الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

بعنـوان:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي

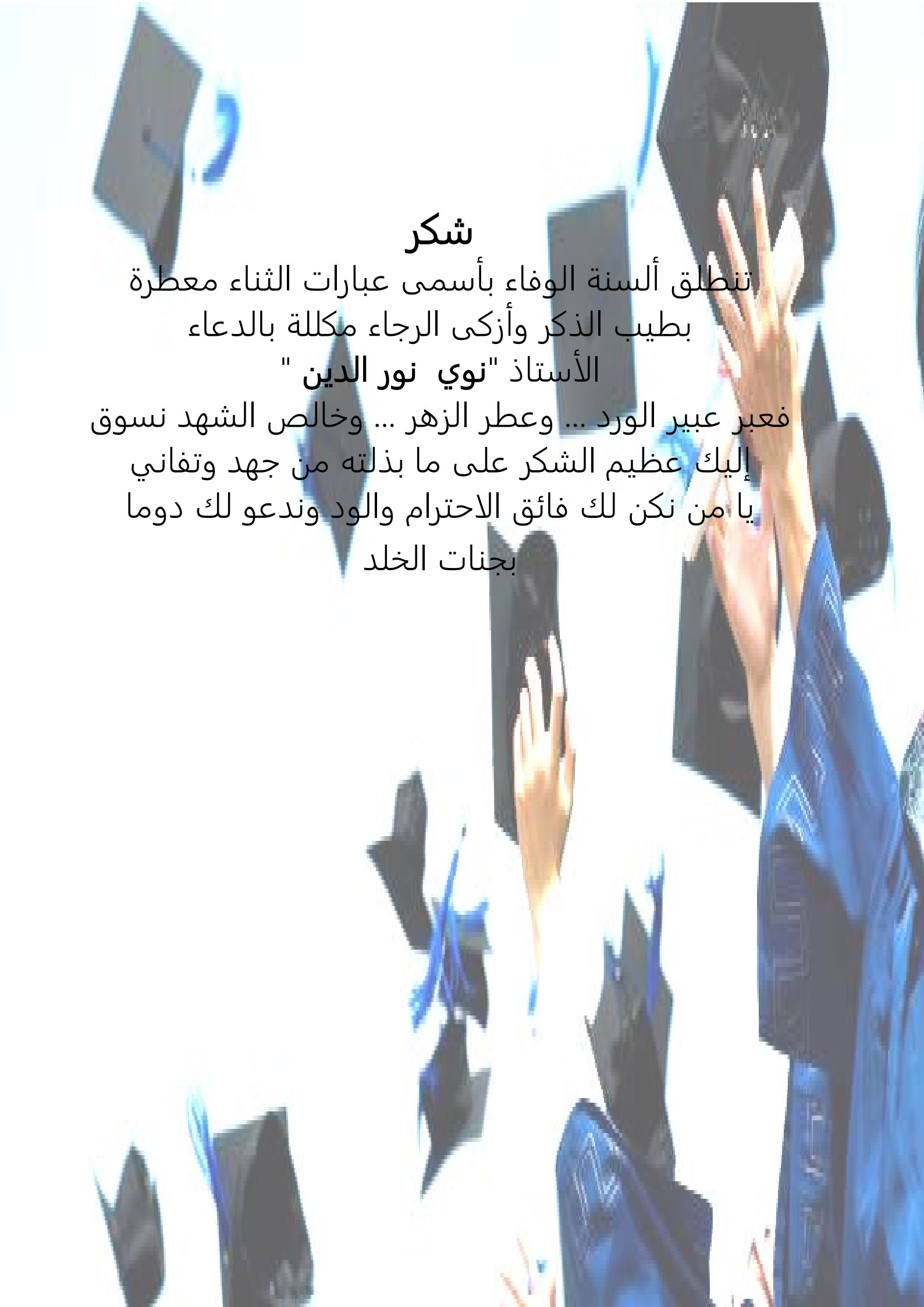
دراسة ميدانية في جامعة محمد بوضياف– المسيلة–

من إعداد الطلبة
– ركبي محمد
– بلمرابط أسامة

تحت اشراف الأستاذ:
– د. نوي نوردين

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
العيد فراحتية	أستاذ	جامعة المسيلة	رئيسا
نوي نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
تمار توفيق	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021 /2022



شكر

تنطلق ألسنة الوفاء بأسمى عبارات الثناء معطرة
بطيب الذكر وأزكى الرجاء مكللة بالدعاء
الأستاذ "**نوي نور الدين** "
فعبر عبير الورد ... وعطر الزهر ... وخالص الشهد نسوق
إليك عظيم الشكر على ما بذلته من جهد وتفاني
يا من نكن لك فائق الاحترام والود وندعو لك دوما
بجنات الخلد

إهداء

إلى من وضع المولى- سبحانه وتعالى– الجنة تحت قدميها، ووقّرها في كتابه العزيز ووضعتني على طريق الحياة، وراعتني حتى صرت كبيرًا (أمي الغالية) حفظها الله

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك

نسلكه صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة. فلم يبخل علي ّ ّ َطيلة حياته، وقفت بجانبي كنت ومازلت لي الأب والأخ والصديق برقي تعاملك وأسلوبك معي (أبي الغالي) حفظه الله

الى إخوتي وأخواتي النعم التي انعم الله عزوجل علينا بها، سند وعون لنا في الحياة، شموع تنير حياتنا.

الى أستاذي الفاضل الدكتور (نوي نور الدين) على مساندتي وإرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع

الى من كانت الجامعة محطة لقاء لنا، الإخوة الذي ولدتهم لنا المواقف، الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

الى كل من ساعدنا وكان سندا لنا من الإخوة أدامهم الله في سندنا.

فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	صفحة
شكر	
إهداء	
مقدمة	
1- الإشكالية	
2-الأسئلة الفرعية	
3- الفرضيات	
4- أهداف البحث	
5-أسباب اختيار الموضوع	
6-أهمية البحث	
7- أدوات الدراسة	
مقدمة:	1
تمهيد:	6
الفصل الأول: الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي	
المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية	7
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	7
المطلب الثاني : خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية	8
المطلب الثالث : مكونات و أنواع الثقافة التنظيمية	12
المطلب الرابع : أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة	14
المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي	18
المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي	18
المطلب الثاني : عناصر و أهمية الرضا الوظيفي	19
المطلب الثالث : قياس الرضا الوظيفي	22
المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي	26
المطلب الأول: علاقة القيم الثقافية بالرضا الوظيفي	26

المطلب الثاني : علاقة العادات والتقاليد بالرضا الوظيفي	27
المطلب الثالث : علاقة البيئة المادية بالرضا الوظيفي	28
المطلب الرابع : علاقة نوع الثقافة السائدة بالرضا الوظيفي	28
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف– المسيلة–	
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة	31
المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها:	31
المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة	33
المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة	35
المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات	39
المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها	43
المطلب الأول: تحليل المحور الأول	43
المطلب الثاني تحليل المحور الأول " الثقافة التنظيمية "	47
المطلب الثالث: تحليل المحور الثاني " الرضا الوظيفي "	50
المطلب الرابع: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات	53
المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشتها	54
الخاتمة	65
قائمة المراجع	68

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان	42
02	توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان	42
03	معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور	46
04	معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان	47
05	معامل ثبات ألفا كرونباخ	47
06	**التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة**	48
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	50
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	51
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	52
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	53
11	معاملات إرتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	60
12	نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	63
13	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	67
14	ملخص لنتائج اختبار الفرضيات	70

مقدمة

مقدمة:

بالنظر إلى التحولات والتغيرات الجديدة المحيطة بالمؤسسات ، مثل العولمة والتدفق الحر لرأس المال والعمل والمعلومات (ثورة المعلومات) وظهور التكتلات ، يجب على هذه المؤسسات التكيف والتكيف مع هذه التغييرات من أجل نجاحها واستمرارها. . أدرك أن التركيز على الموارد البشرية هو مفتاح نجاحها وأفضل طريقة لتحقيق أهدافها وربما يكون أحد جوانب الاهتمام بها هو جهود الوكالة للتعرف على دورها وأهميتها وإيجاد إدارتها الخاصة ، في بالإضافة إلى ظهور مشكلة الرضا الوظيفي ، لطالما كانت هذه مشكلة يوليها الباحثون في مجال السلوك التنظيمي أهمية كبيرة. تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من خصوصية العوامل البشرية ، التي يكون لأفرادها عواطف ومشاعر تجاه العمل والبيئة المحيطة ، وهي دالة لسعادة الإنسان واستقراره. أيضا من تأثير الرضا على العديد من مؤشرات الأداء للمؤسسة ، مثل تحسين الأداء الشخصي ، وزيادة الإنتاجية ، والحضور ، وانتظام العمل ، ومنع فقدان وفقدان رأس المال البشري.

ينشأ رضا الأفراد عن العمل من عدة عوامل متداخلة يصعب عزلها تمامًا ، ومن بينها وجدنا أن الثقافة التنظيمية أصبحت واحدة من أهم الموضوعات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، كما هو الحال في كيفية نجاح المنظمة أو فشلها. المحددات الرئيسية ، وهي مرتبطة بنجاح النظرية والتركيز على القيم والمفاهيم التي تحفز أعضاءها على الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في صنع القرار والسعي للحفاظ على الجودة وتحسين الخدمة. ، واكتساب ميزة تنافسية ، والاستجابة بسرعة بشكل مناسب لاحتياجات العملاء وأصحاب المصلحة. في بيئات العمل التنظيمي ، على سبيل المثال لا الحصر ، المؤسسات اليابانية والألمانية ، يرتبط نجاحها باعتمادها على التكوينات الثقافية والاجتماعية التي تتوافق مع أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسات ، حيث تركز هذه المؤسسات بشكل كبير على المساهمة في التنظيم الناجح القيم الانضباط والصرامة والضمير والمنافسة وتقدير الكفاءة والإبداع وتشجيع المشورة كلها تنتمي إلى الثقافة التنظيمية للمنظمة.

-**أولا : إشكالية الدراسة:** من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي :

هل تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة ؟

التساؤلات الفرعية: من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية :

1- هل يساهم البعد التنظمي كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة ؟.

2- هل يساهم البعد الإنساني كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة ؟.

3- هل يساهم البعد القيادي كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة ؟

ثانيا: الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

1- يوجد تأثير لدور القيادي في والرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

2- يوجد تأثير لدور النظمي في الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

3- يوجد تأثير لدور الإنساني في الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

ثالثا: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في ما يلي:

- التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية و أهميتها و أنواعها ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي.
- محاولة اختيار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي على مستوى مؤسسة خدمة عمومية.

- معرفة مدى إســـهام الثقافة التنظيمية في تحســـين الرضـــا الوظيفي بالجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- التعرف على مستوى الالتزام بالثقافة التنظيمية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- تقديم بعض التوصيات اللازمة في هذا المجال.

رابعا: أهمية الدراسة :

تبرز أهمية البحث من أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها محدد من محددات نجاح المنظمات، وأحد أهم المتغيرات المتعلقة بالســـلوك والذي يعد من أهم العوامل التي تســـاعد المنظمات على تحقق أهدافها وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراســـة التي تســـعى لتوضـــيح وفهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضـــا الوظيفي للعاملين لكونه أســـاس نجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة.

