



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



الموضوع

الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي

دراسة حالة: " أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

—جامعة بسكرة—"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

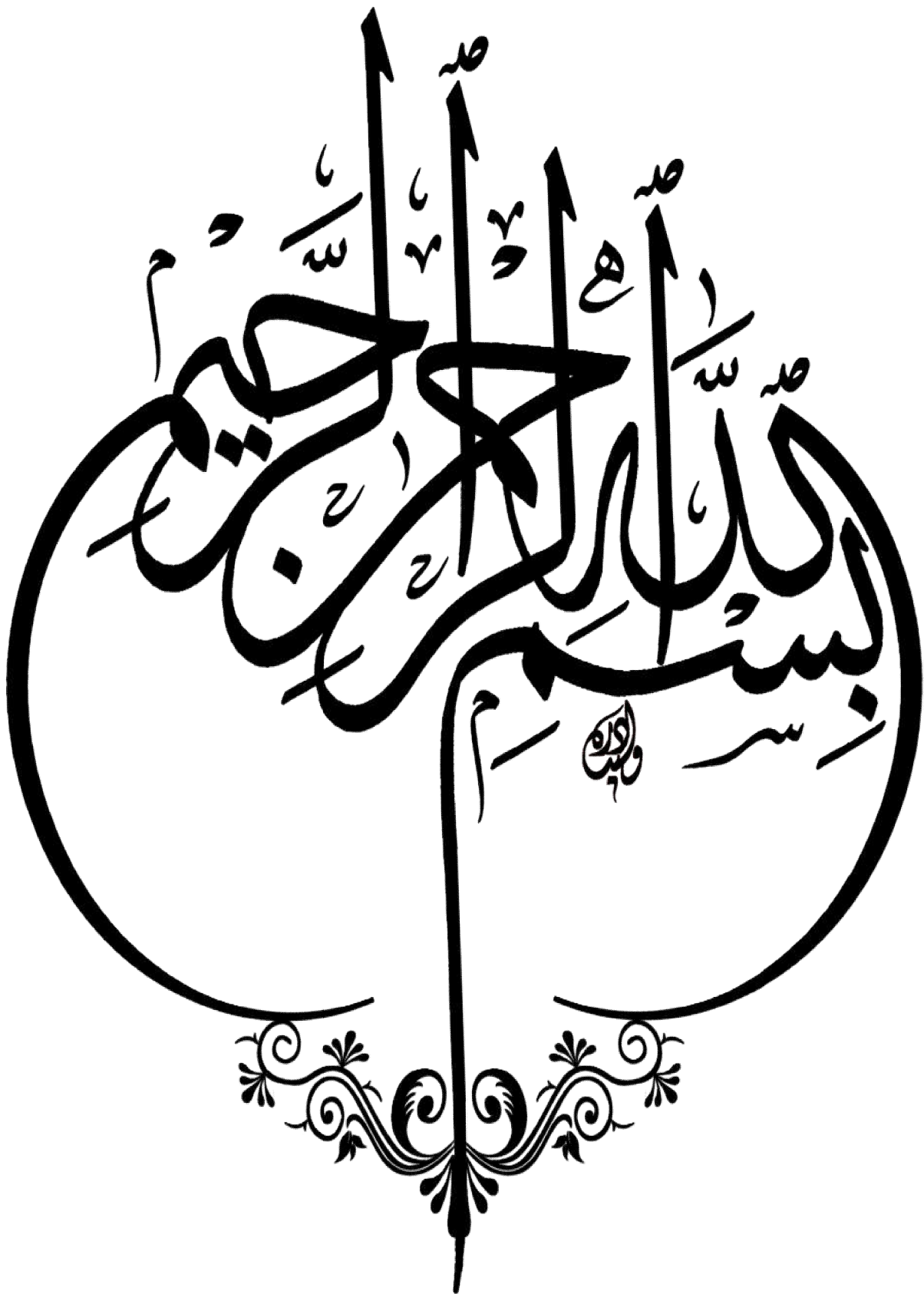
الأستاذ المشرف:

بركان دليلة

إعداد الطالبة:

زموري سعيدة

الموسم الجامعي : 2018 - 2019



الآية

قال الله تعالى: {قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم}

سورة البقرة الآية 32

صدق الله العظيم

وقال الله تعالى: {لولا فضل الله عليك ورحمته لهمت طائفة منهم ليضلوك وما يضلون إلا أنفسهم وما يضرونك من شيء وأنزل الله عليك الكتاب والحكمة وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك

عظيما} سورة النساء الآية 113 صدق الله العظيم

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

{ومن سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة}

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (القيم التنظيمية،الاتجاهات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) على الرضا الوظيفي. إضافة إلى التعرف إلى اتجاهات الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- نحو مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي السائدة فيهم. يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث تم توزيع (60) استبانة عليهم من خلال الزيارة الميدانية، وتم استرجاع (43) استبانة وتم قبول (39) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي و قد استخدمنا في ذلك برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية spss.v17. انتهت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) على الرضا الوظيفي. **الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الرضا الوظيفي.

Abstract

Abstract

The aim of this study was to know the impact of organizational culture in its various dimensions (organizational values, organizational trends, organizational norms, organizational expectations, organizational beliefs) on job satisfaction.

In addition to identifying the attitudes of professors in the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences - University of Biskra - towards the level of organizational culture and job satisfaction prevailing in them.

The target population of the study consisted of professors of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, where 60 questionnaires were distributed through the field visit. 43 questionnaires were retrieved and 39 were accepted for statistical analysis spss.v17 .

The study concluded with several results, the most important of which is that there is an effect of organizational culture on its various dimensions (organizational norms, organizational expectations, organizational beliefs) in achieving job satisfaction.

Keywords: organizational culture, organizational values, organizational trends, organizational norms, organizational expectations, organizational beliefs.

إهداء

من خلال مذكرة تخرجي، أرفع يدي لله سبحانه وتعالى الذي خلقني فأحسن خلقي، شاكرة إياه

على نوره الذي أضاء طريقتي وأتم عملي بالنجاح والتوفيق

أهدي هذا العمل إلى من علمتني معنى الحياة والتي سهرت معي الليالي أمني حفظها الله

وأطال في عمرها

إلى الذي أفتخر أنني ابنته أبي العزيز رحمه الله وأسكن فسيح جنانه

إلى زوجي رياض وإخوته حمزة وعلي

إلى أخوات زوجي حليلة، أسماء، أمينة

إلى أخي عيسى أخواتي حليلة، زينب ، رزيقة

إلى ابنتي الغالية رماس سوزان

وإلى كل النفوس البريئة والبراعم الصغار " رؤيا أسيل، ألاء نور اليقين، سلوى سجود، ألاء الرحمان،

أسينات، ميار

محمد رسيم، محمد إسحاق

وإلى صديقتي سهام، إيمان، نرجس، إلهام

وإلى كل طلبة تسيير الموارد البشرية دفعة 2019/2018

شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذا العمل

ويسر لي امري وأمدني بالصبر والعزيمة

ومصادقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير إلى:

الأستاذة المشرفة "دليلة بركان" لما بذلته معي من وقت وجهد خلال إشرافها وتوجيهها ونصائحها القيمة

لقد كانت حاضرة معي في كل مراحل إنجاز هذا العمل

الأستاذة "خان أحلام" على النصائح والمعلومات القيمة

الأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الدراسة وإثراء مضمونها

الشكر الجزيل لكل العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	الآية
	الملخص
	Abstract
	إهداء
	شكر وتقدير
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
11	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية
13	الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية
16	الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
19	المطلب الثالث: أهداف الثقافة التنظيمية
21	المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
21	المطلب الأول: مستويات ومكونات الثقافة التنظيمية
21	الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
22	الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية
24	الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
25	الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية
26	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها
26	الفرع الأول: وظائف الثقافة التنظيمية
27	الفرع الثاني: محددات الثقافة التنظيمية

28	المبحث الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها
28	المطلب الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
29	المطلب الثاني: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
34	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
34	الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي
35	الفرع الثاني: الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي
36	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الرضا الوظيفي
36	الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي
38	الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
39	المطلب الثالث: محددات والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
39	الفرع الأول: محددات الرضا الوظيفي
40	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
45	المبحث الثاني: مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له
45	المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي
46	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
51	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
60	المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي
60	المطلب الأول: تأثير القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي
62	المطلب الثاني: أثر المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي
63	المطلب الثالث: أثر الأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي
64	المطلب الرابع: أثر التوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي
65	المطلب الخامس: أثر الاتجاهات التنظيمية على الرضا الوظيفي
66	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
68	تمهيد
69	المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة
69	المطلب الأول: نشأة وتعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

69	الفرع الأول: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
69	الفرع الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
71	المطلب الثالث: الأقسام البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
71	الفرع الأول: قسم العلوم الاقتصادية
73	الفرع الثاني: قسم العلوم التجارية
75	الفرع الثالث: قسم علوم التسيير
77	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
77	المطلب الأول: منهج البحث
78	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
78	الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث
78	الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
80	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
80	الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
81	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
81	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)
81	الفرع الأول: ثبات أداة البحث
83	الفرع الثاني: صدق أداة البحث
88	المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي
89	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
90	المطلب الأول: تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية
94	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي
99	المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين
103	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
104	المطلب الخامس: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
109	المطلب السادس: تفسير نتائج الفرضيات
110	خلاصة الفصل
112	خاتمة
115	قائمة المصادر والمراجع
126	قائمة الملاحق

- قائمة الجداول -

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	طاقم التأطير البيداغوجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2018-2019	70
02	طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 2018-2019	73
03	طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التجارية خلال الموسم الجامعي 2018-2019	75
04	طاقم التأطير البيداغوجي لقسم علوم التسيير خلال الموسم الجامعي 2018-2019	76
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	78
06	درجات سلم ليكارت الخماسي	81
07	نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة	82
1-8	الصدق الذاتي لأبعاد الثقافة التنظيمية	84
2-8	الصدق الذاتي لمؤشرات الرضا الوظيفي	85
09	معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة	88
10	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	89
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية	90
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي	94
13	معامل سبيرمان بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	100
14	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	103
15	نتائج الانحدار البسيط للأثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة-	104
16	اختبار أثر القيم التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط	105
17	اختبار أثر الاتجاهات التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط	106
18	اختبار أثر الأعراف التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط	107
19	اختبار أثر التوقعات التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط	107
20	اختبار أثر المعتقدات التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط	108

- قائمة الأشكال -

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	نموذج البحث	01
15	وظائف ثقافة المنظمة	02
16	أهمية الثقافة التنظيمية	03
17	الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية	04
23	التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري	05
29	آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	06
40	كيف يؤثر التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق على الرضا عن العمل	07
53	هرم ماسلو للحاجات	08
55	ملخص نظرية هرزبرغ	09
56	نموذج هرزبرغ للدافعية والمحافظة على الاستمرار/نموذج ماسلو لأسبقية الحاجات	10
85	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	11
60	يوضح تباين مفهوم القيم بين العلماء	12
71	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	13

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	استبانة البحث	01
	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة	02
	قائمة محكمي الاستبانة	03

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة، حرية حركة رؤوس الموال، الأيدي العاملة، والمعلومات، تسعى المنظمات دوماً لتحقيق الكفاءة والفعالية وتولي اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير المورد البشري الذي هو مفتاح نجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها وذلك من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة ولعل من أهم أوجه الاهتمام بالمورد البشري هو الاعتراف بدوره وأهميته للأفراد من الطبيعة الخاصة بالعنصر البشري الذي يتمثل في ذلك الحماس الذي يصدر من العمال تجاه العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل.

يأتي رضا الأفراد عن أعمالهم نتيجة عوامل متداخلة مع بعضها البعض ومن الصعب عزلها ومن هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية التي أصبحت من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً على كل المستويات الإدارية حيث تعمل على خلق قيم واتجاهات ومعتقدات وتوقعات وأعراف التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية وذلك من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك التي تؤدي بدورها إلى تحقيق رضا وظيفي أفضل للعاملين وشعورهم بالانتماء للمنظمة.

إشكالية البحث

إن الجهود المبذولة من قبل المنظمة من مكافآت وحوافز وزيادة في الأجور، ترقيات لا تكون لوحدها العامل المهم لتحقيق الرضا الوظيفي بل هناك عامل آخر يتمثل في الثقافة التنظيمية من هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة بسكرة؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة؟
- ما هو أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية والاتجاهات والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية) على الرضا الوظيفي؟

ثانيا: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها محدد من محددات نجاح المنظمات وكذلك تعد من العوامل المساعدة في تحقيق المنظمة لأهدافها ومن هنا تظهر أهمية البحث في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

ثالثا: أهداف البحث

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية القوية في تحقيق الرضا الوظيفي.

أما الأهداف الفرعية فهي:

1. إعطاء صورة واضحة حول الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
2. التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة وبالأخص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
3. معرفة كيفية مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.
4. التحقق من صحة الفرضيات من أجل الخروج بنتائج.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة في معالجة الموضوع
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح وفشل المنظمات.
- تحسيس المنظمات بأهمية المورد البشري وبالتالي الاعتناء به وذلك بتكوين ثقافة تنظيمية قوية تساهم في

تحقيق رضا موظفيها

خامسا: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.

ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتجاهات التنظيمية على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.

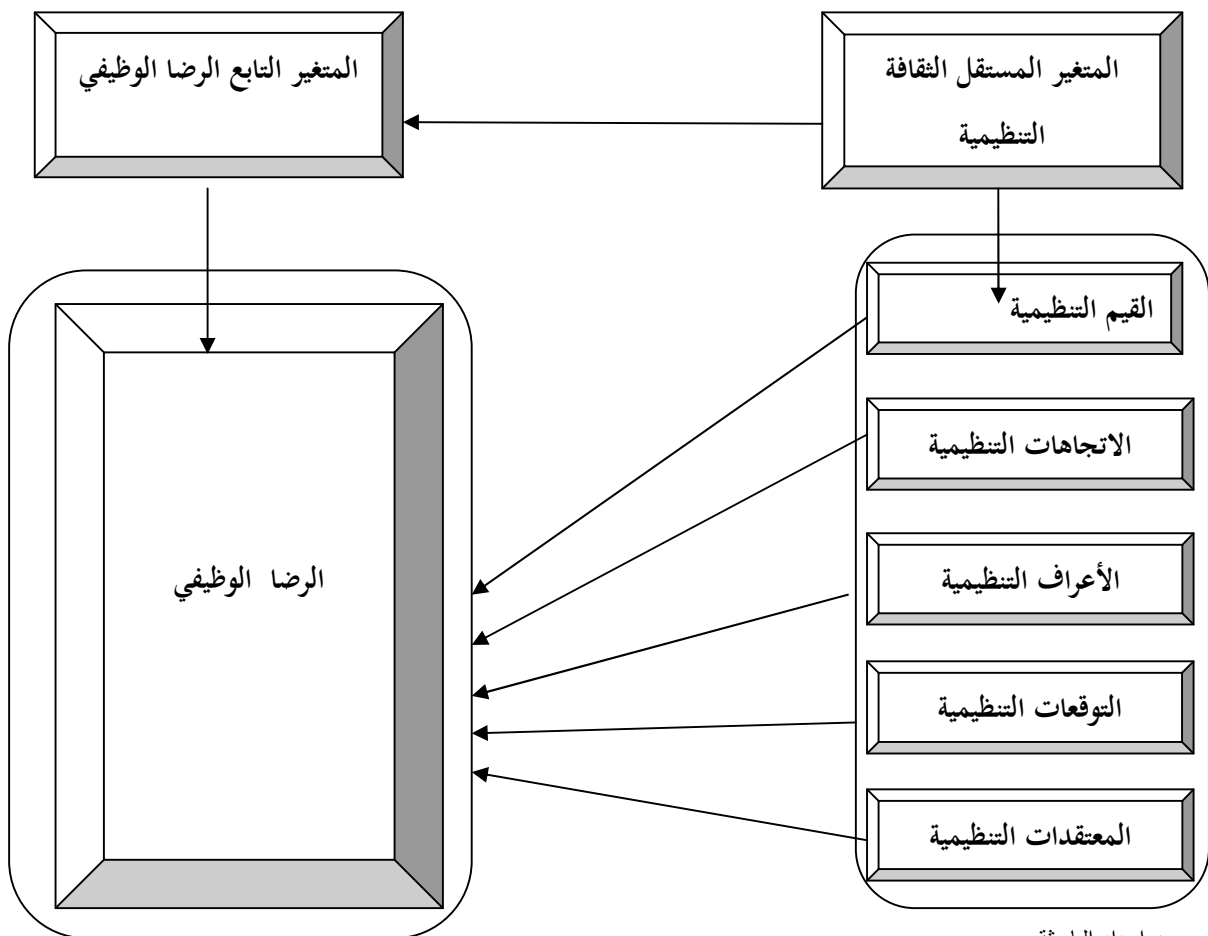
4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.

سادسا: نموذج البحث

تم تصميم نموذج البحث في ضوء الإشكالية وفرضياتها، والعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية)، والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، والتي سنعرضها في الشكل الموالي:

شكل رقم(01): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

سابعاً: منهجية البحث

اعتمدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويقوم بوصفه وصفا كميا وكيفيا. واعتمدنا على هذا المنهج لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- ، واستخدمنا الاستمارة لجمع البيانات وتم توزيعها على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- لأنها الأنسب في جمع المعلومات.

ثامناً: حدود البحث

1- الحدود البشرية: أجري هذا البحث على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

2- الحدود الموضوعية: استهدفت هذه الدراسة الثقافة التنظيمية و أثرها على الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.

3- الحدود المكانية: أجري هذا البحث في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.

4- الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث خلال السنة الجامعية 2018-2019.

تاسعاً: الدراسات السابقة

1- دراسة إلياس سالم، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة - EARA-بالمسيلة و هي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لسنة 2006 . واستخدم الاستمارة والمقابلة والملاحظة لجمع البيانات من أجل معرفة مدى تأثير الثقافة السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة على أداء الموارد البشرية.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
 - التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
 - دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
 - المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.
- ومن أهم نتائج هذه الدراسة:
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.
- 2- دراسة عيساوي وهيبة، (2011-2012)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر.
- ومن الأدوات المنهجية التي استخدمتها في دراستها الملاحظة لأنها وسيلة فعالة في جمع المعلومات، واستخدمت الاستبانة لأنها الأنسب في جمع المعلومات.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

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

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

- 3- دراسة لبصير هند: بعنوان: أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال دراسة حالة القطاع بجيجل، وهي رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير في الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.

واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات قصد تحقيق أهداف الدراسة.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على متطلبات تطبيق نظام العمل المرن.
- تركيز الاهتمام على مختلف ترتيبات نظام العمل المرن، مفهوما، مجالات تطبيقها، مزاياها وعيوبها.
- التعرف على طرق قياس الرضا الوظيفي وسبل تحسينه من خلال العمل المرن.



- التعرف على طبيعة العلاقة وحجم التأثير بين نظام العمل المرن والرضا الوظيفي. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:
- مع التغيرات والتطورات الاقتصادية، الاجتماعية والتقنية، ظهرت عدة أشكال حديثة لتنظيم العمل، تتناسب وهذه المستجدات وتعمل على تحقيق الأهداف المزدوجة للمؤسسة والفرد العامل، وضمان تنافسية ومرونة أكثر للمؤسسات.
- اقترح Shimon L.Dolan وزملاؤه، تقسيما للأشكال الحديثة للتنظيم حسب ما يستهدفه التغيير في العمل، فإما يكون تغييرا في التنظيم والهيكل التنظيمي عموما، أو في تنظيم العمل الفردي أو الجماعي، أو في إعطاء تنظيم أكثر مرونة للعمل.
- مصطلح المرونة هو موضوع لعدة نقاشات، ويستعمله الباحثون في ظروف ومعان مختلفة، ولا يناسبه إعطاء تعريف واحد.
- الباحثون في علوم التسيير لم يهتموا بمفهوم المرونة إلا في سنوات السبعينات من القرن الماضي، أين بدأت المنافسة بين المنظمات تزيد والاهتمام بالإنتاجية وتلبية حاجات الزبائن يتنامى.
- المرونة هي قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، التغيرات سواء كانت تقلبات في الطلب، ظروف الإنتاج أو المنافسة/ فمن جهة يجب التعرف على نوع التغيرات الحادثة، ومن جهة أخرى تحديد الوسائل اللازمة لذلك (مدة العمل، التكوين، وظائف مؤقتة وغيرها).
- 4- دراسة مشنان بركة، بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، تسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2015-2016.
- حيث استعانت بأداة تقييم الثقافة التنظيمية للباحثان كوين وكامرون ووجهت للأساتذة باعتبارهم مسؤولين عن التنظيم في الجامعة، كما تم استخدام أداة الاستمارة لمعالجة إشكالية الدراسة من كل نواحيها. وهدفت الدراسة إلى:
- عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تطبيقها.
- التعرف على واقع التعليم العالي بالجزائر والتحديات التي تواجهه، مع إبراز حاجته لتطبيق نظام ضمان الجودة.

- تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حاليا والمرغوبة مستقبلا في الجامعة محل الدراسة (ثقافة المجموعة، ثقافة إبداعية، ثقافة السوق، ثقافة هرمية)، حسب أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI، والاستدلال بمدى إيجابية الثقافة الحالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- محاولة الوصول إلى نتائج واقتراحات تساعد متخذي القرار على الشروع في عملية التغيير الثقافي لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتجاوز مختلف معوقات تطبيقها.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- تسود الجامعة ثقافة الهرمية والتي يطلق عليها البعض بالثقافة البيروقراطية وهذا راجع إلى ما تتبعه الجامعة الجزائرية من سياسة ديمقراطية التعليم، كان نتائجها بنية سلطوية منافية لمبادئ استقلالية التعليم مما يجعل هذه المؤسسات يسودها مناخ عمل بيروقراطي مع غياب الحكم الرشيد.

- تهتم الجامعة بالجوانب الشخصية للفرد وكأنها أسرة واحدة فقد جاءت بدرجة مرتفعة من ناحية ممارسة ثقافة المجموعة.

- تختلف كل كلية وكل معهد في الجامعة في ثقافتهم السائدة فقد لوحظ أن التخصصات العلمية يسودها نوع من الاستقرار في العمل مع وجود حركية في التخصصات الأدبية والإنسانية، وسبب ذلك هو تعداد الطلبة فيها.

- التركيز الاستراتيجي للجامعة مبني على أساس الاستقرار في العمل وتطوير المورد البشري من خلال تقديم تربية وتكوين بالخارج.

- سيطرة الإجراءات الروتينية العميقة في العمل والإدارة معا.

- ثقافة المجموعة هي الثقافة المرغوبة مستقبلا بدلا من الثقافة الهرمية المهيمنة.

5- دراسة عبد الستار مركمال، بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)، وهي عبارة عن رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة، 2013-2014.

واعتمد في دراسته على المقابلة وهي أكثر مرونة وتسمح بملاحظة المبحوث والتعمق في فهم الموقف

الكلبي ويقوم الباحث بشرح ما يكون غامضا وهي أكثر واقعية.

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدرسة (الأطفال المعوقين بصريا) بالجلفة.

- تحديد أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس المختصة.

- إبراز العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، وهنا نلاحظ سعي المنظمات لتعديل ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.

- يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار الفاعلين بالمنظمة وعدم التفكير في ترك العمل أو استبداله إلا في حالات نادرة.

- تكمن العوامل المسببة للرضا عن العمل في عوامل تنظيمية وأخرى شخصية.

- يتعلق ارتفاع مستوى الرضا عن العمل بدرجة توافق قيم وثقافة الفاعلين مع قيم وثقافة التنظيم وهنا ينشأ ما يدعى بالثقافة الوسطية.

عاشرا: هيكل البحث

للإجابة على إشكالية بحثنا قسمنا بحثنا إلى جزأين، جزء نظري وآخر تطبيقي، بحيث الجزء الأول مبني على المفاهيم والدراسات النظرية حيث سنتعرف في الفصل الأول على الإطار النظري للثقافة التنظيمية وذلك من حيث: ماهيتها، أساسياتها، وآليات تشكيلها والمحافظة عليها.

وسنتعرف في الفصل الثاني الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وذلك من خلال التعرف على: ماهية الرضا الوظيفي (مفهومه، أهميته وخصائصه، محدداته والعوامل المؤثرة عليه)، مؤشرات وطرق قياسه والنظريات المفسرة له، و علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي (أثر القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي، أثر الاتجاهات على الرضا الوظيفي، أثر الأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي، أثر التوقعات التنظيمية، أثر المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي).

أما الفصل الثالث فيحتوي على الدراسة الميدانية سنتعرف من خلالها على المؤسسة محل الدراسة والتي تتمثل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد

أصبحت الثقافة التنظيمية تحظى باهتمام كبير في نجاح المنظمات وفشلها، و الثقافة التنظيمية نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة، ويعكس هذا المفهوم القيم والأفكار السائدة في المنظمة والمجتمع الذي تعيش فيه وتتضمن أيضا طقوس وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق انجاز الأعمال واتخاذ القرارات وغيرها وهذه الثقافة لها تأثير فعال على أداء الفرد والمنظمة إذ أن هيمنة وتماسك الثقافة في المنظمة، أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح.

موضوع البحث يتحدث عن الثقافة التنظيمية وبالتالي ستكون منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا

الموضوع وننتقل في هذا الفصل إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية ويتضمن ثلاثة مباحث وهي كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع التي جذبت الباحثين في مجال التنظيمات والعلاقات التنظيمية بين مختلف الأفراد، بحيث أن للثقافة التنظيمية تأثير على سلوك الأفراد والجماعات، ومنه سنتطرق إلى الثقافة التنظيمية من خلال هذه العناصر: مفهوم الثقافة التنظيمية، أهميتها وخصائصها وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية يجب إعطاء تعريف لمصطلح الثقافة عرف كلباتريك (Kilpatrick) الثقافة بأنها: " كل ما صنعته يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو ما اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية". ويعني هذا التعريف أن الثقافة تشمل: اللغة والعادات والتقاليد والمؤسسات الاجتماعية والمستويات والمفاهيم والأفكار والمعتقدات إلى غير ذلك مما نجده في البيئة الاجتماعية من صنع الإنسان، وقد توارثه من جيل بعد جيل، وبمعنى آخر يرى كلباتريك أن للثقافة جانبين هما: الجانب المادي، والجانب غير المادي. أما كلكهون (Kluckhon, 1945) فعرف الثقافة بأنها " وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان عبر تاريخه الطويل، السافر منها والضمني، العقلي واللاعقلي، والتي توجه سلوك الناس في وقت معين وترشد خطواتهم في مجتمعهم".

ويتضمن هذا التعريف الجوانب المعنوية والمادية للثقافة، وأيضاً إشارة واضحة إلى زمن محدد، لأن الثقافة لا تبقى على حالها، وإنما تتغير بتغير العصور والأزمنة.¹

اختلف الباحثون حول تعريف الثقافة التنظيمية باختلاف توجهاتهم لذا أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل، ولكن هذا لم يمنع من إيجاد تعاريف متقاربة ومتكاملة نوعاً ما وسنحاول طرح البعض منها: عرف ملحم الثقافة التنظيمية بأنها " منظومة المعاني، والرموز، والقيم والمعتقدات والأعراف، والفلسفة، والتوقعات التنظيمية، والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً مشتركاً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم".²

كما يصفها (Edger H.Schein) بأنها " المستويات العميقة من القيم والمعتقدات والتي يتشارك بها أعضاء التنظيم " ³

¹ دلال ملحق استثنائية، التغيير الاجتماعي والثقافي. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص.ص. 228، 229.

² عبد الستار مركمال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة (دراسة مسحية). مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجلفة، الجزائر، 2013-2014، ص. 53.

³ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي. الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص. 257.

يطرح مفهوم الثقافة التنظيمية في ممارسة التسيير الكثير من التساؤلات والقليل من الإجابات للدارسين في هذا الميدان مما يجعل من تحديد هذا المفهوم تحديداً مفهوماً أو إجرائياً إشكالية في حد ذاته تتطلب الفحص والتحقيق، ولكن رغم ذلك فإنه يمكننا أن نستشف بعض الأفكار التي تساعدنا على تحديد موقع لهذا المصطلح من خلال التساؤلات التالية:

✓ هل يمكن القول أن للمؤسسة ثقافة أو أن المؤسسة ثقافة في حد ذاتها؟

✓ هل ما نلاحظه داخل المؤسسة مظاهر ثقافية أو الثقافة في حد ذاتها؟

بالنسبة للشق الأول من السؤال الأول فإن هذه القضية تعود أصلاً إلى النظريات التنظيمية حيث يبرز مفهوم الثقافة في هذه النظريات من خلال توجيهين رئيسيين:

التوجه الأول: يُعتبر الثقافة التنظيمية متغيراً ونسقاً فرعياً من النسق الكلي للمؤسسة، فهي متغير يجب وصف محدداته وإظهار تفاعلاته المختلفة.

أما التوجه الثاني: فيعتبرها وسيلة لتمثيل المؤسسة كثقافة وهذا التوجه يمثله خاصة التيار الإنثروبولوجي للمنظمات.

أما بالنسبة للشق الثاني من السؤال فإن المؤسسة هي ثقافة في حد ذاتها لأنها تنتجها، فهي تنتج منتوجات مادية وخدمات يمكن أن تكون معنوية كذلك، ومن خلالها نوع من القيم الثقافية التي تميزها عن الآخرين.

وتتشكل هذه الثقافة من الأساطير والعادات والتقاليد والرموز والإشارات ونظام من الحتميات الذي يحدد دور كبير نمط تسييرها.

إن في فهم هذا المنظور وسط ثقافي من حيث كون الثقافة من منتوجاتها الفرعية والتي تعتبر أكثر من ضرورية للفهم الكلي لها، فهي وسيلة غير مباشرة للاعتراف بها.

أما السؤال الثاني والذي يتمحور حول كون ما نلاحظه داخل المؤسسة مظاهر ثقافية أو الثقافة في حد ذات صيرورة الإنتاج القديم والحديث، تقسيم العمال..... إلخ وكله عوامل خارجية أما العوامل الداخلية تتمثل في تطور البنية والمنتوجات والتاريخ الاجتماعي والشخصيات وهناك عوامل أخرى مثل الرموز الثقافية للمؤسسة كالقيم المصرح بها عبر الوثائق والمشاريع والخطابات والرموز اللفظية (اللغات الخاصة وطريقة الكلام) والرموز المادية (الشعار عادات اللباس المكاتب وغيرها).

عرفها برنوطي بأنها: " كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال".¹

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة القيم المشتركة والأعراف التي تتحكم بالتفاعلات ما بين أعضاء التنظيم داخليا وخارجيا".²

عرف (Johnson et al , 2006): "ثقافة المنظمة بأنها افتراضات أساسية ومعتقدات ينقاسها أعضاء المنظمة، وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها. فهو رأي ينتمي لمنطق التفكير الإستراتيجي لإدارة المنظمة".

عرفها العالم (Gibson) جيبسون أنها "تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة. وإن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية".³

بناء على ما تقدم من التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي تشترك به أفراد مؤسسة أو جماعة أو وحدة معينة، بحيث تشكل منها مستقلا ومميزا في التفكير والمواءمة والتكيف ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات.

المطلب الثاني أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمات لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في:

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين العاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها.
- الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم بمفردهم أو كما يشاءون، وإنما في إطار تنظيمي واحد.

¹ إسماعيل محمد إسماعيل حويحي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة -محافظات غزة". قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص.13.

² نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم. الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 20.

³ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2011م -1432هـ، ص. 312.

- القيام بدور المرشد للأفراد، والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحديد أسلوب و سرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها..
- الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استقطاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.¹

كما يجب التمييز بين مدى قوة أو ضعف تواجد الثقافة التنظيمية في المؤسسات وذلك لأهميتها في التأثير على سلوك العاملين، ارتباطها المباشر بدوران العمل، فإذا ما وجدت ثقافة تنظيمية جيدة كان هناك حفاظا على القيم المؤسسية وارتباط عام به.

يرى wagmen بأن الثقافة تستخدم لتحقيق أربع وظائف، وهي:

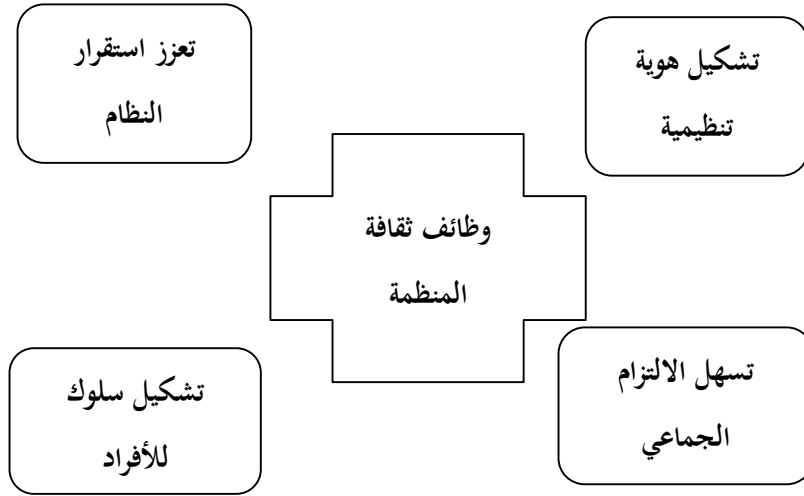
1. تحديد هوية المؤسسة وإعلانها لجميع الأعضاء حيث تساهم في خلق العادات والقيم، و إدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
2. نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
3. ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
4. توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

إذن فالثقافة التنظيمية تعكس صورة المؤسسة داخليا و خارجيا فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، و تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين، و بالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربية و كالعائلة أو المدرسة².

¹نسرين شاكر رضوان سمارة، واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية-محافظات غزة،قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، مايو 2017- شعبان 1438، ص. 70-71.

² مراد ممدوح كامل، التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال. الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016، ص.603.

شكل رقم (02): وظائف ثقافة المنظمة

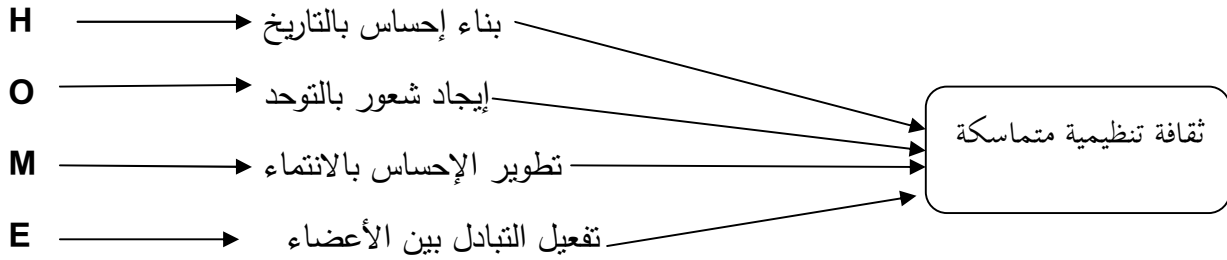


المصدر: مراد ممدوح كامل، التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال. الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016، ص.603.

1. بناء إحساس بالتاريخ History: فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المميز وكذا الأشخاص البارزين في المؤسسة.
 2. إيجاد شعور بالتوحد Oneness: حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة.
 3. تطوير إحساس العضوية والانتماء: Membership تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
 4. زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange: ويأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.¹
- إن الأحرف الأولى تعني كلمة (HOME)، على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص. ص. 09-10.

الشكل رقم (03): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية-منظور متكامل-دار وائل للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2007، ص.296.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

يمكن النظر إلى خصائص ثقافة المنظمة من زاوية خصائص الثقافة في حد ذاتها، تتفاوت درجة الالتزام بثقافة المنظمة وقوتها من منظمة لأخرى وداخل المنظمة نفسها، ومن أهم هذه الخصائص مايلي:

➤ **ثقافة المؤسسة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- 1) الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- 2) الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المؤسسة، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة.
- 3) الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات و الأطعمة وما إلى ذلك.

➤ **ثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها 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.

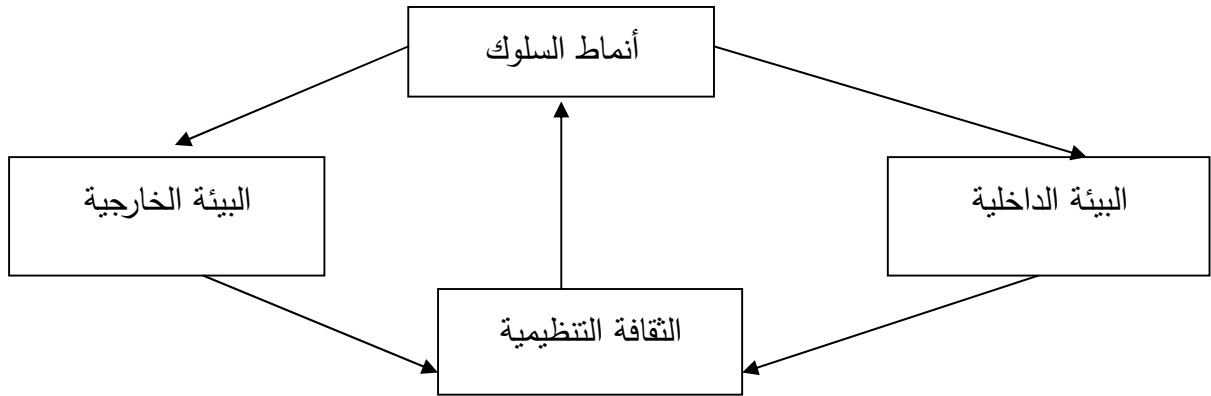
➤ **ثقافة المؤسسة نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة.

➤ **ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف:** تنتصف ثقافة المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث من تغيير من جانب آخر.

➤ الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في وقت واحد: تعد الثقافة التنظيمية نتاج لعمليات المؤسسة كافة، بالإضافة إلى تأثيرها بالنظم الاجتماعية والفنية بمحيط عملها، أي أنها تتأثر بمجموعة القيم والاتجاهات والافتراضات المشتركة لدى أفراد محيط عملها، وهذا يعني أن الإستراتيجيات والهياكل التنظيمية والعمليات المؤداة وسلوك الإدارة مع الأفراد يمثل مخرجا من مخارج الثقافة، ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في نفس الوقت، لذلك يصعب تغييرها، وتعرض محاولات تغييرها إلى مقاومة شديدة في المؤسسات بصفة عامة.¹

والشكل التالي يوضح الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية:

شكل رقم (04): الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية.



المصدر: خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015 ص.12.

➤ الثقافة متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون: عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم والشعوب، مهما اختلفت درجة نموها أو تخلفها، ومهما اختلفت تصنيفاتها والأسس المستعملة في ذلك، فإنه يمكن وجود أنظمة متشابهة: نظام الأكل والملبس، نظام الأسرة وغيرها من الأنظمة التي تتميز بها: صغيرة، كبيرة... الخ. وفي كل الحالات هناك ثلاثة قطاعات للثقافة: المادي، الاجتماعي والفكري أو الرمزي.

➤ خاصية القدرة على الإشباع: فالثقافة دائما وبالضرورة تشبه الحاجات البيولوجية الأساسية والحاجات الثانوية التي تنبثق عنها، كما أن عناصرها تعتبر وسائل مألوفة لإشباع الدوافع الإنسانية في تفاعل الإنسان بالبيئة الخارجية التي تحيط به سواء كانت طبيعية أو اجتماعية.²

¹ خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص.ص.11،12.

² السيد عبد العاطي السيد، المجتمع والثقافة والشخصية دراسة في علم الاجتماع الثقافي. دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص.13.

هناك خصائص أخرى تتمثل في:

- **الانتظام في السلوك والتقدير به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).
- **القيم المتكاملة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ (دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية)
هناك خصائص أخرى حسب (Robbins&Judy) : تتمثل في:
- **الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر:** تصف كخاصية الدرجة التي يشجع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.
- **الاهتمام بالتفاصيل:** تصف كخاصية درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.
- **توجه النتيجة:** تصف كخاصية درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.
- **توجه الأفراد:** تصف كخاصية الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.
- **توجه الفريق:** تصف كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.
- **العداية:** تصف كخاصية درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون.
- **الاستقرار:** تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيه أنشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

وألمح (Robbins & Coulter): إلى أن الباحثين ميزوا وشخصوا الخصائص وفقا لنوع الثقافة منها مثلا:

أولا: **خصائص ثقافة الإبداع:** حدد الباحث السويدي Goran Ekvall الخصائص الآتية:

أ. التحدي والارتباط.

ب. الحرية.

ج. الثقة والانفتاح.

د. الوقت المخصص للأفكار الجديدة.

هـ. حل الصراع.

و. القدرة على تحديث الأفكار والانفتاح على الجديد منها.

ز. أسلوب التعامل مع الخطر قبولاً أو رفضاً.

ثانيا: **خصائص الثقافة الروحية للمنظمة:** يطرح الباحث هنا خمسة خصائص وهي:

1. شدة الإحساس بقيمة الغرض ومعناه.

2. التركيز على تعلم الفرد قيم العمل وتطوير وعيه بروحية المنظمة.

3. الثقة والنزاهة والانفتاح على الغير.

4. تمكين العاملين من خلال التعلم ونحو المشاركة في قرارات الإدارة.

5. السماح للعاملين للتعبير عن مشاعرهم ومزاجهم.¹

المطلب الثالث: أهداف الثقافة التنظيمية

تحمل الثقافة خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات، ويقصد بها كل ما يعتقد به الأفراد من أفكار،

ويجعلونها غير قابلة للنقاش، بل يتصورون أنها توفر لهم الحلول المثلى في الحالات المختلفة، وتنشأ هذه

المسلمات من القيم والمعتقدات والتصرفات المتداولة داخل المؤسسة التي تكونت كما يلي:

• اللجوء إلى حل ما لمشكلة واجهت الأفراد أثناء العمل، ثم يتجه الأفراد إلى اعتبار هذا الحل هو الأمثل والأنسب دون غيره.

• قد يثبت هذا الحل فعاليتها، ويظهر نتائج إيجابية فتعمل المؤسسة على تبني نفس الحل في جميع الأوضاع

والمشاكل المشابهة، فيصبح هذا الحل بمثابة العلاج السحري السريع للمشاكل المطروحة، وهنا تنشأ

المسلمات أو البديهيات في ذهن الأفراد ويتم توارثها، بحيث تزداد تطورا أو رسوخا مع مرور الزمن.

وتعمل بذلك الثقافة التنظيمية على تحقيق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في:

¹نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة. الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.37-39.

1. تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.
 2. تسهل الالتزام الجماعي (الولاء).
 3. تعزز استقرار النظام الاجتماعي
 4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على تفسير الأمور من حولهم.
- ومن خلال هذه الأهداف تسعى ثقافة المؤسسة إلى تحقيق وظيفتين أساسيتين هما:
- (1) إحداث التكامل في النسق الداخلي:** إذ تسهم في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.
- (2) إحداث التكيف الخارجي مع البيئة:** إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء، والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم وطرائق التعامل معهم.¹
- إن الدور الفعال الذي تقدمه الثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها التي تتصف بها، وبتحقيقها لأهميتها وخصائصها وأهدافها تصبح ثقافة المنظمة بمثابة الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك في العمل.

¹إبراهيم صونية، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية. مطبوعة دعم بيداغوجي موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر: علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، الجزائر، 2017-2018، ص. ص. 8-9

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

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

المطلب الأول: مستويات ومكونات الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

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

1. ثقافة المجتمع:

مثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة، و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارستها، و يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها و خدماتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية و القبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.

2. ثقافة النشاط / الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات و مضمون السياسات و نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك و شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها.

3. ثقافة المؤسسة

عادة ما تكون المؤسسات العامة و الحكومية و المؤسسات الكبيرة و البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المؤسسة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة¹.

الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

1- القيم التنظيمية: هي القواعد التي تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة².

2- الطقوس التنظيمية: تعد الطقوس كذلك من أهم العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية، وذلك لدورها الأساسي في الحفاظ على المكتسبات التي حققتها المؤسسة منذ نشأتها.

ويمكن القول أن الطقوس ذات طبيعة دينية في الأصل، وتشير إلى " مجموعة الأفعال المرغوبة والممارسات التي تنظمها قواعد نظامية من طبيعة مقدسة أو موقرة ذات سلطة قهرية ملزمة ضابطة لتتابع بعض الحركات الموجهة، لتحقيق غايات ذات وظيفة محددة ". وعن طريق ممارسة الطقوس يعبر أعضاء المؤسسة عن أهمية المناسبات والاحتفالات ويمجدونها بهدف إقرارها في النفوس، وتعتبر الوظيفة الكبيرة التي تؤديها الطقوس في أية ثقافة تنظيمية وظيفية رمزية لتحقيق التماسك الاجتماعي باحتوائها على حجم معتبر من الأفعال والنشاطات اليومية المتكررة كطريقة الكلام والكتابة، وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد، وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات³.

3- المعتقدات التنظيمية : وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة

العمل و كيفية

¹ عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-، الجزائر، 2011-2012، ص.ص. 26، 27.

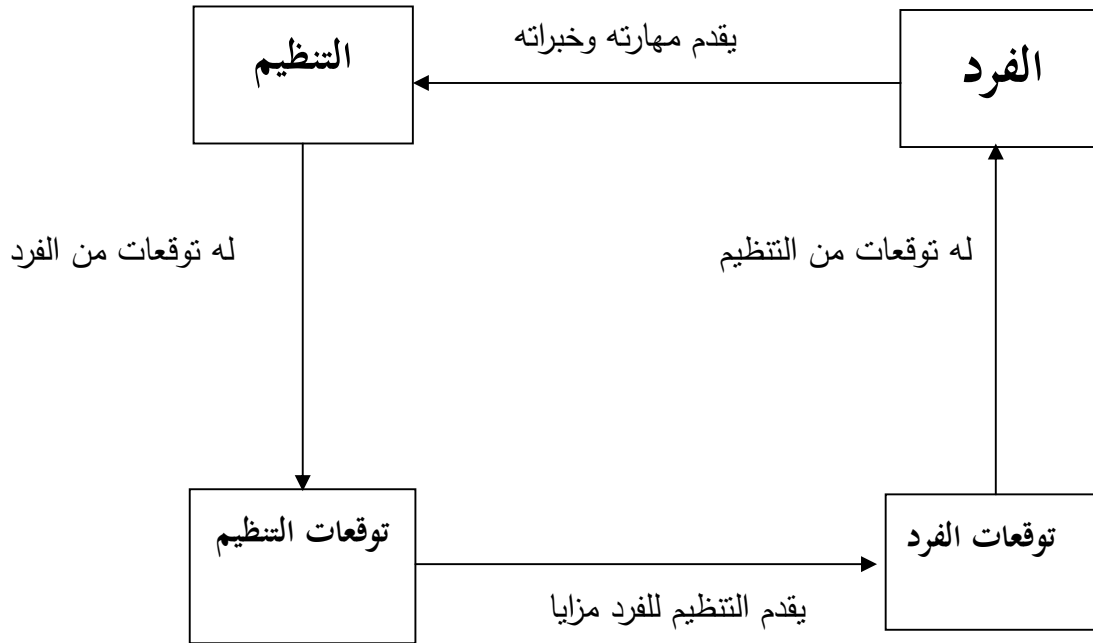
² أحمد بوشنافة وأحمد بوسهين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير. مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2008، ص.ص. 03.

