



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغزور - خنشلة -



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التجارية و علوم التسيير

اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية الحامة ولاية خنشلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشرافه الأستاذ:

العابج احسن

إعداد الطالبة:

دخيل سميرة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
شيبان سمير	استاذ محاضر - أ-	عباس لغزور - خنشلة -	رئيسا
لعابج احسن	استاذ محاضر - أ-	عباس لغزور - خنشلة -	مشرقا
سليمانبي عصام	استاذ محاضر - أ-	عباس لغزور - خنشلة -	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

ان خير فاتحة للشكر والتقدير تكون لله وحده عزوجل فالحمد لله حمد كثير ونشكره شكر العاجز
عن احصاء فضله ، وعدد نعمة حمدا لمن علم بالقلم فلولا القلم لما وصل غلم الاولين الى
الآخرين ، وما علمنا تاريخ الصالحين .

نحن الان نطوي سهر الليالي وتعب الايام ، وخلاصة مشوارنا الدراسي بين دفني هذا العمل
المتواضع .

نتقدم باسمي العبارات والشكر والامتنان والمحبة والتقدير الى الذين مهد ولنا طريق العلم والمعرفة ،
جميع استاذتنا الافاضل وخاصة الاستاذ المشرف على هذه المذكرة احسن العايب الذي اغرقنا
بجميل تفانيه وطول صبره ودقة ملاحظته ونصحه وإرشاده لنا .

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحباب
(أمي الحبيبة)

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من
الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار
وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد ..
(والدي العزيز)

إلى من شاركوني حلاوة الحياة ومرها أواعتر بكونهم متي وكوني منهم إلى اخوتي اسامة مروى اباد الرحمان .مع
تمنياتي لهم بالنجاح في حياتهم العلمية والعملية
إلى زميلاتي دربي في الجامعة ندى شتوح ويسمينة عرعار

فقه رفس

المحتويات

فهرس المحتويات

	إهداء
	شكروعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول
ا-ج	مقدمة عامة.
	الفصل الأول
	الإطار النظري للثقافة التنظيمية
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
05	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
07	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
09	المطلب الرابع: العوامل المحددة لثقافة التنظيمية
11	المبحث الثاني: مكونات ومستويات وانواع ووظائف الثقافة التنظيمية
11	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
16	المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية
19	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية
21	المبحث الثالث : آليات تشكل الثقافة التنظيمية وطرق التعبير عنها وأثارها على المنظمة
21	المطلب الأول: آليات تشكل الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثاني: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة...
28	المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية
31	خلاصة الفصل

عموميات حول الرضا الوظيفي		الفصل الثاني
33		تمهيد الفصل
34		المبحث الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي.
34		المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
36		المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.
37		المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي
39		المطلب الرابع: عناصر الرضا الوظيفي ومحدداته
43		المبحث الثاني: مسببات الرضا الوظيفي، نتائجه، نظرياته وطرق قياسه.
43		المطلب الأول: مسببات الرضا الوظيفي..
46		المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي
47		المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي...
54		المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي
58		المبحث الثاني: تأثير مكونات الثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي
58		المطلب الأول: تأثير القيم على الرضا الوظيفي
60		المطلب الثاني: تأثير العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي
61		المطلب الثالث: تأثير البيئة المادية للعمل على الرضا الوظيفي
63		المطلب الرابع: علاقة بين نوع الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي
65		خلاصة الفصل
الفصل الثالث اثر الثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي في مديرية التجهيزات العمومية الحامة ولاية خنشلة		
65		تمهيد الفصل
66		المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التجهيزات العمومية
67		المطلب الأول: تعريف مديرية التجهيزات العمومية الحامة
67		المطلب الثاني: مهام مديرية التجهيزات العمومية:
69		المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية:
72		المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية ومراحل إعداد الإستبيان.
73		المطلب الأول: تحضير الإستبيان
73		المطلب الثالث: معالجة البيانات ومشاكل الدراسة الميدانية

74	المطلب الثالث : مجتمع الدراسة
77	المبحث الثالث : معالجة وتحليل نتائج الاستبيان
77	المطلب الأول: تحليل مجتمع الدراسة
82	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
91	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
92	خلاصة الفصل
94	خاتمة
98	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
<u>18</u>	معايير الحكم على قوة الثقافة أو ضعفه	-1
<u>50</u>	يبين العوامل الوقائية والدافعة عند "هرزبرغ"	-2
<u>58</u>	مقياس ليكرت لقياس الرضا	-3
<u>75</u>	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان	-4
<u>75</u>	درجات مقياس ليكرت الخماسي	-5
<u>75</u>	وصف عينة الدراسة معامل ألفا كرونباخ	-6
<u>76</u>	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	-7
<u>77</u>	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	-8
<u>78</u>	يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.	-9
<u>80</u>	يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	-10
<u>81</u>	يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة الممارسة	-11
<u>83</u>	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمحور الأول	-12
<u>86</u>	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمحور الثاني	-13
<u>88</u>	الانحراف المعياري ومتوسط حسابي عن المحور الثالث	-14
<u>91</u>	علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	-15

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	اهمية الثقافة التنظيمية	08
02	مكونات الثقافة التنظيمية	14
03	آليات تشكيل الثقافة التنظيمية.	24
04	عناصر الرضا الوظيفي.	39
05	تأثير التناقض ، العدالة والنعمة في الرضا الوظيفي.	42
06	هرم الحاجات لابرهام ماسلو Maslow	49
07	يوضح نظرية هارزبرغ ذات العاملين.	51
08	نموذج التوقع لفروم	52
09	طريقة المسافات المتساوية البعد	57
10	الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية لدائرة الحامة	69
11	توزيع الموظفين المستقصرين حسب الجنس.	81
12	توزيع العينة حسب الفئة العمرية.	82
13	يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.	81
14	يمثل توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة.	82

حَقِّقْ

حَقِّقْ

لقد حظيت الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتبارها أحد أهم العوامل لتفوق المؤسسات ، وذلك راجع لتأثيرها المباشر على مستويات الاداء و الإبداع والدافعية والولاء للمنظمة، إذ تعتبر المحرك الداخلي لطاقت العاملين وجهودهم في السعي لتحقيق الاهداف المحددة لهم ،ومن ناحية اخرى فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ،وباعتبار أن المورد البشري يمثل المورد الأساسي في ايطار العلاقات التنظيمية إذا يشكل الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لتقديم الخدمات والإنتاج في منظمات، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها و تعقيدها تبقى بحاجة العنصر البشري في إدارتها وتحريكها ،لأنه لا يمكن له أن يعمل بكفاءة عالية إذا لم يكن له هناك دوافع معنوية لتأدية العمل ،ومن بينها الرضا الوظيفي ،فإن إزدياد الاهتمام الاجانب الإنساني وبالآثار التي يتركها العمل على العاملين قد أسهمت في إعطاء موضوع الرضا الوظيفي قدرا كبيرا من الأهمية والعناية في منظمات الخدمية والإنتاجية معا، حيث يأتي رضا الأفراد عن أعمالهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها البعض ،من هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية ،التي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لما تحمله من أبعاد رسمية وغير رسمية، تحاول المنظمات من خلالها نسج الانماط السلوكية وفق سياسات التنظيم واجراءات العمل ،وذلك لتحقيق جودة عالية في الاداء من جهة ومن جهة أخرى خلق جو من الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل التنظيم

اولا: الإشكالية:

بناء على ما سبق تظهر معالم الإشكالية التي نسعى إلى دراستها والمتمثلة في التساؤل التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مديرية التجهيزات العمومية لدائرة الحامة ولاية خنشلة ؟

ولإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة هذه الإشكالية إلى تساؤلات الفرعية التالية :

1-فيما تتمثل الثقافة التنظيمية ؟

2-ما درجة الرضا الوظيفي السائدة للأفراد العاملين في مديرية التجهيزات العمومية لدائرة الحامة ولاية خنشلة ؟

3-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مديرية التجهيزات العمومية لدائرة

الحامة ولاية خنشلة ؟

ثانيا: الفرضيات:

- 1- تعرف الثقافة التنظيمية على أنها الافتراضات والقيم الاساسية التي تطورها جماعة معينة ،من أجل التكيف والتعامل مع المؤشرات الخارجية و الداخلية المؤسسة .
- 2-درجة رضا الوظيفي السائدة للأفراد العاملين مرتفعة.
- 3-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مديرية التجهيزات العمومية لدائرة الحامة.

ثالثا :اسباب اختيار الموضوع:

من أهم أسباب إختيارنا لهذا الموضوع هناك أسباب موضوعية واسباب ذاتية وهي:

1-الأسباب الموضوعية:

تتعلق بالموضوع ذاته وهي :

- 1-محاولة تشخيص مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي الأفراد .
- 2-إضهار الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في احداث الرضا الوظيفي بالمؤسسة.

2-الأسباب الذاتية:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- البحث في الموضوع بحكم التخصص العلمي الوظيفي في المستقبل.
- لتوسيع معارفنا نظريا و عمليا ،من خلال معرفة مدى إستعمال المعلومات النظرية في الميدان العملي .

رابعاً: أهمية الدراسة:

تعتبر دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ذات أهمية كبيرة وذلك لأنه لا وجود لمنظمة بلا ثقافة تنظيمية ومورد بشري وتتجلى الأهمية فيما يلي:

- التأثير الواضح لثقافة التنظيمية على سير العمل ومستوى الاداء في مختلف المنظمات.

- إرتباط الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين، وتوجيهها لسلوكياتهم.

- تأثير كل من المتغيرين عن الانتاجية والخدمات.

خامساً: أهداف الدراسة:

تم اعداد هذه الدراسة قصد بلوغ الأهداف التالية :

- الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية في الجزائر.

- تعميق الفهم لكل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- دراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي عن طريق بناء نموذج تفسيري لذلك .

- اختبار مدى أثر الثقافة التنظيمية على الرضا .

- تقديم التوصيات من أجل الاستفادة منها في معرفة كيفية زيادة الرضا الوظيفي للموظفين مستقبلاً.

سادساً: حدود الدراسة:

ارتبطت الدراسة بحدود مكانية وزمنية:

حدود مكانية: تم اجراء دراسة ميدانية في مديرية قسم التجهيزات العمومية لدائرة الحامة ولاية خنشلة.

حدود زمنية: اجريت فترة التربص من 24 افريل 2022 إلى غاية 12 ماي 2022.

سابعاً: منهج الدراسة:

يهدف معالجة موضوع دراستنا استخدامنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري من خلال استخلاصه من الدراسات والكتب والمقالات العلمية وغيرها، أما الجزء التطبيقي استخدمنا فيه المنهج التحليلي حيث تم فيه معالجة مؤسسة عمومية تتمثل في مديرية التجهيزات العمومية.

سابعاً: دراسات سابقة:

تمثل الدراسات السابقة حول جانبنا من الموضوع من بين هذه الدراسات تذكراً من بينها :

- 1-دراسة (يونس مختار ،بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي،دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ،مذكرة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل،جامعة محمد خيضر بسكرة .2015-2014) وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ،واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، كما استخدم الإستبيان في جمع البيانات والمعلومات،وأخذ 70 فرد كعينة للدراسة ومن النتائج المتوصل إليها هي وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما توجد أيضاً علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي عن محتوى العمل بالمؤسسة، وكذلك بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي عن نطاق الاشراف بالمؤسسة. كما يوجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الاجور والحوافز.
- 2-دراسة (عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة- 2007 فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية ، يرى الباحث أن إختلاف العلماء في إعطاء تعريف محدد للثقافة التنظيمية وباعتبار القيم التنظيمية هي العامل المشترك في جميع التعاريف، لذلك تبني الباحث نموذج القيم التنظيمية للعاملين فرانسيس و وردكوك باختيار مجموعة من القيم ضمن خصائص الثقافة التنظيمية وهي (إدارة الإدارة، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن جميع القيم التنظيمية سائدة بدرجة مختلفة في المؤسسات السعودية، وقد تم ترتيبها بناء على قيمه المتوسط المرجح للإدارة من حيث درجة تواجدها في المؤسسات السعودية وهي: الدفاع، الكفاية، القوة التنافس، فرق العمل، الإقتصاد، الفعالية، القانون والنظام، العدل، استغلال الفرص، المكافأة، أن أفراد الدراسة يميلون إلى تصنيف كفاءة أدائهم بشكل عام بالمرتفع جداً مما يشير إلى

عدم وجود تباين كبير بين مفردات الدراسة، هناك علاقة ارتباط موجية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد قيم الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء.

3-دراسة أمل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الادارية في مؤسسات القطاع العام الأردني، دراسة تحليلية، (2003). تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير الاداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، وبتطبيقها عينة مكونة من 400 موظفا من العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والاشرفية والمسؤولين عن وحدات التطوير الاداري في هذه المؤسسات تبين توفر أبعاد الثقافة التنظيمية ووجود علاقات معنوية متقاربة بين الثقافة التنظيمية وكذلك أبعاد التطوير الاداري.

4-دراسة عيساوي هبة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ترايي بوجمعة بشار رسالة ماجستير،دراسة غير منشورة جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان(2012). تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية، أي تعالج الإشكالية التالية كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، حيث استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات، أما مجتمع الدراسة او البحث فيضم 239 فردا تما أخذ 60 فردا كعينة للدراسة ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة: أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر على الرضا الوظيفي فالنسبة لشبه الطبيين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية وجدنا أن التصور الإيجابي لثقافتهم التنظيمية والذي بلغ متوسطها الحسابي 3,345، للاحفاض المقدر بالمتوسط 2,921 وهذا يترجم مدى تأثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معدل الإرتباط الشائي 0,692.

ثامنا :ادوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على :

-الكتب المتخصصة في موضوع الدراسة

-الاطروحات والرسائل الجامعية .

-قوانين والمراسيم.

-المقالات والمجلات العلمية.

تاسعا: صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا بعض الصعوبات ونبرز أهمها في النقاط التالية:

-قلة الوثائق والمصادر بمديرية التجهيزات العمومية الموضوع دراستنا

- رفض المهنيين للمقابلة الشخصية بحجة عدم وجود الوقت.

- وجدت صعوبات لدى بعض المهنيين وخاصة المحاسبين في فهم المصطلحات الإقتصادية باللغة العربية وذلك لدراستهم للمصطلحات وتداولها باللغة الفرنسية.

سابعاً: هيكل الدراسة

لأنجاز هذه الدراسة قمنا بتقسيمه إلى مقدمة وثلاث فصول وخاتمة

اشتمل الفصل الاول الثقافة التنظيمية خصصت لدراسة الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية ابتداء من مفهومها مكوناتها وطرق تشكيلها واثرها على المنظمة، أما الفصل الثاني فتعلق بمفاهيم متعلقة برضا الوظيفي وطرق وقياسه ونظريات مفسرة له و علاقته بالثقافة التنظيمية، اما في الفصل الثالث فتمثل في دراسة حالة على مستوى مديرية التجهيزات العمومية لدائرة الحامة ولاية خنشلة بتوزيع استبيان وتحليله ومعالجته، وتوصلنا في الاخير إلى خاتمة مرفوعة بجملة من الاقتراحات والتوصيات بخصوص الموضوع.

الفصل الأول

الإطار النظري

للثقافة التنظيمية

تمهيد

تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة، ويتبنوها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوس وممارسات ترسخ مع الزمن، لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل، واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الاخيرة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد الكلي للمنظمة، اذ ان هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة أثبت انها المحدد الاساسي لنجاح المؤسسات وضبط سلوك العاملين، حيث للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في نجاح الكثير من المنظمات في عصرنا هذا، والتي تهدف بالأساس للاهتمام والحفاظ على أهم طاقة مميزة في المنظمات وهو المورد، فالكثير من الدراسات التي اهتمت بسلوك هذا الاخير و كيفية الاستفادة من قدراته، وزيادة فعاليته في الأداء، وبالتالي يكون راضيا ليستمر في تحقيق أهداف المنظمة بالدرجة الاولى .

وعليه يهدف هذا الفصل إلى إبراز أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة ، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، حيث يتناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية لثقافة التنظيمية بينما يستعرض المبحث الثاني مستويات وتصنيفات و أهم وظائفها، في حين يتطرق المبحث الثالث إلى طرق تشكيل الثقافة التنظيمية واثرها على المنظمة وكيفية تغيرها.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية :

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي نعيش فيه المنظمات، الذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها، لذلك فالمنظمات تعطي اهتماماً بالغاً ببيئة العامل وثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيسي للإنتاج، ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية، وذلك لما تؤديه الثقافة التنظيمية من دور مهم في تكيل عادات الفرد قيمه واتجاهاته و طرق تعامله مع الأشخاص و الأشياء من حوله.

المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية :

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم حديثة العهد نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم ، حيث اعتمد كل باحث على زاوية معينة لي طرح بها موضوع الثقافة التنظيمية وهذا ما أدى إلى تعدد اتجاهات الباحثين ، وقد تعددت التعريفات للثقافة التنظيمية لتشمل القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء التنظيم في الأمان بها والالتفاف حولها¹، ويمكن القول بأن مصطلح الثقافة التنظيمية يشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم، ويجسد عدة جوانب في المنظمات ، هناك عدة تعريفات ذكرها الباحثون نذكر منها :

حسب تايلور taylor:

الثقافة التنظيمية هي "المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعرف والتقاليد والعادات وجميع الخبرات الأخرى التي اكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع"².

¹. بومنقار مراد و لياس سارة : عناصر الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دراسة نظرية تحليلية ، مجلة الباحث

الإقتصادي، العدد 7 ، جامعة سكيكدة ، 2011 ، ص 3

² بطرس حلاق: السلوك التنظيمي ، الإجازة في الإعلام و الإتصال ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية، بدون طبعة ، سوريا 2020 ، ص 57

حسب هاند hand:

يعرف الثقافة التنظيمية بأنها "أسلوب الحياة المقترن بالمنظمة أو مجموعة من القيم والأعراف التي نشأت بالمنظمة على مدى فترة من الزمن أي المعتقدات المتصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يظم بها التنظيم وتتمارس بها العملية الإدارية وتمنح بها المقامات ويراقب بها الأفراد"¹.

حسب ويل wheel:

يعرفها ويل بأنها "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة ، والثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المؤسسات"².

حسب ويلسون و كويك wilson & keek:

كما يرى أن " لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوك الأفراد وأدائهم لأعمالهم ،وعلاقتهم برؤسائهم ،ومرؤوسيههم ،وزملائهم والمتعاملين معهم ويعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكافل بين أعضاء المنظمة وكأنها رقابة داخلية"³.

حسب كيرت لوين kertlowen:

عرفها بأنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة"⁴.

حسب الكبيسي kabissi:

عرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من المعاني المشتركة التي تشمل القيم والاتجاهات و المشاعر التي تحكم سلوك أفرادها "

أو هي مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات و التي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم الأعمال المحيطة بهم ، وهذه القيم يشمل (القوة ، المكافأة ، الفاعلية ، الكفاءة ، العدالة ، فرق العمل ، النظام)⁵.

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي : السلوك التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي ، ط2 ، الصنعاء ، 2013 ، ص 242 .

² بلال خلف السكارنه : أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، 2009 ، ص 357.

³ رافدة الحريري : اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ،اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، عمان ، 2014 ، ص 123 .

⁴ مراد ممدوح كامل :التطور التنظيمي و إدارة الأعمال ، مكتبة الوفاء القانونية للنشر ، ط1 ، الإسكندرية،مصر، 2016، ص 595

⁵ محمد يوسف القاضي :السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1 ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2015 ، ص 195

الثقافة التنظيمية : "هي مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة وطريقة اتخاذ القرارات و أسلوب تعاملهم مع البيئة وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة"¹ .

تعد الثقافة التنظيمية " القاعدة القوية والثابتة التي تقع عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات"² .

من خلال التعريفات السابقة نستطيع إيجاد تعريف شامل لثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة ، وهي تميزها عن باقي المنظمات .

المطلب الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية :

تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية³ :

1-الثقافة نظام أمريكي : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة أو المجتمع أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب للعناصر الثلاثة التالية :

أ-الجانب المعنوي : متكامل مع القيم والأخلاق و المعتقدات و الأفكار

ب-الجانب السلوكي : عادات وتقاليد أفراد المجتمع و الآداب والفنون والممارسات العلمية المختلفة .

ج-الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع في أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة وما

إلى ذلك .

2-الثقافة نظام متكامل : فهي يكونها كل مركب تنتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها ومن ثم فإن أي

تغيير يطرأ على أحد الجوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

¹ جواد كاظم لفته الكعبي:مسارات الثقافة التنظيمية في إدارة الجامعة المعاصرة ، دار الكتاب الجامعي، بدون طبعة،الامارات المتحدة،2014، ص 143

² جمال الدين محمد المرسي،الثقافة التنظيمية والتغيير ،الدار الجامعية للطباعة و الحامد للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ،الاسكندرية ،مصر، 2006، ص 325 .

³ مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية لنشر، بدون طبعة، الإسكندرية ، مصر ، 2008، ص77.

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

4-الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور : استمرارية الثقافة لا تعني تنقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية ، بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتعقد ملامح قديمة .

5-الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف ، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية ، تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب و استجابة للخصائص بيئة المنظمة وما يحدث من تغيير من جانب آخر .

ومن أهم خصائصها¹:

- 1-المعايير : هناك معايير سلوكية فيها يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه .
- 2-الفلسفة : لكل منطقة سياستها المختصة في معاملة العاملين والعملاء .
- 3-القواعد : عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى ، والفرد في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له .

وفي رأي آخر فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية² :

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفين من حرية ومسؤولية وحرية تصرف ؛
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولهم روح المبادرة ؛
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين ؛
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم ؛
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين ؛
- مدى الرقاب المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين ؛
- مدى الولاء للمنظمة وتغلبه على الولاءات التنظيمية الفرعية ؛

¹ مراد ممدوح كامل : التطور التنظيمي للاقتصاد و إدارة الأعمال ، مكتبة الوفاء القانونية للنشر ، ط1، الإسكندرية، مصر، 2016، ص 603 .