خامسا: حدود الدراسة

قصد التقيد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها و عدم الخروج عنها و تتمثل هذه الحدود في :

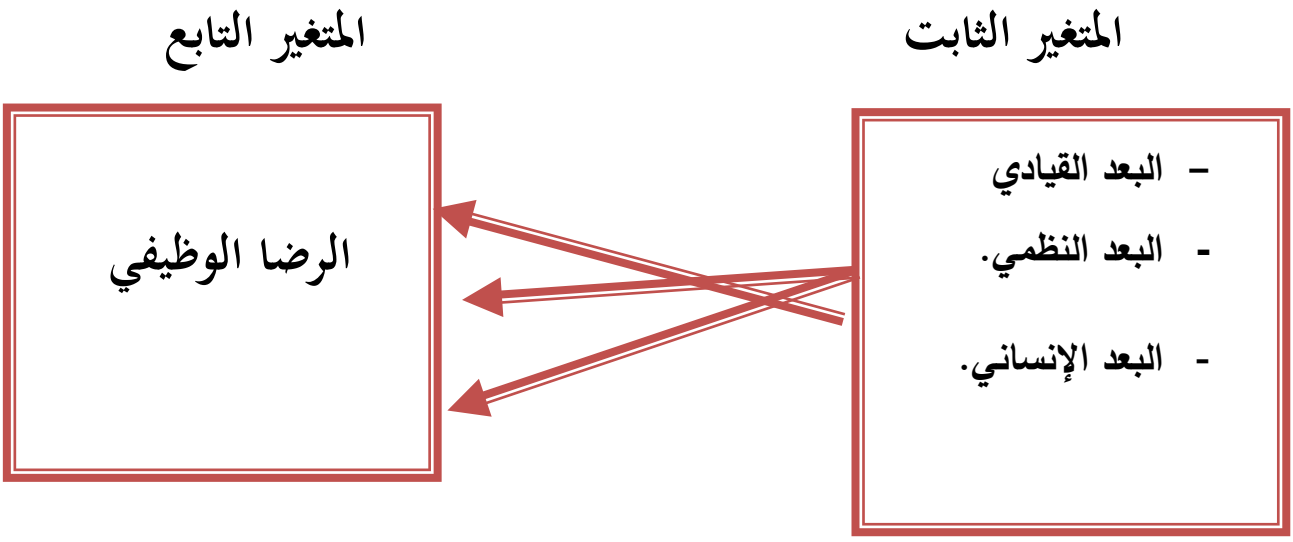
- الحدود المكانية : المسيلة، بلدية المسيلة.
- الحدود الزمنية : ابتداءا من مارس الى غاية ماي 2022

سادسا: منهج الدراسة و أدوات الدراسة

لدراسة موضوع بحثنا استعملنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض موضوع الثقافة التنظيمية من حيث المفهوم، الخصائص، والأهمية، مكونات واستعراض مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره وأهميته ثم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

كما تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها ابرزها المسح المكتبي، الاستبيان.

سابعا: نموذج البحث:



الفصل الأول :

الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية مهمة للغاية داخل المنظمة من حيث تأثيرها على أداء وسلوك الموظفين لأنها تشـــكل الإطار التوجيهي للموظفين. تشـــمل الثقافة التنظيمية القيم والمعايير التي تساهم في النجاح ، مثل الانضباط والتشجيع المنتشرة في عقول الموظفين وتوصياتهم ومعتقداتهم ، فهي متغير مهم يؤثر على الرضـا الوظيفي. عندما يتعلق الأمر بالتحفيز ، فإن المكافآت والترقيات ليست هي الأسباب الوحيدة للرضـا الوظيفي ، فهناك عامل آخر لا يقل أهمية ، وهو الثقافة التنظيمية.

لذلك سـيتم في هذا الفصـل تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية والرضـا الوظيفي والعلاقة بينهما.

المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة ليس لديها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات ، وهذه الثقافة لا تنشأ من لا شيء ، بل هي نتيجة مجموعة من العوامل المتفاعلة ، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر فاضل.

و من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف بدقة على مفهوم الثقافة التنظيمية و هذا من خلال التطرق للمطالب التالي:

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، و هي المكونة لشخصية المنظمة والتي لابد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء[1]، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل.[2]

و يعرف "**شين**" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة « بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة و اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها ».[3]

ويعرفها **جيبسون Gibson** وزملاؤه بأن الثقافة التنظيمية "تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المؤسسة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة...إن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المؤسسة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد".[4]

---

[1]– أمل مصطفى عصفور، **"قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم "**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 47.

[2]– فلاح حسن عداي الحسيني، " **الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها_مداخلها_عملياتها المعاصرة"**، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص100.

[3]– jean francois souterain ,**organisation et gestion de l'entreprise** ,copyright éditions foucheur ,paris,2006,p425

[4]– حسين حريم، "**السلوك التنظيمي_سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"**، الطبعة الثالثة، دار الحامد، الأردن،2009، ص309.

و تعرف "**موسوعة الإدارة الإلكترونية**" **wikipedia** الثقافة التنظيمية بأنها « مجموع القيم و الأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد و الجماعات داخل المنظمة ».

ويرى"**Miner**" «أن ثقافة المؤسسة هي ما يشارك به الأفراد المؤسسة».

كما تعرف على أنها « عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات و القيم، و الذي للأفراد في أي منظمة قواعد و أشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات ».[1]

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموع المبادئ والمعتقدات والقيم التي يتشارك فيها أفراد المؤسسة، وتمثل النظام الذي يتبناه الأفراد ويتعاملون وفقه سواءا فيما بينهم أو مع العالم الخارجي.

المطلب الثاني : خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية

من خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق لكل من خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية.

أولا : خصائص الثقافة التنظيمية.

إن ثقافة المؤسسات تتشابه وتختلف في نفس الوقت، فقد تتشارك في بعض الأبعاد والقيم ولكن تبقى لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها، وللثقافة التنظيمية خصائص من بينها:

- **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** لا تمتلك المؤسسة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها، وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المؤسسة[2]، وذلك اعتمادا على كون أن هذه الثقافة تنبع من نفس المصدر وتخدم نفس الهدف.

[1]– سيد جاب الرب، "**إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة**"، مطبعة العشرى، مصر، 2005، ص136.

[2]– بلال خلف السكارنة، "**التطوير التنظيمي و الإداري**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص371.

- **الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة:** يعني ذلك أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تكتسب عن طريق الاحتكاك بين الأفراد في وسط العمل، وبهذا تصبح الثقافة جزء من سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة.[1]

- **الثقافة التنظيمية عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.**[2]

- **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي ومتصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة وتنمو من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.

- **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المؤسسة بحيث أن أي تغيير على أحد عناصر الثقافة يعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

- **الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور:** إن الثقافة التنظيمية قابلة للتغير فهي تنتقل من جيل إلى آخر داخل المؤسسة وعليه فإن التغيير من سمة الثقافة، حيث وجب إضافة عناصر أو ملامح جديدة والتخلي عن بعض العناصر، وذلك تماشيا مع التغيرات والتطورات الخارجية والداخلية من أجل ضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

- **الثقافة التنظيمية نظام مرن:** تستجيب الثقافة التنظيمية للمتغيرات البيئية سواء الداخلية منها أو الخارجية وتتكيف مع مختلف التطورات وذلك بهدف ضمان التأقلم من أجل الاستمرار والنجاح.

ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية

---

[1]- محمود سلمان العميان، "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن،2002،ص310.

[2]- بلال خلف السكارنة، "**دراسات إدارة معاصرة**"، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص155.

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي [1] :

1- أنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها

2- أنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة،وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.

3- بما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم البعض وبينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها؛ مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات والتي تحددها ثقافة المنظمة وتدربهم عليها وتكافؤهم عليها.

4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيمًا معينة، الابتكار والتميز والتغلب على المنافسين.

5- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا ومؤيدًا ومساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرضون بقيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

6- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب

7- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين؛ لكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات.

8- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين؛ والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق و تستهوي المبدعين وتكافئ التطوير والتميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

---

[1]- أسامة الفراج، " **نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد الأول، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص166.

9- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها،فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة على استعدادها للتطوير.

المطلب الثالث : مكونات و أنواع الثقافة التنظيمية

أولا: مكونات الثقافة التنظيمية :

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالآتي :

1- المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة:

هي الأفكار و الاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة و التي توجه تصرفاتهم. هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح و الناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمؤسسة.[1]

هذه القيم و المعتقدات و التوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، و يمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في :

رسالة المنظمة: و هي الهدف الأساسي للمنظمة و التي تبين ماذا تفعل المنظمة ؟ و ماهي عقيدتها التي تؤمن بها ؟

المبادئ: ماذا تقدم المنظمة ؟ و من تخدم ؟

أدوات تحقيق المبادئ: قد تكون عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال.

إستراتيجية المنظمة: أي البرنامج أو المنهج الذي تسير عليه المنظمة لخدمة الأطراف المعنية، فقد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة هي تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا و الجودة و التكاليف.[2]

2- الأسطورة : هي الحكايات و القصص التي نحكيها من أجل خلق المؤسسة، أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ و نقل القيم الهامة و المحفزة،[3]

---

[1]–jean pierre helfer et autres, **management stratégie et organisation**, Librairie vuibert, paris, 1996, p296

[2]– سيد جاب الرب، **مرجع سبق ذكره**، ص142-143.

[3]–jean pierre helfer et autres, ouvrage précédent, p269

وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة و نقاط تفوقها و نهوضها خلال مسيرتها.[1]

3- الأبطال: سواء كانوا حقيقيون أم من صنع خيال، أحياء أم أموات،[2] فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم و أعمالهم و مواقفهم نجاحات و نهضة المؤسسة و ما ينتج عن ذلك من مزايا و مواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة و الاستمرار بها. هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.

4- الشعائر و الطقوس و التقاليد: "و تمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد و إجراءات رسمية و غير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد و عواطفهم و ردود أفعالهم الوظيفية و الشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط و أنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد و تفاعلهم.

5- اللغة: هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات و حركات و سلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به.[3]

6- الترتيبات المادية:[4]

إن اختيار و ترتيب المكاتب و التجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة و محددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي و المكاتب و التجهيزات الآلية و طريقة توزيعها و ترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء و الضيوف تعكس ثقافة المنظمة.

---

[1]- موسى خليل، "**الإدارة المعاصرة،المبادئ_الوظائف_الممارسة**"، مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 2005، ص44.

[2]- نعيم إبراهيم الظاهر،"**الإدارة الإستراتيجية، المفهوم_الأهمية_التحديات**"، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، إربد،2009،ص167.

[3]- موسى خليل، **مرجع سبق ذكره**، ص44.

[4]- سيد جاب الرب، **مرجع سبق ذكره**، ص146.

7- الهيكل التنظيمي:[1]مثل خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال و نقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية و الطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

8- الممنوعات:و هي مواضيع لا يجب الخوض فيها و أعمال لا يجب أن نقع فيها[2]،وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين و المنظمة ككل.[3]

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك من يرى أن لثقافة المنظمة عدة أنواع، أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة إلا أنه هناك إجماع على نوعين أساسين هما:[4]

1- الثقافة القوية:

تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالثقة و القبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

و هي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات عملائها و مطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها.

2- الثقافة الضعيفة : يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

---

[1]- أمل مصطفى عصفور، **مرجع سبق ذكره**، ص69.

[2]-Gilles Bressy, Christian Konkuyt, **Economie d'entreprise,** Dalloz, paris,2004, p53.

[3]-- السعيد بن يمينة، "**مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**"، بتاريخ 2011/01/10.

[4]- مصطفى محمود أبوبكر، "**إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية،2008 ، ص83.

المطلب الرابع : أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

إن ثقافة المؤسسة لها تأثير حاسم على نتائجها الاقتصادية، فالمؤسسة التي تعطي مكانة وأهمية للمورد البشري والمسؤولية للإطارات على جميع المستويات، تحقق نتائج أحسن من المؤسسات التي تعطي أهمية أقل لهذه الجوانب.

إذ أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة ومنها أبحاث ودراسات (جرينبرج وبارون) اللذان توصلا إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمؤسسة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المؤسسة.[1] بمعنى أن المؤسسة الأكثر نجاحا وفعالية هي المؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع متغيرات المحيط وتعقيداته، وتؤثر على هذه التغيرات والمستجدات على اختلاف أنواعها وأهميتها.

ومن بين المتغيرات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين نذكر: فعالية المؤسسة، الانتماء والولاء،الهيكل التنظيمي، الأداء..

1- الثقافة و فعالية المنظمة:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Peters و Waterman) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء و الإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا،والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز و الحكايات و المراسيم و الطقوس.

[1]- جيرينبرج جيرالد و بارون روبرت، "**إدارة السلوك في منظمات**"، ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص642.

و يرى الكاتب **(Jay Barney)** أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، و ذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز و الأداء الأفضل، و أن تكون نادرة،وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و المواءمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها وإستراتيجيتها و التقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم و المعايير و التقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة و الإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة و داعمة لإستراتيجية المنظمة، و أن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، و إلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل.

