

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

سليمة بوضياف

لويزة علي زغلاش

تحت عنوان

تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي

على عينة من موظفي مديريات المسيلة.

لجنة المناقشة:

عبد الوهاب جباري

كمال قاسمي

شعبان بعيطيش

جامعة محمد بوضياف

جامعة محمد بوضياف

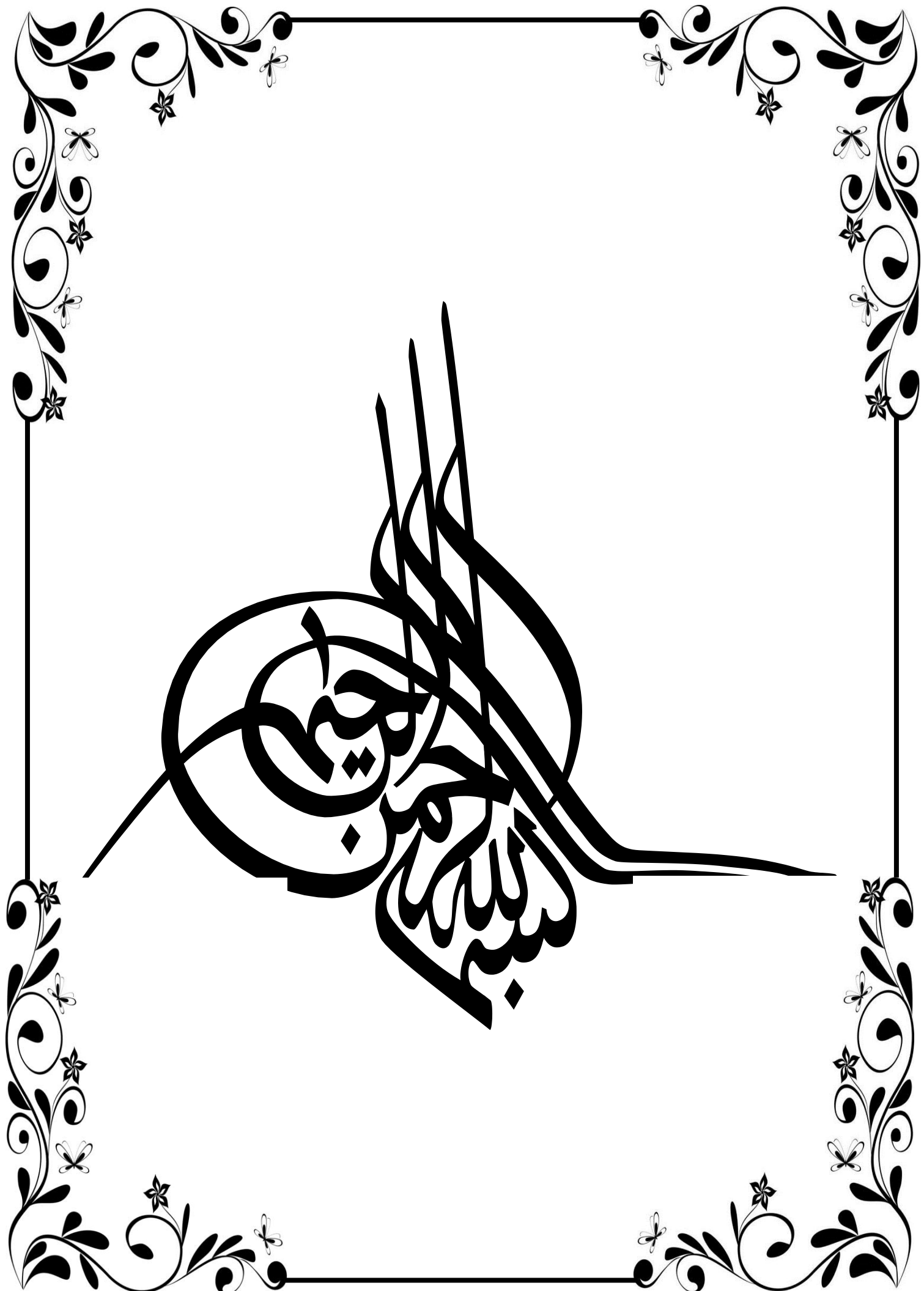
جامعة محمد بوضياف

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر و عرفان

نتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر

والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لنا في إنهاء هذه

الدراسة ، لقوله تعالى (لئن شكرتم لازيدنكم).

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عزوجل ، نتقدم بالشكر

الجزيل إلى أستاذنا المشرف " قاسمي كمال " على توجيهاته

وجهدده ووقته في انجاز هذه الرسالة ، فجزاه الله عنا

خيرا ورعاه وأطال الله في عمره ،

وكذلك الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم

وقبولهم لمناقشة رسالتنا ، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل

أساتذتنا بكلية علوم التسيير وإلى كل من ساعدنا ولم يبخل

على إعداد هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد ،

وخاصة الدكتور بعبطيش شعبانوزميلنا زابي صالح

فجزاهم الله خيرا وأنار درجهم

لويزة وسليمة

إهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات
وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب
الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع .

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي العزيزة)

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم

فؤادي إلى (أخواتي وإخواني)

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع

إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة وتعلمنا إلى صديقاتي وزميلاتي

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات
من اسمي واجلي عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم
حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام .

علي زغلاش لويزة

إهداء

قال تعالى : "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما
كما ربياني صغيرا " صدق الله العظيم

إلى التي سهرت على راحتي ووقفت إلى جانبي ، وقدمت لي كل ما تستطيع
بحب واخلاص أُمي الغالية حفظها الله واطال في عمرها

إلى الرجل العظيم الذي علمني أن العلم هو سبيل الارتقاء في الحياة ، ابي
العزیز

إلى مثلي الأعلى في الحياة اخوتي

إلى من بسن أكبر وعلمين اعتمد ...إلى بوجودهن اكتسب قوة ومحبة

لا حدود لها أخواتي

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء

إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي .

سليمة بوضياف

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
i.	شكر وعرفان
ii.	الإهداء
iii.	فهرس المحتويات
iv.	قائمة الجداول
v.	قائمة الاشكال
vi.	قائمة الملاحق
vii.	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة المنظمة والرضا الوظيفي	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة
08	● المطلب الاول: مفهوم ثقافة المنظمة وأهميتها
10	● المطلب الثاني: أنواع ثقافة المنظمة
11	● المطلب الثالث: الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة
14	● المطلب الرابع: خصائص ثقافة المنظمة
15	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
15	● المطلب الاول: مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره
18	● المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
23	● المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي
27	المبحث الثالث: تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي
27	● المطلب الاول: القيم وأثرها على الرضا الوظيفي
28	● المطلب الثاني: تأثير العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي
28	● المطلب الثالث: تأثير البيئة المادية للعمل على الرضا الوظيفي
30	خلاصة
الفصل الثاني: تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي في ميدان الدراسة	

32	تمهيد
33	المبحث الاول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
33	● المطلب الاول: منهجية البحث
33	● المطلب الثاني: اداة الدراسة
40	المبحث الثاني : التعريف بميدان الدراسة
40	● المطلب الاول: التعريف بالمديريات محل الدراسة
41	● المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
42	المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة الميدانية
42	● المطلب الاول : تحليل محور البيانات
44	● المطلب الثاني : تحليل محاور الاساسية للاستبانة
53	خلاصة
60	خاتمة
64	قائمة المصادر والمراجع
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	أبعاد ثقافة المنظمة	01
34	عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من ابعاد ثقافة المنظمة	02
35	عدد الاستبيانات الموزعة على المديریات العمومية	03
35	وصف عينة الدراسة	04
37	اختيار مقياس الاستبانة	05
38	قيمة معامل	06
38	اختبار التوزيع الطبيعي	07
39	الاتساق الداخلي لفقرات المحور القيم التنظيمية	08
40	الصدق الداخلي لفقرات المحور للمعتقدات التنظيمية	09
41	الصدق الداخلي لفقرات المحور الاعراف التنظيمية	10
41	الصدق الداخلي لفقرات المحور التوقعات التنظيمية	11
44	الصدق الداخلي لفقرات المحور للرضا الوظيفي	12
43	تحليل فقرات البعد الاول (القيم التنظيمية)	13
44	تحليل فقرات البعد الثاني (المعتقدات التنظيمية)	14
45	تحليل فقرات البعد الثالث (الاعراف التنظيمية)	15
46	تحليل فقرات البعد الرابع (التوقعات التنظيمية)	16
47	تحليل فقرات المتغير التابع (الرضا الوظيفي)	17
52	تحليل معاملات الانحدار المتعدد	18
48	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين ثقافة المنظمة والرضا الوظيفي	19

قائمة الأشكال

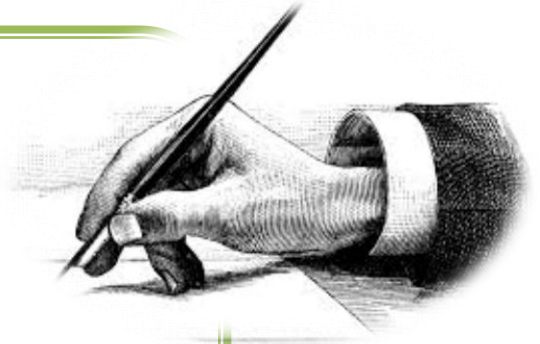
الصفحة	العنوان	الرقم
10	اهمية ثقافة المنظمة	1
16	عناصر الرضا الوظيفي	2
20	سلم الحاجات لماسلو	3
21	نظرية التوقع من منظور (vtoom1964)	4
23	نظرية العدالة لادمز	5
51	نموذج الدراسة النهائي	6

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الاستمارة	01
قائمة المحكمين	02
مخرجات spss	03

مقدمة

مقدمة



يحظى موضوع ثقافة المنظمة باهتمام كبير من قبل الباحثين، وذلك لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم، زيادة في كونها تعطي للمنظمة ميزة خاصة بها، حيث تعمل على خلق قيم، ومعتقدات، وتوقعات وأعراف تؤثر في الأفراد العاملين وتجعلهم يسلكون اتجاهات محددة تساهم في تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، هذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الرضا الوظيفي الذي يكون أفضل بفضل الرضا العاملين عن عملهم وشعورهم بالانتماء.

وتتجلى أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من خلال مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ إن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، ولهذا اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الأفراد ومتابعة وقياس الرضا الوظيفي والذي يؤدي بدوره نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، من خلال تسخير إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم، وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل ليفهم من هذا أن حدود الرضا هي تجعل من الفرد الغير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا .

أولاً: مشكلة الدراسة

إن الجهود التي تبذلها المنظمات من حوافز ومكافآت وعلاوات وترقيات وتعديلات أخرى لا تكون لوحدها هي العامل المهم في رضا الموظفين، بل هناك عامل آخر له دور إلا وهو ثقافة المنظمة، ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي بالمديريات العمومية محل الدراسة التابعة للولاية؟

وتتدرج ضمن هذه المشكلة الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمديريات العمومية لولاية المسيلة؟
2. هل يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمديريات العمومية لولاية المسيلة؟
3. هل يوجد أثر للأعراف التنظيمية على رضا الموظفين بالمديريات العمومية لولاية المسيلة؟
4. هل يوجد أثر للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمديريات العمومية لولاية المسيلة؟

ثانيا: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر متوسط لمتغير ثقافة المنظمة بأبعادها المختلفة على الرضا الموظفين في المديرية العمومية لولاية مسيلة

2. الفرضيات الفرعية

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية ارتأينا إلى طرح الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

ثالثا: أهمية البحث

- التعرف على دور ثقافة المنظمة في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- أهمية موضوع ثقافة المنظمة في نجاح أو فشل المنظمات وأثاره على سلوك الأفراد وتخطيطها للتأثير في الرضا الوظيفي.