³ حليس سمير، التغيير التكنولوجي و تأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية. أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، الجزائر، 2016، ص.ص. 147.

إنجاز العمل و المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية¹

4- التوقعات التنظيمية: وهو ذلك التعاقد الذي يتم بين الموظفين والمؤسسة مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء توفير الاحتياجات، الحاجة إلى الاحترام، توفر شروط العمل النفسية والاقتصادية.²

الشكل رقم (05) يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري



المصدر: المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور. الطبعة الأولى، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص 391.

5- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.³

¹ محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص.310.

² بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء. مجلة الباحث، ورقة، العدد 02، 2003، ص.71.

³ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي 'دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين'. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص.14.

6- الشعائر: تعرف الشعائر بأنها: " مجموعة فعاليات / أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة.¹

7- الأسطورة: هي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المؤسسة، أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دوراً في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة،² وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها و نهوضها خلال مسيرتها.³

8- الاتجاهات التنظيمية: هي تعبير عن درجة الاتساق في للاستجابة لموقف أو موضوع ما. فإذا لاحظنا فردين ووجدنا أن الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف، في حين أن الثاني يسلك سلوكاً متشابهاً كل مرة يواجه فيها نفس الموقف، فكيف يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع، بغض النظر عن كونها إيجابية أم سلبية.

كما يمكن تعريفها بأنها استعداد لدى أفراد المنظمة بطريقة محددة، فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين، وكيفية السيطرة عليهم فعندئذٍ تستطيع توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة.⁴

المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها حيث أن ثقافة المنظمة محصلة لعدد من القوى المتداخلة، في حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أو من غالبية أعضاء المنظمة حيث تعمل على توجيههم بقوة اتجاه تحقيق خطط المنظمة وأهدافها، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة عكس ذلك تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة، ويمكن إبراز ذلك في الأنواع التالية:

1- الثقافة السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات. دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2010، ص. 262.

² Jean Pierre Helfer et autres, management stratégie et organisation, Librairie vuibert, paris, 1996, p296.

³ موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ-الوظائف-الممارسة. مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 2005، ص. 44.

⁴ محمد أحمد الخليفة علي، العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة الموانئ البحرية فرع الرئاسة"، مجلة العلوم الاقتصادية من الموقع الإلكتروني: <http://scientific-journal.sustech.edu/>

2- الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.¹

3- الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة التنظيمية قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.²

4- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.³

5- الثقافة الإبداعية: تتركز هذه الثقافة في المنظمات التي يبعث فيها العمل على التحدي والمخاطرة ولها عناصر تحفيزية، وفي حالة زيادة الضغط المستمر التي تؤدي إلى إرهاق وتعب العاملين وتنسم بالمخاطرة والمغامرة والتوجه نحو النتائج وكونها خلاقة ومتحدية⁴

6- ثقافة الدور: تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية وثبات الأداء.⁵

7- ثقافة المهمة: وذلك بمعنى أن كل مهمة أو واجب محدد له، نوع من الثقافة الخاصة به فمهمة التخطيط مثلا قد ترتبط بنوع من الثقافة.⁶

8- الثقافة التنظيمية البيروقراطية: وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.⁷

الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

توجد عشر عناصر والتي تمثل في مجملها الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية وهي:

¹ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R)، بين النظرية والتطبيق. ط 1، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية، 2014، ص.132.

² حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي - دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص.268.

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص.146.

⁴ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات. معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص.102.

⁵ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي. دار ابن حزم، لبنان، 2002، ص.ص.40-42

⁶ أحمد بطاح. قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص. 51

⁷ مراد ممدوح كامل، التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال. الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016، ص.ص.599، 600.

المبادرة الفردية : مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.
 تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
 الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
 التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
 الرقابة: وتتمثل في عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
 الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
 الهوية : درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.

نظام المكافأة:مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.
 تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد .

نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.¹

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

الفرع الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية تتمثل في:

- 1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - 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.
 - 4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:ثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

¹ جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006، ص.15.

الفرع الثاني: محددات الثقافة التنظيمية

هناك ستة محددات للثقافة التنظيمية:

- 1- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطوير المنظمة نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية جانبا آخر من ثقافتها السائدة في المنظمة.
 - 2- الحجم: لا يعني اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
 - 3- التكنولوجيا: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
 - 4- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العمل في ثقافتها التنظيمية.
 - 5- البيئة: الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
 - 6- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العملاء لسائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.
- من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة بمنظمة يتحدد مجتمعا، النشاط الذي تزاوله هذه المنظمة، طبيعة هذه المنظمة، كما أنه هناك تصنيفات للثقافة تتحدد وفقا للمداخل الثلاث التي تعرفنا عليها، إلا أن الاتفاق كان على نوعين للثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها

الثقافة التنظيمية هي ذلك المركب الذي يتكون من مكونات او عناصر فرعية تتعامل مع بعضها البعض لتشكل هذه الثقافة وكيفية المحافظة عليها، وهذا وفق مجموعة من الآليات الرئيسية، وهذا ما سيتم التطرق له من خلال: أول آليات تشكيل الثقافة التنظيمية، ثانيا طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

يمكن تشبيه عملية تشكيل الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن و أقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة. حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة . إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.¹

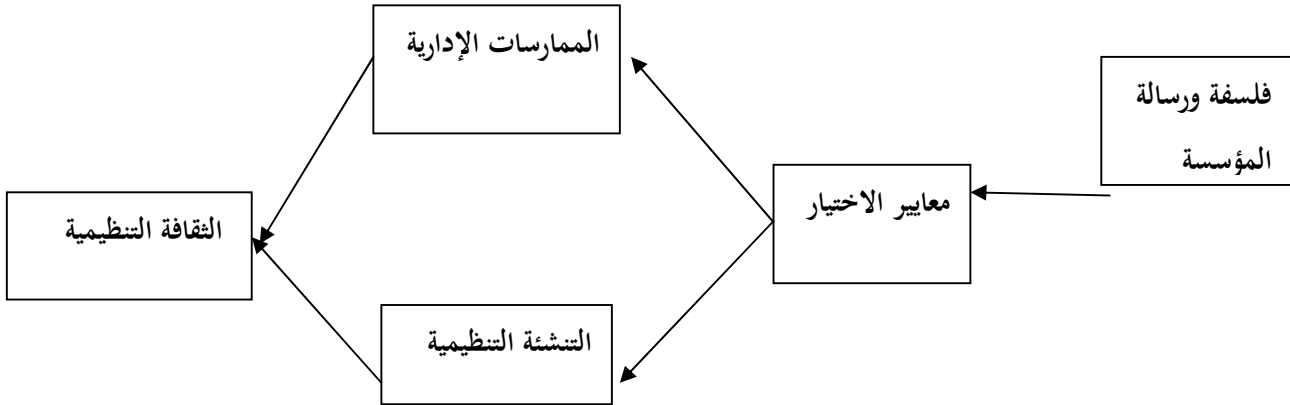
ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

- 1- **فلسفة المؤسسين:** إن مؤسسي المنظمة هم الذين يضعون البذور الأولى لثقافتها التي تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم و آرائهم المتلائمة مع ثقافة مجتمعهم.
- 2- **سياسة إدارة الموارد البشرية:** ويمثل ذلك خاصة بأسلوب اختيار الأفراد العاملين المتوافق مع ثقافة المؤسسة وقيمها، مع أن هذا الاختيار من المفضل دائما أن يركز على التوصيف والتحليل الوظيفي وتوفر الكفاءات المقابلة.
- 3- **فلسفة الإدارة العليا:** ويعبر عن ذلك في سلوك الإدارة العليا وتوجهاتها من حيث درجات مشاركة المستويات الدنيا والعاملين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف ومستوى التفويض الإداري التي تمارسه.
- 4- **التكيف الاجتماعي:** هي قدرة الفرد الموظف الجديد على الانصهار والاندماج على ما تمليه عليه متطلبات العمل الجديد وثقافة المؤسسة، وما يستتبع ذلك من توفير مستلزمات هذا التكيف وأجوائه وأدواته.²

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الردين، الطبعة الثالثة، 2000، ص.163.

² موسى خليل، الإدارة المعاصرة- المبادئ، الوظائف، الممارسة- . المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2005، ص.ص.43-45.

الشكل رقم(06): آليات تشكيل الثقافة التنظيمية



المصدر: براهيمية صونية، مطبوعة دعم موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر: علم اجتماع العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، الجزائر، 2017-2018، ص.23.

المطلب الثاني: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعد أن يتم اكتساب ثقافة المنظمة، هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء عليها وهي:

(1) **الإدارة العليا:** تعتبر تصرفات الإدارة العليا عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، والمدى الذي تلتزم فيه الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة والتوجهات نحو العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجهود، الغياب، تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات...إلخ.

(2) **اختيار العاملين:** لعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، فالهدف من الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، بمعنى أنه لا يكون هناك تناقضا بين الأفراد في المنظمة بسبب تأثر الأفراد الجدد والذين يعملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة افراد المنظمة الحاليين.

(3) **المخالطة الاجتماعية:** عند القيام باختيار عناصر جديدة من المنظمة من الطبيعي أن تحمل هذه العناصر الثقافة التي تقوم عليها هذه المنظمة، مما يجب على الإدارة تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا الأمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.¹

بناء على ما ذكر يمكن استنتاج بأن ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة، كذلك لا بد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، ولكي يتحقق هذا التوافق من الضروري توفير

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص.ص.319،320.

برنامج تدريبي للعاملين في طريقة التعامل مثل: أسلوب الحديث مع الرؤساء أو طريقة الملبس، ودفع الموظف الأقدم ليقوم بدور الراعي للموظف الجديد...الخ.

خلاصة الفصل

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، ولهذا قمنا بالتعرف عليها من خلال مفهومها مكوناتها ومستوياتها إلخ

حيث تناولنا في هذا الفصل مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها، أنواعها ومستوياتها، مكوناتها العوامل المؤثرة فيها، وآليات تشكيل الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها، حيث توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية هي مزيج من القيم والمعتقدات والأصول والمعايير والأعراف التي يملكها الأفراد داخل المؤسسة، ويتشاركون فيها والتي تعمل على توجيه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

والثقافة التنظيمية لا تنشأ بطريقة عشوائية وإنما بفعل التفاعلات الاجتماعية والممارسات والخبرات التي يكتسبها العاملون.

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي

تمهيد

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الرسمية بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين وحتى الآن، عندما نادى حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل للعاملين في هذه المنظمات لزيادة الإنتاج.

ويتكون الرضا الوظيفي من عدد من الاتجاهات والمشاعر نحو منصب الفرد الذي يعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد أنه يحصل عليه من عمله. وكلما كان اعتقاد الفرد إيجابيا كانت مشاعره إيجابية ودرجة رضاه عالية. هذه الأخيرة تمثل سلوكا ضمريا أو مستترا يكمن في وجدان الفرد، فقد تظل هذه المشاعر كامنة لدى الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الرضا الوظيفي وأثر الثقافة التنظيمية عليه من خلال المباحث

التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يحتاج العنصر البشري إلى عناية ورعاية بالوسط المؤسسي الذي ينشط فيه فالبيئة الملائمة و المعاملة الجيدة من الزملاء والرئيس، الإنصاف، العدالة والمساواة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث الرضا الوظيفي هذا المفهوم الذي ارتبط بالعنصر البشري، واحتل مكانة بالغة الأهمية في ميدان السلوك التنظيمي. حيث نجد الباحثين لا يترددون في استعماله رغم وجود صعوبة في صياغة تعريف محدد له، حيث يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا ويرجع ذلك إلى ارتباطه بحالة شعورية للفرد لذلك يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي. وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث على تعريف الرضا الوظيفي أهميته، خصائصه، العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من بين الأهداف الضرورية التي تضعها أي منظمة ضمن أولوياتها، وبما أنه مرتبط بالعنصر البشري فهو يختلف في درجته من فرد لآخر، ولذلك سوف يتم التركيز على بعض المفاهيم التي تناولت هذا الموضوع فيما يلي:

تعريف الرضا: "يشار إلى الرضا بأنه ضد السخط وفي اللغة الإنجليزية يعرف بأنه التحسن أو الإشباع أو حاجة كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة".¹ يعرفه (الفالح، 2001م،) الرضا الوظيفي بأنه: "شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا" في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتم في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج".² كما عرف " ناصر محمد العديلي الرضا الوظيفي بأنه: " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة".³

¹ فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية. الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011، ص.39.

² كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير. بحث مقدم من أجل الحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBAP، الجامعة الافتراضية السورية، 2015، ص.35.

³ بوعكاز فريد، الإشراف والرضا الوظيفي المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا (E . P . S). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص.21.

تعريف **vroom** فروم: "الرضا الوظيفي هو اتجاه إيجابي من الفرد حول عمله الذي يمارسه". ويرى البعض أن الرضا الوظيفي " عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فإنه كلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفع الرضا.¹

من الملاحظ أن هذا التعريف قد ركز على كون الرضا الوظيفي عبارة عن اتجاه إيجابي، إلا أنه لم يذكر أو يحدد شيئاً عن مكونات الرضا.²

كما يعرف الرضا عن العمل هو: "كحالة شعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها عن طريق الوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فهي حالة من القناعة وبلوغ المرغوب، وهو محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته".³

عرفه ستون **stoon** بأنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".⁴

وهناك تعريف آخر للرضا الوظيفي: "الشعور بالرضا الداخلي والاعتزاز الذي يتحقق عند أداء وظيفة معينة".⁵

الرضا الوظيفي هو: "نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله".⁶

كما عرف الرضا الوظيفي على أنه: "عبارة عن ردود أفعال المستخدم ورضاه الشخصي ومشاعره وموقفه جسدياً وفكرياً فيما يتعلق ببيئة العمل، والموقف العام الذي يحمله المستخدم نحو واجباته في العمل".

¹ بشير الخضرا، أحمد أبو هنطش، مروة أحمد، حنان الظاهر، السلوك التنظيمي. الطبعة الثانية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر، 2016، ص.332.

² جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1437هـ -2016م، ص.32.

³ حمزة عبد الرزاق العلوان، حمزة عبد الحليم درادكه، مروان أبو رحمه، مصطفى كافي، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية. الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1435هـ -2014م، ص.311.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص.196.

⁵ Don wicker , Ph.D , **Job satisfaction : Fact or Fiction. Author hous,liberry drive, America, 2011,p.3.**

⁶ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص.14.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يتم توفير كافة حاجات ورغبات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية.¹

الفرع الثاني: الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي

هناك عدة أسباب جعلت المنظمات تهتم بالرضا الوظيفي ومن هذه الأسباب مايلي:

- ❖ أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إل انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- ❖ أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- ❖ أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ❖ أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- ❖ هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.²

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الرضا الوظيفي

الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم أهمية الرضا الوظيفي حسب الجهات المعنية بنتائجه، وهنا يتم التطرق إلى كل من الفرد والمنظمة والمجتمع:

أ. بالنسبة للفرد: تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في تأثيره الكبير على الصحة العقلية والجسدية، وحتى الحياة الشخصية كما يلي:

➤ **الصحة العقلية:** تعد وضعية العمل من بين العوامل المؤثرة على الرضا والصحة العقلية، فإذا توفرت وضعية جيدة للعمل ينتج الرضا لدى العامل مما يبعث الارتياح والطمأنينة وتكون حالته العقلية بعيدة عن المشاكل والاضطرابات، وقابل ذلك فإن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في العمل مهما كان نوعه فإنه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوما بعد يوم سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي ووسط عمله، ونتيجة ذلك حتما ستكون سلبية على حالته العقلية.

¹ أيوب صكري، أحمد بن عشاوي، أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 3، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، العدد 2، ديسمبر 2017، ص.198.

² خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، إدارة النزاعات والصراعات في العمل. الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص.98.

➤ **الصحة الجسدية:** للرضا الوظيفي آثار على الصحة العضوية، فرضا الفرد يتيح معه راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله، والعكس فالمشاعر السلبية الممتلئة لحالة عدم الرضا تستطيع وحدها أن تسبب المرض، كم أن المشاعر الإيجابية التي تتميز بالتفاؤلية مرتبطة مباشرة بمناعة قوية للحسم ضد الأمراض المختلفة.

➤ **الحياة الشخصية:** العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد، فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية للفرد، فرضا هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة، وإننا لنجد تأثيرا متبادلا كما أن لاتجاهات العمل آثار على اتجاهات الحياة فلهذه الأخير آثار على اتجاهات العمل، والدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثلا في وسطه العائلي سيكون لها تأثيرا على توازنه في عمله وتشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه الوظيفي.¹

ب. **بالنسبة للمنظمة:** ينعكس ارتفاع رضا الموظفين على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، نتيجة التركيز العالي من الموظفين لأعمالهم.
- الرفع في الإنتاجية، نتيجة لدرجة الانجاز والداء الجيد للموظفين.
- خفض تكاليف الإنتاج نتيجة لانعدام ظاهرة التغيب، الإضراب، والشكاوي... إلخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة، نتيجة تعلق الموظف بالمؤسسة.

ج. **بالنسبة للمجتمع:** ينعكس رضا الموظفين على المجتمع بالإيجاب في:

- تزايد معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- تزايد معدلات نمو وتطور المجتمع.

مما سبق ذكره يتبين لنا مدى أهمية الرضا الوظيفي لكل من الأفراد والمنظمات وحتى المجتمع، فهو الأساس الذي يحقق كلا من التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين، ويساعد على حسن الأداء والانجاز والإبداع.²

¹لبصير هند، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال دراسة حالة القطاع بولاية جيجل. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص.ص. 107، 108.

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص.ص. 191، 192.

الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

❖ تعدد المفاهيم:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع. فقد أشار "لوك" 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي). ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضاً عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية.¹

❖ تعدد طرق القياس:

نظراً للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقاً من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت ظهرت ضرورة لقياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك، من خلال جعلها أكثر ثباتاً وصدقاً لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أن معرفة النتائج المترتبة عنها كونه متغيراً مستقلاً تزيد من أهمية عملية القياس وتبرر تكاليفها.

إن العديد من قياسات الرضا الوظيفي تعتبر ذات بناء صادق إلى حد كبير، لكن هي ليست ذات بناء صادق على وجه الإطلاق، ولكن المقاييس المتراكمة عبر سنوات قد تكون دليلاً على قبول مقاييس الرضا الوظيفي.²

❖ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

¹ عبد الخالق ناصف، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية. دار القلم الكويت، 1986، ص.81.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (النظريات ونماذج وتطبيقات).الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص.ص.489-490.

❖ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.¹

المطلب الثالث: محددات والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

الفرع الأول: محددات الرضا الوظيفي

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل، ومن ضمن هذه المحددات:

(1) **التباعد:** أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب في تحقيقها، وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.

(2) **العدالة:** أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.

(3) **الوضع الشخصي المسبق للفرد:** فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل، فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغييرات الإيجابية في بيئة العمل.

ويخلص الشكل رقم (07) النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا عن العمل. فالرضا، هو دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد، والتباعد بين نواتج العمل التي يرغب الفرد في تحقيقها والنواتج التي يحصل عليها فعلا. وبصفة أكثر تحديدا، فإن الفرد يمارس درجة أكبر من الرضا عندما:

(1) يحقق نواتج العمل التي يريدها، أو يحقق مستوى أعلى منها،

(2) يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة ما يحصل عليه الآخرين،

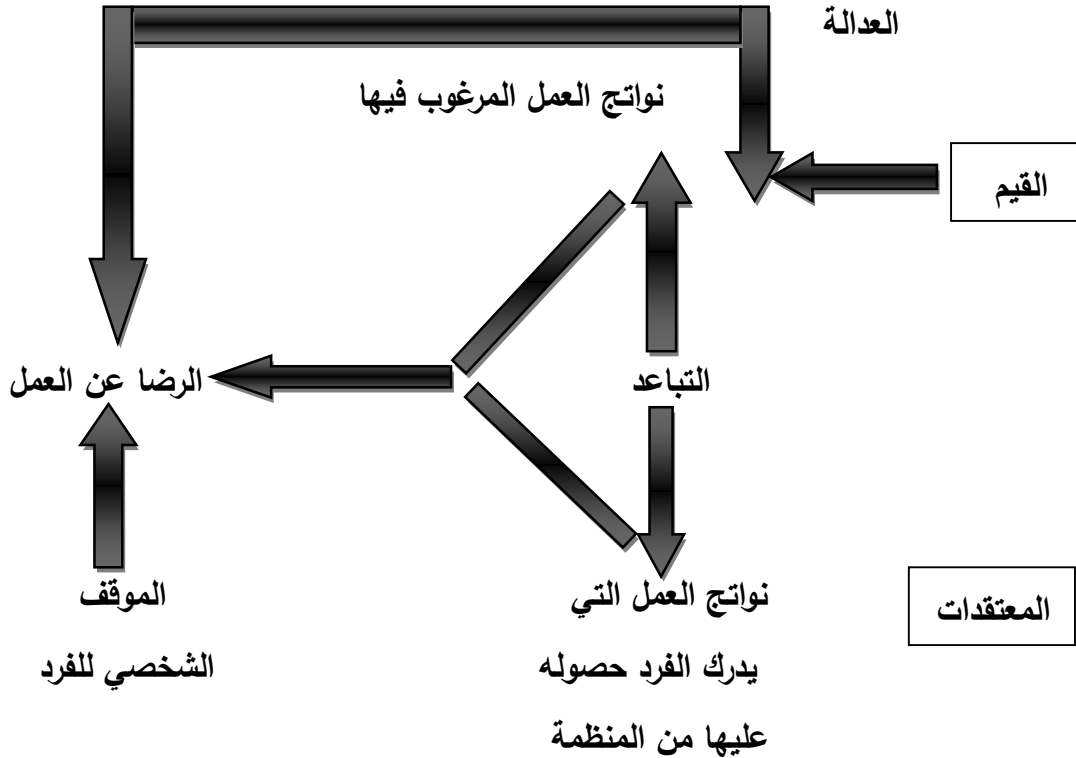
(3) ويدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل.

