويرى ماسلو أن إشباع هذه الحاجات يكون حسب التسلسل الهرمي الموجود في الشكل التالي:

الشكل (12): يوضح تسلسل الحاجات الإنسانية وفق نظرية ماسلو



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص.70.

¹ علي غربي، اسماعيل قبيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص.210.

² نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2009، ص.217.

³ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.80.

⁴ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدولوي، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص.236.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

وقسم هذه الحاجات ابتداء من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم انتهاء بالحاجة إلى تحقيق الذات في قمته، ويرى أن الإنسان ينتقل إلى الحاجة التالية بعد إشباع الحاجة السابقة حتى يصل إلى القمة، وفي بيئة العمل يتفق من خلال تلك الاشباعات للرضا عن العمل. وتتمثل هذه الحاجات:¹

❖ **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الاحتياجات الأساسية لحياة الإنسان والتي ترتبط بتكوينه البيولوجي والفسيولوجي، كالأكل والماء والهواء واللباس.... إلخ، وتعمل هذه الحاجات على بقاء الفرد و استمراريته في الحياة، وهي في رأي ماسلو أقوى الدوافع لدى الفرد.

❖ **حاجات الأمن والسلامة:** وتعتبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر، ولا تتضمن المخاطر المادية للفرد فقط بل الجوانب المتعلقة بالأمن المادي والنفسي والمعنوي وضمان المستقبل، وتأتي من حيث الأهمية في الأولوية الثانية في السلم أو الهرم.

❖ **الحاجات الاجتماعية:** حينما يستطيع الفرد أن يشبع حاجاته الفسيولوجية ويحقق مستوى معين من الأمن والطمأنينة والضمان فإنه يتطلع لإشباع حاجاته الاجتماعية، والتي تتمثل بشعوره بالانتماء للآخرين وقبول الآخرين له. فالشعور بالود والألفة والمحبة وتبادل المشاعر الإنسانية والاجتماعية وتكوين العلاقات والأصدقاء والتعبير عن التوافق والتفاعل وتكوين الأسرة والعائلة كلها مظاهر اجتماعية يتوق الفرد لتحقيق سبل إشباعها.

❖ **الحاجة إلى التقدير:** تضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات. وتبرز هذه الحاجات داخليا مثل: الثقة بالنفس أو الانجاز والمنافسة ، إما خارجيا مثل الحاجة إلى المكانة و الاعتراف المجتمعي و احترام الآخرين.

❖ **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتمثل المستوى الأخير 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 أن الفرد يرغب في تحقيق ما في مخيلته وما يتمناه لنفسه، وما يطمح إليه، وذلك من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته واستعداداته.

يمكن القول بأنه حسب نظرية ماسلو فإنه لا يمكن تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد دون الاهتمام بحاجاتهم، فعلى قدر تلبية تلك الحاجات يتحدد مستوى رضا الأفراد، وبالتالي على المنظمة أن تكشف دائما على حاجات

¹موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة ملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية 2005، ص.58.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

الموظفين الغير مشبعة حتى تتمكن من تعبئته بطريقة أمثل، لأن الحاجات غير المشبعة هي الموجه الأساسي لسلوك العامل ولتحقيق رضاه يجب أولاً إشباع هذه الحاجات.

ثانياً: نظرية ألدرفير Alderfer theory

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية "ماسلو" جاءت هذه النظرية تطويراً لها فقد بذل العديد من العلماء جهوداً للحد من عيوب نظرية ماسلو وكان من أوائل هؤلاء العلماء "ألدرفير" الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريته بـ (G.R.E) اختصاراً لـ **Existence, Relatedness, Growth** وهي على النحو التالي:¹

❖ **الحاجة للبقاء والوجود NeedsExistence**: وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية والأمان في سلم

ماسلو، ويتم إشباعها مادياً بالطعام والسكنوهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته.

❖ **الحاجة للانتماء Growth needs**: وهي تماثل الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير في سلم

ماسلو، وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع الذي فيه "العلاقات الشخصية".

❖ **الحاجة للنمو Growth needs**: وهي تماثل الحاجة لتحقيق الذات في سلم ماسلو، وهي جميع ما

يتصل بتطورات قدرات الإنسان واستعداداته ويتم إشباعها بالتطوير والتعلم... الخ.

بالرغم من اتفاقه مع ماسلو في تدرج الحاجات إلا أنه يختلف عنه في أمرين أساسيين هما:²

- أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا، فإن ذلك يدفعه للوصول إلى الحاجة الدنيا، قد تظهر أكثر من حاجة واحدة لدى الفرد في نفس الوقت حيث أن هرم ماسلو يتبع تطوراً ثابتاً للحاجات على شكل تدرج أي أنه يجب إشباع حاجات دنيا بشكل معقول قبل التحرك باتجاه إشباع حاجات أعلى.

- 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.

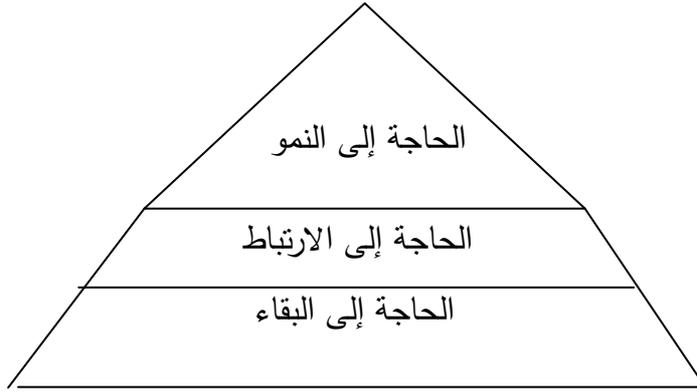
¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص.463.

² ماجدة العطية، مرجع سابق، ص.118.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

وتعتبر هذه النظرية رد فعل لما قدمه ماسلو من حيي محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل و إن كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة في أن محرك العمل والإنتاج والرضا لدى العاملين هو مدى إشباع الحاجات لديهم.

الشكل رقم(13): سلم الحاجات عند ألدرفير



المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع،

ط.1، عمان، الأردن، 2011، ص.225.

ثالثا: نظرية الإنجاز أو الحاجات الثلاثة لماكلياند Theory –Needs Theory

توضح نظرية الانجاز أو نظرية الحاجات الثلاثة لـ "ماكلياند ClellandMc" أن هناك ثلاثة حاجات أساسية

يسعى الفرد إلى إشباعها، وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:¹

❖ **الحاجة للإنجاز The Need For Archi:** وتمثل رغبة الفرد الشديدة للنجاح والتفوق والتحدي في أداء

العمل، ووضع الأهداف واضحة وطموحة يمكن تحقيقها، ورغبة أيضا في تلقي تغذية راجعة حول

مستوى أدائه وانجازه.

❖ **الحاجة للانتماء The Need For Affiliation:** وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع

الآخرين، والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير، والتعلم من تجارب الآخرين ويشعر الفرد بالبهجة والسرور

حينما يكون مقبولا من الآخرين.

❖ **الحاجة للقوة The Need Of Power:** وهي الميل والرغبة في التأثير في الآخرين، وممارسة النفوذ

والرقابة عليهم، والتأثير في سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي.

¹ حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص.252.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

إن نظرية الإنجاز تؤكد على أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يتميزون بصفات تجعلهم يتحملون المسؤولية في أعمالهم ويرغبون بالأعمال التي تناسب قدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم، كما أنهم يميلون إلى أخذ الحرية كاملة في كيفية تنفيذ الأعمال التي توكل إليهم.

وعليه حسب نظرية ماكيلاند فإن الموظف الذي يتميز بأن له دافع قوى للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة مقارنة بالموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوى للانتماء، وسيكون أكثر رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء.¹

رابعاً: نظرية العاملين لهزبرج

قدم فريدريك هرزبرج (Herzberg Frederic) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع حول الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي،² ومن هنا انطلق هرزبرج وصاغ نظريته بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتينهما:³

❖ **العوامل الدافعة Factors Motivation:** وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته ومدى اهتمام بمستقبل

العامل ودوره في المنظمة، حيث أنها تحقق في حالة وجودها بناء درجة عالية من الرضا، وقد أطلق

عليها 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 .

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في ق 21، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 396.

² نفس المرجع، ص. 396.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص. 463.

❖ **العوامل الوقائية Factors Hygiene:** وتمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد بل يمنع الشعور بحالة عدم الرضا، وتتمثل العوامل الوقائية فيما يلي:¹

- نمط الإشراف Supervision .
 - سياسات المنظمة Company policy .
 - العلاقات مع المشرفين Relationship Condit .
 - ظروف العمل المادية Working Conditions .
 - الرواتب أو الأجور المدفوعة Salary .
 - حياة الأفراد Persona Life .
 - العلاقات بين العاملين (المروؤوسين) Relationship with Subordinates .
 - المركز الاجتماعي Status .
 - الضمان أو الأمان الوظيفي Job – Security .
- لذا فإن العوامل الوقائية ترتبط ببيئة العمل (الوظيفة) والتي 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.²

الفرع الثاني: نظريات المحتوى

تتمثل نظريات المحتوى في النظريات التالية:

أولاً: نظرية التوقع لفروم The Theory Expectancy

يرى فروم أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام به سيؤدي إلى نتيجة معينة (تحقيق عائد)، وأن هذه النتيجة للسلوك ذات أهمية وقيمة عالية بالنسبة للفرد.³ وبمعنى آخر ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه. وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب وهي:⁴

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

² نفس المرجع.

³ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2010،

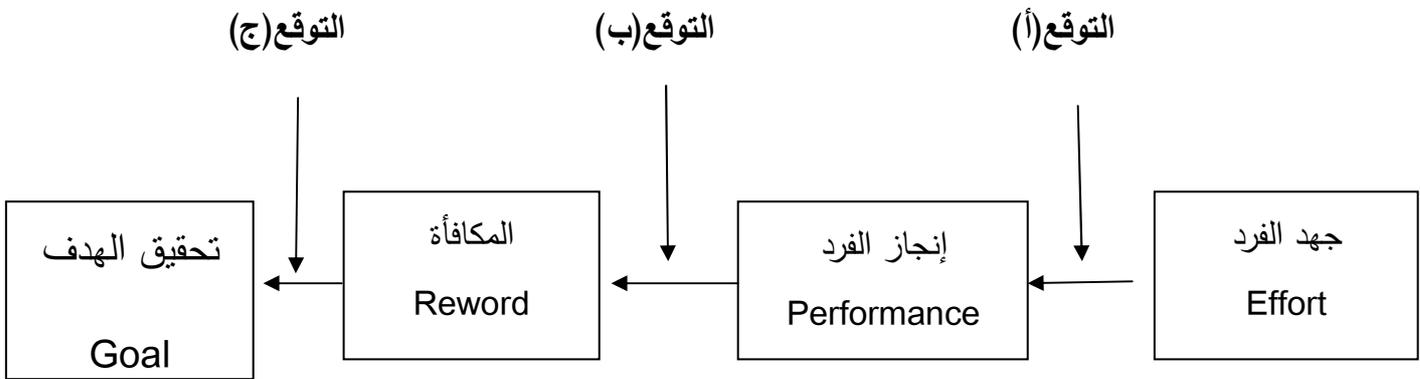
ص.ص. 239.

⁴ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص. 133.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

- ❖ **الجاذبية (المنفعة):** وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.
- ❖ **الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة):** وهي حرية اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.
- ❖ **الارتباط بين الجهد والأداء:** وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد الذي بذله سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف. والشكل التالي يوضح نظرية فروم للتوقع.

الشكل (14): نظرية التوقع لفروم



المصدر: موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.133.

يبين الشكل أن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا هو التوقع الأول في نظرية فروم، وأضاف بأنه إذا حقق الفرد إنجازة فهل سيكون كافياً أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني.

