



الموضوع

الرقابة التنظيمية و أثرها على الرضا الوظيفي

دراسة حالة : سونطراك مديرية المراقبة الجيولوجية

حاسي مسعود

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسة

إعداد الطالبة: الأستاذ المشرف:

• نسيب محمد أمين . * د / بن بركة الزهرة

تمهيد:

في ظل التطور الكبير والمتسارع الذي يشهده العالم في وقتنا الحالي تعيش منظمات الأعمال تحديات كبيرة من أبرزها سرعة التحول والتغير في البيئة المحيطة بالم المنظمة، حيث لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة الأيدي وتترك الأمور للظروف التي تحكم بمصيرها، ولعل أهم ما نتج عن هذه التغيرات هو زيادة شدة المنافسة بين المنظمات، والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز والأفضلية، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكن من التكيف مع هذه التغيرات.

حيث تسعى منظمات الأعمال اليوم لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية، كما أنها تولي اهتماما بالغا بالتنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديث. ومن بين الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات و الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية، وذلك لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم، زيادة في كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها، كما تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن الثقافة التنظيمية تمثل متغيرا مهما في التأثير في رضا العاملين في المنظمات التي يعملون بها.

ومن أجل ذلك، فقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر إيجابي في رفع الروح المعنوية وتحقيق التوافق النفسي للأفراد، وارتفاع مستوى إنتاجهم، وانخفاض مستوى الضغوط النفسية المتعلقة ببيئة العمل، كما يساهم في ولاء العاملين لمؤسساتهم ووفائهم بتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب بها المنظمة.

أولاً- إشكالية الدراسة:

إن الجهود المبذولة من الحوافز، زيادة في الأجور، ترقية لزيادة رضا الأفراد عن وظائفهم ليست كافية لوحدها نظرا لوجود عامل آخر يؤثر في رضاهم ألا وهو الثقافة التنظيمية ومن هنا يمكن صياغة إشكالية دراستنا على النحو التالي:

- ما أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود؟.

وتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود؟

2- ما هو مستوى الرضا الوظيفي في مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود؟

ثانياً- الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات المطروحة ولمعالجة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

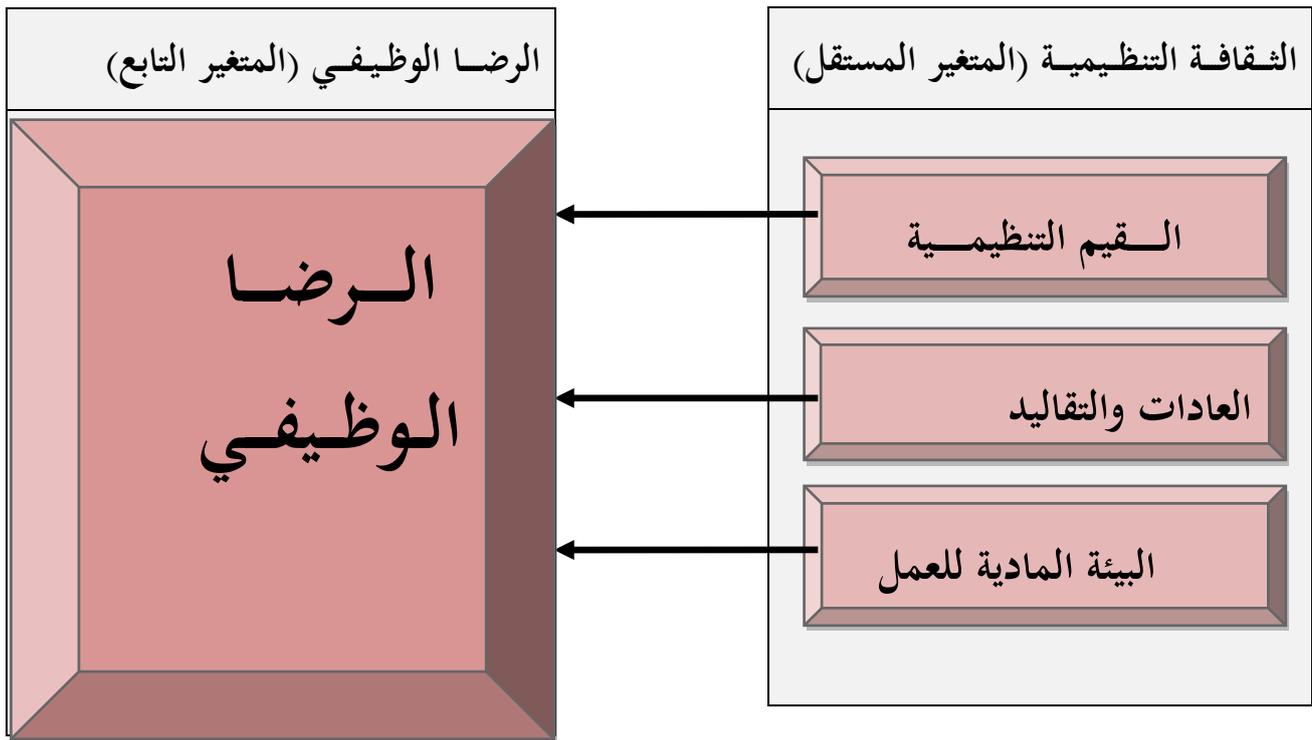
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود؟

ويندرج منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي في مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود-.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعادات والتقاليد على الرضا الوظيفي في مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود-.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية على الرضا الوظيفي في مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود-.

ثالثا- نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة المتمثلة في " الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي".



المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة.

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

1- الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل): هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعايير والتوقعات التي يلتزم ويشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم.

2- الرضا الوظيفي (المتغير التابع): هو الموقف تجاه بيئة العمل والتي تتكون من: ظروف العمل، الرواتب، الرقابة، فرص الترقية، تنمية المهارات والعلاقات الاجتماعية في العمل. وباختصار أن يكون شخص راض وشعوره بالنجاح والارتياح والاستقرار في وظيفته.

رابعاً- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها محدد من محددات نجاح المنظمات ومصدرا مهما لقيمة المنظمة وكذلك أحد أهم المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك، والذي يعد من بين أهم العوامل التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها وإنجاز مهامها وتعزيز الإبداع والثقة بين الإدارة والعاملين، ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى توضيح وفهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة والرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

خامساً- أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بيان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

-مراجعة الدراسات والأدبيات النظرية والميدانية لفحص لنموذج يفسر الأثر بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- إبراز مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

-معرفة مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

- التوصل إلى نتائج تطبيقية تساهم في تحسين الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وتقديم توصيات بهذا الصدد.

سادساً- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود البشرية:** أبحرت الدراسة الميدانية على موظفي مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

سابعاً- منهج الدراسة:

من أجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث، وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، والذي يمكننا من تحليل البيانات المتحصل عليها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في محاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود.

ثامناً- الدراسات السابقة:

1- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

أ- دراسة (الياس سالم، 2006) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

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 الباحثين.
- 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 التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية.

ب- دراسة (ايهاب فاروق مصباح العاجز ، 2011) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق

الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى:

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

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.
- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.
- لا يتم تكريماً وتحفيزاً للموظفين المتميزين في بيئتنا ونشر العمل الإلكتروني في الوزارة.
- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة للمشاركة في تطوير نظم اليا تالعمل البرنا مجال الكتروني الذي يستخدمونه.

2- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

أ- دراسة (طاهري عبد الغني، 2007) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي، والكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي باعتبارهما موضوعين مترابطين، وكذا الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (ضغوط العمل والرضا الوظيفي) تبعا لاختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، المستوى الوظيفي، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وكذا أساليب التحليل الإحصائي، وتكونت عينة الدراسة من 301 مفردة، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، أما عن أدوات الدراسة فقد استخدم الباحث المقابلة والاستمارة، وبالنسبة للنتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن ارتباط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي هو ارتباط سلبي حتى في المستويات المنخفضة من الضغوط.
 - أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي هي مستويات متوسطة بشكل عام بالمؤسسة محل الدراسة.
 - أن مصادر ضغوط العمل في المؤسسة هي ساعات العمل بسبب نظام المناوبة، وقلة فرص التقدم والترقية بسبب الإحساس بعدم عدالة الترقية إلى جانب صراع الدور وعدم المشاركة في اتخاذ القرار وتقييم الأداء والمسؤولية على الآخرين، فيما لا يعاني العامل من غياب الدعم الاجتماعي واختلال في علاقات العمل، كما انه يعتبر ظروف عمله جيدة ولا يعاني من غموض في الدور.
 - أن المسيرين في قمة الهرم التنظيمي بشكل خاص يعانون من ضغوط عمل مرتفعة.
 - أن أقصى مستويات الرضا كانت عند صغار السن من العاملين في حين كانت اقل في الفئة الأكبر سنا والأكثر خبرة.
 - أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي تختلف باختلاف السن والجنس.
- ب- دراسة (شاطر شفيق، 2010)، بعنوان أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
- تهدف هذه الدراسة إلى:

إلقاء الضوء على ضغوط العمل، للتعرف على طبيعتها في المؤسسة الاقتصادية عموما (الجانب النظري للدراسة) والمؤسسة الصناعية خصوصا (الجانب التطبيقي للدراسة) ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها، وتتبع أثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات، ومن ثم تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع هذه الضغوط. هذا فيما يتعلق بالجانب النظري من الدراسة، أما الجانب التطبيقي والذي يمس إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية (مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بيججل) فتطمح الدراسة أن تساعد نتائجها ومقترحاتها متخذي القرار في هذه المؤسسة على وضع استراتيجية فعالة للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل والرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا

الوظيفي، وهذا كله من خلال محاولة التعرف على مستوى شعور الموارد البشرية بضغط العمل والرضا الوظيفي وكشف مختلفاً لأسباب التي تقف وراء هذا الشعور.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل وتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أنضغوط العمل بمصادرها ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.

3- الدراسات المتعلقة بالأثر بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:

أ- دراسة (عيساوي وهيبة، 2012)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان. 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.

تاسعا- هيكل الدراسة:

من أجل الإمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين نظريين وفصلتطبيقي يعكس الدراسة الميدانية.

في الفصل الأول، والذي جاء تحت عنوان " **الإطار النظري للثقافة التنظيمية** "، وانصب اهتمامنا فيه على ثلاثة مباحث، أولها تناول ماهية الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها وأهميتها و خصائصها إضافة إلى أنواعها ، أما المبحث الثاني تناولنا فيه أساسيات الثقافة التنظيمية من نظريات ، مكونات ، ومستويات الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية ، ثم إبراز مفهوم وأسباب تغيير الثقافة التنظيمية ،مراحل تغيير ثقافة المنظمة، إضافة إلى مقومات تغيير ثقافة المنظمة، وكيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية كمبحث ثالث.

أما الفصل الثاني، تحت عنوان " **الإطار النظري للرضا الوظيفي** "، تطرقنا فيه كمبحث أول إلى ماهية الرضا الوظيفي حيث قمنا بإبراز مفهوم، أهمية ومحددات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه إضافة إلى طرق قياس الرضا الوظيفي، ثم تناولنا نظريات الرضا الوظيفي كمبحث ثاني، أما المبحث الثالث قمنا بإبراز أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

وفي الفصل الثالث: الذي كان حول الدراسة الميدانية في " **مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود** -" حيث تناولنا فيه تقديم عام لمديرية المراقبة الجيولوجية ، سوناطراك- حاسي مسعود-، إضافة إلى هيكلها التنظيمي هذا كمبحث أول، أما المبحث الثاني تناولنا فيه منهجية وأداة الدراسة، والإطار الوصفي لمجتمع الدراسة، أما في المبحث الثالث قمنا باختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام أسلوب الانحدار البسيط.

قائمة المراجع

أولاً- الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي) ، دار النهضة العربية، لبنان، 1983.
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2000، الطبعة السابعة.
- 3- أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 4- الشريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 5- اندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو قاسم، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- 6- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 7- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 8- جيرالد جرينيج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- 9- حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 10- خضير كاضم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009.
- 11- خليل حمد حسين الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2001، الطبعة الثانية.
- 12- راوية حسن، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 13- زاهد محمد دريدي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 14- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 15- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، مصر ، 2002.
- 16- محمد السرور الحريري، الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 17- محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الفتح للتجليد الفني، مصر، 2007.

قائمة المراجع

- 18- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر 2003
- 19- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005.
- 20- مصطفى عاشوري، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 21- مصطفى عطا خالدية، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة دنانير، الجامعة العراقية العراق، العدد الخامس، دون ذكر السنة.
- 22- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
- 23- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 24- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 25- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2003.

ثانيا- المذكرات والأطروحات:

- 1- ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 2- أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، السودان، 2014.
- 3- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجاري، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.
- 4- جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 5- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- 6- صابر عباسي، أثر التفسير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في المحاسبة والجباية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
- 7- عبد الغني طاهري، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2008.
- 8- عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير في حوكت الشركات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 9- يونس مختار ، الثقافة التنظيمية ودورها على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

ثالثا المجالات والملتقيات:

- 1- إخلاص زاكي فرج، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية ، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، بغداد، العدد36، 2013.
- 2- جوان فاضل مهدي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري العلاقة والتأثير ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل، العراق، العدد 3، 2016.
- 3- زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2017.
- 4- سعد مهدي حسين، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء الإستراتيجي ، مجلة كلية التراث الجامعة، جامعة العراق، العدد السادس، 2017.
- 5- شاكر جار الله، إياد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار ، مجلة البصائر، جامعة البترا، الأردن، العدد الأول، 2009.
- 6- طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، العدد الأول، 1998.
- 7- عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهدي، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، بغداد، العدد 33، 2012.
- 8- لطيفة عريق، الود حبيب، اقتراح نموذج عملي من اجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يعانون من ضغوط العمل في المؤسسات الصناعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الوادي، العدد الأول، 2013.