أما النواتج التي يرغب الأفراد في تحقيقها من العمل، فهي دالة في نظام القيم الشخصي، واعتبار العدالة والمساواة. فالنواتج التي يدرك الأفراد حصولهم عليها من العمل تمثل معتقدات عن طبيعة ما يؤديه من

¹ عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بينر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص.65.

أعمال. ومن هنا، فإن الرضا عن العمل يمثل مجموعة من الاتجاهات المتعلقة بالعمل والمنبثقة من معتقدات وقيم الفرد.¹

شكل رقم(07): كيف يؤثر التباعد، والعدالة والموقف الشخصي المسبق للفرد على الرضا عن العمل



المصدر: علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي. د.ط، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص.188

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

من الممكن تقسيم هذه العوامل على مجموعتين، الأولى، تمثل عوامل البيئة الداخلية للعمل والثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد.

أ- عوامل بيئة العمل الداخلية work Environment Variables

إن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فيقدر ما يقدم هذا العمل من إشباع للفرد بقدر ما يزداد رضاه عن العمل ويزداد بالتالي اندماج الفردية. والعوامل التي تؤثر في درجة رضاه الأفراد عن العمل، هي كالاتي:

¹ علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي. د.ط، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص.187،188.

1- الأجور والرواتب wages and salery

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد العاملين. وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح. ومن الجدير ذكره هنا أن هرزبرغ خالف هذا الرأي في نظريته إذ أكد بأن الأجر وهو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي على الرضا، وهذا الرأي عليه بعض التحفظات التي منها:

أ. أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات، كما وأن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل وتبرز أهمية الجور في المجتمعات الرأسمالية بدرجة اكبر من المجتمعات النامية نظرا لأهمية الجانب الاقتصادي في حياة الأفراد في تلك المجتمعات.

ب. إن الأجور تعد إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى وغير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز ورمز للنفوق والنجاح.

2- محتوى العمل وتنوع المهام

يمثل محتوى العمل بما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيية ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى بالتحميل العمودي كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل أي له الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضائه عنه أي عن العمل.

3- ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ورضاه عنها، كما وتؤثر هذه الظروف ومعدلات الحوادث والأمراض. فكلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.¹

4- نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ إن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

¹محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012-1433، ص.ص. 157-159.

5- عدالة العائد: أوضح آدمز في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته مهاراته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه ..الخ مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا¹.

6- فرص الترقية: إن فرص حصول الموظف على مناصب أعلى في السلم الإداري تمنحه فرص لإشباع حاجاته المادية والمعنوية، لما توفره له من زيادة في الأجر والمركز الاجتماعي والرضا².

يرى فروم vroom أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو الطموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا فكلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة³.

7- المكافآت: يعد نظام المكافآت في المنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها، ودائماً ما يفسر الأفراد تصميم نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية، فيمثل اختبار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمنظمة فإذا كانت هذه الأخيرة تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت، فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدركه الفرد⁴.

ب. العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين

1. حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

2. اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

3. الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة

¹ وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة)، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع عشر، 2009، ص ص.11،10

² سمايلي محمود، بن عمارة سعيدة، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني العاملين بمؤسسات التعليم الثانوي- دراسة ميدانية بولاية سطيف وميلة (مقبول للنشر)، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات. العدد الثاني، المركز الجامعي ميلة، ديسمبر 2015، ص.65.

³ أحمد ماهر، إدارة الاموارد البشرية. الدار الجامعية، مصر، 2001، ص.286.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص.202.

أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة الشعور باحترام الذات من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

4. خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.¹

5. المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية استياء الفرد يزداد.

6. الرضا عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم، أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.² وهناك عوامل أخرى تتمثل في العوامل الشخصية (الديمغرافية):

أ. العمر: تشير الدراسات التي تعتمد على دورة الحياة ومراحل العمل أن الرضا الوظيفي يتغير تبعاً لمرحلة معينة من المراحل المهنية، كم أن هناك العديد من الدراسات التي بحثت عن العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي، لكن كانت النتائج متناقضة، على سبيل المثال دراسة كل من العتيبي (1992)، okpara (2004)، Ilickson and logsdon (2001)، أفادت بوجود علاقة إيجابية بين العمر والرضا عن العمل، والبعض الآخر قد أثبتت دراسته ألا علاقة بين المتغيرين على سبيل المثال Reiner and Zhao (1999)، Ting (1997)، أو حتى وجود علاقة سلبية كبيرة مثل دراسة Ganzach (1998). وفي دراستين كبيرتين، واحدة أجريت في إنجلترا من طرف Clark et al وأخرى في تسع دول من بينها الولايات المتحدة من طرف Birdi et al (1995) وجدت علاقة المنحنية بين العمر والرضا الوظيفي، وذكر Oshagbemi (2003) أن الارتباط بين المتغيرين سواء كانت خطياً أو منحنيًا، لا يزال غير مستقر.³

أ. الجنس: تشير معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا الوظيفي، وهذا الفرق يمكن إرجاعه إلى أن مطامح النساء وحاجاتهن المالية أقل الرجال، إلا أنه بعد الزواج ومع العمل معظم الوقت، فقد تواجههم أدوار متضاربة يمكنها التأثير على رضاهم الوظيفي

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. بحث أطروحة ماجستير إدارة الأعمال MBA، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص.ص. 61، 62.

² أس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العلوم السلوكية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1432هـ-2011م، ص. 226.

³ لبصير هند، مرجع سابق، ص. 110.

- ب. **المستوى التعليمي:** يعتبر المستوى التعليمي كمؤشر جيد لتحقيق درجة عالية من الفعالية في نظام الإنتاج مستقبلا وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.¹
- ج. **الحالة الاجتماعية:** حسب Robbins وزملاؤه (2003) فقد أسفرت البحوث عن تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي بنتائج حاسمة. فمثلا نتائج دراسة أجراها Kuo and chen (2004)، لدى الموظفين العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام في تايوان، وجدت الحالة الاجتماعية ترتبط ارتباطا وثيقا بالرضا العام، وفرعيه الداخلي والخارجي، وتفيد نتائج الدراسة إلى أن الموظفين المتزوجين من ذوي الخبرة لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالموظفين العزاب. أما Koustelios (2001)، فقد وجد ألا علاقة بين الحالة الاجتماعية والرضا.²
- د. **مدة الخدمة:** تعرف مدة الخدمة أو عدد سنوات الخبرة بأنها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين، وتشير الدلائل إلى أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتا في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر.³

¹ أحمد موسى المهدي أبو سمرة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص.102.

² لبصير هند، مرجع سابق، ص.111.

³ ماجدة عطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص.44.

المبحث الثاني: مؤشرات و طرق قياس الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له

يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة الرضا الوظيفي بين العاملين لديها، و تتجسد حالة الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة في مختلف المؤشرات التي يتظاهر بها مثل المرض، الغياب، الإضراب وكثرة الشكاوي وتوجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي التي تهدف على تحديد أساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي لتحسين فعالية المؤسسات وتحسين الأداء لدى الموظفين واختلاف هذه الطرق باختلاف النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وبالتالي سنتطرق في هذا المبحث إلى: مؤشرات الرضا الوظيفي، طرق قياسه، والنظريات المفسرة له.

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي

وتتمثل في مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع ومؤشرات الرضا المنخفض كما يلي:

1. مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع: ويظهر الرضا الوظيفي المرتفع من خلال:

- ❖ الاستقرار في العمل: يأمل معظم الأفراد بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم مؤمنون ومحميون من مخاطر فقدان العمل والحوادث والإصلاحات التي تقع بسبب ممارسة العمل، وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يسعر بالحرية والمتعة والاستقلالية، وبقاء الفرد واستقراره في وظيفته وولائه لها دليل على رضاه عن عمله.
- ❖ العلاقات الحسنة: عن وجود علاقات حسنة بين العمال فيما بينهم من جهة، وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم وهي كمؤشر لرضا العمال عن عملهم.
- ❖ نقص الشكاوي والتظلمات: تعتبر الشكاوي والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، ويعتبر نقصها دليلاً على رضاهم عن عملهم.
- ❖ انخفاضات نزاعات العمل والصراعات: عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، وكلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة، والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع فيما بينهم، وهذا أيضاً مؤشر على رضا الأفراد عن عملهم.

2. مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض: وتتجلى في:

- ❖ الإضراب: وهو توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم و إشباع حاجاتهم، وكثرة الإضرابات تعتبر كمؤشر على عدم إشباع العمال لحاجاتهم وعدم رضاهم عن العمل، والعكس صحيح فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليلاً على رضاهم الوظيفي.

- ❖ **حوادث العمل:** تعتبر حوادث العمل جزءا من عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وهكذا فإن الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب على الإصابة إذ أنه يعتبر السبيل الوحيد للابتعاد عن العمل، وعلاقة نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا هي علاقة عكسية.
- ❖ **ترك الخدمة:** يتجه سلوك الفرد غير الراضي في هذه الحالة إلى الاستجابة إلى ترك الوظيفة والاستقالة والبحث عن وظيفة أخرى.
- ❖ **الغياب:** إذ يمكن اعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا الوظيفي.¹

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات، وما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى تحديد طرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا، وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب، ومقاييس ذاتية تقتصر على استجابات العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.

1. المقاييس الموضوعية:

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك الخدمة)، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال لا الحصر، قد يكون معدل الغياب مرتفعا بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

أ. **معدل الغياب:** قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا.²

¹ حياة طهراوي، سليمان بوفاسة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال -رحدة المدينة-، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، ميله، الجزائر، ص.ص.117،118.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص.115.

إن التغيب في مثل هذه الحالة يشمل سلوكا يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب نعتي بذلك غياب غير مبرر لا كتابيا ولا شفويا ويعرف كذلك على " تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها"

وعليه، فالتغيب المقصود في هذا الجانب ذلك التغيب الذي لا يحكمه سبب واضح كالمرض مثلا، ففي دراسة قامت بها جامعة الإسكندرية عام 1967 بعنوان تغيب العمال وأثره في الكفاية الإنتاجية تم تحديد مفهوم التغيب على أنه يعني "عدم وجود العمال أثناء ساعات العمل طبقا لجدول الإنتاج لأسباب غير مشروعة أو بدون أسباب على الإطلاق".¹

انعدام الرغبة في العمل، ويمكن النظر إلى العلاقة بين الرضا والتغيب من زاوية أن الرضا عن العمل يعبر عن مظهر للتكيف العام في العمل، في حين نجد العوامل التي تخلق حالة الرضا هي عوامل تبرز عدم التكيف مع محيط العمل، لذا نجد العمال ذوي معدلات التغيب العالية يكونون غير متكيفين انفعاليا واجتماعيا.² وبحسب معدل الغياب كالتالي:

معدل الغياب خلال فترة معينة = (مجموع أيام الغياب للأفراد ÷ عدد أيام العمل × متوسط عدد الأفراد) × 100
وعليه :

- مجموع أيام غياب الأفراد العاملين هو جميع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- أما متوسط الأفراد العاملين هو متوسط عدد العاملين في أول أيام الفترة.
- وعدد أيام العمل في المعادلة هو عدد الأيام التي عملت فيه المؤسسة أي باستبعاد العطل الأسبوعية التي لم تعمل فيها.³

ب. **معدل دوران العمل (ترك الخدمة):** يطلق مصطلح دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم، فهو يشير إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، وتعكس لنا تلك الحركة مدى استقرار العامل في المؤسسة، إن دوران العمل الذي نقصده هنا هو الذي يحدث بلا نظام ودون حاجة حقيقية كاعتلال صحة العامل أو كبر سنه، وإنما يحدث نتيجة حالة عدم الرضا، فمن جهة تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك جماعات العمل، فهذه الأخيرة تحتاج إلى ثبات واستقرار أعضائها. حتى تنمو العلاقات الجيدة بينهم، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى الحالة المادية نجده

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دس، ص.73.

² عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المصنع ومشكلاته الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1984، ص.273، 272.

³ قبايلي أمال، أثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مركب المجارف والرافعات قسنطينة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة المنظمات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 2010-2011، ص.58.

يحمل المؤسسة تكاليف إضافية كتكاليف الاختيار، التعيين، الإعداد والتدريب للعمال الجدد، إضافة إلى ذلك الخسائر التي تمس مستوى الإنتاج كما ونوعا.

ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل.¹

ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعدل التالي:

معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة = (عدد حالات ترك العمل خلال الفترة ÷ إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة) × 100².

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكي يبقى هذا السبب غير كافي ينصح في هذه الحالات جمع بيانات أكثر تفضيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة.³

ج. معدل الأمن والسلامة المهنية: كما ذكر سابقا، أنه من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة... إلخ، فقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل. وتحسب معدلات الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.

2. المقاييس الذاتية:

الأساس في المقاييس الذاتية إعداد الاستبيان الذي يضم أسئلة متباينة توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة، الغاية منها الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل وتعرف بالطريقة

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص.306.

² نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحنونة- ولاية المسيلة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2008-2009، ص.38.

³ محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، فرع التربية، الجزائر، 2001، ص.42.

المباشرة لاعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لأي عامل بالمؤسسة إن تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضع لطريقتين رئيسيتين:

أ. **تقسيم الحاجات**: تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلا...، 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 الأسئلة¹.

ب. **تقسيم جوانب العمل (تقسيم عناصر الرضا الوظيفي)**

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة بحيث تغطي مختلف جوانب العمل باعتبارها مكونات أو عناصر للرضا الوظيفي من أجر، فرص الترقية، نمط الإشراف، محتوى العمل، جماعات العمل، ظروف العمل المادية. ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين (طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم جوانب العمل) باستخدام عدة أساليب نذكر منها:

1- طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لثرستون

تقوم هذه الطريقة على مجموعة من الخطوات:

- تبدأ هذه الخطوات بوضع مجموعة من العبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تصف الإشاعات التي يحصل عليها الفرد من عمله،
- ثم تعرض هذه العبارات على مجموعة من الحكام لغرض تقييمها وإعطائها درجة معينة،
- وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار.

ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم

الحكام.

وفي تطبيق مقياس الرضا المصمم بهذه الطريقة لا يعطي الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يُطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة. ويكون مجموع درجات العبارات التي وافق عليها المفحوص هي الدرجة المماثلة للمشاعر أو الرضا العام. ويمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل،

¹عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - وحدة نوميديا بقسنطينة-. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سكيكدة، الجزائر، 2006-2007، ص ص 120،122.

مهم | - | - | - | - | - | - | تافه

1 2 3 4 5 6 7

ويجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجر، الإشراف..إلخ) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد نحو هذا الجانب.

4- طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرج

تقوم الطريقة التي قدمها هرزبرج (Frederick Herzberg) على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم وهما:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية (تحدد الفترة المطلوب قياس المشاعر خلالها قد تكون شهر، سنة...إلخ). صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية (تحدد الفترة المطلوب قياس المشاعر خلالها قد تكون شهر، سنة...إلخ). صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.¹

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر؛ و من هذه النظريات ما يلي:

1. نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية: (1943-1954)

قام عالم النفس أبراهام ماسلو (A.Maslow) بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي والسيولوجية ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة. والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي فمثلاً عدم إشباع الحاجات الدنيا الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليشتبع الحاجات تبعاً لتسلسلها.

¹ شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر، 2014-2015، ص.ص.86-88.

وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ووزعها على النحو التالي:

أ. **الحاجات الأساسية (physiology Needs):** وتسمى أحيانا الفسيولوجية أو الطبيعية العضوية كحاجات الأكل والمشرب والسكن والراحة، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.

ب. **الحاجة إلى الأمن والضمان (Safety Needs):** وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.

ويرى البعض أن هناك دعائم ثلاث يقوم عليها شعور العاملين بالأمن هي:

✓ موقف الرؤساء من العاملين واتجاهاتهم النفسية نحوهم فالفرد لا يشعر بالأمن إن لم تقابل جهوده ونشاطه بالاستحسان من رؤسائه والمشرفين عليه.

✓ معرفة الفرد لما يراد منه، كمعرفته للأنظمة واللوائح التي تخص المنظمة وفرص التقدم في عمله ودرجة قبول عمله ولذا فإن تنمية ذلك يتم عن طريق تحديد الاختصاصات والواجبات ليتعرف الفرد على ما يراد منه بدلاً من أن يترك عرضة للغموض والإبهام.

✓ ثبات نظم الثواب والعقاب .

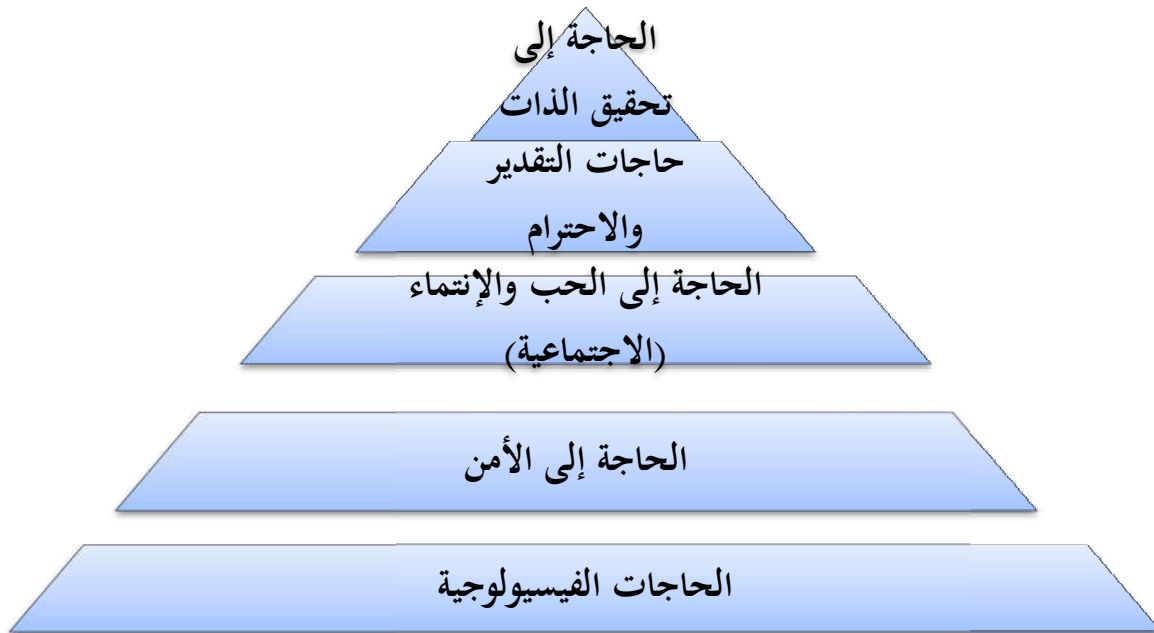
أ. **الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء (Belonging Needs):** وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف والقبول من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

ب. **الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات (Esteem Needs):** كالحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.

أ. **الحاجة إلى تحقيق الذات (Self _ Actualization Needs):** وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات وتستند هذه الهرمية أو تدرج الحاجات إلى افتراضين أساسيين هما:

- أن الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك.
- وعندما يتم إشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعة للسلوك، ولهذا فإن الحاجات العليا عند غالبية الناس تكون هي الأقل إشباعاً بالمقارنة مع الحاجات الدنيا .

شكل رقم(08): هرم ماسلو للحاجات الإنس



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

إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات (الدوافع) عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد. وعلى الرغم من أن هذه النظرية لا تفسر بشكل واضح وكلي الحفز الإنساني إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد.

والحاجات العليا (حاجات المستويات الثلاثة الأخيرة) في سلم ماسلو تظهر متأخرة في حياة الفرد، كما أن الحاجات الدنيا هي حاجات ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد في حين أن الحاجات العليا هي حاجات لازمة لسعادة الفرد وأمنه وغالباً يؤدي كبتها إلى أمراض نفسية كما أن طرق إشباع الحاجات الدنيا محددة أما الحاجات العليا على خلافها لها طرق شتى لإشباعها.¹

2. نظرية العاملين Tow Factors theory :

قام عالم النفس الأمريكي فردريك هرتزبرغ Hertzberg وزميله سيندرمان Synderman بالتفريق بين مجموعتين من العوامل:

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، 1428هـ-1429هـ، ص ص.47-49.

➤ **العوامل الدافعة:** وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع السلوك وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفة يتمثل في:

- الإنجاز وأداء العمل.
- مسؤوليات الفرد عن عمله وعمل الآخرين.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- فرص التقدم والنمو في العمل.
- أداء عمل ذو أهمية وقيمة للمنظمة.

➤ **العوامل الوقائية:** وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتحديد مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وتتمثل في بيئة العمل وهي على النحو التالي:

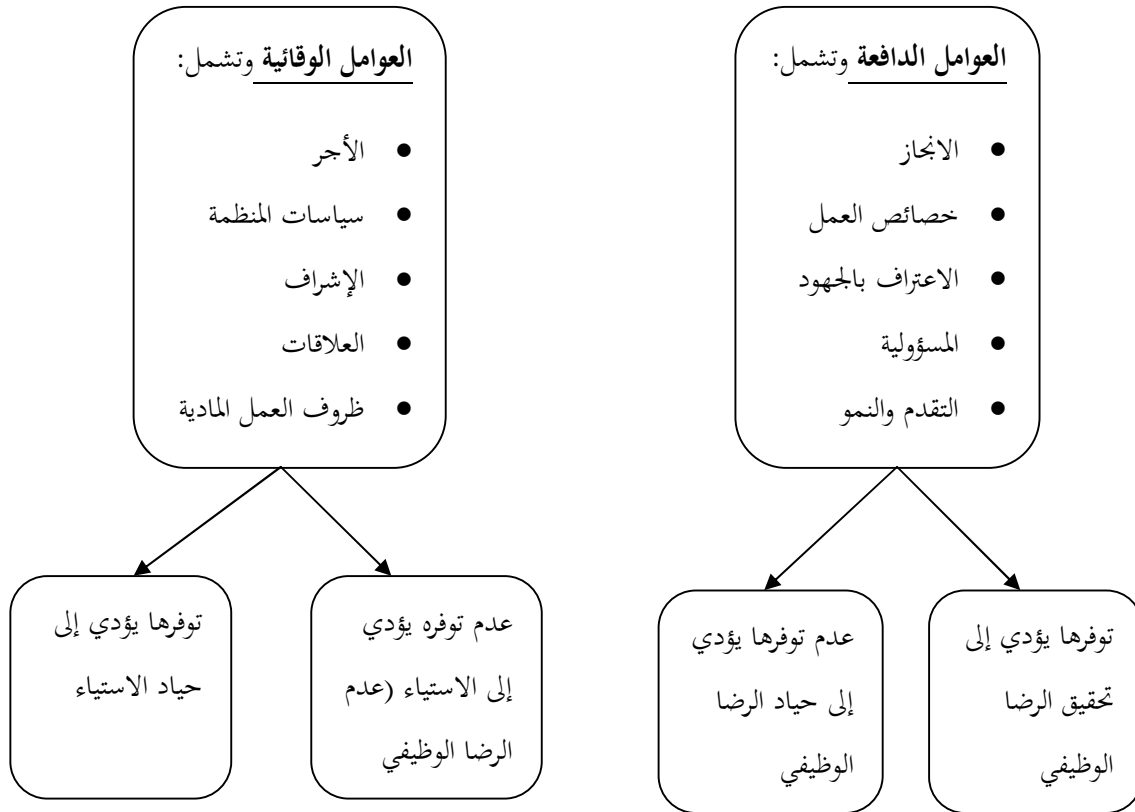
- ظروف العمل المادية.
- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- الإشراف.
- قيمة أداء العمل وأهميته.

