

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العمال

- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ببوسعادة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر 2 في علم الاجتماع تنظيم وعمل نظام ل و د

إشراف الدكتور :

رواجية أحمد

إعداد الطلبة:

أوعيل علاء الدين

الموسم الدراسي 2013/2012

* سقذ هع نغذم *

نشكر الله سبحانه وتعالى على النعم التي أنعم بها علينا، ونحمده شكرا جزيلا الذي كان فضله وعطاؤه كريما بحمده ، على القوة والعزيمة لإكمال هذا العمل المتواضع. ثم الشكر الجزيل والتقدير والعرفان إلى الدكتور الفاضل الذي كان له الجهد العظيم وما قدمه لنا من نصائح وإرشادات وتوجيهات في إتمام هذا العمل العلمي الدكتور الكريم "رواجعية أحمد " كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع وعمال الإدارة عرفانا بجهودهم التي بذلوها من أجل تحصيلنا العلمي والمعرفي ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص معاني الشكر لإطارات وعمال مؤسسة سونلغاز ببوسعادة على كل ما قدموه لنا من تسهيلات أثناء قيامنا بالدراسات الميدانية ، إلى كل طلبة دفعة 2013/2012 ولكل من ساهم في إتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد .

...إهداء

إلى أعظم خلق الله محمد بن عبد الله ﷺ

إلى من قال فيها الرحمان: "وبالوالدين إحسانا" ،

إلى قرة عيني ونض فؤادي، إلى بلسم جراحي وسبب نجاحي ،

إلى التي أرضعتني من صدرها الشهامة والمروءة والإيمان،

إلى التي تراقفتني في كل خطوة أخطوها للنجاحأي الحبيبة.

إلى الصدر الذي احتواني دائما ورعاني دوما ،

إلى من كان لي سراجا منيرا وأثار لي درب الحياة،

إلى سندي الذي علمني واقع الحياة وعلمني أن المبادئ أعلى من الأرواح ، والقيم أعظم من الأجساد،

إلى الذي أنجب فربي، وطلب فلي ، والذي سيقى عظميا دائما ،

إلى قدوتيأي الغالي.

إلى الذين قاسموني حلو الحياة ومرهاإخوتي وأختاي اللاتان لا يطيب العيش بدونهما.

إلى كل من أضاء بزمالته علي وعلمني الصمود مهما تبدلت الظروف، كمال ، الطيب ، إبراهيم، جمال ، مراد.

وجميع الأصدقاء.

إلى أبناء إخوتي : مخلوف وعائشة وعبد الله والكنكوت الصغير أنس.

إلى كل طلبة ماستر 02 علم الاجتماع تنظيم وعمل - جامعة المسيلة-.

إلى أهل بلاتي الطيبين "بني بلان" .

علاء الدين

مقدمة	أ.....
القسم الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
I-: إشكالية الدراسة.....	05.....
II- : فرضيات الدراسة	07.....
III-: أسباب اختيار الموضوع.....	08.....
IV-: أهداف الدراسة	08.....
V- : مفاهيم الدراسة.....	09.....
VI- الدراسات السابقة.....	12.....
VII- صعوبات البحث	14.....
القسم الثاني : الجانب النظري للدراسة	
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية (ماهية الثقافة التنظيمية ،أنواعها ،أهم نظرياتها)	
تمهيد:	17.....
I- تعريف الثقافة التنظيمية.....	18.....
II- نظريات الثقافة التنظيمية.....	20.....
III- عناصر الثقافة التنظيمية.....	23.....
IV- خصائص الثقافة التنظيمية.....	27.....
V- وظائف الثقافة التنظيمية.....	29.....
VI- مستويات الثقافة التنظيمية.....	30.....
VII- أبعاد الثقافة التنظيمية.....	33.....
VIII- أنماط الثقافة التنظيمية.....	34.....
IX- العوامل المحدد للثقافة التنظيمية.....	37.....
X- نسيج ثقافة المنظمة.....	38.....

XI - آليات بناء ثقافة المنظمة.....	39
XII - استراتيجية تكوين ثقافة المنظمة.....	40
XIII - المحافظة على ثقافة المنظمة.....	41
XIV - قيمة ثقافة المنظمة وعلاقتها بثقافة المجتمع.....	42
XV - دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز.....	43
XVI - علاقة الثقافة التنظيمية بثقافة المجتمع.....	44
XVII - نماذج ثقافة المنظمة.....	46
خلاصة الفصل.....	
52.....	
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
تمهيد.....	
55.....	
I - ماهية الرضا الوظيفي.....	56
II - أهمية الرضا الوظيفي.....	58
III - محددات الرضا الوظيفي.....	59
IV - قياس الرضا الوظيفي.....	65
V - نظريات الرضا الوظيفي.....	68
VI - نتائج الرضا الوظيفي.....	76
VII - البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.....	79
VIII - تأثير القيم على الرضا الوظيفي.....	80
IX - أثر العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي.....	83
X - أثر البيئة المادية للعمل.....	84
XI - العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي.....	87
خلاصة الفصل.....	
90.....	

القسم الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد

I - لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز.....93

II - الإجراءات المنهجية المتبعة.....93

III - تحليل البيانات الشخصية.....97

IV - تحليل بيانات الفرضية الأولى.....100

V - تحليل بيانات الفرضية الثانية.....107

VI - تحليل بيانات الفرضية الثالثة.....116

VI - تحليل النتائج على ضوء الفرضيات.....119

VI - الاستنتاج العام.....122

- خاتمة.....124

- فهرس الجداول.....125

- فهرس الأشكال.....127

- قائمة الملاحق والمراجع والمصادر.....128

مقدمة

في ظل التحولات و التغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال، الأيدي العاملة، و المعلومات (ثورة المعلومات)، ظهور التكتلات و يجب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الاستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها و السبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المؤسسات إلى الاعتراف بدوره، أهميته، وإيجاد إدارة خاصة به، إضافة إلى بروز موضوع الرضا الوظيفي الذي حظي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي.

إذ تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من الطبيعة الخاصة للعنصر البشري الذي يتكون لأفراده انفعالات و مشاعر إزاء العمل الذي يؤديه و البيئة المحيطة به، فهو دالة لسعادة الإنسان و استقراره. أيضا من أثر الرضا على العديد من مؤشرات أداء المنظمات مثل تحسين أداء الأفراد، رفع الإنتاجية، الحضور، الانتظام في العمل، المحافظة على الرأسمال البشري من التسرب و الضياع.

يأتي رضا الأفراد عن أعمالهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها من الصعب عزلها بدرجة تامة، من هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية التي أصبحت من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام و العمل الجاد و الابتكار و التحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل على المحافظة على الجودة و تحسين الخدمة و تحقيق ميزة تنافسية و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة، و على سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية و الألمانية، ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، و المنافسة، التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

وسنحاول تبين ذلك من خلال دراستنا هاته، حيث قمنا بقسيم بحثنا إلى ثلاثة أقسام. الجانب المنهجي والجانب النظري ، والجانب التطبيقي، فتطرقنا في الجانب المنهجي وهو الفصل الأول حيث يضم إشكالية الدراسة وفرضياتها وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأيضا قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وكذا الدراسات السابقة، أما في الجانب النظري وهو القسم الثاني فقد حددنا فيه العناصر التي ترتبط بمفاهيم الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي فبالنسبة للثقافة التنظيمية نجد أهميتها وذلك من خلال أنواعها وأهميتها

وخصائصها وعناصرها والنظريات المفسرة لها، أما بالنسبة للرضا الوظيفي فمن خلال أهميته ومحدداته والنظريات المفسرة له، أما القسم الثالث من دراستنا فهو الجانب التطبيقي والذي تناولنا فيه تقديم ميدان الدراسة وقد تضمن أيضا تحليل فرضيات البحث، والاستنتاجات الخاصة بها لنتوصل في الأخير إلى استنتاج عام والذي يحمل ويوضح النتائج العلمية لهذه الدراسة.

I - الإشكالية:

يشهد العالم تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات وخاصة الجانب الاقتصادي منها ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها الى العولمة ونقل التكنولوجيا كلها عوامل دفعت المؤسسة الجزائرية سواء كانت خاصة أو عامة الى البحث عن الاستراتيجية المناسبة التي تمكنها من مواجهة التحديات .

في ضوء ذلك ظهرت العديد من الرؤى والبدائل التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ، وخاصة القيم التنظيمية التي تعد جوهرها وماهيتها وقد أكدت نظريات التنظيم أن الثقافة التنظيمية توفر الجو الاجتماعي الذي تركز عليه أداء العامل في حركيته ويستمد منه الدعم لتحقيق أهداف التنظيم فالمؤسسات ولأن تشابهت انماطها ومنتجاتها ، فهي تختلف كثيرا في كيانها الاجتماعي وقد اكد رونالد سانسوليو أن المؤسسة هي مسألة اجتماعية ، فالقوة العاملة هي الأداة والقلب النابض للأداء المؤسساتي ويرى بأن ثقافة المؤسسة تلعب دورا في التأثير على سلوك العاملين وأدائهم ، ولعل أكبر مثال على أن قوة الثقافة التنظيمية تؤدي الى أحسن النتائج هي التجربة اليابانية من خلال غزو مؤسساتها التجارية للأسواق العالمية بفضل العوامل السوسيو مهنية الموجودة داخل مؤسساتها من يد عاملة مؤهلة وغياب الفردانية في اتخاذ القرارات وكذا قوة الهيكل التنظيمي والاهتمام بالعامل من جميع النواحي سواء المادية او النفسية لكونه العنصر الضروري لنجاح اي مؤسسة .

على النقيض من ذلك نجد بأن أغلب المؤسسات الجزائرية تتخبط في تناقضات ومشاكل داخلية وخارجية ، ناهيك عن الاضرابات المتكررة للعمل لعدم رضاهم عن عملهم وغيرها من المشاكل التي جعلت العامل في صراع مع الادارة وغيرها من المشاكل تسبب في عدم ارتياح العمال وعدم شعورهم بالرضا عن العمل والتي ادت الى كثرت الغيابات وعدم احترام الوقت ، وجاء في ابحاث ميركور دانيال التي أجراها على المؤسسات الجزائرية أنه يوجد فراغ وصور واسعة في عملية التنظيم والمنظمة والعمال أي لا يوجد انسجام بين الاسس الثلاثة للمؤسسة والذي يرجع الى غياب ثقافة تنظيمية محكمة داخل معظم المؤسسات الجزائرية بالإضافة الى ذلك أن المشكل الأكبر فيها هو ضعف التسيير الذي لا يتمتع بالمرونة الكافية بحيث يتلاءم وطبيعة المتغيرات الحاصلة وهذا ما يجعل المؤسسة الجزائرية دائما في حتمية البحث عن آليات وميكانيزمات جديدة لعملية التنظيم بإمكانها أن تتخطى المشاكل التنظيمية بطريقة تصل بها الى تحقيق اهدافها واهداف أفرادها باعتبار ان للعامل حاجات يسعى الى اشباعها كونها دائمة التجدد ، فبمجرد اشباع حاجة معينة تظهر

للوجود حاجة أخرى تستدعي وتستوجب إشباعها، هذا التنوع في إشباع الحاجات يخلق نوع من الارتياح لديه ، فالعامل لا يمكن ان يحقق هذه الاهداف ما لم تقم المؤسسة أسس متينة من العلاقات الانسانية مع كافة العاملين داخلها .

وهذا ما يجعلنا نطرح التساؤل التالي :

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة سونلغاز ؟

والذي يتفرع منه التساؤلات التالية :

- ما طبيعة الثقافة الموجودة داخل المنظمات الجزائرية ؟
- أين يتجسد الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الجزائرية ؟

II- الفرضية العامة :

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة سونلغاز.

الفرضيات الجزئية :

- القواعد والقيم الموجودة داخل المنظمة تؤدي إلى رضا العمال في مؤسسة سونلغاز.

- الثقافة التنظيمية التكيفية تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة سونلغاز.

- العلاقات بين العمال ومشرفيهم تؤدي إلى الرضا الوظيفي.

III - أسباب اختيار الموضوع :

إن الاهتمام بدراسة هذا الموضوع لم تأتي من عدم وإنما هو راجع لعدة أسباب موضوعية وذاتية.

1. الأسباب الموضوعية :

- معرفة مفهوم الثقافة التنظيمية وكيفية اكتسابها داخل المؤسسة .
- محاولة معرفة أسباب الاختلاف في الثقافة التنظيمية .
- انتشار عدم القناعة بجهود الدولة التي تبذلها من أجل إرضاء الأفراد .

2. الأسباب الذاتية :

الاهتمام الشخصي بالثقافة التنظيمية ومدى تحقيقها للرضا الوظيفي لدى العمال.

IV - أهداف الدراسة :

- اثر التنوع الثقافي على الأفراد أثناء العمل وتحقيق أهداف المنظمة
- معرفة طبيعة الرضا الوظيفي لدى العمال .
- فاعلية الثقافة التنظيمية لدى العمال من خلال شعورهم بالرضا على وظائفهم.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه.

V - تحديد بعض المفاهيم:

تحقيقاً لشروط المعرفة الدقيقة والموضوعية يستوجب منا تحديد المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة في إطارها المفاهيمي العام والاجرائي ، فتحديد المفاهيم هو أحد المفاتيح ، لفهم وتحليل الموضوع ، وهذه الأخيرة خاصة من خصائص البحث العلمي ، ومن ضمن هذه المفاهيم :

1- الثقافة التنظيمية :

أ- الثقافة :

الثقافة كمصطلح يمكن أن نفسر بعدة طرق مختلفة ، فقد اهتم بهذا المفهوم أكثر من فرع من فروع المعرفة ، فتعددت تعاريفه ، حيث وجدت في إحدى الدراسات التي أجراها "كروبر" و "كلوكهن" سنة 1952 أن مصطلح الثقافة يحمل أكثر من 164 تعريفاً¹ ، وفيما يلي سنقوم بعرض أهمها :

*- التعريف اللغوي :

تتقف ، يتتقف ، تتقيفاً ، فالثقافة تعني التعلم والتهديب والفتنة والتمكن من العلوم والفنون والآداب ، كما أنها البيئة التي يعيش فيها الإنسان بما فيها من منتجات مادية وغير مادية ن والتي تنتقل من جيل إلى آخر متضمنة بذلك الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز في مجتمع معين شاملة كل العلوم والمعتقدات والفنون والقيم والقوانين والعادات وغير ذلك².