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	أهمية الثقافة التنظيمية	(01)
16	مكونات الثقافة التنظيمية	(02)
19	العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية	(03)
24	مقومات التغيير الثقافي	(04)
39	سلم الحاجات عند ماسلو	(05)
42	نظرية مجموعتي العوامل	(06)
52	الهيكل التنظيمي لسوناطراك -حاسي مسعود-	(07)
57	الهيكل التنظيمي لمديرية المراقبة الجيولوجية بحاسي مسعود	(08)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	الفروق الأساسية بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية	(01)
54	توزيع المستخدمين حسب المصالح الموجودة بالمديرية	(02)
61	محاو الاستبيان	(03)
63	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات بعد " القيم التنظيمية " ومحور الثقافة التنظيمية	(04)
63	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات بعد " العادات والتقاليد " ومحور الثقافة التنظيمية	(05)
63	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات بعد " البيئة المادية للعمل " والثقافة التنظيمية	(06)
64	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات الرضا الوظيفي	(07)
65	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	(08)
66	خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس	(09)
66	خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر	(10)
67	خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	(11)
68	خصائص مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	(12)
69	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(13)
71	درجة الموافقة على مختلف فقرات المتغير الأول " الثقافة التنظيمية "	(14)
74	درجة الموافقة على مختلف فقرات المتغير الأول " الرضا الوظيفي "	(15)
74	نتائج تحليل الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي	(16)
75	نتائج تحليل الانحدار لأثر القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي	(17)
76	نتائج تحليل الانحدار لأثر العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي	(18)
76	نتائج تحليل الانحدار لأثر البيئة المادية للعمل على الرضا الوظيفي	(19)

الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	شكر وعرافان
-	الفهرس
أ- ذ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
04	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها
08	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
12	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
12	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
16	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية
17	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
20	المبحث الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها
20	المطلب الأول: مفهوم وأسباب تغيير الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثاني: مراحل تغيير ثقافة المنظمة
23	المطلب الثالث: مقومات تغيير ثقافة المنظمة
24	المطلب الرابع: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لرضا الوظيفي	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
29	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

الفهرس

31	المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
34	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي
38	المبحثالثاني: نظريات الرضا الوظيفي
38	المطلب الأول: نظرية الحاجات (لماسلو)
41	المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين
43	المطلب الثالث: نظرية العدالة لستيسي أدمز
43	المطلب الرابع: نظرية التوقع (لفروم) ونظرية الإنجاز (لماكلياند)
46	المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي
46	المطلب الأول: أثر القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي
46	المطلب الثاني: أثر العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي
47	المطلب الثالث: أثر البيئة المادية للعمل على الرضا الوظيفي
48	المطلب الرابع: أثر نوع الثقافة التنظيمية السائدة على الرضا الوظيفي
50	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
52	تمهيد
53	المبحثالأول: التعريف بميدان الدراسة
53	المطلبالأول: تقديم عام لمديرية المراقبة الجيولوجية ، سوناطراك-حاسي مسعود-
55	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية والتعريف بمصالحه
60	المبحثالثاني: الإطار المنهجي للدراسة
60	المطلب الأول: منهجية الدراسة
60	المطلب الثاني: أداة الدراسة
65	المطلب الثالث: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة
69	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
69	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
70	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات (اتجاهات عينة الدراسة)
74	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
78	خلاصة الفصل

الفهرس

80	خاتمة
83	قائمة المراجع
89	قائمة الأشكال والجداول
-	الملاحق

خاتمة

بعد استعراضنا للإطار النظري لمتغيرات الدراسة "الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي" والأثر بينهما، وإسقاط ما تم عرضه على مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود - توصلنا إلى أنه يوجد أثر بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، كما توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات والتي تتمثل فيما يلي :

أولاً- النتائج:

يمكن تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

1- النتائج النظرية :

- تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- يساهم الرضا الوظيفي في تخفيض معدلات التغيب وترك العمل وحوادث العمل في المؤسسة.
- أظهرت النتائج النظرية أن لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية للعمل) أثر على الرضا الوظيفي، حيث ترفع من نسبته لدى الأفراد.

2- النتائج التطبيقية:

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود - ، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود مستوى جيد للثقافة التنظيمية السائدة في مديرية المراقبة الجيولوجية ، سوناطراك- حاسي مسعود-.
- وجود مستوى جيد لكل من العادات والتقاليد والبيئة المادية للعمل في مديرية المراقبة الجيولوجية ، سوناطراك- حاسي مسعود-.
- وجود مستوى متوسط للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة

خاتمة

- وبالتطرق للرضا الوظيفي نجد أن أغلب العبارات تمت الإجابة عليها بالموافقة أي وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا- الاقتراحات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الاقتراحات:

- الاهتمام أكثر بنظام الأجور والمكافآت الذي يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- ضرورة تشجيع المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل.
- على المديرية أن توفر فرص لمشاركة الموظفين في اتخاذ بعض القرارات.
- على المديرية أن توفر فرص الترقية في العمل لشعورهم أكثر بالرضا في العمل
- ضرورة الاهتمام بالظروف البيئية والمادية لأماكن العمل.
- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوع الرضا الوظيفي بحيث يبقى مستواه ضمن المستوى الجيد والمقبول.

تمهيد:

لقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين والإداريين، باعتباره أحد مظاهر السلوك التنظيمي التي تهتم بسيكولوجية الفرد نتيجة المؤثرات وبيئة العمل. فالرضا الوظيفي عبارة عن درجة إشباع الفرد، حيث يتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله.

ويعتبر تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية عامل وجانب هام في هذا القطاع نتيجة المستويات التي تتطلبها هذا القطاع من الطاقة والمهارة والكفاءة ومن استمرارية تنميتها.

وفي هذا الفصل سوف نقوم بمعالجة موضوع الرضا الوظيفي من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها، لأنها متغيرة بتغير مشاعره والمواقف المختلفة التي تواجهه، وبما أن العمل هو سبيل الفرد لإشباع حاجاته ورغباته، نجد أحياناً يكون مجبراً على هذا العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن الوظيفة التي يشغلها.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

في هذا المطلب سنتناول بعض المفاهيم للرضا الوظيفي وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لقد تعددت التعاريف واختلفت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الرضا الوظيفي مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمراً في غاية الصعوبة، وفيما يلي نعرض بعض التعاريف:

- يعتبر هوبوك "hoppok" من الأوائل في وضع تعريف للرضا عن العمل فهو يراه على أنه: "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بأنني راض في وظيفتي".⁽¹⁾

- وعرف سوبر "super" الرضا الوظيفي على أنه "رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه كما يتوقف أيضاً على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته".⁽²⁾

- أما ستون "stoon" فقد عرف الرضا الوظيفي على أنه: "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 خلاله".⁽³⁾

⁽¹⁾ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الفتح للتجليد الفني، مصر، 2007، ص 132.

⁽²⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 72.

⁽³⁾ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 196.

- أيضا يعرف الرضا الوظيفي على انه : " مجموع الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها وليس ضروريا أن تكون كل الاتجاهات نحو هذه الأبعاد إيجابية أو غير إيجابية في آن واحد، فقد تربط الفرد صلة وثيقة بزملائه ولكنه في نفس الوقت ليس راضيا عن إشراف رئيسه في العمل." (1)

- وهناك من عرف الرضا عن العمل على أنه : "المفهوم الذي يشير إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه ، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر عن الرضا." (2)

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه : " تلك الحالة النفسية (مشاعر) التي يشعر بها الفرد نحو عمله، والتي تنعكس إيجابا على أدائه وانتمائه للمنظمة، وذلك لإشباع حاجاته (المادية والمعنوية) ورغباته وتوقعاته من خلال عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي إلى نقص الرغبة في العمل." (3)

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

لقد اتضح أن الاتجاهات ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الدافعية للموظف، كون الرضا الوظيفي هو أحد أهم هذه الاتجاهات يجعل من المفيد والضروري للمسيرين الاهتمام به سواء كمتغير تابع من خلال التركيز على معرفة أسبابه ومحدداته، أو متغير مستقل من خلال التركيز على نتائجه ومعرفة ما يفعله الراضون وغير الراضين بوظائفهم. (3)

كما أن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في ارتباطه وتأثيره على مجموعة من المتغيرات التنظيمية الأخرى فيؤدي ذلك إلى تكوين الانتماء للمنظمة حيث يشعر الفرد أنه عضو أساسي في تكوينها مما يؤدي إلى أنماط من السلوك مثل التعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية والرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة والقدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى. (4)

إن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في أي منظمة فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويجريها، لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية

(1) خليل حمد حسين الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2001، الطبعة الثانية، ص267.

(2) محمد السرور الحريري، الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص163.

(3) أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص75.

(4) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2000، الطبعة السابعة، ص232.

من الرضا لدى العاملين في المنظمة لأن ذلك سيسهم في التزام العام لهم في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم، كما أن الرضا يساهم بتحسين صحة الموظف البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها.⁽¹⁾

فقد وجدت إحدى الدراسات أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الوظيفي المتسبب عن ضغط العمل والملل والنزاعات التنظيمية، كما وجدت دراسة أخرى أن العاملين الراضين عن أعمالهم كانت ذات معنى وفائدة عاشوا أكثر من زملائهم من العمال غير الراضين عن أعمالهم. ووجدت دراسة ثالثة أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والصحة النفسية ووجد أن الأعمال التي تتصف بالتحدي وتعطي الفرص للعاملين لاستخدام قدراتهم ومهاراتهم تساهم في صحة نفسية جيدة كما وجد أن الاستياء الكبير من العمل يمكن أن ينشأ من الأعمال المملة جدا والمشوشة والتي كثر فيها النزاعات التنظيمية، حيث وجد أن هذه الأعمال تضر بالحصص الجسمية والنفسية للعاملين.

ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يساهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه والدوران أو ترك العاملين في المؤسسات التي يعملون بها إلى مؤسسات أخرى، ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.⁽²⁾

⁽¹⁾ إخلاص زاكي فرج، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، بغداد، العدد 36، 2013، ص 146.

⁽²⁾ أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا جامعة السودان، السودان، 2014، ص ص 97، 98.

المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

في هذا المطلب سنتطرق إلى محددات الرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: محددات الرضا الوظيفي

تتمثل محددات الرضا الوظيفي في:

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

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

وركزت البحوث التي اهتمت بالميل أو النزعات والرضا عن العمل على خاصيتين أساسيتين للشخصية، الأولى وتعلق بالنزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي للبيئة، أما الخاصية الثانية تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت هذه البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض يهدد مشاعر الرضا عن العمل.⁽¹⁾

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

(1) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص 296-298.

إذن يشعر الموظف بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يسحقه من الأجر.⁽¹⁾

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى. وهذه العوامل يمكن أن تتحدد في:⁽²⁾

أولاً- الرضا عن الأجر : وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد.

ثانياً- الرضا عن محتوى العمل : توصل عدد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين.

ثالثاً- الرضا عن فرص الترقية : كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وانقلاب وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

رابعاً- الرضا عن الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيه، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافياً عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.

خامساً- الرضا عن جماعة العمل : إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإن هلاّبده وسيروضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضاه عن العمل.

سادساً- الرضا عن ساعات العمل : كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح.

⁽²⁾ رابوية حسن، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 127.

⁽¹⁾ لطيفة عريق، الود حبيب، اقتراح نموذج عملي من اجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يعانون من ضغوط العمل في المؤسسات الصناعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد الأول، 2013، ص ص 168، 169.

سابعاً- الرضا عن ظروف العمل : تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة، التهوئة، الرطوبة والنظافة) على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل. وتشير الدراسات إلى أن جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي ترتبط الموظف بعمله.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل أحد الأهداف الأساسية التي تسعى برامج إدارة الموارد البشرية للوصول إليها، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف.

ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا وهما المقاييس الذاتية والمقاييس الموضوعية اللذان يعتبران من أهم الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر.

أولاً- المقاييس الذاتية: الأساس في المقاييس الذاتية هو:

1- طريقة تقسيم الحاجات:

وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ما سلو للحاجات الإنسانية وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات.

وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة.

2- طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:

وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر

الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية.⁽¹⁾

ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين - طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي - من خصائص وظيفته باستخدام عدة أساليب نذكر من أهمها ما يلي:

أ- **طريقة الوقائع الحرجة (لهرزبرغ):** استنتج هرزبرغ هذه الطريقة من فكرة الوقائع الحرجة التي اخترعها "فلاناجات" لقياس الأداء وقد استخدم هذه الطريقة لقياس الرضا الوظيفي في بحثه الذي توصل من خلاله إلى صياغة نظريته عن الرضا الوظيفي حيث تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين للموظفين هما:

-حاول تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادتك في عملك وحدد الأسباب التي خلقت هذا الشعور؟

-حاول تذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد في عملك وصف ما الذي سبب لك هذا الشعور؟

من خلال الإجابة على هذين السؤالين يصف الموظفون العوامل والأسباب التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف مسببات عدم الرضا.⁽²⁾

ب- **طريقة التدرج التجميعي:** في سنة 1932 نشر "رنسيس ليكارت" موضوع تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات وقد اقترح فيه أسلوب لقياس أي اتجاه نحو موضوع ما ويتكون هذا المقياس من عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته ويطلب من الفرد أن يحدد لكل عبارة درجة موافقته أو تأييده لها وذلك بأن يختار من بين خمسة بدائل، حيث يعطى بديل درجة تتراوح من واحد إلى خمسة. وبحساب الدرجات التي يحصل عليها الفرد في كل عبارة يمكن حساب القيمة التجميعة الكلية للرضا.⁽³⁾

⁽¹⁾ شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 11.

⁽²⁾ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي)، دار النهضة العربية، لبنان، 1983، ص 415.

⁽³⁾ مصطفى عاشوري، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 137.

ج- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملائه: يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات. ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره. مثال ذلك:

ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

مثير | — | — | — | — | — | — | ممل
1 2 3 4 5 6 7

ويجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.⁽¹⁾

ثانيا- المقاييس الموضوعية:

ومن المقاييس التي تستخدم مؤشرا الغياب والعمل في التنبؤ بدرجة رضا العاملين على أساس أن الغياب أو ترك العمل بصفة نهائية يجسد درجة نفور العامل وعدم رضاه عن عمله، وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا ومتغيرات الغياب وترك العمل، وبالتالي يكونان كمقياسين موضوعيين لأن الباحث لا يتدخل في تصميمهما أو التحكم فيهما. وفيما يلي نقدم شرح لكل من الغياب وترك العمل:⁽²⁾

1- الغياب:

يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدون، ومعدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس العامل الذي يشعر بالاستياء تجاه عمله وبالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات النفسية التي يجدها في بيئة عمله، كما يمكن كثرة التغيب يصبح ترجمة مصغرة لرغبة كبرى ترك العمل إلا أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة ويمكن قياسه كالتالي:

(1) شفيق شاطر، مرجع سابق، ص 12.

(2) أحمد موسى المهدي أبو سمورة، مرجع سابق، ص 103، 104.

مجموع عدد أيام التغيب للأفراد

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

متوسط عدد الأفراد العاملين \times عدد أيام العمل

مجموع أيام التغيب للأفراد: هي مجموع تغيب كل الأفراد العاملين.