رابعا: أهداف البحث:

- يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:
- إعطاء تصور واضح لمفهوم ثقافة المنظمة ورضا الموظفين.
 - التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من اجل الخروج بنتائج
 - السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، وترسيخها
 - التعرف على ثقافة المنظمة السائدة بالمنظمات الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب ان يتمتع منظماته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه

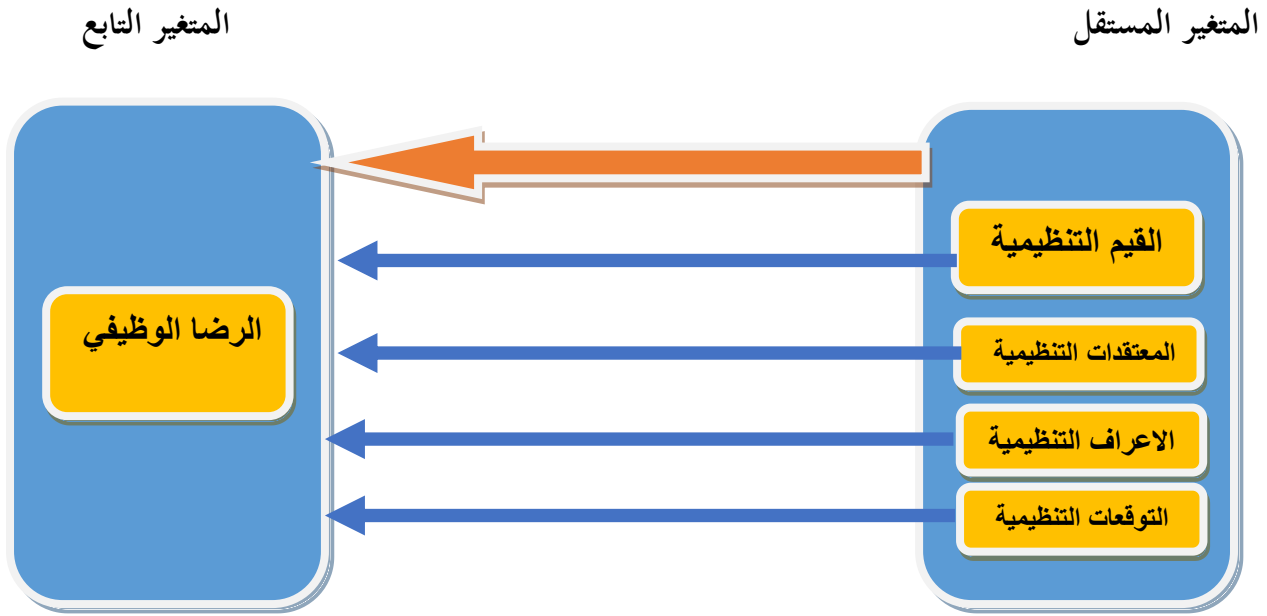
خامسا: أسباب اختيار البحث

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
 - النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باهتمامها بتطوير ثقافة المنظمة.
- أهمية موضوع ثقافة المنظمة في نجاح وفشل المنظمات وأثاره على سلوك الأفراد وتخطيطها للتأثير في الرضا الوظيفي.

سادسا: نموذج البحث

يتمثل نموذج البحث في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : للنموذج المقترح للفرضيات والتساؤلات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة.

سابعا: حدود البحث

1. الحدود البشرية: اجري هذا البحث على موظفي المديرية العمومية لولاية مسيلة
2. الحدود الموضوعية: استهدفت هذه الدراسة الوقوف على تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي في المديرية العمومية لولاية مسيلة

3. الحدود المكانية: أجري هذا البحث في المديرية العمومية لولاية مسيلة

ثامنا: تقسيمات البحث

تناولنا في هذا الموضوع من خطة بحث احتوت على مقدمة وقسمين: الأول: جانب منهجي ونظري، أما الثاني: جانب ميداني وخاتمة، فابتداء بالمقدمة والتي كانت تمهيد وتقديم للموضوع، فكما أن الجانب المنهجي احتوى على الإشكالية، وتحديد المفاهيم، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، والدراسات السابقة. والجانب النظري احتوى على فصلين: الأول جاء حول ثقافة المنظمة، وأهميتها، وأنواعها، وخصائصها، وأبعادها الرئيسية لها، أما الثاني احتوى على: تعريف الرضا الوظيفي، عناصره، نظرياته، طرق قياسه، خصوصياته، وبعد استكمال كل من الجانب المنهجي والنظري، جاء الجانب الميداني الذي احتوى على فصلين: الفصل الأول

تناول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما الفصل الثاني: فسيعرض نتائج الدراسة، والاستنتاج العام، وأخيرا الخاتمة.

تاسعا: الدراسات السابقة المتعلقة بثقافة المنظمة ورضا الموظفين

1 . دراسة عيساوي وهيبة، (2011 - 2012)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار، تدرج هذه الدراسة ضمن بحث ماجستير . وهدفت هذه الدراسة إلى:

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

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

2 . دراسة يوسف حسن ادم بشير (2015)، بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة حالة في مؤسسات التعليم العالي، تدرج هذه الدراسة ضمن بحث ماجستير . وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى مفهوم الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته.
- أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة.
- توضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- رفع مستوى الأداء.

ومن نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء.
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء.
 - وأوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة
- 3 . دراسة بكاي سعد (2017 / 2018)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي الشباب والرياضة،**
دراسة ميدانية بمدريات الشباب والرياضة لكل من الحلفة . المسيلة . برج بوعريريج، تدرج هذه الدراسة تحت بحث
الدكتوراه.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مدريات الشباب والرياضة.
 - معرفة مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مدريات الشباب والرياضة.
 - معرفة العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مدريات الشباب والرياضة.
- من نتائج هذه الدراسة:

- درجة الرضا الوظيفي متوسطة لدى موظفي مدريات الشباب والرياضة.
- مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مدريات الشباب والرياضة مرتفعة.
- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي
مدريات الشباب والرياضة.

تختلف الدراسة الحالية في أنها ناولت قياس اثر ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي في مجموعة من المدريات
العمومية التابعة لولاية المسيلة، فهي تختلف عن الدراسات السابقة في طبيعة المتغيرين الذين تم الربط بينهما وأيضا
ميدان الدراسة .

الفصل الأول

الإطار النظري لثقافة المنظمة والرضا
الوظيفي



تمهيد

أصبحت ثقافة المنظمة تحظى باهتمام كبير نظرا للدور الذي تلعبه في نجاح المنظمة أو فشلها، إذ يعكس هذا المفهوم القيم والأفكار السائدة في المنظمة ولدى المجتمع الذي تعيش فيه، فنثقافة المنظمة بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، كما أنها تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في قيم الأفراد وسلوكهم، ومن ثم في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها.

وعلى الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل فان الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت الاهتمام الكبير من قبل العلماء السلوكيين بحيث يعتبر الرضا الوظيفي من أكبر مواضيع علم الإدارة غموضا

وعليه سنتناول في هذا الفصل مفهوم وأهمية وخصائص وأبعاد ثقافة المنظمة ومفهوم وأهمية ونظريات الرضا الوظيفي من خلال المباحث التالية.

المبحث الأول: ثقافة المنظمة

المطلب الأول: مفهوم ثقافة المنظمة وأهميتها

قبل التطرق إلى مفهوم ثقافة المنظمة سنحاول تقديم تعريف للثقافة

أولاً: تعريف الثقافة

وصف عالم الأنثروبولوجيا الاجتماعي (Tylor, 1871) معنى الثقافة بأنها: " نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة، والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والقانون، والعادات والتقاليد، والاستعدادات الأخرى وما يكتسبه الإنسان من أعراف وتقاليد من مجتمعه، فهو يركز على المعنى الرمزي للثقافة بخاصة اللغة¹ .

كما تعتبر الثقافة بأنها: هي الحصيلة الكلية للتراث الإنساني والاجتماعي سواء كان هذا التراث مادياً أو غير مادياً.²

ثانياً: مفهوم ثقافة المنظمة

تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها، وإدارتها، وفرقها، وجماعاتها، ومدرائها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها.

إن فكرة الثقافة ذات أصلاً نثر بولوجيو اجتماعي، ويعني هذا أن فهم معنى الثقافة، وجذورها ومكوناتها المختلفة بخاصة القيم، والمعتقدات، والافتراضات والرموز أمر يعود إلى دراسة الإنسان، وسلالاته، وأجياله، ورغبته، واستعداده، وتفكيره واتجاهاته العيش والحياة منفرداً أو بشكل جماعي، على هيئة تجمعات أولية أطلق عليها مجتمعات بدائية ثم ريفية فحضرية لذلك نجد جل اهتمامات الباحثين والدراسيين في وصف معنى ثقافة المنظمة يتركز حول القيم والمعتقدات بصورة مستقلة ومتداخلة.³

تعرف ثقافة المنظمة على أنها كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وهي خصائص تكون عميقة التأثير، تنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيء.⁴

عرفها شاين (shein) " بأنها ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعه أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها، والتي أثبتت نجاحتها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لان تنتقل بطريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح

1 نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان . الاردن ، 2009 ، ص 20 .

2 فؤاد افرايم البستاني ، دار المشرق، لبنان، ط2، ص 1 .

3 نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

4 سعاد نايف بزنوطي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2004، ص 121.

للإدراك والتفكير والإحساس بكل ماله علاقة بهذه المشاكل، فهي تعمل على حل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي¹

عرفها اليوت جاك(Elliot jacques)بأنها: "هي نمط التفكير والنشاط الاعتيادي والتقليدي للمؤسسة الذي يشترك فيه كل أعضاء المؤسسة، يحتوي هذا النمط على تشكيلة واسعة من الأمور: مناهج الإنتاج، التخصصات والمعارف النظرية، المواقف تجاه الانضباط والعقوبات، العادات والممارسات اليومية للمسيرين، الأهداف العامة، السلوك والتصرف العملي، مناهج وسياسة الأجور، القيم المحددة لأساليب العمل المختلفة، الإيمانأولبالديمقراطية، التشاور الجماعي الذي يجب أن يتم تعلمه وقبوله من طرف الأعضاء الجدد.²

وبناء على ما ذكر من تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة يمكن الاستنتاج بان ثقافة المنظمة عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولا إلى مرحلة الإدراكالمشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم.

ثالثا: أهمية ثقافة المنظمة:

يمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة في النقاط التالية:

1. تعد ثقافة المنظمة بمثابة دليل للإدارةالعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.³
2. تجعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فان أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فان لها دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاعالأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.⁴
3. بناء إحساس بالتاريخ Historie : فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المميز وكذا الأشخاص البارزين في المؤسسة.

5. إيجاد شعور بالتوحد oneness : حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة .

1خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2014. 2015، ص 5 .

2بودراع فوزي، ثقافة المنظمة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، ص 41.

3بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013 /2014، ص 90 .

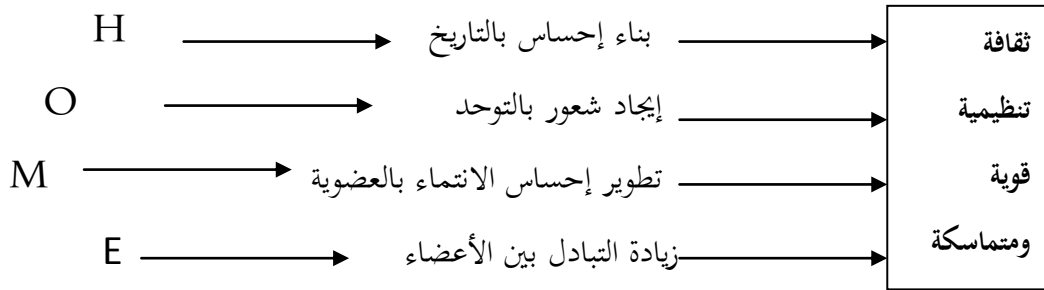
4يونسي مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، 2014 / 2015، ص 34.

5خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

. تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.¹

. الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز، والزيادة، والتغلب على المنافسين.
. الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤديا للإدارة، مساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.²
ويمكن توضيح هذه الأهمية في الشكل التالي:³

الشكل رقم (01) : أهمية ثقافة المنظمة



المصدر: خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2014. 2015، ص 35.

المطلب الثاني: أنواع ثقافة المنظمة

تأخذ ثقافة المنظمة أشكالا وصورا مختلفة، لكنها تقدم تفسيرا لفسيفسائها الكامن والظاهر المتصل بذات المنظمة وأفرادها وبيئتها، والمهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها، والتميز بين مستوياتها، وتحديد أولويات الهيمنة فيها. واستدلالات ذلك فان ثقافة المنظمة تتنوع وفق أسس تصنيفها وتحليلها، والتي سيتم بيانها فيما يأتي:

1. القدرة على التكيف الثقافي: أوضح دافت (daft) أن التأثير الكبير على ثقافة المنظمة هو من البيئة الخارجية. إذ يتوقف نجاح المنظمة على امتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تتسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية. وهو ما يعني أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمنظمة.⁴

¹ رولا محمود حجازي، أمطاط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية محافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة الماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، قسم أصول تربية، 2015 م. 1436 هـ، ص 14.

² عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية: قسم العلوم الاجتماعية، 2013. 2014، ص 87.

³ خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁴ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 25.

ب . ثقافة النفوذ (القوة): لقد وصف HANDY ثقافة النفوذ على أنها تشبه نسيج العنكبوت وقد أوضح أن هذا يعكس تركيز القوة للأسرة التي تمتلك مؤسسة صغيرة أو كبيرة، وفي مثل هذا النوع من المؤسسات نجد أن المسؤولية تكون محصورة في أعضاء للأسرة وتعطي لأفراد بدلا من الخبراء.¹

ج . الثقافة البيروقراطية: وفي مثل هذه الثقافة فان ثقافة المنظمة تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما والوحدات التي يتم فيها تنسيق يكون تسلسل لسلطة بشكل هرمي وتقوم الثقافة على التحكم والالتزام.

د . الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.²

هـ . الثقافة القوية: تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية؛ عندما يتقبل ويتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات القيم، العادات... الخ؛ ويسعون لتعليمها لكل وافد جديد بشكل عفوي، وتزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف، فالثقافة تكون قوية إذا كانت تعتمد على عنصر الشدة وعنصر الإجماع:³

✓ عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات

✓ عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت للأفراد الملتزمين.

المطلب الثالث: الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة

إن لثقافة المنظمة عدة ادوار تقوم بها، ولها تأثيرها بعيد المدى، ويتعلق ببناء العلاقات المشتركة بين أفراد المنظمة، وعند الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة يعني ذلك أننا نبحث في تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن من جهة أخرى، وبهدف الإحاطة بثقافة المنظمة، فقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع نبرزها في الجدول التالي:⁴

الجدول رقم (01) : أبعاد ثقافة المنظمة

¹ خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الأقصى، 1438 هـ . 2016 م ، ص 22 .

³ بوديدنيا، مرجع سبق ذكره، ص 76.

⁴ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر بباتنة ، قسم علوم التسيير، 2015 ، ص 86 . 87 .

الباحث	الأبعاد
Pettigrew 1979	المعتقدات، الرموز، الطقوس، الأساطير واللغة والفلسفة
Ochi 1981	الالتزام، التقويم، الرفاهية، واتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالناس والعمل .
Peter & waterman 1982	الميل إلى العمل، البقاء قرب الزبون، الاستقلالية الإدارية، الإنتاجية، الرؤساء والتنظيم البسيط، تعليم الفريق، الوقت الإضافي
Kilmanne&Etal 1983	المعتقدات والقيم والافتراضات والإيديولوجية والفلسفة والآراء.
Pumpin 1987	التوجه نحو السوق، العلاقات بين الإدارة والعاملين، درجة توجه العاملين نحو الهدف، الموقف إزاء الإبداع والتكنولوجيا الحديثة.
Hanis 1989	الهوية والغرض والاتصال واللغة واللباس والمظهر والعادات وإدارة الوقت والقيم والمعايير، والآراء والأساليب الفكرية والتعلم وعادات وممارسات العمل.
Robbins 1990	روح المبادرة، احتمال المخاطرة والتوجيه والتكامل والدعم الإداري، الرقابة والهوية التنظيمية ونظام المكافأة واحتمال الصراع وأنماط الصراع
Goetson& Davis 1997	بيئة العمل والقيم التنظيمية ونموذج الدور الثقافي وطقوس وشعائر المؤسسة والشبكة الثقافية.
Gomez & A1 1998	الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.
Pearson 1999	التمكن والنزاهة المشتركة والاشتراك في القيادة والدفع للانتماء
Kotler 2000	المظهر وطريقة الاتصال والتعامل مع الزبائن
Mckenna 2000 Robbins2003 ,Smith 2004	الإبداع وتحمل المخاطرة والاهتمام بالتفاصيل والتوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو العمل في فريق، الثبات .
Grayson 2002	القيادة والهيكلة التنظيمي، الإبداع والأداء الوظيفي والتخطيط والاتصالات والبيئة، تطوير العاملين والإنسانية والاجتماعية.
Daft 2004	البيئة التنافسية من مرونة وثبات، قوة وتركيز استراتيجية المؤسسة الموجه للداخل والخارج.
Schreiner 2005	استخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام والثقة والاتجاه نحو المشاركة والميل لاستخدام المكافأة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مقال رضويويونين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المؤسسة . دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص 08.

من خلال الجدول السابق يمكن القول إن أبعاد ثقافة المنظمة تختلف كما ونوعاً وذلك حسب التطور التاريخي لها والمناخ السائد في المنظمات ومدى تأثيرها وانتشارها وإيجابياتها كأداة فعالة. يمكن توضيح أبعاد ثقافة المنظمة الهيكلية والموقفية فيما يلي:

1. **البعد التحفيزي لثقافة المنظمة:** اجمع العديد من الباحثين على أن ثقافة المنظمة تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والتناجج الإنشائية المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ماهو مرغوب وترك ماهو غير مرغوب ولتحديد كيفية انجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر.
 2. **البعد التسييري لثقافة المنظمة:** إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالة فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره ومهارته، لكن ذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياتهم وتصرفاتهم تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير.¹
 3. **البعد التنظيمي لثقافة المنظمة:** ويعرفه الباحث بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم.
 4. **البعد الإنشائي لثقافة المنظمة:** يتناول هذا البعد بأنماثل ثقافة المنظمة داخل التنظيم على الجانب الإنشائي من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع المؤطرين بالبيداغوجيين (محل الدراسة الميدانية) فضلا عن القيم والعادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنشائي.²
- وحسب تفسير آخر نجد :

1. **مرونة التنظيم:** ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
2. **طبيعة العمل:** ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تكرس الملل وتحد الإبداع وأنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
3. **التركيز على الانجاز:** حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.³
4. **المبادرة الفردية:** مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.
5. **تحمل المخاطر:** مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.

1 عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار بعنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2008 / 2007، ص 103.

2 عبد الستار مر كمال، مرجع سبق ذكره، ص 60.

3 هاجر قوجيل، أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2015 / 2016 م، ص 62.

6. الرقابة: وتتمثل في عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.

7. الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.¹

المطلب الرابع: خصائص ثقافة المنظمة

خصائص ثقافة المنظمة:

هناك مجموعة من الخصائص تتصف بها ثقافة المنظمة تتمثل فيما يلي:

- ✓ **ثقافة المنظمة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة، على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.²
- ✓ **الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر:** تصف كخاصية الدرجة التي يشجع العاملين لان يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.³
- ✓ **ثقافة المنظمة هي عامل للهوجة والانتماء الاجتماعي،** عن طريق خلق فضاء داخل المنظمة الذي يسمح بتوحيد الفاعلين حول نفس المبادئ والقيم والرموز، والتي يميزهم عن الآخرين في المحيط الخارجي.⁴
- ✓ **ثقافة المنظمة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:
- ✓ **الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)**
- ✓ **الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المنظمة، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة)**
- ✓ **الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).⁵**
- ✓ **ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:** تتصف ثقافة المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.⁶

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

1 يونسي مختار، مرجع سبق ذكره، ص 33.

2 خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص 11.

3 نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

4 بودراع فوزي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

5 خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

6 مريم برحاجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 15.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة، مما جعل للإجماع على تعريف موحد أمرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون¹.

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا:

أ- تعريف الرضا:

-لغة: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.

-اصطلاحا:

فعرف ممفورد (mumford) الرضا هو أن الفرد يجب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يجبها.

وقد عرفه أوراد وشيت (haward and sheth) بأنه الحالة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابلة التضحية بالنقود والجهود².

ب-تعريف الرضا الوظيفي: يرى بعض الباحثين أن مفهوم الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه،

يعرف عبد الخالق (1983) إن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يستمد الفرد من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل بها³.

ويعرفه لوك (Locke) الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أما ما يحصل عليه من تلك الوظيفة⁴.

وعرفه ستون "Stoon" بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتعامل معها من خلال طموحه الوظيفي رغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها⁵.

¹ مريم بوجراحة، مرجع سابق، ص 38 .

² برياح محمد أمين، مرجع سبق ذكره ، ص 03 .

³ مرادون طاهر الرغبي ، الرضا الوظيفي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص 17 .

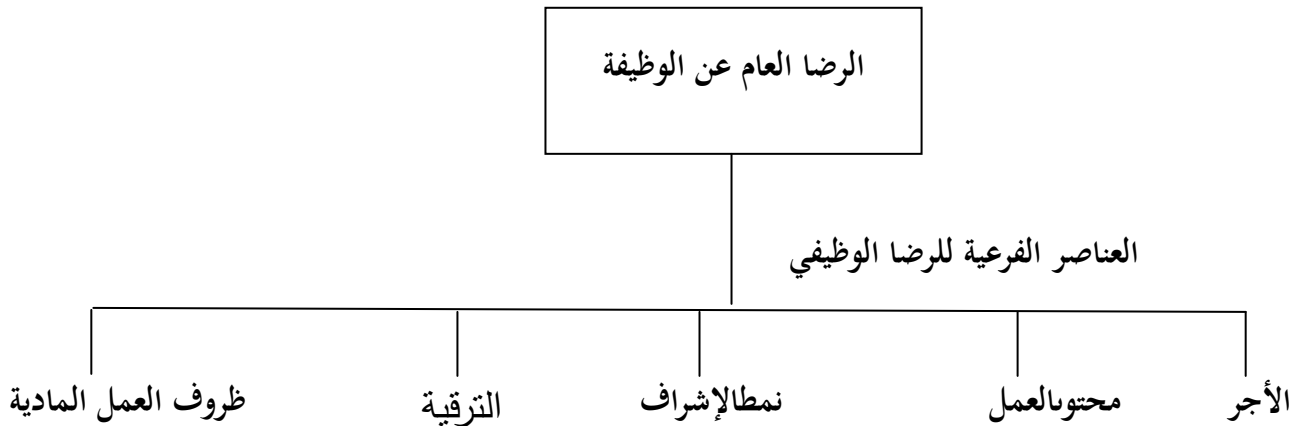
⁴ عبد الرحمن عزيزو ، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس ، تخصص علم النفس والتنظيم ، جامعة محمد خيصر ، بسكرة ، 2014 ، 2015 ، ص 31 .

⁵ مريم بوجراحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

ويرى هيربوت (Herbured, 1980) أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين، وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلباً¹. وبالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي: هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، التعاون، الاستمتاع)، التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة).