ويعرفها لغويا القاموس الجديد للطالب " الثقافة هي التمكن من العلوم والفنون والآداب"³.

*- التعريف الاصطلاحي :

يعرف الثقافة إدوارد تايلور في السطر الأول من كتابه " الثقافة البدنية " سنة 1871 على أنها : " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعارف والمعتقدات ، والفن ، والقانون ، والأخلاق والتقاليد ، وكل القابليات التي يكتسبها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع"⁴.

¹-علي عباس : إدارة الأعمال الدولية للإطار العام ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ن عمان ، 2003 ، ص 265.

²- أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة بيروت للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1984 ، ص 92.

³- عي بن هادية وآخرون : القاموس الجديد للطالب ، الشركة الوطنية للتوزيع ، ط1، الجزائر ، 1999 ، ص238

⁴- محمد الطاهر آل صبير الخانقي : علم الاجتماع بين المتغير والثابت ، دار الهلال ، ط1 ، بيروت ن 1987 ، ص 249.

ومن خلال هذا التعريف يظهر لنا أن الإنسان ليس معزولا عن المجتمع الذي يعيش فيه ، بل يتلقى تأثيراته بصورة مباشرة وغير مباشرة ، بصورة شعورية وغير شعورية وبدون أن يطلب الإنسان ذلك.

ب- تعريف الثقافة التنظيمية اصطلاحا:

يعرفها **Shain** في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ك بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفتها وطورتها المنظمة أثناء حل مشكلاتها لتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها ¹.

ويعرفها **Hélele dénis** في كتابه استراتيجية المؤسسة ، أنها تلك المجموعة التي تربط كل من التفكير والشعور والحركة بطريقة مقننة ومتعارف عليها ، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد وهذه الطريقة تجمع هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة ومتميزة ².

وتعرفها **عايدة خطاب** : أن الثقافة التنظيمية هي ذلك الوعاء الذي يستوعب القيم والمعتقدات والأفكار والمعاني المشتركة لمجموعة من الأفراد في تنظيم اجتماعي فني هادف ، والتي ترشد سلوكهم للوصول إلى أهداف هذا التنظيم ³.

ويرى **Gibsam** وزملائه أن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تنتج عنها قواعد السلوك ، حيث أن القيم تعني ما هو الأهم ببينها الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء ، وكل منظمة لها ثقافة خاصة بها ⁴.

د- التعريف الإجرائي : الثقافة التنظيمية هي المعتقدات العميقة المتعلقة بكيفية تنظيم العمل من قيم كمالية ومشاركة في اتخاذ القرار وظروف مادية ملائمة .

¹ - جمال الدين محمد المرسي : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ن مصر ، 2002 ، ص 436.

² - Hélele Denis : Stratégie Dente reprise et incertitudes environnementales désigne , organisationnel culture et technologie , édition économisa, 1999 ; P112.

³ - عايدة سيد الخطاب : إدارة الموارد البشرية الدولية ، دار القلم العربي ، مصر ، 2008 ، ص 78.

⁴ - المرجع نفسه ، ص 94.

2- تعريف الرضا الوظيفي :

أ- لغة: من فعل رضا ورضوان ومرضاة ،بمعنى زال استياؤه ،واستعاد هدوئه ورضي بعد أن قبض كراهية ،أي راضي جمع رضات ،قنع بالشيء غير متذمر وغير مشتكي بما هو فيه ،مثلاً راضي عن عمله¹.

ب- تعريف الرضا الوظيفي اصطلاحاً:

- الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد².

- وقد اعتبر "إبراهيم لطفى" الرضا مجموعة من المشاعر بشرط أن تكون إيجابية تعبر عن مدى إشباع العامل لحاجاته الأساسية.

- تعريف طلعت إبراهيم لطفى للرضا الوظيفي :هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد.

- وهنا نجد طلعت إبراهيم اعتبر الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة الأحاسيس بشرط أنها ايجابية تعبر عن مدي إشباع العامل كحاجته الأساسية.

- **تعريف فروم:** الرضا الوظيفي اتجاه ايجابي من الفرد إلى العمل الذي يمارسه , إذن فروم يتفق مع طلعت إبراهيم على أنه اتجاه ايجابي للعامل نحو عمله وهو ما قد يتفق مع تعريف مراكز البحوث لجامعة متشجن التي تعرف الرضا الوظيفي على أنه ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع .

- يعرفه هوبيك على انه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي.

ج- التعرف الإجرائي للرضا الوظيفي:

- هو اتجاه ايجابي للعامل نحو عمله يعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل للعامل.

¹ - علي بن هاديه جيلاني بن جاحي: القاموس الجديد للطلاب ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر.1999.ص391

² - لطفى طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم ، دار غرب للطباعة والنشر ،القاهرة ،مصر 1993.ص134.

VI- الدراسات السابقة :

إن اي بحث لا يخلو من الدراسات السابقة لذلك فالدراسات السابقة قد تكون متشابهة وليست متطابقة .

1- الدراسات الأجنبية :

دراسة مترجمة من طرف محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني في كتاب تحت عنوان إدارة السلوك في المنظمات الذي طبع في دار المريخ ، الرياض 2004 لقد تم في هذا الكتاب دراسات المنظمات من كل الجوانب ولكن الفصل الذي ركزت عليه نجده يدرس الاستقرار الذي تتمتع به المنظمات وما تحتويه من العقائد والقيم السائدة والأساسية للعاملين في المنظمة او ما يطلق عليه الثقافة التنظيمية ، اعتمد في الدراسة الميدانية على شركات مثل ثري أم 3m، وجليست وبرميد ، والسؤال المطروح هو : ما الذي يجعل هذه الشركات وأمثالها تحتل مكانا يؤدي فيه الأشخاص العاديون أعمال غير عادية ؟ وهنا بدأ الحديث عن الثقافة التنظيمية والأدوار التي تلعبها في المنظمات ، ومنه تكون هذه الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها ن وتأثير هذه الثقافة على أداء الأفراد ولفهم طبيعة الثقافة التنظيمية لابد من توضيح عناصرها الأساسية ، وخصائصها الجوهرية وهذا بإتباع المنهج الذي يعتبر الطريقة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية .

ومما سبق نقول أن الثقافة التنظيمية ثابتة بصفة عامة وفي المدى القصير ولكنها قابلة للتغيير فالثقافة تنمو بتأثير قوى خارجية مثل تغير تكوين قوة العمل إن هذه الثقافة قد تتغير نتيجة العمل الدؤوب و محاولات الشركات للتغيير تترجم في درجة اقترابها من المشاكل التي تواجهها.

2- الدراسات العربية :

- دراسة الدكتور جمال الدين مرسي صاحب كتاب الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006، ولقد تم التطرق في هذا الكتاب إلى وجود تنظيم رسمي والذي يتكون من مجموعة من الوظائف والعلاقات الهيكلية ويتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات والعلاقات الغير الرسمية وهي تساعد في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين واستجاباتهم ، للمواقف المختلفة ومع تبلور هذه الاتجاهات والأنماط السلوكية يمكن القول بوجود ثقافة تنظيمية وقد تطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية مع ذكر أهم مظاهرها ، وأهمية وجودها وأثارها الجانبية وقد بنى هذه الدراسة على ثلاث تساؤلات هامة : ما الذي يؤثر في نشأة الثقافة ؟ ومن أين يستمد العاملون أنماط القيم والتصرفات المرغوبة ؟ وكيف يمكن تحقيق الاستقرار والاستمرار للثقافة التنظيمية الفعالة ؟

- ولكل هذه الأسئلة إجابات ولو مؤقتة حيث أنه لا شك أن العادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يتبناها العاملون لإنجاز مهامهم اليومية بالإضافة إلى أساليب التعامل والاستجابة للمواقف التي تواجه المنظمة .

إن مؤسسي المنظمة هم الذين يكونون ثقافتهم وهم الذين يحددون الرؤية وأنماط السلوك المرغوبة لتحقيق الأهداف .

3- الدراسات الجزائرية :

مذكرة ماجستير لشتاتحة عائشة ، تحت عنوان : **إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المؤسسة** : دراسة حالة سونلغاز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر لسنة 2007 درست في هذا الفصل محاولة تكيف ثقافة المنظمة مع التغيير التنظيمي وتطرق إلى المقصود بالثقافة التنظيمية وهي عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر على كفاءة وصياغة الإستراتيجية والإشكالية التي تسعى لإيجاد الإجابة عليها هي إشكالية التغيير التنظيمي ، والعراقيل التي تعترضه من خلال الاصطدام الحاصل بين الثقافة الجديدة التي يأتي بها التغيير والثقافة الحالية وهذا أدى إلى التساؤلات التالية ك ما هو أصل كلمة ثقافة وكيف تطور مفهومها ؟ ومتى استخدم هذا اللفظ داخل المنظمة ؟ ما هي أهمية ثقافة المنظمة وما علاقتها بالولاء والانتماء للعامل وانعكاساتها على أدائه ؟ ماذا نعني بالتغيير الثقافي وكيف تؤثر الثقافة على جهود التغيير المبذولة داخل المنظمة ، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي وهذا باستخدام أداة استمارة الاستبيان وتوصلت في الأخير إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، وأنه لا توجد ثقافة مثالية تتناسب لكل أنواع المنظمات ولكن هنالك دائما الأفضل لحسن سير هذه المنظمات .

- دراسة **إلياس سالم** وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لسنة 2006، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم -ALGAL وحدة EARA بالمسيلة ، توصل إلى أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار مثل المشاركة في اتخاذ القرارات ، الابداع ، التجديد والابتكار ، احترام الوقت والانضباط في العمل ، الالتزام بالقواعد والأنظمة وفلسفة المنظمة ، الاستقلالية في ممارسة المهام .

VII - صعوبات البحث:

- يعترض الباحث أثناء قيامه بالبحث الميداني صعوبات لأنه يواجه واقع يتطلب منه الحيلة والحذر لأنه يتعامل مع كائن اجتماعي يؤثر ويتأثر في الظاهرة الاجتماعية .
- _نقص في المكتبات بما يتعلق بالبحوث الخاصة بتحليل ثقافة المجتمع الجزائري من لغة و دين و تربية
- _نقص فيما يخص التدقيق الواضح للثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية بكل مكوناتها في مجال البحث في الجانب الاجتماعي ودورها في فعالية العمليات الإدارية .
- _جل الدراسات تتكلم عن تغيير الثقافة أكثر من الاهتمام بالثقافة كمبدأ.
- _عدم وجود تدقيق واضح لثقافة المؤسسة الجزائرية انعكس في وجود تشخيص ناقص لهذه الثقافة وهذا أدى إلى عدم القدرة على معرفة القيم ومختلف المكونات الثقافية الإيجابية .

تمهيد

- I- تعريف الثقافة التنظيمية
 - II- نظريات الثقافة التنظيمية
 - III- عناصر الثقافة التنظيمية
 - IV- خصائص الثقافة التنظيمية
 - V- وظائف الثقافة التنظيمية
 - VI- مستويات الثقافة التنظيمية
 - VII- ابعاد الثقافة التنظيمية
 - VIII- أنماط الثقافة التنظيمية
 - IX- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
 - X- نسيج ثقافة المنظمة
 - XI- آليات بناء ثقافة المنظمة
 - XII- استراتيجية تكوين ثقافة المنظمة
 - XIII- المحافظة على ثقافة المنظمة
 - XIV- قيمة ثقافة المنظمة وعلاقتها بثقافة المجتمع
 - XV- دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز
 - XVI- علاقة الثقافة التنظيمية بثقافة المجتمع
 - XVII- نماذج ثقافة المنظمة
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يؤكد العلماء والباحثين في مختلف العلوم الاجتماعية على أهمية الثقافة ودورها في الجوهري في تكوين وتشكيل شخصية الفرد ودوافعه واتجاهاته ، حيث أنه لا يمكن فهم شخصية الفرد دون الرجوع الى ثقافته المحلية فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها هي الأخرى والمستمدة من نظم القيم التي تحكمها طبقا للبلد الذي تعيش فيه .

فالثقافة التنظيمية من الموضوعات الهامة التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الاخيرة وسنحاول في هذا الفصل الوقوف على مفهوم الثقافة التنظيمية بغرض التعرف على ماهيتها ومصادرها ، وتكوينها ، وكيفية تشكيلها ، ونقلها وتعليمها .

1- تعريف الثقافة التنظيمية :

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون بموضوع الثقافة التنظيمية بوضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة ، ومن الصعب أن تجد تعريفا شاملا قاطعا بسبب تعدد جوانبها وأبعادها ، ويمكن اللجوء الى تعريف مختلفة والتي بحثت في هذا المفهوم حتى يمكن استجلاء المعنى والمغزى الحقيقي له.

وطبقا لتعريف بيتز وترومان فإن مفهوم الثقافة يعكس المفاهيم المرشدة والقيم المقسمة والشائعة داخل المنظمة .

ويرى ديل كينيدي أنها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤشرات ، والاشارات التي تحكم تصرفات الافراد ، وتشكل في حد ذاتها شكلا معينا لمنظمة معينة ¹.

ويعرفها ويليا اوتشي بأنها : " تتطوي على القيم التي تحدد نمط النشاط والاجراء والسلوك ، فالمدبرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الافكار الى الأجيال اللاحقة من العاملين " ².

أما "هارولد بروكمان " فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها : " جميع النماذج أو الرموز السائدة للقيم والأساطير والمعتقدات والمبادئ والافتراضات التي تتجسد باللغة والرموز والابداعات الانسانية مع ما يتضمن ذلك من تقنيات مستخدمة لتحقيق الاهداف وما يتبع ذلك من مشاعر ونشاطات مشتركة ومتفاعلة فيما بينها " ³.

¹ - منصور بن سعود بن عبد العزيز آل سعود : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم الادارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، بدون سنة ، ص 15.

² - علي عبد الله : أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، 1999، ص 220.