عدد أيام العمل: هي كل أيام العمل الخاصة بالمؤسسة باستثناء العطل الأسبوعية والرسمية.

متوسط عدد الأفراد: هو متوسط عدد الأفراد في أول الفترة وفي آخرها.

وتستطيع المؤسسات الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات الغياب في أواسط العمال بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة، وبناء على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى وفي أي مواقع المؤسسة وبالتالي تحديد مواقع الرضا وعدم الرضا.

2- ترك العمل:

إن بقاء الفرد واستمراره في عمله بمنظمة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا العامل عن عمله، وتعلقه بها عكس ما يشير إليه ترك العمل وتقديم الاستقالة، وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالتي مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، ويقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية التحقق أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تحدد بنسبة.

مما سبق يتبين لنا أن بقاء الفرد في مؤسسته دليل على ارتباطه القوي ورضاه عن وظيفته حي يصبح أكثر انتظاما في عمله، لكن قياس نسبة الغياب وترك العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات، ذلك أن معدلات الغياب وترك العمل تنبه إلى وجود مشكلا توعوائق دون تحليل أسبابها وتقديم وسائل علاجها، إضافة إلى تداخل العوامل المسببة للغياب وترك العمل.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

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

المطلب الأول: نظرية الحاجات (لماسلو)

تعتبر نظرية الحاجات عند ماسلو من أول النظريات وأشهرها في موضوع الدافعية ، وقد اعتبرت أن الرضا عن العمل ودافعية الأفراد، إنما هي رهن بمستوى إشباع حاجات معينة صنفها في تسلسل هرمي إلى خمسة مستويات أو خمس أنواع من الحاجات وهي:⁽¹⁾

أولاً- الحاجات الفسيولوجية : تشمل الحاجات المادية عند الإنسان كالمأكل والمشرب والملبس وهي تقع في أدنى درجات السلم، وتشبع هذه الحاجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع حاجاته الفسيولوجية.

ثانياً- الحاجة إلى الأمن: إذا ما اشبع الإنسان حاجاته الفسيولوجية فإنه يتخذ الاحتياطات التي تضمن له السلامة من الأخطار البيئية والطبيعية فيبني المخازن لتخزين الطعام ويبني الأسوار لحماية مدينته ويشترك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة، أو يؤمن على حياته حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته.

ثالثاً- الحاجات الاجتماعية: الإنسان اجتماعي بطبيعته ويكره العزلة والانعزالية، ولذا فهو يقوم بتكوين الأسرة والوطن والأمة، ويعمل كل ما في وسعه للحفاظ عليها، فهو يؤثر في مجتمعه ويتأثر به، ويتعاون مع الآخرين يتمكن كل منهم سد حاجاته الاقتصادية والاجتماعية. إذن فالإنسان يجب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزا وقوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه.

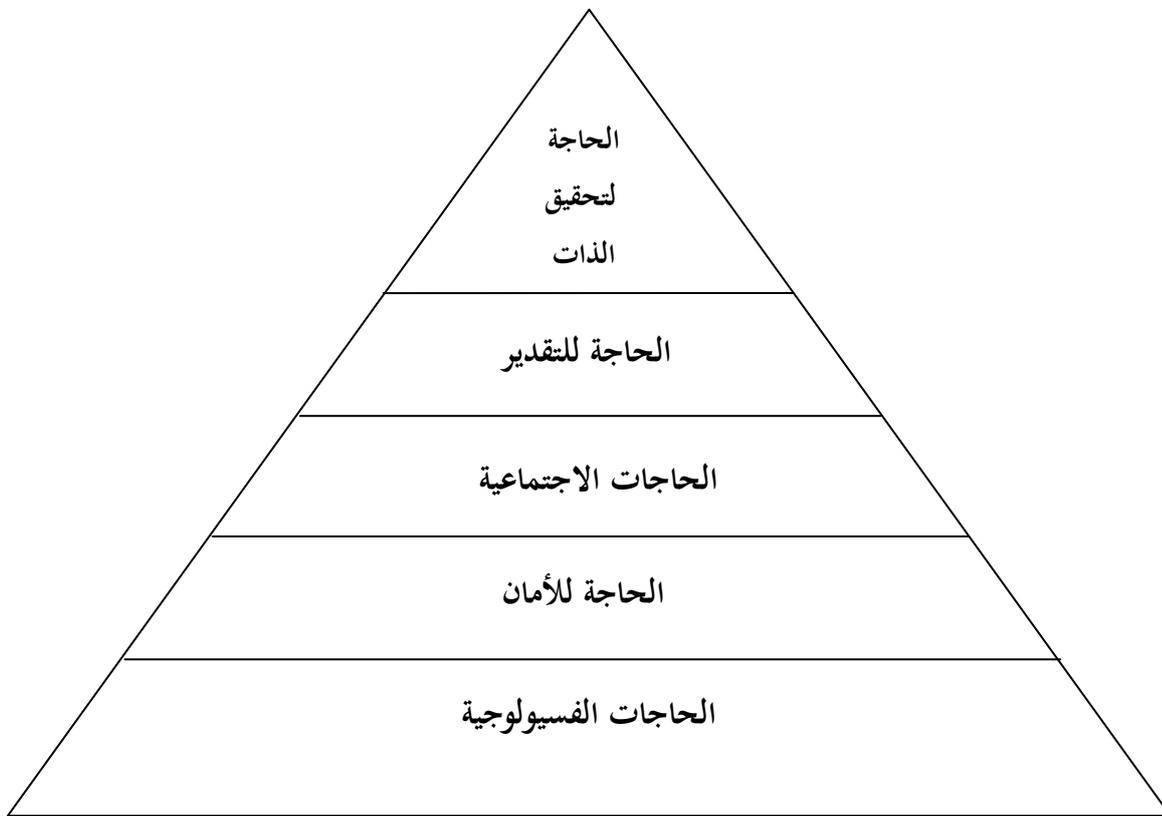
⁽¹⁾ عبد الغني طاهري، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص 47.

رابعاً- حاجات تقدير الذات: يسعى الإنسان دائماً من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة في المجتمع الذي يعيش فيه والمكان الذي يعمل به و يجز بالذكر أن العقائد الدينية والقيم السائدة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق حاجة احترام الذات وتقديرها .

خامساً- حاجات تحقيق الذات : وهي المقدرة على القيام بالعمل والكفاءة في إنجازه، تقع هذه الحاجة في أعلى درجات السلم. وهي بذلك أرقى الاحتياجات الإنسانية و أسمائها.

والشكل التالي يوضح كيفية تدرج هذه الحاجات:

الشكل رقم(05): سلم الحاجات عند ماسلو



المصدر: عبد الغني طاهري، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 48.

وقد ارتكزت هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات هي: (1)

1- أن اغلب الناس لديه شبكة من الحاجات العديدة والمعقدة التي تؤثر على سلوكهم في كل حين، وأنه من الواضح أن الحاجة الملحة تسيطر إلى غاية إشباعها.

2- إن الحاجة المشبعة تفقد أهميتها في تحفيز الفرد و إرضائه وتحل محلها حاجة أعلى.

3- وجوب إشباع الحاجات ذات المستوى الأدنى قبل أن يصبح تنشيط حاجات المستوى الأعلى كاف لتوجيه السلوك الإنساني.

4- تدابير إشباع حاجات المستوى الأعلى أكثر تعددا من تدابير إشباع حاجات المستوى الأدنى.

ورغم تصنيف ماسلو لحاجات الإنسان يعتبر من أهم وأشمل التصنيفات التي ظهرت في علم النفس والعلوم الإدارية والتنظيمية واستخدامه في مجالات كثيرة كالإدارة و التنظيم فقد تعرضت للعديد من الانتقادات تمثلت في:

أ- أن الإنسان قد لا ينتقل من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بنفس الترتيب الذي جاء به ماسلو

ب- إدراك الحاجة التي يراد تحقيقها والوزن الذي يعطي لإشباع كل حاجة يختلف من فرد لآخر.

ت- اختلاف الأشخاص في طريقة إشباعهم لحاجاتهم وكذا القدر الذي يكفي لإشباعها فحاجة الملبس أو السكن مثلا لا ينظر إليه بنفس الكيفية لدى العامل والمدير .

ث- أهمية عامل الزمن فيما يريد الفرد إشباعه من حاجات، إذ تختلف أهمية الحاجة لنفس الفرد من فترة لأخرى

كما أن الخبراء يعتقدون أن هرما من مستويين، حيث الحاجات الفسيولوجية والأمنية والحاجات الاجتماعية تكون في القاع وحاجات الذات وتحقيق الذات في القمة، استنادا إلى افتراض أن حاجات المستوى الأعلى لا تكون نشطة إلا بعد أن يتم إشباع حاجات المستوى الأدنى، أفيد من الناحية العلمية .

ولكن رغم أن الانتقادات الموجهة لنظرية تدرج الحاجات عند ماسلو عديدة ومنها أن ماسلو نفسه لم يقيم بأي تجارب علمية لاختبار نظريته وأنه طورها اعتمادا على الملاحظات التي قام بها كعالم نفس ممارس، فإنه من الخطأ اعتبار أن

(1) عبد الغني طاهري، مرجع سابق، ص ص 48، 50 .

النظرية ليس لها مغزى تطبيقي ذلك أن لنظرية ماسلو جاذبية بديهية واستدعاء خبرات كل من يمكن أن تدعمها ، فعلى سبيل المثال فإن الشخص يصبح أكثر اهتماما بحاجات المستوى الأعلى إذا أصبحت حاجاته للأمن مشبعة.

وفيما أن الاستفادة ممكنة من هذه النظرية بمعرفة ماهية الحاجات الحقيقية وراء سلوك كل موظف للتركيز على إشباعها. فإن نظرية الحاجات تقترح برامج محددة لإشباع حاجات العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي منها:

- **الرعاية الصحية للعاملين:** كدفع أقساط التأمين للعاملين ذوي العادات الصحية الجيدة وزيادة مقدار القسط على العاملين ذوي العادات التي تؤدي إلى مشاكل صحية كالمدخنين مما يحفز على تبني العادات الجيدة.

- **محاولة تحقيق الأمن المالي:** كتقديم قروض بنسب فائدة منخفضة تسدد على مدى زمني طويل.

- **توفير الفرص لإشباع الحاجات الاجتماعية:** من خلال دعم هذا الجانب فشركة مثل شركة IBM تقيم نزهة سنوية لعاملها قرب مركزها الرئيسي في مدينة نيويورك تطلق عليها يوم الأسرة.

- **منح الإجازات للحصول على السلوك الجيد:** ومن الأساليب المبتكرة في هذا المجال ما تسمح به شركة أوتمن هاربر التي تعمل في مستحضرات التجميل من التنازل لمن لديه فائض قي الإجازات إلى من هم بحاجة إليها.

والملاحظ أن مثل هذه البرامج فانه إلى جانب تحفيزها للفرد، فإنها ولا شك تحقق إشباعا هاما للفرد وتبعث على النظر إلى الوظيفة بعين الرضا.

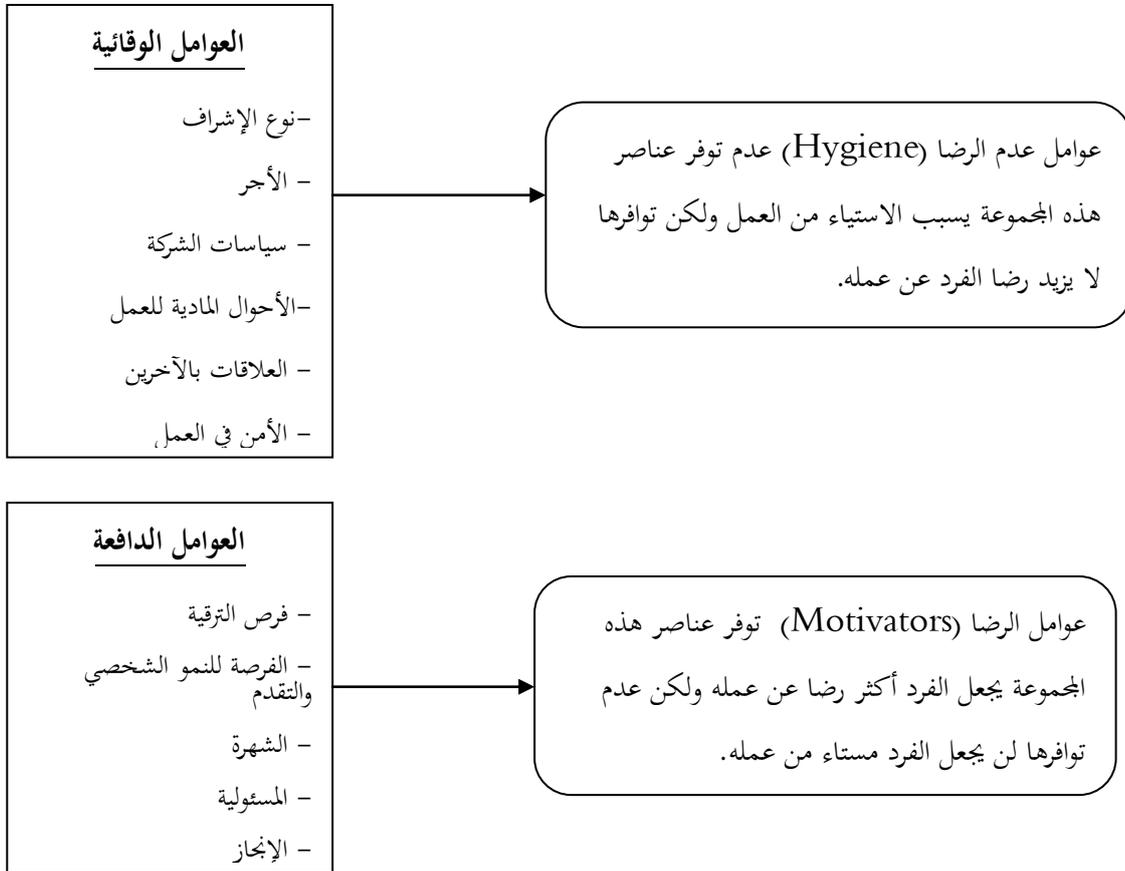
المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين

وهي أيضا من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وترتبط بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأى Herzberg أن هناك مجموعتان من العوامل إحداها تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف

التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة و الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه وظروف البيئة المحيطة بالعمل.⁽¹⁾

وطبقا لهذه النظرية فان الرضا عن العمل ينتج عن مجموعة العوامل التي تسمى العوامل الدافعة أو عوامل التحفيز، أما عدم الرضا فإنما ينتج من المجموعة الأخرى العوامل الوقائية أي أن عدم توفرها يقود إلى الاستياء.⁽²⁾

الشكل رقم(06): نظرية مجموعتي العوامل



المصدر: جيرالد جريننج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 209.