2-عناصر الرضا الوظيفي:

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرصة الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية. الشكل رقم (02): عناصر الرضا الوظيفي.



المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 140.
أولاً: الأجر: يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات². وتكتسي الأدوار أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة. فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن... إلخ، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية¹.

1 مروان ظاهر الزغيبي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2 شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية للمؤسسة بالصناعية، مـكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009. 2010، ص 07.

ثانيا: **محتوى العمل**: توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين تجاه عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

✓ -درجة تنوع مهام العمل.

✓ -درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.

✓ -استخدام الفرد لقدراته.

ثالثا: فرض الترقية:

كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر وتقدير وأنه لا بد سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل².

رابعا: نمط الإشراف: يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي، والإشراف الأوتوقراطي والإشراف الديمقراطي، والتي نوضحها كما يلي:

1-الإشراف الفوضوي (التساهلي):

يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى.

2-الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي):

يقصد بالإشراف الأوتوقراطي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش، وهو يهتم باحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات.

3-الإشراف الديمقراطي:

هذا النمط من الإشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات، وهذا يعني إتاحة المشرف الإمكانيات للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار لاتخاذ القرارات³.

¹ أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 187.

² برياح محمد الامين، ميساوي يحي، مرجع سبق ذكره، ص 08 .

³ شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 09 .

4- الزملاء في العمل (جماعة العمل):

تعتبر جماعة العمل مصدر الرضا الفرد عن عمله من عدمه، فيزيد رضا العامل كلما زاد التفاعل بين العمال بما يحقق تبادل المنافع بينهم، ويحدث العكس إذا كان تفاعله معهم يخلق توترا لديه ناجم عن صراع بينهم أو سوء علاقات، لتصبح جماعة العمل هنا سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبيا عن درجة رضاه عن العمل¹.
خامسا: ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة والتهوية والرطوبة والنظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله².

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

يوجد العديد من النظريات و تتمثل فيما يلي:

1. نظرية الحاجة

أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساسية وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل وهو نفس الاتجاه الذي تذهب إليه

¹ عبد الرحمن عزيزو ، مرجع سبق ذكره ، ص 08 .

² برياح محمد الامين، ميساوي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 08.

نظريات الحاجة حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجة الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات¹:

ب. نظرية تدرج الحاجات

تعد النظرية الإنسانية، أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات لعالم النفس إبراهيم ماسلو، من أشهر النظريات وأكثرها شيوعاً منذ أتم تطويرها عام 1943م، ومن ثم نشرها في عام 1954 عندما نشر ماسلو كتابه الموسوم "الحافز والشخصية" ترى هذه النظرية أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم، في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، إذا ما أريد إشباعها، وهذه الحاجات يمكن وضعها بالآتي²:

أ- الحاجات الفسيولوجية أو الوظيفية

وهي الحاجات الأساسية التي تساعد في إبقاء الفرد واستمرارية كائن هي كالحاجة إلى الجوع وإلى العطش والمأوى والجنس أي بقاء النوع وغيرها من الحاجات³.

ب- حاجات الأمن والسلامة

تتمثل حاجات الأمن والسلامة في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية بما في ذلك حمايته نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته.

وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات إلى حاجة الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على تقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل.

ج- الحاجات الاجتماعية

وتعرف أيضاً بالحاجة إلى الانتماء، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، ومن أمثلة هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير الرسمية⁴.

د- الحاجة للتقدير والاحترام

تمثل الحاجة للتقدير والاحترام من قبل الآخرين مما ينعكس على الفرد بتقدم ذاته.

هـ- حاجة إثبات وتحقيق الذات

1 إحصان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2011، ص 218.

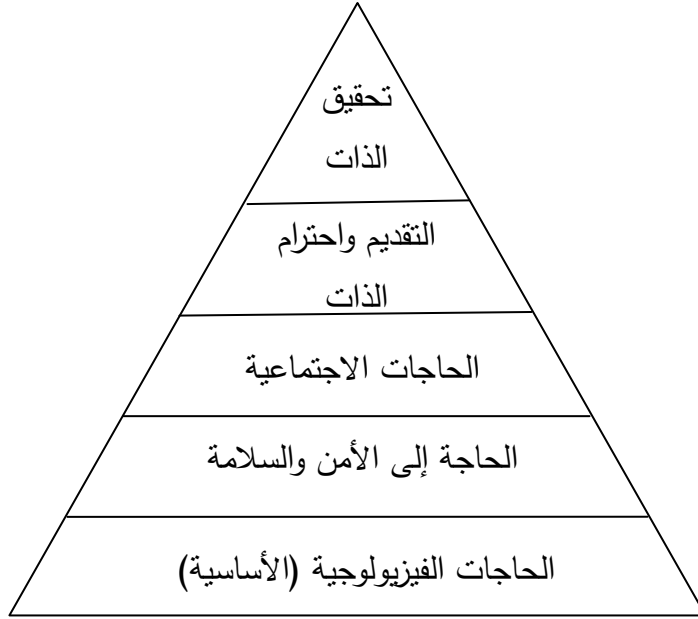
2 مرجع سبق ذكره، ص 218.

3 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 3، عمان، الأردن، 2007، ص 169.

4 إحصان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 219.

وهي حاجة الفرد للتطور والنمو والتسيير في العمل والأداء من خلال المواقع التي تحيلها¹.

الشكل رقم (03): سلم الحاجات لماسلو.



source: L'article ou Maslow expose pour la première fois sa théorie (1940)
Abraham Maslow

2- نظرية العاملين:

وتنص على أنه يوجد لدى الأفراد نوعان أساسيان من الحاجات هما الحاجة إلى تجنب الألم والحاجة إلى النماء النفسي وتتصل الحاجات الأولى بالسلامة والصحة المادية بينما تهدف حاجات النماء النفسي إلى تحقيق الذات، ولذا فإن التكوين الرئيسي لهذه النظرية يقوم على مجموعتين من العوامل: عوامل دافعية وعوامل صحية: أ-العوامل الدافعية: وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حالة وجودها تقوم بإشباع حاجات العاملين للتطور النفسي ويؤدي توفرها في مكان العمل بالشكل المطلوب إلى الشعور بالرضا لدى العاملين².

1 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص170.

2 كينان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التآجير، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2015، ص

ب-العوامل الصحية (الوقائية): وهي العوامل السائدة في البيئة المحيطة بالعمل كأساسيات المنظمة، نمط إدارتها، نمط الإشراف والعلاقة بين الأفراد، الراتب، ضمان الوظيفة، والمركز الوظيفي، وقد أطلق هرزبرج وزملائه على هذه العوامل مصطلح العوامل الوقائية وذلك لأن وجودها من شأنه أن يمنع أو يقي من حالة عد الرضا عن العمل¹.

3-نظرية المقاومة:

قام لاندي بتقديم هذه النظرية عام 1998، وعرفت بنظرية المقاومة وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها، فرضا الفرد يكون عاليا في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئا فشيئا ويعتبر لاندي أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفية وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لديه وذلك لحفظ التوازن ذاتيا وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا².

4-نظرية التوقع:

لقد وضع هذه النظرية (فكتور فروم) في منتصف الستينات من القرن العشرين، ومنذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الأبحاث، وقد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال (بورتير، أدواردلورلر) وتقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد³.

وبعبارة أخرى ترتكز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة وهي:

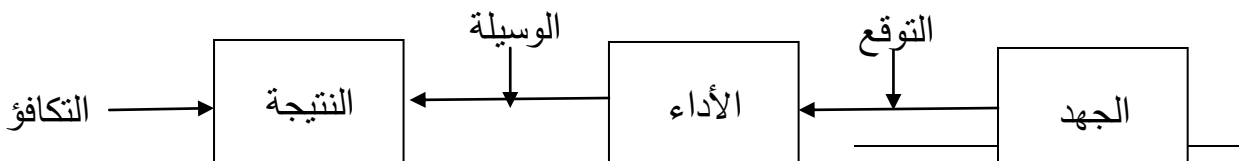
- جهود الفرد وعلاقتها مع مستوى الأداء المدرك.

- مستوى الأداء وعلاقته مع النتيجة المقصودة (أي توقع الحصول على نتيجة).

- التكافؤ أي مدى قدرة النتيجة على حث الفرد وتحفيزه معبرا عنها بدرجة ولاء الفرد للعمل أو القوة التي

يبدلها اتجاه النشاط⁴.

الشكل رقم (04): نظرية التوقع من منظور (vroom, 1964).



¹إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 222.

²كينان علم الدين مداح، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³برياح محمد الامين، ميساوي يحي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 228.

المصدر: رضوان محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 5، اليمن، 2013، ص991.

يلاحظ من الشكل أن التوقع يمثل تقدّم الفرد لاحتمال اختيار البديل (سلوك) معين سوف يؤدي فعلا إلى الحصول على النتيجة المرغوبة مع مراعاة أن الجهد هو ليس مرادفا للأداء.

5-نظرية القيمة:

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها (إدوين لوك) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاث أبعاد:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- إقليمية هذا العنصر بالنسبة له¹.

6-نظرية العدالة:

قام آدم لستاسي سنة (1963-1965) بوضع نظريته (العدالة) والتي يرى من خلالها أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته². وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين الجهود التي يقدمها لوظيفته مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود³.

لذا فإن الأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في حصولهم عوائد مقابل الجهود المبذولة فإنهم يلجئون إلى ما يلي:

- ✓ -تخفيض جهودهم أو جهود الآخرين بالإيجاز.
- ✓ -يسلكون دورا كبير في التأثير على الآخرين.

¹ برياح محمد الأمين، موساوي علي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014. 2015، ص 68.

³ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- ✓ - يقومون بالمقارنة مع آخرين في مجالات عمل مشابهة.
 ✓ - يحاولون البحث عن أعمال أخرى-يتكون العمل¹.

الشكل رقم (05): نظرية العدالة لآدمز.

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

المصدر: خيضر كاظم حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة-، إترء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص114.

المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية، وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه².

وفيما يلي عرض لأهم أنواع مقاييس وأساليب قياس الرضا الوظيفي:

1-المقاييس الموضوعية

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك الخدمة)، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجد أنها لا توفر البيانات

1 مريم بوجراحة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

2 ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى بمكة، 1468.1469، ص 22 .

الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، قد يكون معدل الغياب مرتفعا بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

أ-معدل الغياب

قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل¹. أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا.

إن التغيب في مثل هذه الحالة يشمل سلوكا يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب نعي بذلك غياب غير مبرر لا كتابيا ولا شفويا ويعرف كذلك على أنه "تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها"².

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

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب الأفراد في المنظمة}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}$$

بحيث:

- ✓ *مجموع أيام الغياب الأفراد: والتي نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- ✓ *متوسط عدد الأفراد العاملين: هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.
- ✓ *عدد أيام العمل: أي عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرسمية³.

ب-معدل ترك الخدمة:

1 برياح محمد الامين، مرجع سبق ذكره، ص 28 .

2 عزبون زهية، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2006 / 2007 ، ص 115 .