³ - موسى خليل : الادارة المعاصرة ، المبادئ والوظائف ، الممارسة ، مؤسسة مجد الجامعية ، ط 1 ، لبنان ، 2005 ، ص ص 41، 42.

وقد وصفت ايضا بانها : " تلك القيم السائدة التي تعتتها المنظمة " أو هي " الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ¹ .

كما تحت عنها schén بأنها : " مجموعة ومنظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء ، والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يلتف حولها الأعضاء في التنظيم. ²

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها : " مجموعة ومنظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء ن والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يلتف حولها الأعضاء في التنظيم " ³ .

تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية ولكنها تشترك في عنصر مميز وهو القيم ، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة ، وتشير هذه القيم الى الاتجاهات والمعتقدات والافكار في منظمة معينة ، لذلك تعتبر القيم المفهوم الاساسي لتقييم تصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات ، وتصل هذه القيم الى الافراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم فعندما تبني المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة ، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتتبعس على سلوكهم. ⁴

¹ - زكريا مطلق الدوري : الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار البازوري العلمية ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص ص 128 ، 129.

² - محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، مصر ، بدون سنة ، ص 257.

³ - محمد قاسم القيروتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 373.

⁴ - منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود : مرجع سابق ، ص 15.

II - نظريات الثقافة التنظيمية :

من خلال الرجوع الى الادبيات الادارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وجد أن العديد من الدراسات والابحاث التي أجريت عن الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي قد ساهمت في بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تساعد على فقه وتحليل العلاقة بين الثقافة والافراد والجماعات في المنظمات ، والاستفادة من تلك العلاقة والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الاداري . ومن هذه النظريات:

1- نظرية المؤسس أو الرمز :

ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الاول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يمن بها (قيمه ، وفلسفته ، ومعتقداته ، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) ، وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء ، ويمكن ملاحظة ذلك من كبريات الشركات العالمية (mC. Donald) وهذا ما يطلق عليه الادارة الرمزية **symbolisme**، بمعنى يصبح هؤلاء هملا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة ، أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد ، أو تغيير الأنظمة (كالقوة ، انواع الرقابة او الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة وتسيير التكيف والابداع ، وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي .

2- نظريات المستويات :

في حقيقة الامر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات ، ولذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ، ويتضح هذا من خلال (الدين ، والمعتقدات ، الأعراف واللغة ، الطقوس وأنماط الحياة ، وغيرها) وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة ، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة ، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث ، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس ، وما يتركه من اثار إيجابية داخل افراد المنظمة .

3- نظرية المسارات :

ترتكز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافترضاها ، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها ، وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية ، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة ، وكلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك الى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة ، أما مرحلة مسار التألف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة ، ويعتمد ذلك على مدى الالتزام ، أما مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة قم مرحلة مسار البقاء والنمو والتي توضع مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة ، وهذا يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة .

4- نظرية المجالات :

تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري ، حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار ، ويكون البعد الداخلي متمثلا باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية ، أما البعد الخارجي فيقصد به التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية ، بمعنى أن تتسم بالمرونة والابداع والمخاطرة ، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو غيرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد .

5- نظرية التفاعل التنظيمي:

تفيد هذه النظرية بأن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط ، التنظيم والقيادة ، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد ، والاجراءات والقوانين ، والهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة والعمليات)

حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الادارة العليا (كيف يخططوا أو / ويحفزوا أو / ويراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات ، وبعبارات أخرى فإن الادارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة .

6- نظرية سجية الثقافة :

وترتكز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يوليها أعضاء المنظمة قيمة معينة مشتركة ، وعبر هذه الخبرة عن مجموعة من المشاعر وعواطف نحو العالم ، والتي تؤثر في سلوكيات الأعضاء ، وتنمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد ، مما ينتج عن ذلك تشكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ، وقد كشفت دراسة والاس (wallace) عن أن الثقافة التنظيمية الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعا محدد لسلوك معظم أعضاء المنظمة ، وينتظر للخارجين على هذا السلوك بأنهم غير أسوياء أو منحرفين عن غالبية الأعضاء.

III- عناصر الثقافة التنظيمية :

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي تواجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة .

ولكل ثقافة منظمة عناصر ظاهرية **manifestation** تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لأخر .

ويلخص الجدول رقم (01) العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة ¹.

العناصر الظاهرية	الوصف
المراسم	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر وطقوس وأساطير في ثقافتهم مثلاً إجراء احتفال سنوي لتكريم أצל موظف
الشعائر	مجموعة فعاليات / أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافة متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة لإنجاز أغراض محددة . مثلاً : طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي صغير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
الطقوس	وهي طقوس لاحتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية ، مثلاً فترة استراحة يومية لتناول القهوة والشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين .
القصص والأساطير	بقيم الثقافة التنظيمية ، وفي مزيج من الحقائق والخيال وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها .

¹ - حسن حريم : السلوك التنظيمي : دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ن عمان ، 2004 ، ص ص 221-223.

أما الاسطورة / الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن لا يحدث / شيء معين يبدو وبخلاف ذلك محيراً وغامضاً فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة .	
يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزءاً من الثقافة وينظر إليهم على أنهم نماذج داخل المنظمة ومن أمثلتهم المرؤوسين والموظفين القدوة ذوي التأثير في المنظمة فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة¹.	الأبطال
وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحياناً رموزاً للصناعة التي تعمل فيها المنظمة بأكملها .	نجوم غير عاديين
الرموز هي عبارة عن أشياء ، أفعال ، أحداث أو علاقة تقدم كوسيلة لنقل المعاني وترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعائر المؤسسة واسمها التجاري والمصافحة بالأيادي وغيرها تحمل معاني ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها . اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية وفي كثير من المنظمات اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة هي ثقافة تلك المنظمة .	الرموز واللغة
تشير الأشياء التي تحيط بالناس بشيء مادي وتقدم لهم مثيرات حسية أثناء القيام بنشاطات ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الفرد وتوزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران والاجتماع السنوي للمساهمين .	البيئة المادية

جدول رقم (01) : عناصر الثقافة التنظيمية.

¹ –Gert Hofsted & all, Mesuriong , organizational culture, qualitative and quantitative study across teuenty century , administrative science quarterly 35, 1995, P292.

بالإضافة الى هذه المكونات هناك من يضيف مكونات أخرى نذكر منها ما يلي¹:

1- القيم:

ونعني ما هو جيد أو شيء جميل أو قبيح أو غير عقلاني ، طبيعي أو شاذ ، هذه الأحاسيس يشترك فيها غالبية أفراد المنظمة ، وأن العديد من هذه القيم القوية والأساسية غير مكتوبة تتخلل الأعراف المشتركة والمعتقدات والافتراضات ، وأساليب التفكير والتصرف بين أفراد المنظمة واتجاه الغراء وكيفية تحليل ومعالجة المشاكل التي تواجهها المنظمة .

فالمصطلحات والمشاعر والرموز والشعارات والقيم هي التي تكون النسيج الأساسي لثقافة المنظمة وهي التي تحدد إلى حد بعيد السلوك الإداري في مجالات اتخاذ القرارات الإدارية وانماط الاتصالات والقيادة وأساليب حل المشاكل وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم .

إن القيم هي حجر الزاوية في أي ثقافة وهي تلعب الدور الرئيسي في إضفاء الهوية المميزة للمنظمة وتجسيد شخصيتها .

2- المعتقدات التنظيمية :

وهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية فهي بنية العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

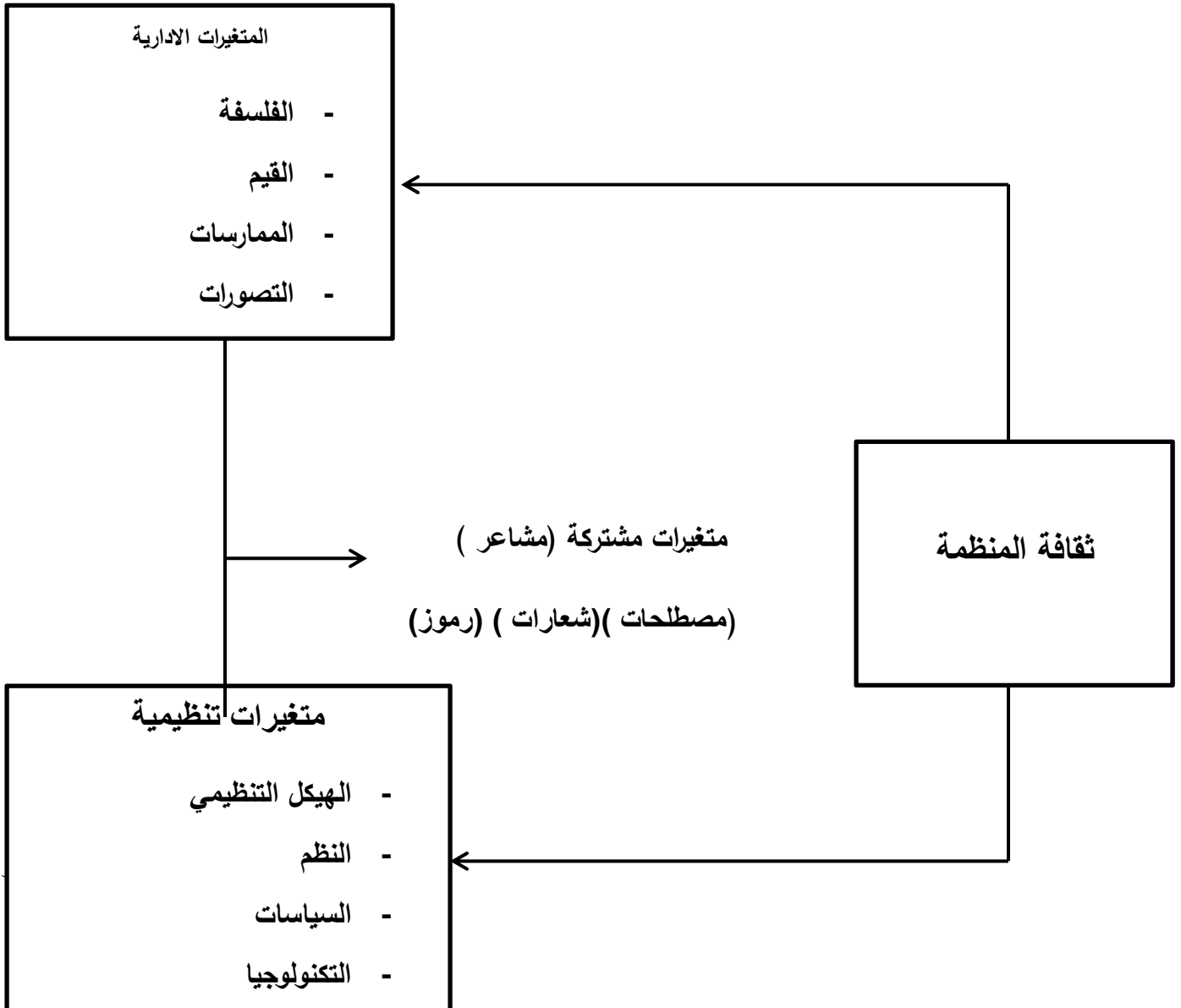
3- الأعراف التنظيمية :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثل ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والأبناء في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع .

¹ - محمد سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ن ط3 ، عمان ، الأردن ، 2006. ص ص 212-213.

4-التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية : ويلخص مؤيد سعيد مكونات الثقافة التنظيمية في جدول الرسم التالي مكنك خلال إضافة المتغيرات التنظيمية.



الشكل رقم (1): مكونات الثقافة التنظيمية

المصدر : مؤيد سعيد السالم : الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان ، الأردن ، 2005، ص235.

IV - خصائص الثقافة التنظيمية :

ويرى بعض الباحثين أن هنالك خصائص للثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي :

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

وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية إلى الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار ، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب الفنون والممارسات العلمية المختلفة) والجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك .

2- نظام متكامل : فهي بكونها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فهي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

3- نظام تراكمي متصل ومستمر : حيث "يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة .

ويتم تعلمها وتوريثها عبر أجيال المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة وبتزايد الثقافة من خلال ما يضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص .

4- نظام يكتسب متغير ومتطور : فاستمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة .

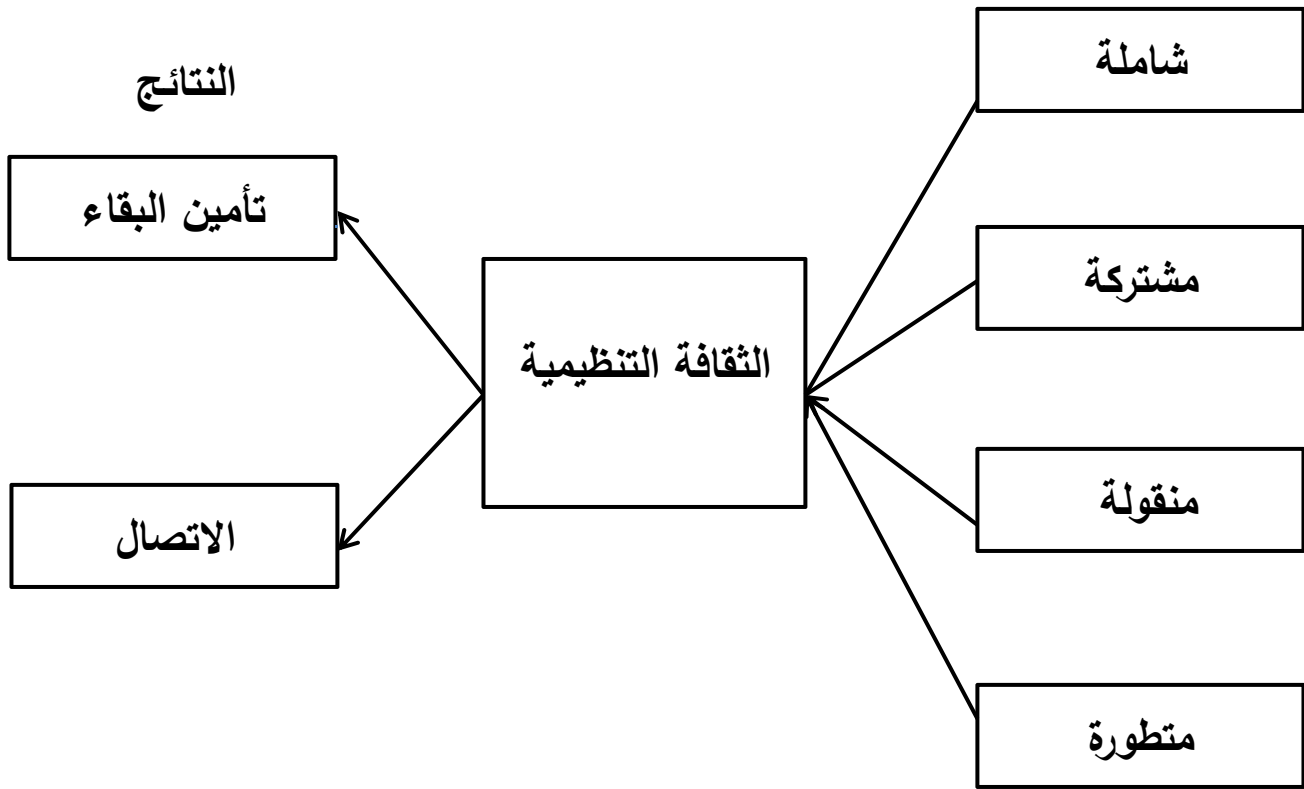
5- لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.¹

¹ - مصطفى محمد أبو بكر : الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004، ص89.