وعلى الرغم من تعرضها للعديد من الانتقادات والبحث إلا أنها في الواقع أثبتت نفسها كنظرية تحاول تفسير كيف ينشأ السلوك الدافعي لدى الأفراد.

لقد بين هرزبرغ أن العوامل الدافعة هي التي إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتنظم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسن الإنتاجية. فيرى هرزبرغ أن الرضا الوظيفي ليس مفهوما عكسيا لعدم الرضا الوظيفي، حيث أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا. فالعوامل الوقائية تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها، فهي تحجب عدم الرضا ولكنها لا تحقق الرضا بذاته، أما العوامل الدافعة فهي التي يشعر الفرد من خلالها بدرجة الرضا المتحقق لديه لأنها تساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل.

والشكل التالي يلخص أفكار هذه النظرية:

الشكل رقم(09): ملخص نظرية هرزبرغ



المصدر: شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر، 2014-2015، ص.75.

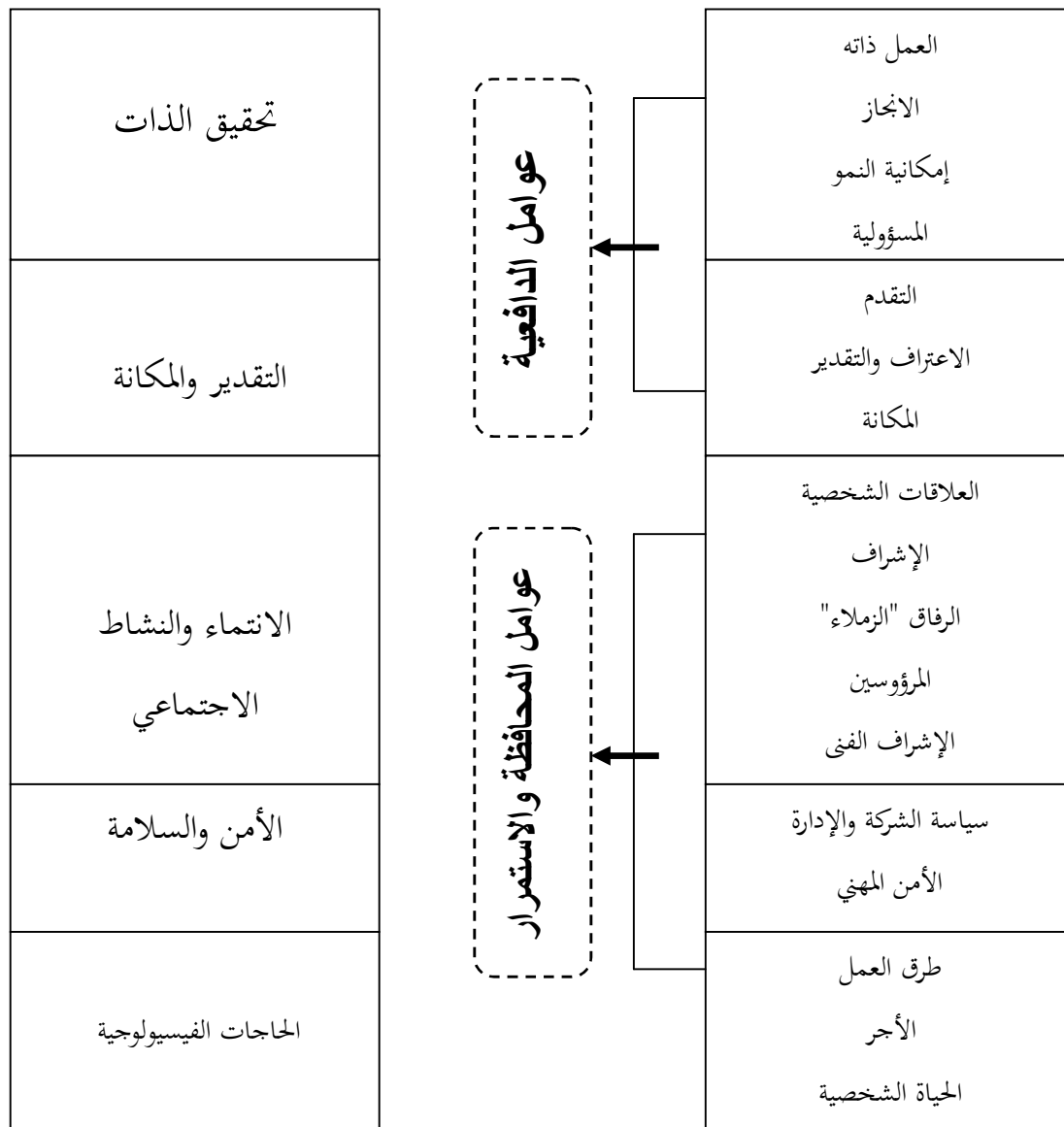
ويرى ديفيز (Davis) أنه عندما نقارن نموذج ماسلو مع هرزبرج نجد أنها تؤكد نفس مجموعة العلاقات. حيث يركز ماسلو على الحاجات الإنسانية السيكولوجية للشخص في العمل أو الحياة على درجة العموم فيما يركز هرزبرج على الشخص من حيث تأثير ظروف العمل على حاجاته الأساسية .

ونرى النموذج في الشكل رقم(09) نقاط الالتقاء في نموذج ماسلو وهرزبرج.¹

¹ علي بن يحي الشهرى، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424هـ - 2002م، ص.44،45.

شكل رقم (10): نموذج هرزبيرج للدافعية والمحافظة على الاستمرار/ نموذج ماسلو لأسبقية

الحاجات



3. نظرية التوقع (vroom):

يعتبر فروم من أبرز المختصين في مجال الدافعية للعمل وكذا الرضا عن العمل وتعتبر نظريته من النظريات الشائعة والمقبولة على نطاق واسع رغم التعديلات الطارئة عليها من طرف "جلرين" 1969 و "لاولر" 1973.

فنظرية التوقع تركز على جوانب معينة من المردود الذي يعود على الفرد من العمل سواء كان المردود عوائد إيجابية (مميزات، فوائد)، أو عوائد سلبية من أساليب العقاب المختلفة ولهذه النظرية ثلاثة أبعاد هي:

البعد الأول: الأهمية: وتشير إلى مقدار رغبة الفرد في الحصول على نتيجة أو عائد معين يريده ويفضله عن غيره، أي أهمية هذا المردود بالنسبة له.

البعد الثاني: وهو نوع من العلاقة القائمة بين ما يمكن أن يبذله الفرد من مجهود ومستوى أدائه، ويعبر في هذه العلاقة في غالب الأحيان على احتمالات مثل: إذا بذلت مقدار معين من الجهد فهل ستصل إلى العائد المناسب لهذا المجهود؟.

البعد الثالث: وهو الوسيلة، وهذا يعني أن العمال يدركون وجود علاقة معينة بين انجاز معين و الحصول على مردود معين. وذلك باستخدام الوسيلة المناسبة.

وتؤكد هذه النظرية على مفهوم أن الدافعية لأداء واجب معين أو عمل يعتمد على عدد من العوامل منها: الرغبة في المردود أو عدم الرغبة فيه، وأهلية الفرد لامتلاك المهارات أو القدرات أو الطاقة اللازمة لانجاز العمل المتوقع، وأخيرا احتمال ما إذا كان انجاز العمل سيؤدي بالفعل إلى الحصول على المردود الذي يرغب فيه.

ويتضح مما سبق أن نظرية التوقع إنما هي تجسيد للفكرة القائلة أن الدافعية مسألة معقدة وتتأثر بعدد كبير من العوامل: أهداف الفرد، العلاقة بين الجهد و الأداء (التوقعات)، العلاقة بين الأداء والمردود، وكيف للمردود أن يحقق أهداف الفرد.¹

4. نظرية ماكليان (McClelland):

تقوم هذه النظرية على ثلاثة دوافع، تشمل ما يأتي:

➤ **الدافع للتفوق:** يتحقق وفقا لمجموعة من المعايير للبحث عن فرص حل المشكلات. ويرى مكليان أن الأفراد الذين يتحلون بهذا الدافع لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، مما ينعكس على رضاهم الوظيفي.

➤ **الدافع للقوة:** هو ما يجعل الفرد يسلك الطرائق المختلفة التي توفر له فرص كسب القوة والتأثير في سلوك الآخرين.

➤ **الدافع للانتماء:** يتمثل في رغبة الفرد في بناء علاقات سوية، وتفاعلات مشبعة مع زملاء العمل، وهؤلاء الأفراد يحتاجون إلى درجات مقبولة من التناغم مع الآخرين، كشرط أساس لتحقيق الرضا الوظيفي.²

¹ بلفار نعيمة، مصادر الضغط المهني وعلاقتها بالرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بثانويات البلدية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2008-2009، ص.ص. 69، 70.

² خليل إبراهيم الهللات، إبراهيم أحمد العدر، عبد الله سالم الدراوشة، الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في دور الرعاية والحماية في وزارة التنمية الاجتماعية (مقبول للنشر)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية. عمان، الأردن، 2017، ص. 427.

5. نظرية العدالة (equity theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

تنتسب نظرية العدالة للكاتب آدمز Stacy Adams و ذلك 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 الجهود التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود، حسب آدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين الجهود التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح.¹

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (11): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: عربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص. 216.

يتبين من الشكل السابق أن آدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية " مجهودات،

عائدات"

حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف المنظمة بصفة عامة

ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة.....إلخ

¹ محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005، ص.309.

أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور والعلاوات... إلخ أو معنوية مثل: التقدير والشكر... إلخ.

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوط الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة، فإن كان شعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه سيستمر في تقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية:

- تقليص مجهوداته في العمل.
- تغيير النواتج، وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.
- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.
- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي فالموظف قد يرجع عن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.¹

6. نظرية القيمة:

قدمها ادوين لوك (1976) : وتتضمن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي، فيشير إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحدد ثلاثة أبعاد هي:

- ✚ مقدار ما يرغب الموظف في تحصيله من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- ✚ مقدار ما يحصل عليه بالنسبة لهذا العنصر.
- ✚ أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

ومما يعاب على هذه النظرية اعتمادها على الفرق بين ما يريده الموظف وما يتحصل عليه فعلاً، وقد تجاهلت الجانب الداخلي للموظف المتمثل في مشاعر حبه لأداء عمله، وإنجاز المهام الموكلة إليه.. إلخ²

¹ محسن علي الكتبي، مرجع سابق، ص.ص. 217، 216.

² صالح محمد الحسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2007، ص. 464.

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 و التي تتواجد فيه المنظمة سواء كان داخل أو خارج العمل الرسمي، الثقافة التنظيمية تؤثر على الفرد حيث يصبح يعرف بثقافة وقيم وسلوكيات منظمة وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضو في المنظمة، فكيف تستطيع هذه الثقافة التأثير على رضاه الوظيفي.

المطلب الأول: أثر القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي

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، إنها ما يعرف بالقيم التي تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين وكيف تدير نفسها.¹

الشكل رقم(12): يوضح تباين مفهوم القيم بين العلماء



المصدر: الثقافة التنظيمية والقيم الإدارية وصراع الحضارات من الموقع الالكتروني

بتاريخ: 2019/05/03 <http://www.uop.edu.jo/download/research/members/CAYBLA3T.pdf>

أولاً: مفهوم القيم:

يعرف "kilman" القيم بأنها " مجموعة من الفلسفات، المعتقدات و الافتراضات، المبادئ والتوقعات، والاتجاهات وقواعد السلوك، التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة ". يعرفها (القريوتي، 2012) "بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بمضامينها.

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

أما بونسر ومونسون (Ponser&moson): فيعرفها بأنها: "تصديق بما هو صح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل، مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه".¹

القيم هي: المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة و الاعتبارات التي تعمل في ظلها و التي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة.²

ثانياً: أنواع القيم

قسم عالم الاجتماع الألماني (سبرانجر) القيم إلى ست مجموعات: القيم الدينية، والقيم السياسية، والقيم الاجتماعية، والقيم النظرية، والقيم الاقتصادية، والقيم الجمالية، وسنوضح فيما يلي ما تعنيه هذه القيم:

أ. **القيم الدينية:** هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بإدراكه للكون، ويعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، ويؤمن بأن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، ويحاول أن يربط نفسه بهذه القوة، ويتميز معظم من تسود لديه هذه القيم بالتمسك بالتعاليم الدينية.

ب. **القيم السياسية:** هي مجموعة القيم التي تميز الفرد باهتمامه بالبحث عن الشهرة والنفوذ في مجالات الحياة المختلفة، وليس بالضرورة في مجال السياسة، ويتميز الفرد الذي تسود لديه هذه القيم بدوافع القوة والمنافسة والقدرة على توجيه الآخرين والتحكم في مستقبلهم.

ج. **القيم النظرية:** هي مجموعة القيم التي يعبر عنها اهتمام الفرد بالعلم والمعرفة والسعي وراء القوانين التي تحكم الأشياء بقصد معرفتها، ومن الأفراد الذين تبرز عندهم هذه القيم: الفلاسفة، والعلماء، والمفكرين.

د. **القيم الاجتماعية:** هي مجموعة القيم التي تميز الفرد باهتماماته الاجتماعية، وبقدرته على عمل علاقات اجتماعية، والتطوع لخدمة الآخرين، ويتميز الفرد بقدرته على العطاء من وقته وجهده وماله لخدمة المجتمع، ويغلب على سلوكه الود والشفقة والإيثار.

هـ. **القيم الاقتصادية:** هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بالاهتمامات العملية، وتجعله يعطي الأولوية لتحقيق المنافع المادية، ويسعى للحصول على الثروة بكل الوسائل، وتبرز هذه القيم لدى رجال المال والأعمال، وأصحاب المتاجر والمصانع.

و. **القيم الجمالية:** هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بالاهتمامات الفنية والجمالية وبالبحث عن الجوانب الفنية في الحياة، وتجعل الفرد يحب التشكيل والتنسيق، وتسود هذه القيم عادة لدى أصحاب الإبداع الفني وتذوق الجمال.³

¹ ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016، ص.145.

² عيساوي وهيبه، مرجع سابق، ص.99.

³ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري. الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص.77-78.

وهناك قيمة أخرى تتمثل في:

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

أمثلة عن القيم التنظيمية: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت والأداء، احترام الآخرين.

حيث تعد القيم عنصرا محددًا للعلاقات بين مختلف المصالح الأفراد كما تسمح لكل فرد أن يستطيع تقييم ما هو جيد وما هو سيئ وتعطيهم القدرة على الحكم على الأشياء وكيفية التصرف وبالتالي يتم تحقيق درجة عالية من الرضا وبالتالي يكون أداء الموظفين عالي وترتفع الانتاجية وبالتالي زيادة الولاء للمنظمة وإذا كانت هناك احترام وتقدير ومساواة بين العمال هنا يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم

أما إذا كان هناك تضارب في القيم وعدم تجانسها واختلاف يؤدي إلى الصراع بين الأفراد والجماعات وانحياز المنظمة وبالتالي يكون الأفراد غي راضيين عن وظائفهم وبالتالي ينقص الأداء.¹

المطلب الثاني: أثر المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي

المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية

أمثلة عن المعتقدات التنظيمية: أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.² هناك معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تؤدي إلى تحقيق أداء عال وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي نذكر بعضا من هذه المعتقدات :

- ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.³
- هناك اعتقاد آخر بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب والحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الفرد وبالتالي تؤثر على رضا الموظف وتعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة منالسلوك الفردي

¹ خبابة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، إدارة أعمال المؤسسات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2017/2018، ص.16.

³ بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز. مداخلة ضمن المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، الجزائر، يومي 09/08 مارس 2005، ص.285.

وتشبع الحاجات وبالتالي فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز، الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل، ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو اكتساب أنماط أخرى على أساس الرضا الوظيفي.¹

كما للثقافة التنظيمية مجموعة من الافتراضات والمعتقدات المشتركة وهي نظام من القواعد التي تحدد كيفية تصرف الأفراد حيث أن المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي مرتبطان بالفرد نفسه حيث لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال سلوكيات الأفراد وهذه المعتقدات تساعدهم في إنجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم ويتحقق الرضا الوظيفي عندما يتمكن الموظفون من إنهاء المهام الموكلة إليهم من قبل المنظمة.²

المطلب الثالث: أثر الأعراف على الرضا الوظيفي

الأعراف لغة: جمع عُرف، ومنه عُرف الفرس والديك.

وأما الأعراف من حيث المصطلح القرآني فهو سور وموضع مرتفع بين الجنة والنار، والتسمية مستعارة من المعنى اللغوي. وتسمى السورة السابعة من القرآن الكريم بسورة الأعراف لذكر كلمة الأعراف في آية وهي: قال الله عز وجل: { حِجَابٌ وَعَلَى الْأَعْرَافِ رِجَالٌ يَعْرِفُونَ كُلًّا بِسِيمَاهُمْ وَنَادُوا أَصْحَابَ الْجَنَّةِ أَنْ سَلَامٌ عَلَيْكُمْ لَمْ يَدْخُلُوهَا وَهُمْ يَطْمَعُونَ } (سورة الأعراف : 46).³

الأعراف: عبارة عن أشياء يعرفها الأفراد ومع مرور الزمن أصبحت ملزمة لهم.

أما الأعراف التنظيمية: فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.⁴

ومن بين الأعراف المتعارف عليها نجد:

- عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد.
- التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة.
- عدم السماح لمن يشتغل في منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية.⁵

¹ موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص.123.

² Yafang tsai, relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction

من الموقع الإلكتروني <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98/perpub> .2019

³ من الموقع الإلكتروني:

<https://www.islam4u.com/ar/daily-questions>

⁴ ويكيبيديا الموسوعة الحرة، تاريخ وتوقيت زيارة الموقع: 26-05-2019 على الساعة 14:49

⁵ أحمد السيد كردي، عناصر الثقافة التنظيمية. من الموقع الإلكتروني:

يمكن أن نطلق على الأعراف بأنها عادات مجتمع في مواقف معينة ويتمثل أثرها في الرضا الوظيفي فيما يلي:

تسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء و الرضا، 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) تتخذها المنظمة كتصرف أو إجراء تبعا لمواقف معينة ، ومن بين هذه السياسات : التحفيز ، التدريب ، القيادة، الاتصالات ، واتخاذ القرارات ، العادات والتقاليد و الأعراف.

هناك مجموعة من الظواهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية تعتبر مؤشرات لانخفاض الأداء والرضا الوظيفي تتمثل في الكسل والتراخي وعدم الجدية في أداء العمل وبالتالي تؤدي إلى بروز نمط ثقافة الفشل وعدم الجدية والمسؤولية.

ولذلك يجب على المدراء أن يأخذوا في الحسبان عادات وتقاليد وأعراف الأفراد التي بدورها تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمي.

ويجب على المنظمة استيعاب سلوكيات وتصرفات الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والأعراف لتجنب المشاكل والصراعات وذلك من أجل زيادة الرضا الوظيفي.¹

المطلب الرابع: أثر التوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي

أثبت بعض الدراسات أن للثقافة التنظيمية الداعمة دور كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي كما أن الظروف الموجودة في الوظيفة من إضاءة وتهوية ودرجة الحرارة وتوفر قنوات الاتصال تؤثر بشدة على الرضا الوظيفي .

مثلا إذا كانت توقعات الأفراد من الرؤساء هي نفسها توقعات الرؤساء من الأفراد مثل توقع الفرد من الرئيس الاحترام والتقدير والعكس أي أن تكون توقعات الأفراد من الرؤساء متبادلة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

¹ يونسى مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، بسكرة. الجزائر، 2014-2015، ص.ص. 83، 84.

أما إذا كانت التوقعات التي يتوقعها الأفراد من الرؤساء ليست نفسها التي يتوقعها الرؤساء من الأفراد هذا يؤدي إلى انخفاض الأداء وبالتالي انخفاض الإنتاجية وتكون معدلات الغياب مرتفعة وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.¹

المطلب الخامس: أثر الاتجاهات على الرضا الوظيفي

أثبتت بعض الدراسات أن هناك اتجاهات تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن هذه الاتجاهات نجد أنه كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي زاد معدل الرضا حيث يعتبر هذا الاتجاه أن الفرد إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الترقية، الأجر، ظروف عمل جيدة..إلخ) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء وسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه. أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي تكون إشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض.

هناك اتجاه يفترض وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالموظف، بالبيئة الخارجية والخارجية للمنظمة. ومن خلال هذا الاتجاه يمكن أن يكون الموظف في درجة كبيرة من الرضا أما في حالة شعوره بنقص في إشباع حاجاته ورغباته في العمل فإنه يؤدي إلى سد هذا المشكل ومعالجته من خلال الأداء وهذا يؤدي إلى تحقيق الرغبات ومن ثم رضاه عن عمله.²

¹ Pirzada 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.vol. 2 No 24(special Issue),centre for promoting Ideas,USA,December 2011, p.p.121-123

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004-2005، ص.204.

خلاصة الفصل

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

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-.

حيث سنحاول تحديد الثقافة التنظيمية و أثرها على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة-، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المطلب الأول: نشأة وتعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الفرع الأول: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 397/98 المؤرخ في 1998/12/02 وكانت تسميتها الأولى كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم تم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم 255/04 المؤرخ في 2004/08/29، وتم تسميتها كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 90/09 المؤرخ في 2009/02/17 تم تغيير التسمية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهي تشمل ثلاثة أقسام إضافة إلى القسم الخاص بالنظام الجديد ل م د (مجال العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير) الذي تشكل منذ 2005.

الفرع الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

هي وحدة بحث وتعليم في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة، وقد تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب، وتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة، ويترأسها عميد الكلية ويساعده في مهامه نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة. وتتولى المهام التالية:

- التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج، حيث تمنح بالإضافة إلى شهادات الليسانس والدراسات الجامعية التطبيقية درجات الماجستير والدكتوراه.
- نشاطات البحث العلمي.
- أعمال التكوين، وتجديد المعارف.
- *يعتبر عميد الكلية مسؤول عن التسيير البيداغوجي ويضطلع بتسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية ويساعده في مهامه كل من:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- الأمين العام للكلية.
- رؤساء الأقسام.
- مسؤول مكتبة الكلية.
- تشكل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من الأقسام التالية:
- قسم العلوم الاقتصادية.