⁽¹⁾مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص 99-100.

⁽²⁾جيرالد جريننج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 168-169.

المطلب الثالث: نظرية العدالة لستيسي أدمز

ومضمون هذه النظرية أن العاملين يقومون بمقارنة ما يستثمرونه من مدخلات في وظائفهم وكذلك النتائج التي يحصلون عليها بالمدخلات والنتائج الخاصة ببعض الأفراد والجماعات الأخرى في وظائف مشابهة، وعندما تكون هذه المعدلات أو النسب متساوية فإن العامل يشعر بأن هناك تبادل منصف وعادل في المنظمة، وأن هذا التبادل العادل والذي يتم إدراكه من قبل الفرد يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. أما إذا كانت النسب غير متساوية وغير عادلة فإن الأفراد يدركون بأن هناك عدم عدالة ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

إذن فوفقاً لهذه النظرية فإن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين الأول هو المخرجات والثاني هو المدخلات وتتمثل المخرجات فيما يحصل عليها الفرد من عمله كالأجر والمزايا الاجتماعية والمكانة أما المدخلات فتتمثل فيما يقدمه الفرد للمنظمة كالوقت والجهد المبذول والمؤهلات والخبرات وغير ذلك.⁽¹⁾

المطلب الرابع: نظرية التوقع (لفروم) ونظرية الإنجاز (لماكلياند)

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى نظرية التوقع ونظرية الإنجاز للرضا الوظيفي.

الفرع الأول: نظرية التوقع (لفروم)

ترى هذه النظرية أن سلوك الأشخاص هو نتيجة لاختيار واع من بين عدة بدائل إذ يشير (شاويش، 1996، 10) أن هذه السلوكيات مرتبطة بعمليات نفسية لاسيما بالمعتقدات والاتجاهات وان الهدف من هذه السلوكيات هو الحصول على أكبر فائدة إيجابية أو تقليل أو تجنب الشعور بالألم لأدنى حد.

وتعد نظرية التوقع إحدى النظريات الهامة في مجال دوافع العمل وهي تهتم بدافعية الفرد وبدافعية المنظمة من جهة أخرى.

وذكر (الشرايدة، 2008، 43) المفاهيم الأساسية للنظرية وهي:

أولاً- التوقع: وهو الاعتقاد بان جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح.

ثانياً- التكافؤ: وهو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة مثل أن يعطي الفرد قيم مختلفة للحوافز كالنقود أو الانجاز

أو هو ما يبحث عنه الفرد في العمل أو ما يريد أن يحقق له هذا العمل.

(1): جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص396.

ثالثاً- النفع أو الفائدة: وهي الاعتقاد بان تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة ما.

إن أهم فرضيات نظرية فروم هي:

- 1- أن سلوك الإنسان تحدده قوى تنبع من داخله ومن البيئة المحيطة به.
- 2- يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن ثم فهم يختلفون فيما يريدون من المؤسسات التي يعملون بها.
- 3- أن قوى الدفع عند الفرد تعتمد على مدى توقعه بالنجاح للوصول إلى ذلك الانجاز.

ويشير (الهيبي ، 123،2003) إلى أن فروم يرى الرضا الوظيفي يحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما يتوقعه مسبقا من عوائد السلوك الذي يقوم به وبين ما يحققه بالفعل نتيجة لهذه السلوك ، فالفرد الذي يتوقع انه سيحصل على شيء ما في المستقبل لو انتهج نهجا معيناً من السلوك فانه سوف يسلك هذا المنهج . فإذا كانت النتيجة النهائية لذلك السلوك الحصول على ما توقعه في السابق فان هذا مدعاة لحدوث الرضا ويتضح من هذا أن الدافع لا ينبع من داخل الفرد وإنما يكمن في النتائج المستقبلية المتوقعة.

ويؤخذ على نظرية التوقع عدم إمكانية قياس المنفعة العائدة من السلوك وتعدد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية بما يجعل من الصعب دراستها ومعرفة العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها.⁽¹⁾

الفرع الثاني: نظرية الإنجاز (لماكلياند)

توضح نظرية الإنجاز لماكلياند أن هناك ثلاث حاجات رئيسة غير متسلسلة يسعى الأفراد إلى إشباعها وتكون هذه الحاجات دافعة ومحركة للسلوك الإنساني وهي:

أولاً- الحاجة إلى القوة:(السلطة، المركز الوظيفي، فرصة العمل).

ثانياً- الحاجة إلى الانجاز: (الانجاز في العمل والشعور بان الفرد منتج ومنتق للعمل).

ثالثاً- الحاجة إلى الاندماج والانتماء والألفة: (علاقات الصداقة، والمودة، والتقدير).

(1) مصطفى عطا خالدية، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة دنانير، الجامعة العراقية العراق ، العدد الخامس ، دون ذكر السنة، ص ص 115، 116 .

ويرى الشماع (2000، 16) أن نظريتي الانجاز تؤكد على أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يتميزون بصفات تجعلهم يتحملون المسؤولية في أعمالهم ويرغبون بالأعمال التي يجدون فيها تحدي لقدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم . كما أنهم يميلون إلى اخذ الحرية كاملة في كيفية تنفيذ الأعمال التي توكل إليهم.

ويرى (شاويش، 1996، 56) أن لهذه النظرية مزايا منها:

- 1- توفر للمديرين فرصة حث رؤوسهم على الارتقاء بمستويات طموحهم.
- 2- تساعد على تشخيص جوانب القوة والضعف في مستويات الطموح ، ليتسنى وضع برامج تدريب وتنمية للمرؤوسين.⁽¹⁾

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

في هذا المبحث سنتناول تأثير كل من (القيم التنظيمية، العادات والتقاليد، البيئة المادية للعمل) على الرضا الوظيفي إضافة إلى تأثير نوع الثقافة السائدة على الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: أثر القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي

ويتمثل دور القيم التنظيمية للأفراد فيما يخص رضاهم الوظيفي في جملة من العناصر والمتمثلة في:⁽²⁾

أولاً- تحقق درجة عالية من الرضا عن العمل.

ثانياً- زيادة درجة الولاء للمنظمة والالتزام بالسياسات ونظم العمل.

ثالثاً- يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات عند تباين أنماط القيم.

رابعاً- زيادة فعالية البرامج التدريبية.

خامساً- تضارب القيم يؤدي إلى تفكك وانحيار المنظمة.

(1): نفس المرجع، ص 117.

(2): يونسى مختار، الثقافة التنظيمية ودورها على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص 71، 72.

سادسا- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات .

سابعا- تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات .

ثامنا- زيادة كفاءة العمل ورفع معدلات الأداء .

تاسعا- المساعدة في تقييم وتنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية .

المطلب الثاني: أثر العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي

تسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا وهي في ذلك تستخدم

عدة سياسات وإجراءات منها ما هو محدد قانونيا (القانون العام والقانون الداخلي)، ومنها ما هو

مكتوب في (الاتفاقيات الجماعية) بين إدارة المنظمة وممثلي العمال وهم النقابة، ومنها ما هو

غير مكتوب غير رسمي (تتخذه المنظمة كتصرف أو إجراء تبعا لمواقف معينة، ومن بين هذه

السياسات: التحفيز، التدريب، القيادة، الاتصالات، واتخاذ القرارات، العادات والتقاليد .

فمثلا هناك مجموعة من العادات والسلوكيات الإدارية التي تتمثل في اللامبالاة بأداء العمل المنوط

ببعض الموظفين والنوعية والكفاءة المطلوبة وشيوع بعض العادات الذهنية والسلوكية كالكسل

الذهني والتراخي والبطء في أداء العمل ومتابعته في إطار شروطه ومعايره ناهيك عن التعود

على عدم التبصر واليقظة في متابعة العمل بعد أدائه .

هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية تشكل نمو واتساع الإهمال

والكسل والتراخي، ووهن الحيوية وعدم الجدية، والتبصر في أداء العمل، هي مؤشرات لانخفاض الأداء والرضا الوظيفي.

تؤدي ظواهر الإهمال وعدم الجدية في أداء العمل ومتابعته إلى بروز نمط ثقافة الفشل وعدم الجدية والمسئولية . كما أن بعض

الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب، أو نواقص في قوانين، أو أنظمة المنظمة والإدارة،

وإنما بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحيانا في الحسبان وقت التنظيم، فتحدث المشاكل بسبب

التفاوت في العادات والتقاليد والثقافة والأخلاق في الأفراد الذين نشئوا في البيئات المختلفة، ولذا

فإن على المدراء أن يأخذوا في الحسبان العادات والتقاليد واللغات، التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم

الهيكل التنظيمي للمنظمة. فهي بالتالي تؤثر على مستوى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم

على: سلوكياتهم وتصرفاتهم، وستغوى الدافع للانجاز، العلاقات الاجتماعية والأسرية، طريقة التفكير بشكل علمي، الميل
نحو السلطة، تكوين الاتجاهات ومصدر لتشكيل أخلاق الموظفين.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أثر البيئة المادية للعمل على الرضا الوظيفي

إن تجاهل تصميم مكان العمل يمكن أن يكون له تأثير معاكس، فوفقا للاتحاد الدولي لتصميم الداخلي الذي يرى أن
سوء التصميم غالبا ما يؤدي إلى انعدام الكفاءة التشغيلية، وبالتالي إلى خفض الإنتاجية وضعف أداء الأعمال.

وترى "دروست" أن أماكن العمل الذكية والمبتكرة والفعالة لا تساعد الشركات على خفض تكاليف الأشغال فحسب،
ولكنها تضيف قيمة حقيقية للعمل، إذ يمكن لمساحة عمل مصممة بعناية أن تزيد الإنتاجية، وتعزز الإحساس بالانتماء
للمجتمع، وتقلل الأثر البيئي، كما أنها تعرب تعريبا واضحا عن قيم المنظمة. ولئن كانت أوساط الموارد البشرية قد تمكنت
بسرعة من تسليط الضوء على أهمية الروح المعنوية للموظف في تسهيل انتعاش الأعمال التجارية، فقد كان هناك في
المقابل تركيز أقل على تأثير بيئة العمل الفعلية في الإسهام بتجربة عمل إيجابية للموظف، هذا رغم الدراسات الواسعة التي
تظهر أن التصميم الجيد هو أحد أسهل الطرق وأقلها كلفة للاحتفاظ بالموظفين وجعلهم أكثر إنتاجية.

ويرى الدكتور "مايكل بورشل"، أن المظهر العامل لمكتب والشعور الذي يولده لدى الموظفين أمران لهما تأثير عميق ودائم
على الحالة الذهنية لكل موظف وهو يعتبر أن أفضل الشركات للعمل تصمم مكاتبها بطرق تأخذ الموظفين في المقام
الأول.

ويرى "بورشل" أن مرافق العمل الآمنة والتي تسهم في خلق بيئة عمل جيدة إنما
هي دليل مهم على الاحترام للموظفين.

إن الطريقة التي يتم فيها تصميم مكان العمل يمكن أن يكون لها أثر حاسم على الطريقة المنهجية التي يؤدي بها الموظفون
عملهم، إضافة إلى تشجيع التعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة المنظمة على التفكير، ينبغي أن تولى احتياجات الموظفين

(1): نفس المرجع، ص 72، 73.

الأساسية، مثل الإضاءة ونوعية الهواء الداخلي والراحة اهتماما بالغا، وهي العوامل التي تساعد على الحد من الغياب وتحسين الرضا الوظيفي.⁽¹⁾

المطلب الرابع: أثر نوع الثقافة التنظيمية السائدة على الرضا الوظيفي

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمنظمة، إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية، فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنشائية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح. إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة كما أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلا شك إلى تقليل معدل دوران الموظف، وتؤثر إيجابيا على سلوك الموظفين في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المنظمات ويتم إدخال فرق عمل جديدة، وفي نفس الوقت تعمل المنظمة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، وترفع من كفاءة الموظفين فإن تلك الإجراءات (وهي الثقافة التنظيمية القوية) توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمنظمة توجيه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها.

تستطيع الثقافة التنظيمية أن تؤثر في الرضا الوظيفي للفرد من خلال تأثيرات جوانبها الثلاث عليه والمتمثلة في: أولا بتأثير الجانب المعنوي والذي مثلناه في هذه الدراسة بتأثير القيم، ثانيا من خلال تأثير الجانب السلوكي وهذا بتأثير العادات والتقاليد، وأخيرا بتأثير الجانب المادي والذي حصرناه بتأثير البيئة المادية للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بنوع الثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن الثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الرضا والعكس في حالة الثقافة الضعيفة.⁽²⁾

(1) عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في حوكمت الشركات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 110، 111.

(2) نفس المرجع، ص 112 - 114.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو تلك الحالة النفسية (مشاعر) التي يشعر بها الفرد نحو عمله، والتي تنعكس إيجاباً على أدائه وانتمائه للمنظمة، وذلك لإشباع حاجاته (المادية والمعنوية) ورغباته وتوقعاته من خلال عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي إلى نقص الرغبة في العمل، كما توصلنا إلى أهميته من خلال انعكاسه على العمل فالغياب، دوران العمل، الإصابات وغيرها كنتائج سلبية لعدم الرضا وارتفاع الأداء، الولاء التنظيمي، كنتائج إيجابية تؤكد هذه الأهمية، كما تم استخلاص محددات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى طرق قياس الرضا الوظيفي، وتم التعرف على نظريات الرضا الوظيفي التي تقدم تفسيراً لمسببات وموانع الرضا الوظيفي، وفي الأخير تعرفنا على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية جهازاً للتمييز بين بني البشر، ولذلك جذبت اهتمام الباحثين في سلوك المنظمة، وسلوك الإدارة والمديرين، كونها إحدى مكونات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، حيث توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم علاقة القيم بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة.

في هذا الفصل سوف نقوم بمعالجة موضوع الثقافة التنظيمية من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

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

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد تعددت التعاريف واختلفت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية وفيما يلي نعرض بعض التعاريف:

- **تعرف الثقافة التنظيمية على أنها:** "معايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة والقيم، والعادات والتقاليد والاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة وحين تستقر ثقافة المنظمة في وجدان العاملين ويصبح لها جذور تظهر سماتها الثقافة مثل حساسية العاملين لمشاعر الآخرين واهتمام العاملين بالعملاء ودرجة الابتكار ودرجة المخاطرة والالتزام والانضباط ودرجة الانفتاح في الاتصال وتقبل الاختلاف الآراء والمبادرات الفردية وغير ذلك من السمات." (1)

- **كما عرفها SHIEN على أنها** " مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلثة للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر." (2)

- **أماتاييلور يعرف الثقافة التنظيمية بأنها:** "كل مقصد يشمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات، والفن والقانون، والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع." (3)

- **ويمكن تعريفها أيضا بأنها:** "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد." (1)

(1) أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 57.