6- المشاركة : حيث يشترك العمال في الثقافة الخاصة بالمنظمة ¹.

7- رمزية : يعبر عنها بالسلوك والافكار للدلالة عليها ².

وهناك من يلخص خصائص الثقافة التنظيمية في الشكل التالي :



شكل رقم (2) : خصائص الثقافة التنظيمية

المصدر : مليكة حنيش ، المرجع نفسه ، ص25.

¹ - عيدة سيد خطاب : ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، ط2 ، سوريا ، 2008، ص 43.

² - مليكة حنيش : الثقافة التنظيمية والتسيير ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 2007، لم تنشر ، ص25.

V- وظائف الثقافة التنظيمية :

يرى حسن حريم أن الثقافة التنظيمية تؤدي مجموعة من الوظائف الرئيسية وهي :

- 1- تعطي افراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحيد مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك .
 - 2- تسهيل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب العمال فيقبلون هذه الثقافة .
 - 3- تعزيز استقرار النظام : تشجيع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .
 - 4- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الاشياء على نحو ما ¹.
- وتضيف عايدة سيد خطاب وظائف اخرى للثقافة التنظيمية وهي :

- 1- تكون اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول :
 - الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك الاهداف .
 - المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف .
- 2- تحديد نوع السلوك المقبول وغير المعقول والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد ونوع أساليب الثواب والعقاب السائدة في المنظمة ².

ويضيف Stephen Robbins وظيفة أخرى للثقافة التنظيمية وهي :

- أداة رقابة جماعية تسمح بتوجيه سلوك وعادات العاملين وتحريك دوافعهم الذاتية للالتزام بتنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة ³.

¹-حسن حريم : المرجع السابق ، ص 330.

²-عايدة سيد خطاب : العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية ، مكتبة النهضة ، مصر ، 2001، ص 130.

³ - Stephen Robbins et autres: comportement organisationnels, 12 eme Edition ,Person Education ,France, 2006, PP 592-593.

VI - مستويات الثقافة التنظيمية :

ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في مستويات أساسية منها :

1- ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة التنظيمية في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع والموجودة في المنظمة ، ويتم تناقلها من المجتمع الى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية ، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي ، النظام الاقتصادي ، الظروف الثقافية والاجتماعية ، البيئة الدولية والعولمة ، حيث تعمل المنظمة داخل هذا الاطار العام لثقافة المجتمع مما يؤثر على استراتيجيتها ، أهدافها ، ومعاييرها وممارساتها ، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه¹.

2- ثقافة الصناعة (النشاط) :

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط او الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة ، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل : نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأفراد ، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة والنشاط ، ويتضح ذلك بالنظر الوظيفي رفي نشاطات البنوك والفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيره .

3- الثقافة الداخلية للمنظمة :

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناجم من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة ، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض ، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي حددها المنظمة مما من شأنه أن يجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها ذلك أن حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد².

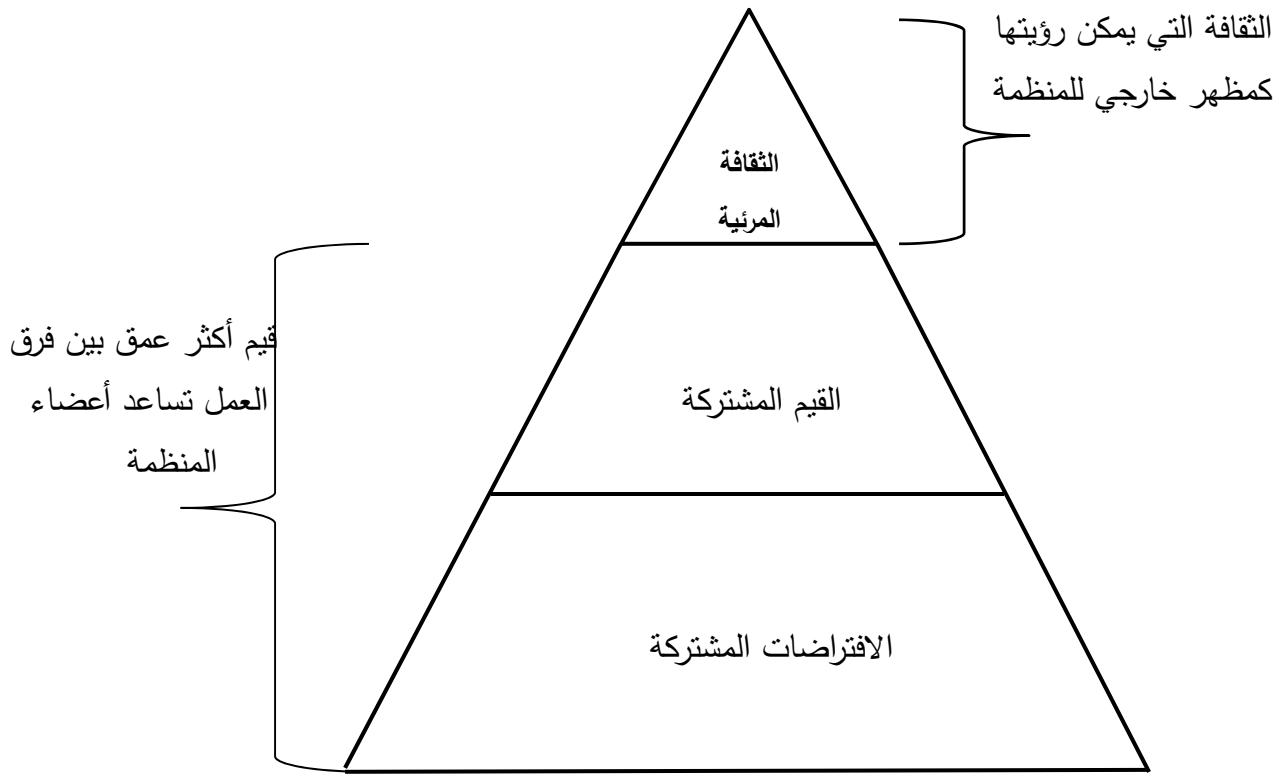
¹ - مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص 94.

² - مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 41

4- ثقافة الجماعات المهنية :

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية ، الإدارة العليا ، إطارات السامون ، إطارات متوسطة وأعوان التحكم ، تقنيين وإداريين وعمال ، أو حسب الوحدات الفرعية ، مثل قسم ومصلحة ، ورشة ، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل ، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ، ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين¹.

أما في كتاب السلوك الإنساني لـ **John r.schermerhorn** فقد تم تقسيم الثقافة التنظيمية داخل المنظمة إلى ثلاثة مستويات في شكل هرمي :



الشكل رقم (03) : مستويات الثقافة التنظيمية حسب John

Source : John R.Schermer Horn et autre ; comportement Humain et organisation , 3eme Ed , Edition du Renouveau Pédagogique, Canada , 2006, P560.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص 95.

- 1- الثقافة الظاهرية (المريية): وهي تشمل الجوانب المادية و السلوكات المحددة من قبل جماعات العمل وتشمل أيضا الطقوس والمراسيم والشعارات وأنظمة العمل .
- 2- القيم المشتركة : تشمل العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد التنظيم وجماعات العمل والتي تمكنهم بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها .
- 3- الافتراضات المشتركة: هو(البعد) الأكثر عمقا في ثقافة المنظمة ، تضم المعتقدات العميقة كنوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ومثال ذلك عناية الأفراد بعضهم البعض كأفراد العائلة¹.

¹ – John R.Schermer Horn et autre, Opcit, P 561.

VII- أبعاد الثقافة التنظيمية:

يتدخل الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة مع خصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى كما يتضح فيما يلي:

1- الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال خصائص تلك الثقافة وقد حددت تلك الأبعاد كالاتي :
الابداع واسلوب التعامل مع الخطر ، العدائية ، التوجه نحو النتائج ، التوجه نحو الفريق ، التوجه نحو الأفراد ، الاهتمام بالتفاصيل والاستقرار .

2- الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة عناصرها والتي تتضمن ما يأتي : القيم الصريحة والقيم غير الصريحة ، التوقعات الضمنية بالإضافة إلى سلوك الأعضاء ، الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر ، القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة ، لغة الحديث النموذجية المستخدمة بالمجموعة في بيئتها ، المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح ، الرموز والتغيرات المجازية المجسدة كحالاتي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة .

3- الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال الإيمان بأهمية ربط العوامل الضمنية الداخلية مع التساؤلات الخارجية من أجل الحصول على افتراضات تساعد في تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها وما خفي .

4- الاستدلال بأبعاد ثقافة المنظمة عن طريق محيط المنظمة ، وقد حدد Schein ستة أبعاد مفترضا أنها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة والأبعاد هي : الأعراف والتقاليد ، القيم المهنية والقواعد ، الفلسفة والمناخ .

5- الاستدلال بأبعاد ثقافة المنظمة وفق منطلق ادارة الأعمال الدولية : ارتكزت دراسات (هوفستيد Hofested) على مجموعة قيم أساسية حاكمة وموجهة لسلوك العاملين في شركات الاعمال الدولية ، ويمكن تلخيص جوهر الفكرة عن أبعاد ثقافة المنظمة كالاتي : توزيع القوة ، تجنب عدم التأكد ، الفردية والجماعية ¹ .

¹ - نعمة عباس الخفاجي : ثقافة المنظمة ، دار الباروزي عمان ، 2009 ، ص 40.

VIII- أنماط الثقافة التنظيمية :

يقترح هاندي (Handy) أربعة أنواع للثقافة التنظيمية معتمد على عدة عوامل منها :

تاريخ المنظمة الملكية ، هيكل السلطة ، التكنولوجيا ، الأحداث الهامة التي مرت بها المنظمة وباعتماد على ذلك توصل إلى أربع نماذج للثقافة التنظيمية تمثلت في النفوذ والدور الوظيفي والفرد¹.

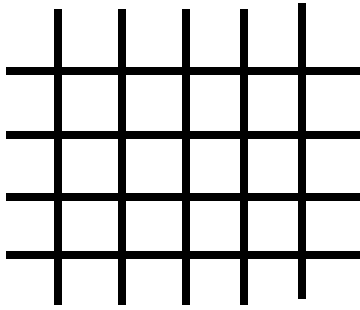
1- ثقافة النفوذ : شبه Handy ثقافة النفوذ كنسج العنكبوت وينعكس هذا النوع من الثقافة لدى الأسرة التي تمتلك مؤسسات سواء صغيرة أو كبيرة ، حيث يركز النفوذ والسيطرة في يد هاته الأسرة ، وعليه فإن المسؤولية تنحصر بين أعضاء الأسرة المالكة بدل من الخبراء في هذا المجال ويكون النفوذ واتخاذ القرارات في يد مجموعة من الأفراد الاستراتيجيين والأساسيين ، وعليه يصبح هؤلاء الأفراد مركز التأثير والقوة وترتبط قوة هذه الثقافة على التكيف مع متغيرات المحيط بمدى وعي وإدراك الأعضاء الاستراتيجيين لضرورة التأقلم والتغيير وبالتالي من الممكن أن تتكيف بسرعة أو تفشل في سرعة في رؤية الحاجة إلى التغيير .

2- ثقافة الدور : شبه Handy هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني في القديم وهناك من يرى أنها تشبه الثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي حيث تمثل الوحدات الوظيفية للمنظمة والتي يجب عليها تنفيذ القرارات ثم اتخاذها في القمة وتتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف ، الإجراءات ، القواعد والنظم ويعتبر هذا التنظيم حسب Handy الأكثر انتشارا حيث أن السلطة في هذا النوع من الثقافة لا تبنى على المبادرة الفردية وإنما عن طريق احتلال وظيفية معينة ، وهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتميز بالاستقرار ولا تميل إلى التغييرات الدائمة .

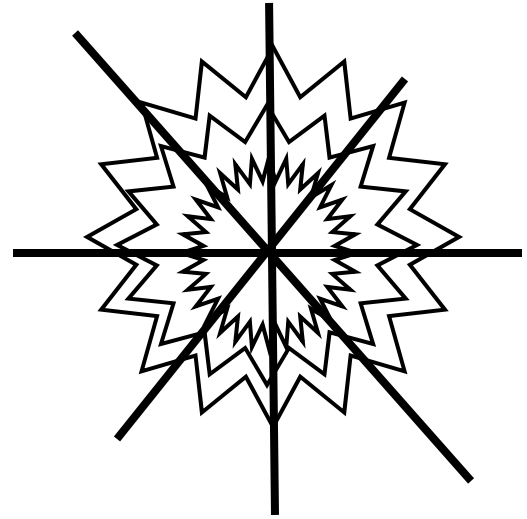
3- ثقافة الوظيفة أو العمل : تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تنسم بها المنظمات التي تكون مهتمة جدا بأنشطة البحوث والتطوير هذه المنظمات تكون أكثر ديناميكية كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو لتلبية احتياجاتها المستقبلية. وتعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة جذ للمعلومات والخبرات وتعتبرها من الأشياء التي لا تقدر بثمن كما أنها تتميز بوجود اتصالات كثيفة بين الوظائف والأقسام هاته الخاصية تمكنها من التكيف مع المتغيرات بسرعة .