و على الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيم و معايير و تقاليد تختلف عن تلك التي تلاءم التقنية غير الروتينية.

2- الثقافة و الهيكل التنظيمي :

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية(القيادة، اتخاذ القرارات، والاتصالات) و أن مواءمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة. حيث إن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد، و تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول،و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد،و نتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

3- الثقافة و الإنتماء التنظيمي :

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية، و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم للمنظمة، و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج ايجابية عليها.[1]

4- أثر الثقافة التنظيمية على العاملين :

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي:[2]

- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث إن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منه.
- تحفيز العاملين و خلق الدافعية على العمل.
- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
- تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

---

[1]- حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص274-275.

[2]-نورة عبد الرحمان، "**الثقافة التنظيمية و أثرها على الإنتماء التنظيمي**"، بتاريخ 2011/01/28.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

يمثل العمل جزء هام من حياتنا، و بمرور الوقت داخل هذا العمل شكل كل فرد مجموعة من الآراء و المعتقدات و المشاعر حول هذا العمل، و هذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل.[1] فما المقصود بالرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، ما أهميته، وماهي عناصره؟

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه للرضا الوظيفي، و هذا يرجع إلى تعدد الكتابات و تناوله من أكثر من جهة اختصاص، يضاف عليه أن الرضا غالبا ما ينظر إليه أنه موضوع فردي بحث فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، ذلك لأن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر و من شخص لآخر.

يعرف "**ستون**" الرضا عن العمل بأنه « الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، و يصبح إنسان تستغرقه الوظيفة، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها».[2]

و يرى "**هربرت**" أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و يمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

ب- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.[3]

أما **(Hankin)** فقد عرفه بأنه "الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي حالة ذهنية تنتج من خلال التأثير اليومي الذي ينتج عن كل شيء يواجهه الموظف في عمله".[4]

---

[1]- أحمد ماهر،"**السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**"، دار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية،2003، ص224.

[2]- محمد سعيد أنور سلطان،"**السلوك التنظيمي**"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،2003، ص194-196.

[3]- صلاح الدين محمد عبد الباقي،"**السلوك الفعال في المنظمات**"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،2002، ص211-212.

[4]- سالم تيسير الشرايدة،"**الرضا الوظيفي**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص62.

أما **أحمد صقر عاشور** فيرى :" الرضا عن العمل هو أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية ، لمقابلة إدراك الفرد لعدالة مستواها ، فالفرد يكون راض عندما تقابل المكافأة هذا الإدراك ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها ، فردود أفعاله تتوقف على هذه الأهمية ، من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها لإشباع حاجاته ، وتؤثر على التوقعات المستقبلية له فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله جهد في العمل".[1]

من خلال تعاريف كل من: **Hankin و أحمد صقر عاشور** نستنتج أن الرضا الوظيفي مجموعة مشاعر وأحاسيس تخضع لإدراك الفرد وتوقعاته المختلفة حول متغيرات العمل.

على الرغم من التفاوت في إيجاد تعريف للرضا الوظيفي إلا أن جميع التعاريف تعبر عن مدى تفاعل الفرد مع عمله ومدى ملاءمة الظروف المحيطة به سواء مادية أو معنوية،وذلك لتحقيق أكبر قدر من الطمأنينة لمساعدته على النجاح في العمل، كما أن توفر الرضا يشعر الفرد بالسعادة بينما انعدامه يؤدي إلى نقص الرغبة في العمل.

المطلب الثاني : عناصر و أهمية الرضا الوظيفي

أولا : أهمية الرضا الوظيفي

- **بالنسبة للفرد:** باعتبار الرضا الوظيفي مرتبط بالحالة النفسية للفرد فإنه يعتبر دافعا للفرد وموجها لسلوكاته، إذ أن الراحة الداخلية التي يشعر بها الفرد تترجم في سلوكات وحركات معبرة.

- حالة الرضا تجعل الفرد يعمل باطمئنان وثقة بالنفس وتساعده على التكيف والتأقلم.
- الشعور بالرضا الوظيفي يجعل الفرد أكثر إبداعا وإتقانا للعمل.
- شعور الفرد بالقبول داخل المنظمة وإحساسه بالإنتماء يؤدي به إلى الرضا عن سياسات المنظمة وأدائها اتجاهه.

- **بالنسبة للمنظمة:** الرضا الوظيفي الذي يشعر به الفرد والذي يكون بسبب مجهودات المنظمة و سياساتها له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة حيث:

[1]– أحمد صقر عاشور،"**إدارة القوى العاملة**"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983، ص120.

- يزيد من المظاهر الإيجابية في العمل كالإنضباط، الحضور، المشاركة والشعور بالإنتماء.
- يرفع معدلات الإنتاجية التي تكون بسبب قيام الأفراد بأعمالهم على أكمل وجه وبسبب تدابير المنظمة حول توفير ظروف العمل الملائمة.[1]
- المحافظة على المورد البشري بتفادي حدوث ترك الوظيفة و ضمان مشاركته في الأهداف العامة للمنظمة.
- ضمان استمرارية نشاط المنظمة والمحافظة على مكانتها.

ثانيا : عناصر الرضا الوظيفي

يتكون الرضا الوظيفي من عدد لانهائي من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعا من الميول متفق عليها ويكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا.

وقد اتفق على قائمة من العناصر تتمثل في : الأجر، مستوى العمل، نمط الإشراف، الترقية جماعات العمل، وظروف العمل المادي.

1- محتوى العمل : يمثل محتوى العمل طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله إذ تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا، و هو يعبر عن درجة تنوع المهام، السيطرة الذاتية المتاحة و درجة استخدام الفرد لقدراته.[2]

2- الأجر و التعويضات: يعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبدله لإنتاج السلع و الخدمات.[3]

---

[1]- شاطر شفيق،"**أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية**"، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء – سونلغاز – جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص6.

[2]- محمد الصيرفي،"**السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)**"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص131.

[3]- حسن ابراهيم بلوط، "**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص296.

فالأجر يعتبر القدرة الشرائية التي تشبع احتياجات الفرد الأساسية وهو الذي يشعره بتقييم الذات ويمنحه قيمة اجتماعية.[1]

فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الأجور و الرضا الوظيفي، ويتضمن الرضا الوظيفي عن الأجر كل من تناسب الأجر مع العمل و تناسبه مع تكلفة المعيشة وهو ما يعرف بعدالة العائد وذلك من شأنه أن يخلق إحساسا بالرضا الوظيفي لدى الفرد.[2]

3- نمط الإشراف : يعرف الإشراف بأنه علاقة رسمية بين شخص (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات و تهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف على تحقيق الأهداف المسطرة [3]، فالرضا الوظيفي يتحقق في ظل إشراف ديمقراطي و مشاركة ،كما يتطلب مشرفين ذوي مهارات اجتماعية، يمتلكون قدرات خبرات تمكنهم من استمالة المورد البشري ومساعدته على الاندماج.

4- الترقية : تعرف الترقية بأنها نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤولية والواجبات و يصحبها في العادة زيادة في المرتب و الدرجة.[4]

فالترقية رغم زيادتها للمسؤوليات إلا أن لها وقع خاص في نفسية الأفراد ،إذ تعبر عن مدى تقدير مجهوداتهم، فالنظريات السلوكية تؤكد على ضرورتها لتحقيق رضا الأفراد.

5- جماعات العمل : تمثل جماعة العمل كل الأفراد بالمنظمة التي تؤثر بالفرد و تتأثر به إذ تكون هناك اتصالات متبادلة تحقق الحاجات الاجتماعية.[5]

---

[1]- صلاح الدين عبد الباقي،"**الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص283.

[2]- بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، "**مساهمة التسيير التقديري للشغل و المهارات في تحقيق الرضا الوظيفي**"، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 27-28 فيفري-2013، ص9.

[3]- شاطر شفيق،"**مرجع سبق ذكره** "، ص8.

[4]- مصطفى نجيب شاويش،"**إدارة الأفراد**"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتزيع، عمان، الأردن، 1996، ص232.

[5]- محمد الصيرفي،"**مرجع سبق ذكره**"، ص17.

فجماعات العمل تؤثر على الفرد تأثيرا كبيرا إذ تعبر عن انتماءات الفرد ،فإذا كان الفرد منسجما مع جماعة عمله فلا يحس الاغتراب فيكون راض في عمله ،أما إذا لم يحس الفرد بالانتماء لجماعة عمله فهذا سيؤثر سلبا على رضاه الوظيفي.

6- ظروف العمل المادية : تتمثل ظروف العمل المادية في كل من الحرارة، الرطوبة، الضوضاء الإضاءة، ترتيب مكان العمل توفر هذه العناصر بشكل جيد يؤدي إلى رضاه عن مكان العمل.[1]

مما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي يكون بتفاعل هذه العناصر السابقة الذكر، و التي لها أثر ذو حدين إما سلبيا (انخفاض الرضا الوظيفي) أو إيجابا فيكون ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد.

المطلب الثالث : قياس الرضا الوظيفي

يمكن التمييز بين مجموعتين من مقاييس الرضا الوظيفي هما :

1- المقاييس الموضوعية :

وهي من المقاييس التي تستخدم مؤشرات الغياب و ترك العمل والامن و السلامة المهنية في التنبؤ بدرجة الرضا ، على اساس ان الغياب او ترك الهمل بصفة نهائية وكذا الامن والسلامة المهنية ، تجسد درجة نفور العامل او رضاه عن عمله ، وهناك دراسات اثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومتغيرات الغياب و ترك العمل .

- **التغيب :** يعرف التغيب بأنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر او بدونه ، ويعتبر العامل كمؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا ، فالفرد الراضي يكون اكثر حرصا على الحضور عكس العامل الذي يشعر بالاستياء اتجاه عمله ، و بالتالي فهو يلجا للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله ، كما يمكن ان للقرار بالتغيب

[1]- عبد الحميد مفتاح المغربي،"**المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص262.

ان يصبح ترجمة مصغرة لقرار مهم وهو ترك العمل، الا ان هناك حالات التغيب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض او التعرض لحوادث طارئة.

تستطيع المنظمة الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات التغيب في اوساط العمال، بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة، وبناءا على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات التغيب الأعلى وفي اي مواقع للمنظمة، وبالتالي تحديد مواقع الرضا او عدم الرضا[1].

– **ترك العمل:** ان بقاء الفرد و استمراره في عمله يعد مؤشرا لرضا الفرد وتعلقه به، عكس ما يشير اليه ترك العمل وتقديم الاستقالة، وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات اهمية في تقديم فعالية مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، ويقصد بترك العمل او دوران العمل كل حركة عملية التحقت او خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تحدد بنسبة.[2]

مما سبق يتبين لنا ان بقاء الفرد في منظمته دليل على ارتباطه القوي ورضاه عن وظيفته، حيث يصبح اكثر انتظاما في عمله، لكن قياس نسبة التغيب وترك العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات، ذلك ان معدلات التغيب وترك العمل تشير الى وجود مشكلات وعوائق دون تحليل اسبابها وتقديم وسائل علاجها، اضافة الى تدخل العوامل المسببة للتغيب و ترك العمل.[(3)]

– **معدل الأمن و السلامة المهنية** : تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية للوقوف على مدى ملائمة ظروف العمل ودرجة رضا الافراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة رضا لدى الأفراد و انخفاضها يعني وجود ظروف عمل ملائمة ومن ثم رضا الأفراد عنها.[(4)]

---

[1]– عبد الستار مركمال ، "**الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالرضا الوظيفي**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص تنظيم و عمل قسم العلوم الاجتماعية ، الجزائر، 2014، ص116

[2] وهيبة عيساوي ، "**اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص حوكمة الشركات ، جامعة تلمسان ، الجزائر 2012 ، ص82.

[3]وهيبةعيساوي، **مرجع سابق ذكره** ، ص82

[4] محمد مرعي مرعي ، "**أسس الموارد البشرية**"، دار رضا للنشر، مصر، 1999، ص289–288.

2- المقاييس الذاتية : يصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الافراد أنفسهم على درجة رضاهم الوظيفي، سواء كتابية (الاستمارة) او شفهية (مقابلة شخصية)، كما تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات تتناول جوانب من العمل، وهي عبارة عن اسئلة موجهة الى العاملين بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب.