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

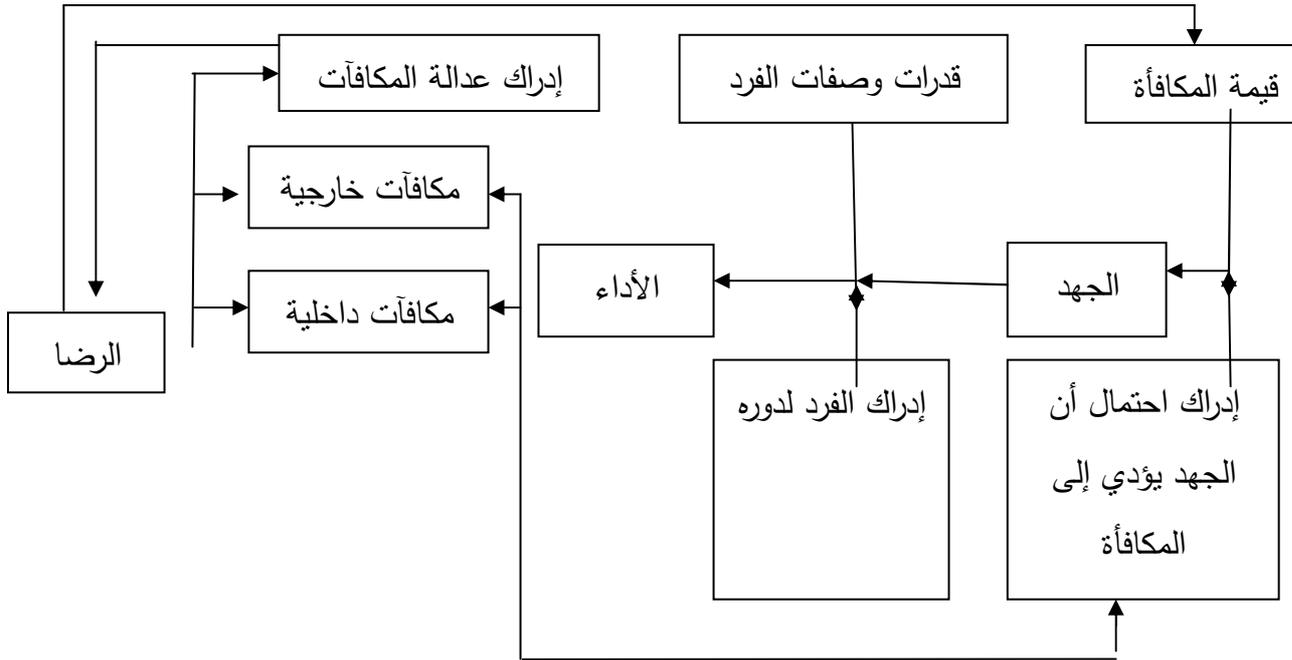
ثانياً: نموذج بورترو لولر في التوقع Porter And Lawler Expectancy Model

اعتماداً على نظرية فروم في التوقع وضع كل من "بورترو لولر" نموذجاً لتفسير أداء الأفراد العاملين، حيث افترضاً بأن الأداء والإنجاز ينتجان عوائد ومكافآت داخلية وخارجية، وهذه الأخيرة تقود إلى الرضا عن العمل؛ فالعوائد الداخلية أو الذاتية هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة، وعندما

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضي رغبات الفرد، أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته وتمثل بالأجر والأمان والحاجات الاجتماعية. وقد تضمن هذا النموذج أيضا عنصرا آخر يؤثر على رضا الأفراد ودوافعهم نحو العمل، وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها، وقد أوضح بأن هناك فرقا بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلا.¹ وفيما يلي عرض لهذا النموذج.

الشكل (15): نموذج بورتولولر في العلاقة بين الأداء والرضا



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

ثالثا: نظرية العدالة لـ ستيسيا دمز Equity Theory

تنتسب نظرية العدالة للكاتب آدمز Adams stacy وذلك عام 1965، وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات، وحسب آدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الأخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح.²

¹سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة 4، عمان، الأردن، 2007، ص.174.

²محسن على الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005، ص. 309.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

ووفقا لهذه النظرية فإن هذه العلاقات تتجسد في ثلاث صور:¹

- 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 (16): نظرية العدالة لآدمز

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

المصدر: حظير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009،

ص. 114.

¹ نفس المرجع ص. 114.

رابعا: نظرية القيمة theory value

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها أدوين لوك عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصر عمله تحكمها ثلاثة أشياء وهي:¹

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتتناسب برغباته وأسلوبه في الحياة.²

وقد انتقدت هذه النظرية على أساس أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا، حيث تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه... إلخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعر بالرضا إلا بوجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر مما يريد.³

المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي والمشاكل التي تواجهه

أولا: مظاهر الرضا الوظيفي

بما أن الرضا لا يظهر بشكل مباشر فله صورا أو مظاهر تكشف عن وجوده منها:⁴

❖ **الإنتاجية المرتفعة:** هي أول مظهر وقد برهنت على وجوده مدرسة العلاقات الإنسانية، بحيث يتجلى من خلال زيادة في عدد الوحدات المنتجة من قبل العامل وفي فترة قصيرة. واليوم وبالإضافة إلى المعايير

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.168.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.55.

³ جيرالد جزنيرج و روبرت لارون، مرجع سابق، ص.210.

⁴ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية : مدخل معاصر، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص.236.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

الكمية نتكلم عن الجودة أيضا، 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 مظهرا 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 دائما 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 موضوعيا لأنتجهاها قد يؤدي إلى تقاوم الوضع 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 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 بالتغيير ونقل مخاوفهم من إمكانية معارضة مشاريعهم.

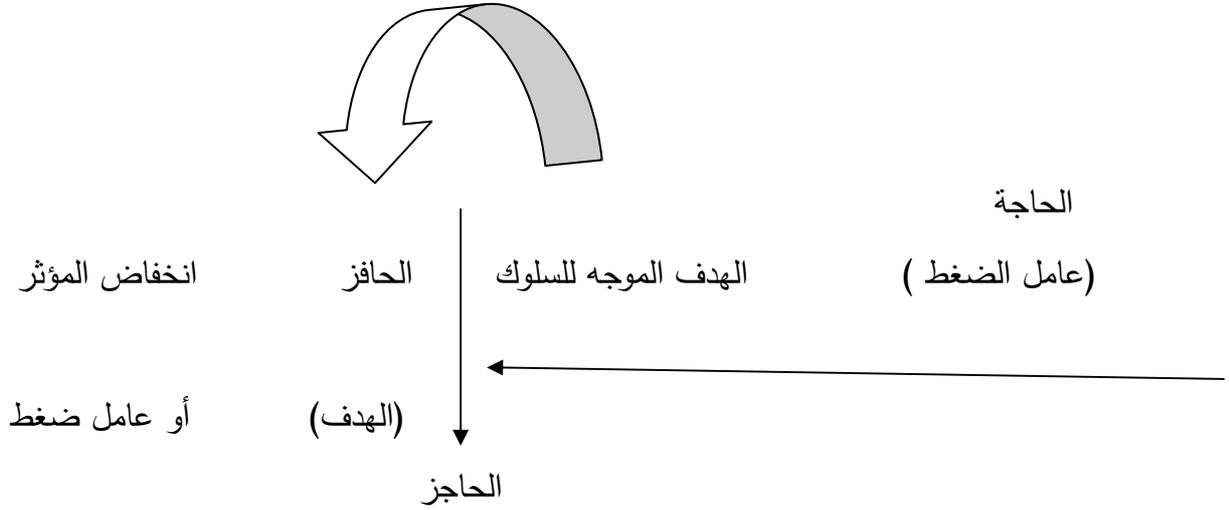
ثانيا المشاكل التي تواجه تحقيق الرضا الوظيفي

من أهم المشاكل التي تواجه تحقيق الرضا الوظيفي نذكر 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

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

الشكل(17): 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. وقد تنتج الحواجز أو الموانع التي تحول دون إشباع الحاجة داخلية أو خارجية، 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 على عمل معين وعجزه عن التأقلم مع... 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 الإصرار 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.

¹إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمديرين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.68.

- **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 يتبعها، 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.¹

المطلب الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي ونتائجه

هناك مجموعة من البرامج والأساليب التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، والتي تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمنظمات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى توضيح النتائج المحتملة للرضا الوظيفي في مجال السلوك التنظيمي.

الفرع الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

البرامج الداعمة للرضا الوظيفي هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومن أهم هذه البرامج نذكر:²

أولاً: برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن هذه البرامج مثلاً تلك الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية والبرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور والحوافز.

ثانياً: برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص. 459.

² محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص. 276-278.

تسعى هذه البرامج إلى تحسين ظروف العمل وتشتمل عادة على الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية، الأثاث...الخ.
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك بدراسة ساعات العمل ومراعاة حاجة العاملين إلى الراحة....الخ.
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات ذات الإزعاج واستعمال المواد العازلة في السقوف والجدران.

ثالثا: برامج التقليل من رتابة الأعمال:

تحاول هذه البرامج التخفيض من معدل الملل أو الروتين الناجم عن أداء واجبات تتصف بالتكرار الشديد وذلك من خلال اللجوء إلى:

- (1) برامج إثراء العمل: ويقصد به إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل بشكل يجعل فيها نوعا من التحدي الذي يشبع الدافعية للإبداع ويتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة.
- (2) برامج التوسيع الوظيفي: ويقصد بتوسيع العمل زيادة عدد المهام التي يقوم بها الفرد أفقيا وعلى نفس المستوى من السلطة والمسؤولية.¹

رابعا: برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضارة، وسائل المواصلات، بناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل ويجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد كبير من العاملين وأن تكون مستمرة.

خامسا: برامج الأمن والسلامة المهنية:

هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة للكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

- (1) تجزئة العمل:دراسة وتحليل كل عمل على حدى منذ بدايته إلى نهايته بكامل جزئياته بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء مهامه.
- (2) تحديد مصدر الخطر:بناء على نتائج الخطوة السابقة يمكننا معرفة وتحديد مصادر الخطر والتي إما أن تكون:بيئة العمل وظروفها، بيئة العمل النفسية والاجتماعية، الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو تدريبه...
- (3) تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:يمكن تصنيف المخاطر المهنية إلى فئتين؛ فئة الأولى وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيين كالجروح بأنواعها، الحروق...الخ،

¹محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص.64.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

ويمكننا الوقاية من الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط إلكترونية... الخ، والفئة الثانية وتضم أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين وعمال المخابر، كما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمادات والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والاستجمام... الخ.

4) تدريب العاملين: وتدريب هنا مقسم إلى أربع أقسام:

أ- القسم الأول: زيادة مهارات الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.

ب- القسم الثاني: تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

ت- القسم الثالث: توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرض زملائهم لإصابات العمل.

ث- القسم الرابع: شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلقيها.

5) سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن: تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم إجراءات الأمن.

6) المتابعة والتفتيش: على إدارة الموارد البشرية المتابعة والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

سادسا: برامج الرعاية الصحية

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين، كما أن الاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض، فالمنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.¹

سابعا: برامج فرق العمل المدارة ذاتيا

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتوسعى هذه الجامعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية.

ثامنا: برامج حلقات الجودة

¹ محمد شحاته ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، دار ميسرة للنشر والتوزيع والطبعة، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص.245.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

وهي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري، وتسمى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها، عملها لا يقتصر على مجال معين.

تاسعا: برامج الجودة الشاملة

هناك عدة عراقيل تعيق سيرورة العمل الإداري بالمنظمات والتي نستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم، تسرب العاملين الأكفاء... الخ، ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب انخفاض الروح المعنوية ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية، كان لابد من الالتجاء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء، ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغييرات في عدة مجالات ونذكر منها:

• الثقافة التنظيمية.

• التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

• النمط القيادي.

• أسلوب تنفيذ الأعمال.

الفرع الثاني: نتائج الرضا الوظيفي

حدد الباحثون عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي وهي:¹

أولاً: الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل

يقوم التفكير المنطقي على 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 عكسية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

ثانياً: الرضا الوظيفي ومعدل الغياب

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال هو الرضا عن العمل، حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، نستطيع التنبؤ بحضوره والعكس صحيح، فالعلاقة بين درجة الرضا عن العمل وبين معدل الغياب هي علاقة عكسية.