3 مريم بوجراحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة افرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بعمله وبحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كآتي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}} \times 100x$$

ج-معدل الأمن والسلامة المهنية:

كما ذكرنا سابقا، أن من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة، فلقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التحقيق من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل، وتحسين معدلات الإصابات والأمراض المهنية.

$$\text{معدل وقوع الحوادث والأمراض} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

حيث عدد ساعات العمل المتاحة وعدد العاملين x عدد ساعات العمل الأسبوعية x عدد 1.²

2-المقاييس الذاتية:

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

أ-طريقة ليكرت (Likert): يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

¹ برياح محمد الأمين، ميساوي يحي، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

² عزنون زهية، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<input type="checkbox"/>	أوافق بشدة
<input type="checkbox"/>	أوافق
<input type="checkbox"/>	لم أقرر
<input type="checkbox"/>	لم أوافق
<input type="checkbox"/>	أعارض بشدة

Source:LikrtRensis(1932).A technique for the measurement OF Attitudes

من الملاحظات التي سجلت هذا المقياس ما يلي:

- تعتبر طريقة (ليكرت) سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.
 - إن طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة التامة.
 - إن الفرد في طريقة (ليكرت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن الفحوص¹.
- ب-طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج:

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي

وهما:

¹ برايخ محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

✓ حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 03 سنوات... الخ) مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

✓ حاول أن تتفكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من البحوث الميدانية إن لم نقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي لليكرت في قياس مستوى الرضا الوظيفي¹.

ج- طريقة تريستون:

يسمى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنها هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارات وفق تقييم الحكام².

د- طريقة الفروق ذات الدلالة أوزجود Osjood:

يتكون مقياس الرضا الوظيفي وفقا لهذه الطريقة من مجموعة المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس من صفتان متعارضتان بينهما عدد من الدرجات ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره التي أعطاها الفرد لعامل كل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا من جوانب العمل، ويكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد واتجاهه النفسي نحو هذا الجانب من جوانب العمل³.

المبحث الثالث: تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي

لكل منظمة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها في المنظمات الأخرى والمتمثلة في القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها المتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة سواء كان داخل أو خارج العمل الرسمي.

المطلب الأول: القيم وأثرها على الرضا الوظيفي

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

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 12 .

² كينان علم الدين مداح، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ شيخة حنان، تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة الماستر غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2014/ 2015، ص 74 .

وتتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد والمنظمات فيما يلي:¹

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.
- زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.
- يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات، ويصعب إيجاد حلول لها عندما تتباين أنماط القيم بينهم.
- زيادة فعالية البرامج التدريبية.
- تضارب القيم والعادات وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها، يؤدي إلى تفكك المنظمة وانهارها.²
- المساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.
- زيادة كفاءة العمل ورفع معدلات الأداء.
- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.³

المطلب الثاني: تأثير العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي

تعريف العادات والتقاليد

هي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة، والتي نحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة إتباعه في المواقف المتخلفة، وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزومة لكل فرد، ويعد الخروج عليها خروج عن المؤلف، وخروج عن إرادة الجماعة⁴، وهي عبارة عن إحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد المنظمة وترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات نجد مثلا أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر للمنظمة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين الموظفين .

ومن العادات والتقاليد الايجابية المتعارف عليها في العمل نجد:

- الانضباط والتقييد بساعات الدوام.
- التفاني الزائد والجد والاجتهاد في العمل.
- تقديم شعار مصلحة المنشأة فوق الجميع.⁵

المطلب الثالث: تأثير البيئة المادية للعمل على الرضا الوظيفي

¹ عيساوي وهيب، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان. الجزائر، 2011 / 2012، ص 27.

² مريم بوجراحة، مرجع سابق، ص 67.

³ يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2014 / 2015، ص 70.

⁴ عيساوي وهيب، مرجع سابق، ص 105.

⁵ يونس مختار، مرجع سابق، ص 72.

يقصد بالبيئة المادية البيئة الفيزيائية، أو التسهيلات، أو تنظيم المكان الخاص بالعمل وترتيبه، ومدى توافر المستلزمات المادية مثل: التهوية، الإضاءة، الهدوء، المساحة، نوعية الأثاث وغيرها، تنظيم غرفة المكتب، نمط جلوس العاملين، توفير التجهيزات والأدوات اللازمة، وعدد العاملين داخل الغرفة، والتي تساعد على إتمام العمل. وتتمثل بمجموعة من العناصر التي تنظم البيئة الفيزيائية للمكان مثل: حالة البناء، ونوعية طلاء الجدران، والتهوية والإنارة، وحجم الغرفة بالنسبة لعدد مقاعد الجلوس والتجهيزات التي تؤثر سلبا أو إيجابا في الحالة الجسدية والنفسية. وقد تم التوصل إلى أن البيئة المادية تؤثر في المشاركة والتواصل مع الرؤساء فيما بينهم، وعلى الزمن الذي يستغرق في أداء المهام والواجبات.¹

خلاصة الفصل

وفي الأخير تبين لنا مدى أهمية الرضا الوظيفي للأفراد والمجتمعات ودور ثقافة المنظمة في التأثير على الرضا الوظيفي بشتى أبعادها فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين ويساعد على حسن الأداء، لارتباطه بالنجاح العمل، كما يعد المعيار الموضوعي في نجاح الفرد لمختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكاملة، ومنه الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة.

¹ المرجع نفسه، ص 74.

الفصل الثاني

تأثير ثقافة المنظمة على الرضا
الوظيفي في ميدان الدراسة



تمهيد

سنحاول في هذا الفصل بيان تأثير ثقافة المنظمة على رضا الموظفين، في المؤسسات المذكورة، ويحتوي هذا الفصل على منهج الدراسة المتبع، مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول : التعريف بالمديريات محل الدراسة

تعد مديرية التربية لولاية المسيلة من أهم وأكبر المديريات على مستوى الولاية، نظرا على حجم المهام التي تقوم بها وكذا العدد الكبير للموارد البشرية التي تشرف على تسييرها .

تحمل مديرية التربية لولاية المسيلة على عاتقها مسؤوليات جسيمة ومهام صعبة فهي تسهر على تنفيذ ومتابعة برنامج التربية الوطنية من جهة وتشرف على إدارة الموارد البشرية لعدد هائل من المستخدمين من جهة ثانية وكذلك تدير وتسير المنشأة والهياكل التابعة لها، على مستوى إقليم الولاية الشاسع .

وبالنسبة لمهام المديريات محل الدراسة:

- ❖ السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش.
- ❖ المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام .
- ❖ اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة المهن المقننة.
- ❖ تسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من أجل تحقيق مجموع مهامها.
- ❖ السهر على تطبيق القوانين على جميع النشاطات الفلاحية.
- ❖ تامين مهمة التفتيش والمراقبة للمصالح البيطرية والمصالح الصحية.
- ❖ تنظيم ومراقبة الحملات الوطنية للمكافحة لفائدة الوطن.

المبحث الثاني: منهجية البحث

المطلب الأول: منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي وذلك للتعرف على مفهوم ثقافة المنظمة وأبعادها في رضا الموظفين في المديريات العمومية، وكذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: اداة الدراسة

تم اللجوء في جمع البيانات الأولية إلى الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها بالتعاون مع المشرف والتياعدتمن أجل قياس تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الموظفين في المديريات العمومية، هذه الاستبانة ضمت (35) سؤالاً، وهذا من أجل الحصول على البيانات اللازمة من أجل استكمال الجانب التطبيقي، حيث تم تصميمه بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكيفه بما يناسب دراستنا الميدانية، وقد تم اعداد الأسئلة وفق مقياس (LIKERT) الخماسي انظر الملحق رقم (03) وتوزعت الأسئلة إلى قسمين كالتالي:

أ. الجزء الأول الخاص بالمتغيرات الديموغرافية، يضم معلومات حول المجيب عن الاستبيان، متمثلة في العمر والمستوى الدراسي والتخصص وسنوات الخبرة.

ب. الجزء الثاني: يضم الأسئلة الممتدة من السؤال (01) إلى غاية السؤال (22) تتعلق بأبعاد ثقافة المنظمة مقسمة كالتالي:

الجدول رقم (02): عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من أبعاد ثقافة المنظمة

عدد الفقرات	القدرات الإستراتيجية
7	القيم التنظيمية
6	المعتقدات التنظيمية
4	التوقعات التنظيمية
4	الأعراف التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبانة.

الجزء الثالث: يتضمن بعد رضا الموظفين في المديريات العمومية والمكون من ستة فقرات من 22 إلى 35.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

الجدول رقم (03): عدد الاستبيانات الموزعة على المديريات العمومية محل الدراسة

المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة	نسب استرجاع
مديرية التربية	16	16	100
مديرية التجارة	20	19	3.8
مديرية الفلاحة	16	16	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبانة.

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة في مجموعة المديريات العمومية الواقعة في ولاية المسيلة، وقد اعتمدنا على الطريقة العشوائية في اختيار عينة البحث فالنسبة لمديرية التربية ومديرية الفلاحة تم توزيع (16) الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية واستردت كاملة، وبالنسبة لمديرية التجارة فتم توزيع (20) استبانة ولصعوبة القيام الحصر الشامل لجميع هذه المديريات تم اختيار مجموعة منها، وتوزيع الاستبانة على المديرين ورؤساء الأقسام والمصالح العاملين بالإدارة العليا والوسطى.

المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة الميدانية

المطلب الاول : تحليل محور البيانات

الجدول رقم (04) : وصف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	60.8
	أنثى	20	39,2
	المجموع	51	100
العمر	أقل من 30 سنة	8	15,69
	من 30 إلى الأقل من 40	27	52,94
	40 إلى أقل من 50 سنة	13	25,49
	من 50 سنة فأكثر	3	5,88
	المجموع	51	100
	ثانوي فاقل	4	7,84
	جامعي	45	88,24

3,92	2	أخرى	المؤهل العلمي
100	51	المجموع	
27,45	14	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
49,02	25	من 5 إلى أقل من 15 سنة	
11,76	6	من 15 إلى أقل من 25 سنة	
11,76	6	من 25 سنة فأكثر	
100	51	المجموع	
5,88	3	رئيس المصلحة	مجال الوظيفة الحالية
19,61	10	رئيس مكتب	
0,00	0	رئيس ورشة	
0,00	0	مدير عام	
74,51	38	اخرى	
100	51	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.V25.

يظهر من الجدول رقم (04) إن كل الباحثين كانوا من جنس الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (60.8%) كما بلغت نسبة الإناث أيضا (39,2%) من مجموع أفراد عينة البحث.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى الأقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (52,94%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (25,49%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (15,69%)، وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت (5,88%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بان الموظفين في المديريات العمومية لولاية المسيلة هم من فئة الشباب.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين فقد وجد أن (88,24%) من الباحثين حاصلين على مستوى جامعي في حين كانت نسبة الذين مستواهم الدراسي ثانوي أو أقل ما نسبته (7,84%)، أما بالنسبة للشهادات الأخرى فكانت بنسبة (3,92%)، ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم موظفي مديريات العمومية لولاية المسيلة هم من مستوى جامعي.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (49,02%) منهم تقل خبرتهم عن (من 5 إلى أقل من 15 سنة)، بينما تراوحت نسبة الباحثين الذين تقع خبرتهم في المجال (أقل من 5 سنوات) (27,45%)، في حين نجد

أن (11,76%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 25 سنة فأكثر) و(من 15 إلى أقل من 25 سنة)، من مجموع عينة البحث، وعليه فإن اغلب موظفي المديريات العمومية لولاية المسيلة خبرتهم (من 5 إلى أقل من 15 سنة).

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول 3 أن غالبية البحث من مستويات اخرى، حيث بلغت نسبتهم (74,51%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون رؤساء مكاتب (19,61%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون كرؤساء مصالح (5,88%).

أولا : اختيار مقياس الاستبانة

تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة: $0.8 = 5 / (1-5)$

الجدول رقم (05): اختيار مقياس الاستبانة

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى	من 1.80 إلى	من 2.60 إلى	من 3.40 إلى	من 4.20 إلى
1.79	2.60	3.40	4.20	5	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

ثانيا: الاختبارات الخاصة بأداة قياس الاستبانة

1- صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبيان) انظر ملحق رقم (01) في صورتها الأولية قبل عملية نشرها، لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة، أنظر ملحق رقم (02)، الذي يضم القائمة الاسمية للمحكمين، وهم يهتمون باختصاصات تتوافق مع دراستنا، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة منحيت:

- دقة صياغة الفقرات توصحتها.
 - مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة.
 - ومدى مناسبة كالعبارة للمحور الذي ينتمي إليه.
 - هذا بالإضافة إلى اقتراحها ويروى ونحضرها من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.
- وفيا لأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجابا بالطلبين لآراء السادة المحكمين وقاموا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

2. ثبات الأداة:

أجرى الطالبتين خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها، حيث استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وجدنا أن معاملات الثبات مرتفعة وقد تراوحت بين (0.970) و(0.979).