(2) زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2017، ص 55.

(3) زاهد محمد دريدي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 312.

- وهناك من عرفها على أنها: «مزيج من مجموعة مكنية سواء مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك لدى الأفراد، أي أن الثقافة شيء يتعلمه الإنسان ويتشارك فيه أعضاء المجتمع بشكل عام»⁽²⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية هي: مجموع القيم والعادات والأعراف والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة وتؤثر عليهم وعلى شعورهم بالاستقرار والإحساس بالانتماء للمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى كل من أهمية الثقافة التنظيمية أهم الخصائص التي تتميز بها.

الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في عملية اتخاذ القرار، يوجد داخل الثقافة القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة والتي تحتاج إلى التحدي، و تم لي هذه القيم حل المشكلات في الحياة الاعتيادية، وك ذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية. إضافة إلى ذلك فلثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم. كما تساعد المنظمة للتكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن للثقافة أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها.

إن ما يميز الاهتمام بلثقافة التنظيمية هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا. كما أن أداء المنظمة يعتمد على مدى الاتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية، إضافة إلى أن ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء يمكن أن يكون بمثابة المولد لميزة التنافسية للم المنظمة، حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليهما، وبالمقابل فإن التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الإستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها.

⁽¹⁾ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص243.

⁽²⁾ خضير كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 264.

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

يرى Wagmen بأن الثقافة تستخدم لتحقيق أربع وظائف، وهي:

- تحديد هوية المنظمة وإعلانها لجميع الأعضاء حيث تساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقهول الثقافة المكتسبة.

- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم م وتطابق الهوية. -توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المنظمة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المنظمة ويمنق السلوك في العمل.

إذن فالثقافة التنظيمية تعكس صورة المنظمة داخلها وخارجها فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المنظمة في الخارج، وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مخ تليف شركائها، كما ته دف إلى تثقيف العاملين، وبالتالي فإن المنظمة تصبح كمنظمة تربية وكالعائلة أو المدرسة.

ويمكن النظر لأهمية ثقافة المؤسسة من خلال أربع خطوات التالية:

- بناء إحساس بالتاريخ History: فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل مرهجا تاريخيا تسرد في هحكايات الأداء المميز وكذا الأشخاص البارزين في المنظمة.

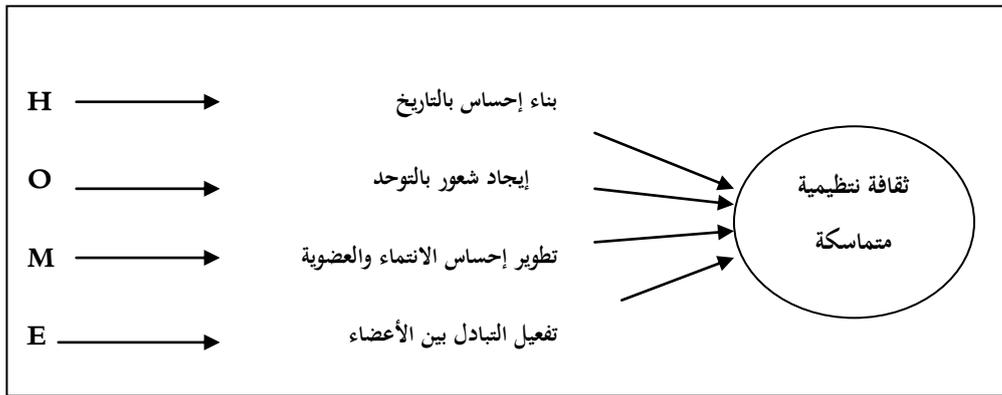
- إيجاد شعور بالتوحد Oneness: حيث توجها الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة.

- 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.

-زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange : ويأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.⁽¹⁾

ويمكن توضيح هذه الفكرة في الشكل التالي:

شكل رقم (01): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 10.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى، وتكمن أهم الخصائص التي تتميز بها ثقافة المنظمة فيما يلي:⁽²⁾

أولاً- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين.

⁽¹⁾ جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)،

كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 8-10.

⁽²⁾ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 407.

وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

1- الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

2- الجانب السلوكي : عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

3- الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

ثانياً- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

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

رابعاً- الثقافة 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 ملامح قديمة.

خامساً- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، و ظهور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

للتقافة التنظيمية أنواعا متعددة فهي تختلف من منظمة إلى أخرى، من أبرزها:

أولاً- حسب معيار القوة والضعف:

وفق هذا المعيار تنقسم الثقافة التنظيمية إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة:

1- الثقافة القوية (الإيجابية): تعرف الثقافة القوية بأنه الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما يملى عليهم من قوانين

وتعليمات، فالثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أفراد المنظمة،

ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.⁽¹⁾

2- الثقافة الضعيفة (السلبية): هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من منهم، وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتحتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.⁽²⁾

وفيما يلي جدول يوضح أهم الفروق بين سمات المنظمات التي تسودها الثقافة الإيجابية وتلك التي تتميزها الثقافة السلبية:

جدول رقم (01): الفروق الأساسية بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية

محاوير الثقافة	الثقافة الضعيفة (السلبية)	الثقافة القوية (الإيجابية)
الرسالة والرؤية والقيم	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطاً عضوياً.	بصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعميل وأصحاب المصلحة.
الأهداف	غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنياً وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين	أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشداً لأداء المنظمة ومعياراً لتقييم أداء الفرد.
أسلوب القيادة	فردية، وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط.	جهود العاملين تقدر ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء.
روح عمل الفريق	النزاعات والخلافات بين الجوانب المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاهات لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية وتغلب المصلحة	العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الأداء. كما تشجع الإدارة العليا على عملاً لفريق وتحتم بالتدريب وتخصيص زماً مقدراً للمجهودات

⁽¹⁾ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 131.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص ص 145-146.

الشخصية.	الجماعية.	
تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وعليه ألا يخالف الآخرين و إلا تعرض للمشكلات. لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على الأداء.	تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات.	حل النزاعات
تعرف الجودة داخل هذه المنظمات أنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية تأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم.	تعرف الجودة جزئيا بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاما متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	الجودة

المصدر: جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 19.

ثانيا- حسب معيار التكيف:

وفق هذا المعيار تنقسم الثقافة إلى الثقافة التكيفية (الموقفية)، الثقافة الجامدة:

1- الثقافة التكيفية (الموقفية): يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري "Calorie" ودركار "Drucker" مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit Way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.⁽¹⁾

2- الثقافة الجامدة: وهي الثقافة التي تتسم بالحذر، و لا تمنح حيزا من الحرية لاتخاذ القرارات، فهي ثقافة من النوع البيروقراطي، أفرادها لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء انتقال المعلومة، وتتميز هذه الثقافة أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز و مكبته للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة.⁽²⁾

⁽¹⁾الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجاري، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص 23.

⁽²⁾زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص 57.

ثالثاً- حسب أنماط الثقافة:

وفق هذا النمط تنقسم الثقافة إلى ثقافة النفوذ، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد، ثقافة العمل الجاد، ثقافة الرسالة:

1- ثقافة النفوذ: لقد وصف Handy ثقافة النفوذ ع لى أنها تشب ه نسيج العنكبوت، وقد أوضح أ ن هذا يعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك مؤسسة صغيرة أو كبيرة، وفي مثل ه ذا النوع م ن المؤسسات نجد أف المسؤولية تكو ن محصورة في أعضاء الأسرة وتعطى لأفراد بدلا م ن الخبراء. و هذا يؤدي إلى إيجاد ما يسمى بشبكة العنكبوت.

وتتمك النقطه الهامة الجديدة بالذكر- بسبب تركز النفوذ واتخاذ القرار في عدد محدود م ن الأفراد - في أ ن الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين بالأسرة يعم لون ع لى إيجاد م واقف يجب ع لى الآخريين تنفيذ ها، إذ من الصعب بالنسبة للآخريين - من خارج شبكة العائلق- التأثير في الأحداث.

إن قدرة ثقافة النفوذ ع لى التكيف مع التغيرات البيئية يتحدد إلى حد بعيد بادراك وقدرة م ن يشغل أماكن النفوذ داخل المؤسسة.⁽¹⁾

2- ثقافة الدور: تعتمد هذه الثقافة على المنطق والرشد، وهي بطيئة التغيير حين ما تتخذ الإدارة العليا القرار في عملية التغيير الثقافي الذي تحتاجه المنظمة.

3- ثقافة المهمة: وهي الثقافة التي تتوجه نحو الوظيفة، أو المنتج، أو تجهيز الخدمة، وهي التي تعمل على جلب الموارد الملائمة والأشخاص الملائمين للمواقع المناسبة داخل المنظمة.

4- ثقافة الفرد: وهي ثقافة غير اعتيادية موجودة في كل المنظمات وهي التي تمثل قيم ومعتقدات العاملين الذين يعملون داخلها، وتؤثر فيها عند إنجاز المهمات التي توكل إليهم إنجازها.⁽²⁾

⁽¹⁾ جمعة خير الدين، مرجع سابق، ص 16.

⁽²⁾ سعد مهدي حسين، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء الإستراتيجي، مجلة كلية التراث الجامعة، جامعة العراق، العدد السادس، 2010، ص 45.

5- ثقافة العمل: يتج التركيز على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها فيسود الحذر بين العاملين ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقته والذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.⁽¹⁾

6- ثقافة الرسالة: وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤيا لأغراضها، حيث يكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن المحيط الخارجي دون الحاجة إلى التغيير السريع.⁽²⁾

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

نتناول في هذا المبحث نظريات ومكونات الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى مستوياتها والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

أجرى العلماء الكثير من الدراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، مما أدى ذلك إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي يفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي سنتطرق إلى مجموعة من النظريات على النحو التالي:⁽³⁾

أولاً- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة. ويرى "OBLER" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

ثانياً- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة م منظمة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

⁽³⁾ تطلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، العدد 1، 1998، ص، 62.

⁽⁴⁾ شاكر جار الله، إياد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار، مجلة البصائر، جامعة البترا، الأردن، العدد الأول، 2009، ص12.

⁽¹⁾ ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص 109، 107.

وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم ، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة الم منظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

ثالثا- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم ، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دور في التنظيم دون التصادم مع غيره .

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل الم منظمة، وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية تتمثل فيما يلي:

1- عدم وجود فواصل بين المنظمة والثقافة.

2- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

3- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

رابعا- نظرية سجية (طبيعة) الثقافة: تتمحور هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة.

وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذي يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات في شخصيات الأفراد، وقد كشفت الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة أو خلق واحد يمثل عاملا واقعا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تعددت وجهات نظر الباحثين والدارسين حول مكونات الثقافة التنظيمية، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما: الإشارات الثقافية والموروث الثقافي للمنظمة، وفيما يلي نقوم بشرح ذلك:

أولاً- الإشارات الثقافية: وتضم ما يلي:⁽¹⁾

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

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

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

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

بالإضافة إلى:

أ- الطقوس والعادات التنظيمية: وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسئول أو اجتماع غداء أسبوعي يغير

⁽¹⁾ جوان فاضل مهدي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري العلاقة والتأثير، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، العدد 3، 2016، ص164.

رسمي، فترات استراحة لتناول القهوة وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال. كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.⁽¹⁾

ب- الأساطير: هي تلك الحكايات الأسطورية والتي لا تحمل معنى حقيقيا بالضرورة، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس منها، مثل: الأساطير الشعبية التي تحكي البطولات والمغامرات، فلأساطير وجهين أحدهما ايجابي والآخر سلبي، فالجانب الإيجابي يتمثل في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه القديم، كما أنها تقدم بعض الدروس والعبر وتجارب القدماء، أما جانبها السلبي فيتمثل في خلطها بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وخلق حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية.

ت- لغة المنظمة: وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة فقط (اللغة التي ابتكرها العاملون للتفاهم بينهم) كذلك الاختصارات والأسماء المستعارة والتي لها دلالات خاصة لدى العاملين.⁽²⁾

ث- الرموز: يعرف على أنها: "عبارة عن أفعال أو أشياء أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل الشعارات، منها ما هو عبارة عن صور رمزية ممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري... الخ كل هذه تحمل معاني للمنظمة."⁽³⁾

ثانيا- الموروث الثقافي: ويشمل ما يلي:⁽⁴⁾

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

(1) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 373.

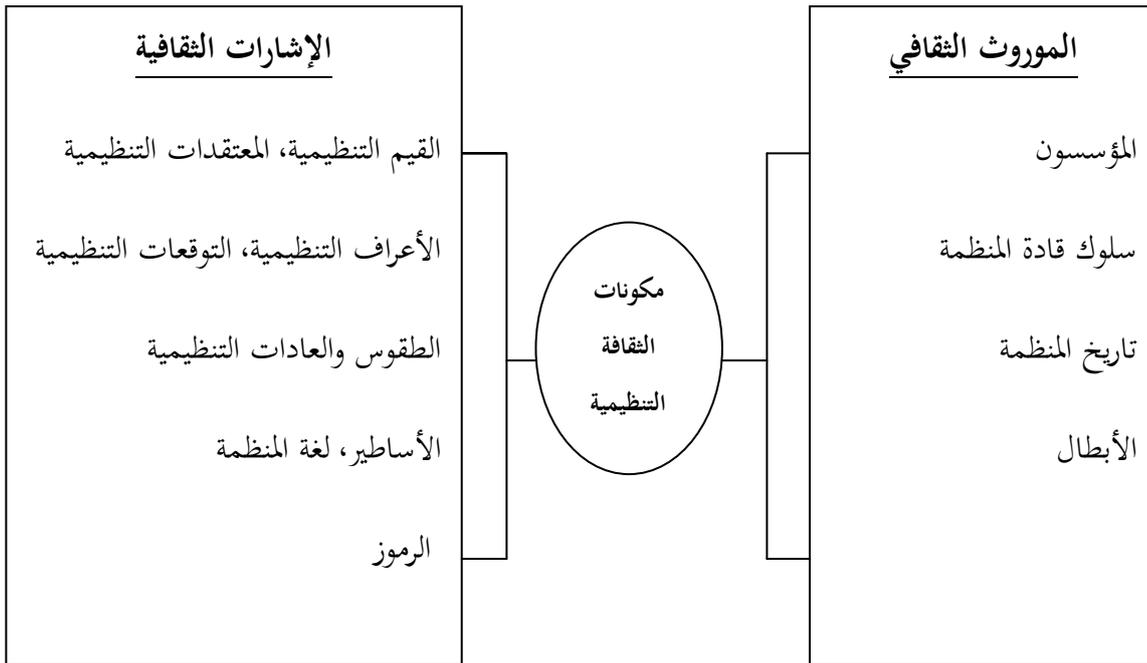
(2) جمعة خير الدين، مرجع سابق، ص ص 25-26.