¹محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص.ص. 204-205.

ثالثا: الرضا الوظيفي والإصابات

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة عكسية 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 الابتعاد 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 العكسية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

رابعا: الرضا الوظيفي ومعدل أداء العمل

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي وبين الأداء موضوع الكثير 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 مرتفع.¹

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

لكل منظمة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى والمتمثلة في مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها المتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، هذا التأثير للثقافة على الفرد حيث يصبح يعرف ويتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات منظمة وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضو في المنظمة، فهل تستطيع هذه الثقافة التأثير في رضاه الوظيفي، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: علاقة القيم التنظيمية بالرضا الوظيفي

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.354.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

لا توجد منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة حديثة التكوين أو مضى عليها فترة من الزمن إلا ولها وجهات نظر في التعامل مع الظروف التي تحيط بها ونوع العلاقات والتواصل والتعامل مع الأطراف الذين تربطهم مصالح بالمنظمة بسيطة كانت أو واسعة، أنها ما يعرف بالقيم التي تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين وكيف تدير نفسها. لقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها من صيانة التماسك في البناء التنظيمي. والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.²

وتتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد والمنظمات فيما يلي:³

- ❖ تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.
- ❖ زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.
- ❖ يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات، ويصعب إيجاد حلول لها 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.

المطلب ثاني: علاقة المعتقدات التنظيمية بالرضا الوظيفي

تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات، أو التصورات أو المعايير التي تكونت داخل المنظمة على مر السنين، وتجسدت فيها وفي موظفيها، وبما أن الرضا الوظيفي والمعتقدات التنظيمية مرتبطان بالفرد نفسه ولا 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، وبالتالي تعمل على

¹مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.121.

²أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مصر، 2000، ص.123.

³عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص.101.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

تشجيعهم على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة من طرف المنظمة، وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين دون المساس بمعتقداتهم الشخصية¹.

المطلب الثالث: علاقة التوقعات التنظيمية بالرضا الوظيفي

من خلال بعض الدراسات السابقة نستنتج أن مستوى الرضا الوظيفي يكون إيجابيا أو مرتفعا كلما انتقلنا إلى المستويات العليا في المنظمة والعكس صحيح، كما أشارت بعض الدراسات أيضا إلى أن ظروف العمل من تهوية وإضاءة ودرجة الحرارة وساعات العمل وغيرها وقنوات الاتصال تؤثر على درجة الرضا الوظيفي للعاملين، فكما كانت التوقعات التنظيمية التي يتوقعها الموظفون هي نفس التوقعات التنظيمية التي تضعها المنظمة، كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي.

وكما كانت توقعات الأفراد العاملين لا تتوافق مع التوقعات التنظيمية للمنظمة كلما أدى ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي، وهذا ما سيؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل والغياب، وانخفاض الإنتاجية وغيرها من مظاهر عدم الرضا الوظيفي، وبالتالي فإن التوقعات التنظيمية تؤثر وبدرجة كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي².

رابعا: علاقة الأعراف التنظيمية بالرضا الوظيفي.

الأعراف بشكل عام هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية 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، وبعد الخروج عليها خروج عن المألوف، والخروج عن إرادة الجماعة، وهي عبارة عن أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد المنظمة وترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق أعراف التنظيمية، حيث نجد مثلا أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال³.

ومن بين الأعراف الإيجابية المتعارف عليها في العمل نجد مثلا:

¹ منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الأردن، 2009، ص.66.

² 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.

³ مريم بوجراجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص.ص.68-

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

تسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا، وهي في ذلك تستخدم عدة سياسات وإجراءات منها ما هو محدد (قانونيا القانون العام والقانون الداخلي)، ومنها ما هو مكتوب في الاتفاقيات الجماعية (بين إدارة 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 والأعراف. هناك مجموعة من العادات والسلوكيات الإدارية التي تتمثل في اللامبالاة بأداء العمل المنوط ببعض الموظفين، والتنوع 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 وهي مؤشرات لانخفاض الأداء والرضا الوظيفي؛ حيث 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 والأعراف والثقافة والأخلاق في الأفراد التي تنشئ في البيئات المختلفة.

وبالضرورة يجب على المنظمة أن تسعى دائما إلى تطوير سياساتها وإجراءاتها وقوانينها بما يتماشى مع ما يريده أفرادها، وأن تأخذ في الحسبان تقاليدهم وعاداتهم والأعراف التي يتبعونها لتجنب الصراعات والمشاكل والتعارض بين ما تحمله المنظمة وما يحمله الأفراد. ومن ثم تظهر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وتعكس ارتباط قوي جدا، حيث أنه كلما كانت ثقافة المنظمة ثقافة قوية، كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أو درجات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين.¹

¹ نفس المرجع، ص. 69-70.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية في تحقيقه

خلاصة الفصل الثاني:

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 والاجتماعي للعاملين ويساعد على حسن الأداء، لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة، فهو يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه عمله والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده، وعن السعادة التي تتحقق لديه من هذا العمل، 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 تسريه من العمل، ومنه فالرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لشركة العموري

لصناعة الآجر -جامعة-

تمهيد:

بعد أن قمنا في الجانب النظري بعرض أهم المفاهيم النظرية حول متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وكذا التطرق إلى طبيعة العلاقة التي تربطهما، وبهدف إثراء ما جاء في القسم النظري بإعطاء تفاصيل أكثر وشرح أدق لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بإحدى الشركات الصناعية الجزائرية المتمثلة في شركة عموري لصناعة الآجر بجامعة، والتي تعد من أكبر الشركات القائمة على مستوى الاقتصاد الوطني الجزائري، وذلك من خلال ما توفره من مختلف أنواع الأجر ولما لها من فروع متعددة في الكثير من الولايات.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث تناول ما يلي:

- **المبحث الأول:** تقديم شركة العموري لصناعة الآجر.
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم شركة العموري لصناعة الأجر

تعتبر المؤسسات الاقتصادية القلب النابض للاقتصاد الوطني فإذا كانت هذه المؤسسات مزدهرة وذات سمعة اقتصادية مع جميع المتعاملين الاقتصاديين فهذا يعزز من مكانتها، إذ تعتبر مؤسسة العموري لصناعة الأجر الأحمر كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تمثل طرفا مهما في النشاط الاقتصادي، وهي أيضا خلية من خلايا الاقتصاد التي تجمع بين وسائل الإنتاج ورؤوس الأموال وذلك للقيام بعملية الإنتاج وتحويل المواد إلى سلع وتشغيل اليد العاملة، واستخدام وسائل مادية هامة لاستخراج وتحويل ونقل وتوزيع المنتجات أو تقديم الخدمات.

وتعد هذه المؤسسة من المؤسسات الخاصة الرائدة والمتخصصة في صناعة المواد الحمراء ولها فروع عدة في ولايات الجزائر، ورغم المنافسة التي يشهدها هذا القطاع لإنتاج مواد البناء من طرف المؤسسات العمومية أو المستثمرين الخواص، فقد استطاعت شركة العموري لصناعة الأجر الاستيلاء على حصة سوقية لا يستهان بها، وهذا نظرا لكون سوق الحمراء سوق مزدهر وجد جذاب.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم شركة العموري لصناعة الأجر من خلال التطرق إلى نشأتها وتعريفها، هيكلها التنظيمي ومن ثم مختلف مراحل التي تمر بها عملية الإنتاج في هذه الشركة.

المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة العموري لصناعة الأجر

أولاً: نشأة شركة العموري لصناعة الأجر

تم إنشاء شركة العموري لصناعة الأجر بعد توفر العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتي من بينها توفر وقرب مصادر المادة الأولية الأساسية في الإنتاج وهي الطين، وكما تعد منطقة واد ريغ من بين الأماكن الغنية بالماء والذي يستهلك بكميات كبيرة في المصنع، وقد بدأت نشاطها في فيفري سنة 2014 برأس مال قدره 500,000,000 دج، ومسجلة لدى مصالح السجل التجاري تحت القيد 109107.

ثانياً: تعريف شركة العموري لصناعة الأجر

شركة العموري لصناعة الأجر هي شركة ذات مسؤولية محدودة (SRAL) مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم 03 جامعة ولاية الوادي، تأسست الشركة من 09 شركاء تربطهم صلة قرابة وهي متخصصة في صناعة الأجر الأحمر بأنواعه والقرميد الصناعي، وفيما يخص منتجات الشركة فهي متعددة حيث تنتج:

- أجر 10 سم ثمنه 13,97 دج خارج الرسم.
- أجر 15 سم ثمنه 19,46 دج خارج الرسم.

- أجر للسقيفة نصف جاهز 45سم بـ 54,59دج خارج الرسم.
- أجر للسقيفة نصف جاهز 55سم بـ 60,09دج خارج الرسم.

تقوم الشركة بالترويج وهذا لفرض مكانتها في السوق، وتقدم خدمات التوصيل والإعلانات، وقد حدد مسير الشركة مبلغ مالي خاص بالإشهار وذلك بطبع التقويم السنوي وبطاقات الزيارة والمذكرات، وتتم الإعلانات التجارية في جريدة وإذاعة واد سوف، وتتجلى فائدة المنتجات على مستوى الشركة في توفير المواد الأولية لقطع المقاولات والأشغال العمومية. وقد ظهرت هذه الشركة في إطار ما يسمى بتشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدعوم من طرف الدولة كحل من أجل تخفيض معدل البطالة وتشجيع المبادرات والإبداعات المضيفة، والمساهمة بشكل قوي في دعم الصناعات والنشاطات خارج قطاع المحروقات لإرساء التوازن الاقتصادي الوطني.

وتقوم الشركة بتسديد مجموعة من الضرائب وهي:

- الرسم على القيمة المضافة وتقدر بـ 17% من المبيعات.
- الضريبة على الدخل (دخل العمال) غير مستقرة، الرسم على النشاط المهني 02%
- الضريبة على أرباح الشركة: حيث أن الشركة معفاة من هذه الضريبة كونها حديثة إلا أنها تدفع مبلغ 10000 دج طبقا لما حدده المشرع الجزائري.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة العموري لصناعة الآجر

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن بناء يظهر مختلف المستويات التنظيمية التي تتكون منها الشركة، ومن خلال الهيكل التنظيمي لشركة عموري يظهر لنا أنها تتكون من مجموعة من أقسام والمصالح المتناسقة فيما بينها تقوم بوظائف وأعمال متكاملة مع بعضها البعض وذلك للمحافظة على النظام الداخلي وكذلك ضمان حسن سير نشاط الشركة الإنتاجي، حيث يتكون هيكلها التنظيمي من المستويات التالية:

أولاً: المدير العام:

يعتبر المدير العام هو المسير والمسئول الأول للمصنع، من مسؤولياته ومهامه هو متابعة كل الأمور المتعلقة بالمصنع ومتابعة نظام الجودة والمحافظة عليها، ويتولى هذا الأخير أعمال المكتب من مراقبة وإمضاء الوثائق وكذا مراقبة رؤساء المكاتب والموظفين.

ثانيا: الأمانة(سكرتارية):

الأمانة هي عبارة عن مصلحة رسمية تقوم بتسيير عمل الإدارة ومهامها: الاستقبال، الهاتف، تحويل المكالمات، القيام بنسخ وحفظ الأوراق والوثائق وترتيبها، استقبال البريد الوارد والصادر، تسيير مواعيد المدير العام، تسجيل ومعالجة النصوص، مهمتها هي المحافظة على الأسرار وحفظ وثائق الشركة، وهي عبارة عن همزة وصل بين العمال والمدير، الاستشارة، الامتثال لأوامر المدير.

ثالثا: الإدارة:

تعمل الإدارة على تنظيم وتوجيه الأفراد داخل المصالح في المؤسسة والتنسيق بين مصلحة المستخدمين، الصندوق والمحاسبية والمصلحة التقنية، وتتفرع منها المصالح التالية:

1- مصلحة المستخدمين: هي عبارة عن مصلحة تهتم بشؤون العمال من بداية العمل إلى نهايته وهي حلقة الوصل بين العمال وإدارة الشركة ومن أهم الأعمال التي تقوم بها:

- تسجيل العمال.
- استخراج الوثائق الخاصة بالعمال.
- تسديد أجور العمال.
- مراقبة العمال.