يعتمد في بناء هذه المقاييس على طريقتين هما:[1]

ا- **طريقة تقسيم الحاجات :** وفق هذه الطريقة تتبع الاسئلة التي تتضمنها الاستمارة هرما عاما للحاجات الإنسانية مثلما اقترحه ما سلو، والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات، وتصمم الأسئلة بشكل يمكن الحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع الذي يتجه العمل لمختلف الحاجات لديه، وعليه فان كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود في الاستمارة.

ب- طريقة تصميم الحوافز: يتم فيها استخدام الاستمارة لمعرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا، بجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل، مثل الآجر المنح و فرص الترقية وساعات العمل، ويجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا، تتمثل هذه المقاييس الذاتي في :

- **الاستمارة :** هي نموذج يضم مجموعة اسئلة توجد للأفراد من اجل الحصول على المعلومات حول الموضوع أو مشكلة او موقف ما، ومن أكثر الاستمارات شيوعا نجد:

- **الاجندة الوصفية للعمل :** تضم اسئلة حول خمسة جوانب هي العمل، الترقية، الاجر، الاشراف، الزملاء.

- **قائمة استقصاء جامعة مينوستا لقياس الرضا:** وتستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا الى حد الذي يكونوا إما راضيين أو غير راضيين على مختلف الجوانب (الاجر، فرص التقدم ... الخ).

ترتكز الطريقتان على جوانب مختلفة و متعددة من الرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى ترتكز على جانب أو عدد من الجوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر، والتي

[1] عبد الستار مركمال، **مرجع سابق ذكره**، ص118-119

تهتم بالحاجات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، ويوفر قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، الزيادة الإضافية، ادارة نظام الاجور.

- **المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة):** تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق اعطاء الاسئلة للعمال وتسجيل إجاباتهم، وفي هذه الطريقة يمكن معرفة اسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام، وتعد اول خطوة اتجاه تصحيح او معالجة المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة (كنوع من القياس الفردي) ناجحة اذا أجاب الأفراد بأمانة، وبالتالي يكونون قادرين على التحديد الدقيق لمشاعرهم في ضل حماية الإدارة لإجاباتهم وحقهم في الخصوصية.

يمكن تحديد هدفين رئيسين تتجه اليهما عادة هذه المقاييس وهما:[1]

- معرفة كيف تختلف مؤشرات وعوامل الرضا الوظيفي بين جماعات واقسام العمل المختلفة في المنظمة، قد تكون هذه المستويات اما إدارات أو مستويات وظيفية، او ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل السن، النوع، الحالة الاجتماعية وغيرها.
- الحاجة الى دراسة الارتباط او العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض الظواهر السلوكية الاخرى في اقسام مختلفة مثل التغيب، و التمارض، و الاستقالات وكثرة الحوادث و الشكاوي، خاصة اذا تم القياس على مستوى كل جامعة او ادارة على حدا.

وتساعد عملية اجراء المسوحات الخاصة بالعاملين بشكل منتظم في الكشف عن المشاكل الموجودة او المحتملة، كما تفيد في التعرف على الحواجز و ازالتها، وفي فهم افضل التطلعات العاملين و العمل على تحقيقها بما يتناسب مع أهداف المنظمة، كما تسمح بقياس التقدم في عملية رفع درجة رضا العاملين.

[1] إيهاب محمود عايش الطيب، **"اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية"** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص ادارة اعمال، كلية التجارة، جامعة غزة فلسطين ،2008 ، ص57

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد، هذا التأثير يجعل الفرد يتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات منضبطة، تختلف عما كان معتادا عليه قبل أن يصبح عضوا في المنظمة، حيث يمس هذا التأثير الرضا الوظيفي للفرد.

المطلب الأول: علاقة القيم الثقافية بالرضا الوظيفي

تعتبر القيم الثقافية احد الجوانب الهامة في دراسة سلوك التنظيمي، ويعود السبب في ذلك الى انها تتشكل أساس جيد لفهم الاتجاهات و الدوافع ، وبالتالي فانه من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي منظمة وذلك لفهم السلوك المتوقع من الأفراد[1]. تساعد القيم الثقافية على تحديد السلوك الايجابي او السلبي للأفراد ،لذا لابد ان تهتم المنظمات بطبيعة القين الموجودة لدى الأفراد العاملين و التعرف عليها، حتى لا يكون هناك تعارض بين قيمهم و قيم المنظمات، ومن مظاهر هذا التعارض ما يلي:

- سوء العلاقات الإنسانية مثلما يحدث من تناقض وفي القيم داخل التنظيم بين العمال و المسؤولين.
- نقص الحافز ودوافع الانجاز.
- الإجهاد الذهني و البدني كنتيجة للضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل.
- الانسحاب بشقيه ، ترد الفرد للعمل نهائيا او التخلف و التغيب عن العمل، او البقاء فيه بإنتاجية ضعيفة.

يمكن تلخيص دور القيم الثقافية للأفراد فيما يخص رضاهم الوظيفي في العناصر الآتية[2]:

- تحقق درجة عالية من الرضا عن العمل.

---

[1] محمد سلمان العميان ، **مرجع سبق ذكره** ، ص109

[2] – مختار يونسي ، ص82–83.

- زيادة درجة الولاء للمنظمة والإلتزام بالسياسات ونظم العمل.
- زيادة كفاءة العمل ورفع معدلات الأداء.
- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات.
- تخفيض معدلات ترك الخدمة والمحافظة على الأدوات والمعدات.

إن المنظمات اليوم تعمل جاهدة لإيجاد قيم إيجابية مشتركة بينها وبين العاملين لديها، إذ أن زيادة التوافق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

المطلب الثاني : علاقة العادات والتقاليد بالرضا الوظيفي

يقصد بالجانب السلوكي ذلك النموذج من السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم، وهي نماذج عامة للسلوك يجب إتباعها بواسطة الأعضاء مثل الابتسامة وطريقة إلقاء التحية، ويتمثل الجانب السلوكي للثقافة التنظيمية في الآداب، الفنون، الممارسات العملية المختلفة والعادات والتقاليد، وهي عبارة عن مجموعة من القواعد السلوكية المتوازنة والشائعة والملزمة لكل فرد حيث يعد الخروج عنها خروجا عن المألوف، وتعبر عن أنشطة وأحداث متكررة يقوم بها أفراد المنظمة، ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة لتحقيقها وتعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية[1].

إن المشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب أو نواقص في قوانين وأنظمة المنظمة فقط، وانما بسبب وجود عوامل أخرى تتمثل في التفاوت في العادات والتقاليد للأفراد الذين نشؤوا في بيئات مختلفة، فشيوع العادات و السلوكيات السيئة يؤدي الى الإهمال و الكسل و التراخي وعدم الجدية في أداء العمل، وهي مؤشرات تدل على انخفاض الرضا الوظيفي، لذا يجب الأخذ في الحسبان العادات و التقاليد أثناء تصميم الهيكل التنظيمي، والتي قد تؤدي الى نجاحها او فشلها فهي تؤثر على مستوى فهم و استيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل تنظيم ومن ثم على سلوكيات تصرفاتهم ومستوى

[1] وهيبة عيسوي ، **مرجع سبق ذكره**، ص100

رضاهم الوظيفي[1]. ولا يستطيع المسؤول مهما كان إلغاء العادات و التقاليد غير المرغوبة بالضغط او بأوامر ادارية، وانما يتوجب عليه اتخاذ خطوات ايجابية لتغيرها، وذلك عن طريق الشرح و التشجيع المعنوي و المادي للأفراد وغيرها[2].

المطلب الثالث : علاقة البيئة المادية بالرضا الوظيفي

تشير البيئة المادية الى البيئة الفيزيقية او تنظيم مكان العمل وترتيبه ، ومدى توفر المستلزمات المادية كالتهوية، الهدوء توعية الاثاث وغيرها، والتي تساعد على انجاز العمل، وقد تم التوصل الى ان البيئة المادية تؤثر في المشاركة و التواصل مع الرؤساء على الوقت الذي يستغرقه العامل في أداء المهام[3].

ان عوامل البيئة المادية تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على الرضا الوظيفي حيث ان درجة جودة او سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في حالة الاعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة[4].

ولقد اصبحت عوامل البيئة المادية تحظى باهتمام متزايد على مختلف الأصعدة من خلال إتباع برامج السلامة المهنية، والتي تحدد المستويات الضرورية لعوامل البيئة المادية وتحسينها من اجل زيادة كفاءة العامل في بيئة عمل ملائمة لحاجاته البدنية و الحسية تساعده على التكيف في العمل بأقل قدر ممكن من التعب، وهذا ما يخلق لديه نوع من الرضا و الطمأنينة اتجاه العمل[5].

المطلب الرابع : علاقة نوع الثقافة السائدة بالرضا الوظيفي

هناك نوعين من ثقافة المنظمة لهما علاقة بدرجة رضا الفرد عن عمله، وهما الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة، كلا حسب مكوناتها ونتائجها.

---

[1] مختار يونسي، **مرجع سبق ذكره**، ص84

وهيبة عيساوي، **مرجع سبق ذكره**، ص[2]107

[3] **المرجع السابق**، ص108

[4] احمد صقر عاشور، "**السلوك الانساني في المنظمات**"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص149

[5] نجم عبود ، "**دراسة العمل والهندسة البشرية**"، الطبعة الاولى، دار صفاء، الاردن، 2012، ص303

1- علاقة الثقافة القوية بالرضا الوظيفي :

لقد اجمع اغلب الباحثين على انه حتى تقوم الثقافة بوظائفها لابد ان تكون ثقافة قوية، فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عال من الانتاجية و الرضا الوظيفي، فكلما زادت عناصر الثقافة قوة و إيجابية كلما قلت درجة الاحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس الصحيح، حيث تؤدي الثقافة القوية الى زيادة فعالية المنظمة والترابط الاجتماعي وفعالية جماعات العمل و الاتفاق فيما يتعلق بالقيم و المبادئ، كما ان الثقافة القوية تؤدي بلا شك الى تقليل معدل دوران العمل وتؤثر ايجابيا على سلوك العاملين في مواقع العمل، فعندما يتسع نطاق الإشراف داخل المنظمات ويتم ادخال فرق عمل جديدة وفي نفس الوقت تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين وترفع من كفاءاتهم، فإن تلك الإجراءات توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجيه العاملين نحو تحقيق رسالاتها ورؤيتها واهدافها، مما يبرهن على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد في ضل هذا النوع من الثقافة.[1]

2- علاقة الثقافة الضعيفة بالرضا الوظيفي :

تعكس الثقافة الضعيفة وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المنظمة، لذلك فإن الافراد يسيرون في طرق مبهمة وغير واضحة ويتلقون معلومات متناقضة، فيفشلون في اتخاذ قرارات تتناسب مع قيمهم واتجاهاتهم[2]. وفي حالة الثقافة الضعيفة تقل درجة مما يؤدي الى الانعزالية والكراهية بين الافراد والشعور بالإغتراب و اللامبالاة، اذ تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد فتشعره بالعزلة والإحباط[3].

[1] وهيبة عيساوي، **مرجع سبق ذكره**، ص113-114

[2] محمود سلمان العميان، **مرجع سبق ذكره**، ص316

[3] وهيبة عيساوي، **مرجع سبق ذكره**،ص114

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة-

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل ايجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أداتها، مجتمعها وعينتها، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها:

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأداتها.

1- منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجا ملائما لها، والمنهج هو:"مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها إلى تفسيرات أو نتائج".

وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة ولإثبات فرضيات البحث لابد من إتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج.[1]

1-1- المنهج الوصفي التحليلي:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه" طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.[2]

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفا تفسيرا دقيقا من خلال البيانات المجمعة

---

[1]- لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربة للنشر، سنة 1990 ص62.

[2]- عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2000، ص 32.

والمتوفرة، ومعبرين عنها تعبيرا كيفيا وكما سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالاستبيان، ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتاج مدى تأثير الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي داخل بلدية المسيلة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على توجهات وأراء عينة الدراسة.

1-2- دراسة الحالة:

اعتمدنا على دراسة حالة كجزء من المنهج الوصفي التحليلي لأهمية ذلك في الدراسات الميدانية، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات.

2- مجتمع وعينة الدراسة.