الجدول رقم (06): قيمة معامل Cronbach's Alpha

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا Cronbach's كرونباخ Alpha
المحور الأول X1	القيم التنظيمية	7	0,793
المحور الثاني X2	المعتقدات التنظيمية	6	0.736
المحور الثالث X3	التوقعات التنظيمية	4	0,754
المحور الرابع X4	الأعراف التنظيمية	4	0,634
المحور الخامس Y	الرضا الوظيفي	14	0,886
	جميع فقرات الاستبيان	35	0,942

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات v.spss25

من خلال جدول رقم (06) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

3- اختبار طبيعة البيانات (إتباع التوزيع الطبيعي)

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة sig
1	ثقافة المنظمة	0,119	0,135
2	رضا الموظفين	0,075 ^c	0,053 ^c

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات v.spss 25.

سنعرض اختبار كولموجوروف-سمنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد

أمنستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لاختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية العلمية.

ثالثا: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها (25)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

1- الاتساق الداخلي لفقرات المحور القيم التنظيمية

الجدول رقم (08): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور القيم التنظيمية والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	توجد قواعد تمكن الموظفين من التمييز بين الخطأ والصواب	0,580**	0,000
2.	أنا اهتم بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة	0,316**	0,025
3.	تعمل المديرية على توافق قيمها مع قيم الموظفين والمجتمع	0,631**	0,000
4.	اهتم بالمحافظة على علاقات جيدة مع زملائي	0,542**	0,000
5.	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	0,843**	0,000
6.	تتسم قواعد العمل في المنظمة بالعدل	0,745**	0,000
7.	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل	0,640**	0,000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات 25.vspss.

من خلال الجدول رقم (08) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور القيم التنظيمية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث أن قيم SIG أقل من 0,05؛ ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2-الصدق الداخلي لفقرات المحور المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (09): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية له.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8.	توجد قناعات مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم في عملية اتخاذ القرارات	0,799**	0,000
9.	لدى الموظفين الرغبة في أن يتيح نظام الاتصال الإداري حرية أكبر في تبادل الأفكار	0,681**	0,000
10.	تتهم المديرية بمعتقدات الموظفين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	0,699**	0,000
11.	الترحم بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل المديرية	0,623**	0,000
12.	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة	0,736**	0,000
13.	إن معتقدات الأفراد تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية	0.666**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss22.

من خلال الجدول رقم (09) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور المعتقدات التنظيمية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3-الصدق الداخلي لفقرات المحور الاعراف التنظيمية

الجدول رقم (10): يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الاعراف التنظيمية والدرجة الكلية له.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
14.	توفر المديرية الامان الوظيفي للموظف طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية	0,827 **	0,000
15.	اقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي تتوقعها المديرية مني	0,612 **	0,000
16.	احصل على المعلومات التي احتاجها في الوقت المناسب	0,808 **	0,000
17.	تسعى المديرية باستمرار لتوفير فرص التعلم والتطور للموظفين	0,774 **	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spssv 25

من خلال الجدول رقم(10) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأعراف التنظيمية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

4-الصدق الداخلي لفقرات محور التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (11): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية له.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
18.	ليس هناك استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المديرية	0.609 **	0,000
19.	يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل	0,720 **	0,000
20.	المديرية تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين	0,667 **	0,000
21.	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	0,797 **	0,000

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

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spssv25.

من خلال الجدول رقم(11) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور المعتقدات التنظيمية المعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

5-الصدق الداخلي لفقرات المحور الرضا الوظيفي في المؤسسة

الجدول رقم (12): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الرضا الوظيفي والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.22	اشعر بالرضا عن عملي	0.725**	0,000
.23	أنا أفضل العمل بهذه المديرية عن غيرها	0.755**	0,000
.24	اشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع الموظفين	0.730**	0,000
.25	أجد سهولة في تأدية عملي	0,676**	0,000
.26	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل	0,664**	0,000
.27	توجد رقابة ذاتية من قبل الموظفين على عملهم	0,562**	0,006
.28	أنا أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط	0,519**	0,000
.29	أنا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل بهذه المديرية	0,624**	0,000
.30	أنا لا اضغط على نفسي لآذهب إلى عملي	0,381**	0,006
.31	أشعر بالارتياح عند وجودي في عملي	0.786**	0,000
.32	أشعر بأنني أكثر سعادة في عملي مقارنة بالكثير من الآخرين	0.848**	0,000
.33	بعض الأمور الخاصة بعملي يمكن أن تكون أفضل مما هي عليه الآن	0.673**	0,000
.34	أنا أكثر اهتماما بعملي من زملائي	0.311**	0,028
.35	استمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ	0.626**	0,000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات vspss25.

من خلال الجدول رقم (12) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الرضا الوظيفي والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه

المطلب الثاني : تحليل المحاور الأساسية للاستبانة

أولا: اختبار الفرضية الأولى

1. تحليل فقرات البعد الاول (القيم التنظيمية):

الجدول رقم (12): تحليل فقرات البعد الأول لقيم التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1.	توجد قواعد تمكن الموظفين من التميز بين الخطأ والصواب	3,5200	0,90891	3	موافق
2.	أنا اهتم بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة	4,1400	0,83324	2	موافق
3.	تعلم المديرية على توافق قيمها مع قيم الموظفين	3,2400	0,89351	4	محايد
4.	اهتم بالمحافظة على علاقات جيدة مع زملائي	4,4800	0,54361	1	موافق بشدة
5.	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	3,1400	1,17820	5	محايد
6.	تنسجم قواعد العمل في المنظمة بالعدل	2,8400	1,14927	7	محايد
7.	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل	3,3800	1,04764	6	محايد
	الكلي	3,5343	59556		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss22.

1- في الفقرة رقم(04)اهتم بالمحافظة على علاقات جيدة مع زملائي، حصلت على أعلى رتبة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(4,4800) وانحراف معياري بـ(0,54361).

2- في الفقرة رقم(06) تنسجم قواعد العمل في المنظمة بالعمل حصلت على الرتبة الأخيرة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(2,8400) وانحراف معياري بـ(1,012).

وفيما يخص النتائج الكلي لفقرات المحور الأول (القيم التنظيمية) نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي يساوي (3.449) مما يوضح أن عينة الدراسة يوافقون على فقرات البعد الأول.

2- تحليل فقرات البعد الثاني (المعتقدات التنظيمية):

الجدول رقم (13): تحليل فقرات البعد الثاني للمعتقدات التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الدرجة الموافقة
8	توجد قناعات مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل	3,3800	1,00793	5 محايد
9	لدى الموظفين الرغبة في أن يتيح نظام الاتصال الإداري حرية أكبر في تبادل الأفكار	3,7800	0,91003	2 موافق
10	تهتم المديرية بمعتقدات الموظفين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	2,8400	1,03726	6 محايد
11	التزم بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل المديرية	3,9400	0,79308	1 موافق
12	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة	3,5600	1,07210	3 موافق
13	إن معتقدات الأفراد تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية	3,4200	1,03194	4 موافق
	الكلبي	3,4867	68664	-- موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spssv25.

1- في الفقرة رقم (11) التزم بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل المديرية حصلت على الرتبة الأولى حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (3,9400) وانحراف معياري بـ (0,79308).

3- في الفقرة رقم (10) تهتم المديرية بمعتقدات الموظفين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها حصلت على الرتبة الأخيرة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (2,8400) وانحراف معياري بـ (1,03726).

وفيما يخص اتجاهها الكلي لفقرات المحور الثاني (المعتقدات التنظيمية)

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي يساوي (2,669) مما يوضح أن درجة الموافقة عند عينة الدراسة كانت محايدة فقررات البعد الثاني.

3- تحليل فقرات البعد الثالث (الأعراف التنظيمية):

الجدول رقم (14): تحليل فقرات البعد الثالث الأعراف التنظيمية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب حسابيا	درجة الموافقة
14	توفر المديرية الأمان الوظيفي للموظف طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية	3,5400	1,12866	2	موافق
15	أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي تتوقعها المديرية مني	4,1400	0,75620	1	موافق
16	احصل على المعلومات التي احتاجها في الوقت المناسب	3,1000	1,18235	4	محايد
17	تسعى المديرية باستمرار لتوفير فرص التعلم والتطور للموظفين	2,7400	0,84687	6	محايد
18	ليس هناك استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المديرية	2,9000	1,19949	5	محايد
19	يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل	3,5000	0,95298	3	موافق
	الكلي	2,9143	0,88998	--	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spssv25.

1- في الفقرة رقم (15) أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي تتوقعها المديرية مني التي تظهر

حصلت على الرتبة الأولى حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4,1400) وانحراف معياري بـ (0,75620).

2- في الفقرة رقم (17) تسعى المديرية باستمرار لتوفير فرص التعلم والتطور

للموظفين حصلت على الرتبة الأخيرة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (2,7400) وانحراف معياري بـ (1,19949).

وفيما يخص الاتجاه الكلي لفقرات المحور الثالث (الأعراف التنظيمية) نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي

يساوي (2,9143) مما يوضح أن درجة الموافقة عند عينة الدراسة كانت محايدة لفقرات البعد الثالث.

4- تحليل فقرات البعد الرابع (التوقعات التنظيمية):

الجدول رقم (15): تحليل فقرات البعد الرابع للتوقعات التنظيمية

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
20	المديرية تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين	3,2600	1,10306	3	محايد
21	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	3,5200	1,01499	2	موافق
22	اشعر بالرضا عن عملي	3,5600	1,12776	1	موافق
23	أنا أفضل العمل بهذه المديرية عن غيرها	2,8600	1,12504	5	محايد
24	اشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع الموظفين	2,6400	1,02539	6	محايد
25	أجد سهولة في تأدية عملي	3,1200	1,20611	4	محايد
	الكلية	2,4262	0,9819	--	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات v25spss.

1- في الفقرة رقم (23) أنا أفضل العمل بهذه المديرية عن غيرها حصلت على الرتبة الأولى حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (2,8600) وانحراف معياري (1,12504)

2- في الفقرة رقم (24) اشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع الموظفين حصلت على الرتبة الأخيرة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (2,6400) وانحراف معياري (1,02539).

وفيما يخص الاتجاه الكلي لفقرات المحور الرابع (التوقعات التنظيمية) نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي يساوي (2,4262) مما يوضح أن عينة الدراسة لا يوافقون على فقرات البعد الرابع.

ثانيا: اختبار فرضية (الرضا الوظيفي):

الجدول رقم (16): تحليل فقرات المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
-----	--------	-----------------	-----------------	---------------------	---------------

26	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل	3,5286	1,00320	6	موافق
27	توجد رقابة ذاتية من قبل الموظفين على عملهم	3,7429	1,25900	3	موافق
28	أنا اغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط	3,8286	0,97760	2	موافق
29	أنا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل بهذه المديرية	3,5429	0,97335	5	موافق
30	أنا لا اضغط على نفسي لاذهب إلى عملي	3,0571	1,06166	10	محايد
31	أشعر بالارتياح عند وجودي في عملي	3,5571	1,11167	4	موافق
32	أشعر اني أكثر سعادة في عملي مقارنة بالكثير من الآخرين	3,1600	1,09470	9	محايد
33	بعض الامور الخاصة بعملي يمكن ان تكون افضل مما هي عليه الآن	3,8600	0,88086	1	موافق
34	أنا أكثر اهتماما بعملي من زملائي	3,4400	0,83690	7	موافق
35	استمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ	3,4000	1,22890	8	موافق
	الكلية	3,5429	1,01307	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات v25spss.