وهذه المصلحة قادرة على التوفيق بين المهام وتنفيذها وهذا لأن المراقبة دائمة واستخراج الوثائق لا يكون دائما وقد قدر عدد العمال ب: 150 كما أن المصلحة لها القدرة على مسايرة وتسيير هذا العدد، وهذا بتقسيم العمال إلى أفواج، إلا أن هناك بعض العمال يعملون يوميا كالصيانة والتنظيف. وقد قسم العمال إلى قسمين هما: إنتاج وشن، والعمال يتحصل على أجره نقدا(عن طريق الصندوق)، وهذا بعد خصم جميع الاقتطاعات.

ويندرج تحت هذه المصلحة الورشات التالية:

- (1) ورشة التخزين: تهتم بشراء المواد الأولية ومراقبتها ثم تخزينها.
- (2) ورشة الصيانة: تهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب، وكذا صيانة جميع المعدات الأخرى.
- (3) ورشة الإنتاج: هي التي تشرف على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحل منذ دخول المواد الأولية إلى الورشات حتى مرحلة إتمام المنتج، حيث يجب التأكد من أنه صالح للاستعمال من جهة وأنه مطابق للمواصفات من جهة أخرى.

4) ورشة التلحيم.

2-مصلحة المحاسبة: هي القلب النابض للمؤسسة وهي مكلفة بتسيير المالي، ومسك دفتر يومية وتسجل فيه مختلف العمليات من مبيعات، مستهلكات ومشتريات. ومن بين المهام التي تقوم بها المصلحة هو:

- التسجيل المحاسبي.
- إعداد الفواتير(عملية الفوترة).
- القيام بالعمليات والمعاملات المالية.

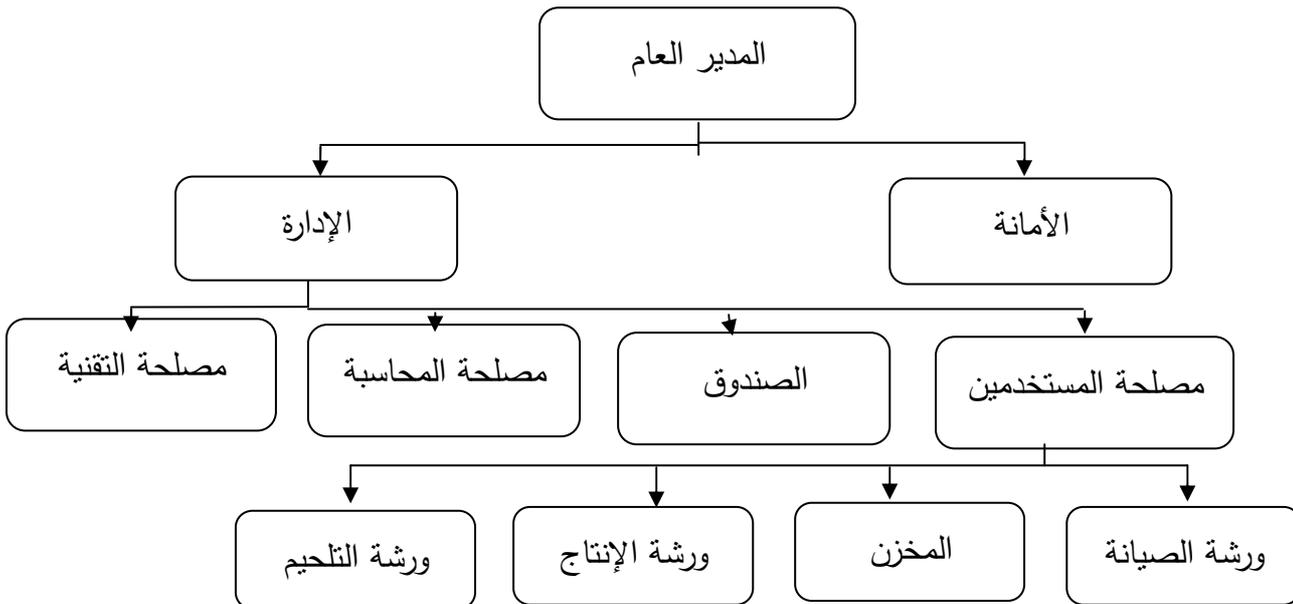
وتقوم بتسجيل عملياتها المحاسبية والمحاسبة العامة هي التي تخدم الشركة، وتوضح المركز المالي للشركة بعرضها في الميزانية، ولها علاقة مع الإنتاج أي تسجيل كل العمليات وتزويد إدارة الشركة بالمعلومات وتكون على شكل تقرير محاسبي. كما تقوم المصلحة بإعداد الميزانية الافتتاحية التي يتم فيها تسجيل التثبيات في جانب الأصول بالإضافة إلى الصندوق والبنك، أما في الجانب الخصوم رأس المال والافتراضات، ثم تسجل في دفتر اليومية.

3-مصلحة التقنية: المكتب الذي يتم فيه كل الأعمال ذات الطابع التقني والعمالي تشرف على الأشغال والانجازات.

4-الصندوق: هو مكتب خاص بالأمر المالية للشركة.

والشكل التالي يعرض الهيكل التنظيمي لشركة عموري للآجر:

الشكل(18): الهيكل التنظيمي لشركة العموري لصناعة الآجر



المصدر: وثائق شركة عموري لصناعة الآجر.

ترتكز أغلبية الدراسات التي تتناول تحليل الهياكل التنظيمية على ثلاث خصائص رئيسية وهي: درجة التعقيد، درجة الرسمية، درجة المركزية، وبناء على هذه الأبعاد والاعتماد على ما لاحظناه أثناء تواجدها لفترة معقولة داخل الشركة وانطلاقاً من شكل الهيكل التنظيمي يمكن تحديد الخصائص التالية لتنظيم الشركة:

- عدد المستويات التنظيمية قليل جداً، مستويين فقط والهدف من ذلك تسهيل العمل، لتجنب تشويه الرسالة أي أنها تصل بأقل قدر ممكن من الأخطاء على عكس المؤسسات ذات المستويات التنظيمية المتعددة حيث تشوه الرسالة فيها قبل وصولها، كذلك هذا النوع من التنظيم يوفر التكيف والمرونة.
- الناحية الأفقية فنلاحظ أن الشركة تعتمد على توسيع نطاق الإشراف، وإثراء العمل بدلاً من التخصص الشديد.
- درجة الرسمية فهي متدنية، فلا يوجد تعقيد فيما يخص القواعد والأنظمة والإجراءات، فهي بسيطة جداً إلى حد أن الأفراد داخل الشركة يتعاملون دون تكليف بينهم حسب ما لاحظناه، الشيء الذي قد يرجع إلى أن حجم الشركة صغير، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة داخلها.
- المركزية فهي عالية، لا يوجد تفويض للسلطة أو القرارات، وهذا راجع لممكن لعدم وجود ثقة متبادلة، لكن هذا في رأينا لا يشكل إشكالا حالياً، لكن إذا زاد حجم الشركة سيكون عائقاً نحو التصرف بسرعة حيال الأوضاع المستجدة والطارئة، والذي يمثل عاملاً مهماً جداً لتحقيق تنافسية واستمرارية الشركة.

المطلب الثالث: مراحل الإنتاج بشركة العموري لصنع الآجر

كأي عملية صناعية تمر عملية إنتاج الآجر بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة على النحو التالي:

المرحلة الأولى: مرحلة التخزين

قبل العملية نقوم أولاً بوصف لعملية الدخول المادة الأولية (الصلصال-الرمل-الماء) إلى الشركة، يصل كلا من الطين والرمل إلى الشركة محملاً على الشاحنات خاصة وبوصول جميع المواد يتم التفريغ كلا من هذه المواد في أماكن تخزينها ثم يتم تحويلها إلى عملية الإنتاج عن طريق آلات خاصة.

المرحلة الثانية: مرحلة ما قبل الهرس

يتم في هذه المرحلة القيام بنقل الصلصال والرمل نحو آلة التصفية، وهذا بعد تنقيص حجم الصلصال بواسطة الهراس، وفي نفس المرحلة تمر التركيبة بالآلة التنظيم من أجل إجراء مرحلة ضبط الحجم، وتستغرق هذه المرحلة ساعتين ويقدر أن يقوم بها عاملين فقط.

المرحلة الثانية: العجن

وتتم بترطيب المكونات داخل الخلاط بإضافة الماء، وتتم عملية الخلط بالدوران لمدة ساعتين، ويقدر أن يقوم بهذه العملية أربع عمال.

المرحلة الثالثة: التخمير

تتمثل مرحلة التخمير في استقرار المكونات قبل معايرتها.

المرحلة الرابعة: مرحلة تكملة الهرس

المرحلة السابقة لا تعطي خليطاً متجانساً، لذلك في هذه المرحلة يتم هرس وعجن التركيبة التي تعطينا خليطاً متجانساً (عجين لين)، ثم ينقل هذا الأخير إلى آلة سحب أين تبدأ صناعة المنتج.

المرحلة الخامسة: مرحلة الصناعة

يتم في هذه المرحلة وضع الخليط في القوالب (مضغوط أفقي مجهز بقوالب)، حيث تخرج المادة المضغوطة بعد ذلك من شقوق القالب الموجودة في خارج المضغط، حيث يعطي شكل الآجر القالب المختار، وبعد إتمام هذه العملية، يتم تقطيع الآجر آلياً حسب الحجم المختار، ويوجه المنتج إلى المنتج مركز الشحن.

المرحلة السادسة: مرحلة الشحن

يحمل منتج الآجر بصفة آلية على إدراج من حديد مخصصة لذلك، حيث توضع فوق خطوط توجيهها من قسم الصناعة إلى المجفف الاصطناعي.

المرحلة السابعة: مرحلة التجفيف

يجفف الآجر بالحرارة والتهوية، حيث يتم إدخاله إلى المجفف على متن عربات صغيرة موضوعة فوق خطوط، وتستغرق عملية التجفيف ساعتان ونصف.

المرحلة الثامنة: مرحلة الطهي:

تتم مرحلة الطهي في مرحلتين:

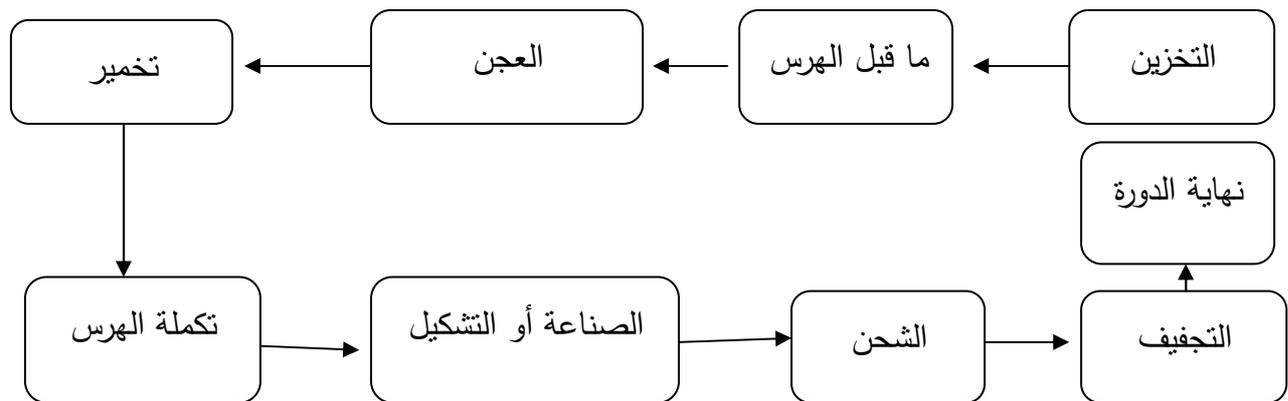
▪ **التفريغ:** ويتم تفريغ الآجر من العربات الصغيرة بصفة آلية لأن هذه الأخيرة لا تتحمل الحرارة القصوى للفرن.