² يونس مختار و عاشوري ابتسام : الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية تصدر عن المركز الجامعي غيلزان، العدد1، الجزائر، 2020، ص6

- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء والمعايير الأقدمية و الوساطة ؛
- درجة تحمل الاختلافات والسماح بسماع وجهات نظر المعارضة ؛
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات

المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية

لقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات ، مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين و تنمية قدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

وعليه يمكننا تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية :

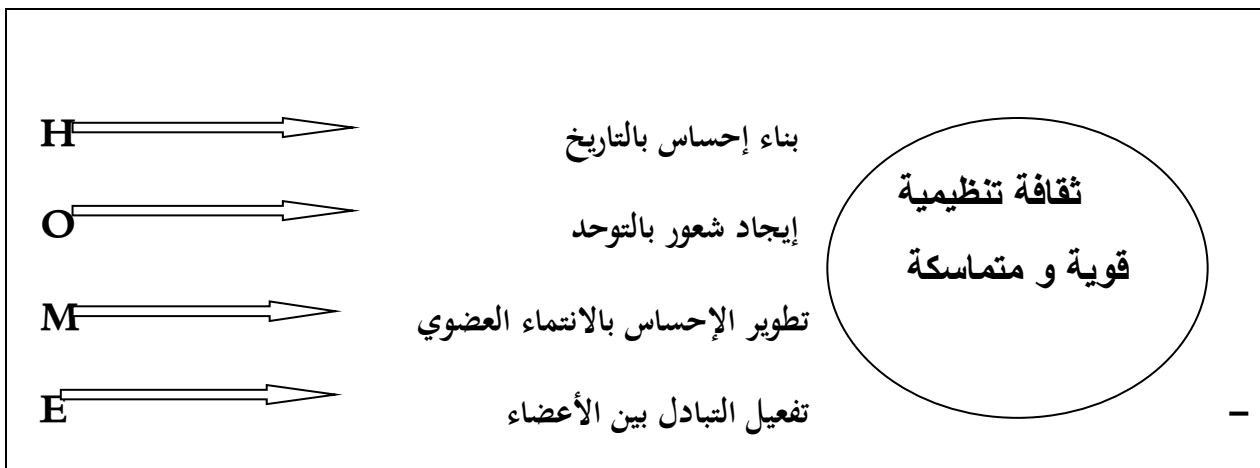
- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتماد على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن لثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمة من وضع إلى آخر¹.
- تحقيق الفعالية في العمل ، حيث تعمل الثقافة التنظيمية من خلال خططه التوظيفية على ايجال الأعمال وتوظيفها وفق مقدرات الشخص أو الفرد وبذلك تكون فعاليته بإنجاز العمل الموكل إليه.
- تحقق الثقافة التنظيمية التوافق والانسجام بين الفرد والعمل ، وذلك من خلال تشخيصها وتحليلها لسلوك الفرد العامل وتنميط ذلك السلوك بما يوافق الثقافة التنظيمية تنميطة لا يشعر الفرد فيه بأن أهداف المنظمة معارضة لأهدافه واحتياجاته فقد قال عبد الغفار الحنافي المؤلف للكتاب (إدارة الأفراد للمنظمات)، أنه من المهم تشخيص وتحليل سلوك الفرد من مكان العمل².
- تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرهم من المنظمات ، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين عليها ، ولا سيما إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الإبتكار والتميز و الريادة .

¹ محمد سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط3 ، الأردن ، 2005 ، ص 313 .

² منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره ، ص 252 ، 253 .

- تعد الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة و اذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كتفاني في العمل ولكنها تصبح ضارة، إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية ، كالطاعة العمياء، والالتزام الحر في الرسميات ¹ .
- تعمل الثقافة التنظيمية كمعادلة تظهر فيها الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة العليا ، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار ، وبحيث يحقق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.
- كما تعد الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمة لمواجهة التغييرات المتسارعة في الأسواق المحلية، والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي، واتفاقيات التجارة العالمية و قيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات ² .

شكل رقم(01) : أهمية الثقافة التنظيمية .



المصدر: ماجد عبد المهدي المساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي ، ، دا المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط 1 عمان ، الأردن ، 2013، ص 317 .

يوضح الشكل السابق أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي ³:

-بناء إحساس بالتاريخ **History**: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة .

¹ بطرس حلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 60

² عادل عبد العزيز السن :دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد ، دار المنظومة ، بدون طبعة، الشارقة ، 2011 ، ص 325

³ ماجد عبد المهدي مساعدة ،إدارة المنظمات منظور كلي ، دار المسيرة ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص316

-إيجاد شعور بالتوحد **Oneness**: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى الأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء .

-تطوير إحساس بالعضوية والانتماء **Membership**: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وتوضيح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم .

-زيادة التبادل بين الأعضاء **Exange**: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات .

الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ، ذلك أنها قائمة في كل المنظمات إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية ، حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإرادات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر في ثقافة المنظمة ¹ .

المطلب الرابع : العوامل المحددة لثقافة التنظيمية:

تشكل ثقافة المنظمة من خلال العديد من العناصر التي يمكن إيجازها في ما يلي²:

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع .
- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد .
- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات .
- المنافع التي يحصل عليها كل عضو من المنظمة وفي صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية ،وتنعكس على سلوكه .
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنطقة ، ما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير ، وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم لبعض ، أو مع الأطراف الخارجية .

¹ خيضر كاظم حمود الفريجات ،موسى سلامة اللوزي و آخرون:السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة،إثراء للنشر والتوزيع ،ط1، الأردن، 2009، ص 265

² خالدية مصطفى عبد الرزاق وسامي أحمد عباس وآخرون :الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ،المجلة العربي للإدارة ، مج 39، عدد 1 ، مارس 2019 ، ص 9

عادة تكون أخلاقيات وقيم المؤسس مما يلي¹:

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والمجتمع والأصدقاء .
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة .
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه العادات وممارسات المجتمع .

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات لثقافة التنظيمية وهي كالاتي²:

- 1- التاريخ والملكية :** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلتها إدارتها جزءاً من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة ، محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة .
- 2- الحجم :** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم .
- 3- التكنولوجيا :** على سبيل المثال ، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .
- 4- الأفراد :** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل ، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافتها المميزة ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح .
- 5- البيئة :** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين .
- 6- الغايات والأهداف :** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

¹ بلال خلف السكارنة : الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 336

² محمد الفاتح محمود البشير المغربي ، مرجع سبق ذكره، ص249، 250 .

المبحث الثاني : مكونات ومستويات وانواع ووظائف الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبي أو إيجابا ، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر بمستوياتها وأنواعها ووظائفها ومكوناتها ، وهذا ما يتم التطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الاول : مكونات الثقافة التنظيمية :

تتمثل الثقافة التنظيمية في العديد من المصادر و المكونات والت تساهم معا في تكوين وتشكيل الثقافة، فهي تتكون من مجموعة من العناصر والتي هي من صنع الإنسان والتي تؤثر و تتأثر بإستراتيجية وهيكل ونظم المنظمة بحيث نطبعها بطبعها الخاص وتعبر عنها ، وقد تبين من الدراسات السابقة أن هناك عدة مكونات لثقافة التنظيمية وهي كما يلي¹ :

أولا : الإشارات الثقافية : وتتمثل في ما يلي:

1-القيم التنظيمية :

إن القيم فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد ، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ، الالتزام بالقوانين وهكذا².

2-المعتقدات التنظيمية :

المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ، وتختلف المعتقدات من فرد إلى آخر فهي مرتبطة بما يعتقد الأفراد من أنها صواب أو خطأ ، غالبا ما يحدث ارتباط واضح أمام المستوى الفردي والجماعي من المعتقدات وقواعد السلوك والقيم في المنظمة³.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي : السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2012 ، ص 188 ، 189

² منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره ، ص 244 .

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 190

3-الأعراف التنظيمية :

الأعراف التنظيمية هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملين في المنظمة على اعتبار على أنها مفيدة للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الإلتباع، مثال لذلك عدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة وخاصة المنظمات التجارية في البنوك.

4-التوقعات التنظيمية :

التوقعات التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الأشياء والمتوقعة التي يحددها ويتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال لذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم والمتمثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية و الاجتماعية .

5-الطقوس :

الطقوس هي عبارة عن أشياء روتينية تمارس بشكل منتظم و بنفس الطريقة في كل مرة ومن أمثلتها الكيفية التي يستقبل بها الزوار في المنظمة ، وأسلوب التحية التي يتقبلون بها ، وأوقات أداء الفروض الدينية،والفترة الزمنية المحددة لتناول الطعام¹، تؤدي الطقوس مجموعة من الوظائف أهمها²:

التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة ؛

تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد؛

تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع ؛

6-الاحتفالات :

الاحتفالات هي عبارة عن أنشطة مخططة تقام بشكل خاص في مناسبات معينة ، وتشمل التكريم العام للعاملين ، أو الاحتفال لإنتاج منتج جديد أو إبرام عقد جديد ، وتعتبر أكثر رسمية من الطقوس .

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 216 ، 246

² يونس مختار :الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بمؤسسة دوان الترقية والنشر العقاري بمدينة الجلفة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع غير منشورة ، تخصص تنظيم وعمل ،قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013-2014 ، ص 27

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة تستطيع الإدارة تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة وإشادة بما يفعلها العاملون المتميزون مما يخلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي¹.

7- الرموز :

الرموز هي عبارة عن مفردات يعتقد الناس أنها تعكس فكرة أو توجه معين ومن الأمثلة عن ذلك تصميم أو تخطيط مقر الشركة بشكل معين أنواع السيارات التي تعطى للمدراء، أنواع الأثاث في المكاتب ، أسلوب اللبس في المنظمة ، كل هذه رموز مادية تعطي العاملين انطباع عن ثقافة المنظمة السائدة .

8- اللغة المتداولة :

اللغة المتداولة أو السائدة في المنظمة تعبر وتعكس ثقافة المنظمة السائدة وبالتالي تعتبر وسيلة مهمة لنقل وتعلم ثقافة المنظمة .

ثانيا :الموروث الثقافي :

يتمثل الموروث الثقافي للمنظمة في ما يلي² :

1-المؤسسون :

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

2-سلوك قادة المنظمة :

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

3-تاريخ المنظمة :

تاريخ المنظمة هو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة ، وكان له تأثير على الأشخاص والهيكل (قانونية و داخلية) ، التواريخ الكبرى ، المحيط كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء .

4-الأبطال :

¹ يونس مختار ،مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

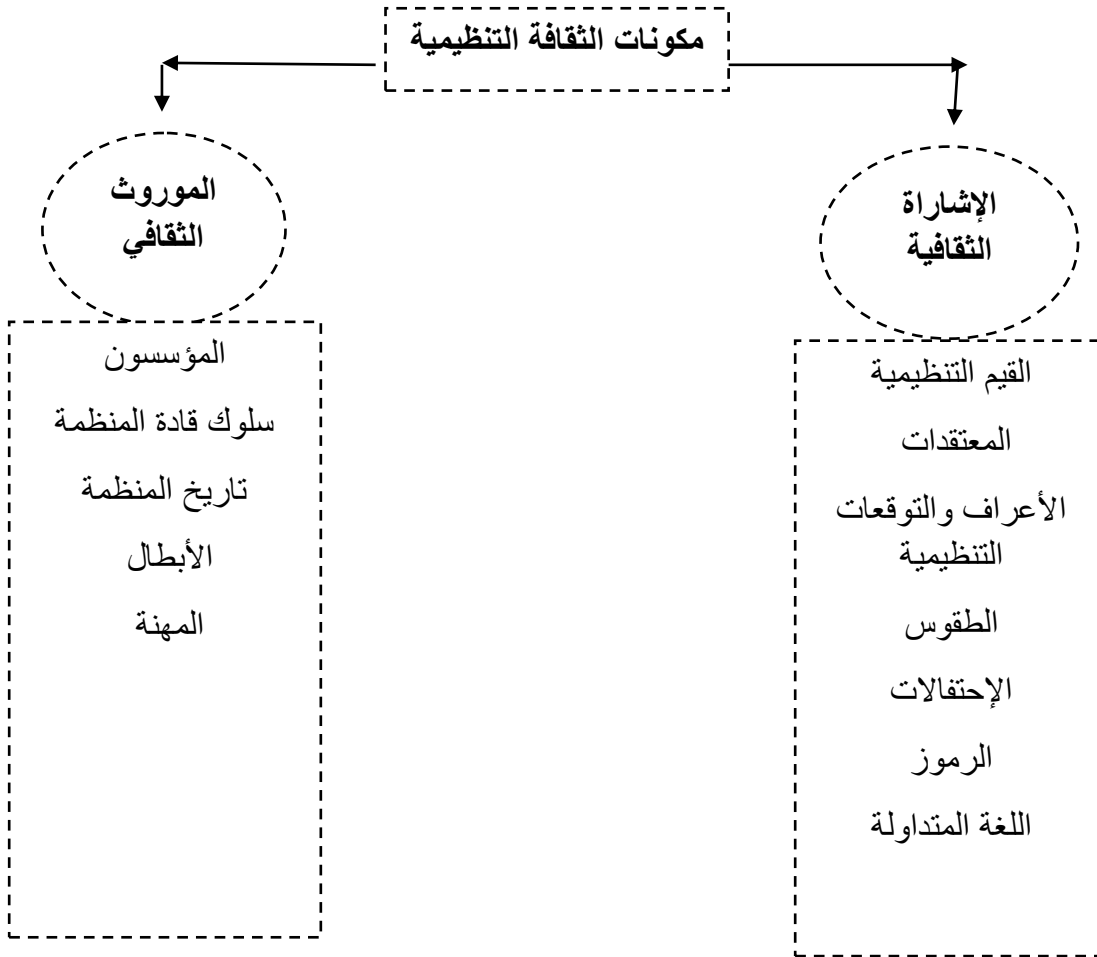
² سعيد بن يمينة : تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ، بدون طبعة ، الجزائر، 2015، ص 164، 165 .

الأبطال هم أشخاص يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا ومثالي من خلال ما يتمتعون به من كفاءة ، وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة ، وهم يعتبرون من خيرة المنظمة ، والتي تعكس الأبطال المؤثرين في حياة المنظمة خاصة في الماضي، مثل المؤسسين وأصحاب الأدوار الكبيرة ، والذين لهم شأن كبير وتأثير قوي.

5- مهنة المنظمة (النشاط) :

تعرف مهنة المنظمة بأنها " مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق ، قدرات تنظيمية ...)"، فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين¹.

شكل رقم (02) : مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات السابقة

¹ سعيد بن يمينة، مرجع سبق ذكره، ص165

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة ، الطقوس الجماعية والاحتفالات ، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية ، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره ، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة ¹.

تتوقف هذه المكونات على عدة اعتبارات منها ²:

- 1- عمر المنظمة : أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن؛
- 2- قوة المؤسسين : أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين؛
- 3- التطور التاريخي : أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات؛
- 4- التوسع والانتشار : فكما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وتاريخها ؛
- 5- التميز والتفوق : سواء في الإنتاجية أو في الجودة أو في الربحية؛
- 6- ثقافة المجتمع : فهناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها باعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي التي تعمل فيه؛

المطلب الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية :

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي : المجتمع، الصناعة أو النشاط و المنظمة ، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج لثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة، أو النشاط ، ويتطلب التحليل الدقيق لثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة ، ويمكن توضيح هذه المستويات كما يلي ³:

اولا:ثقافة المجتمع :

تمثل ثقافة المجتمع في هذا المستوى القيم و الاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة ، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوا الاجتماعية مثل نظام التعليم ، نظام السياسي ، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري لدولة ، و تأمل المنظمة داخل هذا الإطار العم لثقافة المجتمع

¹ سعيد بن يمينة ، مرجع سبق ذكره، ص 166

² يونس مختار ، مرجع سبق ذكره، ص 28

³ محمد الفاتح محمود البشير المغربي ، مرجع سبق ذكره، ص 248، 249 .

، حيث يؤثر على كل أنشطتها ، حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها .

ثانيا:ثقافة النشاط :

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط ، وعبر الوقت يكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء ونوع الملابس ، والأشياء الأخرى السائدة داخل منظمات العامة في نفس الوقت الصناعة أو النشاط ، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها ...

ثالثا:ثقافة المنظمة :

عادة ما تكون المنظمات العامة و الحكومة و المنظمات الكبرى أو البيروقراطية ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارة أو أقسام أو قطاعات المنظمة ، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات ومن الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم ، والتي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة .

المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية :

يوجد أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية ،فهي تختلف من قطاع إلى آخر ،و من منظمة إلى أخرى ،و فيما يلي عرض لأبرز هذه الأنواع¹:

اولا:الثقافة القوية

هي التي تنشر عبر المنظمة ، وتعتمد على عنصر الشدة أي قوة وشدة تمسك أعضاء التنظيم بالقيم والمعتقدات وعنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات وعليه فالثقافة القوية هي القادرة على الوحدة التنظيمية

¹ نور الدين حاروش ، رفيقة حروش : علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة ، دار الأيام للنشر والتوزيع ،دون طبعة، عمان ، ص 138 ،

والتي تسمح بتعدد الثقافات الفرعية المتباينة داخل التنظيم لما لها من تأثير على المنظمة وعلى السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية، تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

- 1-الثقة: تشير الثقة إلى الدقة و التهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة .
- 2-الألفة والمودة : يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم وتحفيزهم .

فيا يرى ستيفن روبنز Steven Robens : أن الثقافة التنظيمية القوية تعتمد على :

- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات .
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد ،و الذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم .
- إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها في ما يلي :

-تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف ، مع التأكد على الاستقلالية والمبادأة ، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة

-أفها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة ، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل و إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك .

-إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم و إن احترام الفرد ويمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن لشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة لسلوك الإنتاجي .

ثانيا:الثقافة الضعيفة :

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمه ، فهي تسير الأفراد بطرق مبهمه وغير واضحة يتلقون التعليمات متناقضة وبالتالي الفشل في اتخاذ القرارات المناسبة والملاءمة لقيم واتجاهات الأفراد .

فقد تحقق بعض الآثار السلبية لها وذلك في المواقف التالية²:

¹ مراح ممدوح كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 597 ، 598 .

² بلال خلف السكارنه : الإبداع الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 341 .

-عدم اتساق القيم السائدة حاليا مع متطلبات النجاح المستقبلي للمؤسسة (يحدث في حالة وجود بيئة ديناميكية للمنظمة وبروز الحاجة إلى تغيير أنماط السلوك ومعايير الأداء المعمول بها حاليا) .

-وجود ثقافات فرعية للوحدات أو المجموعات أو الأفراد قد تتعارض أو لا تتسق مع الثقافة التنظيمية العامة ، وهو ما يؤدي إلى التضارب في الأولويات أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوكيات مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، هناك سبيلا وحيدا لتمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة ، وهو ما يوضحه الجدول يُوْشِر من الجدول ، أن إجابات المعايير بنعم يدل على وجود ثقافة تنظيمية قوية لدى المنظمة ، على العكس مما لو كانت الإجابات بكلمة كلا عندها تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة¹.

جدول رقم (1) : معايير الحكم على قوة الثقافة أو ضعفها :

ت	المعيار	المقياس				
		نعم		كلا		
1	وجود شعارات معينة ؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	هيمنة بعض القصص في المنظمة ؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	وجود أبطال معروفين في المنظمة ؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	وجود الأفعال الرمزية أو الرموز في المنظمة ؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	توافق الطقوس الاجتماعية والمعايير الاجتماعية ؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	وجود لغة محددة في المنظمة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	هل تمتلك المنظمة تاريخ عريق ؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	هل تخلى الأفراد عن المنظمة منذ عدد من السنوات	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	وجود البدائل (الخيارات) التي تحضى بقبول الأفراد	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

المصدر : إحسان دهش جلاب : إدارة السلوك الإنساني في المنظمات ، ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2016 ، ص602

¹ إحسان دهش جلاب : إدارة السلوك الإنساني في المنظمات ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2016 ، ص 602 .

ثالثا: الثقافة المثالية :

يرى كل من Drucker و Ouchi، Waterman و ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة ، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة ، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح . ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick TAYLOR) حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء .

رابعا: الثقافة التكوينية (الموقفية)

يقترح بعض الباحثين أمثال كلورى و دراكر ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ، وذلك أن اختيار 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 البيئية¹.

المطلب الرابع : وظائف الثقافة التنظيمية :

تنحصر أهم وظائف الثقافة التنظيمية في ما يلي²:

- 1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .
 - 2- تسهل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة
 - 3- تعزز استقرار النظام : تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .
 - 4- تشكل السلوك من خلا مساعدة الأفراد على فهم مت يدور حوله : فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما .
- بالإضافة إلى الوظائف أخرى لثقافة التنظيمية نذكر منها :
- تحديد مسؤوليات ومهام أعضاء فرق العمل .

¹ مراد ممدوح كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 599،598 .

² حسين حريم : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، الحامد للنشر والتوزيع ، ط4 ، الاردن،، 2013 ، ص 312،

- تشكيل نظام لرقابة التنظيمية يستند إلى معايير الجماعة¹.
- تشكيل إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به في توضيح نشاط المنظمة وتعد مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز والتغلب على المنافسين².
- تحقيق الاستقرار الداخلي للمنظمة .
- الثقافة التنظيمية تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة .
- لا تقتصر الثقافة على تزويد الأفراد بطرق إتباع حجاتهم بل تطور فهم حاجات أخرى أو تفصل حاجة عن أخرى تقديمًا أو تأخيرًا .
- تعطى الثقافة لأفراد الجماعة الواحدة شعورًا بالانتماء لأنها تربط بين أعضائها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها³.
- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية المضطربة .
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم تطابق الهوية .
- توحيد السلوك ، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المنظمة ، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المنظمة وينسق السلوك في العمل⁴.

¹ بطرس حلاق ،مرجع سبق ذكره ، ص 62 .

² بوبكر منصور :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ، مذكرة الماجستير غير منشورة ، تخصص علم النفس وعلوم التربية ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، 2007/2006 ، ص 30

³ بوالشرش كمال :الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، دار الأيام للنشر والتوزيع،ط1، عمان ، 2015 ، ص 45

⁴ سعيد بن يمينة، مرجع سبق ذكره ق ، ص 176

المبحث الثالث : آليات تشكل الثقافة التنظيمية وطرق التعبير عنها و آثارها على المنظمة :

الثقافة التنظيمية هي ذلك المركب الذي يتكون من مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل هذه الثقافة ، وهذا وفق مجموعة من الآليات الرئيسية ، كما أن لهذه الثقافة انعكاسات و آثار على المنظمة و هذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث من خلال : أولاً آليات الثقافة التنظيمية ، ثانيا طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية ، ثالثاً أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة .

المطلب الأول : آليات تشكيل (خلق) الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها :

يمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين . وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن و أقوى وكذلك الأمر في المنظمات ، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل ، وخاصة في فترات التشكيل الأولى في المنظمة ، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين . كما أن الحجم المتواضع والصغير لتنظيمات في المراحل الأولى لنشأتها ، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات ، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة ، إذ إن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرو أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريقة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافذ¹ ، ويمكن القول بأن الآليات والطرق الرئيسية لتشكيل ثقافة المؤسسة الجزائرية هي كالآتي :

أولاً: اختيارات العاملين والموظفين

تعتبر عملية اختيار العاملين أول خطوة تقوم بها المنظمة في بداية نشاطها وبالتالي كان لازم عليها تسديد خطواتها الأولى لكي تضمن نجاحها وبقائها كما تعتبر عملية الاختيار خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه من خلال عمليات الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص اللذين يتفقون مع قيم المنظمة ، ولاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافها وقيمها وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة لتعرف على قدرات الموظف و مهاراته ، وعلى التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة ، كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي

¹ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 186 .

والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة ، ويتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عالي مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد اللذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات ولأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها ، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص اللذين يتفقون مع قيم المنظمة وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين اللذين يتلاءمون مع الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة ، كما يجب على المنظمة أن تجعل أهدافها وأهدافهم منسجمة حتى يكون انصهار العاملين فيها وبالتالي بذل أقصى جهد قصد تحقيق أهدافها كما أن لانسجام الاتجاهات وقيم العاملين أهمية كبيرة في نشأة ثقافة تنظيمية يسودها التعاون وبعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطبيع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء و استمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة ، فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى آخر . فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين ، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال ، وافتقار التلاحم في الخبرات . وبالتالي على المنظمات ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها ، وتجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة وكذا التدريب الدوري والمستمر للمحافظة على الثقافة الجديدة¹.