1- فيالفقرة رقم(33) بعض الأمور الخاصة بعملي يمكن أن تكون أفضل مما هي عليه الآن حصلت على الرتبة الأولى حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(3,8600) وانحراف معياري بـ(0,88086).

2- فيالفقرة رقم(30) أنا لا اضغط على نفسي لاذهب إلى عملي حصلت على الرتبة الأخيرة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(3,0571) وانحراف معياري بـ(1,06166).

وفيما يخص الاتجاه الكلي لفقرات المحور التابع (رضا الوظيفي) نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي يساوي(3,5429) مما يوضح أن عينة الدراسة يوافقون على فقرات البعد التابع (رضا الوظيفي).

ثالثا : اختبار الفرضيات

أولا: الفرضية الرئيسة

لقبول أو رفض فرضيات الدراسة استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد وقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة أو بالاعتماد على قيمة SIG إذا كانت أقل من 0.05.

فإننا نرفض H0 ونقبل H1.

H1: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد ثقافة المنظمة وبين رضا الموظفين في المديريات العمومية عند مستوى دلالة (0.05).

1- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى:

لاختبار الفرضيات الفرعية يتم الاعتماد على مخرجات الانحدار المتعدد وبالتحديد معاملات الانحدار المتعدد جدول رقم (18): تحليل معاملات الانحدار المتعدد

المعاملات ^a Coefficients						
Modèle	Coefficients non standardizes. معاملات غير قياسية		Coefficients standardisés Bêta	قيمة T	مسد توى الدلالة Sig	
	B معامل الانحدار	Erreur standard				
1	(الرضا الوظيفي)	0,371	0,366		1,015	0,316
	القيم التنظيمية	0,257	0,159	0,228	1,617	0,113
	المعتقدات التنظيمية	0,160	0,109	0,061	2,800	0,047
	الأعراف التنظيمية	0,362	0,121	0,194	3,136	0,001
	التوقعات لتنظيمية	0,190	0,132	0,430	2,998	0,004

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25.

الفرضية الفرعية الأولى: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (18)، أن قيمة sig في القيم التنظيمية كانت أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرض العدمي H₀ ورفض الفرض البديل H₁ والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات ثقافة المنظمة والرضا الوظيفي بالمديريات محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لثقافة المنظمة في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي حيث أن متغير القيم التنظيمية له تأثير بقيمة (b1=0.257) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير القيم التنظيمية يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي بقيمة (0.257) وهذا ما يعنيه صحة وقبول الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية لثقافة المنظمة ورضا الموظفين في المديريات العمومية

الفرضية الفرعية الثانية: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (28)، أن قيمة sig في المعتقدات التنظيمية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية لثقافة المنظمة ورضا الموظفين، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لثقافة المنظمة في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي حيث أن متغير المعتقدات التنظيمية له تأثير بقيمة $(b_2=0.160)$ في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير المعتقدات التنظيمية يؤدي إلى زيادة في مستوى الرضا الوظيفي بقيمة (0.160).

وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية لثقافة المنظمة والرضا الوظيفي في المديريات العمومية

الفرضية الفرعية الثالثة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (28)، أن قيمة sig في بعد الأعراف التنظيمية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية لثقافة المنظمة والرضا الوظيفي بالمديريات العمومية محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لثقافة المنظمة في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، حيث أن متغير الأعراف التنظيمية له تأثير بقيمة $(b_3=0.362)$ في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير الأعراف لتنظيمية يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي بقيمة (0.362).

وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية لثقافة المنظمة والرضا الوظيفي في المديريات العمومية

الفرضية الفرعية الرابعة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

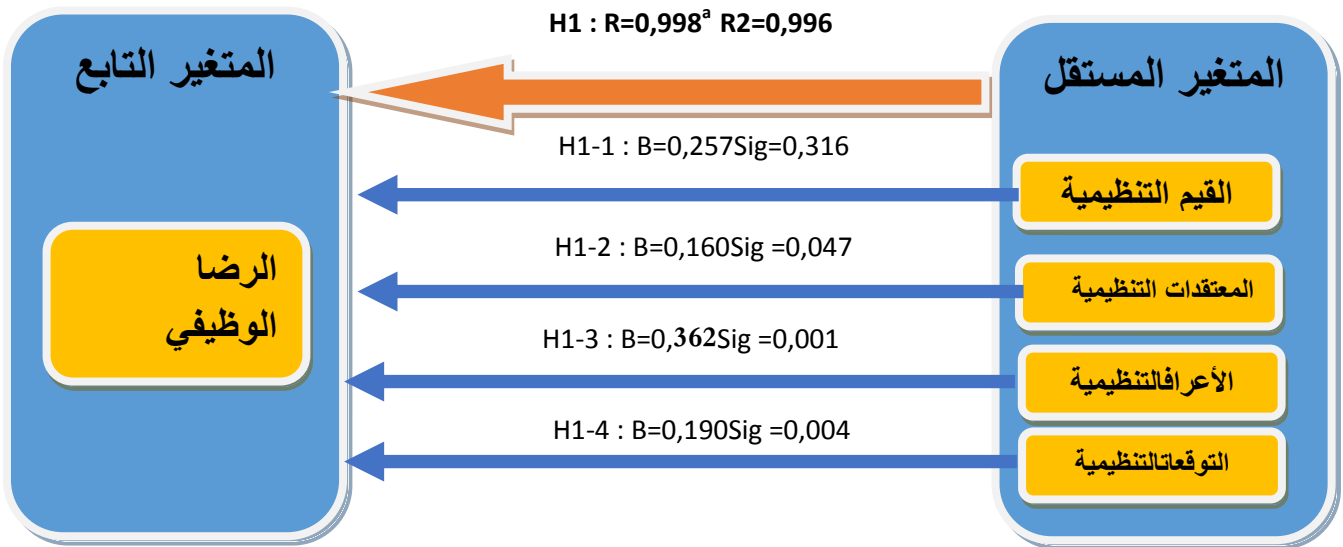
أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (28)، أن قيمة sig في التوقعات التنظيمية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية لثقافة المنظمة والرضا الوظيفي بالمديريات العمومية محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لثقافة المنظمة في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي،

حيث أن متغير التوقعات التنظيمية له تأثير بقيمة ($b_4=0.190$) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير التوقعات التنظيمية يؤدي إلى زيادة في مستوى تفعيل الرضا الوظيفي بقيمة (0.190) وهذا ما يعين صحة وقبول الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية لثقافة المنظمة في الرضا الوظيفي في المديريات العمومية

الشكل رقم (09): نموذج الدراسة النهائي

ثانيا: نموذج الدراسة النهائي:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الاستبانة.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتمثل في ثقافة المنظمة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي المعتمدة في الدراسة، حيث كان تأثير أبعاد ثقافة المنظمة واضح من خلال قيمة معامل الانحدار وقيمة Sig الموضحين في النموذج، كما كان تأثير الأعراف التنظيمية في المرتبة الأولى، ثم تأثير التوقعات التنظيمية في المرتبة الثانية، والمرتبة الثالثة كانت في المعتقدات التنظيمية

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (أبعاد ثقافة المنظمة) كمتغير مستقل والمتغير التابع (رضا الموظفين)، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بينثقافة المنظمة والرضا الوظيفي.

ملخص النموذج

Mod èle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	R-deuxajusté	خطا التقدير	قيمة المحسوبة F	Sig.
1	0,823 ^a	0,678	0,649	0,39835	23,639	0,000 ^b

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25.

أظهرت نتائج التحليل لإحصائيات الموضحة بالجدول أعلاه، أن قيمة sig كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 ، وقبول الفرض البديل H_1 ، والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على رضا الموظفين في المديريات محل الدراسة، كما قدر معامل الارتباط بـ (0,823) عند مستوى $\alpha (\leq 0.05)$ و معامل تحديد بلغ (0,823)، أي أن ما قيمته 0,823 من التغيرات التي تحدث في استراتيجية الرضا الوظيفي نمو ناتج عن التغيرات في ثقافة المنظمة وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة ورضا الموظفين في المديريات العمومية

خلاصة:

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي في المديريات العمومية لولاية المسيلة، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عينة الدراسة التي تمثلت في الموظفين في المديريات العمومية لولاية المسيلة، والتي تحتوي على محورين ثقافة المنظمة بأبعادها المتمثلة في (القيم

التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية (والرضا الوظيفي، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا التالية : هل يوجد اثر لثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي بالمديريات العمومية لولاية مسيلة؟، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار الفا كرونباخ، تحليل الانحدار...، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحكمين، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أن للمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية وأيضاً الأعراف التنظيمية اثر في مستوى الرضا الوظيفي، وبالنسبة للقيم التنظيمية فقد تبين أن ليس لها اثر على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المديريات العمومية لولاية المسيلة، ومنه نستطيع أن نقول أن لدى الموظفين في المديريات العمومية لولاية المسيلة معتقدات مشتركة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار، وأن المديريات تهتم بمعتقدات الموظفين، وتعمل على تطوير العلاقات فيما بينهم: كما أنها أيضاً توفر لهم الأمان وفرص التعلم والتطور، وتحملها المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ومن خلال ذلك تحاول أن تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين فيها.

خاتمة



خاتمة:

أصبح الرضا الوظيفي أمراً في غاية الأهمية، لما له من اثر ايجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، فالإدارة الناجحة هي الإدارة التي تهتم بأهم مورد في المنظمة والذي يتمثل في المورد البشري، من أهم السبل التي تساعد المنظمة في فهم وتفسير سلوك أعضائها هو إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على إرساء تصميم تنظيمي بإمكانه أن يحقق نجاح المنظمة، فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم والتوقعات التي اكتسبها من تلك الثقافة، فيظهر ذلك في كيفية تأديتهم لمهامهم، وتفانيهم في عملهم، أيضاً في تصرفاتهم وسلوكياتهم، بما أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات وقيم وتوقعات خاصة بهم، فان ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي داخل المنظمات التي يعملون بها.

إن ما يهمنا في دراسة موضوع ثقافة المنظمة باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد وأيضاً على شعورهم بالاستقرار، كما أنها تساهم في تحقيق تكيف المنظمات مع التغيرات المحيطة بها وبالتالي تحقيق أهدافها. فدراسة الإطار الثقافي يساعد في فهم وتفسير سلوك أعضائها، والقيم التي يؤمنون بها.

تسعى المنظمات من خلال ثقافتها التنظيمية إلى الحفاظ على أفرادها العاملين وترسيخ انتمائهما لها وهذا من خلال تحقيق رضائهم. فثقافة المنظمة تؤثر على إحداث الرضا الوظيفي وتقويته لدى العاملين في المنظمة من خلال ما توفره هذه الثقافة للعاملين لتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية وتقدير مجهوداتهم المبذولة ومكافئتهم عليها. نتمنى أن يفتح بحثنا هذا نطاقاً واسعاً لبحوث أخرى لتتناوله على عينات كبيرة الحجم وتمثل شرائح عديدة ومنظمات مختلفة من حيث القطاع، الحجم وعلى المستوى الوطني والدولي كما يبقى حقل ثقافة المنظمة خصباً للبحث.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي وكدراسة حالة الموظفين بالمديريات العمومية لولاية المسيلة توصلنا إلى النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولاً: النتائج

وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

النتائج النظرية:

- ثقافة المنظمة مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فان روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.

كما يساعد وجود ثقافة المنظمة مميزة في أنها تحقق توجهها للأفراد العاملين بالمنظمة بالمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة.