▪ **التكديس:** بعد تفريغ الآجر يشحن فوق عربات مصفحة والتي تتحمل الحرارة القصوى للفرن ودرجة الحرارة العالية، حيث يتم إدخالها إلى الفرن على درجات حرارة متفاوتة من 115 درجة إلى 860 درجة.

وتجدر الإشارة بأن عملية النقل بين كل مرحلة وأخرى تكون بصفة آلية، لا يوجد نقل يدوي بينها، حيث يتم ذلك بأحزمة متحركة وذات مسارات متغيرة، وتنقل بالآلات مناولة آلية نحو العربات والتي بدورها تنقلها إلى الفرن.

بعد إتمام عملية الطهي يكس المنتج فوق ألواح ويتم مراقبة جودة المنتج بالاعتماد على الملاحظة، حيث يكفي مراقبة اللون، واستعمال الرقابة الصوتية باختبار الرنين الذي يصدره الآجر عند الطرق عليه، وكذلك يتم إدخال الآجر في الماء مدة 21 يوم، حيث يجب أن يبقى كما هو دون أن يتفتت، وحسب المهندس فإن مدة أسبوع كافية جداً، بعد الطهي يحمل الآجر إلى ساحة التخزين، وعامة يتم تحميله مباشرة في شاحنات النقل للزبائن. والشكل الموالي يبين مراحل عملية إنتاج الآجر:

الشكل رقم (19): مراحل إنتاج الآجر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية حولها، سنقوم من خلال هذا المبحث بالتطرق إلى منهج المتبع للدراسة وكذا نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات وأيضاً المحاور التي تغطيها، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة، لننتقل بعدها إلى تحديد مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، وفي الأخير سنقوم بإجراء اختبار أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات.

المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج العلمي بأنه: "مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب بإيصالها للآخرين بغية تعريفها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية".¹ بالاستناد إلى اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولاً وأخيراً على طبيعة المشكلة واستجابة

¹ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.121.

لموضوع الدراسة، وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها فقد أستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي في أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

ثانيا: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وفي إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي) وعلى طبيعة المنهج المتبع والوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة والإمكانيات المادية المتاحة تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي" .

ويعرف الاستبيان بأنه: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن يرسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".¹ وقد تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقه وثباته، فثبت الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقه على الأشخاص ذاتهم، وصدقه يعني التأكد من أنها سوف يقيس ما أعد من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعداد هو تصميمه بالاطلاع على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذلك بالاعتماد على خبرة بعض الأساتذة الجامعيين.

وقد انقسم استبيان إلى قسمين رئيسيين هما:

▪ **القسم الأول:** خاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي:(الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والصنف المهني).

▪ **القسم الثاني:** خاص بمحاور الاستبيان، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالثقافة التنظيمية ويحتوي على(22)عبارة موزعة على أربعة أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي

¹رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008، ص.182.

على (18) عبارة. وقد كانت درجة الإجابة على كل عبارة مكونة من 5 درجات أي الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي لقياس الاستبيان، وذلك حسب التصنيف الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الحدود الدنيا والعليا لسلم (Likert) الخماسي

الدرجة	الخيارات	طول الفئة	درجة الوعي
1	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79	منخفضة جدا
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	منخفضة
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
4	موافق	من 3.40 إلى 4.39	مرتفعة
5	موافق بشدة	من 4.40 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع بأنه "جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة".¹ ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر والبالغ عددهم (150) عامل موزعين على ثلاث أصناف وظيفية من إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ.

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها "مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله".²

ولقد تم حصر عينة في دراستنا بـ 55 عامل تم اختيارهم عشوائياً من كل الأصناف الوظيفية بالشركة، وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عن طريق الزيارة الميدانية، وأمكن استرجاع 44 استبيان وبعد فحصهم تم استبعاد أربع استبيانات لعدم استكمالهم وعدم موافقتهم لشروط القبول، وبالتالي أصبح

¹ محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2007، ص.217.

² نفس المرجع، ص.218.

عدد الاستبيانات المعتمدة 40 استبيان لإجراء المعالجة الإحصائية عليها، والتي بلغ نسبتها 26% وهي نسبة مرتفعة مما يسمح لنا بإمكانية التعميم.

الجدول رقم(02): توزيع الاستبانة

الاستبيانات	حجم المجتمع	الموزعة	المسترجعة	غير مسترجعة	المستبعدة	القبالة للتحليل
المجموع	150	55	44	11	4	40
النسبة	%100	%36	%29	%7	%2	%26

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

أولاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين هما:

- **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS** لإحصائي (V. 20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع.
- **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 وتحدثت 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 بتفريغ البيانات في (Exel) والاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (V20.Spss) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها تطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء....الخ، بالإضافة إلى التحليلات الإحصائية متقدمة، وفي دراستنا هذه استخدمنا الأساليب التالية:

1. معامل الارتباط (Pearson): لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبانة، والتأكد من الصدق البنائي ومدى ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تقيسه.
2. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
3. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach 's Cseffciien Alpha): يقيس الثبات الداخلي لأداة الدراسة، فإذا كان المعامل أقل من (0.06) فهو ضعيف، في حين إذا كان في حدود (0.70) فيعتبر مقبولاً، أما إذا كان أكبر من (0.70) يعتبر جيداً، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان أفضل. ويعكس معامل الثبات مدى التطابق الذي تقدمه النتائج المتحصل عليها نتيجة لتطبيق الاختبار مرات عديدة على ذات الأفراد، ويعد الاختبار ثابتاً إذا كان يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره.
4. مقاييس الإحصاء الوصفي (statistic Mrasures Descriptive): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
5. اختبار كولمجروف سمرنوف (-1-Sample K-S): لمعرفة نوع البيانات أي هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution Norma)

المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

اختبار الثبات واختبار الصدق من الاختبارات الضرورية خاصة في المنهج الكمي، فإذا تحقق ثبات وصدق الأداة المستخدمة فذلك يمنح ثقة بنتائج الدراسة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"¹. كما يقصد به "أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه"². وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري

يعد الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية، إذ يشير إلى الموافقة الموضوعية للخبراء على أن المقياس المستخدم يعكس فعلياً ما هدف إلى قياسه، وفي إطار هذه الدراسة وللتأكد من الصدق الظاهري تم عرضها على

¹ عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص.179.

² فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ط1، الإسكندرية، مصر، 2002، ص.167.

عدد من الأساتذة المتخصصين إضافة إلى الأساتذة المشرفة، والذين أبدوا عددا من الملاحظات حولها من حيث درجة مناسبة الفقرات، ووضوح انتمائها لمجال البحث والسلامة اللغوية، ودرجة مناسبة بنودها مع إشكالية البحث وفروضة، واستنادا إلى مجموعة من الملاحظات والاقتراحات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات الضرورية، لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف الدراسة، كما هي موضحة في الملحق رقم (03). وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانيا: معامل صدق المحك

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03) إذ نجد أن معامل الصدق بالنسبة للثقافة التنظيمية بلغت قيمته (0.88)، و بالنسبة للرضا الوظيفي بلغت قيمته (0.99) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه

الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة

الثبات هو مدى تطابق النتائج المتحصل عليها نتيجة لتطبيق الاختبار مرات عديدة على ذات الأفراد؛ بمعنى أن الاختبار يعد ثابتا إذا كان يؤدي إلى نفس النتائج إذا طبق أكثر مرة في ظروف مماثلة، وقد تم حساب ثبات أداة هذه الدراسة باستخدام معامل (Alpha Cronbach) الذي يأخذ قيما تتراوح بين (0 و 1)، وكلما كانت القيم أقرب إلى الواحد كان الثبات مرتفعا، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03): معاملات الثبات والصدق

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	22	0.786	0.88
الرضا الوظيفي	18	0.987	0.99

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (03) يبين أن معامل ثبات الأداة ككل مرتفع جدا إذ بلغ (0.786) بالنسبة للثقافة التنظيمية و(0.987) بالنسبة للرضا الوظيفي، وهي نسبة جيدة كونها أعلى من نسبة قبول أداة القياس المحددة بـ (0.60)، مما يؤكد أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

بعد جمع البيانات من العينة المدروسة، وقد كلفنا ذلك الكثير من الوقت والجهد، تم ترميز هذه البيانات وإدخالها في برنامج SPSS، وبعد معالجتها توصلنا إلى معلومات معالجة قابلة للتحليل والاستنتاج، والتي يجب التعليق عليها من أجل إعطائها القيمة الحقيقية للبحث، ومن ثم التوصل إلى نتائج من شأنها أن تخدم موضوع دراستنا، والتقريب بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال التعليق على البيانات وتفسيرها، والتطرق إلى تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والتعرف على أهم خصائصها، ومن ثم نقوم بتحليل محاور الاستبانة، وفي الأخير اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة أو ما يسمى بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المنصب الحالي، الصنف المهني)، وتحديد كيفية توزع المبحوثين على أساس هذه المتغيرات، وذلك من خلال الجدول رقم (04) الذي يظهر فيه التكرارات والنسب المئوية لكل متغير من هذه المتغيرات.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	85%
	أنثى	6	15%
	المجموع	40	100%
العمر	أقل من 30 سنة	11	27.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	42.5%
	من 40 إلى أقل من 50	8	20%
	من 50 فأكثر	4	10%
	المجموع	40	100%
الحالة العائلية	أعزب	11	27.5%
	متزوج	29	72.5%
	مطلق	0	0%

أرمل	0	00%
المجموع	40	100%
ابتدائي	5	12.5%
متوسط	5	12.5%
ثانوي	17	42.5%
جامعي	11	27.5%
تقني سامي	2	5%
المجموع	40	100%
أقل من 5 سنوات	8	20%
من 5 إلى أقل من 10	19	47.5%
من 10 إلى أقل من 20 سنوات	10	25%
من 20 سنوات فأكثر	3	7.5%
مجموع	40	100%
إطار	5	12.5%
عون تحكم	11	27.5%
عون تنفيذ	24	60%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يظهر من الجدول رقم (04) أنه بلغت نسبة الذكور (85%) ونسبة الإناث (15%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل به المؤسسة، حيث أنها تتناسب وتتطلب الذكور أكثر من الإناث.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

يظهر من خلال الجدول (04) بأن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (42.5%) يلي ذلك الفئة العمرية (أقل من 30) بنسبة (27.5%) تليها الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) حيث كانت نسبتها (20%) لتأتي في الأخير الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) حيث كانت نسبتها (10%)، هذه النتيجة منطقية كونها تدل على أن الفئتين الأوليتين هم فئة الشباب، وبالتالي الشباب هم

الفئة الأكثر طلبا من غيرها في طرح الأفكار والبحث عن ما هو جديد، كما أن هذه الفئة تسعى أيضا لإثبات القدرة والكفاءة من خلال التجاوب الكبير والتفاعل مع أسئلة الاستبانة والإجابة عنها.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

يظهر من خلال الجدول (04) بأن غالبية الأفراد كانوا متزوجين حيث بلغت نسبتهم (72.5%)، أما بالنسبة للأفراد الغير متزوجين فقد بلغت نسبتهم (27.5%) أما للمطلقين والأرامل فلم تسجل أي حالة أي (00%)، وعليه فإن أغلبية عمال المؤسسة متزوجين.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من الجدول (04) أن المستوى التعليمي لأغلبية عينة الدراسة هم من المستوى المتوسط ويحتلون النسبة الأكبر وهي (42.5%)، في حين نسبة الذين مستواهم الدراسي ثانوي (27.5%)، أما نسبة الذين مستواهم ابتدائي وجامعي كانت نفس النسبة (12.5%)، أما النسبة الأقل هي الحاملين شهادة تقني سامي وقدرت نسبتهم بـ(5%)، ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم العاملون في المؤسسة هم من مستوى متوسط.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

من خلال الجدول (4) نجد أن أغلبية أفراد العينة أقدميتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وذلك بنسبة (47.5%) تليها نسبة (25%) الذين أقدميتهم (من 10 إلى أقل من 20 سنوات)، ثم الأفراد الذين أقدميتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة (20%) وأخيرا نسبة (7.5%) من الأفراد الذين أقدميتهم (من 20 فأكثر)، وعليه أغلبية العاملون في المؤسسة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات وهذا يدل على المهارة والخبرة في التعامل ولديهم وعي لفهم ثقافة المؤسسة وتقديم الأفضل للمؤسسة من أفكار وأساليب جديدة.

سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن غالبية أفراد عينة البحث هم أعوان تنفيذيين، حيث بلغت نسبتهم (60%)، في حين بلغت نسبة أعوان تحكم (27.5%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون كإطارات فهي (12.5%)، ومنه أغلبية عمال المؤسسة هم أعوان تنفيذيين.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي هو اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم استخدام اختبار كولمو جروف سمرنوف (Test de Kolmogorov-Smirnov)، من أجل

اختبار الفرضية الصحيحة بمستوى معنوية ألفا (عادة تؤخذ 05%) يجب حساب قيمة (D) لسمرنوف ومقارنتها بالقيمة الجدولية لسمرنوف (Z)، حتى تكون البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا (قبول الفرض العدمي) يجب أن تكون D أقل من Z والعكس صحيح.

الجدول رقم(05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة Sig	قيمة الاختبار Z	أقصى انحراف مطلق D	حجم العينة	معايير الاستبيان
0.166	0.168	0.143	40	القيم التنظيمية
0.380	0.914	0.134	40	المعتقدات التنظيمية
0.620	0.766	0.123	40	التوقعات التنظيمية
0.721	0.711	0.112	40	الأعراف التنظيمية
0.830	0.619	0.101	40	الثقافة التنظيمية
0.206	1.073	0.186	40	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول رقم(05) يتضح أن جميع الأبعاد تتوزع توزيعا طبيعيا لأن D لكل بعد أقل من Z لنفس البعد، مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع وتتبع توزيع طبيعيا الذي يعد شرطا أساسيا 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 5-1) 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 فتتصل على الحدود الدنيا والعليا، حيث يظهر الجدولان (06) و(07) نتائج تحليل محاور الاستبانة كما يلي:

أولاً: مستوى الثقافة التنظيمية

تحليل محور الخاص بمستوى الثقافة التنظيمية يساعد على الإجابة على السؤال الأول: "ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في شركة العموري لصناعة الأجر؟"

لإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (06).

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الخيارات
	القيم التنظيمية	3.43	0.632		مرتفعة
1	توجد قواعد تمكن العاملين من التمييز بين الخطأ و الصواب وبالتالي ترشد و تراقب السلوك الإنساني.	3.88	1.133	2	مرتفعة
2	تعمل الشركة على توافق قيمها مع قيم العاملين والمجتمع.	3.65	0.879	3	مرتفعة
3	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في الشركة.	4.21	0.870	1	مرتفعة
4	يقوم العاملين بأداء المهام والواجبات دون إشراف، حيث يتوفر لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.	3.27	1.158	5	متوسطة
5	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين مع بعضهم.	3.55	0.976	4	مرتفعة
6	تتسم القواعد والتعليمات التنظيمية ونظم الحوافز والأجر في المنظمة بالعدل.	3.11	1.153	6	متوسطة
	المعتقدات التنظيمية	3.16	0.839		متوسطة
7	تتطابق معتقدات العاملين مع المعتقدات التنظيمية بالشركة	3.43	1.116	1	مرتفعة
8	توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية	3.21	1.034	3	متوسطة

				المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	
متوسطة	5	1.153	3.05	يحصل العاملون ذوي القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	9
متوسطة	4	1.186	3.19	تهتم الشركة بمعتقدات وأهداف العاملين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.	10
منخفضة	6	1.097	2.72	تهتم إدارة الشركة بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات.	11
متوسطة	2	0.976	3.26	لدى العاملين الرغبة في أن يتيح لهم نظام الاتصال الإداري حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات المختلفة.	12
مرتفعة		0.779	3.40	التوقعات التنظيمية	
مرتفعة	2	1.106	3.45	تقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي تتوقعها الشركة مني.	13
مرتفعة	1	1.139	3.68	تعمل الشركة على توفير الأمان الوظيفي للعامل ما دام ملتزم بالنظم والقوانين الداخلية للشركة.	14
مرتفعة	3	1.154	3.41	تسعى إدارة الشركة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات وحوافز ومكافآت.	15
متوسطة	5	1.119	2.66	تعمل الشركة في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.	16
متوسطة	4	1.126	3.06	أتوقع من الشركة تقديم الدعم المادي والمعنوي للعامل المبدع والكفاء والمتميز.	17
متوسطة		0.810	2.84	الأعراف التنظيمية	
مرتفعة	1	1.120	4.25	الأعراف السائدة في الشركة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين	18
مرتفعة	3	1.132	3.45	تقوم الشركة بمعاينة المخالف لقوانينها ولوائحها.	19
متوسطة	4	1.010	3.34	تلتزم الشركة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.	20
متوسطة	5	1.123	3.39	ليس هناك استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق	21

				مزايا شخصية في الشركة.	
متوسطة	2	0.976	2.78	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تتشأ خلافات حول موضوع ما.	22
متوسطة		0.520	3.18	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات Spss

1- بعد القيم التنظيمية: من خلال الجدول رقم(06) نلاحظ أن بعد "القيم التنظيمية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(3.43)بانحراف معياري(0.632)، وهو يقع ضمن الفئة (4)من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح بين (3.40-4.39)،ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة ، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ بأن العاملين بالشركة يحافظون على علاقتهم مع بعضهم البعض، وهذا راجع لتوافق قيم الشركة مع قيم العاملين، ويجدون بأن القواعد تمكن العاملين من التمييز بين الخطأ والصواب، وبالتالي ترشد وتراقب السلوك الإنساني.

2- بعد التوقعات التنظيمية: من خلال الجدول رقم(06) 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(3.40)بانحراف معياري(0.779)،وهو يقع ضمن الفئة(4) من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح بين(3.40-4.39)،ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة، ومن هذه النتائج نلاحظ بأن شركة تعمل على توفير الأمان الوظيفي للعامل مدام ملتزم بالنظم و القوانين الداخلية لها، كما أنهم العاملين يقومون ببذل الجهد اللازم لتحقيق الانجازات التي تتوقعها الشركة منهم، و هي تلبي ما يتوقع العامل منها.

3- بعد المعتقدات التنظيمية: من خلال الجدول رقم(06) نلاحظ أن بعد "المعتقدات التنظيمية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(3.16)بانحراف معياري (0.839)، وهو يقع ضمن الفئة(3) من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح بين(2.60-3.39)،ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات آراء محايدة، ومن هنا نستنتج أن العاملين متحفزين في رغبتهم أن يتيح لهم نظام الاتصال الإداري حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات المختلفة ، كما أنهم متحفزين فيما كانت الشركة تهتم بهذه المعتقدات وتهتم بالتغيير الذي يريد العاملين حدوثه.

4- بعد الأعراف التنظيمية: من خلال الجدول رقم(06) نلاحظ أن بعد "الأعراف التنظيمية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(2.84) بانحراف معياري(0.810)، وهو يقع ضمن الفئة(3) من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح بين(2.60-3.39)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء محايدة، وهذا يعني أن المبحوثين متحفظين فيما يخص ما إذا كان هناك استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية أم لا، وفيما إن كانت تلتزم الشركة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.

بناء على نتائج الجدول رقم(06) نستنتج أن مستوى الثقافة التنظيمية بشركة العموري لصناعة الآجر مستوى متوسط وهذا ما تعكسه درجات المحايدة على إجابات المبحوثين وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات القياس لمحور الثقافة التنظيمية ككل (3.18) وانحراف معياري (0.520)، ومن هنا نستنتج أن العاملين لديهم مستوى متوسط من الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة.

ثانيا: الرضا الوظيفي

تحليل محور الخاص بمستوى الرضا الوظيفي يساعد على الإجابة على السؤال الثاني: "ما هو مستوى الرضا الوظيفي بشركة العموري لصناعة الآجر؟"

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم(07).

الجدول رقم(07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرضا

الوظيفي

رقم العبارة	عبارات القياس لمستوى الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
23	اشعر بالرضا والارتياح في عملي.	3.70	1.148	2	مرتفعة
24	الأجر الذي أنقصاه كافي لتلبية متطلبات المعيشة.	3.44	0.878	9	مرتفعة
25	لا أجد صعوبة في تأدية عملي.	3.29	0.872	10	متوسطة
26	أنا راضي عن سهولة الإجراءات العمل الذي أقوم به.	3.43	0.981	8	مرتفعة
27	هناك ملائمة لطبيعة العمل الذي أقوم به مع تخصصي وقدراتي وإمكاناتي.	3.20	1.298	11	متوسطة

28	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملي.	3.44	1.309	9	مرتفعة
29	توفر الشركة كافة متطلبات للعمل مما يجعلني تشعر بالرضا.	3.50	1.233	5	مرتفعة
30	وجود تعاون وانسجام داخل الشركة مما يجعلني راضي عن وظيفتي.	4.10	0.676	1	مرتفعة
31	يتقبل رئيسي المباشر لوجهة نظري ومقترحاتي فيما يخص العمل.	3.18	1.120	13	متوسطة
32	توجد رقابة ذاتية من قبل العاملين على عملهم	3.20	1.143	11	متوسطة
33	أجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتي في حال قيامي بعمل مميز أو إضافي.	3.43	1.123	8	مرتفعة
34	أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط.	3.50	1.006	5	مرتفعة
35	بوجه عام أنا راضٍ ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل.	3.60	1.119	3	مرتفعة
36	تتوافق سياسة الترقية في الشركة مع طموحاتي.	3.18	1.009	13	متوسطة
37	يراعي الرئيس لمشاعر العاملين وظروفهم الاجتماعية.	3.46	0.923	7	مرتفعة
38	أشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع العاملين.	3.23	1.120	12	متوسطة
39	لدي المعلومات اللازمة للقيام بعمل على أكمل وجه.	3.18	0.998	13	متوسطة
40	وظيفتي تتيح لي اكتساب مهارات وخبرات جديدة.	3.54	1.167	4	مرتفعة
	الرضا الوظيفي بشكل عام	3.55	0,568		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات Spss

بناء على نتائج الجدول رقم(07) نستنتج أن مستوى أداء المورد بشركة العموري لصناعة الآجر مستوى جيد وهذا ما تعكسه درجات الموافقة على إجابات الباحثين وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن عبارات القياس لمحور الرضا الوظيفي ككل (3.55) وانحراف معياري (0.568)، ومن هنا نستنتج بأن العاملين بالشركة راضيين عن عملهم.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المطلب سوف نقوم باختبار صحة الفرضيات بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما يلي.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H_0 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة (0.05).

نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (08)

الجدول رقم (08): نتائج تحليل لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	حجم العينة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الثقافة التنظيمية	40	0.00	0.586	0.344

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (08) يتبين أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين و هي (0.586)، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية (34%) من التباين الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي، و بما أن مستوى الدلالة Sig=0.00 أقل من 0.05، وبناء على كل هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة العموري لصناعة الآجر بجامعة".

وسنحاول تفسير هذه العلاقة الارتباطية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

H_1 : اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (09): نتائج معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	حجم العينة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
القيم التنظيمية	4040	0.00	0.620

الرضا الوظيفي	0.00
---------------	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم(09) نلاحظ أنه يوجد ارتباط قوي بين بعد القيم التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.620) عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر بجامعة".

H2: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (10): نتائج معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	حجم العينة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
المعتقدات التنظيمية	40	0.00	0.644
الرضا الوظيفي	40	0.00	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم(10) نلاحظ أنه يوجد ارتباط قوي بين بعد المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.644) عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر بجامعة".

H3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (11): نتائج معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	حجم العينة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
التوقعات التنظيمية	40	0.00	0.448
الرضا الوظيفي	40	0.00	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم(11)نلاحظ أنه يوجد ارتباط قوي بين بعد التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.448) عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقول: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر بجامعة".