ثانيا: الممارسات الإدارية العليا :

تعتبر ردود فعل الإدارة عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تعتبر الإدارة العليا عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب ، وكذلك سياستها في تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، التي تخص المنظمة ككل فهذا سيسمح بالحفاظ على ثقافة المنظمة²، و لا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقادها ، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة بأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث

¹ سارة حلفة ، مراد بومنقار :آليات تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ،مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، عدد 2 ، 2019 ، ص 7 ، 8 ،

² محمود سليمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 319 ، 320 ،

الجارية في المنظمة¹، و تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها ، ويجري التكتّم على الممارسات الخاطئة ويتم تزيين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة ، ولكنها مغايرة لما هو موجود فعلا . إن مثل هذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية ، أكثر من الثغرات والسياسات التي لا تطبق . وقد يكون تكرار رفع شعارات ايجابية تحرص الإدارة عليها دلالة على حقيقة الابتعاد عنها ، ودفاعا غير مباشر عن واقع موجود .

ثالثا: التنشئة والتطبيع :

يعرف التطبيع على أنه تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة² . يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد تعيين الموظفين للقيام بتدريبهم . فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي ، يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها وقيامها ، وما يميزها عن المنظمات الأخرى . وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية وجيهة تستمر ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة ، ومن الضروري أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة ، فالعاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية ، لذلك تعمل المؤسسة على مساعدتهم على التكيف مع ثقافتها من خلال التدريب ، ويطلق على عملية التكيف هذه التنشئة الاجتماعية³

رابعا: القصص والطقوس والرموز والمفردات :

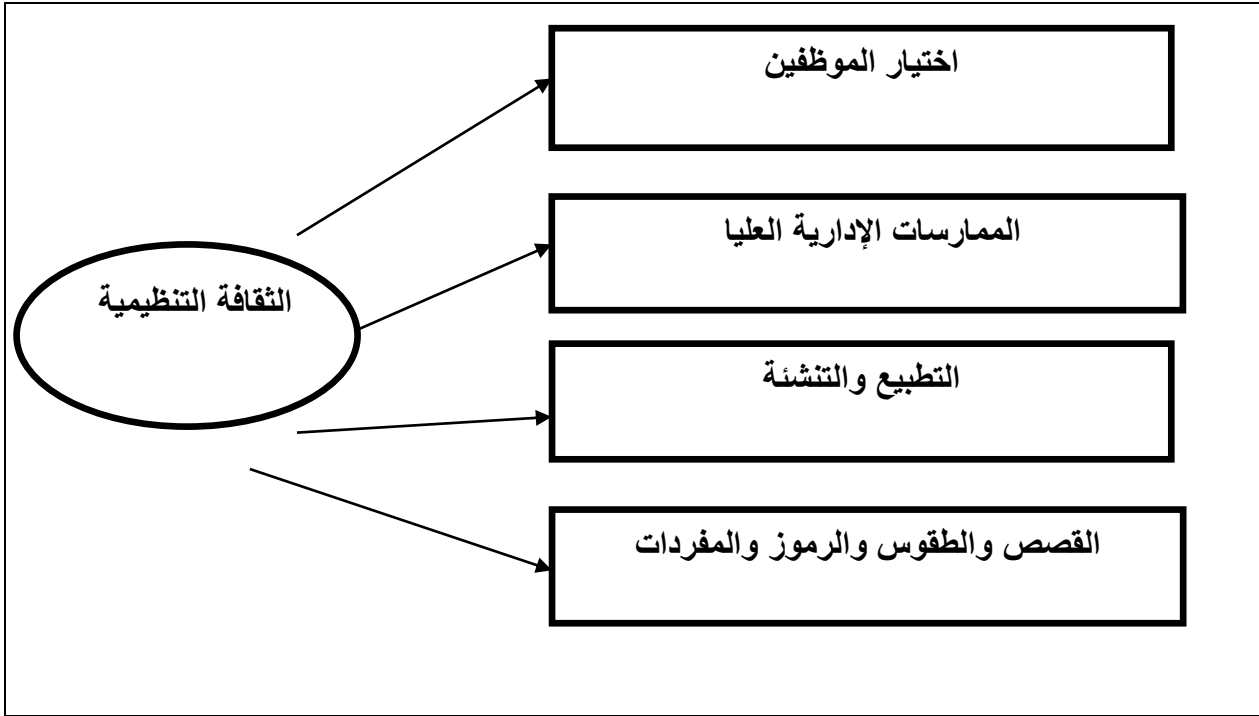
تعزز الثقافة التنظيمية و تستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الآليات الغير رسمية ، وتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم ، بقصد ترسيخ القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها . كما يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر و احتفالات ، ويمثل الشكل التالي آليات تشكيل الثقافة التنظيمية :

¹ حرم حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 269 .

² خيضر كاظم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 268

³ نجم عبود :أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، المنظمة العالمية لتنمية، دون طبعة ،عمان، 2006، ص 291

شكل رقم (3) : آليات تشكيل الثقافة التنظيمية :



المصدر : من إعداد الطالبة انطلاقا من معلومات السابقة .

إضافة على ذلك إن تشكل ثقافة المنظمة في ضوء وجود تفاعل مستمر لمجموعة من المتغيرات و الآليات ومن أهمها :

- القيم المشتركة لأفراد المنظمة والتي تتمثل في أهداف المنظمة ورسالتها ومبادئها واستراتيجياتها وتوقعاتها .
- الهيكلة التنظيمية للمنظمة ، حيث تنعكس في طبقة على خطوط السلطة وطبيعة المسؤوليات وأنماط اتخاذ القرار داخل المنظمة .
- الخصائص الوظيفية ، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية لأفراد المنظمة كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها ¹ .

¹ حسين أحمد عبد الرحمان التوهامي: التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية ، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2013 ، ص 69 ، 70 ،

المطلب الثاني : طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية :

من طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية نذكر¹:

أولاً: الطرق النظامية في عمل الأشياء :

توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة ، الأنماط المدركة التي تشير الى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع و طبيعة السلوك المقبول ، التصرف الإيجابي الموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج إنجاز الأعمال .

ثانياً: المعاني المشتركة لمجاميع العمل :

تتضمن المعاني المشتركة لمجاميع العمل ، قواعد و إجراءات العمل ومعايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الأفراد ومجاميع العمل . تمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها .

ثالثاً: القيم الجوهرية الكاشفة :

يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك المدراء ولأفراد ، وتعتبر محور تركز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون ممثلة بالجودة ، المتانة والثقة ، أو التميز وانفراد كل شيء . الرؤية الإستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال واتجاه العاملين ، المستفيدين والمنافسين ، كل هذه الأبعاد الأنفة الذكر ولا تمثل في حد ذاتها "ثقافة المنظمة" لكنها ببساطة تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي ظهر بأشكال متنوعة ومتغيرة .

المطلب الثالث : أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة :

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب و أبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي ، وفعالية المنظمة ولأداء ، والإبداع والالتزام وغيرها ، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون لثقافة نتائج إيجابية وسلبية

¹ سعيد غالب ياسين : الإدارة الدولية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، دون طبعة ، الأردن ، 2007 ، ص 238 .

أولاً : ثقافة المنظمة والفاعلية

لقد كشفت الدراسة التي أجراها Peters و Waterman حول خصائص المنظمة متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة ، فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز . ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية . فالناس يعرفون ما يفترض أنهم يعملوا ، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس ، ويرى الكاتب Jay Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى الإنتاجية الاقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية ، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل ، وأن تكون نادرة ، وغير قابلة لتقليد ، إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجياتها والتقنية التي تستخدمها ، من ناحية فيجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية ، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة وتغييراتها ، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة لإستراتيجية المنظمة . و أن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة ، إلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل . وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة ، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة . فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية¹.

ثانياً : أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية :

تؤثر الثقافة التنظيمية على نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات ... ، إن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة ، كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد . هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد².

¹ حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 320 .

² بلال خلف سكارنه :التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 375،374،

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد ، وتحدد ماهو السلوك المطلوب والمقبول ، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية رقابية في المنظمة والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد¹.

ثالثا : أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي :

ثقافة المنظمة تعتبر عنصر أساسي ، وتؤثر على العاملين والعمليات الإدارية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار و سياسات تواجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها ومن ثم تؤثر خلالهم على كفاءة وفعالية المنظمة الإدارية .

وتزداد أهمية الانتماء في الربط بين المنظمة والعاملين فيها في حالات التغيير السريع الذي قد تشهده المنظمة الإدارية وفي حالة الصعوبة التي قد تواجهها المنظمة في تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين فيها لتحقيق مستويات أعلى للإنجاز ، وتقدم مدرسة الثقافة التنظيمية الخاصة بدراسة و تفسير الانتماء التنظيمي باعتبار أ، ثقافة المنظمة بما تتضمنه من قيم وخاصة قيم المديرين وجوانب تتعلق ببناء المنظمة منديا وتنظيما وافترضاات أساسية تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى وتعد الثقافة التنظيمية المكون الأساسي للانتماء التنظيمي².

بالإضافة تؤثر الثقافة التنظيمية على المنظمة بمجموعة من الإستراتيجيات نذكر منا مايلي :

-التأثير على نمط الإدارة حيث ينعكس نمط الإدارة بالأسلوب الذي يتبعه المدرون في تحقيق أهداف المنظمة في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، وبالرغم من أن نمط الإدارة يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية والموضوعية إلى أن القيم والمعايير تؤثر بدرجة كبيرة على نمط الذي يستخدمه -المديرون في تحقيق الأهداف .

-التأثير على الإستراتيجيات التنظيمية، فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية التنظيمية علاقة متداخلة تبادلية وكل منها تؤثر على الأخرى بدرجة ما وكان من الصعب تحديد أي منها أكثر تأثيرا على الآخر .

-التأثير على عمليات (الأداء) وذلك باعتبار أن العمليات جزء لا ينفصل عن الإستراتيجية وتصف العمليات كيفية أداء المهام والواجبات وكيفية تحقيق الأهداف وتتأثر جميعها في ثقافة المنظمة .

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 333 .

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي : أصول الإدارة والتنظيم ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2016 ، ص 202 ، 203

- تساعد على تكوين هوية للمنظمة فالعديد من المنظمات من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة وقوية أم أنها ضعيفة و فوضوية .
- تدعيم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وذلك من خلال إحساس العاملين من انتماءهم إليها وتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها.
- تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيقها منها تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة¹ .

المطلب الرابع : تغيير الثقافة التنظيمية :

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية شأنها في ذلك شأن أي عملية تغيير يستلزم تدويب أو تفكيك أو تحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم ، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوبة إيجادها ، وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها ، إضافة للتعرف على المعايير المعتمدة لصرف المكفآت ، وفي ما إذا كانت موضوعية أو تقليدية و سياسية لا علاقة لها بالقدرة على الإنجاز ، والتعرف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمنظمة ، وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات ، والأحداث السابقة التي مرت بها والدروس المستفادة منها ، والتعرف على الأعضاء الخارجين عن القيم الثقافية التنظيمية السائدة ، وكيفية التعامل معهم . أما الخطوة الثانية فهي الاستفادة من هذه المعلومات المتجمعة ، وبلورة منظومة جديدة من القيم وتحديد أولوية تناولها حسب أهميتها للمنظمة² .

أولا : العوامل المؤثرة في تغيير الثقافة التنظيمية :

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تغيير الثقافة التنظيمية والتي يمكن إيجازها في مايلي³ :

1-طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة : إن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها ، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق تغيرات المطلوبة في الثقافة التنظيمية ، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها ، فكتيرا ما يتحارب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه ، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيته ، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق ، أو دخول منافسين رئيسيين لسوق

¹ بو الشرش كمال مرجع سبق ذكره ، ص 48

² محمد القاسم القريوتي :نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 385 .

³ عادل عبد العزيز السن ، مرجع سبق ذكره ، ص 326 327 .

2- التغيير في القيادة : قد يكون التغيير في القيادة فرصة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة ، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتهم على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي .

3-مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة : إن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل من المراحل الأولى من عمر المنظمة ، حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها ، كما تكون عملية التغيير سهلة إذا كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج ، يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير نتيجة لعدم شعورهم بالرضا عن العمل .

4-حجم التنظيم : من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة ، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه .

5-قوة الثقافة الحالية وتعددتها : تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها ، دورا كبيرا في القدرة على تغييرها . فكلما كانت الثقافة قوية ، وكان هناك إجماعا حولها كل ما تطلب تغييرها وقتا أطول ، وكلما كانت العملية أصعب ، كما أن تعدد الثقافات الفرعية ، بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها ، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضا ، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم .

ثانيا: وسائل تغيير الثقافة التنظيمية:

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة كما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفعالية المنظمة ، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم . والسؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات و المعتقدات لدى الأفراد حول موضوعا ما . وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي ¹:

1-الإدارة عمل ريادي : إن وضوح نظرة الإدارة و أعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية ، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها . فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل ، ومن أجل ذلك عليهم

¹ بلال خاف السكارنه : دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2017، ص161.

متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة . فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة ، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله له .

2-مشاركة العاملين : عملية إشراك العاملين من المبادئ و الأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة ، فالمنظمات التي تهيم مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم . وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتماءهم لهم .

3-المعلومات من الآخرين : إن المعلومات المتبادلة من الأفراد العاملين في المنظمة ، تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة ، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة .

4-العوائد والمكافآت : ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية . إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها ، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتغيير والتطوير تماشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة¹.

يتم جراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية²:

- حصر وتحديد ثقافة وسلوك الأفراد داخل التنظيم ؛
- تحديد المتطلبات الجديدة المرغوبة من قبل المنظمة ؛
- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المرغوبة ؛
- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة القديمة والجديدة ؛
- اتخاذ خطوات لتبني السلوك الجديد .

¹ بلال خلف السكارنه : أخلاقيات العمل ، مرجع سبق ذكره ، ص363.

² نور الدين حاروش ورفيقة حروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 140 ، 141 .

خلاصة الفصل الأول :

الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف، التي تكونت في منظمة ما وتميزت بها عن غيرها من المنظمات بسبب إختلاف العوامل المؤثرة عليها، وتنعكس أهمية الثقافة في عدة جوانب، فهي تساعد على احداث الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر من أجل تحقيق الإنسجام و التأمل في البيئة التي تعمل بها، كون الثقافة التنظيمية من العوامل المحددة لنجاح أو فشل المنظمة فعلى المنظمة تحسين وتسيير وظائف الثقافة التنظيمية كما تهدف الثقافة التنظيمية إلى جعل سلوك الأفراد داخل المنظمة يتجه إلى نفس التفكير والاختيار من أجل الحصول على توجه واحد يجعل كل الاهداف والأفكار الخاصة بأفراد المنظمة تصب في وعاء واحد ، تسوده ثقافة ايجابية يخدم اهدافها واستراتيجياتها، وهذا وفقا للإمكانيات المتوفرة لديها، حيث نجد أن الثقافة التنظيمية تحاول جعل ذهنيات الأفراد تتغير من وقت لآخر من أجل مواكبة التطورات الحاصلة حتى تبقى المنظمة متكيفة مع التغيرات باستمرار وبالتالي تحافظ على مركزها ومكانتها، وبالتالي تحقيق درجة معينة من الرضا الوظيفي لافرادها بالمنظمة.

الفصل الثاني

مفاهيم حول الرضا

الموظف

تمهيد

يمثل العمل جزءاً هاماً في حياة الفرد، وتمرور الوقت يكون الفرد العامل مجموعة من المشاعر والأداء نحو العمل، وبناء عليه يتشكل وحدانه ومشاعره عن عمله من خلال التكوين المعرفي والمعلوماتي والجزائي الذي حصله مدى حياته العلمية، مما يؤدي إلى التصرف السلوكي نحو العمل بطريقة معينة تتبلور معاليمها بأسلوب التفاعل مع القائد والزملاء، حيث للعمل دور كبير ومكانة هامة في حياة الفرد، فهو ليس وسيلة لكسب الرزق فحسب بل أصبح وسيلة لإشباع الكثير من الدوافع والحاجات النفسية، وهو بهذا يشكل محور النشاط الاجتماعي الذي ينبغي أن يحقق فيه الفرد أكبر قدر ممكن من التوافق لكن هذا التوافق لن يتحقق إلا إذا كان الموظف راضي عن الوظيفة التي يشغلها، حيث استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين في عدة مجالات على غرار مجال الإدارة وعلم النفس التربوي.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى إبراز أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد العامل، ومدى تأثير ذلك على أدائه بمهامه، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية يتناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية الرضا الوظيفي، بينما يستعرض المبحث الثاني أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، مسبباته ونتائجه، في حين يتطرق المبحث الثالث إلى أهم العوامل المؤثرة عليه على غرار القيم، العادات والتقاليد، البيئة المادية وغيرها.

المبحث الأول : الإطار النظري لرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع الأكثر غموضاً في علم الإدارة وذلك لارتباطه بمشاعر الإنسان إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه، والبيئة المادية المحيطة به ، وقد بدأ الاهتمام به مع بداية القرن العشرين من قبل الباحثين وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت دراسة الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الفرد ، فكانت أولى المحاولات هي محاولة مدرسة العلاقات الإنسانية للإدارة ، وأن أصحاب هذه المدرسة هم أولو من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة كيفية تحفيزه من أجل المزيد من العطاء وذلك من خلال تحسن ظروف العمل للعاملين من أجل زيادة الإنتاج ، ولقد جاء هذا المبحث محاولاً التعرف على الرضا الوظيفي وذاك بتحديد مفهومه ومحدداته وعناصره وكذا قياسه والنظريات المفسرة له .

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي :

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين ، إذ يشير الكثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح أو محدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد فهو إما أ، يكون راضياً عن عمله و إما أن يكون غير راضٍ عن هذا العمل¹.

وفي هذا الطلب سنتطرق لعدة تعريفات ومفاهيم حددها العلماء والباحثون وهي كالآتي :

حسب بلوك : عرف " بلوك " الرضا الوظيفي على أنه "اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته " ².

حسب هوبوك : عرف "هوبوك" أن الرضا الوظيفي بأنه الشيء الذي يظهر اهتمام نحوه والذي يتكون من مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تؤدي بالفرد أن يقول بصدق بأنني راضٍ عن عملي . كما أشارت دراسات أخرى إلى أن الرضا الوظيفي هو مجموعة الحاجات الإنسانية في بيئة العمل ، وإن الرضا يتحقق في قدرة العمل على إشباع تلك الحاجات " ³.

¹ مؤيد موسى علي أبو عساف ، هيثم عبد الله ذيب المرعي : التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2018 ، ص 153

² مصطفى محمد : الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2018 ، ص 11 .

³ نبيهة صالح السامرائي : علم النفس السياحي ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2017 ، ص 251

حسب بورتر : عرف بورتر الرضا الوظيفي بأنه المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على مدى الملائمة للانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد و أولويات الفرد في هذه الوظائف¹

حسب سترونج : فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه " حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة " ².

حسب عبد الخالق : يرى عبد الخالق (1983) "أن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يستمدده الموظف من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه اللذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبنية التي يعمل فيها"³.

حسب عوض : يرى عوض 1985 "أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يكون الطموح والعائد من الوظيفة أقل من طموحات الفرد "

حسب العديلي : يرى العديلي "أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإتباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه محتو بيئة العمل ، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ، ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة " ⁴.

كما ينظر إلى الرضا الوظيفي في علم النفس بأنه الحالة الشعورية التي تصحح بلوغ الفرد لغاية ما أو وصول إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبات اتجاه الفرد⁵.

يعرف الرضا الوظيفي أنه الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية ، بحيث يكون ممثلا لقدراته وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره . ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء

¹ أمال بن سمشة :الأداء البشري بالإدارة المحلية ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع ،دون طبعة، الجزائر ، 2019 ، ص 61.

² منال البارودي:الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، المجموعة العربية لتدريب والنشر، ط1، القاهرة ، مصر، 2015، ص38.

³ عبد الغاني تغلابت وعمار زيتوني :تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية ،دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس ولاية باتنة ،مجلة الاقتصاد الصناعي ،العدد 12 ،جوان 2017 ، ص 3 .

⁴ إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر:الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014 ، ص17

⁵فايزة محمد رجب بهنسي:الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ط1، الإسكندرية، 2011، ص40.

وينتج عنه انبثاق الحماس ي نسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية¹.

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو "الشعور الداخلي الذي يحس به العامل اتجاه الوظيفة التي يشغلها في المنظمة وهذا الشعور قد يكون إيجابيا أو سلبيا وهذا على حسب ما تقدمه الوظيفة للعامل من إشباع للحاجات التي يراها هو مرضية له، بحيث يتحقق هذا الإشباع من عدة عوامل تجعل الفرد العامل راض عن عمله ومحققا لرغباته".

المطلب الثاني : خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي في ما يلي²:

1- تعدد مفاهيم طرق القياس : لقد أشار أغلبية الباحثون في ميدان الرضا الوظيفي تعدد المفاهيم وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء اللذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها .

2-النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي : على العموم ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي وإنما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم

3-الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني : على حسب تعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تختلف أنماطه من موقف لآخر ، وبالتالي تتضح نتائج متناقضة و متضاربة لدراسات التي تناولت الرضا لأنها توضح الظروف المختلفة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .

4-الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول : إن الرضا الوظيفي يمتاز بالقناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات وغيرها ، يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل .

¹ زرفة رؤوف و بوناب محمد: أثر نزاعات العمل التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة صيدال ، فرع عنابة،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،المجلد 13، العدد، 2019، ص14

² منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، مرجع سبق ذكره، ص 39، 40 .

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي : يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير المحبوبة المرتبة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول لهذه الغايات .

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى : يعتبر رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير نتيجة اختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم .

المطلب الثالث : أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل هو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كيانة التنظيم وكفاءته ، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت أو نقصت إنتاجيتها وهذا ما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية و علمية حيث تمثل أهمية الرضا الوظيفي بما يلي :¹

أولا : أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري²:

تتلور أهمية الرضا الوظيفي على الأفراد في نقاط جوهرية هي :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل ، حيث أنه الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .

الرضا في الإبداع والابتكار ، فعندما يشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتهم المادية من أكل وشرب ، سكن كافي ، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة .

زيادة مستوى الطموح والتقدم ، فالموارد البشرية لتي تتمتع بالرضا تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبل الوظيفي

¹ محمد عافت شامان العنزي : أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت ، رسالة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة غير منشورة ، كلية المال العام ، تخصص الإدارة العامة ، جامعة آل البيت ، الكويت 2016-2017 ، ص 32.

² لكحل منيف : تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ، المثقف للنشر والتوزيع ، ط1، الجزائر، 2018، ص 59 ، 60 .

ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة :

- انعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الحقيقي بالإيجاب على المؤسسة في صورة :
- ارتفاع في الإنتاجية ، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة في المورد البشري في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج ، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات والشكاوي .

ثالثا :أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع :

- ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الحقيقي بالإيجاب على المجتمع في صورة :
- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية .
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع .

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي¹:

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

¹ محمود عبد الفاتح رضوان :التدريب المؤثر في العمل ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة ، مصر ، 2012 ، ص 66، 67 .