2-1- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها".[1]

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشترك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها" [2]

[1]- مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجبه وإرشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة محمد بوضياف مسيلة- ، السنة الجامعية 2016-2017.

[2]- بعيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016، ص186

يعرف أيضا بأنه:"عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها".[1]

وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في موظفين لبلدية المسيلة.

2-2- عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.[2]

مفهوم العينة على أنها: "مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق"[3]

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة

1-مصادر جمع البيانات: تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1-1- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من المجتمع البحث، ومن تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

1-2- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس

---

[1]- خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 (ديسمبر 2017)، ص 280-294.

[2]- مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

[3]- سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص 231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ صور عام عن المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال هذا البحث.

2- أداة الدراسة (أسلوب القياس)

في دراستنا ولقياس متغيرات الدراسة فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان الاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وفيما يلي شرح خطوات تصميم الاستبيان وكذا سلم القياس:

2-1- تصميم الاستبيان: يعتبر الاستبيان" الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد الالكتروني أو غيرها من طرق التوزيع الالكترونية (مواقع التواصل الاجتماعي...الخ) ". [1]

وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات و ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضا وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلا ما وضعت لقياس مدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذة المشرفة ومن خلال أرائها وتوجيهاتها، قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء اقتراحات والتعديلات التي طلبتها الأستاذة المشرف توفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 34 عبارة وتضمن الاستبيان جزئيين ومهما:

[1]- طويطي مصطفى وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير- جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 28.

الجدول رقم (01): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان

أقسام الاستبيان		عدد العبارات
المحور الأول البيانات الشخصية		
المحور الأول المتغير الثابتالثقافة التنظيمية	**أولا: البعد القيادة**	**06**
	ثانيا: البعد لنظمي	**06**
	الثالث: البعد الإنساني	**06**
المحور الثاني المتغير التابع: الرضا الوظيفي		**16**
مجموع عبارات الاستبيان		**34**

جدول رقم (02) توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة /الترميز	4	3	2	1	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة أراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم **حساب المدى:** (أعلى درجة في مقياس أدني درجة في مقياس) = (5−1) =4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد دراجات الموافقة وذلك على نحو التالي:

4/5=0.8 وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة

المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences SPSS: V25) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

1. **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الإحصائي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهي الأكثر استخداما في البحوث فالمتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها ؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة البدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

3. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

4. معامل الثبات ألفا كرونباخ : وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرونباخ هي[1] :

- a <0.6 (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين 0.6>a>0.65 (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين 0.65>a>0.70 (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين0.850.70 <<a (حسنة) وإذا كانت قيمه بين0.85>a>0.90 (جدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

5. معامل الارتباط بيرسون CorrelationdePearson:

ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين معامل الارتباط بيرسون فإذا كنت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فان زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

6. تحليل الانحدار (Régressionanalysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل[2]:

---

[1]-Mana carricano et Fanny Poujol ،Analyse de données avec spss ،Edition PERSON ،2009، p53

[2]-عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 211-210

لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟

لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات:

- مستقلة مع المتغير التابع؟
- للتنبؤ بقيمة المتغير التابع
- التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة.

والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومات المتغير المستقل. وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد إثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة.

ومن معايير قياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي (البسيط المتعدد) هناك معايير إحصائية منطقية.[1]

معايير إحصائية: وتشمل (T-test) لاختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة والمعامل الثابت (constant) و R الاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ومنها أيضا (F-test) و(R) لاختبار معنوية المعادلة النهائية ومدى معنوية درجة تفسير التباين ويمكن اجمال أهم هذه المعايير الإحصائية بما يلي:

إختبارF(F-test): ويستخدم لاختبار معنوية المعادلة، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

اختبارT:(T-test): ويستخدم هذا المعيار لاختبار معنوية كل من معاملات الانحدار التي يتضمنها النموذج، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار

[1]-عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss،2008 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 242-243 (بتصرف)

تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع. ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

معامل الارتباط بيرسون CorrelationdePearson:

ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين −1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين معامل الارتباط بيرسون فإذا كنت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فان زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

قيمة معامل التحديد R^2:

ويرمز له بالرمز R^2ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة قيمة معامل التحديد المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين:

$1 \geq R^2 \geq$ فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية.

معايير منطقية:وهي تخص الإشارة التي يجب أن تظهر معها معامل المتغير، ولكون القرار الذي يعتمد بشأن صحة الإشارة أو خطئها أساسه معرفة منطقية اتجاه سلوك المتغير، حيث علاقته بالمتغير التابع لذا سميت بالمعايير المنطقية ولقد تم اختيار مستوى المعنوية 0.05 لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع استخدامه في مختلف الدراسات والأبحاث الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وهو ما يعرف بقيمة ألفا (α) أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية عند مستوى المعنوية (α=0.05)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى أخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05). ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع: مستوى المعنوية المحسوبة (sig)، أو (احتمال الخطأ) (P−value) الذي ظهر في مخرجات spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى المعنية (α=0.05).

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات

01- الخصائص السيكومترية

الاتساق الداخلي

الجدول رقم (03): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الأول					
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0.864**	0.000	10	0.614**	0.000
02	0.356**	0.000	11	0.653**	0.000
03	0.309**	0.000	12	0.353**	0.000
04	0.621**	0.000	13	0.485**	0.000
05	0.672**	0.000	14	0.450**	0.000
06	0.707**	0.000	15	0.265*	0.000
07	0.675**	0.000	16	0.617**	0.000
08	0.418**	0.000	17	0.612**	0.000
09	0.672**	0.000	18	0.516**	0.000
المحور الثاني					
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0.681**	0.000	09	0.606**	0.000
02	0.243**	0.000	10	0.595**	0.000
03	0.651**	0.000	11	0.610**	0.000
04	0.557**	0.000	12	0.673**	0.000
05	0.636**	0.000	13	0.735**	0.000
06	0.547**	0.000	14	0.686**	0.000
07	0.555**	0.000	15	0.642**	0.000
08	0.596**	0.000	16	0.854**	0.000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05					

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا إحصائيا مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث تراوحت في المحور الأول بين (0.265 و0.864)، وفي المحور الثاني تراوحت القيم بين (0.243- 0.854)، ومنه فإنه الاستبيان يمتنع بصدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (04): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
الأول	18	0.815**
الثاني	16	0.854**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		

المصدر:مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26

ونلاحظ من خلال الجدول أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت القيم بين 0.815كأدنى قيمة و0.854كأعلى قيمة وهي قيم مرتفعة جدا تقترب من 1.

ومنه فإن الاستبيان يمتنع بصدق الاتساق الداخلي.

02- الثبات.

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معامل ثبات ألفا كرونباخ

	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	18	0.926
المحور الثالث	16	0.950
الاستبيان ككل	32	0.966

المصدر:مخرجات برنامج الحزم الإحصائية النسخة 26

03- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجابتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي طريقة اختبار Kolmogorov–Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح وطريقة اختبار Shapiro–Wilk وفي دراستنا نستعمل هذه الأخيرة. كما أن اختبار Kolmogorov–Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، ويستخدم اختبار Shapiro–Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50.[1] ، وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وهي:

3-1- أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

3-2- أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي يبن نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (TestsofNormality) :

جدول رقم (06) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

المتغيرين	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk			القرار
	الاحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الاحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
الثقافة التنظيمية	0.156	87	0.091	0.937	87	0.000	غير دال
الرضا الوظيفي	0.140	87	0.236	0.947	65	0.001	غير دال

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الإحصائية النسخة 26

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار **Kolmogorov-Smirnov[a]** تظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور الأول المتعلق بقياس الثقافة التنظيمية بلغت sig = (0.091)

[1]- أبو زيد ، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص156

هي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة البيانات المحور الثاني المتعلق بقياس الرضا الوظيفي Sig = (0.236) وهي أكبر من 0.05.

ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) أن بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تبعا لتوزيع الطبيعي.

من نتائج قيم مؤشرات اختبار (**Kolmogorov-Smirnov[a]**) نكون قد تأكدنا من أن بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افرد العينة واختبار الفرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: تحليل المحور الأول

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرالجنس

	تكرارات	النسبة المئوية
ذكر	44	50,6
أنثى	43	49,4
المجموع	87	100

من خلال نتائج الجدول رقم الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير الجنس يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة تعود لجنس **الإناث** وقدرت بنسبة (94.4%) وهو ما يعادل (43 مفردة) فيما كانت نسبة **الذكور**(50.6%) أي ما يعادل (44 مفردة)، وبالتالي لم نراعي عامل الجنس بأخذ نسبة متساوية من ذكور وإناث، لأن عملية توزيع الإستمارات كانت بطريقة عشوائية كماهو موضح في شكل

الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

	تكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	2,3
25-35سنة	21	24,1
35-45سنة	50	57,5
45-55سنة	11	12,6
أكثر من 55 سنة	3	3,4
المجموع	87	100

من خلال نتائج الجدول رقم الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة كانت لسن من**(أقل من 25سنة)** بنسبة (2.3%) وهو ما يعادل (02 مبحوث) فيما كان الذين يبلغون سنهم بين **(25-35سنة)**قدرت نسبة (42.1%) أي ما يعادل (21 مبحوث)، كما جاءت نسبة (57.5%) للذين يبلغ سنهم **(45-55)، وتليها في الأخير نسبة (3.4%)** للذين يبلغ سنهم أكثر من 55 سنة.

ونلاحظ من خلال هذه النتائج أنها منطقية فهذا يعكس البنية الفتية للمجتمع الجزائري بصفة عامة ووكالة الاتصالات الجزائر فرع ولاية المسيلة بصفة خاصة.

الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

	تكرارات	النسبة المئوية
أستاذ مساعد	25	28,7
أستاذ محاضر "أ"	56	64,4
أستاذ التعليم العالي	6	6,9
المجموع	87	100

اتضح لدى الباحثة من خلال معطيات الجدولأعلاه أن أغلب أفراد العينة أستاذ مساعد والذين تمثلهم النسبة 28.7% وعددهم 25، تليها نسبة 64.4 % وعددهم 56من أستاذة محاضر"أ"، كما جاءت نسبة (6.9%) لأساتذة التعليم العالي وذلك.

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمة

	تكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	25	28,7
من 6-10 سنوات	29	33,3
11-15سنة	21	24,1
16 - 20سنة	7	8
أكثر من 20 سنة	5	5,7
المجموع	87	100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (87) عامل، نلاحظ أن العمال الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) قدر عددهم بـ (25) بنسبة بلغت 28.7%، أما الذين تتراوح (من 6 إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (29) بنسبة قدرت بـ 33.3%،في حين الذين يتراوحون (من 11 إلى 15سنة) بنسبة 24.1%، أما الذين يتراوحون (من 16 إلى 20 سنوات) بنسبة 8%، وفي الأخير جاءت نسبة 57% للذين لديهم أقدمية (أكثر من 8 سنوات).

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يمكن القول أن أغلب أفراد العينة لديهم أقدمية مهنية من6-10 سنوات.