- قسم علوم التسيير .
 - قسم العلوم التجارية.
 - مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير النظام الجديد ل م د.
- كما تضم أساتذة بمختلف الرتب يبلغ عددهم خلال الموسم الجامعي 2018-2019 حوالي (194) أستاذ كما هو موضح في الجدول التالي:
- جدول رقم (01): طاقم التأطير البيداغوجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

2019-2018

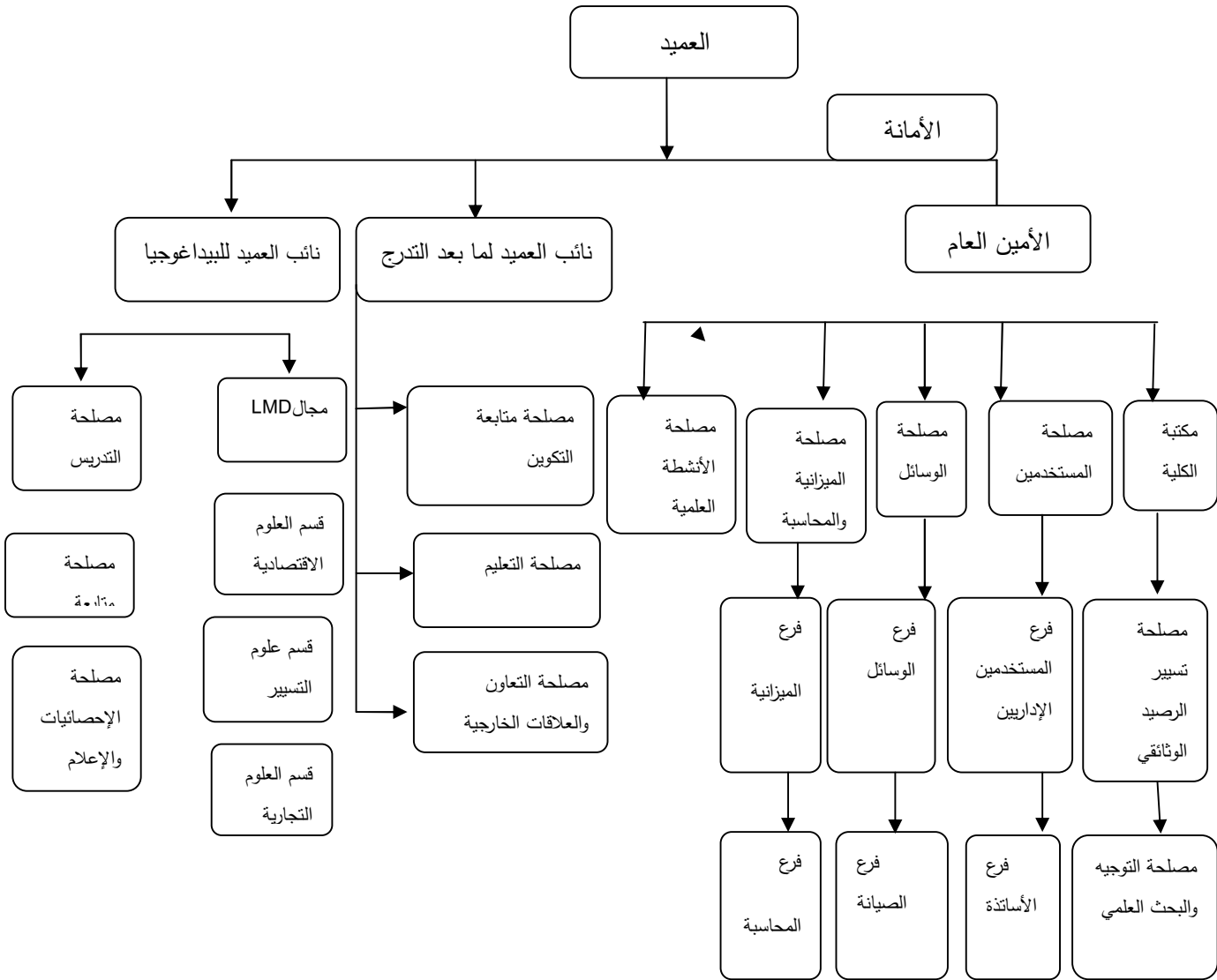
العدد الاجمالي	العدد	الأساتذة حسب الرتب
194	24	أستاذ/ دكتور
	66	أستاذ محاضر "أ"
	38	أستاذ محاضر "ب"
	61	أستاذ مساعد "أ"
	5	أستاذ مساعد "ب"

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للكلية:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المطلب الثالث: الأقسام البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سننظر في هذا المطلب إلى كل قسم من الأقسام البيداغوجية التي تحتوي عليها الكلية كل على حدا

وهذه الأقسام كما يلي: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم علوم التسيير

الفرع الأول: قسم العلوم الاقتصادية¹

أولاً: نبذة تاريخية عن القسم:

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1991-1992 حيث كان قسماً مستقلاً وأول قسم في العلوم الإنسانية ، وبصدر المرسوم رقم 397/98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 الذي أوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلاً لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضاً قسم علوم التسيير، وقسم الحقوق.

¹ http://fseccg.univ-biskra.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=6

الموقع الإلكتروني لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، تاريخ و توقيت زيارة الموقع: 2019/04/03 على الساعة 19:38

وفي السنة الجامعية 2004-2005 أصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية.

ثانيا: التكوين في القسم

ومنح القسم في الدراسات طويلة المدى (4سنوات) شهادات الليسانس في تخصصي:

1. نقود مالية وبنوك.

2. اقتصاد وتسيير المؤسسة.

كما منح في الدراسات قصيرة المدى (3 سنوات) شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية في تخصص المحاسبة والضرائب.

ومواكبة الإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد LMD خلال الموسم الجامعي 2005-2006.

ويمنح القسم أيضا شهادات الليسانس L.M.D في تخصصي:

• مالية وبنوك.

• اقتصاد مالي ونقدي

كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

1. نقود ومالية.

2. مالية واقتصاد دولي.

3. مالية وحوكمة المؤسسات.

4. مالية واقتصاد دولي.

فضلا على منحه درجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002.

ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه:

1. دكتوراه العلوم (المرسوم 254-98).

2. دكتوراه L.MD اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية¹

أما الطاقم الإداري لقسم العلوم الاقتصادية يتكون من:

- رئيس القسم
- مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.
- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.
- رئيس اللجنة العلمية.
- طاقم التأسيس البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 2018-2019 حيث وصل إلى (85) أستاذًا بمختلف مستوياتهم والذي يوضح الجدول التالي:
- الجدول رقم (02): طاقم التأسيس البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 2018-2019

الأصناف	العدد	العدد الإجمالي
أستاذ الدكتور	13	85
أستاذ محاضر	29	
	16	
أستاذ مساعد	25	
	2	

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة

الفرع الثاني: قسم العلوم التجارية¹

أولاً: نبذة تاريخية عن قسم العلوم التجارية

على الرغم من حداثة نشأته، حيث أنشئ هذا القسم سنة 2005 بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أبريل 2005، والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، إلا أنه سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذه الكلية (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها.

ومع التطور الطبيعي والنمو الديناميكي للكلية من معهد الاقتصاد سنة 1991، إلى صدور المرسوم رقم 98/397 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 المشكل لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي انقسمت سنة 2004-

¹ http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=6

الموقع الإلكتروني لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، تاريخ و توقيت زيارة الموقع: 2019/04/03 على الساعة 19:38

2005 إلى كليتين إحداهما كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ليأتي دور بروز قسم العلوم التجارية بتخصصاته المتميزة.

ثانياً: التكوين في القسم

يمنح القسم شهادات الليسانس L.M.D في التخصصات التالية:

- ✓ محاسبة وجباية.
- ✓ تجارة دولية.
- ✓ مالية المؤسسة.
- ✓ تسويق.

كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

- ✓ تجارة دولية.
- ✓ فحص محاسبي.

فضلاً عن منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2002/2001،

وشهادة الدكتوراه في:

✓ دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254).

✓ دكتوراه L.M.D في المحاسبة والتجارة الدولية.

ثالثاً: الطاقم الإداري لقسم العلوم التجارية

يتكون القسم من:

- رئيس القسم
- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
- مسؤول مصلحة التدريس
- رئيس اللجنة العلمية
- طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التجارية خلال الموسم الجامعي 2019/2018 وصل إلى (32) أستاذاً بمختلف مستوياتهم والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03) طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التجارية خلال الموسم الجامعي 2018-2019

الأصناف	العدد	العدد الإجمالي
أستاذ الدكتور	4	32
أستاذ محاضر	13	
	6	
أستاذ مساعد	6	
	3	

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة

الفرع الثالث: قسم علوم التسيير¹

أولاً: نبذة تاريخية عن القسم

التسيير ك تخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993. ونظراً لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداءً من الموسم الجامعي 1997-1998 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته، يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى.

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 397/98 تأسس بداية الموسم 1998/1999 قسم علوم التسيير تابعاً لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية و التسيير طبقاً للمرسوم 03/297 ابتداءً من سنة 2003 مع قسـم العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير.

ثانياً: التكوين في القسم

يمنح القسم شهادة الليسانس L.M.D في التخصصات التالية:

✓ إدارة الأعمال

✓ تسيير عمومي

¹¹ http://fseecg.univ-biskra.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=6

الموقع الالكتروني لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، تاريخ و توقيت زيارة الموقع: 2019/04/03 على الساعة 19:38

✓ تسيير الموارد البشرية

كما يمنح القسم شهادة الماجستير في التخصصات التالية:

- ✓ تسيير المنظمات: بتخصصاته الفرعية التالية: حوكمة الشركات، تسيير الموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، المقاولاتية.
- ✓ إدارة الأعمال

فضلا عن منحه درجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002، وكذا شهادة الدكتوراه في:

✓ دكتوراه العلوم (المرسوم 254-98)

✓ دكتوراه L.M.D تسيير المنظمات.

ثالثا: الطاقم الإداري لقسم علوم التسيير

يتكون القسم من:

- رئيس القسم.
- مساعدي رئيس القسم.
- رئيس اللجنة العلمية
- طاقم التأسيس البيداغوجي لقسم علوم التسيير خلال الموسم الجامعي 2018/2019 حيث وصل إلى (77) أستاذًا بمختلف مستوياتهم والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): طاقم التأسيس البيداغوجي لقسم علوم التسيير خلال الموسم الجامعي 2018/2019

الأصناف	العدد	العدد الإجمالي
أستاذ الدكتور	7	77
أستاذ محاضر	24	
"ب"	16	
أستاذ مساعد	30	
"ب"		

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي ، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالاستبيان والمقابلة..

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V17 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث

يعرف مجتمع البحث بأنه: "جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، وجميع العناصر أو الموضوعات التي

تشكل موضوع مشكلة البحث " ¹.

ويشمل الأساتذة العاملين في الكلية، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي. وبالتالي أخذنا عينة من مجتمع الدراسة لمعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

لذلك قمنا بتوزيع 60 استبيان على أساتذة الكلية بأقسامها الثلاثة: قسم العلوم الاقتصادية وقسم العلوم التجارية وقسم علوم التسيير، تم استرجاع (43) استبيان من أصل 60 استبيان وبعد مراجعة الاستبيانات والتدقيق في الإجابات تم قبول 39 استبياناً صالحة لعملية التحليل والدراسة من أصل (43) استبياناً أنظر الملحق رقم (01).

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لمجتمع و عينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع و عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	15	38.5%
	أنثى	24	61.5%
	المجموع	39	100%
العمر	أقل من 30 سنة	1	2.6%
	من 30 سنة إلى 45 سنة	21	53.8%
	من 46 سنة إلى 50 سنة	13	33.3%
	أكثر من 50 سنة	4	10.3%
	المجموع	39	100%

¹ محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، 1439هـ-2018م، ص.238.

أعزب	10	25.6%	الحالة الاجتماعية
متزوج	23	59%	
مطلق	6	15.4%	
المجموع	39	100%	
من 1 إلى 5 سنوات	3	7.7%	الأقدمية
من 6 إلى 10 سنوات	5	12.8%	
من 11 إلى 15 سنة	20	51.3%	
أكثر من 16 سنة	11	28.2%	
المجموع	39	100%	
أستاذ مساعد ب	2	5.1%	الرتبة
أستاذ مساعد أ	4	10.3%	
أستاذ محاضر ب	9	23.1%	
أستاذ محاضر أ	14	35.9%	
أستاذ التعليم العالي	10	25.6%	
المجموع	39	100%	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

يظهر من جدول رقم (05) أن أكثر المبحوثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (61.5%) في حين بلغت نسبة الذكور (38.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 سنة إلى 45 سنة) وذلك بنسبة (53.8%) في حين أن نسبة (33.3%) أعمارهم من 46 سنة إلى 50 سنة، ونجد أن نسبة (10.3%) أعمارهم أكثر من 50 سنة، ونسبة (2.6%) للذين أعمارهم أقل من 30 سنة،

مما يدل على أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تهتم بالكفاءات الشابة أكثر ومزيج من الكفاءات الأخرى من كبار السن.

أما بالنسبة للحالة الاجتماعية لدى المبحوثين نجد أن نسبة (59%) من المتزوجين في حين أن نسبة (25.6%) هم عزاب في حين أن المطلقين تتراوح نسبتهم (15.4%).

وعند التدقيق في الأقدمية لدى الباحثين نجد أن نسبة (51.3%) منهم تكون خبرتهم من 11 سنة إلى 15 سنة، و(28.2%) من الباحثين أكثر من 16 سنة، و(12.8%) تكون خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، ونسبة (7.7%) للذين خبرتهم من 1 سنة إلى 5 سنوات.

وفيما يخص رتبة الوظيفة فقد بين الجدول أن 35.9% من مجموع الباحثين وظيفته أستاذ محاضر أ بينما 23.1% وظيفته أستاذ محاضر ب في حين 10.3% وظيفته أستاذ مساعد أ و 5.1% أستاذ مساعد ب أما بالنسبة لأستاذ التعليم العالي فقد بين الجدول أن نسبة 25.6% من عينة الدراسة من لديه هذه الرتبة

المطلب الثالث: أساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: أساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي أنظر الملحق رقم (01):

- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي أنظر الملحق رقم (01):

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (05) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة وتتضمن (20) عبارة، حيث تُقسم إلى: (3) عبارات للقيم التنظيمية، عبارتين للاتجاهات التنظيمية، (5) عبارات للأعراف التنظيمية، (4) عبارات للتوقعات التنظيمية، (6) عبارات للمعتقدات التنظيمية.

أما المحور الثاني خاص بمتغير الرضا الوظيفي ويتضمن (31) عبارة، حيث تقسم إلى: (3) عبارات للرضا عن الرواتب والأجور، عبارتين للرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات، (4) عبارات للرضا عن الوظيفة في حد ذاتها، (10) عبارات للرضا عن ظروف العمل، (5) عبارات للرضا عن العلاقات مع الزملاء، (3) عبارات للرضا عن العلاقات مع الإدارة، (4) عبارات للرضا عن العلاقات مع الطلبة.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

جدول رقم(06): درجات سلم ليكرت الخماسي

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

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Sps.V17):

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

تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار

ب. تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) على المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

ج- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

د- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's coefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

هـ- معامل الصدق الذاتي: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

و- معامل الارتباط سبيرمان للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الإستبانة)

الفرع الأول: ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

"coefficient alpha cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(07): نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	03	,632
	02	,907
	04	,824
	05	,718
	06	,840
	المجموع	20
الرضا الوظيفي	03	,832
	02	,812
	04	,676
	10	,842
	05	,725
	03	,841
	04	,857
	المجموع	31
جميع العبارات	51	,941

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم(07) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,941) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0,907) بالنسبة لعبارات محور الثقافة التنظيمية كذلك، في المقابل ما قيمته (0,931) بالنسبة لعبارات الرضا الوظيفي

وهو ما يدل على أن ثبات الاستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

الفرع الثاني: صدق أداة البحث (الاستبيان)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

أولاً: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليته، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً (أنظر قائمة المحكمين في الملحق رقم 03).

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث.

وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له أنظر الملحق رقم (02).

ثانياً: الصدق الذاتي: (صدق الاتساق الداخلي) فقد قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان و البعد الذي تنتمي إليه ، و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل ، و من أجل قياس الصدق الذاتي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي ينتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

جدول رقم (08):الصدق الذاتي لأبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

جدول رقم (8-1): الصدق الذاتي لأبعاد الثقافة التنظيمية

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة
القيم التنظيمية	1	0,720**	0,000	39
	2	0,792**	0,000	
	3	0,767**	0,000	
الاتجاهات التنظيمية	4	0,961**	0,000	
	5	0,954**	0,000	39
الأعراف التنظيمية	6	0,833**	0,000	
	7	0,883**	0,000	
	8	0,819**	0,000	39
	9	0,707**	0,000	
التوقعات التنظيمية	10	0,835**	0,000	
	11	0,595**	0,000	
	12	0,648**	0,001	39
	13	0,602**	0,000	
	14	0,738**	0,000	
المعتقدات التنظيمية	15	0,790	0,000	
	16	0,790 **	0,000	
	17	0,733**	0,000	39
	18	0,611*	0,000	
	19	0,778**	0,000	
	20	0,801**	0,000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

** مستوى الدلالة 1%

*مستوى الدلالة 5%

من خلال الجدول (8-1) يمكن استنتاج ما يلي:

1. القيم التنظيمية: يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 72% و 79,20% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد القيم التنظيمية.

2. الاتجاهات التنظيمية: يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 95.4% و 96,1% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الاتجاهات التنظيمية.

3. الأعراف التنظيمية: يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 70,7% و 88,3% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الأعراف التنظيمية.

4. التوقعات التنظيمية: يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 59,5% و 83,5% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التوقعات التنظيمية.

5. المعتقدات التنظيمية: من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 61,1% و 80,1% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد المعتقدات التنظيمية.

جدول رقم (8-2): الصدق الذاتي لمؤشرات الرضا الوظيفي

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة
الرضا عن الرواتب والأجور	1	0,827**	0,000	39
	2	0,901**	0,000	
	3	0,860**	0,000	
الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات	4	0,914**	0,000	39
	5	0,922**	0,000	
الرضا عن الوظيفة	6	0,786**	0,000	

39	0,000	0,717**	7	في حد ذاتها
	0,000	0,765**	8	
	0,000	0,665**	9	
39	0,000	0,709*	10	الرضا عن ظروف العمل
	0,000	0,613**	11	
	0,000	0,684	12	
	0,000	0,614	13	
	0,000	0,589	14	
	0,000	0,557	15	
	0,000	0,726**	16	
	0,000	0,605	17	
	0,000	0,704	18	
	0,000	0,711	19	
39	0,000	0,700**	20	الرضا عن العلاقات مع الزملاء
	0,000	0,624**	21	
	0,000	0,648**	22	
	0,000	0,748**	23	
	0,000	0,750**	24	
39	0,000	0,892**	25	الرضا عن العلاقات مع الإدارة
	0,000	0,914**	26	
	0,000	0,814**	27	
39	0,000	0,884**	28	الرضا عن العلاقات مع الطلبة
	0,000	0,832**	29	
	0,000	0,900**	30	
	0,000	0,770**	31	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

** مستوى الدلالة 1%

* مستوى الدلالة 5%

من خلال الجدول (8-2) يمكن استنتاج مايلي:

1. الرضا عن الرواتب والأجور: يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 82,7% و 90,1% وهي أكبر من 50 % عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الرضا عن الرواتب والأجور .
2. الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات: يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 91,4% و 92,2% وهي أكبر من 50 % عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات.
3. الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها: يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 66,5% و 78,6% وهي أكبر من 50 % عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها.
4. الرضا عن ظروف العمل: يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 61,3% و 72,6% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لبعض عبارات بعد الرضا عن ظروف العمل.
5. الرضا عن العلاقات مع الزملاء: يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 62,4% و 75% وهي أكبر من 50 % عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء.
6. الرضا عن العلاقات مع الإدارة: يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 81,4% و 91,4% وهي أكبر من 50 % عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الرضا عن العلاقات مع الإدارة.
7. الرضا عن العلاقات مع الطلبة: يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 77% و 90% وهي أكبر من 50 % عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الرضا عن العلاقات مع الطلبة.

المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التغيير التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-3, 3]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-1, 1]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-3, 3]$.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (09): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

Kurtosis		Asymétrie		المتغيرات
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الأبعاد
,741	2,349	,378	-1,303	القيم التنظيمية
,741	,353	,378	-,573	الاتجاهات التنظيمية
,741	-,234	,378	-,131	الأعراف التنظيمية
,741	1,370	,378	-,657	التوقعات التنظيمية
,741	-,085	,378	,097	المعتقدات التنظيمية
,741	1,692	,378	-,232	الثقافة التنظيمية
,741	-1,143	,378	,190	الرضا عن الأجور والرواتب
,741	-1,070	,378	-,228	الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات
,741	-,034	,378	-,366	الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها
,741	,018	,378	,140	الرضا عن ظروف العمل
,741	-,306	,378	-,119	الرضا عن العلاقات مع الزملاء

,741	,683	,378	-,625	الرضا عن العلاقات مع الإدارة
,741	1,074	,378	-,521	الرضا عن العلاقات مع الطلبة
,741	-,121	,378	-,186	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول (09) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [-1,303 و 0,097] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التقلطح التي كانت محصورة بين [-1,143 و 2,349].

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (06) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-، ومنتظر إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

جدول رقم (10): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق بشدة	(4.20 - 5)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

المطلب الأول: تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ماهو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. القيم التنظيمية	4,0769	0,65096	1	موافق
1	توجد قواعد تمكن الأستاذ من التمييز بين الخطأ والصواب	3,87	0,864	3	موافق
2	تتعارض قيم الأستاذ مع ثقافة المؤسسة التي يعمل بها	4,18	0,823	1	موافق
3	إن الإخلاص والتفاني في العمل يؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية	4,18	0,823	2	موافق
	2. الاتجاهات التنظيمية	3,6667	0,96200	2	موافق
4	كل أستاذ في الكلية يعتبر العمل الذي يقوم به واجب مقدس	3,59	1,044	2	موافق
5	كل أستاذ يسعى إلى تحقيق أهداف الكلية بصفة خاصة وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة ككل	3,74	0,966	1	موافق
	3. الأعراف التنظيمية	3,3718	0,78193	4	محايد
6	الكلية تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية	3,10	1,142	4	محايد
7	الأعراف السائدة في الكلية تساعد على تحقيق لأهداف المرجوة	3,44	0,940	2	موافق
8	الأساتذة يقومون بمخاطبة زملائهم في العمل بلغة	3,23	0,931	3	محايد

				واحدة ومشاركة ومفهومة في ميدان العمل	
موافق	1	0,826	3,72	هناك تعاون وتشارك بين الموظفين في الكلية	9
موافق	3	0,60964	3,5692	4. التوقعات التنظيمية	
محايد	4	1,038	3,23	المعايير السائدة بين الأساتذة تساعد على تهيئة مناخ الإبداع والابتكار	10
محايد	5	0,959	3,03	يقوم العميد بتذكير الأساتذة بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع	11
موافق	1	0,821	4,10	بإمكاني بذل مجهود أكبر من أجل تحقيق ما هو مطلوب مني	12
موافق	2	0,743	3,97	يحرص الأساتذة على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	13
موافق	3	0,854	3,51	يُمنح للأساتذة فرصة لسماع شكاوهم عند وجود مشكلة معينة	14
محايد	5	0,74097	3,0256	5. المعتقدات التنظيمية	
محايد	5	0,864	2,79	تهتم الكلية بمعتقدات وأهداف الموظفين و التغييرات التي يرغبون في حدوثها	15
محايد	1	1,034	3,33	تعزز الكلية روح التعاون الجماعي بين الأساتذة	16
محايد	3	0,823	3,18	تتطابق معتقدات الأساتذة مع المعتقدات التنظيمية بالجامعة	17
محايد	6	1,055	2,69	تحدد الكلية المكافآت الإدارية والحوافز وذلك حسب أداء الأساتذة	18
غير موافق	4	0,99	2,95	تهتم الكلية بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات	19
محايد	2	1,151	3,21	تتبع الكلية قانونا موحدًا لجميع الموظفين	20
محايد		0,48169	3,3904	الثقافة التنظيمية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (11) نستخلص مايلي:

1. القيم التنظيمية: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "القيم التنظيمية" جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (4,0769) بانحراف معياري (0,65096)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين على وجود القيم التنظيمية في الكلية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,87) و (4,18).