(3) الشريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 108.

(4) الياس سالم، مرجع سابق، ص 18.

- 2- سلوك قادة المنظمة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، كما أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.
- 3- تاريخ المنظمة: ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل ويشكل هذا الأرشيف مرجعا للإدارة العليا وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذ مرشدا لتصرفا لهم.
- 4- الأبطال: وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداءا متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

شكل رقم (02): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المنظمة، المجتمع، والنشاط.

أولاً- ثقافة المنظمة: نقصد بها العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد المنظمة وجماعات العمل التي تشكل الخط الثقافي العام للمنظمة، فهي مجموعة التلاقي بين الثقافات الجزئية الخاصة بكل جماعة عمل داخل المنظمة، هذا التلاقي للثقافات المختلفة للأفراد وجماعات العمل والتعامل والاحتكاك الدائم بينهم من جهة، والسياسات والأطر التي تفرضها قيادة المنظمة من جهة أخرى، كل هذه العوامل من شأنها أن توحد المفاهيم الثقافية المتعلقة بالعمل لدى العاملين وتنشأ نمط تفكيرياً يميله التجانس. هذا ما قد يساعد إدارة المنظمة على تنفيذ السياسات والقرارات المتعلقة بنشاطها.⁽¹⁾

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

ثالثاً- ثقافة النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط.

⁽¹⁾ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-،الدار الجامعية، مصر، 2007، ص ص94-95.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

ذكر "Bylesetal" بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل: ⁽¹⁾

أولاً- حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر اللازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

ثانياً- العمر التنظيمي: غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

ثالثاً- التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام وهذا يمثل احد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.

رابعاً- التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة الاجتماعية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

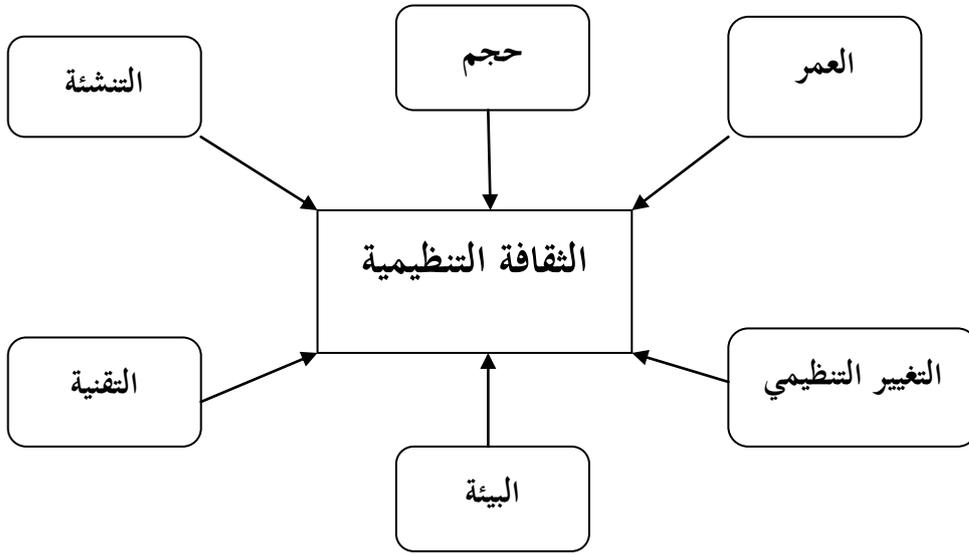
خامساً- البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

سادساً- التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه كترك العمل مثلاً والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية في الشكل الموالي:

⁽¹⁾ ابتسام عاشوري، مرجع سابق، ص 101.

شكل رقم (03): العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية



المصدر: ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 101.

المبحث الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها

من الأهمية إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم وأهم الأسباب التي تؤدي إلى إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى مراحلها ومقوماتها وكذلك كيفية المحافظة عليها.

المطلب الأول: مفهوم وأسباب تغيير الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم تغيير الثقافة التنظيمية وكذا أسباب هذا التغيير.

الفرع الأول: مفهوم تغيير الثقافة التنظيمية

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة، بناءً على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي.

من التعريف يتبين لنا أن التغيير الثقافي يهدف إلى إحداث تعديل في سلوكيات أعضاء التنظيم في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس مع خلق ذهنيات جديدة لإدارة المنظمة تؤمن بضرورة التغيير وبالمداد التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة.⁽¹⁾

الفرع الثاني: أسباب تغيير الثقافة التنظيمية

أيا كانت الظروف التي تعيشها المنظمة، فإن تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم تفهم العوامل المختلفة التي تساعد على إحداثه وتقلل من صعوباته ومنه:⁽²⁾

(1) عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهدي، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، بغداد، العدد 33، 2012، ص314.

(2) عبد الحميد برحومة، نفس المرجع السابق، ص315.

أولاً- طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقع ة: يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبار ذلك أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها. فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير في مثل هذه الحالات، ومن أمثلة هذه الأزمات فقدان الأسواق ودخول منافسين رئيسيين للسوق.

ثانياً- التغيير في القيادة: تمثل فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، حيث يعتقد العاملون بقدرتها على قيادة التغيير، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ، لأن من شأن ذلك أن يزيد التجاوب مع التغييرات المنشودة.

ثالثاً- المنظمة الجديدة والصغيرة: كلما كانت المنظمة أكثر حداثة كلما كانت ثقافتها أقل حصانة وكلما كانت عملية التغيير أسهل، كما أنه يكون من السهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.

رابعاً- الثقافة الضعيفة: كلما كانت الثقافة مشتركة ومتداولة وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها كلما كان من الصعب تغييرها، وعلى العكس من ذلك هناك من يرى أن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.

وهناك من يرجع أسباب التغيير الثقافي إلى العنصرين التاليين:⁽¹⁾

1- تكوين قوة العمل: قد تختلف نوعية العاملين الذين يدخلون المنظمة بمرور الزمن عن نوعية العاملين الموجودين بها ويؤثر هذا التغيير مباشرة على الثقافة التنظيمية ، وبلغة أخرى فإنه من المتوقع أن يأتي التغيير الثقافي مع دخول عمالة جديدة ذات خلفية مختلفة إلى المنظمة.

2- الاندماجات وشراء المنظمات الأخرى: وتعتبر مصدرا من مصادر التغيير المفاجئ في الثقافة التنظيمية حيث يتم العناية بتقييم الأصول المالية والمادية ، ونادرا ما يهتم المشتري بتقييم الثقافة التنظيمية، ول سوء الحظ فان اندماج منظمتين ذات ثقافتين غير متكافئتين قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى مشكلة حادة تسمى "الصراع الثقافي".

(1) جيرالد جرينيج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص644.

المطلب الثاني: مراحل تغيير ثقافة المنظمة

هناك مجموعة من المراحل و الخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية، أهمها: (1)

أولاً- يعتبر تغيير كل من سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراسات العام لن تجاه العمل، الوقت، النظام، السرلطة، المؤسسة، الإقلاع عن الخراط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهداف ومصالح المنظمة، إضافة إلى التأكيد على أهمية التقييم المستمر للأداء من أهم سبل البقاء والنمو في بيئة شديدة التغيير.

ثانياً- ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية والسلوكيات السائدة ودراسها بهدف معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل تعزيز الإيجابي ومعالجة السلبي أو التخلص منه.

ثالثاً- ضرورة الاهتمام بقيمة القدوة من قبل المسؤولين باعتبارهم المثل الأعلى المقتردى به في المنظمة وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم، وأن يهتموا بالعام لن باعتبارهم موردا رئيسيا، من خلال احترامهم وتقديرهم وتحفيزهم.

رابعاً- تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها م نظرف المنظمة.

خامساً- العمل على التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة وتعديل السلوكيات وتطويرها وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها.

سادساً- تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة.

سابعاً- الاستفادة من خبرات الباحثين والخبراء من خلال إقامة ندوات ومناقشات بقصد العرف على تجارب وخبرات المنظمة الرائدة.

ثامناً- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انقلل وحركة الأفكار والممارسات من وإلى الإدارة بشكل ينمي ثقافة المنظمة.

(1): جمعة خير الدين، مرجع سابق، ص ص 53-54.

تاسعا- وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من لتهيئة حاجاتهم ويعزز الرغبة في الإنجاز والتميز.
عاشرا- إرساء نظم اختيار، تعيين، تدريب، ترقية، تقييم لأداء المنظمة، حوافز والتي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الانضباط و الالتزام والمسؤولية وتنمية الشعور بالانتماء والولاء وروح الفريق، إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار وإبداء الرأي.

حادي عشر- ضرورة الاهتمام بالأداء والحيولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم.

ثاني عشر- اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أنتكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

المطلب الثالث: مقومات تغيير ثقافة المنظمة

يقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير وأساليبه وطرقه وآلياته في إجراء التحول النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميز المنشود، والنجاح هو دالة التوازن ما بين حالة التنوع الثقافي وتحقيق التآلف ما بين أجيال الثقافة القديمة والحالية وتجنب حالة التقوقع والجمود وتجنب حالات الانفتاح الثقافي بلا حدود، وفيما يلي بعض مقومات التغيير الثقافي الناجح:⁽¹⁾

أولاً- فهم الثقافة الحالية حيث أنه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون من أين يبدؤون.

ثانياً- تهيئة الدعم للعاملين والفرق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار.

ثالثاً- إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فعالية في المنظمة واستخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها.

رابعاً- إدارة القبول للتغيير والصراع المتوقع بتشكيلاته المختلفة نحو مصالح أطراف متنوعة ويطلق الإشارة للتغيير.

خامساً- تدعيم وتقوية الاتصالات المفتوحة والفعالية ودعم وتشجيع الموظفين.

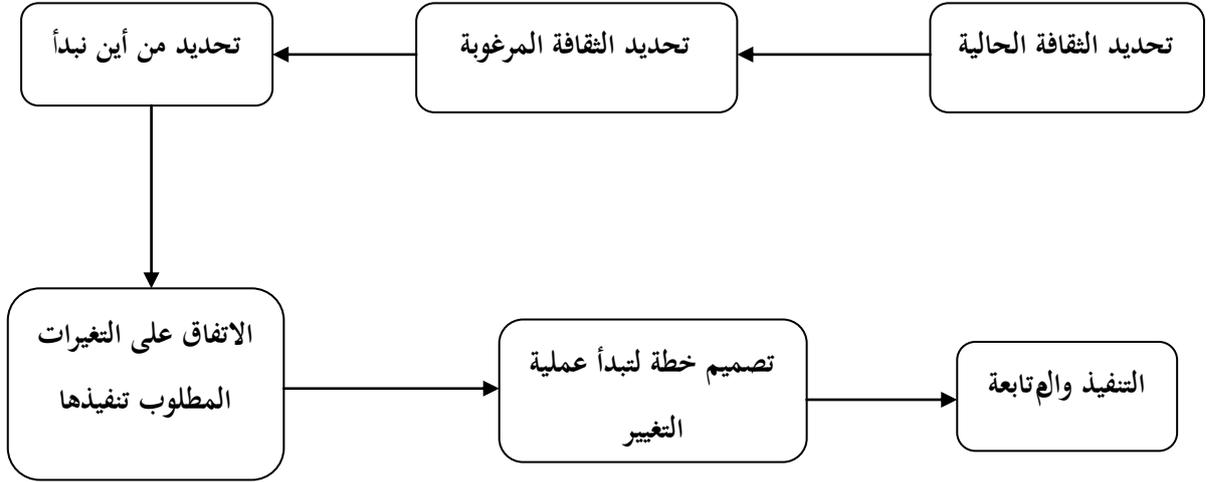
سادساً- الالتزام ومهارات البرمجة بطريقة غير مسبقة للوفاء بمتطلبات جديدة للمرونة والجودة والتحول من السيطرة إلى

حق التصرف والثقة والاندماج والزمالة لتسهيل حدوث تغيير تنظيمي حقيقي.

تتلخص مقومات تغيير الثقافة التنظيمية بالمنظمة في الشكل الموالي:

⁽¹⁾ عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سابق، ص 316.

شكل رقم (04): مقومات التغيير الثقافي



المصدر: عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهدي، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، بغداد، العدد 33، 2012، ص 316.

المطلب الرابع: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من العوامل تؤدي دورا مهما في المحافظة على الثقافة التنظيمية، وتتمثل في التالي:

أولاً- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فمثلا إلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين... الخ فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا يؤثر على ثقافة المنظمة.

ثانياً- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا تتغير أداء هذه المنظمة.⁽¹⁾

ثالثاً- اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، واله دف من عملية الاختيار هو استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها.

رابعاً- التطبيق: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، ذلك لأن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات هذه الأخيرة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذلك ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف التطبيق من خلال برامج التنوير والتعريف وغيرها.⁽²⁾

خامساً- نظم العوائد الشاملة: ونظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول. كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، العمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.⁽³⁾

(1) محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005، ص ص 319-120.

(2) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 268.

(3) حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، الطبعة الثالثة، ص 269.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما قدمناه سابقاً، تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي عبارة عن مجموعة من القيم والعادات والأعراف والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة وتؤثر عليهم وعلى شعورهم بالاستقرار والإحساس بالانتماء للمنظمة. فالثقافة تمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

إن ثقافة المنظمة تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين، وبالتالي ستواجه المنظمة صعوبة في تغييرها. ومن الأفضل أن تكون الثقافة قابلاً للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.