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

المطلب الثاني تحليل المحور الأول " الثقافة التنظيمية"

العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
تعتمد الإدارة على النمط الديمقراطي في القيادة	2,6207	1,10223	14	متوسطة
يتصرف المديرون داخل المنظمة بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية	3,3678	1,0243	2	متوسطة
تعمل إدارة المنظمة على ترسيخ بعض القيم الداعمة لثقافة المنظمة	3,4138	1,01788	1	متوسطة
تؤمن إدارة المنظمة بأهمية التغيير وتقوده	2,954	1,05553	9	متوسطة
تعمل إدارة المنظمة على رفع دافعية العاملين والتغيير في سلوكهم	2,7241	1,10695	12	متوسطة
تمنح إدارة المنظمة الفرصة للعاملين من اجل المشاركة في اتخاذ القرار	2,4943	1,10888	16	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد الأول	**2,5575**	**0,99249**	**متوسطة**	
يعتقد العاملون بالمنظمة بأهمية العمل الجماعي وروح الفريق	2,4943	1,17011	17	متوسطة
طبيعة الاتصالات داخل المنظمة تمتاز بالمرونة والوضوح	3,2529	1,12289	3	متوسطة
المهام والمسؤوليات داخل المنظمة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين	2,7701	1,10707	11	متوسطة
تعمل المنظمة على تحسين وتطوير أدائها مع الاستعداد لأي طارئ	3,0575	1,16496	7	متوسطة
تؤمن إدارة المنظمة بأهمية تدريب العاملين ومواصلة التعلم	2,8046	1,05477	10	متوسطة
تعمل إدارة المنظمة على تحقيق أهدافها مع ضمان استقرار هذه الأهداف وعدم تغييرها	3,1494	1,13638	6	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد الثاني	**2,8218**	**0,97937**	**متوسطة**	
تعمل إدارة المنظمة على تقديم راتب شهري للعاملين يتناسب والجهد المبذول	3,0115	1,05096	8	متوسطة
تتفادى إدارة المنظمة اللجوء إلى الخصم من الراتب بقدر الإمكان	2,1149	1,3505	18	ضعيفة
يتم تقييم أداء العاملين بالمنظمة بطريقة عادلة	3,1724	1,20278	5	متوسطة

تعمل إدارة المنظمة على توزيع المهام والأعمال وفق القدرات الشخصية للأفراد ومؤهلاتهم	2,6897	1,17444	13	متوسطة
توفر إدارة المنظمة للعاملين الاستقرار الوظيفي طالما أنهم ملتزمون بالقوانين والتعليمات	2,5287	1,14971	15	متوسطة
تمنح إدارة المنظمة للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار	3,2069	1,16277	4	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد الثالث	**3,1092**	**0,91316**	**متوسطة**	
الدرجة الكلية للمحور الأول	**2,9138**	**0,95298**	**متوسطة**	

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة محور الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل **(2,9138)**، وبانحراف معياري يساوي **(0,95298)**.

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3,4138– 2,1149)، يمكن تفسير حصول محورالثقافة التنظيمية متوسط بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة عالية بمتوسطات حسابية وانحرافات معيارية كل عبارة المحور الأول بدرجة متوسط على النحو الآتي:

جاءت عبارة "**تعتمد الإدارة على النمط الديمقراطي في القيادة** " في المرتبة الرابعة عشربمتوسط حسابي (2,6207)، وانحراف معياري (1,10223)، وعبارة "**يتصرف المديرون داخل المنظمة بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية**"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,3678)، وانحراف معياري (1,0243)، وجاءت العبارة "**تعمل إدارة المنظمة على ترسيخ بعض القيم الداعمة لثقافة المنظمة**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,4138)، وانحراف معياري(1,01788)، وفي المرتبة في التاسعة عبارة "**تؤمن إدارة المنظمة بأهمية التغيير وتقوده**" بمتوسط حسابي(2,954)، وانحراف معياري (1,05553)، وجاءت العبارة "**تعمل إدارة المنظمة على رفع دافعية العاملين والتغيير في سلوكهم**" في المرتبة الثانية عشربمتوسط حسابي (2,7241)، وانحراف معياري (1,10695) أما عبارة " **تمنح إدارة المنظمة الفرصة للعاملين من اجل المشاركة في اتخاذ القرار**" في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (2,4943)، وانحراف معياري (1,10888)، وجاء درجة **البعد الأول** متوسط بمتوسط حسابي (2,5575)، وانحراف معياري (0,99249).

فجاءت للعبارة "**يعتقد العاملون بالمنظمة بأهمية العمل الجماعي وروح الفريق**"، في المرتبة السابع عشر بمتوسط حسابي(2,4943) وانحراف معياري (1,17011)، فكانت للعبارة في المرتبة الثالثة"**طبيعة الاتصالات داخل المنظمة تمتاز بالمرونة والوضوح**"، بمتوسط حسابي(3,2529) وانحراف معياري (1,12289)، وأما العبارة "**المهام والمسؤوليات داخل المنظمة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين**" فحتلت المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي(2,7701) وانحراف معياري (1,10707)، وجاءت العبارة " **تعمل المنظمة على تحسين وتطوير أدائها مع الاستعداد لأي طارئ**" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي(3,0575) وانحراف معياري (1,16496)، وجاءت عبارة "**تؤمن إدارة المنظمة بأهمية تدريب العاملين ومواصلة التعلم**" في المرتبة بمتوسط حسابي (2,8046)، وانحراف معياري (1,05477)، وعبارة "**تعمل إدارة المنظمة على تحقيق أهدافها مع ضمان استقرار هذه الأهداف وعدم تغييرها**"، في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,1494)، وانحراف معياري (1,13638)، وجاء درجة **البعد الثاني** متوسط بمتوسط حسابي (2,8218)، وانحراف معياري (0,97937).

كما وجاءت العبارة "**تعمل إدارة المنظمة على تقديم راتب شهري للعاملين يتناسب والجهد المبذول**" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3,0115)، وانحراف معياري(1,05096)، وفي المرتبة في الثامن عشر عبارة "**تتفادى إدارة المنظمة اللجوء إلى الخصم من الراتب بقدر الإمكان**" بمتوسط حسابي(2,1149)، وانحراف معياري (1,3505)، وجاءت العبارة "**يتم تقييم أداء العاملين بالمنظمة بطريقة عادلة**" في المرتبة الخامسةبمتوسط حسابي (3,1724)، وانحراف معياري (1,20278) أما عبارة " **تعمل إدارة المنظمة على توزيع المهام والأعمال وفق القدرات الشخصية للأفراد ومؤهلاتهم**" في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (2,6897)، وانحراف معياري (1,17444)، وجاءت العبارة "**توفر إدارة المنظمة للعاملين الاستقرار الوظيفي طالما أنهم ملتزمون بالقوانين والتعليمات**" في المرتبة الخامسة عشربمتوسط حسابي (2,5287)، وانحراف معياري (1,14971) أما عبارة " **تمنح إدارة المنظمة للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار**" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,2069)، وانحراف معياري (1,16277)، وجاء درجة **البعد الثالث** متوسط بمتوسط حسابي (3,1092)، وانحراف معياري (0,91316).

والنتيجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية والذي بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,9138)، وانحراف معياري (0,95298)، بمستوى استجابة متوسط وهو ما يفسر بوجود ثقافة تنظيمية نسبيا داخل المؤسسة.

المطلب الثالث تحليل المحور الثاني " الرضا الوظيفي"

العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك	2,6667	1,17796	14	متوسطة
يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسئولياتك داخل العمل مرضيا	3,4713	1,09798	1	متوسطة
العمل الذي تمارسه غير روتيني	2,8256	1,17014	10	متوسطة
تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتماشى مع قدراتك	2,9655	1,02807	6	متوسطة
في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل (recuperation)	2,8851	1,10417	9	متوسطة
هل علاقتك مع الزملاء في العمل حسنة	3,023	1,08881	3	متوسطة
هل علاقتك بالزبائن علاقة رسمية فقط	3,1149	0,99329	2	متوسطة
رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة و شفافية كافية	3	1,14119	5	متوسطة
أفكارك و آرائك تؤخذ بعين الإعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذه القرارات	2,931	1,07609	8	متوسطة
تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي	2,9655	0,99356	7	متوسطة
هل تحترم المؤسسة الأسس الموضوعية للترقية	2,8046	1,14971	11	متوسطة
أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها	2,8046	1,09798	12	متوسطة
تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية	2,4023	1,05058	16	متوسطة
لدي المعلومات اللازمة للقيام بعملي على أكمل وجه	2,7356	1,14587	13	متوسطة
لدي الثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل	3,023	1,14096	4	متوسطة
أعرف أهداف المؤسسة بشكل واضح	2,6437	1,06724	15	متوسطة
الدرجة الكلية للمحور الثاني	**2,6552**	**1,0038**	**متوسطة**	

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة محور الرضا الوظيفي جاءت بدرجة موافق بشدة وموافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (**2,6552**)، وبانحراف معياري يساوي (**1,0038**).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3,4713– 2,4023)، يمكن تفسير حصول محورالرضا الوظيفيمتوسط بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية وانحرافات معيارية كل عبارة المحور الثاني متوسط بشدة على النحو الآتي:

جاءت عبارة "**يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك**" في المرتبة الرابع عشرفي محوررضا الوظيفيبمتوسط حسابي (2,6667)، وانحراف معياري (1,17796)، وعبارة "**يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسئولياتك داخل العمل مرضيا**"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,4713)، وانحراف معياري (1,09798)، وجاءت العبارة "**العمل الذي تمارسه غير روتيني**" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2,8256)، وانحراف معياري(1,17014)، وفي المرتبة في السادسة عبارة "**تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتماشى مع قدراتك**" بمتوسط حسابي(2,9655)، وانحراف معياري (1,02807)، وجاءت العبارة "**في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل (recuperation)**" في المرتبة التاسعةبمتوسط حسابي (2,8851)، وانحراف معياري (1,10417) أما عبارة " **هل علاقتك مع الزملاء في العمل حسنة**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,023)، وانحراف معياري (1,08881) فجاءت العبارة "**هل علاقتك بالزبائن علاقة رسمية فقط**"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3,1149) وانحراف معياري (0,99329)، والمرتبة الخامسة فكانت للعبارة "**رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة و شفافية كافية**"، بمتوسط حسابي(3) وانحراف معياري (1,14119)، وأما العبارة "**أفكارك و آرائك تؤخذ بعين الإعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذه القرارات**" فحتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي(2,931) وانحراف معياري (1,07609)، وجاءت العبارة " **تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي**" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي(2,9655) وانحراف معياري (0,99356)، جاءت عبارة "**هل تحترم المؤسسة الأسس الموضوعية للترقية**" في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي (2,8046)، وانحراف

معياري (1,14971)، وعبارة "**أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها**"، في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (2,8046)، وانحراف معياري (1,09798)، وجاءت العبارة "**تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية**" في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (2,4023)، وانحراف معياري(1,05058)، وفي المرتبة في الثالثة عشر عبارة "**لدي المعلومات اللازمة للقيام بعملي على أكمل وجه**" بمتوسط حسابي(2,7356)، وانحراف معياري (1,14587)، وجاءت العبارة "**لدي الثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل**" في المرتبة الرابعةبمتوسط حسابي (3,023)، وانحراف معياري (1,14096) أما عبارة " **أعرف أهداف المؤسسة بشكل واضح**" في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (2,6437)، وانحراف معياري (1,06724). والنتيجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية والذي بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,6552)، وانحراف معياري (1,0038)، بمستوى استجابة متوسط وهو ما يفسر بوجود رضا الوظيفي نسبيا داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

لدراسة وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سنقوم بحساب معاملات الإرتباط من أجل معرفة أي المتغيرات أقوى ارتباطا والمتغيرات الأقل ارتباطا، ولأجل ذلك سيتم صياغة فرضيات العلاقة كالتالي:

H0: لا توجد علاقة بين كل متغير مستقل (بعد القيادة، بعد النظمي، بعد الإنساني) الرضا الوظيفي.

H1: توجد علاقة بين كل متغير مستقل (بعد القيادة، بعد النظمي، بعد الإنساني) الرضا الوظيفي.

ومن خلال مخرجات برنامج (SPSS) لحساب معامل الإرتباط كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (11): معاملات إرتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

		بعدالقيادة	بعد النظمي	بعد الإنساني	المتغير التابع: الرضا الوظيفي
معاملات الارتباط	المتغير الثابت: الثقافة التنظيمية	0.682**	0.749**	0.611**	0.719**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
	بعدالقيادة	1	0.749**	0.532**	0.682**
	مستوى الدلالة		0.000	0.000	0.001
	بعد النظمي	0.749**	1	0.701**	0.732**
	مستوى الدلالة	0.000		0.000	0.000
	بعد الإنساني	0.682**	0.732**	1	0.698**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000		0.000

المصدر: إعداد من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة بين المتغيرات طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا أقل من أو تساوي (0.01) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة الثقافة التنظيمية، ويلاحظ أن **بعد النظمي** لرضا الوظيفي هو الأقوى ارتباطا بمعدل ارتباط، (0.732) بعد القيادة بعد الإنساني بالنسبة لرضا الوظيفي هما أقل ارتباطا بمعدل ارتباط على التوالي (682-0.698).

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشتها

تتمحور الفرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين متغير الثابت المتمثل في الثقافة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي وعليه وللإجابة عن الفرضيات فانه سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي الكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث وخلال حساب معادلة الانحدار الخطي للعلاقة التأثير بين المتغيرين فإن نتحصل على مؤشرات إحصائية نقدم شرح موجز لها حتى نتمكن من تفسير النتائج المتحصل عليها:

- **معامل الارتباط بيرسون (CorrelationdePearson)**، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين - 1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فان زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط.