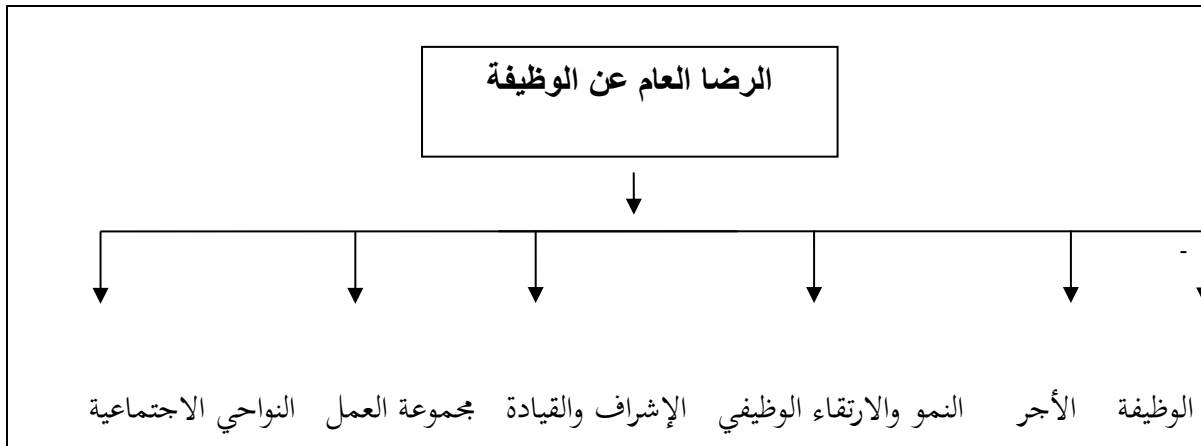
يعتبر الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات الصحة للدائرة ومدى فعاليتها على افتراض أن الدائرة التي يشعر فيها الموظفون بالرضا ما يميز دراسة الرضا الوظيفي أنه تناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به¹.

المطلب الرابع: عناصر الرضا الوظيفي ومحدداته :

أولاً : عناصر الرضا الوظيفي :

يعرف الباحثين الرضا عن العمل بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها عن طريق الوظيفة التي يشغلها وبالتالي فهو حالة من القناعة والبلوغ المرغوب وهي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه ، والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته ،² والتي تنحصر كالآتي³:

شكل رقم (04): عناصر الرضا الوظيفي :



المصدر: شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز-جيجل، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص7.

¹ عصام عبد اللطيف: الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل ، ، نيوليك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة ، مصر، ص 14،15 .

² إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر :الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني ،مرجع سبق ذكره، ص 52،53 .

³ معاذ مصطفى فراج :أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق ، زمزم للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن عمان ، 2014 ، ص 281.

1- الرضا عن الوظيفة : ويتضمن البنود التالية :

- اتفاق الوظيفة مع تأهيل الفرد وقدراته واستعداداته الشخصية .
- إتاحة الوظيفة للموظف فرصة لاستخدام مهاراته ومواهبه .
- إتاحة الوظيفة للموظف فرصة للمبادأة والابتكار .
- توفير نظام الإشراف العام وليس الإشراف المباشر .
- المكانة الاجتماعية للوظيفة المنظمة داخلها وخارجها .

2- عن الأجر : ويتضمن البنود التالية :

- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لوظائف المنظمة ،
- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لكل الظروف العملية .
- تناسب الأجر مع جل تكاليف المعيشة .
- إتباع سياسة المكافآت المحفزة والمستمرة وإنصاف المكافآت .

3- الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي : ويتضمن ما يلي :¹

- تحديد إستراتيجية واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي .
- تطور الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند تطورها .
- تأهيل الموظفين بالمؤسسة لشغل الوظائف الأعلى .

4. الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة : يتضمن ما يلي :

- إيضاح روح الصداقة حتى يشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكرته ووجهة نظره .

¹ معاذ مصطفى فراج: أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص282

- مساندة المرؤوس وتقديم المعونة عن طلبها .
- عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين لأن محاربة المرؤوسين يضاعف من ثقة الآخرين.
- تركيز الرئيس على نقاط القوة الموجودة في المرؤوس بدلا من التركيز على نقاط الضعف.

5- الرضا عن مجموعة العمل : ويتضمن ما يلي¹:

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة .
- تقارب درجات الثقافة والناحية العلمية والفكرية .
- وجود انتماءات مهنية واحدة .
- تقارب القيم والعادات والتقاليد والأخلاقيات الخاصة بأعضاء المنظمة.

6- الرضا عن النواحي الاجتماعية : تتضمن ما يلي :

- البحث عن المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها إذا أمكن ذلك.
- تقديم الرعاية الصحية الكاملة للموظف .
- توفير الخدمات للموظف .
- تقديم مساعدات للموظف عند مواجهته للكوارث .
- وجود أنشطة ترفيهية .

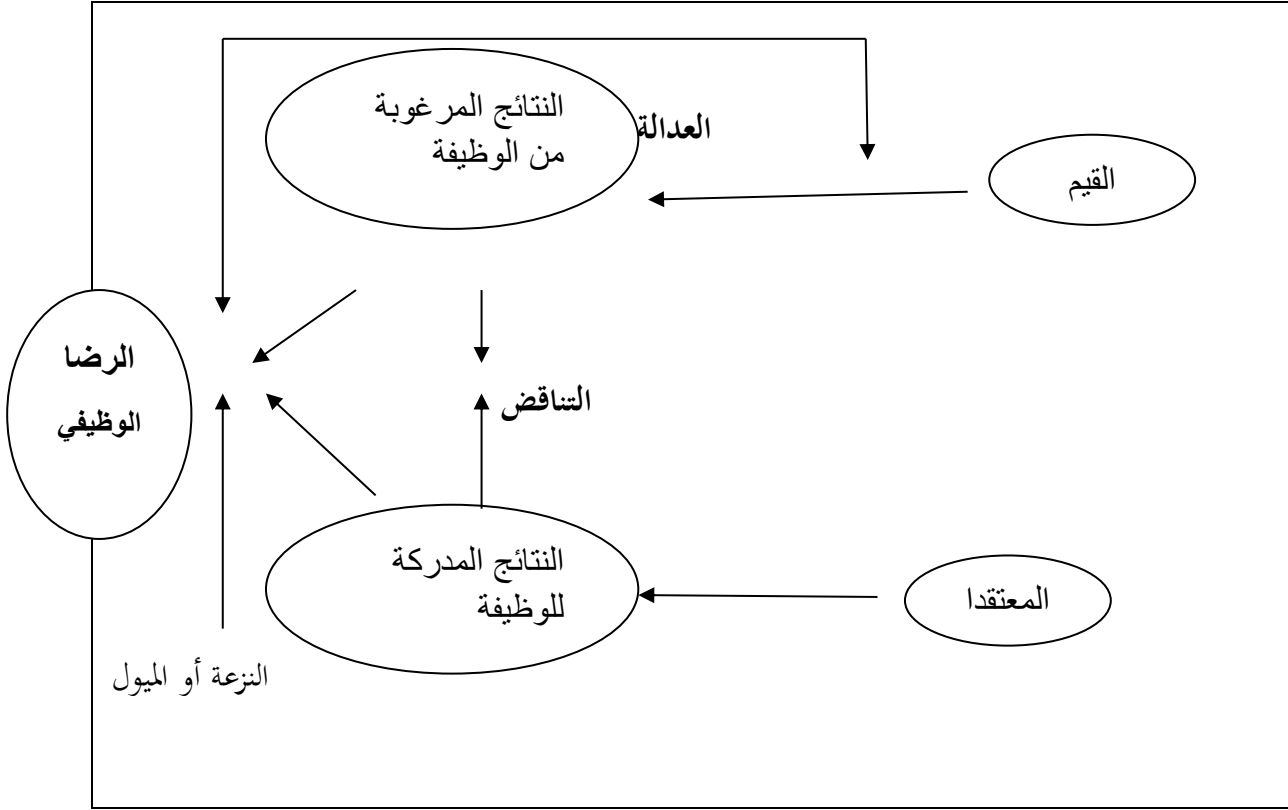
ثانيا : محددات الرضا الوظيفي :

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والتي يمكن إيجازها في مايلي²:

¹ معاذ مصطفى فراج: أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص282

² لكحا منيف: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره ، ص 72

شكل رقم (05) : تأثير التناقض ، العدالة والنزعة في الرضا الوظيفي :



المصدر : هري بلال :علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العاملين ،دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير -ولاية جيجل ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،مدرسة الماجستير اقتصاد - مناجمت ، تخصص مناجمت المنظمات ،جامعة عباس لغرور ، خنشلة ، 2012 ، 2013 ، ص 65.

تتمثل محددات الرضا الوظيفي في مايلي:

1-التناقض (التباعد) : تعتبر قيم ومعتقدات الأفراد السبب الرئيسي وراء الاختلاف الرضا الوظيفي في حالة الوظائف المتماثلة ، فالرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها .

2-العدالة : يتمثل المحدد الثاني للرضا الوظيفي في العدالة ،وتتحقق العدالة عندما يدرك العاملون أن ما يستحقونه في العملية المستخدمة لتحديد نتائج الوظيفة وتقييم الأداء ، فشعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل¹ .

¹ لكحا منيف :تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ،مرجع سبق ذكره ، ص 72

3- النزعة والميل : وهو ثالث محددات الرضا الوظيفي ويشير هذا المحدد إلى الوضع الشخصي للفرد فالمنظمة قد تتمكن من التأثير في رضا الموظفين من خلال التغييرات والتحسينات في بيئة العمل إلى أن الموقف الشخصي المسبق للفرد يكون له تأثير على شعوره بالرضا عن عمله رغم التغييرات الايجابية في بيئة العمل¹.

المبحث الثاني : مسببات الرضا الوظيفي ، نتائجه ، نظرياته وطرق قياسه:

إن الرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو من العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ويمكن أن نصنفها إلى عوامل شخصية وأخرى تنظيمية ، كما أن لرضا الوظيفي انعكاس على سلوك العمال ، وسنحاول التعرف على ذلك من خلال مسببات الرضا ونتائجه ونظرياته وطرق قياسه.

المطلب الأول: مسببات الرضا الوظيفي :

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين أولهما مسببات خاصة بالتنظيم ، وثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته²:

اولا: المسببات الشخصية للرضا:

يتأثر الرضا عن العمل بشخصية الفرد ، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم المسببات ما يلي :

1-احترام الذات : كلما كان هناك ميل للفرد للاعتداد برأيه ، واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب للرضا عن العمل أما أولئك اللذين يشعرون ببخس في قدرهم ، أو عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راض عن العمل

2-تحمل الضغوط : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها ، كلما كان أكثر رضا ، أما ألك اللذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فورا وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين .

¹هري بلال : علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة الماجستير إقتصاد -مناجنت غير منشورة ، تخصص مناجنت المنظمات، جامعة عباس لغورور، خنشلة، 2012/2013، ص 67.

² معاوي عبد العظيم: مكونات الثقافة التنظيمية وأثرها على مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة الوطنية لتأمين -سظيف، مجلة الاقتصاد الجديد العدد4، جامعة سطيف الجزائر، 2021، ص 7، 8.

3-المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية ،أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله ،أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا ،زاد استياء الفرد .

4-الرضا العام عن الحياة :يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم،أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون تعاستهم إلى عملهم.

وهناك من قسم هذه العوامل الشخصية إلى قسمين وهما¹:

أ-عوامل تتعلق بقدرة العاملين ومهاراتهم :والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والجنس والتعليم .

-السن : أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين ،فكلما زاد عمر الشخص كلما قل معدل تركه لعمله وقل معدل غيابه ،وتكون العلاقة مع الرضا على نحو كل ما زاد العمر زاد الرضا ،وغالبا ما ينحدر مستوى الرضا في الخمس سنوات قبل التقاعد نظرا لجمود فرص تحقيق الذات في هذه السن.

-الجنس: أغلب النساء يتوقفن عن العمل مقارنة بالرجال من حيث الرضا الوظيفية،وهذا الفرق يمكن إرجاعه إلى أن مصطلح النساء وحاجتهن المالية أقل من الرجال، إلى أن بعد الزواج ومع العمل معظم الوقت تواجههم أدوار متداخلة يمكنها التأثير على رضاهم الوظيفي .

-المستوى التعليمي : يعتبر المستوى التعليمي كمؤشر جيد لتحقيق درجة عالية من الفعالية في نظام الإنتاج مستقبلا ،وما يقابل ذلك من حوافز تتمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي .

ب-عوامل تتعلق بالقيم :حيث تعتبر من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد بها ما هو صحيح وما هو خطأ وما هو الجيد والسيء ،وتعتبر القيم من المسببات الرئيسية عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي حيث تؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف أو الأشياء والأحداث التي يمكن أن يتعامل معها الرد وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد .

¹ معاوي عبد العظيم :مكونات الثقافة التنظيمية وأثرها على مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة الوطنية لتأمين ،مرجع سبق ذكره،ص8

ثانيا :المسببات التنظيمية للرضا :

على ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالبا في شعورنا بالرضا الوظيفي وأهمها ما يلي¹:

1-نظام العوائد :مثل الحوافز ،المكافآت والترقيات ،يشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها و وفقا لنظام محدد يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل .

2-الإشراف : إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة،والأمر هنا يعتمد على ادراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم .

3-سياسة المنظمة : وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ،لوائح ،إجراءات ،قواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه .

4-تنظيم العمل : عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع ،المرونة ،التكامل ،الأهمية،الاستقلال وتوفر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل .

5-ظروف عمل جيدة : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة يساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ،ومن أهمها ما يمس الإضاءة،الحرارة،التهوية،حجم المكتب،ترتيب المكاتب ،التلفون،حجم الاتصالات الشخصية،حجم الغرفة وغيرها .

6-تحقيق اللامركزية في سيطرت القوة التنظيمية :يقصد باللامركزية هو إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات،ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا ،ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة .

¹ حسن راوية:إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية،الدار الجامعية لطباعة والنشر،بدون طبعة ، الإسكندرية ،مصر ،2001 ، ص181

المطلب الثاني : نتائج الرضا الوظيفي :

حدد الباحثين في مجال السلوك التنظيمي عدد من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل¹:

1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل :

يفترض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء فيه، وقل احتمال تركه له بطريقة اختيارية، فهناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي و معدل دوران العمل، أي أنه كلما ارتفعت درجة الرضا كلما قل معدل دوران العمل .

2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب :

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد على الرضا عن العمل لتنبؤ بحالات الغياب، فكلما كان الرضا الوظيفي مرتفعاً قلت معدلات الغياب .

3- الرضا عن العمل والإصابات :

هناك من يرى أن الحوادث و الإصابات شأنا شأن التغييب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع عن أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشير بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب إلى الإصابة .

نجد "فروم" يرجح القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس وأيا كان التغير فإن البحوث بدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات بين درجة الشعور بالرضا الوظيفي .

4- الرضا الوظيفي ومعدل الأداء :

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء أي أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، ويرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا بحيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أداءه الجيد في الوظيفة ،

¹ محمد هاني محمد :إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص 262، 262

وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا .

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي :

إن تعدد النظريات المفسرة للرضا الوظيفي يرجع تعدد العوامل المؤثرة فيه ،فمنها من يركز على إشباع الحاجات المادية والمعنوية . كنظرية التدرج لماسلو وأخرى تساعد على التنبؤ به ومحاولة السيطرة عليه مثل نظرية التوقع لفروم ونظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبرغ . ونظرا لتعدد النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي وتنوعها وعليه سنحاول وصف أهم هذه النظريات في هذا المطلب ومع التركيز على أهم الأفكار.

أولا : نظرية التدرج الهرمي للحاجات لأبرهام ماسلو Maslow:

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية وتسمى هذه النظرية ابرهام ماسلو (Maslow) تقوم على افتراض أن السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الأفراد إشباع حاجاتهم غير المشبعة ، كما نفترض هذه النظرية أيضا أن الحاجات الإنسانية متدرجة في الأهمية وبشكل هرمي ، وأنه إذا ما أريد تحريك سلوك من أجل إشباع حاجة عليا، فإنه يجب أن تكون الحاجات الدنيا مشبعة ، ولقد حدد ابرهام ماسلو هروما للحاجات الإنسانية يتكون مستويات وهي¹:

1-الحاجات الفسيولوجية أو الجسمية : وهي الحاجات المتعلقة ببقاء وعمل الوظيفة البشرية، كالمأكل والملبس

2-الحاجة إلى الأمن : وتمثل الحاجات للحماية ضد الأخطار والتهديد²؛

3-الحاجة إلى الانتماء : وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص آخر الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضوا في جماعة منظمة والحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية .

4-الحاجة لتقدير الذات : وهي رغبة الفرد أن يكون ما يريد أن يكون وما يمكن أن يكون ، ورغبته في الإنجاز لتحقيق الطموحات السابقة جميعها³.

¹ ال محمد الفاتح محمود البشير المغربي :السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره،ص291.

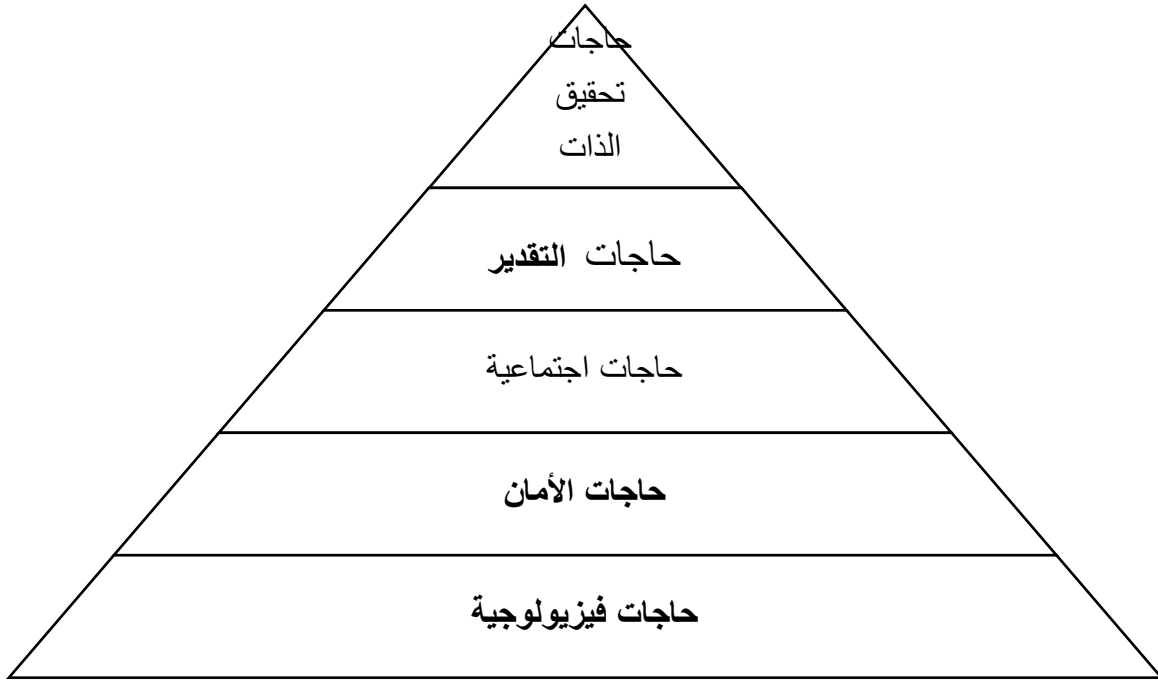
² جبار بوكثير:فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظري ماسلو للحاجات -دراسة حالة ،مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ،العدد 7،جامعة الوادي،ص 7 .

³ ايهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر:الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني ،مرجع سبق ذكره، ص 109

وأيضاً تتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير الآخرين واعتراهم له بمكانة اجتماعية معينة، وتبع هذه الجماعات عادة خلال شعوره ذاتياً بضرورة الحصول على احترام الآخرين¹.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات : تمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة. وقام ابرهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية، حاول فيها أن يصيغ نسقاً مترابطاً يفسر من خلاله طبيعة الدوافع والحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز و تطلب الإشباع هي الأخرى².

كل رقم (06): هرم الحاجات لابرهام ماسلو Maslow



المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مبادئ الإدارة العامة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية ، مصر، 2013، ص 224.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 1999، ص139.
² محمد القاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن، 2000، ص22.

ثانيا : نظرية ذات العاملين لفريدريك هارزبرغ F.herzberg:

قام فريدريك هارزبرغ بناء على الدراسة التي أجراها بتنمية النظرية التي أطلق عليها (نظرية العاملين) واستطاع أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة لرضا والاستياء ، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما على العوامل المؤدية للاستياء وهذه العوامل هي .

1-العوامل الوقائية :

وهي العوامل التي ترتبط بيئة الوظيفة، والتي تحول دول تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها وهذه العوامل ترتبط بظروف العمل ،الرواتب ،الأجور والسياسات المنظمة والعلاقة بين المرؤوسين والرؤساء والمكانة الاجتماعية وهي تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل ويمكن اعتبارها بمكانة حد أمان في هذا الخصوص .

2-العوامل الدافعة :

وهي العوامل التي يشعر الفرد من خلال إشباعها بدرجة مقدار الرضا لأنها تساهم في زيادة الاندفاعية نحو العمل وهي تتمثل بعوامل التقدم ، والترقية والمسؤولية والتقدير والشعور بالإنجاز والاحترام أي أنها تعبر عن طبيعة الوظيفة نفسها ،ومن شأن هذه العوامل أن تساهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد ،لأن قبل ظهور هذه النظرية كانت الإدارة تصب جل اهتماماتها على معالجة دالة انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد من خلال زيادة أجورهم أو تحسين ظروف العمل¹.

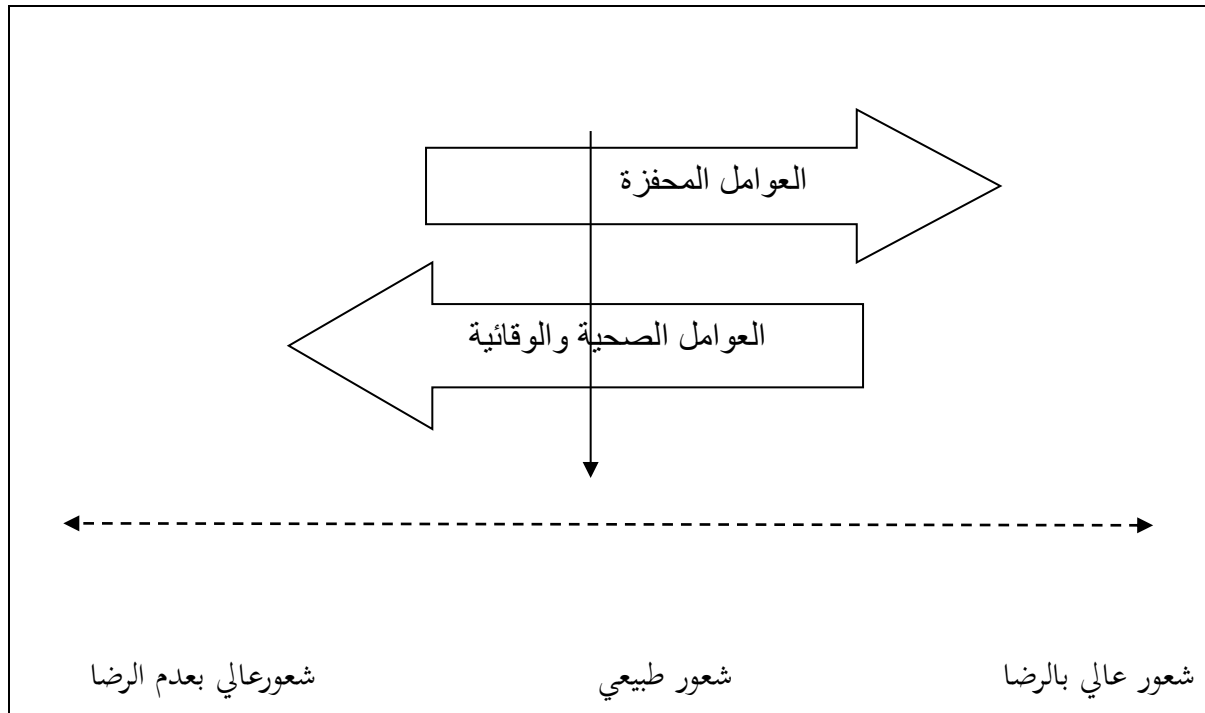
¹ تحليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، عمان الأردن، 2007ص 179 ، 180،

جدول رقم (02) : يبين العوامل الوقائية والدافعة عند "هرزبرغ" :

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
- الانجاز والتحصيل	- سياسات الشركة وإدارتها
- التقدير	- الإشراف الفني
- العمل نفسه	- الأجر
- المسؤولية	- العلاقات الشخصية، المشرف
- التقدم والترقية	- ظروف العمل

المصدر: لوكيا الهاشمي وبومنقار مراد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2015، ص 142.