¹ - عائدة سيد خطاب : إدارة الموارد البشرية الدولية ، دار الفكر العربي ، ط2 ، سوريا ، 2008 ، ص 43.

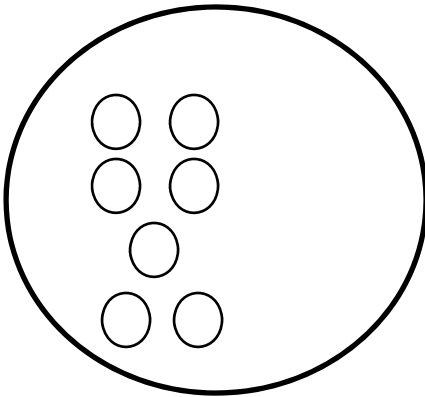
4- **ثقافة الفرد** : تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الادارة الواعي ، حيث نجد أن الافراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المنظمة ، فإذا كان هناك هيكل رسمي فغنه يميل لخدمة احتياجات الافراد داخل التنظيم ومن بين خصائص هذه الثقافة أنها ترفض البناء الهرمي وما ينجر عنه وممارسات وتقارير رسمية للإنجاز المهام فمي تعمل على تلبية احتياجات الاعضاء وأن رفع الرقابة الرسمية للإدارة يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات ولا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال .



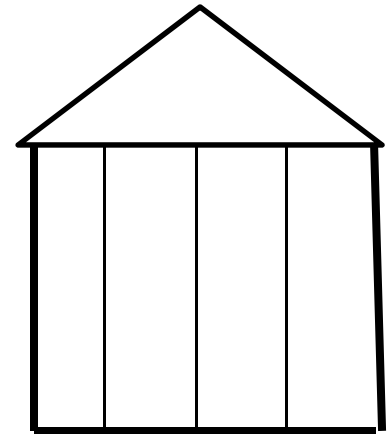
ثقافة الوظيفة (الشبكة)



ثقافة النفوذ (نسيج العنكبوت)



ثقافة الفرد (العنقود أو الجماعة)



ثقافة الدور "المعبد اليوناني"

الشكل رقم (04) : أنواع الثقافة التنظيمية Handy

المصدر : مليكة حنيش ، مرجع سابق ، ص 45.

وهناك أكثر من الباحثين يقسمون الثقافة التنظيمية الى نوعين رئيسيين وهما:

1- الثقافة القوية / مكثفة :

- المؤسسة ذات الثقافة القوية التي تكسب شهرة تستمد من خصوصية معينة ، وهي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات ، فنجد أن أفراد المؤسسة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة والمتمثلة من خلال :
- التجانس والتناسق : أي وجود قدر كبير من التوافق والتطابق بين أهداف وقيم الأفراد وبين قيم المنظمة .
- الابتكار : أي قدرة المنظمة على إحداث وقبول التجديد والتغيير مما يدعم قدرتها على البقاء والنمو والتميز .
- التكيف : أي قدرة المنظمة على التأثير والارشادات الصادرة عن البيئة وترجمتها وتفسيرها وتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بها .
- جماعة العمل : أي تنمية روح التضامن والمشاركة بين العاملين بحيث يؤمن الجميع بأنهم مسئولون عن حسن استخدام موارد المنظمة ونجاحها وتميزها¹.

2- الثقافة الضعيفة / ركيكة :

هي ثقافات لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم ، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها².

ففي حالة الثقافة التنظيمية الضعيفة يحتاج العاملون الى التوجهات وتهتم الدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الانتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ، كما قد يتم الشعور بالغيرة عن الثقافة والمجتمع والمحيط ، وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي³.

¹ - عائدة سيد خطاب : العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 72.

² - مصطفى محمود أبو بكر : دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ، دار الجامعة ، مصر ، 2000 ، ص 131.

³ - أحمد بوشنفة وأحمد بوسمهي : البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة ، ص 06.

IX-العوامل المحددة للثقافة التنظيمية :

تشير العديد من الدراسات التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية الى وجود عدة محددات لهذه الاخيرة تعكس نمطها وخصائصها وقوتها وضعفها ومدى ايجابياتها وهي :

1- التاريخ والملكية :

فكيرها إن المؤسسة تملك إرثا بفضل تاريخها والطقوس والرموز وطرق تصرفها وحتى طرق تفكيرها لا يمكن أبدا شرحها أو ان تشرح نفسها إلا بالرجوع إلى هذا التاريخ الذي هو عارة عن مصدر شركية بالنسبة لمجموعة من السلوكيات والممارسات¹، ولقد تضاعفت وتعددت المؤلفات وكذا الدراسات الخاصة التي قامت بها المؤسسات بنفسها من أجل الاحتفاظ ببقايا تاريخها ورغبة في المحافظة بكل ثمن على ماضيها²، إن التاريخ يعكس تطورها و جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة ، محلية أم دولية .

2- الحجم : يؤثر حجم المنظمة على أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف كما يعكس الاختلافات الثقافية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة .

3- التكنولوجيا : تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .

4- الغايات والاهداف : تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الأهداف التي تسعى إليها فمثلا المؤسسات التي تسعى إلى خدمة العملاء تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

5- البيئة : إن طريقة تعامل المؤسسة على عناصر بيئتها الداخلية والخارجية سوف تؤثر في تشكيل ثقافتها .

6- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح³.

¹ - Normand (E) : Histoire et culture : Les Enchainement de l'entreprise, R.F.G, 1984,P47.

² - جمال الدين محمد المرسي : إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2006، ص 29.

³ - المرجع نفسه ، ص 30.

X-نسيج ثقافة المنظمة :

1- معنى النسيج الثقافي : يمثل النسيج الثقافي الافتراضات الصحيحة للمنظمة والسلوكيات التي تجسد ثقافة المنظمة بوضوح إنه يمثل الجزء الخفي العميق ، والدائرتين المحوريتين الأعماق من طبقات الثقافة .

2- دور النسيج الثقافي في حياة المنظمة : يمكن تلخيصه في النقاط التالية :

- يحقق ربطا واتصالا داخليا بين (Paradigm) الافتراضات الأساسية وبين كل من نظم فرعية تقنية عاملة مع هياكل المنظمة ونظم الرقابة ، ونظم فرعية سياسية عاملة مع هياكل القوى الرسمية والغير رسمية ، ونظم فرعية ثقافية عاملة مع الرموز ، القصص ، الروتينيات ، الطقوس ، والشعائر وذلك لتحقيق ربط بين مجموعات النظم الفرعية الثقافية ، التقنية والسياسية ، وبصورة متداخلة واعتمادية على بعضها البعض .

- يعكس تعريف الثقافة طريقة بنائها ويجمع بين الأوجه الملموسة والأوجه الغير ملموسة في الثقافة ويساعد ذلك في تنمية روح الشراكة وتقاسم الأفكار ويعطي مساحة للحرية والعدالة والمساواة محترما ومراعيا حقوق الأقدمية .

- يعتبر أداة لفهم أطر ثقافة المنظمة ، وهو بين مستوياتها الظاهرة وغير الظاهرة .

- يعتبر أداة لتفسير العلاقات السببية بين ثقافة المنظمة وكل الاستراتيجية والتركيب وما ينتج عن التوافق معها من نجاح وتفوق حالي ومستقبلي

3- عناصر نسيج ثقافة المنظمة : حدد (Bologm,2001) عناصر النسيج التي كلفتها مع بحث

(Johson) بعنوان (رسم خارطة المنظمة) وإعادة رسمها كالآتي¹:

- The Paradigm: هو مجموعة الافتراضات حول المنظمة الذي يساعد في امر اتخاذ ما هو صحيح في حياة المنظمة .

- الطرق الروتينية التي يتصرف بها أعضاء المنظمة نحو بعضهم البعض والتي تحقق ربطا بين أجزاء المنظمة ، تصف هذه الطريقة القيام بالأشياء حول المنظمة بأفضل صيغة علمية للمنظمة ، وقد تزود بجدارة منظمة مميزة ومفيدة ، ومع ذلك فهي تمثل أخذ الشيء المضمون والصحيح حول كيفية إنجاز الأشياء (الأعمال والواجبات) التي تحدث وربما تواجه المنظمة صعوبة تغيير الافتراضات الجوهرية وصعوبة حمايتها والدفاع عنها .

- الطقوس والشعائر في حياة المنظمة مثلا : برامج التدريب والترقية .

¹ - نعيمة عباس الخفاجي : مرجع سابق ، ص 88.

- نظم الرقابة الرسمية والقياسات ونظم المكافأة التي تراقب ومن ثم التأكيد حول ما هو مهم في حياة المنظمة وتركيز اهتمام الإدارة والعاملين وطبيعة أنشطتهم ومهامهم .
- في ضوء الهيكل التنظيمي الرسمي أو أكثر الطرق الغير رسمية في عمل المنظمات ربما تعكس هياكل القوة ، وتولد علاقات مهمة وتؤكد على ما هو ذو أهمية في حياة المنظمة ¹.

XI-اليات بناء ثقافة المنظمة :

- الاليات التي يتم من فضلها تشكيل أو بناء الثقافة التنظيمية هي :
- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد مما يمكن الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها .
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة الخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة .
- التدريب الدوري للعاملين .
- استخدام نظام المكافآت والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة .
- ارشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة .
- تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم .
- تكليف العاملين بالقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة ².

¹ - نعيمة عباس الخفاجي : المرجع نفسه ، ص 89.

² - عائدة سيد خطاب : العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 72.

XII- استراتيحية تكوين ثقافة المنظمة :

ترتبط الاستراتيجيات هنا بمجالين هما :

أولاً- استراتيجيات التطبيع الاجتماعي : يختار المدبرون بين سلسلة من استراتيجيات التطبيع الاجتماعي لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية ومزجها مع تجاربهم وخبراتهم المتجددة مثل عرض (Gordon,2000) مساهمة (Von Maanon) الذي أكد على إمكانية المديرين لاختيار سبعة أنواع للاستراتيجيات التطبيع الاجتماعي كما يبينه الشكل¹.

استراتيجيات التطبيع الاجتماعي الذي ينبغي ان يقوم به المديرون لتكوين ثقافة المنظمة.

الاستراتيجية	التعريف والوصف	مثال
الجمعي	وضع الأعضاء الجدد خلال مجموعة تمتلك خبرات كجزء من الجماعة.	نوجه طالب سنة أولى
الفردى	عمليات الاستقطاب فردية وعزلة عن الأفراد الآخرين	التدريب على العمل الوظيفي
رسمي	فصل وفرز الاعضاء الجدد عن الأعضاء المنتظمي العمل بالمنظمة	التدريب العسكري الأساسي
غير رسمي	المعالجة والتعامل مع الأعضاء الجدد بنفس ما هو متبع مع الأعضاء الآخرين	نقل العاملين
خطوات متعاقبة	يتطلب تحريك داخلي خلال السلسلة من الخطوات المنجزة والمحددة لإنجاز الدور المطلوب	تدريب طبي خاص
خطوات غير متعاقبة	إنجاز الدور المحدد في خطوط تحويلية واحدة	الترقية
مبادرة	فصل المجاميع المستقطبة داخل برامج مختلفة على أساس الاختلافات المفترضة	برامج الصدر الأكاديمي
مسابقة تنافسية	تجنب الحد المميز بين مجاميع مستقطبة	قانون المدرسة
ثابت	تزويد الأعضاء بمعرفة كاملة عن المستقطب ضمن وقت مطلوب لإتمام الرسالة	برامج تدريب ستة أسابيع
متغير	عروض وفق جداول زمنية غير ثابتة طيلة مدة التطبيع الاجتماعي	برنامج الدكتوراه
متسلسل غير متفرق	التزويد بأعضاء ذوي الخبرة كأدوار نموذجية للقادمين الجدد	برنامج تلميذ الصف
Disjunctive	لا توجد أدوار نموذجية متاحة للقادمين الجدد	أول ماسك لوظيفة جديدة محددة
Investiture	Ratifies والوثائق للاستفادة من الخصائص الشخصية للمستقطبين الجدد	توجه المقدمة الجديدة
Divestiture	البحث عن الممنوعات (المحرمات) ويتجرد بعيدا عن الفرد المستقطب	التدريب لـ Priesthoop

¹-عدة سيد خطاب : العولمة ومشكلات ادارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ، ص72.

ثانيا : استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة:

تتطور هذه الاستراتيجيات عندما تكشف المراجعة الثقافية وجود اختلاف بالتكوين الثقافي ، وتنوع في ابعادها وخصائصها .

استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

استراتيجية الدمج	الوصف	يعمل بصورة أفضل عندما
التمثيل للاندماج	تكتسب المنظمة وتحتضن ثقافة المنظمة المكتسبة. اكتساب المنظمة المفروضة ثقافتها على غياب إدارة المنظمة في اكتسابها	تكتسب المنظمة التي تكون ثقافتها ضعيفة. نادرة العمل فقط تكون ضرورية عندما تكتسب المنظمة ثقافة لا تعمل لكن العاملون لا يحققونها.
التكامل والتفريق (الفصل)	ربط ثقافة أكبر أو أكثر داخل ثقافة مركبة . دمج المنظمات للتمايزات الباقية مع أدنى من تبادل الثقافة أو ممارسات منظمة.	وجود ثقافات يمكن تحسينها ، المنظمات تعمل بنجاح في ظل اختلافات الأعمال المكتسبة لثقافات مختلفة ¹ .

XIII-المحافظة على الثقافة التنظيمية:

بعدما تتشكل ثقافة المنظمة لابد من العمل على ترسيخها وادامتها ، ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية :

- 1- **إدارة الموارد البشرية** :وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرجاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسة ، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد لمواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس أداء التقدير والاعتراف وغيرها .
- 2- **أفعال وممارسات الإدارة العليا** : يجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة .
- 3- **التطبيع** : ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير ، التعريف والتدريب وغيرها .
- 4- **نظم العوائد الشاملة** : تركز العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة².