وهذا يفسر أن هناك قواعد تمكن الأساتذة من التمييز بين الخطأ والصواب، وأن الإخلاص والتفاني في العمل يحقق نتائج مرضية، ولكن هناك قيم متعارضة بين الأستاذ والمؤسسة التي يعمل بها.

2. الاتجاهات التنظيمية: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "الاتجاهات التنظيمية" جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,6667) بانحراف معياري (0,96200)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين على وجود الاتجاهات التنظيمية في الكلية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,59) و (3,74).

وهذا يفسر أن الأساتذة يحبون العمل الذي يقوم به ويعتبره واجب مقدس وبالتالي كل استاذ يسعى لتحقيق أهداف الكلية وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة.

3. الأعراف التنظيمية: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "الأعراف التنظيمية" جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,3718) بانحراف معياري (0,78193)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحيادية، أي أنهم لم يتفقوا على وجود أعراف تنظيمية في الكلية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث لم يتفقوا عن كل من العبارة الأولى المتمثلة في "الكلية تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية" والعبارة الثالثة المتمثلة في "الأساتذة يقومون بمخاطبة زملائهم في العمل بلغة واحدة ومشاركة ومفهومة في ميدان العمل" وهذا مايدل على وجود ظروف تساعد على العمل الجماعي، أما بالنسبة للعبارات الأخرى لهذا البعد المتمثلة في "الأعراف السائدة في الكلية تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة"

و"هناك تعاون وتشارك بين الموظفين" فقد اتجهت الآراء فيها نحو الموافقة، وذلك يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالفصل بين العمل والعلاقات الشخصية وتشجع التعاون بين الأساتذة.

4. التوقعات التنظيمية: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "التوقعات التنظيمية" جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,5692) بانحراف معياري (0,60964) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين على وجود التوقعات التنظيمية في الكلية، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,03-4,10)، إلا أن العبارة الأولى المتمثلة في "المعايير السائدة بين الأساتذة تساعد على تهيئة مناخ الابداع والابتكار" والعبارة الثانية يقوم العميد بتذكير الأساتذة بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع" كان اتجاه الآراء فيها محايد، بينما اتجهت الآراء في كل من "بذل مجهودات أكبر من أجل تحقيق ما هو مطلوب" و "حرص الأساتذة على التقيد بالأنظمة والتعليمات" و"منح فرصة للأساتذة لسماع شكاوهم في حالة وجود مشكلة" نحو الموافقة.

وهذا ما يفسر أن توقعات الموجودة في المؤسسة محل الدراسة هي نفسا توقعات الأساتذة.

5. المعتقدات التنظيمية: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "المعتقدات التنظيمية" جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,0256) بانحراف معياري (0,74097)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحيادية، أي أنهم لم يتفقوا على وجود معتقدات تنظيمية في الكلية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث غير موافقين فيما يخص العبارة الخامسة "تهتم الكلية بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات".

وهذا ما يفسر عدم وجود معتقدات مشتركة ما بين الأساتذة في الكلية وهذا ما لا يساعد على التغيير الذي يريده الأساتذة وعدم مكافأة الأساتذة كل حسب أدائه وعدم تطابق معتقدات الأساتذة مع معتقدات الكلية محل الدراسة.

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين محايدين على المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ككل (3,3904) أما بالنسبة للانحراف المعياري قدر ب(0,48169)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية غير مطبقة وغير موجودة بأبعادها المدروسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة-.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور الرضا الوظيفي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. الرضا عن الرواتب والأجور	3,3162	0,99398	6	محايد
1	راتبي كاف لمتطلبات المعيشة	3,44	0,995	1	موافق
2	راتبي يعكس شهادتي العلمية	3,10	1,334	3	محايد
3	يحقق لي راتبي الشعور بالاستقرار في وظيفتي الحالية	3,41	1,117	2	موافق
	2. الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات	2,8333	1,13748	7	محايد
4	تدفع الكلية لذوي الأداء المتميز مكافآت تكريما وتشجيعا لهم	2,51	1,211	2	غير موافق
5	بشكل عام، هل أنت راض عن المنح والمكافآت والتعويضات	3,15	1,268	1	محايد
	3. الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها	3,7564	0,77478	2	موافق
6	أنا راض عن وظيفتي كونها مجال أبرز فيه مهاراتي وقدراتي المعرفية	4,23	0,872	2	موافق بشدة
7	وظيفتي مهمة بالنسبة لي لأنها تحتل مكانة بارزة وراقية في المجتمع	4,26	0,850	1	موافق بشدة
8	في أغلب أوقات العمل، أنا لا اشعر بالملل والروتين	3,72	1,146	3	موافق
9	مسؤولياتي وواجباتي المهنية لا تأخذ مني الكثير من الجهد والوقت	2,82	1,393	4	محايد
	4. الرضا عن ظروف العمل	3,2564	0,66046	5	محايد
10	حجم ساعات العمل الأسبوعية	4,08	0,839	3	موافق
11	توقيت ساعات العمل (من حيث تشتتها وتتابعها)	3,74	0,993	4	موافق

12	عدد أيام العمل في الأسبوع	4,15	0,709	1	موافق
13	ظروف الإضاءة، الحرارة، التهوية... الخ في مكان العمل	2,95	1,169	6	محايد
14	فترات العمل (من حيث كونها صباحية أو مسائية)	3,56	1,046	5	موافق
15	العطل في المناسبات الوطنية والدينية	4,13	0,695	2	موافق
16	ظروف الأمن والسلامة والنظافة في مكان العمل	2,92	1,201	9	محايد
17	وجود أماكن الوضوء وتأدية الصلاة في الكلية	1,59	0,910	10	غير موافق بشدة
18	تسهيلات بخصوص المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات... الخ	2,74	1,186	7	محايد
19	توفر البعثات العلمية وتحسين المستوى نحو الخارج	2,69	1,321	8	محايد
	5. الرضا عن العلاقات مع الزملاء	3,8103	0,67893	1	موافق
20	أحب أن أشارك زملاء العمل في الأعمال العلمية (أبحاث، منشورات...)	3,87	0,801		موافق
21	سمحت لي وظيفتي بتكوين العديد من صداقات العمل	4,18	0,790	1	موافق
22	في الغالب، ما يربطني بزملائي أكثر من كونها مجرد علاقات عمل	3,95	0,887	2	موافق
23	لم أتعرض لانفعالات غضب نتيجة سلوك وتصرفات بعض الزملاء	3,26	1,208	4	محايد
24	ليست لدي نزاعات وصراعات مع أي شخص في العمل	3,79	1,151	3	موافق
	6. الرضا عن العلاقات مع الإدارة	3,6239	0,92774	3	موافق
25	تمنحني إدارة الكلية حرية العمل في طريقة إنجاز مهامي	3,85	0,988	1	موافق
2	كثيرا ما يتم التنسيق بيني وإدارة الكلية حول ظروف ومتطلبات العمل	3,64	1,088	2	موافق
27	تلجأ الإدارة لأسلوب الحوار من أجل الانضباط والالتزام أكثر في العمل	3,38	1,115	3	محايد
	7. الرضا عن العلاقات مع الطلبة	3,4487	0,83741	4	موافق

28	يسود الاحترام والتقدير بين الأستاذ والطالب	3,85	0,904	1	موافق
29	في حالة وجود مشاكل بين الأستاذ والطالب يتم حلها عن طريق الحوار	3,77	0,842	2	موافق
30	يقوم الأستاذ بمرافقة الطالب	3,51	1,048	3	موافق
31	الأستاذ راض عن المستوى التعليمي للطالب	2,67	1,177	4	محايد
	الرضا الوظيفي ككل	3,4151	0,53168		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (12) نستخلص مايلي:

1. الرضا عن الرواتب والأجور: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "الرضا عن الرواتب والأجور" جاء في الترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,31) بانحراف معياري (0.993) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحيادية، أي أنهم لم يتفقوا على وجود رضا عن الرواتب والأجور في الكلية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث لم يتفقوا على العبارة الثانية "راتبي يعكس شهادتي العلمية" وهذا ما يؤدي إلى عدم ممارسة وظيفتهم بأكمل وجه، أما بالنسبة للعبارة الأخرى المتمثلة في "راتبي كاف لمتطلبات المعيشة" ويحقق لي راتبي الشعور بالاستقرار في وظيفتي الحالية، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,10 و3,44).

وهذا ما يفسر أن الأساتذة راضين عن الأجور التي يتقاضونها والتي هي كافية لتغطية متطلبات المعيشة وبالتالي يمنح له راتبه الاستقرار في وظيفتهم.

2. الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات: من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن بعد "الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات" جاء في الترتيب السابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,83) بانحراف معياري (1,137)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحيادية، أي أنهم لم يتفقوا على وجود الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات في الكلية، كما نلاحظ أن أفراد العينة لم يتفقوا على العبارات المتعلقة بهذا البعد

وهذا ما يفسر أن الأساتذة غير راضين عن العلاوات والمنح والتعويضات.

3. الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها" جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي

للإجابات عن هذا البعد (3,756) بانحراف معياري (0,774) وهو متوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها في الكلية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على عبارات هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (2,82 و 4,26) ما عدا العبارة الرابعة المتمثلة في "مسؤولياتي وواجباتي المهنية لا تأخذ مني الكثير من الوقت والجهد" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,82) بانحراف معياري (1 و 3,93).

وهذا ما يفسر أن الأساتذة راضيين عن وظيفتهم وأن وظائفهم لا تشعرهم بالملل ويبرزون فيها قدراتهم المعرفية.

4. الرضا عن ظروف العمل: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "الرضا عن ظروف العمل" جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,256) بانحراف معياري (0,660)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحيادية، أي أنهم لم يتفوقوا على وجود رضا عن ظروف العمل في الكلية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث لم يتفوقوا عن كل من العبارة الرابعة "الرضا عن ظروف الإضاءة، الحرارة، التهوية في مكان العمل" والعبارة السابعة "ظروف الأمن والسلامة والنظافة في مكان العمل" والعبارة الثامنة "وجود أماكن الضوء وتأدية الصلاة في الكلية" والعبارة التاسعة "تسهيلات بخصوص المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات" والعبارة العاشرة "توفر البعثات العلمية وتحسين المستوى نحو الخارج".

وهذا ما يفسر عدم وجود ظروف عمل تساعد على أداء وظائفهم، أما بالنسبة للعبارات الأخرى لهذا البعد المتمثلة في "حجم ساعات العمل الأسبوعية" و"توقيت ساعات العمل (من حيث تشتتها وتتابعها)" و"عدد أيام العمل في الأسبوع" و"فترات العمل (من حيث كونها صباحية أو مسائية)" فقد اتجهت الآراء نحو الموافقة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (1,59 و 4,15) وهذا ما يفسر وجود ظروف عمل ملائمة في الكلية.

5. الرضا عن العلاقات مع الزملاء: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "الرضا عن العلاقات مع الزملاء" جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,62) بانحراف معياري (0,927)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على وجود رضا عن العلاقات مع الزملاء في الكلية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات في هذا

البعد ماعدا العبارة الرابعة "لم اتعرض لانفعالات غضب نتيجة سلوك وتصرفات بعض الزملاء" إذ بلغت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد (3,26 و 4,18).

وهذا ما يدل على وجود علاقات مع الزملاء وتكوين صداقات عمل وعدم وجود نزاعات وصراعات مع الزملاء في العمل.

6. الرضا عن العلاقات مع الإدارة: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "الرضا عن العلاقات مع الإدارة" جاء في الترتيب الثالث حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,623) بانحراف معياري (0,927)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون عن علاقاتهم مع الإدارة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موقفين على كل العبارات في هذا البعد ماعدا العبارة الثالثة "تلجأ الإدارة لأسلوب الحوار من أجل الانضباط والالتزام أكثر في العمل"، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,38 و 3,85).

وهذا ما يفسر أن الإدارة تمنح للأساتذة كامل الحرية في ممارسة أعمالهم والتنسيق بين الإدارة حول ظروف العمل.

7. الرضا عن العلاقات مع الطلبة: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "الرضا عن العلاقات مع الطلبة" جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,448) بانحراف معياري (0,837)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافين على علاقاتهم مع الطلبة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل العبارات في هذا البعد ماعدا العبارة الرابعة "الأستاذ راض عن المستوى التعليمي للطلاب"، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (2,67 و 3,85). وهذا ما يفسر أن هناك احترام متبادل وتقدير بين الطلبة والأساتذة واستعمال أسلوب الحوار في حال وجود أي مشكلة بينهم.

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقون على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (الرضا عن الرواتب والأجور، الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات، الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن العلاقات مع الزملاء، الإدارة، الطلبة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ككل (3,4151) أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد قدر

ب(0,53168)، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي متقبل من طرف الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.

المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق في النقاط الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مع

الرضا الوظيفي الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): معامال الارتباط سبيرمان بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي

		الرضا عن الرواتب والأجور	الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات	الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها	الرضا عن ظروف العمل	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	الرضا عن العلاقات مع الإدارة	الرضا عن العلاقات مع الطلبة	الرضا الوظيفي
القيم التنظيمية	معامال الارتباط	0,318	,089**	,321**	-	,272	,107**	,563	,247**
	مستوى الدلالة	0,048	,591	,046	,561	,094	,516	,000	,130
	حجم العينة	39	39	39	39	39	39	39	39
الإتجاهات التنظيمية	معامال الارتباط	,301**	,032	,427**	-	,259	,229**	,342**	,259
	مستوى الدلالة	,062	,846	,007	,848	,111	,160	,033	,111
	حجم العينة	39	39	39	39	39	39	39	39
الأعراف التنظيمية	معامال الارتباط	,480**	,286**	,512	,284**	,414**	,612**	,276**	542**
	مستوى الدلالة	,002	,078	,001	,079	,009	,000	,089	,000

	الدلالة								
	حجم العينة	39	39	39	39	39	39	39	39
التوقعات التنظيمية	معامل الارتباط	,402**	,535**	,482**	,338	,570**	,488**	,371**	,610**
	مستوى الدلالة	,011	,000	,002	,035	,000	,002	,020	,000
	حجم العينة	39	39	39	39	39	39	39	39
المعتقدات التنظيمية	معامل الارتباط	,314	,552	,449**	,282**	,578	,525**	,290	,561
	مستوى الدلالة	,051	,000	,004	,082	,000	,001	,073	,000
	حجم العينة	39	39	39	39	39	39	39	39
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	,470**	,454**	,576**	,221**	,559**	,558	,402**	,592**
	مستوى الدلالة	,003	,004	,000	,176	,000	,000	,011	,000
	حجم العينة	39	39	39	39	39	39	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال الجدول رقم (13) يمكن استنتاج ما يلي بين الصف الأول أن القيم التنظيمية أبرزت وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها إذ بلغ معامل الارتباط (0,321) عند مستوى الدلالة (0,01) غير أنه يبقى ارتباط ضعيف، ومع الرضا عن العلاقات مع الإدارة علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,107) وهو ارتباط ضعيف جداً، وكما أبرز الجدول وجود

علاقة ارتباط مع الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات إذ بلغ معامل الارتباط (0,089) عند مستوى الدلالة (0,01) وهو ارتباط ضعيف جدا، وهنا علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) مع الرضا الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط (0,247) وهو ارتباط موجب وضعيف، وأبرز الجدول أن هناك علاقة ارتباط مع الرضا عن ظروف العمل عند مستوى الدلالة (0,01) حيث بلغ معامل الارتباط (-0,096) وهو ارتباط سالب وضعيف جدا.

وهذا يوضح على أن للقيم التنظيمية لها علاقة ارتباط في الرضا الوظيفي وكذلك في بعض أبعاده ماعدا الرضا عن الرواتب والأجور والعلاقات مع الزملاء والعلاقات مع الطلبة.

من خلال الجدول (13) يمكن استنتاج ما بين الصف الثاني أن الاتجاهات التنظيمية أبرزت وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها إذ بلغ معامل الارتباط (0,427) عند مستوى الدلالة (0,01) وهو ارتباط متوسط، ومع الرضا عن العلاقات مع الطلبة علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,342) وهو ارتباط ضعيف، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) مع الرضا عن الرواتب والأجور حيث بلغ معامل الارتباط (0,301) ويبقى ارتباط ضعيف، كما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) مع الرضا عن العلاقات مع الإدارة إذ بلغ معامل الارتباط (0,229) وهو ارتباط ضعيف، وهذا يدل أن الاتجاهات التنظيمية لديها ارتباط مع كل من الرضا عن الرواتب والأجور والرضا عن الوظيفة في حد ذاتها والرضا عن العلاقات مع الإدارة وع الطلبة ولا ترتبط بالرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات والرضا عن العلاقات مع الزملاء والرضا الوظيفي بشكل عام، وأبرز الجدول أن هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) مع الرضا عن ظروف العمل إذ بلغ معامل الارتباط (-0,32) وهو ارتباط سالب وضعيف.

من خلال الجدول (13) يمكن استنتاج ما يلي بين الصف الثالث أن الأعراف التنظيمية أبرزت وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع الرضا عن العلاقات مع الإدارة إذ بلغ معامل الارتباط (0,612) عند مستوى الدلالة (0,01) وهو ارتباط موجب، ولدى الرضا عن الرواتب والأجور علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,480) وهو ارتباط موجب، وكما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع الرضا عن العلاقات مع الزملاء إذ بلغ معامل الارتباط (0,414) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,01)، ومع الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات أن هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,286) وهو ارتباط موجب ولكنه ارتباط ضعيف، وهناك علاقة ارتباط مع الرضا عن ظروف العمل ذو دلالة إحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,284) ويبقى ارتباط ضعيف، ونلاحظ من خلال الجدول

أن هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) مع الرضا عن العلاقات مع الطلبة حيث بلغ معامل الارتباط (0,276) وهو ارتباط موجب وضعيف، كم أن للأعراف التنظيمية لديها ارتباط مع الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,542) وهو ارتباط موجب ومتوسط.

من خلال الجدول (13) يمكن استنتاج ما يلي بين الصف الرابع أن التوقعات التنظيمية أبرزت وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع الرضا عن العلاقات مع الزملاء إذ بلغ معامل الارتباط (0,570) عند مستوى الدلالة (0,01) وهو ارتباط موجب، ومع الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,535) وهو ارتباط موجب، كما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع الرضا عن العلاقات مع الإدارة إذ بلغ معامل الارتباط (0,488) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,01) وهو ارتباط موجب، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,482) وهو ارتباط موجب، ويبرز الجدول أن هناك علاقة ارتباط مع الرضا عن الرواتب والأجور عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,01) إذ بلغ معامل ارتباط (0,402) وهو ارتباط موجب، ومع الرضا عن العلاقات مع الطلبة هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,371) وهو ارتباط موجب، ونلاحظ من خلال الجدول أن للتوقعات التنظيمية علاقة ارتباط مع الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,610) وهو ارتباط موجب.

من خلال الجدول (13) يمكن استنتاج ما يلي بين الصف الخامس أن المعتقدات التنظيمية أبرزت وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) مع الرضا عن العلاقات مع الإدارة إذ بلغ معامل الارتباط (0,525) وهو ارتباط متوسط وموجب، ومع الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,449) وهو ارتباط موجب ومتوسط، كما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع الرضا عن ظروف العمل إذ بلغ معامل الارتباط (0,282) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,01) وهو ارتباط ضعيف لكنه ارتباط موجب.

وهذا يوضح أن المعتقدات التنظيمية لا توجد علاقة ارتباط في الرضا الوظيفي وكذلك أبعاده ماعدا الرضا عن العلاقات مع الإدارة والرضا عن الوظيفة في حد ذاتها والرضا عن ظروف العمل.

من خلال الجدول (13) يمكن استنتاج ما يلي بين الصف السادس أن الثقافة التنظيمية ككل أبرزت وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها إذ بلغ معامل الارتباط (0,576) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,01) وهو ارتباط موجب متوسط، ومع الرضا عن العلاقات مع الزملاء علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,559) ويبقى ارتباط متوسط موجب، كما أبرز

الجدول وجود علاقة ارتباط مع الرضا عن الرواتب والأجور إذ بلغ معامل الارتباط (0,470) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,01) وهو ارتباط موجب متوسط، ونلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط مع الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,454) وهو ارتباط موجب، ومع الرضا عن العلاقات مع الطلبة توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,402) ويبقى ارتباط متوسط، وهناك علاقة ارتباط موجبة مع الرضا عن ظروف العمل عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (0,221) وهو ارتباط ضعيف لكنه ارتباط موجب، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) مع الرضا الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط (0,592) وهو ارتباط موجب متوسط.

وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية لها علاقة ارتباط بالرضا الوظيفي وكذلك أبعاده المتمثلة في (الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها، الرضا عن العلاقات مع الزملاء، الرضا عن الرواتب والأجور، الرضا عن العلاوات والمكافآت والتعويضات، الرضا عن العلاقات مع الطلبة، الرضا عن ظروف العمل).

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة - بمستوى الدلالة 0,05" ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (14): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	3,766	1	3,76	19,971	0,000
الخطأ	6,976	37	0,189		
المجموع الدوري	10,742	38			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (19,971) وقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
الثقافة التنظيمية	0,592	4,569	0,000	19,971	0,592	0,350

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للثقافة التنظيمية في المتغير التابع الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (19,971) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,569) وبمستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05) إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة 59,20%، حيث أن متغير الثقافة التنظيمية ما نسبته 35% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05".

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات الفرعية

وسنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي وذلك فيما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05)" لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في الرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (16): اختبار أثر القيم التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط R	R2 معامل التحديد
القيم التنظيمية	0,247	1,548	0,130	2,397	0,247	0,061

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للقيم التنظيمية في المتغير التابع الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2,397) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,569) وبمستوى الدلالة (0,130) وهو أكبر من (0,05) وبالتالي لا نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05"

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتجاهات التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05)" لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتجاهات التنظيمية في الرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (17): اختبار أثر الاتجاهات التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط R	R2 معامل التحديد
الاتجاهات التنظيمية	0,256	1,623	0,111	2,663	0,259	0,067

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للاتجاهات التنظيمية في المتغير التابع الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2,663) وكذلك قيمة (T) البالغة (1,632) وبمستوى الدلالة (0,111) وهو أكبر من (0,05) وبالتالي لا نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتجاهات التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05".

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05)" لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في الرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (18): اختبار أثر الأعراف التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X3	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط R	R2 معامل التحديد
الأعراف التنظيمية	0,542	3,926	0,000	15,415	0,542	0,293

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للأعراف التنظيمية في المتغير التابع الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (15,415) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,926) وبمستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05) إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 54,20%، حيث أن بعد الأعراف التنظيمية ما نسبته 29,30% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05".

الفرع الرابع: اختبار ر الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05)" لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتجاهات التنظيمية في الرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (19): اختبار أثر التوقعات التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X4	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط R	R2 معامل التحديد
التوقعات	0,610	4,686	0,000	21,958	0,610	0,372

						التنظيمية
--	--	--	--	--	--	-----------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للتوقعات التنظيمية في المتغير التابع الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (21,958) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,686) وبمستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05) إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة 61%، حيث أن بعد التوقعات التنظيمية ما نسبته 37,20% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05".