شكل رقم (07) : يوضح نظرية هارزبرغ ذات العاملين :



المصدر: نجم العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010، ص 341.

أهمية النظرية في أنها ساعدت الإدارة على¹:

-المقدرة على تفسير سلوك العاملين والتنبؤ والتحكم في سلوكياتهم ؛

-المساهمة في تفسير دافع العمل بأسلوب جديد ، إذ استطاعت هذه النظرية أن تثبت أن هذه العوامل تؤدي إلى تحييد مشاعر الأفراد للاستياء أو تؤدي إلى منع ظهور مشاعر عدم الرضا بدون أن تدفعهم على العمل دون تحسين المستوى .

ثالثا : نظرية التوقع ل فروم **Vroom** :

يري فروم vroom أن الرضا الوظيفي لا يتحقق لدى الفرد نتيجة للوصول إلى الهدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي يبذله في سبيل تحقيق هذا الهدف ،أي أن الفرد يتحقق لديه إحساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من أداء .

تقوم نظرية التوقع لفروم على²:

أ- **التكافؤ**: و يقيس شعور الأفراد اتجاه العائد الشخصي .

ب- **العائد** : يكون العائد سلبيا أول إيجابيا ويعطى للفرد حسب العائد سواء سلبيا لا يكرر العمل أو إيجابيا ويرغب الفرد في إنجازة .

وبناء على هذه النظرية رضا الفرد لا يحقق نتيجة الوصول إلى الهدف بقدر ما يتجه إدراك الفرد للجهد الذي بذل في سبيل تحقيق هذا الهدف والدافعية تعني قوة الدافع نحو عمل ما وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما وتوقع احتمال حصول ذلك الشيء من خلال عمل معين .

اعتبر فروم الترغيب والدافعية هي العملية التي تحكم الاختيارات التي يقوم بها الإنسان من بين الأشكال البديلة المتاحة له في البيئة وعلى هذا الأساس الفرضي قامت هذه الدراسة وأن المفاهيم التي جاءت بها هي³:

¹ لكحل منيف:تحفيز وبناء الرضا الوظيفي ،مرجع سبق ذكره ،ص 78

² فايزة محمد رجب بهنسي: الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ،مرجع سبق ذكره ، ص 53،54

³ شوقي ناجي جواد:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1،عمان،الأردن ،2019،ص102.

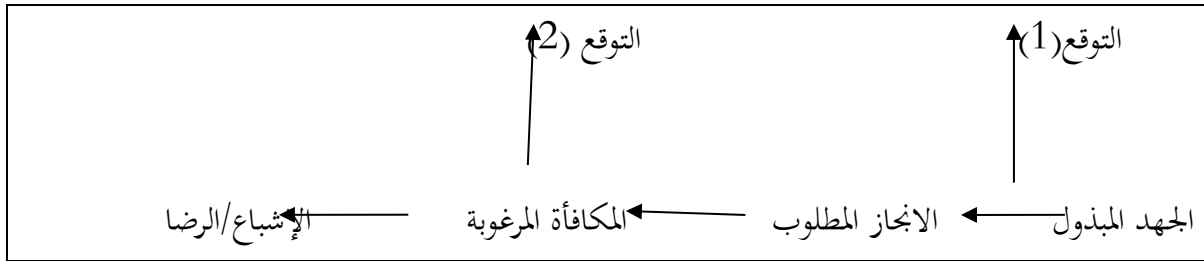
- يجد الفرد نفسه يمتلك مجموعة من التفضيلات قياسا بالنتائج المتوقعة للخروج من هذا الموقف والتفصيل هنا يعكس درجة وقوة العلاقة بين رغبة الفرد واتجاهه نحو الغاية المقصودة .

- إن الفرد سيختار إحدى نواتج من بين المتاح لكونه مفضلا لديه و لأنه يأتي في المستوى الأول.

- اختيار الفرد لهذا الناتج يرتبط بنتائج أخرى يكون له تفضيل ثاني أي أنه يأتي في المستوى الثاني .

- إن اختيار الفرد كذلك بدرجة التوقع وما سيحصل عليه الفرد من فعل أو تصرف (المردود) من الناتج المفضل

شكل رقم (08): نموذج التوقع ل فروم :



المصدر: محمود عبد المسلم الصليبي: الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق لنظرية هيرسي وبلونشارد وعلاقتها بالمستوي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية لدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية والأصول، عمان، الأردن، 2005، ص 45.

رابعا : نظرية Z لوليام أوشي wilyam ouchi:

أسست هذه النظرية من قبل العالم أوشي عام 1981 للاهتمام بالجانب الإنساني للعامل حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير، فهذه أمور لا تكفي دون تعلم إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة¹. نظرية Z نابعة من الأسلوب الياباني في الإدارة، ويركز فيها على التخطيط الطويل المدى وإنجاز قرارات بالإجماع، ووجود علاقة ولاء متينة شبه أسرية بين أرباب العمل والعمال. فهي تقوم على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، ويعتقد أوشي "أن مسألة زيادة إنتاجية العامل (تحفيزه) لا ترتبط ببذل المال، أو تطوير البحوث فقط بل لابد من تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تبعث

¹ عبد الستار مركمال وسحوان عطا الله: الرضا الوظيفي المؤسستي من منظور النظريات سوسيو-تنظيمية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 1، الحلقة الجزائر، 2020، ص 12.

فيهم الشعور بروح الجماعة. لذلك فإن المؤسسة اليابانية في نظره هي مؤسسة تتسم بإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة يتقاسمون خلالها مسيرتهم وأحزانهم¹.

ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z هي الثقة، الدقة، المهارة، الألفة والمودة².

من أهم خصائص النظرية اليابانية :

- 1- التوظيف مدى العمر : حيث تنادي المدرسة اليابانية بضمان توظيف العاملين مدى الحياة.
 - 2- اتخاذ القرارات بالإجماع : وهنا يتم التأكد على دور الجماعة في اتخاذ القرار.
 - 3- المسؤولية الجماعية: بما لأن اتخاذ القرارات يكون بالإجماع فمن الضروري أن تكون المسؤولية جماعية تقع على عاتق من شاركوا جميعا باتخاذ القرار .
 - 4- نظام الترقية البطيء : مهمة تعتمد على الأقدمية وذلك بسبب الجدارة التي تم أخذها بعين الاعتبار عند عملية التعيين .
 - 5- عدم الاهتمام بالاختصاص في الحياة الوظيفية : حيث تنادي المدرسة اليابانية بتطبيق مبدأ التخصص الواسع العريض، إذ إن الهدف من نقل موظف من وظيفة إلى أخرى لاكتسابه مهارات متنوعة.
 - 6- الاهتمام الكلي بالإنسان وأسرته : كعلاقة الأب بأفراد أسرته، حيث تنتج عن ذلك التزام العامل بالعمل بإتقان وإخلاص³.
- الاهتمام بنوعية وجودة المنتجات .
- الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة .
- التخصص الدقيق عند العاملين⁴.

¹ بغو هواري و مراد خلاصي :الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر ،دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي ،مجلة التنظيم والعمل،العدد 4،الجزائر، 2017، ص6.

² منال أحمد البارودي : الرضا الوظيفي وفق التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ،مرجع سبق ذكره ،ص 32

³ ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون:مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1،عمان الأردن ، 2013،ص79-78.

⁴ علي فلاح الزغبي وعبد الوهاب بن بركة:مبادئ إدارة الأصول والأساليب العلمية،دار المناهج للنشر والتوزيع،ط1،عمان الأردن،2013،

المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي :

إن معرفة اتجاهات الناس تجاه العمل ليست بالعملية السهلة لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة وكذلك فإن سؤال الناس بشكل مباشر من حقيقة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة خاصة الصدق والثبات لمعرفة

أولاً: المقاييس الموضوعية للرضا :

وهي المقاييس التي تقوم على مؤشري الغياب وترك الخدمة كمنبهات عن درجة رضا المستخدمين.

1- الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عملة، أو لعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة رضاه العام في عمله، فلاشك الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور مقارنة بآخر يشعر بالاستياء اتجاه العمل هذا ليس بمعناه أن كل الحالات الغياب تمثل حالات استياء اتجاه العمل.

يمكن أن نحسب معدل الغياب خلال فترة معينة بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل} \times 100}$$

ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين، أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في لأول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة. وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة، أي باستبعاد العطل الأسبوعية والعطل الرسمية التي لم تعمل فيها المنظمة¹.

2- معدل دوران العمل:

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوماً على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريًا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

¹ لوكيا الهاشمي وبومنقار مراد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط العربية، عمان الأردن، 2015، ص 151

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية كما يلي:

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

وفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع أكثر من 5 % فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح¹.

ثانيا: المقاييس الذاتية للرضا :

يقصد بالمقاييس الذاتية للحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي، سواء كانت هذه التقارير كتابية أو شفاهية².

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

2- طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي: وفق هذه الطريقة يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، بيئة العمل المادية³.

3- طريقة الفواصل المتساوية لثورستون Thurstone: تستعمل لبناء مقياس الرضا عن العمل، ويمكن أيضا استعمالها لبناء مقياس لأي إتجاه، ففي حالة الرضا تحدد متغيراته ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر التي تمسه ثم تقدم لمجموعة من المختصين يسمون بالحكام أو القضاة للحكم على دلالتها عن الرضا توضع في مجموعات تشمل كل واحدة عبارات متشابهة، وترتب هذه المجموعات حسب ارتباطها بالرضا⁴.

¹ شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز - جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، 2009، الجزائر، ص13

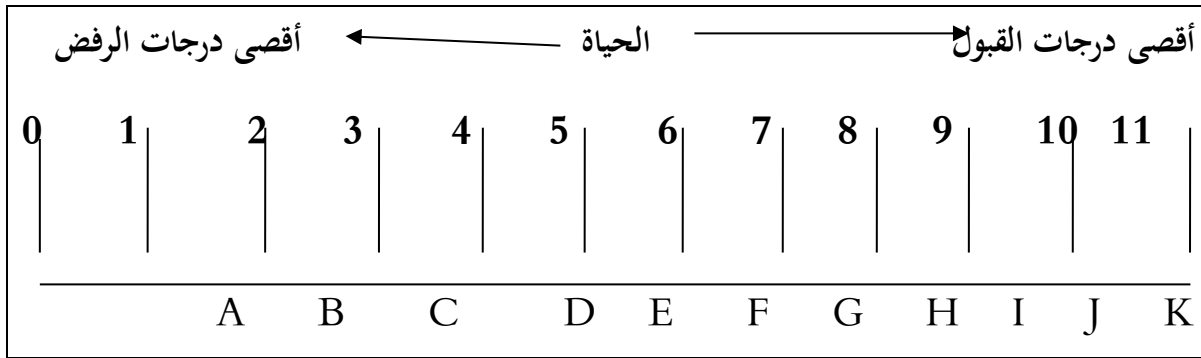
² لكحل منيف: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، مرجع سبق ذكره، ص69

³ شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص11، 12

⁴ لوكيا الهاشمي وبومنقار مراد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص153

يوضع المقياس على شكل هرم في قمته جمل تمثل أقوى الاتجاهات الإيجابية وفي نهايته جمل تمثل أقوى الاتجاهات السلبية، ثم يقدم على شكل استبيان للعمال على أن لا ترتب الجمل بشكل يوحى بتسلسلها، و توضع النقاط بالتدرج من قوة الإيجاب إلى ضعفه، ويتم التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعة المقابلة لكل عبارة، ويطلب من كل فرد إذ كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممتلئة للأحاسيس والرضا العام¹.

شكل رقم(09): طريقة المسافات المتساوية البعد:



المصدر: جلال عبد الحليم: الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 01 ومحمد ملين دباغين سطيف 02 الجزائر)، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين سطيف 02، الجزائر، 2016/2015، ص 89.

1- طريقة ليكرت Likert: تتمثل هذه الطريقة لجعل عبارات تفسر الاتجاه نحو موضوع الدراسة وتقابل

كل عبارة خمسة آراء استجابات وهي:

- أوافق بشدة .
- أوافق .
- غير متأكد .
- معارض .

¹ جلال عبد الحليم : الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 01 ومحمد ملين دباغين سطيف 02 الجزائر)، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم منشورة ، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين سطيف 02، الجزائر، 2016/2015، ص 89.

- أعارض بشدة.

يختار الفرد من مجمل هذه العبارات التي تناسبه، ولا بد من احتواء المقياس على عبارات تحمل صيغة الإيجاب وأخرى صيغة السلب وبحسب الاتجاه يجمع كل النقاط المتحصل عليها، وتقدم لكل استجابة درجة من 1 إلى 5 وترتب تنازليا إذا كانت الجملة مؤيدة وإذا كانت الجملة مؤيدة والعكس أي تصاعديا إذا كانت الجملة معارضة¹.

جدول رقم (03): مقياس ليكرت لقياس الرضا:

مستوى الموافقة	العبرة الموجبة	العبرة السالبة
موافق بشدة	5	1
موافق	4	2
محايد	3	3
غير موافق	2	4
غير موافق بشدة	1	5

المصدر: لوكيا الهاشمي و بومنقار مراد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص155، 156.

المبحث الثالث: تأثير مكونات الثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي.

إن لكل منظمة ثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تتمثل بمجموعة من المبادئ والسلوكيات والقيم والمعايير وغيرها التي عاد تصدر من الموظفين والتي تمس المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، هذا التأثير لثقافة على الفرد حيث يصبح يعرف ويتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات منظمة وليس كما عتاد عليه قبل أن يصبح عضوا في المنظمة، سنحاول التطرق إلى تأثير كل من القيم والعادات والتقاليد والبيئة المادية على الرضا الوظيفي²، من خلال هذا المبحث.

¹ لوكيا الهاشمي و بومنقار مراد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص155، 156

² عيساوي وهيبه: لأثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيعيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بيشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص حوكت الشركات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص89.

المطلب الأول : تأثير القيم على الرضا الوظيفي

ينظر إلى القيم كموضوع له أهمية في دراسة سلوكيات الأفراد في منظمات الأعمال ،حيث يتم الاعتماد عليها في تغيير ودراسة السلوك والأنماط السلوكية داخل بيئات الأعمال ،فهي ركيزة أساسية في فهم الاتجاهات وكذلك الدوافع والأمر الذي يساعد المنظمات على إيجاد الوسائل لتحريك الدوافع .

اولا : مفهوم القيم التنظيمية:

يعد مفهوم القيم من المفاهيم الشائعة في مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية إلا أنه يوجد هناك اتفاق حول تعريف موحد له و عرفها بركات " هي المعتقدات حول الأمور والغايات وأشكال السلوك المفضلة لدى الناس،توجه مشاعرهم ،وتفكيرهم ومواقفهم وتصرفاتهم واختياراتهم ،وتنظم علاقاتهم بالواقع والمؤسسات الأخرى وأنفسهم والمكان والزمان وتنوع مواقفهم وتحدد هوياتهم ومعنى وجودهم¹ ، ويعرف القيم التنظيمية بانها وهي ما هو مرغوب في العمل وتعمل على توجيه السلوك ضمن ظروف التنظيم وهي معروفة في وعي الجميع من خلال عملية التنشئة².

ثالثا :تأثير القيم على الرضا الوظيفي

لاشك أن هناك تأثير متبادل بين متغيرات البيئة وثقافة وقيم المنظمة العاملة في المجتمع والرضا الوظيفي والمتمثلة في ما يلي³:

- اللامبالاة والسلبية؛
- عدم إتقان العمل؛
- سلوك التظاهر بالقيم الدينية وعدم الاتساق بين الأقوال والأفعال؛ الإتكالية؛
- عدم انتماء العاملين إلى مؤسستهم؛
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب.

¹ عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة:الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع ،ط1،عمان،الاردن، 2009، ص36

² فؤادة البكري:العلاقات العامة وتغير ثقافة المنظمات ،عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة،ط1،القاهرة،مصر،2014،ص130

³ نورالدين حاروش ورفيقة حروش :علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، مرجع سبق ذكره ،ص 142،143

أهمية القيم للمنشآت والمنظمات:

إحداث التوافق بالنسبة للأفراد والمنظمات وذلك عن طريق¹:

- تحقيق درجة عالية عن الرضا عن العمل؛

- زيادة درجة الولاء للمنظمة والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل؛

- تخفيف حدة الصراع حيث يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنما القيم بينهم؛

- يزيد من فعاليتها زيادة فعالية البرامج التدريبية والإقناع بأهمية التدريب للعاملين بالمنظمة؛

- تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها يؤدي إلى تفكك المنظمة وانحيارها وبعث القيم الإيجابية يؤدي إلى عدم تفككها وتماسكها؛

- تعمل على زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات؛

- ربط العاملين بالمنظمة وتخفيض معدلات ترك العمل؛

- الرفع من معدلات الأداء؛

- المساعدة في تقييم وتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية؛

ولأهمية القيم ودورها داخل المنظمات الناجحة يهتم الباحثون بأدوار القادة والقيم وأدائهم داخل المنظمات.

¹ فؤادة البكري: العلاقات العامة وتغير ثقافة المنظمات، عالم الكتب للنشر والتوزيع للطباعة، ط1، القاهرة، مصر، 2015، 172، 171.

المطلب الثاني: تأثير العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي

اولا: تعريف العادات والتقاليد:

العادات والتقاليد مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة، والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة إتباع للمواقف المختلفة، وغي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد .

العادات والتقاليد عبارة عن أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد المنظمة وترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، من بين العادات والتقاليد الإيجابية المتعارف عليها في العمل نجد:

- الانضباط والتقييد بساعات الدوام؛

- التفاني الزائد والجد والاجتهاد في العمل ؛

- تقديم شعار مصلحة المنشأة فوق الجميع.

ثانيا: تأثير العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي

تسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا وهي في ذلك تستخدم عدة سياسات وإجراءات من بين هذه السياسات: التحفيز، التدريب، القيادة، الاتصالات، اتخاذ القرارات، العادات والتقاليد، هذه المجموعة من السلوكيات والظواهر الاجتماعية والمهنية والإدارية وتشكل نمو واتساع لإهمال الكسل والتراخي والتقصير في أداء العمل، هي مؤشرات الانخفاض لأداء الرضا الوظيفي. إن سبب 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، لذا فإن على المدراء أن يأخذوا في الحسبان العادات والتقاليد واللغات، التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم مستوى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على¹.

- سلوكياتهم وتصرفاتهم ؛

- ستغوى الدافع للإنجاز ؛

¹ يونس مختار و عاشوري ابتسام: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص8،7

-العلاقات الاجتماعية والأسرية وريقة التفكير بشكل علمي ؛

-الميل نحو السلطة ؛

-تكوين الاتجاهات ومصدر لتشكيل أخلاق الموظفين.

المطلب الثالث : تأثير البيئة العمل المادية على الرضا الوظيفي

اولا: مفهوم بيئة العمل المادية:

يقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة وتهوية،ضوضاء،نظافة،ترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل، بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال التون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب و بحوث في شتى أنحاء العالم ،ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه انطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن عمله ، كما تشير معظم الأبحاث والدراسات إلى أن لسوء وتدهور الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي¹.

ثانيا: تأثير البيئة العمل المادية على الرضا الوظيفي

قد تم التوصل إلى أن البيئة المادية تؤثر في المشاركة والتواصل مع الرؤساء فيما بينهم،وعلى الزمن الذي يستغرق في أداء المهام والواجبات.

يرى دروست: إن أماكن العمل الذكية والمبتكرة والفعالة لا تساعد المنظمات على خفض التكاليف فحسب،ولكنها تضيف قيمة حقيقية للعمل.إذ يمكن لمساحة عمل مصممة بعناية أن تزيد الإنتاجية وتعزز الإحساس بالانتماء للمجتمع،وتقليل الأثر البيئي ، كما أنها تعبر عن قيم المؤسسة.

يرى مايكل بوشلر: إن المظهر العام للمكتب والشعور الذي يولده لدى الموظفين في المقام الأول، كما يرى أن مرافق العمل الآمنة والتي تساهم في خلق بيئة عمل جيدة إنما هي دليل مهم على الاحترام للموظفين².

¹ بشرى عبد العزيز العبيدي: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي،دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد36،بغداد،2013،ص12،11

² يونس مختار و عاشوري ابتسام :الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي،مرجع سبق ذكره ،ص8

لقد ركزت دراسات "الهاوثورن" الأولى على العوامل البيئية للعمل من إضاءة، حرارة ورطوبة، محاولة معرفة أثرها على الأداء الإنتاجي للأفراد، وفي مرحلة لاحقة اتجهت الدراسات إلى اختبار أثر هذه العوامل في الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم ، لقد تحوصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة وسوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله ، فمعدل دوران العمل (ترك الخدمة) ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة¹.

وتتأثر الروح المعنوية للعاملين بعوامل عديدة حددها Rooch في ما يلي²:

اتجاه الأفراد العاملين نحو المنظمة ؛

- مستوى رضا الأفراد العاملين عن مقاييس العمل؛

- درجة اهتمام المشرفين بالأفراد العاملين ؛

- مستوى رضا الأفراد عن الرواتب ؛

- مستوى رضا الأفراد العاملين عن بيئة العمل الداخلية ؛

- ردود أفعال الأفراد العاملين نحو شبكات ونظام اتصال في المنظمة ؛

- العوامل الذاتية لرضا الأفراد العاملين عن العمل ؛

- اتجاهات الأفراد نحو زملائهم.

ومن مظاهر ارتفاع الروح المعنوية أو الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين وذلك من خلال ما يلي³:

- غياب الصراع بين موظفي المنظمة ؛

- التماسك بين العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة ؛

- قدرة الأفراد على مواجهة الأزمات والمشاكل والتعثرات ؛

¹ لوكيا الهاشمي و بومنقار مراد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ،مرجع سبق ذكره ،ص136.

² رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره ،ص293،294 .

³ رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره ،ص294،295 .

-ارتفاع كمية وجودة الإنتاج ؛

-انخفاض معدل الحوادث ومعدل الشكاوي والتظلمات ؛

-الرضا عن الظروف البيئية .

المطب الرابع : العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي :

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمنظمة، إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة التنظيمية بوظائفها على أكمل وجه، لا بد أن تكون هذه ثقافة قوية، فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح ففي حالة الثقافة الضعيفة تقل إنتاجية الأفراد العاملين وهو ما يؤدي إلى عدم شعورهم بالرضا الوظيفي، فكلما زادت عناصر الثقافة قوة كلما قلب درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح .

كما أن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ المتعلقة بالمنظمة ، 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 ، فإن المنظمة تعمل على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين ، وترفع من كفاءة الموظفين وهي أيضا توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمنظمة توجيه جميع الموظفين لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها.

وفي حالة وجود ثقافة ضعيفة فإنها تنعكس على الروح المعنوية للأفراد من خلال شعورهم بالاغتراب واللامبالاة والتي بدورها تنعكس على مستويات الرضا الوظيفي .

كنتيجة لما سبق فإنه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي من خلال أبعاده المتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، العادات والتقاليد) ومن جهة أخرى فإن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر كذلك بنوع الثقافة التنظيمية السائدة¹.

¹ عيساوي وهيبية: ،مرجع سبق ذكره ،ص114،113.

خلاصة الفصل الثاني:

توسع مفهوم الرضا الوظيفي في جميع الدراسات وكان الإجماع على مفهوم موحد له أمر صعب ، نظرا لاختلاف النظرة إليه المبنية على منطلقات كل باحث تعرض لهذا الموضوع ، فضلا عن إختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه ، والذي يركز أحيانا على المشاعر والأحاسيس الشخصية وأحيانا المواقف البيئية للعمل وأحيانا لبيئة العمل نفسه، حيث أن الرضا الوظيفي يعد في أغلب الحالات مقياسا لمدى فعالية الأداء، و يعتبر الرضا الوظيفي من أهم عوامل تحسين أداء الفرد في المنظمة ، ذلك أنه يتحقق نتيجة لتوفر بعض العوامل المحددة له كالرضا عن الأجر والرضا عن مجموعة العمل والرضا عن النواحي الاجتماعية وغيرها من العوامل الأخرى، كما نستخدم لقياسه مجموعة من الادارات على غرار المقاييس الموضوعية كالغياب و معدل دوران العمل ، والمقاييس الذاتية كطريقة الفواصل المتساوية لترستون ، ومقياس ريكرت وغيرها من المقاييس الأخرى .

كما ان تحقيق الرضا الوظيفي من بين الوسائل المهمة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وعلى استقرار افرادها و زيادة طموحاتهم ، فقد اشارة العديد من الدراسات على أن الرضا الوظيفي المرتفع غالبا ما يزيد في الانتاجية ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين ويحقق الأمن النفسي والوظيفي للأفراد ، ومن ناحية أخرى يؤدي الاهتمام بالقيم والمعتقدات وكذلك الأنماط السلوكية إلى زيادة مستوى رضا الأفراد، وهو ما يساهم في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .

تطرت العديد من النظريات المفهوم الرضا الوظيفي . وبالتالي تؤثر الثقافة التنظيمية بمؤسسة قسم التجهيزات العمومية على الرضا الوظيفي لعمالها، وهو ما سنتطرق إليه من خلال الفصل الثالث.

الفصل الثالث

اثر الثقافة التنظيمية على

رضا الموظفين في مديرية

التجهيزات العمومية الحامة

ولاية خنشلة

تمهيد

يعتبر تحقيق الرضا الوظيفي من بين الوسائل المهمة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وعلى استقرار افرادها و زيادة طموحاتهم ، ومن ناحية أخرى يؤدي الاهتمام بالقيم والمعتقدات وكذلك الأنماط السلوكية إلى زيادة مستوى رضا الأفراد، وهو ما يساهم في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .

يهدف هذا الاخير إلى ربط الجزء النظري بجزء تطبيقي على مستوى مؤسسة تم اختيار مديرية التجهيزات العمومية بدائرة الحامة ، و على هذا الأساس سنحاول إثبات أو نفي فرضيات البحث من خلال فصل تطبيقي سنحاول من خلال هذ الفصل تقديم مديرية التجهيزات العمومية لدائرة الحامة من حيث هيكلها التنظيمي ومهامها من ثم الاجراءات المنهجية ومراحل اعداد استبيان من اختيار العينة الى اختيار مدى صدق وثبات الاستبيان من ثم تحليل معلومات الشخصية من ثم تحليل محاور الاستبيان الثلاثة وصولا الى اختيار فرضية الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التجهيزات العمومية:

تتكفل مديرية التجهيزات العمومية بتنفيذ سياسة على المستوى المحلي في مجال إنجاز التجهيزات العمومية وفي هذا المبحث سنتطرق إلى إلى التعريف بالمؤسسة ومهام كل فروعها وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى الدراسة الميدانية في مديرية التجهيزات العمومية.

المطلب الأول: تعريف مديرية التجهيزات العمومية الحامة:

تعتبر مديرية التجهيزات العمومية لدائرة الحامة هيئة معنوية خاضعة للوظيفة العمومية وتابعة لوزارة السكن والعمران والمدينة، التي كان مديرية تابع لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية خنشلة، اذ جاء قرار وزاري مؤرخ في 21 محرم 1438 الموافق ل 23 أكتوبر 2016 الذي حدد تنظيم الأقسام الفرعية الإقليمية التابعة للمصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران والمدينة ومهامها، وبالتالي أصبح جزء مستقل عن مديرية الولاية سنة 2016. وبمقتضى الأحكام التنفيذية رقم 13_13 المريح في 3 ربيع الأول 1434 الموافق ل 15 يناير سنة 2013 الذي يحدد قواعد التنظيم وتسيير للمصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران، لاسما المادة 10 منه. وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1413 الموافق ل 29 نوفمبر سنة 1992 والمتعلق بالفروع التابعة لمديريات المكلفة بالتعمير والبناء والسكن لولاية وتحديد معاهها.

مديرية ت ولاية خنشلة 21 فرع على مستوى البلديات والدوائر من بينهم فرع التجهيزات العمومية لدائرة الحامة. وتتكون المديرية حاليا من ثلاث (3) مصالح، مصلحة الإدارة والوسائل تظم ثلاث (3) مكاتب، مصلحة الصفقات العمومية تظم مكتبين (2)، مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة مكتبين (2).

المطلب الثاني: مهام مديرية التجهيزات العمومية:

تقرر المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 13_13 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق 15 يناير سنة 2013 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم الأقسام الفرعية الإقليمية التابعة للمصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران والمدينة ومهامها.

المادة 2: لكل مديرية من المديريات الولائية، التابعة للمصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران والمدينة، مديرية فرعي إقليمي على مستوى كل دائرة .

على مستوى دائرة الحامة ولاية خنشلة:

— مديرية فرعي إقليمي لتعمير والهندسة المعمارية والبناء.

— مديرية فرعي إقليمي لسكن.

__مديرية فرعي إقليمي لتجهيزات العمومية.

حسب المادة 5: تتمثل مهام المديرية الفرعية لتجهيزات العمومية الموضوعة تحت سلطة المدير الولاية لتجهيزات العمومية، على الخصوص فيما يأتي:

يكمّن مهام مديرية المديرية الفرعية لتجهيزات العمومية في ما يلي :

-متابعة ومراقبة ورشات انجاز برامج التجهيزات العمومية التابعة لاختصاصه الإقليمية.

-التأكد من مطابقة وضعيات أشغال البنايات الخاضعة لمراقبته.

-المساهمة في عمليات استلام المشاريع .

-المساهمة في تسوية النواعات .

-المشاركة في التحريات التقنية بالتنسيق مع الهيئات والسلطات المحلية المعنية.

-جمع واستغلال وتحليل المعطيات الإحصائية.

-مساعدة البلدية في الاستشارات التنظيمية وفي اعداد صفقات الدراسات والاشغال وفي تسوية عمليات الحساب

والنزاعات على مستوى البلدية وفي استلام المشاريع المنجزة .

ينظم المديرية الفرعية الإقليمية لتجهيزات العمومية لدائرة الحامة في ثلاث فروع :

أولاً؛ فرع المنشآت المدرسية والجامعية:

حيث يتكفل هذا الفرع مثلاً بتجهيزات المدارس والجامعات بالدائرة والمستشفيات و بترميم المدارس بالنسبة لتعليم

، واصلاح وترميم قاعات العلاج والمستشفيات من أجل العلاج ،وتجهيزات المكتبات والمطاعم الجامعية بالتعليم

العالي والبحث العلمي وغيره .

ثانياً: فرع المنشآت الاجتماعية والثقافية:

يتكفل هذا الفرع بكل التجهيزات الخاصة بالمنشآت الاجتماعية والثقافية مثل دار الشباب والرياضة ودار الثقافة

وغيرها... إلخ .

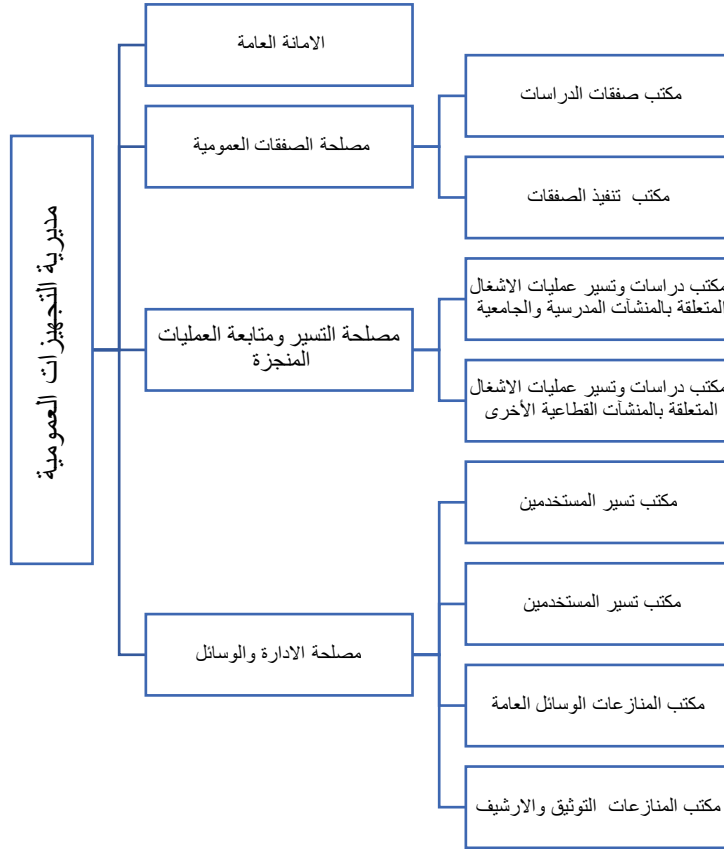
ثالثاً: فرع المنشآت الادارية:

يتكفل فرع المنشآت الادارية بتجهيز وترميم الهيئات الادارية مثل الفرع البلدي بالحروب وترميم مفر بلدية الحامة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية:

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لتجهيزات العمومية لدائرة الحامة.

الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية لدائرة الحامة:



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مكتب تسيير المستخدمين بالمديرية.

والتي نوجزها كما يلي:

أولاً: المدير: هو المسؤول الرئيسي والوحيد لكل مصالح المديرية والمفوض من طرف وزير السكن والعمران والمدينة ووالي ولاية خنشلة، يتكفل بتسيير واعطاء الأوامر إلى كل المصالح والأقسام.

يتلخص مهام المدير فيما يلي :

-مفوض بتسيير المديرية مع مراعاة السلطة الادارية مع جميع الموظفين ؛

-بتنسيق ومراقبة كل العمليات الخاصة بمصالح المديرية ؛

-يمثل المديرية في جميع أعمال الحياة المدينة والمهنية ؛

ثانياً: الامانة: تعمل مباشرة مع المدير، تعتبر كحلقة الوصل بين المدير والمصالح والاطراف الاخرى ومن ثم اعتبرت

خاصة به حيث تعمل على :

- استلام البريد اليومي ،عرضه على المدير ثم على مختلف المصالح.
- مراجعة مفكرة المدير وتذكيره وتنبهه بكل المواعيد داخل وخارج المديرية.
- تنظيم عملية مقابلة الزائرين .
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وتحويلها للمدير وتسجيلها عند غيابه.
- حفظ المستندات والأوراق الخاصة بمكتب المدير.
- ثالثا: مصالح مديرية التجهيزات العمومية:
- من خلال الهيكل التنظيمي تنفره مديرية التجهيزات العمومية إلى ثلاث مصالح هي :
- مصلحة الإدارة والوسائل: تعمل هذه المصلحة على تسيير طبقا للتنظيمات والاجراءات المعمول بها، كل الوسائل البشرية والمالية والمادية للمديرية، وضع المقاييس المقترحة من أجل التطبيق العام معرفة ومتابعة وتسوية المنازعات العامة في إطار نشاط وسائل القطاع بمشاركة المصالح المعنية وتقييم النتائج دوريا.
- مكتب تسيير المستخدمين: تتبع المسار المهني للموظف ابتداءا من تاريخ توظيفه إلى غاية تاريخ انتهاء مدة الخدمة الفعلية بالمنظمة التقاعد، الوفاة، فسخ العقد، العزل... إلخ.
- وتتمثل مهامه فيما يلي:
- السهر على وضع الوسائل البشرية الضرورية لسير المصالح ومتابعة نشاطها؛
- تسيير ومتابعة الحياة المهنية للموظفين التابعين للمديرية وهذا منذ مباشرة النشاط حتى نهاية النشاط؛
- تحصيل واتخاذ القرارات اللازمة استنادا إلى المواد الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و القوانين الخاصة بمختلف الأسلاك؛
- مكتب الميزانية والمحاسبة و الوسائل العامة: ينمديرة مهام هذا المديرية إلى مديريةين من خلاله ما تتم عمليتي الالتزامات بالدفع والتحويلات وهوما مديريةة التسيير ومديرية التجهيز.
- مكتب المنازعات والتوفيق و الارشيف : ينمديرة مهام هذا المكتب إلى مديريةين:
- مديرية الشؤون القانونية والمنازعات: هذا المديرية مكلف بتأدية المهام المتمثل في :
- تنفيذ الإجراءات الموجهة لضمان تطبيق التنظيم؛
- معرفة النزاعات العامة ومتابعتها وحلها وتسويتها في إطار نشاطات المديرية، لاسيما النزاعات الناشئة عن تنفيذ المشاريع بالتعاون مع المصالح المعنية الاخرى ؛
- متابعة القضايا القانونية المرتبطة بالنشاط وتنفيذ الإجراءات التابعة لها؛

- مديرية التوثيق والارشيف: هذا المديرية مكلف بتأدية المهام .
- مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة: تتكفل بما يلي:
- ضمان جمع واستغلال كافة المعطيات المتعلقة بالدراسات والانجازات الخاصة بالتجهيزات؛
- متابعة الدراسات وأشغال إنجاز بناءات التجهيزات العمومية على مستوى الولاية ؛
- القيام بالمصادقة على حالات الدراسات والاشغال ؛
- القيام باستلام الدراسات وأشغال التجهيزات العمومية؛
- تسليم المنشآت المنجزة لصاحب المشروع؛
- وتتكون مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة من مكاتبين التسيير والمتابعة حسب القطاعات وهي:
- مكتب دراسات وتسيير عمليات الاشغال المتعلقة بالمنشآت المدرسة والجامعية.
- مكتب دراسات وتسيير عمليات الاشغال المتعلقة بالمنشآت القطاعية الاخرى .
- مصلحة الصفقات العمومية: وتتكفل بما يلي:
- اعداد مختلف الملفات التنظيمية للإطلاع على الدراسات والأشغال وكذا رخص البناء.
- السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية لاسيما المتعلقة بالصفقات العمومية.
- ضمان استلام وفتح الأظرفة طبقا للتنظيم المعمول به .
- ضمان تقييم العروض واقتراحه على الشريك المتعاقد الكفاء لإنجاز المشروع .
- اعداد عقود الدراسات والإنجاز عندما تكون لإقتراحات مقبولة من قبل المصلحة المتعاقدة.
- تقديم عقود الدراسات والإنجاز للموافقة عليها من قبل الأجهزة المختصة.
- السهر على تنفيذ العقود وتبليغها عند المصادقة عليها للشريك المتعاقد المكلف بالإنجاز والمتابعة.
- وتتكون مصلحة الصفقات العمومية من مكاتبين مكلفة بالمهام المذكورة وهذا حسب القطاعات وهي:
- مكتب تنفيذ الصفقات العمومية.
- مكتب دراسات الصفقات العمومية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية ومراحل إعداد الاستبيان

من أجل معرفة والوقوف على دراسة أثر الثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي فيها سعينا في بحثنا هذا إلى اعتماد أسلوب التحري المباشر باستخدام أداة الاستبيان والتي تعد من بين أهم الأدوات المتعلقة بمعرفة الآراء للظواهر، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بعرض أساليب جمع البيانات ومنهجية الدراسة والتعريف بها، بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة.

المطلب الأول : تحضير الإستبيان:

في هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم الأسئلة بشكل بسيط، بحيث تكون قابلة للفهم من قبل قارئها والذين من المفروض أن يكونوا على دراية بالموضوع، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وقد إستعنا في ذلك برأي الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة الآخرين.

وعلى هذا الأساس فقد تم تصميم الإستبيان باستخدام أسلوب تحديد السؤال المطلوب والإجابة عليه وتحديد الإجابات المختلفة المتوقعة (نعم، لا، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، أهمية عالية، أهمية متوسطة، أهمية ضعيفة، سنوي، نصف سنوي، شهري....) على أن يطلب من المستقضي إختيار الإجابة الصحيحة التي تمثل وجهة نظره، ومن مزايا هذا النوع من الأسئلة تفادي تعرض المستقضي للإستطراد الذي لا مبرر له، كما أنها تسهل عملية التحليل.

تضمنت إستمارة الإستبيان 24 سؤالاً بوبت في أربع محاور رئيسية، ويمكن عرض المحاور الرئيسية للإستمارة فيما يلي:

مديرية الأول : معلومات شخصية:

ويتضمن: المعلومات الشخصية للمهني تتضمن 4 أسئلة (الجنس المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة المهنية، الوظيفة ممارسة).

مديرية الثاني: محاور الدراسة

–المحور الأول: الثقافة التنظيمية: تتضمن 06 أسئلة

– المحور الثاني: رضا الوظيفي: تتضمن 6 أسئلة

– المحور الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي: تتضمن 6 أسئلة

بعد ذلك قام الطالبة بتحكيم الاستبيان قبل توزيعه على عينة الدراسة وذلك للتأكد من صدقه، حيث قام بعرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الكلية لتحكيمه، وذلك من أجل التحقق من مصداقيته وأن الفقرات التي تتضمنه تقيس الأفكار التي صممت من أجله، وضمت فئة المحكمين أستاذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، وبلغ عدد المحكمين 2 أساتذة، والذين قاموا بإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول المحاور الرئيسية للإستبيان، وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق).

بعد أن تم إعداد الإستبيان بالشكل النهائي الموضح في الملحق، جاءت بعدها مرحلة توزيعه على العينة المستهدفة من مهنيين والإداريين في المؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمدنا في ذلك على زيارة الممارسين المهنيين في مكاتبهم، الإتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم إستمارة الإستبيان باليد، وبتعدد القنوات المعتمدة عليها في إستقصاء الإجابات تنوعت كذلك أساليب وطرق الردود وكذلك الوقت،

المطلب الثاني: معالجة البيانات ومشاكل الدراسة الميدانية :

سوف يتم عرض طريقة تفرغ وتحليل البيانات، ومن ثم حدود وصعوبات الدراسة الميدانية.

أولاً- تفرغ و تحليل البيانات:

تأتي عملية تفرغ وتحليل البيانات بعد جمعها من خلال الإستمارات الموزعة على أفراد العينة المدروسة وقامت هذه العملية على مرحلتين أساسيتين هما:

1- مرحلة تفرغ البيانات والمعلومات: لقد تم تفرغ البيانات من خلال جمع كل الأجوبة المتحصل عليها من طرف المستجوبين في إستمارة واحدة، ثم تبويبها في جداول بسيطة وذلك بهدف تسهيل عملية تحليل وتفسير هذه البيانات.

2- التحليل الإحصائي للبيانات: أعتمد الطالبة في تحليل البيانات إحصائيا على إستخدام طريقة النسب المتقوية والتكرارات والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي بإستخدام برنامج SPSS.

ثانياً صعوبات الدراسة الميدانية:

- لم تخلو الدراسة الميدانية من الصعوبات والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:
- رفض المهنيين للمقابلة الشخصية بحجة عدم وجود الوقت.
- رفض مدراء المؤسسات من مقابلة الطالبة بحجة الاجتماعات والوقت.
- رفض بعض المحاسبين في المؤسسات من الإجابة بحجة سرية المعلومات.
- وجدت صعوبات لدى بعض المهنيين وخاصة المحاسبين في فهم المصطلحات الإقتصادية باللغة العربية وذلك لدراستهم للمصطلحات وتداولها باللغة الفرنسية.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة الكل الذي يمثل الأصل تمثيلا كاملا بجميع طبقاته وشرائحه ومستوياته وخصائصه. حيث حرصنا في اختيار مجتمع الدراسة الميدانية في مديرية التجهيزات العمومية خنشلة .

- **عينة الدراسة :** رغم أهمية الاستبيان كأداة للإستقصاء في إختبار صحة الفرضيات و معرفة و جهات نظر الفئات المستهدفة وبالرغم من حصولنا و إستلامنا لحجم معين من الاستمارات (30 استمارة) ، سمحت لنا باعتمادها في الدراسة وفق الأساليب الإحصائية الملائمة ، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود بعض المشاكل و الصعوبات التي إعتزتنا خلال مرحلة استلام إجابات أفراد العينة و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

* تزامن وقت توزيع الاستبيان مع فترة إعداد الميزانيات الختامية و هذا ما أدى إلى صعوبة في قبول الاستمارات؛

* التجاوب السلبي لبعض أفراد العينة برفضهم استلام لاستمارة الاستبيان على الإطلاق؛

* تماطل بعض أفراد العينة في الإجابة على الاستبيان رغم زيارتنا المتكررة من اجل استرجاع الاستمارة؛

* وجود بعض أفراد العينة في مناطق جغرافية بعيدة عن موقع الطالبة.

الجدول رقم (04) : الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان:

الرقم	البيان	عدد الاستمارات
01	عدد الاستمارات الموزعة	35
02	عدد الاستمارات المستلمة	33
03	عدد الإستمارات الملغاة	03
04	عدد الإستمارات الصالحة	30

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إستمارة الاستبيان

من خلال الجدول السابق بلغت نسبة الاستمارات المعتمدة 87.5 % و هي نسبة مقبولة بالنسبة إلى المجموع الموزع من الاستمارات و التي تستخدم في دراسة و تحليل نتائج الاستبيان.

وقد تم إستخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات كسلم لإبداء الرأي عن عبارات الاستبيان ، بحيث يطل فيه من المبحوثين أن يحددوا درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على أسئلة الاستبيان المطروحة عليهم على الأساس التالي :

الجدول رقم(05) : درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

ثالثا : الأدوات الإحصائية المستخدمة

- التكرارات : لمعرفة تكرار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان

- النسب المئوية : لمعرفة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان

- الوسط الحسابي

- الانحراف المعياري

- معامل الثبات ألفا كروباخ : لاختبار الثبات لأسئلة الاستبيان

- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صحة الفرضيات

رابعا: صدق وثبات الاستبيان :

تم تقنين عبارات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق وثبات عباراتها كالتالي:

- صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق عبارات الاستبيان بطريقة الأداء:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ولاية خنشلة، متخصصين في الإحصاء والمحاسبة، وقد استجاب الطلبة لآراء الأساتذة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

- ثبات عبارات الاستبانة: تم إجراء خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ، ويمكن

تمثيل معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): وصف عينة الدراسة معامل ألفا كرونباخ :

رقم	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المجموع	جميع محاور	19	0.918

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل: يتضح من خلال الجدول رقم ، أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة حيث حصلت على نسبة مقدارها 0.918 وهذا ما يعني بأن قيمة جيدة لثبات الاستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل، كما يظهر بوجود علاقة ارتباطيه موجبة بين عبارات كل محور من محاور الدراسة .