¹-نعيمه عباس الخفاجي : المرجع السابق ، ص113.

²-حسين حريم : المرجع السابق، ص 334.

XIV- أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المجتمع:

تبرز أهمية ثقافة المنظمة في الاتجاهات التالية:

- تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات .
- تحقيق انتماء الأفراد للمؤسسة وتحفيزهم لها .
- تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد العاملين .
- تجديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم.
- تمكن المؤسسة من التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الأفراد .
- تخفيض معدلات دوران العمل ومسبباته خاصة ترك العمل.
- تخفيض الطاقات والاهتمامات والسلوكيات على الأهداف الكبرى للمؤسسة كمحور رئيسي للنشاط الوظيفي¹.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- التعرف على الأولويات الإدارية .
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية للمواقف الصعبة والأزمات .
- تعزيز الأدوار القيادية والارشادية المرغوبة .
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء.
- توفير إدارة رقابة ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة².

¹ - مرسى خليل : مرجع سابق ، ص 15.

² - ثابت عبد الرحمن دريس : إدارة الأعمال ونماذج تطبيق ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005، ص 64.

XV- دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز :

تمتلك الثقافة كظاهرة انسانية واجتماعية معقدة الخصائص والأبعاد والوظائف دورا حيويا في حياة المنظمة فهي إحدى خصائص المنظمة وعناصرها وكمون لرأس المال الثقافي والاجتماعي والفكري والبشري ، وهي محددا أساسيا لسلوك إدارتها ومديرياتها والعاملين فيها والمتعاملين معها في الأمدين البعيد والقريب إنها المرآة العاكسة لمختلف صور المنظمة وأنشطتها الطاهرة وغير الطاهرة ، وهي تكسب المنظمة هويتها ووعيتها ، فلسفتها ، قيمتها ، توجهاتها ، لإرادتها ، نسيجها وعملياتها ونتائجها الملموسة وغير الملموسة ، إنها إحدى الجدارات الجوهرية والمناخ الذي يهيئ احتضان فطنة المنظمة ، ذكائها وعبقريتها وتميزها ، وهي الفضاء الذي تلد في رحمها خيارات استراتيجية وخطط وهياكل المنظمة وأسلوب قيادتها وحكمتها وشفافيتها ، فهي نظم حية تضيف على المنظمة طابع الحركية والمرونة والقدرة على التعامل مع الخطر والتحدي بلغة القائد الملهم الكارزماتي والتفكير والتصرف ، وهي تخلق روح فريق العمل وروح العمل الجماعي معززة الإرادة والالتزام داعمة الولاء ، مساهمة في بناء المناخ الأخلاقي القيمي الموجه لسلوك العاملين نحو الأداء المتميز جودة وكلفة وتوقيتا وموقعا وقيمة ، وهي وعد يحتوي أسرار المنظمة وما يعلن من نتائج أعمالها فلا قيمة لنجاح المنظمة وتميزها دون حواضن ثقافية ترسخ مبادئ العمل وتقاليد وطوقسه ورموزهن وشعاراته ، حتى أصبحت المنظمات تتبارى بقوة ثقافتها وقدرتها على استثمار أصولها الثقافية لتعظيم عوائد أداء المنظمة الإدارية والمالية والاقتصادية والإبداعية والابتكارية والمعرفية والثقافية والاجتماعية ، ويتجلى دور ثقافة المنظمة في مزج مختلف الثقافات وخصائصها وأبعادها تحت مظلة الثقافة ، وهذا يعني اعتماد فلسفة التنويع والتكامل والتكيف والتركيز في إدارة ثقافة المنظمة ، وهو ما يقود إلى تحقيق النجاح والتميز المتوقع والتحقق¹.

¹ - نعمة عباس الخفاجي : مرجع سابق ، ص 53.

XVI - علاقة الثقافة التنظيمية بثقافة المجتمع :

تعتبر الثقافة التنظيمية نتاج حضاري وإنساني فهي تحمل نفس الخصائص التي تميز الثقافة الاجتماعية ، فالقيم السائدة في المجتمعات تنتقل إلى المنظمات حيث يحمل كل فرد من أفرادها هذه القيم والتي بدورها تؤثر على ثقافة العمل الداخلية بحيث تشجع سلوكيات عمل معينة أو تحرم أو تعوق أخرى ويمكن توضيح أثر ثقافة المجتمع على سلوك الجماعات والأفراد بالشكل التالي¹.



الشكل رقم (05) : أثر ثقافة المجتمع على الثقافة التنظيمية

لذا علينا مراعاة الجانب الاجتماعي والثقافي للمنظمة عند تطبيق نماذج تسييرية معينة لأن الثقافة التنظيمية تتأثر بشكل مباشر بالثقافة الاجتماعية لأعضاء التنظيم ولذا يمكن أن نستورد نموذج تنظيمي أجنبي يحمل ثقافة معينة ونحاول تطبيقه على تنظيماتنا بما يتناسب مع الثقافة المحلية ونحاول خلق نموذج تنظيمي ينبع من الثقافة المحلية وبحقق الأهداف التنظيمية التي وجدت من أجلها المنظمة .

¹ - عائدة سيد خطاب ، ادارة الموارد الدولية ، مرجع سابق ، ص 45.

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها ن فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام اللوائح الغير الرسمية الموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة ن وذلك في ضوء ما هو متوقع .

ويمكن ايجاز اهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي¹:

- تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات .
- تحقيق انتماء الأفراد للمؤسسة وتحفيزهم لها .
- تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد العاملين .
- تجديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم.
- تمكن المؤسسة من التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- تخفيض معدلات دوران العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل .
- تحفيز الطاقات والاهتمامات والسلوكيات على الأهداف الكبرى للمؤسسة كمحور رئيسي للنشاط الوظيفي .
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
- تحدي مجالات الاهتمام والمشاركة .

¹ - عابدة سيد خطاب ، ادارة الموارد الدولية ، مرجع سابق ، ص47.

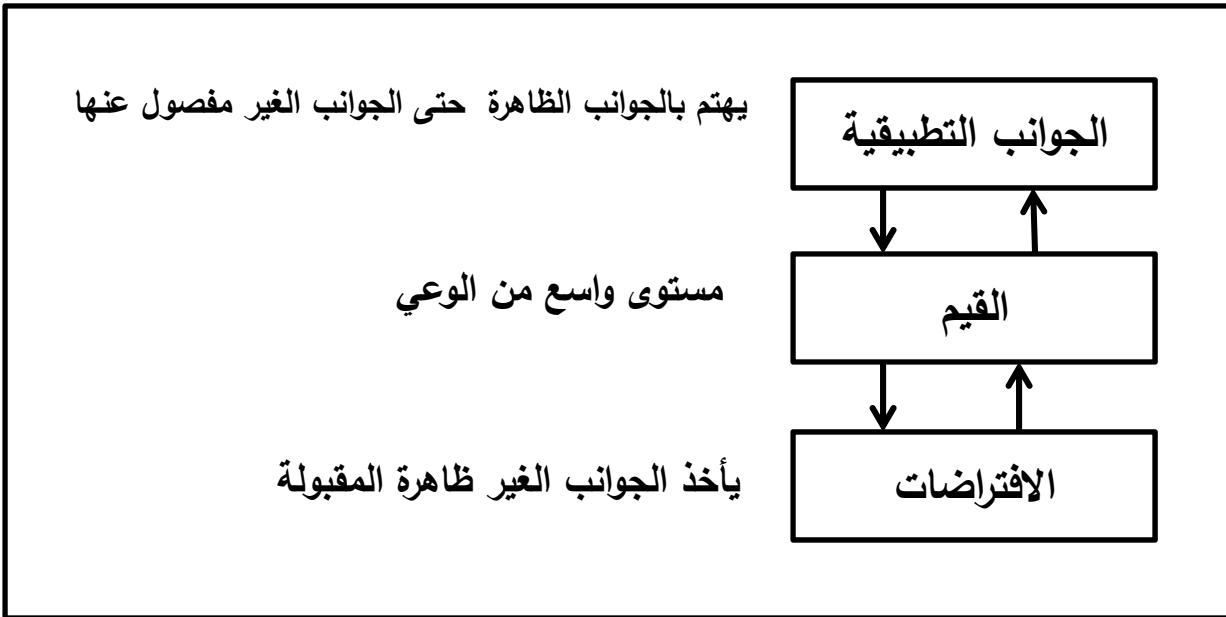
XVII- نماذج ثقافة المنظمة :

1- نموذج Schein :

طور **Scheine** في عقد الثمانينات من القرن 20 ما يطلق عليه بنظرية التأثير لثقافة المنظمة ،حيث حلت نظرية ثقافة المنظمة ضمن ثلاثة مستويات هي :

على السطح مستوى ظاهرة تجسده مظاهر التطبيق وأخرى تحت السطح تحتوي القيم والمعايير ، والمستوى الأدنى يمثل المعتقدات والافتراضات ، ويظهر في الشكل التالي:

الشكل (06) : مستويات الثقافة وفق تصور Schein



المعتقدات والافتراضات :

وفقا لرأي Schein تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر ثقافة المنظمة ، حيث تعبر عن ما يمين به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة أدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم ، فالافتراضات التي ينبغي مراعاتها عندما يقررون تكون موجودة خارج اطار الوعي فمثلا : نمط الافتراضات الأساسية عن الطبيعة الانسانية وكيفية اختلاف منظورات نظرية المنظمة في افتراضاتها يظهر في الشكل¹ .

أسلوب فهم رجل المنظمة وتوسعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة

المنظور	الافتراض	التركيز / القيم
الكلاسيكية	رجل اقتصادي	الثروة والقوة
الحادثة المبكرة	رجل علمي / منطقي	العقلانية / ورقابة الإدارة
الحادثة	رجل ايكولوجي	البيئة والرقابة الخارجية
التفسير الرمزي	رجل رمزي	التقسيم والمعنى والدلالة
ما وراء الحادثة	رجل جمالي (فني)	الابداع والحرية والمسؤولية

فالافتراض الذي يقوده ويتبناه المفكر والمنظور الكلاسيكي هو أن الاهتمام الأول للعنصر البشري بالثروة ، حيث ركزوا على الحوافز الاقتصادية بينما نجد الافتراض المهيمن على بواذر الاهتمام بمنظور الحادثة إلى أن العنصر البشري هو حيوان رشيد ، وطورت نظرياتهم خلال فترة تعكس افتراض العقلانية التي تؤكد على استخدام المعادلات الرياضية للتنبؤ بالسلوك الانساني ويتبنى المنظور الأكثر حادثة وافتراضا² .

¹ – Mary Jo hatch et autres :Théories des organisation : de L'intérêt , des perspectives de multiples , boecj , 1^{er} Ed , paris, France, 2000,P225,226.

² – Mary Jo hatch et autres : Opcit,P226.

النظام المفتوح يقترح نظرة متقدمة لتقسم العنصر الانساني كأجزاء متداخلة مع النظام وذلك لأنها تخضع لسيطرة البيئة ، ويوضح منظور التفسير الرمزي حركة ثقافة المنظمة في نظرية المنظمة الذي يفترض أن العنصر البشري وصانع الرموز ومستخدمها وأن لذلك معنى ، وهو ما جذب اهتمام منظري المنظمة وهو ما يشكل منظورا جديدا في نظرية المنظمة استقت من فلسفة ما بعد الحداثة ، وأن أحد افتراضاته هي إمكانية تجزئة التجربة الإنسانية وكان لـ Schein اسهامات تتعلق بتحديد الافتراضات الثقافية الأساسية كما يظهر في الشكل .

قائمة (Schein ,1985) بالافتراضات الثقافية الأساسية

البعد	الأسئلة المطروحة الاجابة عنها
1- علاقة المنظمة	هل تدرك المنظمة ذاتها لهيمنتها على بيئتها ، وخضوعها وتوافقها وبحثها خارج حدود بيئتها الخاصة ؟
2- طبيعة النشاط الانساني	ما هو الطريق الصحيح للبشر كي يكون سلوكهم مهيم و دفاعي ومتوافق أو مستكين (سلبي)؟
3- طبيعة واقع الحياة ومدى صدقها	كيف نستطيع تحديد ما هو حقيق وباطل ؟ وكيف تكون الثقة مطلقة ومحددة للعاملين المادي والاجتماعي ؟ يتحقق بواسطة اختبار براغماتي ، الاعتماد على الحكمة أو الاتفاق الاجتماعي بالرأي والتصرف ؟
4- طبيعة الوقت	ما هو التوجه الأساسي نحو الماضي والحاضر والمستقبل وما هي أنواع وحدات الوقت الأكثر صلة وتعبر عن الأمور اليومية؟
5- جوهر الطبيعة الانسانية	هل أن الطبيعة الانسانية يكون أساسها جيدة ، محايدة أو شريرة بصورة كاملة ومحددة؟
6- طبيعة الانسان	ما هو الطريق السليم الذي يربط الأفراد بعلاقات مع بعضهم ويقرونه في توزيع القوة ومشاعر المودة ؟ هل تكون حياتهم ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية ؟ ما هو الطريق الأفضل لتنظيم المجتمع وفق فلسفة فردية أو فلسفة جماعية ؟ وهل يفضل نظام سلطة استبدادي /أبوية أو شمولية / مشاركة؟
7- التجانس مقابل التنوع	هل من الأفضل أن تكون المجموعة عالية التجانس أو عالية التنوع ؟ وهل يشجع ذلك التفضيل الأفراد في مجموعاتهم نحو الإبداع أو التطابق والتوافق ؟ ¹

¹ - Mary Jo hatch et autres : Opcit,P227.

2- نموذج (Ouchi,1981) :

انطلقت فكرة نموذج Ouchi من أفكار المدرسة الانسانية وخاصة افتراضات نظريات (X.Y) لـ Greagot Mc المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المديرين في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح ، وقد حملت فكرة نموذج الثقافة بل استمدت اصالتها من نظرية Z التي تتضمن مجموعة من إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فرق ثقافية بينهما وتمثل ثلث المعالم كالآتي :

- الاستخدام بعيد الامد للعاملين .
- التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين .
- تنمية روح المسؤولية الفردية .
- اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة .
- نظم رقابة أقل رسمية .
- اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة .¹

¹ - نعيمة عباس الخفاجي: مرجع سابق ، ص 68.