استبانة البحث

بعد التحية والسلام:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية المراقبة الجيولوجية سونطراك -حاسي مسعود-".
يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وحرية، مع العلم أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالب: محمد أمين نسيب

البيانات الشخصية

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

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: 30 سنة 30 إلى أقل من 39 سنة

من 40 إلى أقل من 49 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: بكالوريا تقني سامي ليسانس

مهندس ماستر دراسات عليا

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 11 إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة

محاو الدراسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (x) في المربع

المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- القيم التنظيمية						
1	يضع العاملون أهداف العمل بصورة جماعية.					
2	تشجع المديرية المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل.					
3	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين مع بعضهم.					
4	توفر المديرية فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات.					
ب- العادات والتقاليد						
5	عادات وتقاليد العاملين تتماشى مع ثقافة المديرية.					
6	تشجع المديرية الطقوس والتقاليد التي تساعد على التعلم والتحسين المستمر.					
7	تتغير معلوماتنا تبعاً للمعلومات المتاحة وحجمها.					
8	تدعوا الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع أعيش فيه.					
ج- البيئة المادية للعمل						
9	مرافق العمل الآمنة تساهم في خلق بيئة عمل جيدة.					
10	تهتم الإدارة بتوفير الأجهزة والمعدات بهدف إنجاز أعمالها بدقة.					
11	يوفر لي مكان عملي الراحة لأداء مهامي.					
12	تسعى المديرية باستمرار لتوفير التسهيلات والمستلزمات المادية التي تساعد على إتمام العمل.					

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب

لاختيارك.

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	أشعر بالرضا عن عملي.					
14	أشعر بالعدالة الإدارية وعدم التحيز في التعامل مع جميع الموظفين.					
15	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل.					
16	أنا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه المديرية.					
17	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به.					
18	أشعر بالرضا عن توفر فرص الترقية في عملي.					
19	أسلوب الإشراف المتبع من قبل رئيسي مناسب.					
20	هناك عدالة في منح المكافآت في المديرية.					
21	تتوفر لنا فرص الاتصال المباشر مع المسؤولين والزملاء.					
22	أشعر بالرضا عن مساعدة رئيسي في حل المشكلات التي أواجهها في العمل..					
23	توفر المديرية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.					
24	أشعر بالرضا عن الظروف المادية للعمل (الضوضاء، التهوية، الإضاءة...).					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في: (القيم التنظيمية ، العادات والتقاليد ، البيئة المادية للعمل)على الرضا الوظيفي فيمديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود -، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، أين قام بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ولتحقيق أهدافها قام بتوزيع استبانة على 130 موظف لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، استردت منها 107، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS20.0 توصل إلى مجموعة من النتائج من بينها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، مديرية المراقبة الجيولوجية قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج، سوناطراك- حاسي مسعود-.

Résumé: Cette étude vise à mettre en évidence l'impact de la culture organisationnelle sur ses dimensions (valeurs, coutumes et traditions organisationnelles, environnement physique du travail) sur la satisfaction au travail à la Direction de la surveillance géologique du département Exploration et exploration et production, Sonatrach - Hassi Massoud. , Lorsqu'il a effectué les tests statistiques nécessaires pour répondre au problème de l'étude et pour atteindre ses objectifs, a distribué un questionnaire à 130 employés afin de recueillir des données à partir de l'échantillon, puis récupéré. 107Après avoir analysé les données à l'aide du programme SPSS 20.0, plusieurs résultats ont été obtenus, notamment: un effet statistiquement significatif de la culture organisationnelle sur ses dimensions en matière de satisfaction au travail dans l'institution en question.

Motsclés: Culture organisationnelle, satisfaction professionnelle, Direction de la surveillance géologique, Département de l'exploration et de l'exploration, Sonatrach - Hassi Messaoud.



الجانب الميداني

المؤسسة الوطنية سوناطراك

مديرية المراقبة الجيولوجية

قسم التنقيب والاستكشاف والإنتاج حاسي مسعود

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة و واقع التكوين فيه
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة واهم نشاطاته
الفرع الأول : لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة

اولا- سوناطراك: هي شركة النفط والغاز بالجزائر, اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث و التنقيب والاستغلال و النقل للمحروقات (سوناطراك) اختصارا لي : (Société national pour la recherche, la production, le transport la transformation commercialisation des hydrocarbures

a) .p. هي شركة وطنية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر، وهي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج والاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير وقد نوعت في أنشطتها إلى البتروكيمياويات و تحليه مياه البحر (1) .

وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية و الغازية الهائلة في البلاد وكذا عن بيعها وهي تحتل المرتبة الأولى بين الشركات الإفريقية, دون منازع, والرتبة الثانية عشرة بين الشركات النفطية العالمية و المرتبة الثانية بين الشركات المصدرة للغاز الطبيعي.

أنشأت في 31 ديسمبر 1963م وقد حققت تطورا هاما منذ نشأتها حيث تعد دعما قويا للصناعة و الاقتصاد الوطني، لم يعهد لمؤسسة سوناطراك عند نشأتها إلا بمهمة نقل و تسويق المحروقات إلى غاية سنة 1971م بصدور قرارات التأميم حيث أصبحت مسؤولة على كل الأنشطة المتعلقة بالمصادر النفطية و الغازية في البلاد.

تمت إعادة هيكلتها إطار مخطط توجيهي عام 1981م حيث تم إنشاء 17 مؤسسة جديدة انطلاقا من الوحدات العامة و المديريات و المناطق الصناعية و المؤسسة حيث تفرعت من سوناطراك 4 مؤسسات صناعية و 3 مؤسسات انجاز و 10 مؤسسات خدمات.

بعض الشركات المتفرعة عن مؤسسة سوناطراك:

- الشركة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

- الشركة الوطنية للأشغال البترولية ENGTP

- الشركة الوطنية لتكرير البترول NAFTEC

- الشركة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP

(1) Abd latif rabeah , sonatrach une Entreprise pas comme les autres, édition casbah 1998,p78,79

ثانيا مديرية المراقبة الجيولوجية: يعتبر قسم المراقبة الجيولوجية من الأقسام المهمة في سوناطراك ، لأنه يقوم بالمشاركة الفعالة في مرحلة الاستكشاف للمحروقات وهو يتكون من دوائر تقنية و دائرة الإسناد

(1)لمحة جغرافية:

يقع ميدان الدراسة في مدينة حاسي مسعود بالضبط في المنطقة الصناعية للمدينة

(2)لمحة ديموغرافية :

تضم مديرية المراقبة الجيولوجية بحاسي مسعود 463 عامل موزعين على مختلف المصالح أغلبهم إطارات حيث يوجد 251 إطار حاملين شهادة ليسانس و مهندس و دبلوم دراسات عليا بنسبة 54 % وحوالي 180 إطار ذو مستوى متوسط و تقني سامي بنسبة 39% و DEUA بنسبة 1.5% أما الباقي من التقنيين والعمال التنفيذيين و نلاحظ أن أغلب العمال من الإطارات بنسبة كبيرة وذلك نظرا لحاجة المديرية إلى عمال ذو مستوى عالمي و ذ و و خبرة مؤهلة لتسيير مختلف المصالح و الجدول رقم (01) الموالي يوضح

الجدول رقم: (06) : توزيع المستخدمين حسب المصالح الموجودة بالمديرية

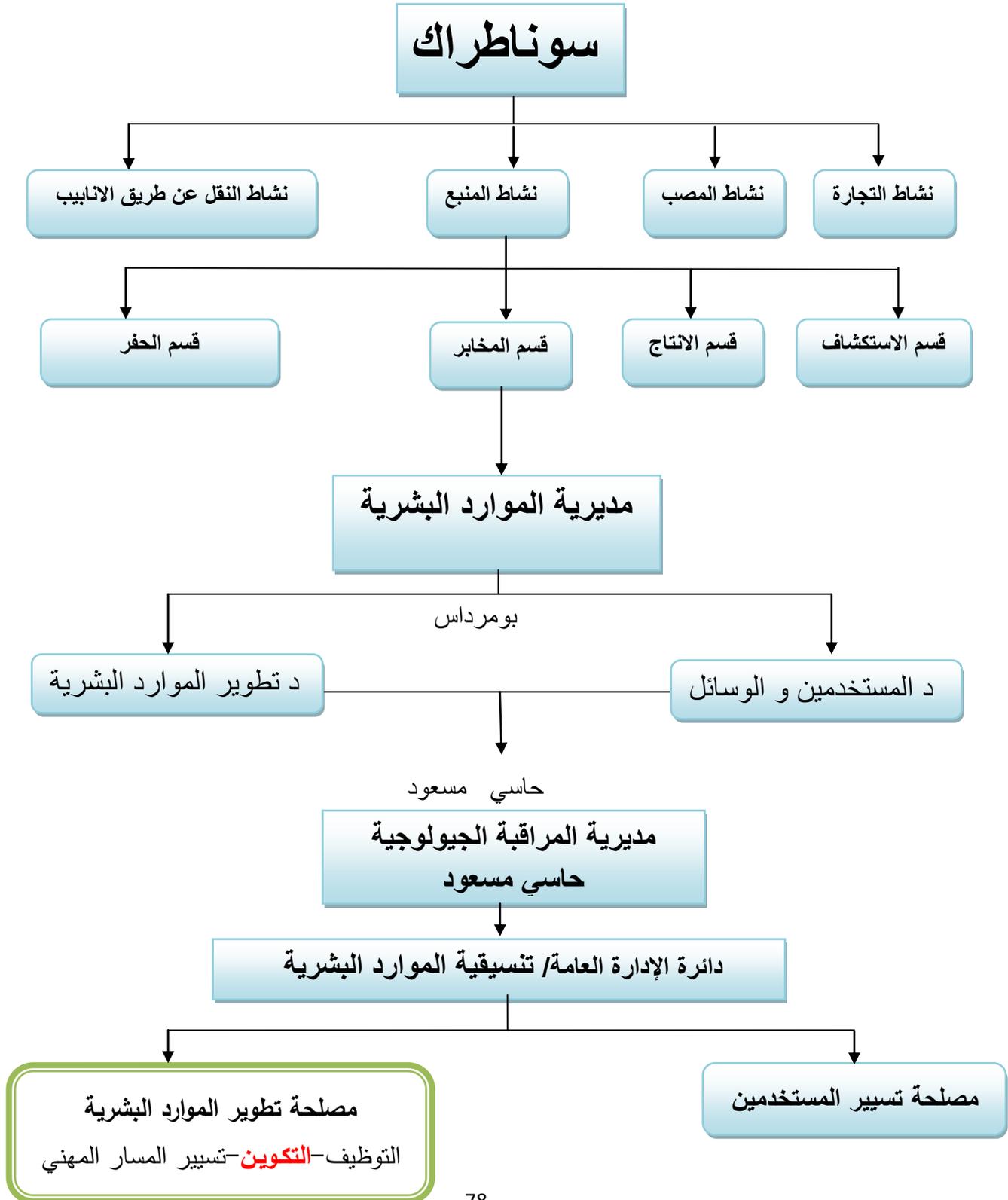
الترتيب	المصلحة	عدد المستخدمين
01	دائرة العمليات	251
02	إطار ذو مستوى متوسط و تقني سامي	180
03	مصلحة الأمن والصحة والمحيط HSE والأمن الداخلي SIE	10
04	دائرة الإدارة العامة	
	01 تنسيقية الموارد البشرية	08
	02 تنسيقية المالية	07
05	تنسيقية الإعلام الآلي و الاتصال	04
06	فرع صيانة العتاد التقني	03
	مجموع المستخدمين بالمديرية	463

المصدر: مصلحة تطوير الموارد البشرية

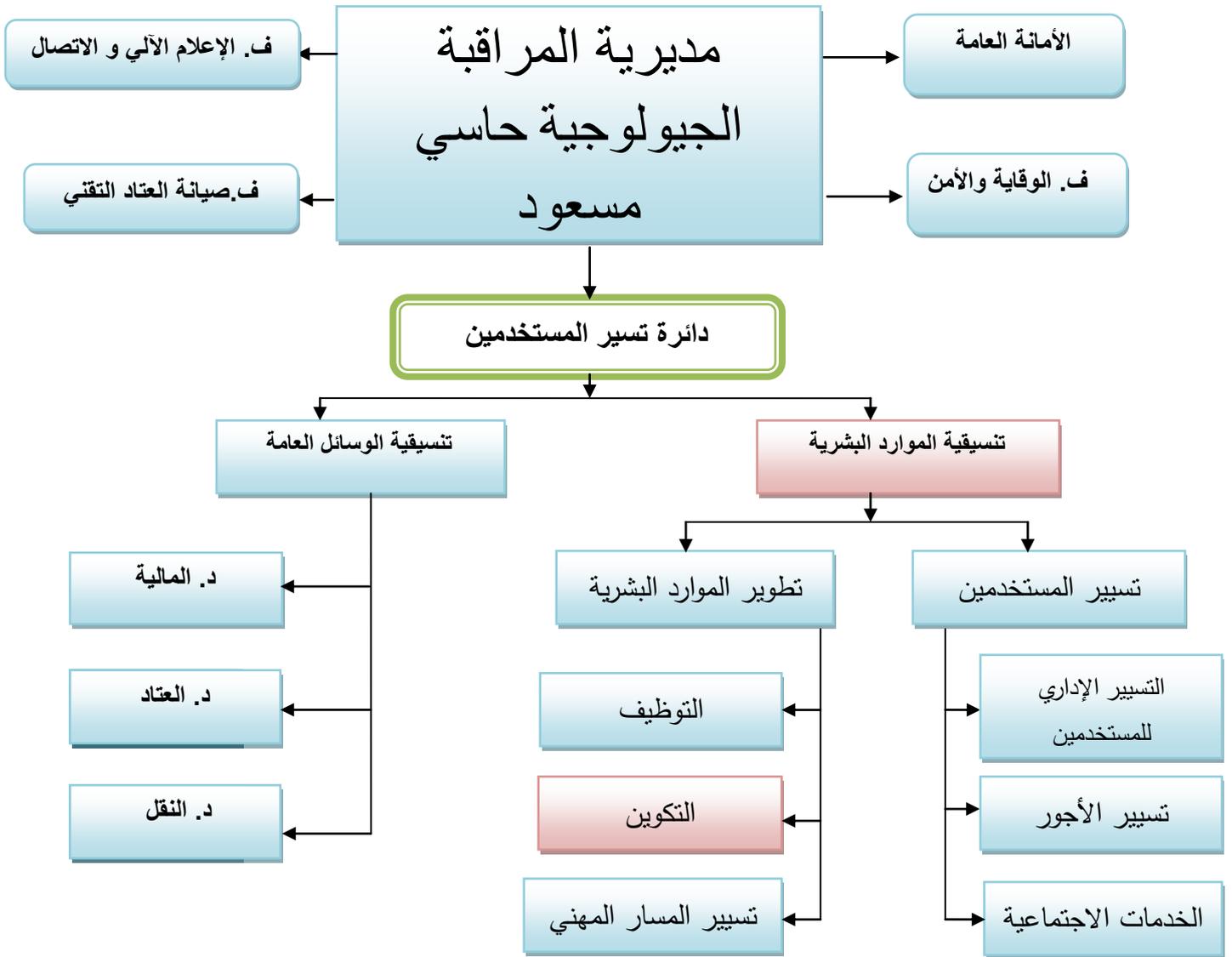
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية والتعريف بمصالحها

الفرع الاول: الهيكل التنظيمي للمديرية

موقع مصلحة التكوين للمديرية بحاسي مسعود من خلال الهيكل التنظيمي الملخص لسوناطراك



الهيكل التنظيمي لدائرة مراقبة الجيولوجية بحاسي مسعود



الفرع الثاني : التعريف بمصالح المؤسسة

تأخذ هيكله المديرية شكل مؤسسة صغيرة تنفرد إلى عدة دوائر وعدة مصالح وفروع ، تقوم كل واحدة منها بدورها تحت رقابة رئيسها الذي يتمتع بسلطة إصدار القرارات التنظيمية الخاصة بالمديرية .