المبحث الثالث : معالجة و تحليل نتائج الاستبيان:

تمثل الاستمارات التي تحصلنا عليها بيانات تتطلب المعالجة للوصول إلى معلومات مفيدة قابلة للاستعمال ، و من أجل دراسة و تحليل نتائج الاستبيان تم جمع البيانات و تبويبها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الجاهزة SPSS ، و ذلك بغية وضع قاعدة بيانات و جداول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل كما تم الاعتماد على برنامج EXCEL 2007 من أجل تمثيل البيانات التي تم الحصول عليها سابقا بيانيا بواسطة دوائر نسبية ذلك تماشيا مع النتائج المراد الحصول عليها.

المطلب الأول :معالجة عينة الدراسة:

ستعرض في هذا المطلب الى أسئلة متعلقة بمعلومات الشخصية للعينة بحيث تم تحليل البيانات بالاعتماد على الإجابات المقدمة من طرف مديرية التجهيزات العمومية لدائرة الحامة

أولا: الجنس

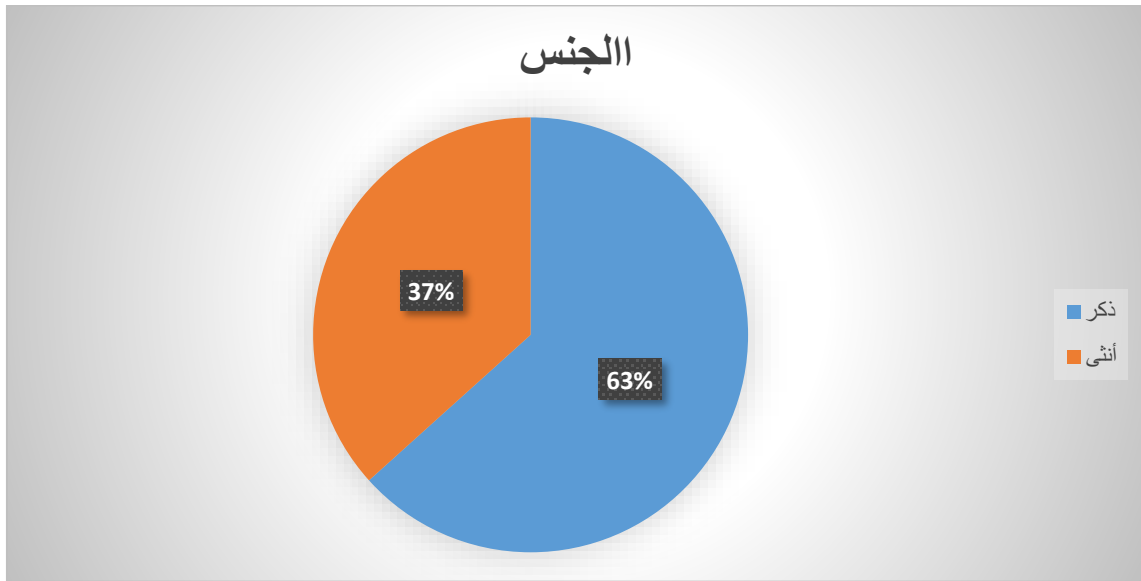
جدول رقم (07): يمثل توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	19	63.33%
أنثى	11	36.66%

المجموع	30	%100
---------	----	------

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

يتبين من الجدول أن الموظفين المستقصين يتوزعون حسب الجنس كما ينبغي: ذكر: 63.33% أنثى 36.66% وقد حاولت أن اعرف آراء كلا الجنسين لأن المعترف به صرامة الجنس الذكر أما الأنثى فتعتمد أحيانا على عاطفتها. الشكل رقم (10): توزيع الموظفين المستقصين حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

ثانيا: العمر

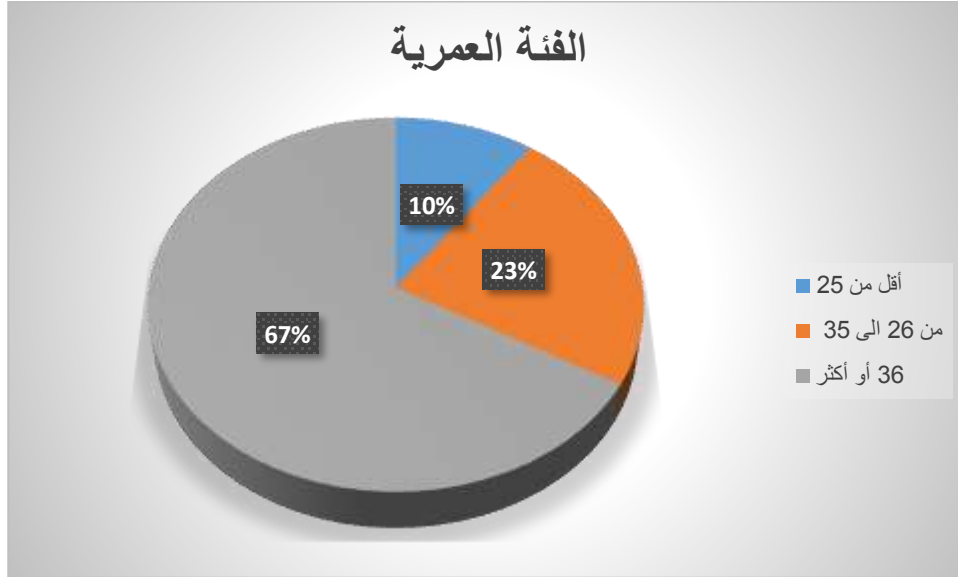
جدول رقم (08): توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	3	%10
من 26 الى 35	7	%23.33
36 أو أكثر	20	%66.66
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أن الموظفين المستقصين يتوزعون حسب العمر كما يلي: أقل من 25% بنسبة 10% و الفئة من 26 الى 35 بنسبة 23.33% أما 36 سنة و أكثر فنسبتها 66.66%، وعليه فأما النسبة الكبيرة للمستقصين تتمركز في الفئتين الثانية و الثالثة أما فئة الشباب فهي الأقل.

الشكل رقم(11):توزيع العينة حسب الفئة العمرية:



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

ثالثا: المؤهل العلمي

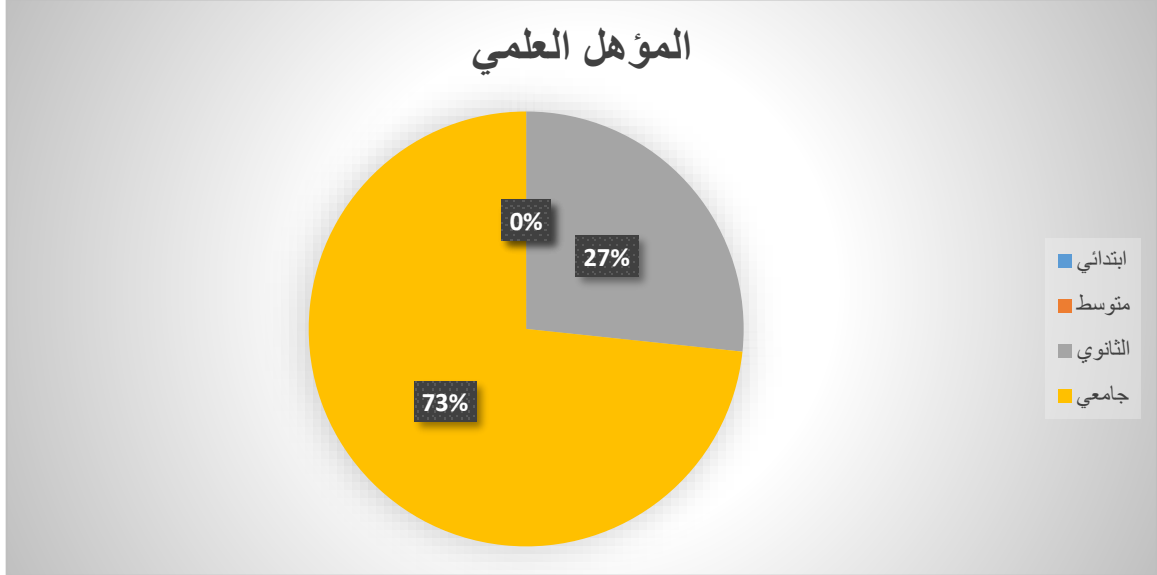
جدول رقم (09):يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
0%	0	متوسط
26.66%	8	الثانوي
73.33%	22	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الموظفين المستقصين 73.33% يحملون شهادات جامعية حيث أن نسبة 26.66% من الموظفين المستقصين ذوي المستوى الثانوي، في حين انعدام الموظفين ذوي المستويين الابتدائي والمتوسط.

الشكل رقم(12): يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

رابعا: سنوات الخبرة

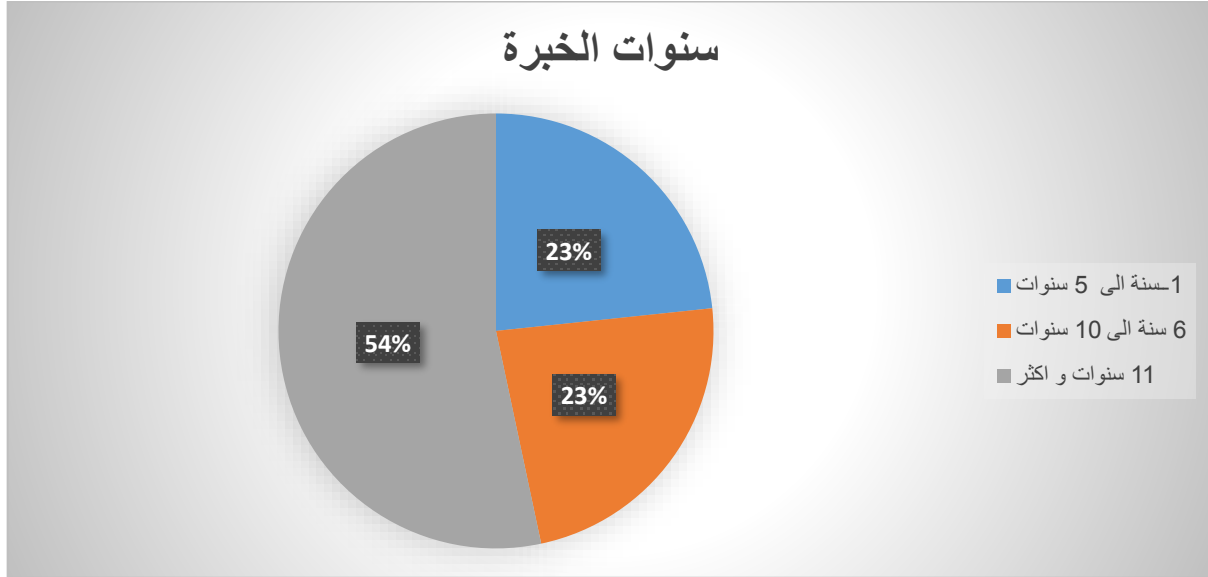
جدول رقم(10): يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
23.33%	7	1سنة الى 5 سنوات
23.33%	7	6 سنة الى 10 سنوات
53.33%	16	11 سنوات و أكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن الموظفين المستقصين الذين تقل خبراتهم عن 5 سنوات نسبتهم 23.33% والذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات كذلك نسبتهم 23.33% أما ذوي الخبرة التي تفوق 11 سنوات فيحتلون الصدارة بنسبة 53.33% وهو ما يفسر مركزهم في الفئة العمرية 35 سنة وأكثر.

شكل رقم 13: يمثل توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة:



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

خامسا: الوظيفة الممارسة

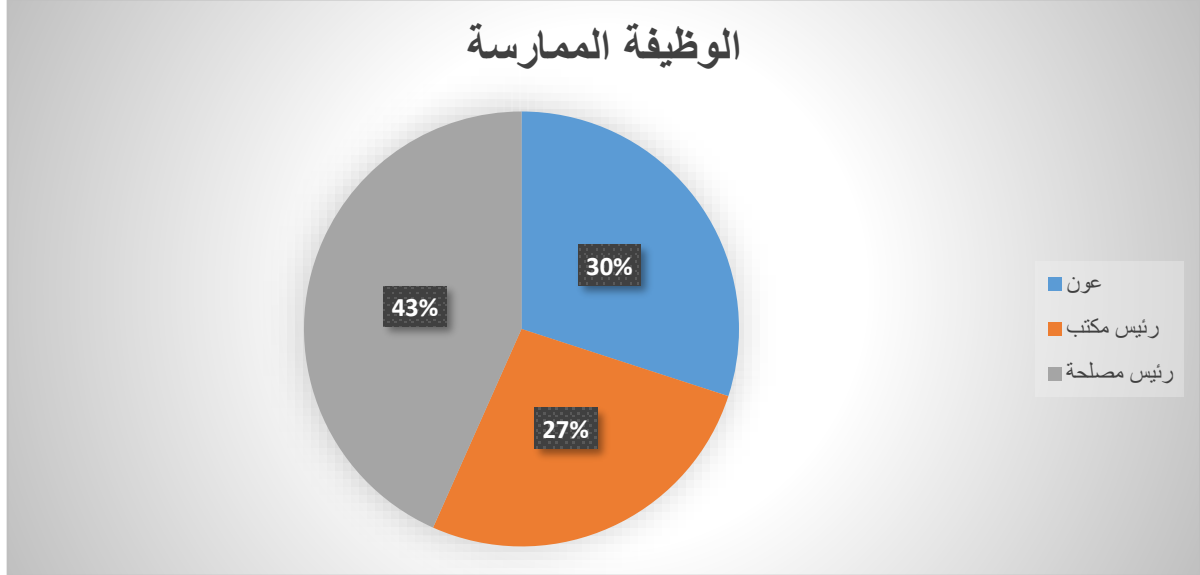
الجدول رقم (11): يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة الممارسة:

الوظيفة الممارسة	التكرار	النسبة المئوية
عون	09	30%
رئيس مكتب	08	26.66%
رئيس مصلحة	13	43.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أن الموظفين المستقصين الأعوان نسبتهم 30%، أما رؤساء المكاتب فنسبتهم 26.66%، ورؤساء المصالح فان نسبتهم 43.33%، وهو ما يبرر تمركز أغلبيتهم في حاملي الشهادات الجامعية وكذا خبرتهم التي تزيد عن 10 سنوات.

الشكل رقم (14): يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة الممارسة:



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان:

من خلال الإجابة على الجزء الثاني من الاستبيان، تمكنا من تحديد أثر الثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي في مديرية التجهيزات العمومية الحامة ومدى تأثيرها على الإدارة، وسنبينها من خلال الجداول التالية:

اولا: تحليل نتائج أسئلة المحور الأول:

سنحاول من خلال هذا المحور الذي كان تحت عنوان الثقافة لتنظيمية بتحليله عن طريق الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي

جدول رقم (12): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمحور الأول:

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاهمية النسبية	الاتجاه العام لعينة
المحور الاول الثقافة التنظيمية				
1-تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المنظمة فهي الروح الذي يثري الجسد ويدعم الركائز التنظيمية	1,060	4,37	87,40%	موافق تماما
2-تظهر أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة وتحديد المبادرة التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء او المرؤسين	0,817	4,46	89,20%	موافق تماما
3-تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية عندما يتقبل ويتقاسم جميع الاعضاء مكوناتها كالمعتقدات والقيم .	0.5910	4,66	93,20%	موافق تماما
4-تعتبر الثقافة التنظيمية ضعيفة إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من طرف أعضاء المنظمة	1,003	4,37	87,40%	موافق تماما
5-اختيار العاملين ضمن العوامل الرئيسية التي تلعب دورا كبيرا في	1,100	4,29	85,80%	موافق تماما

				المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة
موافق تماما	88,60%	4,43	0,850	6- يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والانتماء للمنظمة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل

- العبارة رقم 01 " تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المنظمة فهي الروح الذي يشري الجسد ويدعم الركائز التنظيمية " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 1.06 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينية دراسة بالمعرفة المناسبة بموضوع الثقافة التنظيمية حيث انهم يعتبرون انه هي من ركائز المنظمة واحد مكوناتها الاساسية

- العبارة رقم 02: تظهر أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة وتحديد المبادرة التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء او المرؤسين " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.46 وانحراف معياري 0.817. والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينية دراسة بالمعرفة المناسبة بمكونات الثقافة التنظيمية وان تطبيقها سهل على معرفة السلوك داخل المنظمة .

- العبارة رقم 03: - تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية عندما يتقبل ويتقاسم جميع الاعضاء مكوناتها كالمعتقدات والقيم " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.66 وانحراف معياري 0.591. والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينية دراسة بحيث ان الثقافة التنظيمية هي قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث أنها تحفز أو تثبط أنواع محددة من السلوك الفردي

والجماعي داخل المنظمات، كما أنها تلعب دورا مهما في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، كما تمثل مصدرة للشعور المشترك بالرؤى المستقبلية والأهداف التنظيم، وهي في كل هذا تساهم إسهاما واضحة بوحدة التنظيم وتكامله من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية.

العبارة 04: "تعتبر الثقافة التنظيمية ضعيفة إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من طرف أعضاء المنظمة" يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 1.003. والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينة دراسة ان إن المصدر الرئيسي للثقافة التنظيمي هو النسيج الاجتماعي والثقافي الذي يتشابه مع الكثير من المتغيرات مثل ثقافة الفرد وفلسفته ومقدار ما يحمله منها في عقله، ومن ثم تنتقل هذه المكونات مع الفرد عندما يلتحق بالمنظمة فيتأثر بثقافة تلك المنظمة، وعندما يتبوأ هذا الفرد مرتبة في سلم الإدارة العليا تصبح ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه متفاعلة مع ثقافة المنظمة التي يعمل بها التمثل فيما بعد الثقافة السائدة.

العبارة 05: "اختيار العاملين ضمن العوامل الرئيسية التي تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة" يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 1.000. والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينة عملية اختيار العاملين يساهم بشكل كبير في الحفاظ على ان عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد اللذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات ولأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص اللذين يتفوقون مع قيم المنظمة وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين اللذين يتلاءمون مع الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة.

العبارة رقم 06 "يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والانتماء للمنظمة" يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.43 وانحراف معياري 0.850 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينة ان ثقافة المنظمة تعتبر عنصر أساسي، وتؤثر على

العاملين والعمليات الإدارية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار و سياسات تواجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها وتزداد أهمية الانتماء في الربط بين المنظمة والعاملين فيها في حالات التغيير السريع الذي قد تشهده المنظمة الإدارية وفي حالة الصعوبة التي قد تواجهها المنظمة في تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين فيها لتحقيق مستويات أعلى للإنجاز وثقافة المنظمة بما تتضمنه من قيم وخاصة قيم المديرين وجوانب تتعلق ببناء المنظمة مندبا وتنظيما وافترضاات أساسية تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى وتعد الثقافة التنظيمية المكون الأساسي للانتماء التنظيمي.

ثانيا: تحليل المحور الثاني :

سنحاول من خلال هذا المحور الذي كان تحت عنوان الرضا الوظيفي بتحليله عن طريق الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي .

جدول رقم (13): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمحور الثاني:

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاهمية النسبية
المحور الثاني	الرضا الوظيفي		
1- يعتبر الاجر أو الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك مرضيا لك	0,5720	4,71	موافق بشدة
2- تتيح المديرية فرص كافية لترقية الموظفين	0,852	4,46	موافق بشدة
3- يقدم العاملون الدعم والمساندة فيما بينهم عند وجود ضغط في العمل	0,993	4,31	موافق بشدة
4-مديرك المباشر يتعامل معك باحترام وشفافية وبعدالة كافية	1,035	4,40	موافق بشدة
5-في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أمر الاستعداد لذلك	0,781	4,51	موافق بشدة

موافق بشدة	4,66	0,591	تكمن اهمية الرضى الوظيفي في الشعور بالامن والاستقرار الوظيفي
موافق بشدة	4,60	0,695	يعتبر اعتماد نظام الحوافز احد اهم اساليب تحقيق الرضى الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل :

-العبارة رقم 01 : " يعتبر الاجر أو الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في الشركة مرضيا لك " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.46 وانحراف معياري 0.852. والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينة دراسة ان الاجر الذي يتقاضاه العاملين على مستوى مؤسسة محل دراسة مرضيا للعاملين لديها وذلك لتطبيقها نظام اجور في الوظيف العمومي.

-العبارة 02: " تتيح المديرية فرص كافية لترقية الموظفين " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.46 وانحراف معياري 0.852. والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينة دراسة بان تم ترقية العاملين من رتبة اقل الى رتبة اعلى وهو ما يحقق الرضا الوظيفي في مديرية التجهيزات .

-العبارة 03: " يقدم العاملين الدعم والمساندة فيما بينهم عند وجود ضغط في العمل " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.31 وانحراف معياري 0.993. والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينة ان العاملين على مستوى مديرية التجهيزات يتساندون في بينهم عند حدوث ضغط عمل وهو ما يحقق الرضا الوظيفي في مديرية التجهيزات

-العبارة 04: " مديرك المباشر يتعامل معك باحترام وشفافية وبعدالة كافية " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق

بمتوسط حسابي 4.51 وانحراف معياري 0.781. والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد ان هناك جو من الاحترام والشفافية في التعامل في مديرية التجهيزات

- العبارة 05 " في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أمر الاستعداد لذلك " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى " موافق بشدة ، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.66 وانحراف معياري 0.591 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينية دراسة العاملين لايرفضو العمل خارج ساعات الامر اذا اضطر الى ذلك .

- العبارة رقم 06 : " تكمن اهمية الرضى الوظيفي في الشعور بالامن والاستقرار الوظيفي " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى " موافق بشدة " ، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.60 وانحراف معياري 0.695. والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينية دراسة بالمعرفة المناسبة ان الموظفين لديهم لقدرة على التكيف مع بيئة العمل ، حيث أنه الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به ، فعندما يشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتهم المادية من أكل وشرب ، سكن كافي ، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

ثانيا : تحليل نتائج أسئلة المحور الثالث:

سنحاول من خلال هذا المحور الذي كان تحت عنوان اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بتحليله عن طريق الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي

جدول رقم(14): الانحراف المعياري ومتوسط حسابي عن المحور الثالث:

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أهمية النسبية	الاتجاه العام لعينة
اثر الثقافة التنظيمي على اداء الوظيفي				موافق بشدة
1-تشارك مديرية التجهيزات العمومية الموظفين في عملية اتخاذا لقرارات ما يرفع من الروح المعنية للموظفين	0,847	4,60	92,00%	موافق بشدة
2-تحقق الادارة مناخا تنظيميا يساهم في رفع رضا الوظيفي	0,973	4,37	87,40%	موافق بشدة
3-يعمل مديرية التجهيزات العمومية على مساندة الافكار المبتكرة من طرف الموظفين	0.818	4,51	90,20%	موافق بشدة
4-يساهم العمل الجماعي في المديرية الى تحسين رضا الوظيفي	0 ,917	4,43	88,60%	موافق بشدة
5-تسعى مديرية التجهيزات العمومية الى دوما الى تلبية مايتوقعه الموظف من حوافز	0 ,951	4,51	90,20%	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS

تحليل

- العبارة رقم 01 " تشارك المديرية الموظفين في عملية اتخاذا لقرارات ما يرفع من الروح المعنوية للموظفين " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 1.06 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينية دراسة بالمعرفة المناسبة وذلك ان عملية إشراك العاملين من المبادئ و الأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة ، المؤسسة محل الدراسة تعمل على تهيئة مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم . وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتماءهم لهم .