- **اختبار F (F-test)**: من اجل معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فان العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

-**.معامل الانحدار b_1 و b_0**،: حيث ما يمثل مقدر الثابت ذلك أن الثابت وb ومعامل B فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل.

- **اختبار T (T-test)**: من اجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقق من معنوية معاملات (b_1 و b_0) للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فان معامل الانحدار (b_1 و b_0) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة. قيمة معامل التفسير: ويرمز له بالرمز R2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير

أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R \leq$ فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل.

01 – اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي:لا يوجد تأثير الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي في تفعيل الأداء الوظيفي.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من دور استقلالية الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي.

حيث تنص الفرضيات الفرعية على ما يلي:

نصت الفرضية الأولى: يوجد دور القيادة في الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

نصت الفرضية الثانية: يوجد دور النظم في الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

نصت الفرضية الثالثة: يوجد دور الإنساني في الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)

صياغة النموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثرة) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

والجدول التالي هو ملخص للجداول مخرجات تحليل الانحدار المتعدد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي ملخص نموذج الانحدار (R2،r)، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B)

جدول رقم. (12) يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

القدرة التفسيرية للنموذج			
R معامل الارتباط المتعدد	R Square معامل التفسير	Adjusted R Square معامل التفسير المصحح	خطأ المعياري للتقدير في النموذج
0.802	0.643	0.630	0.61088

معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA					
النموذج	Sum of Squares	Df	Mean square	F	Sig القيمة الاحتمالية
الانحدار	55.682	3	18.561	49.737	0.000
البواقي	30.973	83	0.373		
المجموع	86.655	86	/		

المعنوية الجزئية لمعاملات					
المتغيرات	B قيم معامل الانحدار		قيم اختبار T	Sig القيمة الاحتمالية	تشخيص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة VIF
الثابت:الثقافة التنظيمية	B_0	0.088	0.363	0.717	/
البعد الأول: القيادة	B_1	0.303	0.363	0.003	2.281
البعد الثاني: النظم	B_2	0.262	2.169	0.033	3.219
البعد الثالث: الإنساني	B_3	0.395	3.903	0.194	1.968

تشخيص مشكلة الارتباط الخطي (الازدواج الخطي) بين المتغيرات المستقلة (التفسيرية في النموذج:

قبل تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد ولبناء النموذج الفرضية للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد.

أولا: من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. ويتم هذا من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) ويجب أن وتكون قيمة: (VIF) تكون أقل (5).[1]

ويتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات الثابة (البعد الأول القيادة، البعد الثاني النظم البعد الثالث الانساني هي أقل من 5. حيث نجد أن قيم (VIF) للمتغيرات المستقلة محصورة بين (3.219 أعلى قيمة وأدنى قيمة 1.968)، مما يبين أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي في بيانات المتغيرات المستقلة ومنه نتائج نموذج الانحدار المتعدد المتعلق باختبار الفرضية الرئيسية. ستكون دقيقة ونعتمد على نتائجها من أجل تحليلها وتفسيرها.

نمر الآن إلى تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع وأيضا من خلال تحليل معاملات الانحدار المتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منهما على المتغير التابع.

- معنوية نموذج الانحدار من خلال قيم اختبار F (F-test): وهي القيمة التي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار لدراسة التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من0.05 فان علاقة التأثير معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

حيث تبين من الجدول أعلاه من نجد قيمة Fالمحسوبة بلغت (F_{cal}= **6.907**) وأن قيمة SIG=0.001 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دال إحصائيا بين عناصر تفعيل الثقافة التنظيمية (البعد الأول القيادة، البعد الثاني النظم البعد الثالث الانساني والرضا الوظيفي وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

[1]- عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018، ص 54.

نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1): يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي محل الدراسة

تفسير قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:

(0.666) =R وقيمته موجبة ودالة إحصائية، لأن قيمة الاحتمالية (sig =0.001) المصاحبة لاختبار (F) أقل من 0.05. ويدل ذلك أن العلاقة بين المتغير بين عناصر الثقافة التنظيمية (البعد الأول القيادة، البعد الثاني النظم البعد الثالث الانساني والمتغير (الرضا الوظيفي) طردية (موجبة)، أي إن زيادة في تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية يؤدي ذلك إلى زيادة في الرضا الوظيفي هذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

تفسير قيمة معامل التحديد (R2) (نسبة التفسير): من خلال الجدول أعلاه نجد قيمة معامل التحديد المقدرة بـ 0.443 R2 وهي توضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار التغيرات الحاصلة في متغير التابع "الرضا الوظيفي" ترجع إلى تأثير التغير في قيم متغيرات عناصر الثقافة التنظيمية (البعد الأول القيادة، البعد الثاني النظم البعد الثالث الانساني) من وجهة نظر الرضا الوظيفي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج الانحدار (معادلة الانحدار المتعدد) وقاعدة تقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبينة في الجدول أعلاه اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لقحة المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج).

-**بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل** (الثقافة التنظيمية) قيمة (B=0.088) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي)ودالة إحصائيا حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (T^{cal}=0.363) وأن قيمة (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير المستقل الثقافة التنظيمية معنوي (دالة إحصائيا). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق الثقافة التنظيمية، سيؤدي إلي تغير إيجابي في الرضا الوظيفي بمقدار القيمة

الإحتمالية 0.000 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية الثقافة التنظيمية في تأثيرها على الرضا الوظيفي.

- **بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (القيادة) قيمة (B=0.303)**: وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائيا حيث أن قيمة الاحتمالية (Sig=0.003) اقل من مستوى الدلالة0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير **(القيادة)** معنوي (دالة إحصائيا).

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في القيادة، سيؤدي إلي تغير إيجابي في زيادة الرضا الوظيفي بمقدار قيمة إحتمالية **0.000** وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية الثقافة التنظيمية في تأثيرها على الرضا الوظيفي.

- **بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (النظم)** قيمة (B= 0.626) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائيا حيث أن قيمة الاحتمالية (Sig=002.0) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير **(النظم)** معنوي (دالة إحصائيا).

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق الشبكات، سيؤدي إلي تغير إيجابي في زيادة تفعيل الثقافة التنظيمية بمقدار 0.002 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على الثقافة التنظيمية في تأثيرها على الرضا الوظيفي.

02- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة لمعرفة الثقافة التنظيمية على تأثيرها عل الرضا الوظيفي محل الدراسة (البعد الأول: القيادة/ البعد الثاني: النظم/ البعد الثالث: الانساني) كلا على حدا على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في كل المتغير التابع على حدا والجدول التالي يعرض النتائج المؤشرات الإحصائية للانحدار الخطي البسيط وهو ملخص للجداول (ملخص نموذج الانحدار (R2، r)، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B).

جدول رقم (13) يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضية الفرعية	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	المتغير التابع	معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية		معنوية معامل الانحدار			نتيجة الفرضية
			قيمةF	sig	R	R^2	B	t	Sig	
الفرضية الأولة	القيادي	الرضا الوظيفي	74.112	0.000	0.682	0.466	0.690	8.609	0.000	قبول الفرضية
الفرضية الثانية	النظمي		98.239	0.000	0.732	0.536	0.750	9.912	0.000	قبول الفرضية
الفرضية الثالثة	الانساني		80.770	0.000	0.698	0.487	0.767	8.987	0.000	قبول الفرضية

المصدر: إعداد من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

01- اختبار الفرضية الفرعية رقم الأولى:

نصت الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير لدور القيادة على والرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$).

نصت الفرضية الإحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0):لا يوجد تأثير لدور القيادة على والرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لدور القيادة على والرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$). من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (بعد القيادي و الرضا الوظيفي) قيمة R=0.682 وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد قيمة المحسوبة بلغت (F=8.609) وأن قيمة sig = 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بينهما محل الدراسة.

– بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل بعد القيادة قيمة B=0.690 وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد قيمةF المحسوبة بلغت (T= 8.609) وأن قيمة sig=0.000 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه يوجد تأثير دالة إحصائيا للمتغير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفيوعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1) وجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

02- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير لدور النظمعلى الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$). محل الدراسة

نصت الفرضية الإحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لدور النظم على الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$). محل الدراسة

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لدور النظم على الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$). محل الدراسة من خلال الجدول أعلاه نجد:

– بلغ معامل الارتباط بيرسون بين النظم على الرضا الوظيفي قيمة R=0.611 وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد قيمة المحسوبةF بلغت (F=98.239) وأن قيمة sig =0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بينهما محل الدراسة.

– بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل بين (النظم) قيمة B=0.750 وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد قيمةF المحسوبة بلغت (T=9.912) وأن قيمة sig =0.000 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه يوجد تأثير دالة وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

03- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير لدور الانساني في الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) محل الدراسة.

نصت الفرضية الإحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لدور الانساني في الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) محل الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لدور الانساني في الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) محل الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين الدور الانساني و الرضا الوظيفي قيمة R=0.616 وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد قيمةF المحسوبة بلغت (F=4.138) وأن قيمة sig = 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بينهما: محل الدراسة.

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل بين العناية المهنية قيمة B=0.694 وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد قيمة المحسوبةF بلغت (T=4.138) وأن قيمة sig=0.000 المصاحبة لقيمة (T) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه يوجد تأثير دالة إحصائيا.

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير دور الانساني على الرضا الوظيفي محل الدراسة.

ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الجدول رقم (14) يبين ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

الفرضيات	نص الفرضية	القرار الإحصائي عند مستوى دلالة 0.05
الرئيسية	يوجد تأثير الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي في تفعيل الأداء الوظيفي.	**تحققت الفرضية**
الفرضية الأولى	يوجد تأثير لدور القيادة في الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$).	**تحققت الفرضية**
الفرضية الثانية	يوجد تأثير لدور النظمي في الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$).	**تحققت الفرضية**
الفرضية الثالثة	يوجد تأثير لدور الانساني في الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)	**تحققت الفرضية**

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال بحثنا هذا تبين لنا في جانبه النظري و التطبيقي أن الثقافة التنظيمية أهم عوامل نجاح أو فشل منظمات الأعمال لتأثيرها على السلوك و أداء العاملين و التي من خلالها يمكن تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، و يأتي ذلك من خلال مدى الاندماج في اتخاذ القرارات و التحفيز على الابداع و الابتكار و ايجابية جماعية العمل، التي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج و زيادة الأداء بكفاءة و الشعور بالانتماء لمنظمة مما يخلق لديهم الشعور بالرضا الوظيفي و احترام الوقت و الاخلاص لتحقيق اهداف المنظمة.

نتائج إختبار الفرضيات :

- نصت الفرضية الأولى لا يوجد تأثير لدور القيادة على والرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$). حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (بعد القيادي و الرضا الوظيفي) قيمة R=0.682 وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد قيمة المحسوبة بلغت (F=8.609) وأن قيمة sig = 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بينهما محل الدراسة. وعليه تم قبول الفرضية ؛
- نصت الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير لدور النظمعلى الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$). محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين النظم على الرضا الوظيفي قيمة R=0.611 وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد قيمة المحسوبةF بلغت (F=98.239) وأن قيمة sig =0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بينهما محل الدراسة.وعليه اختبار الفرضية **نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1)** يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).
- نصت الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير لدور الانساني في الرضا الوظيفي محل الدراسة عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$) محل الدراسة.

بلغ معامل الارتباط بيرسون بين الدور الانساني و الرضا الوظيفي قيمة R=0.616 وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد قيمةF المحسوبة بلغت (F=4.138) وأن قيمة 0.000 =

sig المصاحبة لقيمة (F) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بينهما: محل الدراسة. وعليه تم **نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1)** يوجد تأثير دور الانساني على الرضا الوظيفي محل الدراسة.