ويمكن تلخيص التنظيم الذي تأخذه المديرية كما يلي :

اولا-هيئات تابعة مباشرة للمدير إحداهما ذات طبيعة تقنية وأخرى إدارية :

الأمانة العامة للمديرية ، مصلحة الأمن الداخلي ، مصلحة تسيير الصفقات.

(1) الأمانة العامة : تقوم باستقبال البريد وترتيب الرسائل واستقبال العملاء.....

(2) مصلحة الأمن والصحة والمحيط HSE والأمن الداخلي SIE :تقوم بمراقبة محيط المشروع

ووسائل العمل وكذلك وسائل الأمن والسلامة ، ووضع الآليات والعتاد ، وكذلك المحافظة على

البيئة من خلال التخلص من المواد السامة الناتجة عن بقايا التحاليل

ويقوم فرع الأمن الداخلي بتوفير الحماية والأمن للأشخاص والعتاد على مستوى المديرية

والورشات. ومرافقة العتاد أثناء نقله ، وتسيير مراكز المراقبة وتتبع حركة الأفراد (دخولا وخروجا).

(3) تنسيقية الإعلام الآلي و الاتصال : تقوم بمراقبة أجهزة الاتصال ونوعيته وتحسينه ومراقبة البرامج

وتطبيقها ، وكذا الصيانة ، ومنها صيانة الأجهزة والشبكة .

(4) تنسيقية صيانة العتاد التقني :تقوم بتجهيز المخابر وصيانة الأجهزة ومراقبة صلاحية العتاد

التقني

ثانيا-هيئات ودوائر مساعدة :

(1) دائرة تسيير المستخدمين: وتنقسم إلى :

(1) تنسيقية الموارد البشرية :. وتظم هذه التنسيقية مصالح وهي :

أ -مصلحة تطوير الموارد البشرية :وتهتم هذه المصلحة بتسيير المسار المهني للموظفين إبتداءا

من مرحلة التخطيط والتوظيف إلى غاية مرحلة التقاعد ، بالإضافة إلى التكوين في المجال

المهني.

ب مصلحة التسيير الإداري للمستخدمين : وتضم هذه المصلحة عدة فروع وهي :

فرع التسيير الإداري، فرع الشؤون الاجتماعية ، فرع الأجور، مكتب الترتيب ، مكتب حجز تذاكر السفر.

(2) **تنسيقية المالية** : وتقوم هذه الدائرة بمعالجة الفواتير والمحاسبة التحليلية للتكاليف وكذا تسيير الخزينة والميزانيات ، وتظم هذه التنسيقية ثلاثة فروع وهي: فرع الخزينة ، فرع المحاسبة التحليلية ، فرع المحاسبة العامة.

(3) **تنسيقية العتاد** : وتقوم هذه التنسيقية بكل العمليات الخاصة بالشراء والتخزين وإبرام العقود مع الموردين ، وكذا تسيير المخزون ، وهي تظم فرعين هما تسيير المخزون ، والمشتريات. كما تقوم بتسيير مختلف الصفقات المتعلقة بالمديرية من إ طعام ونقل والفندقة.

فرع النقل : يقوم بتوفير وسائل النقل الخاصة لنقل عتاد المشروع ، ونقل الأفراد ، ، كما تقوم أيضا بالاهتمام بكل العمليات الإدارية ، أو الاهتمام بالوثائق الخاصة بالوسائل والأفراد العاملين بها .

المطلب الثالث : سيرورة عملية التكوين و تحديد الاحتياجات التكوينية في ميدان الدراسة

مديرية المراقبة الجيولوجية بحاسي مسعود هي فرع هيكلي من قسم المخابر ببومرداس التابع لمؤسسة سوناطراك المسيرة بشكل مركزي من طرف الإدارة العامة لسوناطراك بحيدرة – الجزائر بحيث أن هذه الأخيرة هي الهيئة المكلفة بوضع الاستراتيجية المتبعة وكذا عملية التكوين.

يعتمد تسيير التكوين في المؤسسة على نصوص إجرائية مستمدة من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة وقانونها الداخلي إضافة إلى المعايير الدولية المعتمدة : ISO كما أن عملية التكوين تخضع في شقها التجاري في حالة الاستعانة بالمؤسسات التكوينية خارج الشركة إلى قانون الصفات المعتمدة من طرف سوناطراك.

الفرع الأول : سيرورة عملية التكوين في ميدان الدراسة

تقوم بتسيير العملية التكوينية مصلحة تطوير الموارد البشرية في المؤسسة التي هي إحدى مصالح تنسيقية الموارد البشرية بالتنسيق مع دائرة تطوير الموارد البشرية بقسم المخابر ببومرداس ومن أهم الأهداف المسطرة لعملية التكوين بالمؤسسة نجد :

- ❖ تطوير مهارات إدارة الأعمال
- ❖ تحضير الخلف للوظائف الرئيسية
- ❖ تكوين متخصصين في الوظائف الأساسية (التنقيب، خزان، الكيمياء الهندسة)

- ❖ تعزيز ثقافة الأمن، الصحة و البيئة و تطوير المهارات في الأمن الصناعي.
 - ❖ جعل الموظفين أكثر مهنية في مجال الموارد البشرية، المالية، الشؤون القانونية، التدقيق...
 - ❖ تطوير التخصص و المعاينة في مجال المالية، الاقتصاد البترولي، الضريبة البترولية و إدارة أعمال المشاريع.
 - ❖ تعميم إجراء الإدماج للإطارات الموظفة حديثا.
- من أهم المراكز التي تتعامل معها سوناطراك بدون الحاجة إلى اللجوء إلى قانون الصفقات والتي تعتبر فروعاً لمؤسسة سوناطراك الكبرى

1) مركز إتقان المؤسسة (م إ م):

يتدخل مركز الإتقان في المجالات التالية: تكنولوجيات و تقنيات التسيير، إدارة الأعمال، اللغات، تكوين المكونين، المالية و الشؤون القانونية، الإعلام الآلي و نظام الإعلام و كذلك الأمن، الصحة و البيئة.

2) المعهد الجزائري للبترول (م ج م) :

يقع المعهد ببومرداس، يضمن تكويننا عمليا ذو مستوى عالمي في مجال الطاقة و المناجم، و بشكل خاص: منبع المحروقات، نقل المحروقات، مصب المحروقات، الاقتصاد البترولي، إدارة الأعمال، الصحة الأمن و البيئة، المالية، الموارد البشرية، الاتصال المؤسساتي.

يتكون المعهد الجزائري للبترول من ثلاث منشآت تقع في:

- ❖ بومرداس، للتكوينات الموجهة للمهندسين المتخصصين و ماجستير العلوم في الميادين العلمية و التقنية للبترول و الغاز، الكهرباء و المناجم.
- ❖ سكيكدة و وهران، للتكوينات الموجهة للتقنيين السامين المتخصصين و لمهندسي التطبيق في التقنيات البترولية.

الفرع الثاني : تحديد الاحتياجات التكوينية

إن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية تتم بصورة جماعية بحيث يشارك فيها كل من المدير العام ومنسق الموارد البشرية المكلف بالتكوين وذلك بالتنسيق مع المسؤول المباشر والعامل المعني بالأمر.

تحدد النقائص انطلاقاً من تقييم رؤساء المصالح والفروع لأداء العمال وبناءً على النتائج المحصل عليها يتم التوصل إلى تحديد المشاركين في البرنامج التكويني إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من المعايير التي يجب أن تتوفر في المرشح منها :

- الحاجة الفعلية للتكوين.
- أن يكون المرشح شاغل للوظيفة المعينة بالتكوين أو مبرمج لكي يشغلها.
- أن يكون المرشح يتمتع بالمؤهلات المطلوبة من أجل الاستفادة من التكوين بدرجة عالية.

المطلب الرابع: مخطط و تقييم فعالية التكوين

الفرع الاول: مخطط التكوين

يتم بناء الخطة التدريبية على أساس عدد معين من الخيارات التي تساعد الشركة لتحقيق أهدافها. ويتم ذلك من خلال 05 الخطوات التالية:

- 1 تحليل الاحتياجات.
- 2 اختيار نوعية وطريقة التنفيذ.
- 3 إعداد مخطط التكوين.
- 4 تنفيذ خطة التدريب.
- 5 المتابعة والتقييم.

الفرع الثاني: تقييم فعالية التكوين

تتم هذه العملية في المؤسسة من خلال ملئ << بطاقة التقييم >> من طرف العامل المشارك في البرنامج التكويني تحتوي هذه الوثيقة على :

-اسم ولقب العامل /الرتبة والمهنة/الهيئة المستعملة/المصلحة التابعة/موضوع الدورة وفترته...

ملاحظة : توجد بطاقتين للتقييم الأولى تكون مباشرة بعد نهاية فترة التكوين والثانية تكون بعد عودة العامل إلى مكان عمله.

إليك أهم الأسئلة المطروحة في بطاقة التقييم التي تستهدف معرفة درجة نجاح البرنامج التكويني و درجة استفادة المكون:

1-كيف تقيمون موضوع الدورة فيما يخص ؟

-مكان التريص

-مكان الإقامة

-المطعم

-الأمانة التقنية

2-أسئلة حول البرنامج البيداغوجي:

-كيف تقيمون برنامج الدورة بصفة عامة ؟

-هل استجابت الدورة لما كنت تنتظر؟

-هل كانت مواضيع الدورة كافية ومفيدة؟

-هل كانت مواضيع الدورة مفيدة لعملك التطبيقي؟

-هل كان مستوى المواضيع مقبول؟

3-كيف تقيمون برنامج الدورة؟

-محترم

-متجانس

-نوعية المواضيع المطروحة

-طريقة تقديم المواضيع

- مدة الدورة

4-تقييمات عامة :

-كيف تبدو مدة التكوين؟

-مقبولة

-قصيرة

-طويلة

5-اقتراحات:

بالإضافة إلى هذه تجري اجتماعات يتم فيها مناقشة ودراسة المعارف المكتسبة من طرف المتكونين بغرض

تقييمها و تعميمها أما فيما يخص تقييم المكون فيتم على مستوى المراكز الخاصة و كذا

المؤسسة <<سوناطراك >>.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء في المؤسسة 1

يعتبر تقييم الأداء إحدى الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

المطلب الأول: الهدف من تقييم الأداء في المؤسسة

إن المؤسسة تسعى من خلال هذه العملية إلى منح العمال نقاط تساعد على حساب منحة المردودية الجماعية

(P.R.C) و منحة المردودية الفردية (P.R.I) سابقا وحاليا في تحديد الأخطاء ليحصل على الزيادة السنوية في أجره القاعدي بنسبة 6%

المطلب الثاني : الطريقة المتبعة في عملية تقييم الأداء

إن الطريقة المتبعة في تقييم أداء العمال في المؤسسة تتمثل في بطاقة التقييم بحيث يتم فيها تحديد مجموعة من المهام الموكلة للعامل و تقييم أداء العامل يكون حسب درجة تأهيله وتكون إما على شكل سلم 10 أو درجات معينة مثل: جيد, جيد جدا, ضعيف , ضعيف جدا... ويقوم المسؤول المباشر بوضع هذه العلامات لكل مستوى و على أساسها يقيم العامل بتحديد المستوى التأهيلي العام في قيامه بتلك المهمة المحددة و من خلال هذه العملية يتم تحديد الاحتياجات التكوينية لكل عامل و يتم استعمال هذه الطريقة في كل شهر جانفي من كل سنة.

1- أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية ,مرجع سابق ,ص 284

المطلب الثالث: معايير تقييم عملية الأداء

على أساس المعايير التالية يتم قياس أداء الأفراد في المؤسسة :

(1) **كمية العمل:** وينقسم هذا المعيار إلى مجموعة من المستويات و هي:

- كمية العمل جيدة

- كمية العمل متوسطة

- كمية العمل غير كافية

- كمية العمل قليلة الذكاء

(2) **نوعية العمل:** وينقسم هذا المعيار إلى مجموعة من المستويات وهي:

- يبذل مجهود أكبر في إتمام العمل

- يبذل عناية أكثر في إتمام العمل

- عدم بذل مجهود في إتمام العمل

- أخطاء متكررة مسموحة بحكم المنصب

(3) **المواظبة في العمل:** و ينقسم هذا المعيار إلى مجموعة من المستويات وهي:

- غيابات وتأخير أقل من 4 ساعات

- غيابات و تأخير بين 4 و 7 ساعات

- غيابات وتأخير بين 7 و 10 ساعات

- غيابات تزيد من 10 ساعات

المطلب الرابع: تقييم الأداء وعلاقته بالتكوين

إن عملية تقييم الأداء عنصر من عناصر وظيفة تسيير الموارد البشرية التي تتعلق نتائجها بعملية التكوين في المؤسسة بحيث تسمح للمسؤول على العملية التكوينية بتحديد النقائص في أداء العمل ومن ثم القيام بمعالجتها من خلال برامج التكوين والقضاء عليها.

المؤسسة تطبق هذه العلاقة بعد نهاية تنفيذ البرنامج التكويني بصورة مستمرة من أجل قياس نتائج التكوين المتمثلة التغيرات التي تطرأ على الأداء والسلوك ومقارنتها مع ما هو محدد في الأهداف الاستراتيجية في التكوين.

خلاصة

إن مديرية مديرية المراقبة الجيولوجية حاسي مسعود التابعة لقسم المخابر بسوناطراك كغيرها من المؤسسات الجزائرية لا زالت تعاني من مشاكل تسييره فيما يخص عملية التكوين , الشيء الذي أدى بالإدارة العليا إلى تبني جملة من الاقتراحات من أجل النهوض بهذه العملية الحيوية , وتحقيق مستويات أفضل من الإدارة , هذه التوصيات تتمحور حول:

- ✓ التجديد المستمر في المواضيع التكوينية
- ✓ التحكم أكثر في عملية التكوين
- ✓ السعي إلى التحديد الدقيق للنشاطات الموكلة إلى العامل ومدى إنجازه لمهامه ومساهمته في تحقيق الأهداف المسطرة
- ✓ إعادة النظر في الخدمات الاجتماعية