- العبارة رقم 02: " تحقق الادارة مناخا تنظيميا يساهم في رفع رضا الوظيفي " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.973. والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينية دراسة بالمعرفة المناسبة بموضوع الدراسة ثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة مناخا تنظيميا يساهم في رفع رضا العاملين لديها

- العبارة رقم 03 : " تعمل المؤسسة على مساندة الافكار المبتكرة من طرف الموظفين " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.51 وانحراف معياري 0.818. والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينية دراسة بالمعرفة المناسبة ثقافة التنظيمية تؤدي تشكيل إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به في توضيح نشاط المنظمة وتعد مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز والتغلب على المنافسين

العبارة 04: " يساهم العمل الجماعي في المديرية الى تحسين رضا الوظيفي " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة"، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.43 وانحراف معياري 0.917. والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينية دراسة بالمعرفة المناسبة حيث أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ المتعلقة

بالمنظمة ، كما أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلا شك إلى تقليل معدل دوران الموظف ، وتؤثر إيجابيا على سلوك الموظفين في مواقع العمل

-العبارة 05: "تسعى المديرية الى دوما الى تلبية مايتوقعه الموظف من حوافز " يظهر اتجاه افراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق بشدة" ، نجد أن استجابة أفراد عينة دراسة حول هذا العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.51 وانحراف معياري 0.951.والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق بشدة تعكس إجابات أفراد عينة دراسة ان المؤسسة محل الدراسة تسعى الى تلبية ما يتوقعه الموظف من حوافز.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة :

سنتطرق في هذا المطلب على تحقق من صحة الفرضيات وذلك من خلال إيجاد علاقة بينهم بمعامل ارتباط بيرسون.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .

جدول رقم (15): علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:

الجزء	البيان	الإحصاءات
علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	معامل الارتباط	845 0,
	مستوى الدلالة	0,01
	حجم العينة	35

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

التحليل:

تم الاعتماد على مخرجات (SPSS) لإيجاد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ، بشكل عام نجد ارتباط ايجابي بينهما حيث بلغ معامل ارتباط (0.845**) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، وهي قوية وهذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي من خلال أبعاده المتمثلة في (القيم

التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، العادات والتقاليد) ومن جهة أخرى فإن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر كذلك بنوع الثقافة التنظيمية السائدة

خلاصة الفصل :

لقد تبين اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي المطبق في مديرية التجهيزات العمومية الحامة ، ولقد إعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعت على عينة الدراسة ممثلة في موظفي والتي تحتوي على ثلاثة محاور ، حيث إستخدمنا في تحليل تلك الإستبانة أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية ، الإنحراف المعياري المتوسط الحسابي ... الخ ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات ، وإستنتجنا أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، ومنه نستطيع أن نقول أن لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية الحامة لهم توقعات مشتركة وإيجابية إتجاه المديرية من خلال الأمان الوظيفي الذي توفره لهم وكذلك توفر الإحترام المتبادل بينهم وبين رؤسائهم في العمل ،بالإضافة تهدف هذه الأخيرة إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم لهم من أجل الإبداع وإيجاد طرق عمل جديدة زيادة على ذلك فهي تسعى دائما إلى تقدير مجهوداتهم من خلال مكافأهم وترقيتهم ومن خلال كل ذلك فهي تحاول جاهدة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين فيها

خاتمه

ان تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من الأهداف التي تسعى المنظمة إليه لما له أثر ايجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها فالإدارة الناجحة ، هي التي تهتم بأهم مورد في المنظمة والذي يتمثل في المورد البشري، وذلك من خلال الثقافة التي تطبع كل مؤسسة وترسخ في الأفراد العاملين، فالتقدير والاحترام بين الأفراد والإدارة ومنحهم فرص لسماع اقتراحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ، وكذلك تركيز المنظمة على القيم الإيجابية كالعقل والإنتاج، كلها تعبر قيم ومعتقدات واعرف وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المنظمة، وتؤثر على سلوك الأفراد، وبذلك يظهر ولائهم لمؤسستهم وشعورهم بالسعادة والرضا في البقاء بالمنظمة ، فالثقافة التنظيمية ذات علاقة قوية وموجبة بالرضا الوظيفي، حيث أن الثقافة التنظيمية بمستوياتها المختلفة بمثابة المحرك الاساسي للرضا وترهن نجاح أي منظمة .

كون الثقافة التنظيمية مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة ،ومن العوامل المحددة لنجاحها أو فشلها، فعلى المنظمة تحسين تسيير وظائف الثقافة التنظيمية حتا تسود ثقافة ايجابية داخل المنظمة، وبالتالي تحقيق درجة من الرضا.

و على ضوء نتائج الدراسة سنقوم باختبار فرضيات الدراسة من ثم نتائج الدراسة من ثم توصيات الخاصة بدراسة ، بحيث تم التحقق الفرضيات الدراسة وهي كمايلي :

توصلنا من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها في مديرية التجهيزات العمومية، لاختبار الفرضيات ، حيث تبين صحة الفرضية الاولى والتي تنص "تعرف الثقافة التنظيمية على أنها الافتراضات والقيم الاساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤشرات الخارجية و الداخلية"، والتي يتم عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في المنظمة، ولقد تم اثبات صحتها على من خلال الفصل الأول .

كما تبين صحة الفرضية الثانية والتي تنص "تتمثل درجة الرضا الوظيفي السائدة للأفراد العاملين مرتفعة"، ولقد تم اثبات صحة الفرضية من خلال الفصل الثالث الدراسة الميدانية في قسم التجهيزات العمومية ، حيث أن المتوسط الحسابي الإجمالي لرضا الأفراد هو 4.46 اي الرضا النسبي مرتفع والانحراف المعياري 0.852 فهذا يعطي توافق الايجابيات ، وهو ما يعكس درجة رضاهم عالية بالمؤسسة.

اما بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تنص "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي"، فقد تم اثبات صحتها، وذلك من خلال معامل ارتباط على عينة الدراسة بمؤسسة قسم التجهيزات العمومية لدائرة الحامة وتم التوصل إلى وجود ارتباط قوي لثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد بالمؤسسة.

وبعد عرضنا لاختبار الفرضيات فقد استخلصنا بعض النتائج من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة:

1. ان الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح او فشل المنظمات.
 2. ان الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية، والوضائف التي تؤديها. --
 3. تتأثر الثقافة التنظيمية بالعديد من العوامل منها ما يرتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة ومنها ما يرتبط ببيئتها الخارجية.
 4. تمثل الثقافة التنظيمية مجموع المبادئ والقيم والمعتقدات والمعايير ...، التي تحكم سلوك الأفراد و تصرفاتهم و توجهاتهم.
 5. يعتبر التغيير التنظيمي أمر ضروري وحتمي، وجب على كل منظمة أن تتبناه، وذلك من أجل استمراريتها وتحقيق أهدافها.
 6. يعتبر الرضا عن العمل ضماننا باستمرار القوى العاملة بالمؤسسية، وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء.
 7. تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.
 8. تكمن العوامل المسببة للرضا ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.
 9. تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي كتأثير القيم، والجانب السلوكي كتأثير العادات والتقاليد، والجانب المادي كتأثير البيئة المادية للعمل هو.
- وبناء على النتائج المتوصل إليها من الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات هي كالتالي:

1. الاهتمام أكثر بالثقافة التنظيمية وذلك لكونها تساعد على التغيير التنظيمي، لما فيها من أفكار جديدة الموظفين و العمال الجدد، باعتبارهم مستقبل المنظمة، و المدافعين على هويتها وثقافتها تساعد على التطوير والإبداع.
2. ضرورة اهتمام المديرية أكثر بتنمية القيم بين الموظفين من خلال تنظيم العلاقة بينها وتوضيح القواعد والتعليمات التنظيمية بالإضافة لذلك على المديرية أن تعطي اهتماما بالأفراد المتميزين بالأداء بمكافأتهم وتحفيزهم، مما ينعكس ذلك ايجابيا في قدرتهم على تحقيق الأداء الجيد والمطلوب، وزيادة رضاهم الوظيفي.

3. ضرورة تشجيع المسؤولين للعمل الجماعي والمشارك بين الموظفين بالمديرية من أجل التكامل وديمومة العمل، من أجل تحقيق الاهداف المطلوبة.

4. العمل أكثر على تفعيل دور مصلحة تسيير المستخدمين بمساهمتها في البحث عن عناصر التحفيز و القيم المشجعة على العمل، للقضاء على الروتين و الإجراءات البيروقراطية و تكريس مبدأ الإبداع، الاتصال، التحفيز، ومشاركة العمال في صنع القرار وكل ما يتعلق بمجال العمل التصدي ومحاورة القيم السلبية كالمخاطبة و المحسوبية في توزيع المسؤوليات والمناصب التوعوية، و في عمليات توظيف

5. تطوير الموظفين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكاتهم ومواكبة كل تغيير حاصل في التكنولوجيا المستعملة

أفاق الدراسة:

يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقا لدراسات مستقبلية لذلك نقترح مجموعة من المواضيع التالية:

1. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمة.

2. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي بالمنظمة.

3. أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المنظمة.

4. أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين.

قائمة المراجع

والمصادر

اولا:الكتب

- إحسان دهش جلاب : إدارة السلوك الإنساني في المنظمات ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ، 2016
- الدين حاروش ، رفيقة حروش : علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة ،دار الأيام للنشر والتوزيع ،دون طبعة، عمان 2008.
- أمال بن سمشة :الأداء البشري بالإدارة المحلية ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع ،دون طبعة، الجزائر ، 2019 ،
- إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر:الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1،الاسكندرية ،مصر ، 2014
- بطرس حلاق:السلوك التنظيمي ، الإجازة في الإعلام و الإتصال ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية،بدون طبعة ، سوريا، 2020
- بلال خاف السكارنه : دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، الأردن، 2017
- بلال خلف السكارنه : الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، عمان ، الأردن ، 2011
- بلال خلف السكارنه :أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط1 ، عمان، 2009
- بلال خلف سكارنه :التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط1، عمان ، الأردن ، 2009 ،
- بوالشرش كمال :الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، دار الأيام للنشر والتوزيع،ط1، عمان ، 2015
- جواد كاظم لفته الكعبي:مسارات الثقافة التنظيمية في إدارة الجامعة المعاصرة ،دار الكتاب الجامعي، بدون طبعة،الامارات المتحدة،2014
- حسين أحمد عبد الرحمان التوهامي :التفكير الإبتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية ، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2013
- حسين حرتم : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، الحامد للنشر والتوزيع، ط4،الأردن،،2013
- خيضر كاظم حمود الفريجات ،موسى سلامة اللوزي و آخرون:السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة،إثراء للنشر والتوزيع ،ط1، الأردن، 2009

- رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ،اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ،عمان، 2014
- سعيد بن يمينة : تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ، بدون طبعة ،الجزائر، 2015، ص
- سعيد غالب ياسين : الإدارة الدولية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،دون طبعة، الأردن ، 2007 ،
- عادل عبد العزيز السن : دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد ، دار المنظومة ، بدون طبعة، الشارقة ، 2011
- فايزة محمد رجب بهنسى: الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ط1، الإسكندرية، 2011
- فؤادة البكري: العلاقات العامة وتغير ثقافة المنظمات ،عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة ،ط1، القاهرة ، مصر، 2014
- فؤادة البكري: العلاقات العامة وتغير ثقافة المنظمات ،عالم الكتب للنشر والتوزيع للطباعة، ط 1، القاهرة، مصر، 2015.
- ماجد عبد المهدي مساعدة ،إدارة المنظمات منظور كلي ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2013
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي : أصول الإدارة والتنظيم ، دار الجنان للنشر والتوزيع ،ط1 ، الأردن ، 2016
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي : السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2012
- محمد سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ،ط3 ، الأردن ، 2005
- محمد يوسف القاضي :السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1 ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2015
- مراد ممدوح كامل : التطور التنظيمي للاقتصاد و إدارة الأعمال ، مكتبة الوفاء القانونية للنشر ،ط1، الإسكندرية، مصر، 2016
- مراد ممدوح كامل :التطور التنظيمي و إدارة الأعمال ، مكتبة الوفاء القانونية للنشر ،ط1 ، الإسكندرية ، مصر، 2016
- مصطفى محمد :الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2018
- مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية لنشر، بدون طبعة، الإسكندرية ، مصر ، 2008

- منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية لتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2015
- نبيهة صالح السامرائي: علم النفس السياحي، دار الزهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2017
- نجم عبود: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العالمية لتنمية، دون طبعة، عمان، 2006
- جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطباعة و الحامد للنشر والتوزيع الحامد للنشر والتوزيع والتوزيع، بدون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2006
- حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية لطباعة والنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2001
- خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2007
- خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 1999، ص139.
- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2019،
- عبد الله عقلة مجلي الخزاولة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2009
- عصام عبد اللطيف: الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل، نيوليك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر
- علي فلاح الزغبى وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ إدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2013
- لكحل منيف: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المثقف للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2018
- لوكيا الهاشمي وبومنتار مراد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط العربية، عمان الأردن، 2015
- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون: مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2013
- محمد القاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن، 2000
- محمد هاني محمد: إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014

- محمود عبد الفاتح رضوان :التدريب المؤثر في العمل ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة ، مصر ، 2012 ،
- معاذ مصطفى فراج :أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق ، زمزم لنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن عمان ، 2014
- منصور محمد إسماعيل العريقي : السلوك التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي ، ط2 ، الصنعاء ، 2013
- مؤيد موسى علي أبو عساف ، هيثم عبد الله ذيب المرعي :التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة ، دار أجد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2018،
- ثانيا: رسائل العلمية
- جلال عبد الحليم : الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعتي فرحات عباس سطيف 01 ومحمد لمين دباغين سطيف 02 الجزائر)، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم منشورة ،تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر، 2016/2015
- شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز - جيغل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس، 2010، 2009، الجزائر
- عيساوي وهبية: لأثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ،تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان ،الجزائر، 2012.
- محمد عافت شامان العنزي : أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت ،رسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة غير منشورة ، كلية المال العام ، تخصص الإدارة العامة ، جامعة آل البيت ، الكويت 2016-2017
- هري بلال : علاقة التغير التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيغل ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة الماجستير إقتصاد -مناجنت غير منشورة ، تخصص مناجنت المنظمات، جامعة عباس لغورور، خنشلة، 2013/2012
- يونس مختار :الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بمؤسسة دوان الترقية والنشر العقاري بمدينة الجلفة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع غير منشورة ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013-2014 ،

- بوبكر منصور :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ، مذكرة الماجستير غير منشورة ، تخصص علم النفس وعلوم التربية ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، 2007/2006
- ثالثا: مجلات
- عبد الغاني تغلابت وعمار زيتوني :تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية ،دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس ولاية باتنة ،مجلة الاقتصاد الصناعي ،العدد 12 ،جوان 2017
- زرفة رؤوف و بوناب محمد :أثر نزاعات العمل التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة صيدال ،فرع عنابة،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،المجلد 13، العدد،2019
- معاوي عبد العظيم :مكونات الثقافة التنظيمية وأثرها على مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة الوطنية لتأمين -سطيف ،مجلة الاقتصاد الجديد العدد4،جامعة سطيف الجزائر،2021
- جبار بوكثير:فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظري ماسلو للحاجات -دراسة حالة ،مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ،العدد 7،جامعة الوادي
- عبد الستار مركمال وسحوان عطاالله :الرضا الوظيفي المؤسسي من منظور النظريات سوسيو-تنظيمية ،مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ،العدد 1،الجلفة الجزائر،2020،
- بغو هواري و مراد خلاصي :الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر ،دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي ،مجلة التنظيم والعمل،العدد 4،الجزائر،2017
- بشرى عبد العزيز العبيدي:دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي،دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد36،بغداد،2013
- بومنقار مراد و لياس سارة : عناصر الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دراسة نظرية تحليلية ، مجلة الباحث الإقتصادي ،العدد 7 ، جامعة سكيكدة ، 2011
- يونس مختار و عاشوري ابتسام :الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي،مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية تصدر عن المركز الجامعي غيلزان،العدد1،الجزائر،2020
- خالدية مصطفى عبد الرزاق وسامي أحمد عباس وآخرون :الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ،المجلة العربي للإدارة ، مج 39، عدد 1 ، مارس 2019
- سارة خلفه ، مراد بومنقار :آليات تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ،مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عدد 2 ، 2019،

الملاحق



جامعة عباس لغرور -خنشلة-



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

ماجستير: تسيير عمومي

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تندرج هذه الورقة البحثية ضمن متطلبات استكمال شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي بجامعة عباس لغرور بخنشلة، تحت عنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية الحامة ، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية في مؤسستكم وانعكاستها على رضا الوظيفي . ومن أجل ذلك نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وحيادية قصد إنجاح هذه الدراسة وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة.

يبقى في الأخير أن نشكركم على حسن تعاونكم، ونوضح بأن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ولكم منا فائق الاحترام و التقدير.

اشراف الاستاذ

العايب أحسن

إعداد الطالبة

سميرة دحيل

المحور الأول: الخصائص الشخصية و الوظيفية

1/ الجنس

ذكر أنثي

2/الفئة العمرية :

أقل من 25 سنة 25-35 سنة 35 سنة أو أكثر

3/ المؤهل العلمي :

إبتدائي متوسط انوي جامعي

4/ سنوات الخبرة :

5-1 سنوات 10- سنوات سنوات أو أكثر

5/ السلم الوظيفي :

عون رئيس مكتب رئيس مصلحة

❖ المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الأسئلة
					1-تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المنظمة فهي الروح الذي يثري الجسد ويدعم الركائز التنظيمية
					2-تظهر أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة وتحديد المبادرة التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء او المرؤسين
					3-تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية عندما يتقبل ويتقاسم جميع الاعضاء مكوناتها كالمعتقدات والقيم
					4-تعتبر الثقافة التنظيمية ضعيفة إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من طرف أعضاء المنظمة
					5-اختيار العاملين ضمن العوامل الرئيسية التي تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة
					6-يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والالتناء للمنظمة

❖ المحور الثالث: الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موفق بشدة	موافق	الأسئلة
					1- يعتبر الاجر أو الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في المديرية مرضيا لك
					2- تتيح المديرية فرص كافية لترقية الموظفين
					3- يقدم العاملین الدعم والمساندة فيما بينهم عند وجود ضغط في العمل
					4- مديرک المباشر يتعامل معك باحترام وشفافية وبعدالة كافية
					5- في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أمر الاستعداد لذلك
					6- تكمن اهمية الرضى الوظيفي في الشعور بالامن والاستقرار الوظيفي
					- يعتبر اعتماد نظام الحوافز احد اهم اساليب تحقيق الرضى الوظيفي

المحور الثالث: أثر الثقافة التنظيمي على اداء الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الأسئلة
					1-تشارك مديرية التجهيزات العمومية الموظفين في عملية اتخاذا لقرارات ما يرفع من الروح المعنية للموظفين
					2-تحقق الادارة مناخا تنظيميا يساهم في رفع رضا الوظيفي
					3-تعمل مديرية التجهيزات العمومية على مساندة الافكار المبتكرة من طرف الموظفين
					4-يساهم العمل الجماعي في المديرية الى تحسين رضا الوظيفي
					5-تسعى مديرية التجهيزات العمومية الى دوما الى تلبية مايتوقعه الموظف من حوافز



Université Abbes Laghrou - Khanchela

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

خنشلة في :

إلى السيد: د. عبد الحامد
قسم التحضيرات اليومية

تسهيل مهـمـة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في العلوم التجارية و علوم التسيير، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة. يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

الاسم: د. حليل

تاريخ الميلاد: 1997 112 / 11

مكان الميلاد: خنشلة

التخصص: تسيير عمومي

رقم التسجيل: 34066027

عنوان المذكرة: أثر الثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي

*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم.

عميد الكلية

جباري عبد الجليل
عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بالنيابة



جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم: 1119 ك ع ا ت / ق ع ت / ع ت / ع ت / 2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abbes Laghrour - Khanchela
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion



جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية و علوم التسيير

الرقم: 479 / ك ع ا ت / ق ع ت ع ت / 2022

استمارة تقييم المتربص (ة)

اللقب: **د خيل**
مكان الميلاد: **خنشلة**
التخصص: **تسيير عمومي**

الإسم: **سميرة**
تاريخ الميلاد: **1997 / 12 / 11**
رقم التسجيل: **34006028**

عنوان المذكرة: **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**
مكان التربص: **خمس التجهيزات العمومية - الرضا الوظيفي**
فترة التربص من: **22 أبريل 2022** إلى: **12 ماي 2022**

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/04.....	المواظبة
	04/04.....	المبادرة
	04/04.....	المعارف التطبيقية
	04/03.....	قدرة العمل
	04/03.....	العلاقة مع العمال
	20/18.....	العلامة النهائية

جباري عبد الجليل

عميد الكلية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بالنيابة



ممثل المؤسسة
الختم
مكتبة تسيير الشؤون الإقليمية
لإدارة - الحامسة -



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

إذن بالطبع والإيداع

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): العايب رحمن

المشرف (ة) على مذكرة الماستر للطالب (ة): د خيل سميرة

تخصص: تسيير عمومي

المعونة ب: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي
كسرية التجهيزات العمومية الحكومية

للسنة الجامعية: 2022/2021

أحيطكم علما بأنني أذنت للطالب (ة) المذكور أعلاه بطبع وإيداع مذكرته

إمضاء المشرف:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي وذلك من خلال دراسة أسباب التي أدت إلى ظهورها وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الوظيفي . ولكي تحقق الدراسة النتائج المرجوة منها تم تدعيمها بدراسة تطبيقية مديرية التجهيزات العمومية الحامة ، وذلك باستخدام استبيان و جمع وتحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS)، الإحصائي مما سمح بالحصول على مجموعة من النتائج؛ أهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية وهو ارتباط ايجابي بين حيث بلغ معامل ارتباط (0.845**)، عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي من خلال أبعاده المتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، العادات والتقاليد) ومن جهة أخرى فإن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر كذلك بنوع الثقافة التنظيمية السائدة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي.

Résumé

cette étude vise à mettre en évidence l'ampleur de l'impact de la culture organisationnelle sur la satisfaction au travail en étudiant les raisons qui ont conduit à son émergence et en déterminant la relation entre la culture organisationnelle et la satisfaction au travail afin d'atteindre les résultats souhaités, l'étude a été appuyée par une étude appliquée de la direction de l'équipement public de el Hamma utilisant un questionnaire et la collecte et l'analyse des données par le programme statistique (spps), qui a permis d'obtenir un ensemble de résultats ; le plus important est l'existence d'une relation statistiquement significative entre la satisfaction au travail et la culture organisationnelle, qui est une corrélation positive entre l'endroit où le coefficient de corrélation atteint (0,845**), au niveau de signification (0,01), et cela indique que la culture organisationnelle affecte les niveaux de satisfaction au travail à travers ses dimensions représentées dans (les valeurs). D'autre part, le niveau de satisfaction au travail est également affecté par le type de culture organisationnelle qui prévaut..

Mots-clés : culture organisationnelle, satisfaction au travail