- " **توصيات :**
- ضرورة تفهم حاجات الأفراد و طموحاتهم حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الرضا الوظيفي.
- إعطاء الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات و الأخذ بآرائهم بعين الاعتبار و دراسة اقتراحاتهم بموضوعية من طرف الإدارة العليا.
- إيجاد المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع في العمل، مثل عمل مسابقات، ومنح جائزة سنوية للموظف المبدع، ضمن معايير شفافة واضحة.
- يجب على إدارة الجامعة توفير أسهل الطرق لحصول الموظف على المعلومات المتعلقة بوظائفهم و توعية الموظفين من خلال القيام بملتقيات تعزز التواصل و حرية التعبير دون تحيز و نشر ثقافة التحاور بين الموظف و الإدارة أثناء الخلاف و النزاعات في العمل.
- على المؤسسة أن تحرص على قيام الموظفين فيها بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية، بما ينعكس على تعزيز ثقافة قوية ومشتركة بين الموظفين في الجامعة و بشكل يسهم في تحقيق التميز لها.

وفي الأخير نأمل أن تساهم هذه التوصيات في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، كما نأمل أن تكون هذه الدراسة قد فتحت المجال أمام دراسات أخرى لتعميق البحث أكثر و تدعيم النتائج المتوصل إليها من أجل خدمة البحث العلمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- أمل مصطفى عصفور، **"قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم "**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008
- فلاح حسن عداي الحسيني، " **الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها_مداخلها_عملياتها المعاصرة"**، دار وائل للنشر، عمان، 2006
- حسين حريم، "**السلوك التنظيمي_سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"**، الطبعة الثالثة، دار الحامد، الأردن،2009.
- jean francois souterain ,**organisation et gestion de l'entreprise** ,copyright éditions foucheur ,paris,2006
- حسين حريم، "**السلوك التنظيمي_سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"**، الطبعة الثالثة، دار الحامد، الأردن،2009
- سيد جاب الرب، "**إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة"**، مطبعة العشرى، مصر، 2005
- بلال خلف السكارنة، "**التطوير التنظيمي و الإداري"**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009
- محمود سلمان العميان، "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن،2002
- بلال خلف السكارنة، "**دراسات إدارة معاصرة"**، دار المسيرة، الأردن، 2009
- أسامة الفراج، " **نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد الأول، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2011

- jean pierre helfer et autres, **management stratégie et organisation**, Librairie vuibert, paris, 1996
- موسى خليل، "**الإدارة المعاصرة،المبادئ_الوظائف_الممارسة**"، مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 2005
- نعيم إبراهيم الظاهر،"**الإدارة الإستراتيجية، المفهوم_الأهمية_التحديات**"، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، إربد،2009
- Gilles Bressy, Christian Konkuyt, **Economie d'entreprise,** Dalloz, paris,2004
- السعيد بن يمينة، "**مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**"، بتاريخ 2011/01/10
- مصطفى محمود أبوبكر، "**إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية،2008
- جيرينبرج جيرالد و بارون روبرت، "**إدارة السلوك في منظمات**"، ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004
- نورة عبد الرحمان، "**الثقافة التنظيمية و أثرها على الإنتماء التنظيمي**"، بتاريخ 2011/01/28
- أحمد ماهر،"**السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**"، دار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية،2003
- محمد سعيد أنور سلطان،"**السلوك التنظيمي**"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،2003
- صلاح الدين محمد عبد الباقي،"**السلوك الفعال في المنظمات**"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،2002.

- سالم تيسير الشرايدة،"**الرضا الوظيفي**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008
- أحمد صقر عاشور،"**إدارة القوى العاملة**"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983
- شاطر شفيق،"**أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية**"، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء – سونلغاز– جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010
- محمد الصيرفي،"**السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)**"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2007
- حسن ابراهيم بلوط، "**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002
- صلاح الدين عبد الباقي،"**الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002
- بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، "**مساهمة التسيير التقديري للشغل و المهارات في تحقيق الرضا الوظيفي**"، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 27–28 فيفري–2013
- مصطفى نجيب شاويش،"**إدارة الأفراد**"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتزيع، عمان، الأردن، 1996
- عبد الحميد مفتاح المغربي،"**المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2006

- عبد الستار مركمال ، "**الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالرضا الوظيفي**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص تنظيم و عمل قسم العلوم الاجتماعية ، الجزائر، 2014
- وهيبة عيساوي ، "**اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص حوكمة الشركات ، جامعة تلمسان ، الجزائر، 2012
- محمد مرعي مرعي ، "**أسس الموارد البشرية**"، دار رضا للنشر، مصر، 1999
- إيهاب محمود عايش الطيب، "**اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية**" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص ادارة اعمال، كلية التجارة، جامعة غزة فلسطين ،2008
- احمد صقر عاشور، "**السلوك الانساني في المنظمات**"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005
- نجم عبود ، "**دراسة العمل والهندسة البشرية**"، الطبعة الاولى، دار صفاء، الاردن، 2012
- لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربة للنشر، سنة 1990
- عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2000
- ايمان عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجبه وإرشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة محمد بوضياف مسيلة– ، السنة الجامعية 2016–2017
- بعيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة–، السنة الجامعية 2015–2016

- خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 (ديسمبر 2017)
- مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج excel– الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018،
- سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019
- Mana carricano et Fanny Poujol ،Analyse de données avec spss ،Edition PERSON ،2009
- عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002
- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- أبو زيد ، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005
- عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعـة محمد بوضياف بالمسيلـة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان والتي تعد جزءا من متطلبات إعداد مذكرة ماستر بعنوان "**دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي – دراسة حالة –**."، راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة.

ونعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات وأغراض البحث العلمي حصرا وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت.

شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- **يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع (V) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.**
- **ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.**
- **يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.**

السنة الجامعية 2022-2021

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **السن:** أقل من 25سنة ☐ 25- 35سنة ☐
  من 35- 45 سنة ☐ من 45-55 سنة ☐ أكثر من 55 سنة ☐
- **الوظيفة: استاذ** ☐ **إداري** ☐
- **المستوى التعليمي:** ثانوي ☐ جامعي (ليسانس) ☐ (مهندس) ☐
- **الأقدمية:** أقل من 05 سنوات ☐ من 06- 10سنوات ☐ 11-15 سنة ☐
  16-20 سنة ☐ أكثر من 20سنة ☐

المحور الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	مضمون العبارة	الاختيارات				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا:البعد القيادي						
1	تعتمد الادارة على النمط الديمقراطي في القيادة					
2	يتصرف المديرون داخل المنظمة بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية					
3	تعمل إدارة المنظمة على ترسيخ بعض القيم الداعمة لثقافة المنظمة					
4	تؤمن إدارة المنظمة بأهمية التغيير وتقوده					
5	تعمل إدارة المنظمة على رفع دافعية العاملين والتغيير في سلوكهم					
6	تمنح إدارة المنظمة الفرصة للعاملين من اجل المشاركة في اتخاذ القرار					
ثانيا: البعد النظمي		**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
07	يعتقد العاملون بالمنظمة بأهمية العمل الجماعي وروح الفريق					
08	طبيعة الاتصالات داخل المنظمة تمتاز بالمرونة والوضوح					
09	المهام والمسؤوليات داخل المنظمة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين					
10	تعمل المنظمة على تحسين وتطوير أدائها مع الاستعداد لأي طارئ					
11	تؤمن إدارة المنظمة بأهمية تدريب العاملين ومواصلة التعلم					
12	تعمل إدارة المنظمة على تحقيق أهدافها مع ضمان استقرار هذه الأهداف وعدم تغييرها					
ثالثا:البعد الإنساني						
13	تعمل إدارة المنظمة على تقديم راتب شهري للعاملين يتناسب والجهد المبذول					
14	تتفادى إدارة المنظمة اللجوء إلى الخصم من الراتب بقدر الإمكان					
15	يتم تقييم أداء العاملين بالمنظمة بطريقة عادلة					
16	تعمل إدارة المنظمة على توزيع المهام والأعمال وفق القدرات الشخصية للأفراد ومؤهلاتهم					
17	توفر إدارة المنظمة للعاملين الاستقرار الوظيفي طالما أنهم ملتزمون بالقوانين والتعليمات					
18	تمنح إدارة المنظمة للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار					

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

رقم العبارة	مضمون العبارة	الاختيارات				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك					
2	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسئولياتك داخل العمل مرضيا					
3	العمل الذي تمارسه غير روتيني					
4	تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتماشى مع قدراتك					
5	في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل (récupération)					
6	هل علاقتك مع الزملاء في العمل حسنة					
07	هل علاقتك بالزبائن علاقة رسمية فقط					
08	رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة و شفافية كافية					
09	أفكارك و آرائك تؤخذ بعين الإعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذه القرارات					
10	تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي					
11	هل تحترم المؤسسة الأسس الموضوعية للترقية					
12	أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها					
13	تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية					
14	لدي المعلومات اللازمة للقيام بعملي على أكمل وجه					
15	لدي الثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل					
16	أعرف أهداف المؤسسة بشكل واضح					

***الاشكالية و الفرضية الرئيسية والتساؤلات الفرعية:**

***الاشكالية الرئيسية: هل تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي بالمنظمة محل الدراسة ؟**

***الفرضية الرئيسية: تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي بالمنظمة محل الدراسة.**

*** التساؤلات الفرعية:**

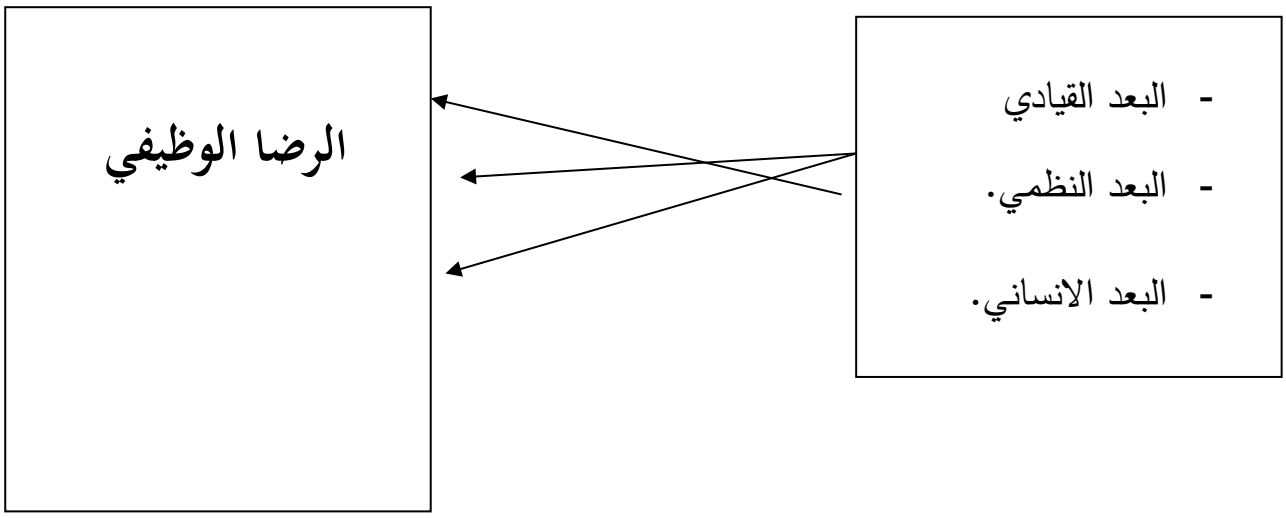
س1:هل يساهم البعد النظمي كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي بالمنظمة محل الدراسة ؟.

س2: هل يساهم البعد الإنساني كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي بالمنظمة محل الدراسة ؟.

س3: هل يساهم البعد القيادي كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي بالمنظمة محل الدراسة ؟.

نموذج الدراسة

الثقافة التنظيمية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: Dep Gestion

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): ركيبي محمد المولود(ة) بتاريخ: 28-09-1999 بـ: المدية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 1[illegible] الصادرة بتاريخ: 2019-12-23 عن: بلدية المدية

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2021-2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان": دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي

.....

.....

.....

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/16

التوقيع و البصمة

.....

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: .....

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département: .....

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة)*: بلمرابط أسامة المولود(ة) بتاريخ: 2000/01/03 ب: حسناوة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 104923909 الصادرة بتاريخ: 23/10/2020 عن: بلدية حسناوة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2021/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان": دور الشفافية التنظيمية في تعزيز الرضى الوظيفي

.....

.....

.....

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/13

التوقيع و البصمة

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.
**يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

Scanné avec CamScanner