H4:اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (12):نتائج معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	حجم العينة	مستوى الدلالة(Sig)	معامل الارتباط(R)
الأعراف التنظيمية	40	0.00	0.265
الرضا الوظيفي	40	0.00	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم(12)نلاحظ أنه يوجد ارتباط قوي بين بعد الأعراف التنظيمية و الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.265) عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقول"يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر بجامعة".

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والاقتراحات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ما يلي:

أولاً: النتائج الخاصة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

إن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع، وهذا وفقا لإجابات العاملين في هذه المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ككل(3.18) وانحراف معياري(0.520)، كما أن أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة متسلسلة كما في الجدول(06)، وهذا حسب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية (3.43) و(0.632)، المعتقدات التنظيمية (3.16) و(0.839)، التوقعات التنظيمية (3.40) و(0.779)، الأعراف التنظيمية (2.84) و(0.810).

ثانيا: النتائج الخاصة بالمتغير التابع(الرضا الوظيفي):

إن مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة كان مرتفع، وهذا وفقا لإجابات العاملين في هذه المؤسسة، كما هو موضح في الجدول(07)وهذا حسب المتوسط الحسابي(3.55) والانحراف المعياري(0.568).

ثالثا: ربط النتائج بالفرضيات

من خلال الجدول رقم (08-12) نستنتج ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة(0.05).

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة(0.05).

نلاحظ أن قيمة ($Sig=0.00<0.05$) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 نقبل الفرضية البديلة H_1 ، يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة(0.05).

الفرضية الفرعية الثانية :

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة(0.05).

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة(0.05).

نلاحظ أن قيمة ($Sig=0.00<0.05$) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 نقبل الفرضية البديلة H_1 ، يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة(0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة :

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة(0.05).

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة (0.05).

نلاحظ أن قيمة (Sig=0.00<0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 نقبل الفرضية البديلة H_1 ، يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة (0.05).
الفرضية الفرعية الرابعة :

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة (0.05).

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة (0.05).

نلاحظ أن قيمة (Sig=0.00<0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 نقبل الفرضية البديلة H_1 ، يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة (0.05).
النتيجة:

من خلال دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي نلاحظ أن قيمة (Sig=0.00<0.05) أي قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة (0.05).

خلاصة الفصل الثالث

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة العموري لصناعة الآجر، وقد اعتمدنا في جمع المعلومات على طريقة الإستبانة التي وزعناها على عينة الدراسة التي تمثلت في مجموعة من العاملين في المؤسسة، وتنطوي الاستبانة على محورين الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) والرضا الوظيفي، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ،...، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أن القيم التنظيمية، للمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية وأيضا الأعراف التنظيمية لها أثر كبير في مستوى الرضا الوظيفي، ومنه نستطيع أن نقول أن الشركة تعمل على توافق قيمها مع قيم العاملين بها، كما أن لدى العاملين في شركة معتقدات مشتركة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار، إضافة إلى أن الشركة تهتم بمعتقدات العاملين، كما تعمل على توفير الأمان الوظيفي للعامل مدام ملتزم بالنظم والقوانين الداخلية للشركة، وتعمل على تطوير العلاقات فيما بينهم، ومن خلال ذلك تحاول أن تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين لديها.

الخاتمة

لعل أبرز التغييرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة المعاصرة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري خصوصا الجانب الإنساني (السلوكي) منه كأحد أهم الركائز التي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، باعتباره حجر الأساس، ومن أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته أصبح كان لازما على المنظمات السعي لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها، وباعتبار الرضا الوظيفي متغير تابع لمجموعة من المتغيرات والتي حصرناها في الثقافة التنظيمية بمكوناتها الثلاث (معنوي، سلوكي ومادي).

وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، ولعل أهم السبل التي تساعد المنظمات في فهم وتفسير سلوك أعضائها هو إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على إرساء تصميم تنظيمي بإمكانه أن يحقق نجاح المنظمة، فيعبر كل عامل عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم والتوقعات التي اكتسبها من تلك الثقافة، فضرورة مراعاة ميوله ورغباته، وتوفير الجو الاجتماعي له في العمل والمعاملة الحسنة وعلاقات الاحترام التي يحظى بها داخل المنظمة، كل ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لهم، فيظهر ذلك في كيفية تأديتهم لمهامهم، وتصرفاتهم وسلوكياتهم، بما أن العاملين يحملون أفكار ومعتقدات وقيم وتوقعات خاصة بهم.

فتسعى المنظمات من خلال ثقافتها التنظيمية إلى الحفاظ على أفرادها العاملين وترسيخ انتماءهم لها وهذا من خلال تحقيق رضاهم، فالثقافة التنظيمية تؤثر على إحداث الرضا الوظيفي وتقويته لدى العاملين في المنظمة من خلال ما توفره هذه الثقافة للعاملين لتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية وتقدير لمجهوداتهم المبذولة ومكافأتهم عليها، يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي منظمة تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمة وهذا من خلال:

- أهمية التوافق في قيم الأفراد والمنظمات وما تحققه من درجة عالية من الرضا عن العمل وزيادة في درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.
- سعي المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا باستخدام عدة سياسات وإجراءات منها ما هو محدد قانونيا (القانون العام والداخلي) ومنها ما هو غير مكتوب وغير رسمي (العادات والتقاليد).
- الاهتمام بالبيئة المادية للعمل ومالها من تأثير على الطريقة المنهجية لأداء لعاملون لعملهم، وتشجيع التعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة المؤسسة على التفكير، وتولى احتياجات العاملين الأساسية اهتماماً

بالغاً، مثل الإضاءة ونوعية الهواء الداخلي والراحة، وهي عوامل تساعد على الحد من الغياب وتحسين الرضا الوظيفي.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيقاً لرضا الوظيفي وكدراسة حالة العاملون بشركة عموري لصناعة الأجر توصلنا إلى النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولاً: النتائج:

1-النتائج النظرية:

تتمثل النتائج النظرية فيما يلي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.
- تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- قوة وإدراك الثقافة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل الموظفين بالمنظمة.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية.
- 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 وتتناسب مع الثقافة السائدة.
- تحتوي ثقافة المنظمة على عدة مكونات منها: القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف، الرموز، اللغة، الطقوس، الشعائر، الطابوهات، والموروث الثقافي للمنظمة الذي يضم (المؤسسون، سلوك قادة المنظمة، تاريخ المنظمة، الأبطال ومهنة المنظمة).
- للثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات أساسية: ثقافة المجتمع، ثقافة الصناعة أو النشاط وثقافة المنظمة.
- هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، ثقافة العمليات، الثقافة الدور، الثقافة السائدة، الثقافة المثالية، ثقافة التكيفية، الثقافة الفرعية، ثقافة الفرد أو الشخصية، الثقافة السائدة، الثقافة الانجاز وثقافة الوظيفية أو العمل.

- يتم تكوين الثقافة التنظيمية من خلال الآليات التالية: طريقة اختيار الموظفين، ممارسة الإدارة العليا، التنشئة والتطبيع الاجتماعي، الطقوس والرموز واللغة، التأثير بالبيئة الخارجية، الاتصال بالعاملين الآخرين، ويتم المحافظة عليها من خلال الإدارة العليا، اختيار العاملين والمخالطة الاجتماعية.
- يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر ايجابية للفرد اتجاه وظيفته الناتجة عن الإشباعات التي يحصل عليها من وظيفته، وبالتالي بقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباعات أو منافع كبيرة ومتعددة بالنسبة له، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة.
- للرضا الوظيفي محددات تتمثل في: التناقض، العدالة، الميول أو النزاعات.
- يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل منها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية (الأجر، محتوى العمل، درجة تنوع المهام، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، فرص الترقية، نمط الإشراف، سياسات المنظمة، الأمان الوظيفي، الاندماج مع الزملاء، قيم وأهداف المنظمة، ظروف العمل المادية، الرضا عن ساعات العمل)، ومنها ما يتعلق بشخصية الفرد وذاته (الشعور باحترام الذات، قيم الأفراد، خصائص شخصية الفرد وظروفه، المكانة الاجتماعية، تحمل الضغوط، الرضا العام عن الحياة، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة ومدة الخدمة في المنظمة).
- لا توجد طريقة أو وسيلة واحدة ومحددة لقياس درجة شعور العامل بالرضا أو عدم رضاه عن عمله، ذلك أن الأحاسيس والاعتقادات اتجاه موضوع ما تختلف من عامل لآخر. وعموما نجد نوعين من المقاييس المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي: المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.
- للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في حياة الموظف، وقد ظهرت العديد ممن النظريات التي تفسره وتهتم بدراسته.
- لكل من القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات والأعراف التنظيمية أثر على الرضا الوظيفي.

2- النتائج التطبيقية

تتمثل نتائج الدراسة التطبيقية فيما يلي:

- هناك دور للثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة العموري لصناعة الآجر بجامعة.
- يوجد دور للقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات والأعراف التنظيمية أثر على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- يوجد دور للمعتقدات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- يوجد دور للتوقعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركة العمري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- يوجد دور للأعراف التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركة العموري لصناعة الآجر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثانياً: 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 بشركة العموري لصناعة الآجر بدائرة جامعة ولاية الوادي.
- الاهتمام بتنمية القيم والتوقعات بالشركة.
- توسيع مشاركة العاملين في الاقتراحات المختلفة عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحسين طرق الاتصال لجعل العاملين أكثر حرية في تبادل الأفكار بين المستويات المختلفة والاطلاع على ما يجري داخل الشركة.
- الاهتمام أكثر بنظام الترقيّة والحوافز المتبع في الشركة ومراعاة العدالة والنزاهة عند وضع هذه الأنظمة مع الإشراف العاملين في وضعها مما يسهم في زيادة رضاهم الوظيفي.
- تحسين ظروف العمل المادية للعاملين بتوفير الأجهزة والمواد والمعدات اللازمة للعمل.
- التقرب أكثر نحو العمال لمعرفة أفكارهم ومقترحاتهم فيما يخص مهامهم المنوطة بهم، ومساندتهم في تطبيق الأفكار الجديدة.
- محاولة وقوف على العوامل والأسباب التي من شأنها أن تعمل على خلق حالات عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة عموري لصناعة الآجر، ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ قائمة الكتب باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط.1، عمان-الأردن، 2011.
2. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مصر، 2000.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرون، دار الكتب المصرية، مصر، 2000.
5. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983.
6. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
7. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة للنشر، ط7، الإسكندرية، 2000.
8. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، أمبرشن للطباعة، مصر، 2008.
9. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009.
10. بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
11. توماس و هيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، مصر، 1999.
12. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
13. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
14. جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

15. جبيرالد جرينيج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004.
16. حسن أحمد الطراونة، وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
17. حريم حسين، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2010.
18. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
19. حسين حريم، السلوك التنظيمي. سلوك الفرد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 3، الأردن، 2009.
20. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط.2، الأردن، 2007.
21. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2006.
22. الحريري رافدة، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 23.
24. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
26. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
27. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الطبعة الرابعة، الأردن، 2004.
28. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
29. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
30. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008.
31. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
32. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
33. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدولاي، ط1، عمان، الأردن، 2006.
34. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة 4، عمان، الأردن، 2007.

35. سهيلة محمود عباس، دارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
36. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013.
37. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001.
38. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
39. صديقي محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، ط 10، الإسكندرية، مصر، 2010.
40. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
41. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
42. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008.
43. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
44. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في ق21، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
45. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
46. علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
47. عبيدات ذوقان و آخرون، البحث العلمي: مفهومه و أدواته و أساليبه، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 1998.
48. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
49. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ط1، الإسكندرية، مصر، 2002.
50. كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2004.
51. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن، 1995.

52. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
53. محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005.
54. محسن فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
55. محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية و علم النفس، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
56. محمد شحاته ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطبعة، ط1، عمان، الأردن، 2010.
57. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
58. محمد الصيرفي، "السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2008.
59. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية : مدخل معاصر، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.
60. محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999.
61. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، ط3، الأردن، عمان، 2000.
62. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم .دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008.
63. محمد مرعي مرعي، أسس الموارد البشرية، دار رضا للنشر، مصر، 1999.
64. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2002.
65. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
66. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط5، عمان، 2005.
67. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
68. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
69. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي واعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

70. موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2005.
71. موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.133.
72. موسى المدهون، إبراهيم الجزاوي، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، الأردن، 1995.
73. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
74. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
75. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
76. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2009.
- ثانياً: الملتقيات
77. أحمد بوشناقة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.
78. شتاتحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عمار ناجي، الأغواط، 14-15 أبريل 2009.
79. انتصار عباس حمادي الدليمي، ألاء عبد الكريم غالب المدوي، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 4، جامعة بغداد، العراق، 2012.
80. ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 61، العدد 17، جامعة الموصل، العراق، 2011.
81. خالد محمود عزيز العبادي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة جامعة الموصل للعلوم الرياضية، المجلد 17، العدد 61، جامعة الموصل، العراق، 2013.
82. خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، جامعة الأنبار، العراق، 2012.

83. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 1، جامعة فرحات عباس، سطيف، جوان 2007.
84. شهناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد، 2009.
85. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في تنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، سوريا، 2010.
86. عزوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
87. مزيايى الوناس، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2011.
88. 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، المجلد 2، العدد 4، جامعة عمان، الأردن، 2009.
89. موسى السعودي، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات، المجلد 40، العدد 1، جامعة عمان، الأردن، 2013.
90. هدى قاسم سعيد، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية (بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم و البحث العلمي)، مجلة للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 23، العدد 93، جامعة الأنبار، العراق، 2017.
- ثالثا: رسائل و الأطروحات الجامعية
91. أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية و أثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ،أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
92. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
93. 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.
94. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

95. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، 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، 2008.
96. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
97. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
98. بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، رسالة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
99. زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
100. 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.
101. عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، 2010.
102. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
103. عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.
104. فهد عبد الله السهلي، 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.
105. مريم بوجراجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
106. منير محمد حسين علقم، الثقافة التنظيمية ودورها صياغة الإستراتيجية، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.
107. موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة ملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2005.

108. مومي نجاة، ثقافة المنظمة وأثرها على الأداء العام، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
109. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

❖ المراجع باللغة الأجنبية

110. Olivier Meier, **Management Interculturel –Stratégie**. Organisation. Performance, DUNOD,Paris, 2004.
111. Jean–Pierre Detrie, **Strategor: Politique Générale de L'entreprise– Strategie, Structure,Décision, Identité**, Dunod ,Paris, 1997.
112. J.L. Borgerou, **Le Climat Organisationnel et La Satisfaction au Travail**, Ed Gaétan Morin, Montréal, 1982
113. Pierre G. Bergeron, **la gestion moderne– une vision globale et intégrée**, 4 édition, Gaétan Morin, éditeur, canada, 2004.
114. 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
115. Hellriegel, Slocum et woodman, **Management des organisations**, traduit par Michèle Truchan–Saporta, De Boeck Université, Paris, Bruxelles, 1 édition 8 tirage 2001.
116. Mary Jo Hatch, **Théorie des organisation**, de l'intérêt de perspectivistes multiples, De Boeck, Université, Canada, 2000.
117. Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA, 2011.

الملاحق

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

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الملحق رقم (01)

استبانة البحث

الأخ الفاضل....،الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته،،،،

في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة التي نقوم بإعدادها تحت عنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة العموري لصناعة الأجر بدائرة جامعة ولاية الوادي. نهدف من خلال هذا الاستبيان إلى التحقق من العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين بشركة العموري لصنع الأجر، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم تقديم المساعدة بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نطلب أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم من خلال الإجابة بجدية وصراحة عن الأسئلة المطروحة، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير على تعاونكم

إشراف الأستاذة :

حايف سي حايف شيراز

إعداد الطالبة:

مسبل رفيقة

القسم الأول: البيانات الشخصية

الغرض من هذا القسم هو الحصول على بعض المعلومات الشخصية والوظيفية، لغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختياركم.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 من 50 فأكثر
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تقني سامي
- 5-سنوات الخبرة : أقل من 5سنوات من 5 الى أقل من 10 من 10 إلى أقل من 20 من 20 سنة فأكثر
- 6-الصنف المهني: إطار عون تحكم عون تنفيذ

القسم الثاني:محاور الاستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية،ونرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختياركم.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- القيم التنظيمية: هي تمثل تفاهما مشتركا في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها.						
1	توجد قواعد تمكن العاملين من التمييز بين الخطأ و الصواب و بالتالي ترشد و تراقب السلوك الإنساني.					
2	تعمل الشركة على توافق قيمها مع قيم العاملين والمجتمع.					
3	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في الشركة.					
4	يقوم العاملين بأداء المهام والواجبات دون إشراف، حيث يتوفر لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.					
5	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين مع بعضهم.					
6	تتسم القواعد والتعليمات التنظيمية ونظم الحوافز والأجر في المنظمة بالعدل.					
ب- المعتقدات التنظيمية: وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.						
7	تتطابق معتقدات العاملين مع المعتقدات التنظيمية بالشركة					
8	توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.					
9	يحصل العاملين ذوي القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.					
10	تهتم الشركة بمعتقدات وأهداف العاملين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.					
11	تهتم إدارة الشركة بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات.					
12	لدى العاملين الرغبة في أن يتيح لهم نظام الاتصال الإداري حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات المختلفة.					

ج- التوقعات التنظيمية: هي التوقعات التي يتوقعها العامل من الشركة وما تتوقعه الشركة من العامل.						
13	تقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي تتوقعها الشركة					

					مني.
					14 تعمل الشركة على توفير الأمان الوظيفي للعامل ما دام ملتزم بالنظم والقوانين الداخلية للشركة.
					15 تسعى إدارة الشركة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات وحوافز ومكافآت.
					16 تعمل الشركة في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.
					17 أتوقع من الشركة تقديم الدعم المادي والمعنوي للعامل المبدع والكفاء والمتميز.
د- الأعراف التنظيمية: وهي معايير يلتزم بها العاملون في الشركة، حيث تعتبر ضرورية ومفيدة و تخدم الشركة و تنظم بيئة العمل.					
					18 الأعراف السائدة في الشركة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين
					19 تقوم الشركة بمعاينة المخالف لقوانينها ولوائحها.
					20 تلتزم الشركة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.
					21 ليس هناك استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في الشركة.
					22 يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع ما.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارات التي تناسب اختياركم.

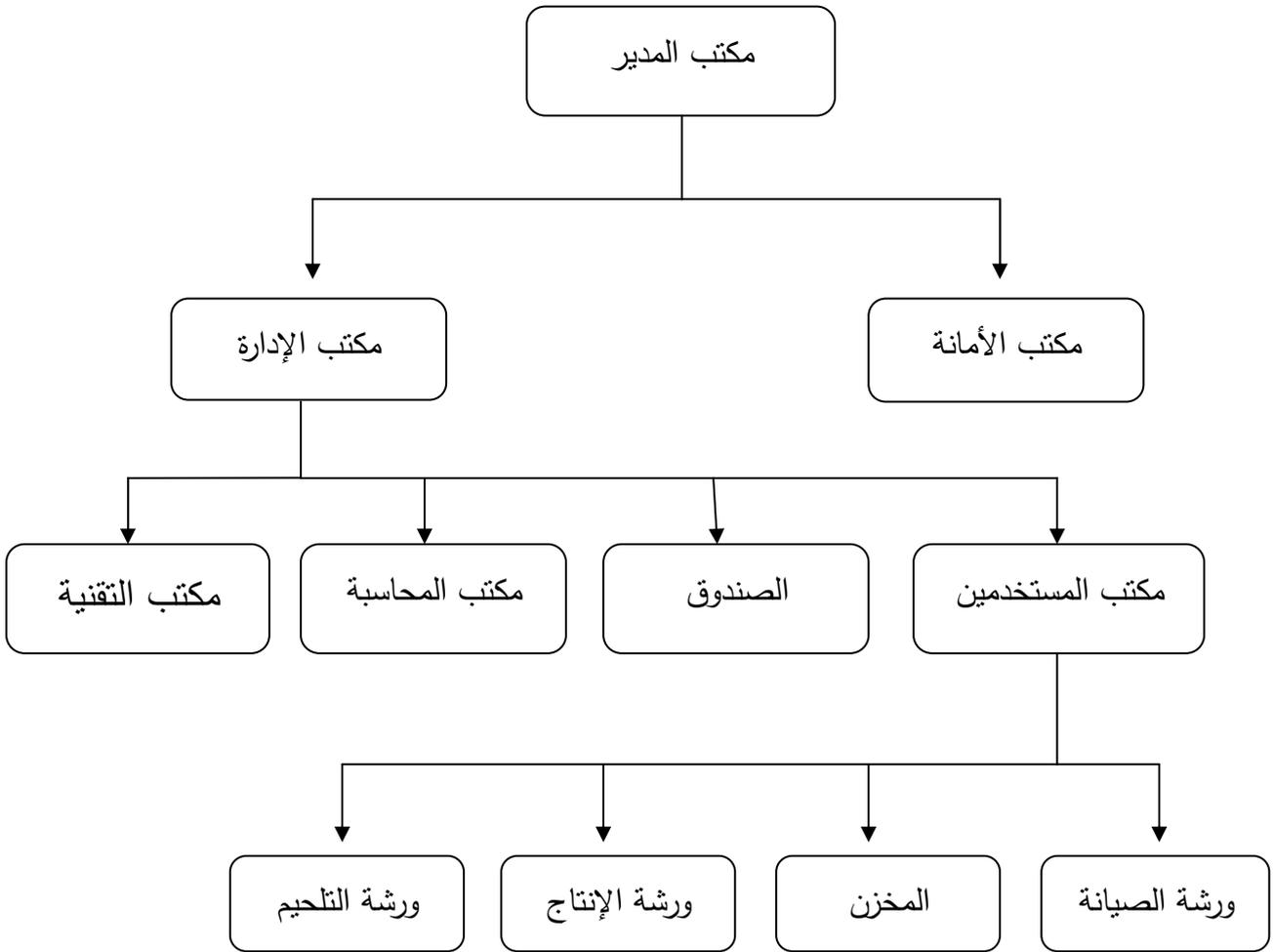
الرقم	عبارات القياس لمستوى الرضا الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23	اشعر بالرضا والارتياح في عملي.					
24	الأجر الذي أنقضاه كافي لتلبية متطلبات المعيشة.					
25	لا أجد صعوبة في تأدية عملي.					
26	أنا راضي عن سهولة الإجراءات العمل الذي أقوم به.					
27	هناك ملائمة لطبيعة العمل الذي أقوم به مع تخصصي					

					وقدراتي وإمكاناتي.
					28 ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملي.
					29 توفر الشركة كافة متطلبات للعمل مما يجعلني تشعر بالرضا.
					30 وجود تعاون وانسجام داخل الشركة مما يجعلني راضي عن وظيفتي.
					31 يتقبل رئيسي المباشر لوجهة نظري ومقترحاتي فيما يخص العمل.
					32 توجد رقابة ذاتية من قبل العاملين على عملهم
					33 أجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتي في حال قيامي بعمل مميز أو إضافي.
					34 أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط.
					35 بوجه عام أنا راضٍ ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل.
					36 تتوافق سياسة الترقية في الشركة مع طموحاتي.
					37 يراعي الرئيس لمشاعر العاملين وظروفهم الاجتماعية.
					38 أشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع العاملين.
					39 لدي المعلومات اللازمة للقيام بعملتي على أكمل وجه.
					40 وظيفتي تتيح لي اكتساب مهارات وخبرات جديدة.

شاكرين حسن تعاونكم معنا

الملحق رقم (02)

الهيكل التنظيمي لشركة العموري لصناعة الآجر



الملحق رقم (03)

قائمة محكمين استبانة البحث

الوظيفة	أسماء المحكمين	الرقم
أستاذ محاضرة بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة	أ/حايف سي حايف شيراز	01
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة	أ/بنوناس صباح	02
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، بجامعة بسكرة	أ/ خان أحلام	03