الإطار الثقافي لنموذج (Ouchi,1981)

الخصائص والقيم الثقافية للتعبير عنها في الشركات اليابانية ، للتعبير عنها وفق أسلوب ، التعبير عنها في شركات أمريكية نموذجية		
الالتزام مع العاملين الاستخدام قريب المدى. تقييم . سريع وكلي. المسارات الوظيفية . ضيق الرقابة. صريح ورسمي. اتخاذ القرار . فردية المسؤولية الاهتمام بالأفراد ضيق ومحدود. ¹	- استخدام مدى الحياة - بطيء ونوعي - واسع جدا - ضمنية وغير رسمية - جماعي الاتفاق - الجماعة - شمولي كلي	(2) للشركات الأمريكية - استخدام بعيد الأمد - بطيء ونوعي - متوسط السعة - ضمنية وغير رسمية - جماعي بالاتفاق - فردية - شمولي كلي

للوحدة ككل ، حيث أن الأنشطة التي تقوم بها الوحدة رغم اختلافها ، تتميز بالترابط ، والتكامل مما يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى .

ومنهم من يعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من الوظيفة الرقابية في المؤسسة ، دون الاخذ في الاعتبار أن عملية تقييم الأداء لابد أن تلازم بقية الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة كالنقب ، والتخطيط ، الهيكلية والتحفيز وفي هذا المجال نذكر التعريف التالي: "تقييم الأداء يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية ، ويمكن جوهر

¹ - نعيمة عباس الخفاجي : مرجع سابق ، ص 69.

عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما ، و الوقوف على الانحرافات وتبريرها ، وتحديد المسؤولية المالية والإدارية عنها ، ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية كلما امكن ذلك " ¹.

3- النموذج الناجح (اليابان):

- إن معدل دوران العمل في المؤسسة اليابانية ضعيف جدا ، وأيضا الميكانيزمات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة داخل المؤسسة ، أين نجد :
- اليد العاملة المؤهلة يحتفظ بها .
- الرغبة الموجودة عند العامل مرتبطة بالمؤسسة فقط ، بمعنى أن أي مؤسسة أخرى لا تتحمل الخطر في ان توظيفه (المستهلك الياباني غيور على المنتج)
- لا توجد انفرادية في المؤسسة ، أي المصلحة العامة تغلب المصلحة الخاصة
- هناك علاقات من نوع ابوي.
- إعطاء أهمية كبرى للاجتماعات الغير رسمية وتبرز الأهمية في :
- أداة للتحكم في عدم التأكد من المعلومات.
- الفرد داخل التنظيم الرسمي يكون وفي مقارنة مع وجوده في التنظيم الغير رسمي .
- فيما يخص أخذ القرار ، المسير في المؤسسة اليابانية لديه نسبة قليلة جدا فيما يخص أخذ القرار ، وأن القاعدة في أخذ القرارات تكون عموما من طرف الجماعة ، لا فرديا.
- لا يوبخ الفرد في حالة أخذه لقرار غير صائب .
- القرارات تأخذ بمراحل ، وهذا ما يفسر طول فترة الانتظار .
- هناك مستخدمين بالعقود ، مثلا مؤقتين ، تحت المعالجة (Soutraissance) ن فرعيين ومستخدمين دائمين ، حيث أن أكبر نسبة تكون للمستخدمين بالعقود ².

¹ - Riadh Zghal ,Jamil choabouni ; Opcit , P291.

² - محمد العربي غزي ، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاستراتيجية ، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2006، ص 74.

خلاصة :

مما سبق التعرف عليه نستنتج أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا استراتيجيا في تحقيق أهداف المؤسسة فهي المحرك الأساسي والأداة الفعالة لنجاح أي منظمة ، ذلك لما تلعبه من دور كبير في تماسك الأفراد ، والحفاظ على هوية الجماعة ، في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية وتكيفية خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز به بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها كلما أدى ذلك بالأعضاء إلى الالتزام والانضباط والابداع والتحديث ن مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز ، وخلق ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وهي الجوهر الأساسي والغاية والهدف من دراسة ثقافة المنظمة.

تمهيد

- I ماهية الرضا الوظيفي
 - II أهمية الرضا الوظيفي
 - III محددات الرضا الوظيفي
 - IV قياس الرضا الوظيفي
 - V نظريات الرضا الوظيفي
 - VI نتائج الرضا الوظيفي
 - VII البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
 - VIII تأثير القيم على الرضا الوظيفي
 - IX أثر العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي
 - X أثر البيئة المادية للعمل
 - XI العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الاهتمام بموضوع الرضا عن العمل من أبرز المواضيع و القضايا التي شغلت بال العديد من الدارسين والباحثين في ميدان العمل، حيث نسجل ظهور أول الاهتمامات بهذا الموضوع، من خلال الدراسات التي أجراها "إلتون مايو" في مصانع " الهاوثورن"، على مجموعة من العمال لمعرفة أسباب المشاكل التي كانوا يعانون منها، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها بحيث توصلوا من خلال النتائج التي أفرزتها تلك التجارب والدراسات، إلى أن الظروف والإمكانات المادية لا تكفي لوحدها لخلق الشعور بالارتياح والأمان في العمل. ويعد الرضا عن العمل من أبرز الاتجاهات والمشاعر التي تستحوذ على نفسية العامل، من خلال أو أثناء تأدية مهامه في ظل ظروف عمل جيدة وملائمة. أما إذا كانت هذه الظروف سيئة وغير ملائمة، فهنا سنتحدث عن عدم الرضا الذي يتولد في نفسية العامل في ظل الظروف السابقة. من هنا وجب علينا التمييز بين الرضا عن العمل من عدمه، ولكي نميز بينهما يكفي فقط التعرف على بعض المؤشرات التي تدل على الأول لمعرفة الثاني، فمؤشرات عدم الرضا تظهر مثلا في كثرة الشكاوى وظروف العمل السيئة وارتفاع معدلات التغيب وترك العمل...الخ، وعكس هذه المؤشرات يدل الرضا عن العمل. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي وذلك من خلال تبين أهمية الرضا الوظيفي ومحددات الرضا الوظيفي وقياس الرضا ونظريات الرضا الوظيفي.

I- ماهية الرضا الوظيفي

1- تعريف الرضا الوظيفي:

أ- **التعريف اللغوي:** حدد مفهوم الرضا عن العمل لغويا ب:¹

- رضي، رضا، رضوانا ومرضاة عنه وعليه .

- راض عن الشيء: اختاره وقنع به.

والرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال إنجاز ما كان الفرد ينتظره ويرغب فيه.

ب- التعريف الاصطلاحي:

حتى الآن لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول إعطاء تعريف محدد، ومتفق عليه لمفهوم الرضا الوظيفي. فلا يزال هذا الموضوع يثير الكثير من الجدل والنقاش لدى الكثير من الباحثين و الدارسين له، ويرجع هذا الاتفاق حول صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي إلى تعدد الكتابات والدراسات التي تناولته من جانب واحد، إذ يحاول كل باحث أن يستحدث ويطور مفهوما معينا وتعريفا خاصا لنفسه، ويستخدمه في تحقيق أهداف البحث الذي يقوم به.

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه مسألة فردية بحتة، تصفه على أنه عبارة عن مشاعر العامل نحو عمله كشعوره بالانتماء إلى مؤسسته وأنه عضو فعال فيها، وإن ما يسبب رضا فرد ما قد يسبب عدم رضا فرد آخر، باعتبار أن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة.

ويعبر مفهوم الرضا الوظيفي " عن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوك رئيسه معه ومن بيئة العمل الداخلية " التنظيم " والخارجية بوجه عام فضلا عن هيكل شخصيته"²

¹ - قاموس المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، 1986، ط27، ص 246.

² - سلطان محمد سعيد: السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعة الجديدة، الإيكندرية، 2002، ص 219.

فالرضا الوظيفي يمثل شعور العامل بالارتياح والسعادة نتيجة تحقيق أهدافه ورغباته في ميدان عمله، ويعبر كذلك عن الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد العامل تجاه عمله.

ويذكر "دانيال" w.daniel¹ أنه من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا بالعمل ومفهوم الرضا في العمل، فقد يكون العاملون راضين في العمل ولكن ليس بالعمل نفسه، فالرضا في العمل يقصد به الرضا على الجو العام - الاجتماعي - للعمل، وليس بخصائص العمل - الوظيفة بحد ذاتها أما الرضا عن العمل فيشمل الرضا عن مختلف أو كل الجوانب المحيطة بالعمل من أجر وظروف العمل...الخ.

لا يتردد الباحثون في استعمال تعبير " الرضا عن العمل "، رغم صعوبة صياغة تعريف دقيق ومحدد له. لأن هذا الأخير يتعلق بوصف جملة من المشاعر التي تحددها متغيرات عديدة وغير محدودة، بالرغم من هذا فإننا نستطيع أن نستدل ببعض المؤشرات والمتغيرات في ميدان العمل للوصول إلى فهم ظاهرة الرضا عن العمل، أو الرضا الوظيفي مثل انخفاض معدلات التغيب أو تأخر العامل وارتفاع مستوى إنتاجيته...الخ.

إلا أن هناك بعض المؤشرات قد تدل على استياء وعدم رضا العمال عن العمل، مثل كثرة الشكاوي في ظل ظروف العمل السيئة وارتفاع معدلات التغيب والتأخر عن العمل أو رغبة بعض العمال في تغيير عملهم أو دوران العمل...الخ.

لقد عرف العالم " هوبوك " 1935 الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد"².

بينما اتفق كل من "ماسلو" و"بورتر" على أن الرضا الوظيفي مرهون بإشباع الحاجات السيكولوجية.

أما "هيرزبيرج" فلقد أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل، والبيئة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وخلص إلى أن " أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا"³.

¹ - لطفي طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم ، ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1993 ، ص126.

² - سلطان محمد سعيد : مرجع سابق، ص195.

³ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

كما عرف " فروم " الرضا عن العمل بأنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم وأدوارهم المهنية وأشار إلى أنه توجد خمسة عوامل أساسية تؤدي كلها إلى الرضا عن العمل، ألا وهي الأجر، الطاقة المبذولة، وإنتاج السلع، الخدمات والتفاعل الاجتماعي والمكانة المهنية.

يتضح مما سبق أن مفهوم الرضا عن العمل مفهوم واسع وغامض، فقد يشير في بعض الأحيان إلى مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم، وقد يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، كما قد يشير هذا المفهوم كذلك إلى الارتياح أو الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من عمله والذي يرتبط بتوقعاته ومدى طموحاته. وأخيرا قد يشير مفهوم الرضا عن العمل إلى " إدراك الفرد لنوعية حياة العمل، أو إلى الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم و أدوارهم المهنية"¹

والتعريف الإجرائي الذي سنوظفه في بحثنا هذا هو أن الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل، عبارة عن جملة من المشاعر والأحاسيس النابعة من الحالة النفسية التي يعيشها الفرد العامل في عمله وأثناء تأديته لمهامه في ظل ظروف عمل ملائمة ومحفزة للعمل وزيادة الإنتاجية، وشعور بالانتماء لعمله وأنه جزء لا يتجزأ ولا يستغنى عنه في مؤسسته.

II - أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من المسائل الهامة التي تستوجب من المؤسسات الاهتمام بها من جميع النواحي في العمل لكون الرضا عن العمل مرتبط بباقي الاتجاهات والنواحي في العمل، ونظرا لما يحدثه من آثار سلبية أو إيجابية على سلوك الفرد، وحتى على الظواهر الأخرى الموجودة في مجال العمل.

إن الرضا عن العمل هو العامل الأساسي الذي يضمن بقاء العامل جادا ومثابرا في عمله، ومن هنا فإن أهمية وتأثير الرضا عن العمل يظهر في جوانب عديدة لدى الأفراد العاملين، منها الصحة العضوية والنفسية للفرد التي تتأثر بدورها بدرجة رضا الفرد أو عدم رضاه عن العمل، وهذا ما توصل إليه " هيرزبيرج " وزملاؤه سنة 1959 " الأعراض العضوية كآلم الرأس و فقدان الشهية وعسر الهضم والغثيان تحدث تكرار عدم الرضا المهني كنتيجة حتمية"².

¹ - نطفي طلعت ابراهيم : مرجع سابق ، ص136.

² - عبد النور ارزقي: محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين: الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997، ص83.

هناك أيضا علاقة قوية بين عدم الرضا عن العمل والصحة العقلية، وتعد وضعية العمل أحد مسببات عدم الرضا عن العمل ومشاكل الصحة العقلية، فوجد العامل في محيط ووضعية عمل جيدة ومناسبة يبعث على الارتياح والرضا وتكون بذلك حالته العقلية أبعد من المشاكل والاضطرابات.

تظهر أهمية الرضا عن العمل في درجة تأثيره على مختلف الاتجاهات والالتزامات الأخرى للعامل سواء تجاه العائلة أو الحياة الشخصية عموما و العملية خصوصا، نظرا لارتباط وتواصل جميع جوانب الحياة ببعضها البعض، ويؤثر كذلك على نظرة الفرد العامل لنفسه وقدراته، ما أكدته "هيرزبيرج" بأن "الرضا المهني يرفع من الثقة بالنفس"¹.

إن الرضا عن العمل يعد عاملا مسببا في تحديد السلوك المهني والأداء، فهناك من الباحثين من يرى أن " الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا"² وهناك من يرى أن الأداء يسبب الرضا.

يؤثر كذلك الرضا عن العمل على معدل دوران العمل، فهناك علاقة سببية بينهما، بمعنى كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

يؤثر الرضا عن العمل على معدل الغياب والإصابة في العمل، فكل منهما يعد تعبيراً جزئياً لعدم الرضا عن العمل.