● هناك عدة أنواع متعددة من ثقافة المنظمة تتمثل في: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة الدور، الثقافة الإبداعية، ثقافة الوظيفة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة المثالية، الثقافة التكيفية، ثقافة العمليات، ثقافة الفرد، ثقافة الانجاز، الثقافة السائدة، الثقافة الفرعية، ثقافة شبكة العلاقات، ثقافة الإجراءات، الثقافة المتناثرة، الثقافة الطائفية.

● يتم تكوين ثقافة المنظمة من خلال الآليات التالية: طريقة اختيار الموظفين، أسلوب تصرف المؤسس والإدارة العليا، التأثير بالبيئة الخارجية، الاتصال بالعاملين الآخرين، التنشئة والتطبيع الاجتماعي. ويتم المحافظة عليها من خلال الإدارة العليا، اختيار العاملين، المخالطة الاجتماعية.

● للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في حياة الموظف، وقد ظهرت العديد من النظريات التي تفسره وتهتم بدراسته.

● لكل من القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات والأعراف التنظيمية تأثير على الرضا الوظيفي.

النتائج التطبيقية (الميدانية):

● أظهرت الدراسة انه لا يوجد أثر للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في المديرية العمومية لولاية المسيلة عند مستوى الدلالة ($0.05 = a$)

● أظهرت الدراسة انه لا يوجد أثر للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في المديرية العمومية لولاية المسيلة عند مستوى الدلالة ($0.05 = a$) .

● أظهرت الدراسة انه لا يوجد أثر للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في المديرية العمومية لولاية المسيلة عند مستوى الدلالة ($0.05 = a$)

● أظهرت الدراسة انه لا يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في المديرية العمومية لولاية المسيلة عند مستوى الدلالة ($0.05 = a$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في تحسين الرضا الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: النتيجة النهائية (الاقتراحات)

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

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بثقافة المنظمة السائدة بالمديريات العمومية بشكل عام
- على المديريات أن تحرص على قيام العاملين فيها بأعمال متنوعة من اجل زيادة خبرتهم العملية، بما ينعكس على تعزيز ثقافة قوية ومشاركة بين العاملين، لما لذلك من انعكاس ايجابي لقدرتهم على تحقيق الأداء الجيد والمطلوب وزيادة رضاهم الوظيفي.
- ضرورة أن تكون توقعات الموظفين من المديريات وتوقعات المديريات من الموظفين في نفس المستوى.
- تحديد التجهيزات المكتبية، وتوفير بعض المرافق الضرورية للموظفين حتى يشعروا أنهم محل اهتمام من طرف المنظمة ما يخلق لديهم الرضا والانتماء.

ثالثا : آفاق الدراسة

من خلال تناول هذا الموضوع ظهرت للطالبتين من الإشكالات والتي يمكن أن تتحول إلى مواضيع بحثية في المستقبل، والتي تتمثل في:

1. دور الرضا الوظيفي في تطوير الثقافة التنظيمية في المديريات العمومية بالمسيلة.
2. اثر الثقافة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي في المديريات العمومية بالمسيلة.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2009.
2. احسان دهش جلاب ، ادارة السلوك التنظيمي في عصرالتغيير ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، ط1 ، 2011 .
3. برنوطي سعاد نايف، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
4. سهيلة محمد عباس، د. علي حسين علي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط 3-، عمان ،الاردن ، 2007 .
5. فؤاد افرام البستاني ، مجد الطلاب ، ط2 ، دار المشرق ، لبنان.
6. مراون طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011.
7. نعمة عباس الحفاجي ، ثقافة المنظمة ، الطبعة العربية 2009 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان . الأردن ، 2009 .

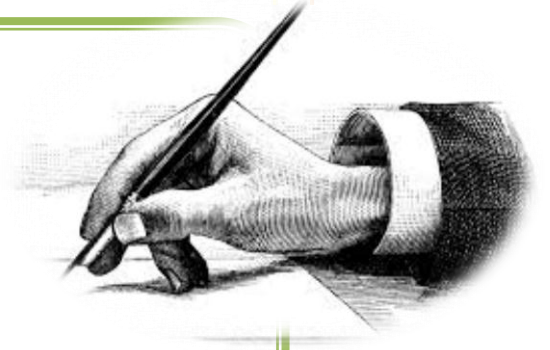
ثانياً: المذكرات والأطروحات

1. يونسى مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، قسم العلوم الاجتماعية ، 2014 / 2015 .
2. هاجر قوجيل ، اثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي ، مذكرة ماستر ، جامعة 8 ماي 1945 ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، 2015 / 2016 م .
3. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، اطروحة دكتوراه ، جامعة الحاج لخضر بياتنة ، قسم علوم التسيير ، 2015/2016 .
4. مريم برجراجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 . 2015
5. كينان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية ، 2015 .

6. عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة ابو بكر بالقائد، تلمسان . الجزائر، 2011 / 2012.
7. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2006 / 2007.
8. عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، رسالة ماجستير ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية : قسم العلوم الاجتماعية ، 2013 . 2014 .
9. عبد الرحمن عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 / 2015.
10. عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار بعنابة، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2008 / 2007.
11. شاطر شفيق ، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية للمؤسسة بالصناعية ، رسالة ماجستير، فرع ادارة الاعمال ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، 2009 / 2010 .
12. رولا محمود حجازي، انماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التربية، قسم اصول تربية، 2015 م . 1436 هـ.
13. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، 2014 . 2015 .
14. حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الاقصى، 1438 هـ . 2016 .
15. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013 / 2014.

16. بودراع فوزي، ثقافة المنظمة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
17. برباح محمد الامين ، موساوي يحيى ، تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية ، مذكرة ماستر، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015/2016 .
18. ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى بمكة، 1468/1469 .
19. شيحة حنان، تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2014/2015.

الملاحق



الملحق رقم 01

جامعة محمد بوضياف

السنة الثانية ماستر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص ادارة استراتيجية

قسم علوم التسيير (مجال LMD)

استبانة البحث

الاخ الفاضل ...، الاخت الفاضلة ...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

اشكالية الدراسة :

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجميع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في الادارة الاستراتيجية بعنوان "تأثير ثقافة المنظمة على رضا الموظفين " : دراسة حالة مديرية التربية بولاية المسيلة .

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير ثقافة المنظمة على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية المسيلة .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نامل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبانة بدقة ، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم ، لذلك نهيب بكم ان تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل اساسي من عوامل نجاحها .

ونحيطكم علما ان جميع اجابتكم ستكون سرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبين :

اشراف الاستاذ :

علي زغلاش لويضة

قاسمي كمال

بوضياف سليمة

السنة الجامعية: 2018 - 2019

القسم الاول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مديرية التجارة . بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع اشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك

1 - الجنس : ذكر انثى

2 - العمر : اقل من 30 سنة من 30 سنة الى 40 سنة

40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فاكثر

3 - المؤهل العلمي : ثانوي فائق لامعي

حدد

4 - سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات الى اقل من 15 سنة

من 15 إلى أقل من 25 سنة من 25 سنة فاكثر

5 - مجال الوظيفة الحالية : رئيس المصلحة رئيس مكتب

رئيس ورشة مدير عام أخرى

حدد

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الاول : ثقافة المنظمة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات ثقافة المنظمة بمديرية التجارة لولاية المسيلة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك او عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك .

الرقم	ابعاد ثقافة المنظمة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	توجد قواعد تمكن الموظفين من التميز بين الخطأ والصواب					
02	أنا اهتم بعامل الوقت لانجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة					
03	تعمل المديرية على توافق قيمها مع قيم الموظفين والمجتمع					
04	اهتم بالمحافظة على علاقات جيدة مع زملائي					
05	هناك ثقة متبادلة بين الادارة و الموظفين					
06	تتسم قواعد العمل في المنظمة بالعدل					
07	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على ان القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم اثناء العمل					
08	توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات					
09	لدى الموظفين الرغبة في ان يتيح نظام الاتصال الاداري حرية اكبر في تبادل الأفكار					
10	تهتم المديرية بمعتقدات الموظفين والتغيرات التي يربغون في حدوثها					
11	التزم بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل المديرية					
12	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة					
13	إن معتقدات الأفراد تسهم في تحقيق الاهداف التنظيمية					
14	توفر المديرية الامان الوظيفي للموظف طالما انه					

					ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية	
					اقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي تتوقعها المديرية مني	15
					احصل على المعلومات التي احتاجها في الوقت المناسب	16
					تسعى المديرية باستمرار لتوفير فرص التعلم والتطور للموظفين	17
					ليس هناك استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المديرية	18
					يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل	19
					المديرية تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين	20
					الاعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	21

المحور الثاني : رضا الموظفين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المسيلة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع علامة (x) امام العبارة التي تناسب اختيارك .

الرقم	ابعاد رضا الموظفين وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22	اشعر بالرضا عن عملي					
23	انا افضل العمل بهذه المديرية عن غيرها					
24	اشعر بالعدالة الادارية في التعامل مع جميع الموظفين					
25	أجد سهولة في تأدية عملي					
26	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل					
27	توجد رقابة ذاتية من قبل الموظفين على عملهم					
28	انا اغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط					
29	انا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل بهذه المديرية					
31	أنا لا اضغط على نفسي لأذهب الى عملي					
32	اشعر بالارتياح عند وجودي في عملي					
33	اشعر بانني اكثر سعادة في عملي مقارنة بالكثير من الاخرين					
35	بعض الأمور الخاصة بعلمي يمكن ان تكون افضل مما هي عليه الآن					
36	أنا أكثر اهتماما بعلمي من زملائي					
37	استمتع بعلمي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ					

ملحق رقم: (02)

قائمة الأساتذة المحكمين:

الاسم واللقب	الجامعة
شعبان بعيطيش	جامعة المسيلة
رضا زاوش	جامعة المسيلة
أحمد مير	جامعة المسيلة
حسان بوبعاية	جامعة المسيلة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين في المديرية العمومية لولاية المسيلة نحو مستوى ثقافة المنظمة السائدة والتعرف أيضا على مستوى رضا الموظفين لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة تأثير ثقافة المنظمة بأبعادها المختلفة على رضا الموظفين لدى العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين، واستخدمت الطالبتين طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (51)، حيث تم توزيع استبانة عليهم من خلال زيارة ميدانية، واستردت كل الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك تأثير لثقافة المنظمة بأبعادها المختلفة) القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) على رضا الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على المديرية الاهتمام والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يقدمها المرؤوسين وكذا توفير المعلومات التي يحتاجها العاملين في الوقت المناسب وتبسيطها من اجل تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة، كما على المديرية تبني مشتركة حول القيم التنظيمية باعتبارها محدد رئيسي لسلوك العاملين.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي ، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية.

Abstract

This study aims to identify the trends between job satisfaction with organizational culture, trends at the directorate of Education of the mandate of msila worker stowards the level of the prevailing organizational culture And also identify the prevailing level of job satisfaction have, This adds to the knowledge of the impact of organizational culture with its various dimensions in the job satisfaction among workers.

The target population of the study consists of administrative workers , The student used simple random Sample method and a volume of (51) workers, Where the questionnaire was Distributed them several field visit, is valid for statistical

This study concluded that several of the most important results: It turns out that the study variables own independent organizational culture (organizational values, organizational beliefs, organizational expectation's, organizational norms) has a direct effect on the dependent variable (job satisfaction)

The study found many of the recommendations include: The Directorate of attention and constant follow-up by the presidents of the suggestions offered by subordinates, as well as provide the information needed by the staff in a timely and streamlined in order to perform work efficiently and effectively required, as the Directorate adopt a common vision about the organizational values as a major determinant of the behavior of workers.

Key words: organizational culture, organizational values, organizational beliefs organizational expectation's organizational norms .