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05)" لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في الرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (20): اختبار أثر المعتقدات التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X5	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط R	R2 معامل التحديد
المعتقدات التنظيمية	0,098	4,118	0,000	16,956	0,561	0,314

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للمعتقدات التنظيمية في المتغير التابع الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16,956) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,118) وبمستوى الدلالة

(0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05) إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 56,10%، حيث أن بعد المعتقدات التنظيمية ما نسبته 31,40% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05".

نقوم بقبول الفرضيات إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0,05) وبالتالي يكون هناك أثر ذو دلالة إحصائية أما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0,05) هنا لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

المطلب السادس: تفسير نتائج الفرضيات

من خلال ما سبق يتضح لنا ما يلي:

* الثقافة التنظيمية لها على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- فالأعراف التنظيمية من الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية، مخاطبة الزملاء في العمل بلغة واحدة ومشاركة ومفهومة..... والتوقعات التنظيمية مثل احترام عادات وتقاليد المجتمع، بذل مجهود أكبر لتحقيق ما هو مطلوب....المعتقدات التنظيمية كتعزيز روح التعاون الجماعي بين الأساتذة، الاهتمام بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات....، كل هذه الأعراف والتوقعات والمعتقدات التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي.

فإذا كانت متوفرة في الكلية ويتم العمل بها يتحقق الرضا الوظيفي أما في حالة عدم توفرها أو وجودها ولا يتم العمل بها سيؤدي ذلك إلى حالة عدم الرضا.

* هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا من خلال الأعراف السائدة في الكلية المتمثلة في مخاطبة الأساتذة بلغة واحدة والفصل بين العلاقات الشخصية والعمل والتعاون الجماعي بدورها تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

* هناك أثر للتوقعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا من خلال الحرص على التقيد وإتباع التعليمات المعمول بها في الكلية واحترام عادات وتقاليد المجتمع وعمل وبذل مجهود أكبر من أجل تحقيق ما هو مطلوب كل هذه التوقعات إذا كانت هي نفسها توقعات الكلية فهي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

* هناك أثر للمعتقدات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تطابق معتقدات الأساتذة مع معتقدات الكلية وتعزيز روح التعاون الجماعي والاهتمام بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات وهي بدورها تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن الكلية وهيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وكان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية " كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-؟"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على نحو مستقل في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) للأبعاد التالية: الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية.

حيث وجدنا أيضا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لبعد القيم التنظيمية حيث كان مستوى الدلالة (0,130) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وكذلك بعد الاتجاهات التنظيمية حيث كان مستوى الدلالة (0,111) وهي أكبر من (0,05). وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد مع المتغير التابع الرضا الوظيفي.

الخاتمة

لقد تبين من خلال دراستنا هذه في شقها النظري والتطبيقي، أن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء المورد البشري و رضاه الوظيفي، مما يجعلها من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسة عامة.

وتبين لنا مراعاة الباحثين والدارسين لأهمية المورد البشري باعتباره حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، ومن أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته كان لزاما على المؤسسة توفير الرضا الوظيفي لهذا المورد، وباعتبار الرضا الوظيفي متغير تابع لمجموعة من المتغيرات والتي حصرناها في الثقافة التنظيمية بمكوناتها القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، يمكننا القول بأن درجة الرضا الوظيفي بأي مؤسسة تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة- توصلنا للنتائج التالية:

أولاً: النتائج

وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها على قسمين هما النتائج النظرية والنتائج الميدانية

1. النتائج النظرية

- ✓ الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ والمعايير و الإشارات وغيرها التي تصدر من الموظفين و تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد.
- ✓ الثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ والأسس وهي من صنع الإنسان وتستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة وهي أداة لحل المشكلات التنظيمية.
- ✓ إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهميتها ووظائفها.
- ✓ للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات: ثقافة المجتمع ، ثقافة النشاط، ثقافة المنظمة.
- ✓ تتكون الثقافة التنظيمية من عدة أبعاد تتمثل في: القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، المعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية، الطقوس الشعائر والأساطير.
- ✓ للثقافة التنظيمية أنواع كثيرة تتمثل في: الثقافة القوية، الضعيفة، الإبداعية، السائدة، الفرعية، البيروقراطية، ثقافة الدور، العمليات، المهمة.

- ✓ يتم تكوين الثقافة التنظيمية من خلال آليات تتمثل في: فلسفة المؤسسين، سياسة إدارة الموارد البشرية وفلسفة الإدارة العليا والتكيف الاجتماعي.
- ✓ يتم المحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال: القرارات التي تتخذها الإدارة العليا وعملية اختيار العاملين والمخالطة الاجتماعية.
- ✓ للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في حياة الأفراد وقد ظهرت عدة نظريات تهتم بدراسته.
- ✓ يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة، وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء.
- ✓ تكمن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في عوامل البيئة الداخلية وعوامل متعلقة بشخصية الفرد.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير القيم والاتجاهات الأعراف والتوقعات والمعتقدات التنظيمية.

2. النتائج الميدانية

- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك أثر للثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05).
- ✓ ومن خلال الدراسة أنه لا يوجد أثر للاتجاهات التنظيمية على الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05).
- ✓ وأثبتت الدراسة أنه يوجد أثر للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05).
- ✓ وتبين من الدراسة أنه لا يوجد أثر للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05).
- ✓ وأثبتت الدراسة أنه يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05).

ثانيا: التوصيات

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات كما يلي:

- ✓ ضرورة العمل على زيادة الوعي بالثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة-.
- ✓ ضرورة اهتمام الكلية بتنمية القيم بين الأساتذة لما لها من أثر إيجابي على أدائهم وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ ضرورة التوافق بين معتقدات الأساتذة ومعتقدات الكلية وذلك من اجل تحقيق أهداف الكلية .
- ✓ ضرورة الاهتمام بظروف العمل داخل الكلية وذلك من خلال تغيير التجهيزات المكتبية وذلك من أجل خلق جو يشعرهم بأن الكلية تهتم بهم.
- ✓ توفير أماكن للصلاة في الكلية.
- ✓ ضرورة دراسة معوقات الثقافة التنظيمية داخل الكلية و مواجهتها.

ثالثا: آفاق الدراسة

- وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال التسيير والاقتصاد خاصة مشاريع بحث للدراسات العليا لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردتها فيما يلي:
- ✓ تأثير القيم الثقافية الإسلامية على أداء الموارد البشرية.
 - ✓ أثر ضغوط العمل في تحقيق الرضا الوظيفي.
 - ✓ الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق السلامة المهنية.
 - ✓ الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية في الجامعات الجزائرية.
 - ✓ علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الرياضية لولاية بسكرة.
 - ✓ تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

1. أحمد بطاح. قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، مصر، 2001.
3. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العلوم السلوكية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1432هـ - 2011م.
4. بشير الخضرا، أحمد أبو هنطش، مروة أحمد، حنان الظاهر، السلوك التنظيمي. الطبعة الثانية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر، 2016.
5. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (النظريات ونماذج وتطبيقات). الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
6. جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1437هـ - 2016م.
7. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
8. حسين حريم، إدارة المنظمات. دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2010.
9. حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي - دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
10. حمزة عبد الرزاق العلوان، حمزة عبد الحليم درادكه، مروان أبو رحمه، مصطفى كافي، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية. الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1435هـ - 2014م.
11. الخالق ناصف، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية. دار القلم الكويت، 1986.

12. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، إدارة النزاعات والصراعات في العمل. الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
13. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.
14. دلال ملحق استثنائية، التغيير الاجتماعي والثقافي. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
15. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2011م-1432هـ.
16. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات. معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
17. السيد عبد العاطي السيد، المجتمع والثقافة و الشخصية دراسة في علم الاجتماع الثقافي. دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
18. صالح محمد الحسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2007.
19. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
20. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية-منظور متكامل-دار وائل للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2007.
21. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دس.
22. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري. الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.

23. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المصنع ومشكلاته الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1984.
24. عربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
25. علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي. د.ط، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015.
26. فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية. الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011.
27. ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016.
28. ماجدة عطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
29. محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005.
30. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي. دار ابن حزم، لبنان، 2002.
31. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي. الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
32. محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
33. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012-1433.
34. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
35. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
36. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.

37. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الردن، الطبعة الثالثة، 2000.
38. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد(الموارد البشرية H.R)، بين النظرية والتطبيق. ط 1، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية، 2014.
39. محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، 1439هـ-2018م.
40. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
41. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
42. المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي :سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور. الطبعة الأولى، عمان :المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995 .
43. مراد ممدوح كامل، التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال. الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016.
44. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
45. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1990 .
46. موسى خليل، الإدارة المعاصرة ، المبادئ -الوظائف -الممارسة. مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت ، 2005.

47. موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

48. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة. الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

49. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم. الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2. المجالات

50. أيوب صكري، أحمد بن عيشاوي، أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات. المجلد 3، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، العدد 2، ديسمبر 2017.

51. بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء. مجلة الباحث، ورقة، العدد 02، 2003.

52. حياة طهراوي، سليمان بوفاسة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال -وحدة المدية-، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، ميله، الجزائر

53. خليل إبراهيم الهلالات، إبراهيم أحمد العدره، عبد الله سالم الدراوشة، الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في دور الرعاية والحماية في وزارة التنمية الاجتماعية (مقبول للنشر)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية. عمان، الأردن، 2017.

54. سمايلي محمود، بن عمارة سعيدة، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني العاملين بمؤسسات التعليم الثانوي - دراسة ميدانية بولاية سطيف وميلة (مقبول للنشر)، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات. العدد الثاني، المركز الجامعي ميله، ديسمبر 2015.

55. وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة)، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع عشر، 2009.
3. الرسائل الجامعية
56. ¹ عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة ، الجزائر، 2014-2015.
57. ¹ لبصير هند، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال دراسة حالة القطاع بولاية جيجل. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
58. أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، 2014.
59. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين". قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
60. إسماعيل محمد إسماعيل حويحي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة -محافظات غزة". قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر ،غزة، 2015.

61. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، 1428هـ-1429هـ.
62. براهيمية صونية، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية. مطبوعة دعم بيداغوجي موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر: علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، الجزائر، 2017-2018.
63. بلفار نعيمة، مصادر الضغط المهني وعلاقتها بالرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بثانويات البلدية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2008-2009.
64. بوعكاز فريد، الإشراف والرضا الوظيفي المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجاً (E . P . S). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.
65. حليس سمير، التغيير التكنولوجي و تأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية. أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، الجزائر، 2016.
66. خبابة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف-. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، إدارة أعمال المؤسسات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2017/2018.

67. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
68. شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر، 2014-2015.
69. عبد الستار مركمال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة (دراسة مسحية). مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجلفة، الجزائر، 2013-2014.
70. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - وحدة نوميديا بقسنطينة-. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سكيكدة، الجزائر، 2006-2007.
71. علي بن يحي الشهرى، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424هـ - 2002م.
72. عيساوي وهيبية، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-، الجزائر، 2011-2012.

73. قبائلي أمال، أثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مركب المجارف والرافعات قسنطينة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة المنظمات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 2010-2011.
74. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. بحث أطروحة ماجستير إدارة الأعمال MBA، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
75. محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، فرع التربية، الجزائر، 2001.
76. نسرین شاکر رضوان سمارة، واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية- محافظات غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، مايو 2017- شعبان 1438.
77. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004-2005.
78. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
79. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة- ولاية المسيلة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2008-2009.

80. يونسى مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، بسكرة . الجزائر، 2014-2015.

4. المؤتمرات والندوات

81. أحمد بوشنافة 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، 03-04 ماي 2008.

82. بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز. مداخلة ضمن المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، الجزائر، يومي 08/09 مارس 2005.

5. المواقع الإلكترونية

83. الثقافة التنظيمية والقيم الإدارية وصراع الحضارات من الموقع الإلكتروني

بتاريخ: 2019/05/03

83. Yafang tsai, relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction

من الموقع الإلكتروني <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98/perpub>.

84. من الموقع الإلكتروني: <https://www.islam4u.com/ar/daily-questions>

85. ويكيبيديا الموسوعة الحرة، تاريخ وتوقيت زيارة الموقع: 26-05-2019 على الساعة 14:49.

86. أحمد السيد كردي، عناصر الثقافة التنظيمية. من الموقع الإلكتروني:

<http://kenanonline.com:users/ahmedkordy/posts/664069>.

87. محمد أحمد الخليفة علي، العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالتطبيق

على هيئة الموانئ البحرية فرع الرئاسة"، مجلة العلوم الاقتصادية من الموقع الإلكتروني:

<http://scientific-journal.sustech.edu>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

88. Don wicker , Ph,D , **Job satisfaction : Fact or Fiction. Author hous**,liberry drive, America, 2011.
89. Jean Pierre Helfer et autres, **management stratégie et organisation**, Librairie vuibert, paris,1996.
90. Pirzada 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**.vol. 2 No 24(special Issue),centre for promoting Ideas.USA,December2011.

الملاحق

ملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير مجال (LMD)

السنة الثانية ماستر

تخصص تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل..، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات المتعلقة واللازمة للدراسة

التي أقوم بها من أجل الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان "

الثقافة التنظيمية و أثرها على الرضا الوظيفي": دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.

نرجو منكم قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة و التفضل بوضع علامة (X) في الخانة

المناسبة التي تمثل وجهة نظركم والإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تتوقف بدرجة

كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، مع العلم هذه الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير وشكرا

الطالبة: زموري سعيدة

إشراف الأستاذة: بركان دليلة

السنة الجامعية 2018/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

إن هذا القسم يهدف إلى معرفة الخصائص الاجتماعية والوظيفية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة بسكرة وذلك من أجل تحليل هذه النتائج فيما بعد، ونرجو منكم وضع علامة (×) في الخانة المناسبة .

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة 30 - 45 سنة 46-50 أكثر من 50 سنة

الحالة الاجتماعية: أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة)

الأقدمية: من 1-5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة

الرتبة: أستاذ مساعد ب أستاذ مساعد أ أستاذ محاضر أستاذ محاضر أ

أستاذ التعليم العالي

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية
					توجد قواعد تمكن الأستاذ من التمييز بين الخطأ والصواب	1	القيم التنظيمية
					تتعارض قيم الأستاذ مع ثقافة المؤسسة التي يعمل بها	2	
					إن الإخلاص والتفاني في العمل يؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية	3	
					كل أستاذ في هذه الكلية يعتبر العمل الذي يقوم به واجب مقدس	4	الاتجاهات التنظيمية
					كل أستاذ يسعى إلى تحقيق أهداف الكلية بصفة خاصة وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة ككل	5	
					الكلية تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية	6	الأعراف التنظيمية
					الأعراف السائدة في الكلية تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة	7	
					الأساتذة يقومون بمخاطبة زملائهم في العمل بلغة واحدة ومشتركة ومفهومة في ميدان العمل	8	
					هناك تعاون وتشارك بين الموظفين في الكلية	9	
					المعايير السائدة بين الأساتذة تساعد على تهيئة مناخ الإبداع والابتكار	10	التوقعات التنظيمية
					يقوم العميد بتذكير الأساتذة بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع	11	
					بإمكاني بذل مجهود أكبر من أجل تحقيق ما هو مطلوب مني	12	
					يحرص الأساتذة على التقيد بالأنظمة والتعليمات	13	

					المعمول بها		
					يُمنح للأساتذة فرصة لسماع شكواهم عند وجود مشكلة معينة	14	
					تهتم الكلية بمعتقدات وأهداف الموظفين و التغييرات التي يرغبون في حدوثها	15	المعتقدات التنظيمية
					تعزز الكلية روح التعاون الجماعي بين الأساتذة	16	
					تتطابق معتقدات الأساتذة مع المعتقدات التنظيمية بالجامعة	17	
					تحدد الكلية المكافآت الإدارية والحوافز وذلك حسب أداء الأساتذة	18	
					تهتم الكلية بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات	19	
					تتبع الكلية قانونا موحدًا لجميع الموظفين		

المحور الثاني: الرضا الوظيفي:

					عبارات القياس	الرقم	المحور
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
					راتبي كاف لمتطلبات المعيشة	1	
					راتبي يعكس شهادتي العلمية	2	
					يحقق لي راتبي الشعور بالاستقرار في وظيفتي الحالية	3	
					العبارات	الرقم	المحور
					تدفع الكلية لذوي الأداء المتميز مكافآت تكريما وتشجيعا لهم	4	الرضا عن العلاوات
					بشكل عام، هل أنت راض عن المنح والمكافآت والتعويضات	5	والمكافآت والتعويضات

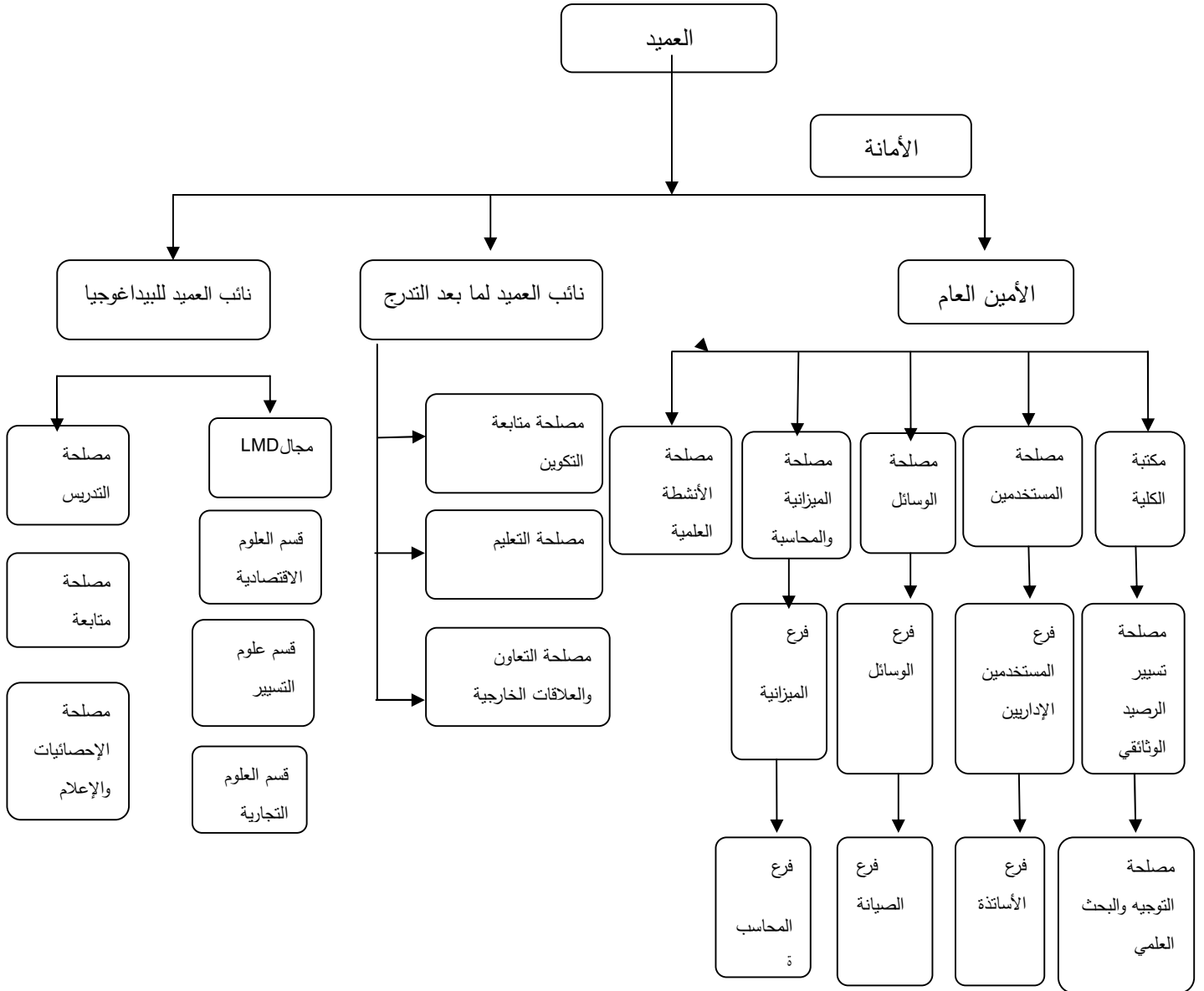
المحور	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها	6	أنا راض عن وظيفتي كونها مجال أُبرزُ فيه مهاراتي وقدراتي المعرفية					
	7	وظيفتي مهمة بالنسبة لي لأنها تحتل مكانة بارزة وراقية في المجتمع					
	8	في أغلب أوقات العمل، أنا لا اشعر بالملل والروتين					
	9	مسؤولياتي وواجباتي المهنية لا تأخذ مني الكثير من الجهد والوقت					
الرضا عن ظروف العمل	الرقم	ما مدى رضاك عن ظروف العمل من حيث:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	10	حجم ساعات العمل الأسبوعية					
	11	توقيت ساعات العمل (من حيث تشتتها وتتابعها)					
	12	عدد أيام العمل في الأسبوع					
	13	ظروف الإضاءة، الحرارة، التهوية... الخ في مكان العمل					
	14	فترات العمل (من حيث كونها صباحية أو مسائية)					
	15	العطل في المناسبات الوطنية والدينية					
	16	ظروف الأمن والسلامة والنظافة في مكان العمل					
	17	وجود أماكن الوضوء وتأدية الصلاة في الكلية					
	18	تسهيلات بخصوص المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات... الخ					
	19	توفر البعثات العلمية وتحسين المستوى نحو الخارج					

المحور	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرضا عن العلاقات مع الزملاء	20	أحب أن أشارك زملاء العمل في الأعمال العلمية (أبحاث، منشورات...)					
	21	سمحت لي وظيفتي بتكوين العديد من صداقات العمل					
	22	في الغالب، ما يربطني بزملائي أكثر من كونها مجرد علاقات عمل					
	23	لم أتعرض لانفعالات غضب نتيجة سلوك وتصرفات بعض الزملاء					
	24	ليست لدي نزاعات وصراعات مع أي شخص في العمل					
الرضا عن العلاقات مع الإدارة		العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	25	تمنحني إدارة الكلية حرية العمل في طريقة إنجاز مهامي					
	26	كثيرا ما يتم التنسيق بيني وإدارة الكلية حول ظروف ومتطلبات العمل					
	27	تلجأ الإدارة لأسلوب الحوار من أجل الانضباط والالتزام أكثر في العمل					
الرضا عن العلاقات مع الطلبة	28	يسود الاحترام والتقدير بين الأستاذ والطالب					
	29	في حالة وجود مشاكل بين الأستاذ والطالب يتم حلها عن طريق الحوار					
	30	يقوم الأستاذ بمرافقة الطالب					
	31	الأستاذ راض عن المستوى التعليمي للطالب					

وفي الأخير أشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الملحق رقم (03)

قائمة محكمي استبانة البحث

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر أ بجامعة بسكرة	أ/ خان أحلام	01
أستاذ محاضر أ بجامعة بسكرة	أ/ حايف سي حايف شراز	02