III- محددات الرضا الوظيفي:

الرضا عن العمل لا يعني قناعة الفرد عن وجه واحد أو جانب من جوانب العمل وإنما أن يكون الرضا حالة معبرة عن جميع الأوجه والجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب، فإذا كانت درجة رضا العمال تتدرج من حيث القوة بتعدد الجوانب التي تسبب الرضا فإن لذلك عوامل كثيرة تكون بتظايرها الرضا العام لدى العاملين، ويمكن التعبير عنه بالرضا عن الأجر والإشراف مثلا، وتتمحور هذه العوامل فيما يلي:

1/ الأجر: لقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا، نذكر منها الدراسات التي أجريت في الو.م.أ لطومسن 1939 thompson، ميلر 1941miler، وكندل وسميث quandel&

¹ -سلطان محمد سعيد: مرجع سابق، ص206.

² -عاشور احمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعة، بيروت ، 1989، ص151.

smith، والدراسات التي أجريت في المصانع الانجليزية ب: ماريوت ودنري التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل.

بحيث كلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، فإذا اعتمدنا الربط بين الحاجات الخاصة الفيزيولوجية والمادية فإننا نقر بأهمية هذا العامل وضرورته لتحقيق الرضا باعتبار أن مشاعر الفرد ودرجة رضاه عن الأجر هي محصلة لقوة حاجاته الاقتصادية، أي حاجاته إلى الدخل النقدي وما يمثله له.

ومهما يكن فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من العناصر التي تحقق الرضا، لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكان هذا الأجر يعبر عن الاعتراف بما يقدمه العامل مكافأة له.

رغم أهمية هذا العنصر كعامل من العوامل المحققة للرضا عن العمل إلا أن العديد من الكتاب والمحدثين يتوجهون إلى القول بأن الأجر لا يمثل سوى إشباعا للحاجات الدنيا للعامل وأن توفير الأجر لا يكون سببا لتحقيق الرضا أو السعادة هذا الخطأ وقع فيه هيرزبيرج وزملائه حينما اعتبر أن الأجر هو وسيلة إشباع للحاجات الفيزيولوجية فقط.

فمضمون هذا التوجه هو القول أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع، وأنه غير هام في مجتمع لا يتوفر فيه للعاملين إلا مستوى أجر محدد لإشباع الاحتياجات الأساسية للعيش، فالأجر لا يقتصر فقط على إشباع الحاجات الفيزيولوجية أو الدنيا للعامل، لأن هذا الأخير لا تتحكم فيه الحاجات المادية فقط، بل يمتد دوره إلى ما هو أبعد من ذلك ليكون مصدر الشعور بالأمن و الارتياح، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية واعتبار الفرد كمركز لتقدير وعرفان المؤسسة له ولأهميته، ويعد الأجر عند الكثير وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية، منبع الاعتبار بالنسبة للبعض ورمز المادة عند البعض الآخر، لهذا يمكن للأجر أن يرمز لكل القيم والجوانب الاجتماعية والمعنوية المختلفة، إضافة إلى اعتباره الوسيلة الأولى والوحيدة لضمان المستقبل وتأمين الحياة.

2/ محتوى العمل: إن الاهتمام بدراسة اثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، إلى وقت قريب لم يكن محتوى العمل من المواضيع التي اهتم بها الباحثون ولم يكن يدرس أثره في العمل، ومع مرور الوقت أصبح الباحثون يولونه اهتماما كبيرا ويعتبرونه من العوامل الجد هامة في تحديد رضا العمال، ويذهب البعض إلى اعتباره العنصر المؤدي إليه "المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الانجاز التي يوفرها والنمو والرفي الذي يتيح للفرد، وأيضا تقدير واعتراف الآخرين بأداء الفرد، تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا في نظرهم"¹.

ومن أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا نذكر:

2-1 درجة تنوع مهام العمل:

يشير هذا المتغير إلى أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها، كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس. وهناك الكثير من البحوث التي تؤيد هذه الفرضية أمثال **mann et walker 1951 hoffman 1957 baldmus 1952 guest**.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل مرات كثيرة، كلما زادت درجة الرضا عن العمل. لكن درجة تنوع مهام العمل تتوقف على درجة تكامل هذه المهام ودرجة ذكاء الفرد، إذ قد يحدث الاستياء والملل بالنسبة للعمال دون مستوى ذكاء منخفض يفضلون المهام المتكررة.

¹ - عاشور أحمد صقر: مرجع سابق، ص 154.

2-2 درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل، كما أكد "فروم" 1964. وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكيف بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل أما فرض نمط موحد من الطرق لأداء مهام العمل على جميع الأفراد، فلا يأخذ في عين الاعتبار اختلاف هؤلاء حسب 1932viteles وبالتالي فهو يخلق مشكلات تكيف لديهم ويزيد من احتمالات استيائهم.

2-3 استخدام الفرد لقدراته:

يمكن القول أنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم فيه قدراته، كلما زاد رضاه عن العمل، فاستخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم "ماسلو" للحاجات.

وتدل البحوث التي قامت بها بروفي brophy عام 1959، وفروم 1962، وكورن هاوسر 1964hauser korn ، على أن تصور الفرد لدرجة تطبيقه لمهاراته وخبراته وقدراته في العمل يرتبط طرديا برضاه عن العمل.

2-4 خبرات النجاح والفشل في العمل:

بالرغم من صعوبة تأكيد تأثير الأداء على درجة الرضا، أو عدم وجود علاقة مباشرة بينهما. إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة من خلال إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لعلاقة قراراته بالعمل، بمعنى كلما تصور أن ما أنجزه أكثر أو ما يعادل قدرته، كلما شعر بنشوة النجاح وبالتالي الرضا. وكلما أنجز أو حقق مستوى يقل عن مستوى طموحه، أثار لديه الإحساس بالفشل والاستياء و بالتالي اثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته.

3/ فرص الترقية:

تشير نتائج الدراسات إلى أن "هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل"¹، إذ كلما وفرت الإدارة للعمال إمكانية ترقيةهم كلما حققت شرطاً كبيراً من شروط الرضا، ولكن هذا لا يعني أن الكل يجري ويسعى وراء الترقية، فالرغبة في الترقية أو التقدم تختلف بين الأفراد، فهناك من ينتقل من مؤسسة إلى أخرى سعياً لإيجاد المؤسسة التي توفر فرص الترقية أكثر، وبالتالي فإن العلاقة بين الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية كبيرة، إذ أن هذه الأخيرة تعني الزيادة في المرتب إلى اعتبار الكثير لها كاعتراف من الإدارة للجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد، كون الإنسان مخلوق ذو اتجاه هادف، ويرى فروم "1964" أن "العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية"² فكلما كان طموح الفرد أو توقعاته للترقية أكبر مما هو متاح في المؤسسة، كلما زاد رضاه عن العمل، فيمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها.

ويلاحظ أن طموح الفرد غالباً ما يكون كبيراً، لذا يجب على المؤسسة أن تعمل دوماً على تحقيق فرص الترقية، وأن تسعى لجعل طموح العمال واقعياً لا يتعدى ما هو ممكن، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة ورضا كبيرين مهما كانت نوعية تلك الترقية التي تهتم بجوانب العمل الأخرى، فرضا العمال عن عملهم لا يقف عند الاعتناء بحاجاتهم ومشاعرهم أثناء التعامل معهم، بل هو أبعد من ذلك وهذا بكسب ثقة وولاء المرؤوسين، ولا نستطيع أن نتحدث عن الإشراف دون ذكر القيادة التي هي نمط إشرافي وعلاقتها بالرضا، وهناك أنماط عديدة من القيادة كالفوضوية، والاستبدادية والديكتاتورية، وأغلب الدراسات والتجارب في المجتمعات أكدت على أن أكثر هذه القيادات تحقيقاً للرضا عن العمل لدى العمال هي الديمقراطية بما فيها من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص وحرية الرأي والمساواة أمام القانون والعدالة والإخاء والتعاون وغيرها.... الخ.

¹ - عاشور أحمد صقر: مرجع سابق، ص154.

² - عاشور أحمد صقر: مرجع سابق، ص154.

4/ نمط الإشراف:

إن معظم الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف المتبع من طرف الرؤساء مع مرؤوسيه أكدّت على وجود علاقة بين الإشراف والرضا على العلاقة مع المرؤوسين، وذلك يجعل هؤلاء المرؤوسين محورا لاهتمامهم، فمن بين الدراسات التي أجريت على هذا المحور نذكر "لكرت" 1961likert التي تتفق مع دراسات جامعة "أوهايو" في أن " المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه الذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين، والمودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسيه عن ذلك الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه" وذلك باهتمام المشرف بكل قضايا عماله ومشاكلهم والعمل على توسيع العلاقات بينه وبينهم ومحاولة فهم سلوكياتهم مع السعي لتفادي الأخطاء، وبهذا يستطيع المشرف كسب ولائهم ويحقق في نفس الوقت درجة عالية من رضا هؤلاء العمال عن العمل¹.

ومما سبق نتوصل إلى أنه يتعين على المشرفين خلق جو من الإخاء والتعاون والتفاهم بين جميع المستخدمين والمرؤوسين وخلق فرصا لاتصال والتفاعل معهم، والعمل على إيجاد أهداف مشتركة بينهم لتفادي وقوع التعارض والتصادم بين منافعهم، والعمل على تعزيز الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة والمؤسسة على حد سواء.

أما المشرف الذي لا يوفر نمط الإشراف الملائم ويهتم فقط بالإنتاجية وإيجاد طرق زيادته على حساب العمال، فينظر إليهم على أنهم أدوات أو وسائل لتحقيق أهدافه وزيادة إنتاجه، فبهذه الطريقة لا يكسب ولاء مرؤوسيه إذ يؤدي إلى نشر الاستياء والتذمر من العمل، فكلما كان نمط سلوك المشرف ملائما ومتوافقا مع حاجات وخصائص المرؤوسين عامة، كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس بالعكس.

5/ جماعة العمل²:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي " تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له" بحيث كلما كان تفاعل الفرد مع الجماعة التي يعمل معها يحقق له تبادل المنافع مع الجماعة، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، أما إذا لم يكن هناك تفاعل للفرد مع جماعة عمله، فهذا يخلق توترا يعيق إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه فتلك الجماعة تخلق أو تكون سببا في استياء وعدم رضا الفرد عن عمله، فهذا يخلق توترا يعيق إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه فتلك الجماعة تخلق أو تكون سببا في استياء وعدم رضا الفرد عن عمله، وبالتالي فآثر جماعة العمل على الرضا لدى الفرد العامل يتوقف على الفرص المتاحة له للتفاعل مع الآخرين في العمل، فإن لم تسمح طبيعة العمل

¹ - عاشور أحمد صقر: مرجع سابق ، ص155.

² - المرجع نفسه ، ص156.

بالتفاعل مع عمال يشكلون مصدر إشباع له، فإن هذا يسبب تدهور الموقف النفسي تجاه عمله بمعنى يتسبب في انخفاض مستوى رضاه عن العمل وكذا عندما ترغب طبيعة العمل على التعامل مع أفراد يخلقون لديه توتر، يلاحظ أنه إلى جانب اعتبار كل أفراد العمل عبارة عن جماعة عمل عامة، فإن داخل هذه الجماعة الكبيرة توجد جماعات صغيرة تتكون من مجموع الأفراد الذين تربطهم علاقات الصداقة والمودة المنبثقة عن التماثل أو التشابه في الطباع والشخصيات، لهذا فإنه كثيرا ما يميل الفرد إلى العمل والتفاعل مع أفراد جماعته ما يحقق لديه درجة معينة من السعادة والرضا عن العمل.

6/ ساعات العمل:

إن لتوزيع ساعات العمل أثر هام على رضا العمال عن عملهم، وإن كانت مدة العمل متفق عليها عامة فلا بد من إدخال فترات للراحة كإجراء للحفاظ على النمط الجيد للأداء، وهذا لما لها من أثر إيجابي على الفرد جسديا ونفسيا، إن الوقت المفضل للعمل يختلف باختلاف طبيعة الفرد، فهناك من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضل ليلًا ومنهم من يميل إلى العمل بدون انقطاع ومنهم من يفضل أن يتخلل العمل فترات راحة كثيرة، ومهما كان نوع الاختلاف فإنه يمكننا أن نفترض أنه " بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل.

7/ الظروف المادية والفيزيائية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي رضاه عن العمل" فلقد شكلت الظروف الفيزيائية وعلاقتها بمدى رضا العمال عن العمل، محور اهتمام وانطلاق الباحثين في مجال العمل، وذلك لما للمحيط الفيزيقي للعمل من تأثير على العامل وسلوكه كالإضاءة والتهوية وقلة الضجيج والنظافة، فإنها تؤثر كذلك على درجة أو مدى تقبل العامل لبيئة عمله وبالتالي درجة رضاه عن العمل¹.

IV - قياس الرضا عن العمل:

إن الرضا عن العمل يعبر عن حالة الفرد أو موقفه تجاه عمله، وقياس الرضا عن العمل ما هو في الحقيقة إلا قياس احد الاتجاهات لدى الأفراد العاملين نحو أعمالهم، لذلك نجد أن اغلب القياسات المستعملة لقياس الاتجاهات تستعمل كذلك لقياس الرضا عن العمل، ومن بين هذه القياسات البسيطة والمستعملة الملاحظة العابرة عن طريق ملاحظة سلوك العمال أثناء أداء أعمالهم ، أو عن طريق التقارير التي يسجلها المشرفون على العمل والعمال، أو عن طريق ملاحظة معدل الإنتاج أو التغيب أو شكاوي العمال إلا أن العامل في اغلب الأحيان لا يمكنه الإفصاح عن رأيه لإدارة المؤسسة، إلا إذا تأكد من عدم إلحاق الضرر به ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تكاليف العمال أن يجيبوا على أسئلة معين ، أن لا

¹ - عاشور أحمد صقر : مرجع سابق، ص156.

يدونوا أسماءهم عليه ويرسلوه عن طريق البريد إلى جهات محايدة كالجوامع مثلاً لتحليل النتائج المتوصل إليها.

ومن بين الوسائل الممكنة كذلك لقياس الرضا عن العمل نجد:¹

1- معدلات القياس والرد على الأسئلة: هي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة يقوم فيها الأفراد بالإجابة على الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود أفعالهم عن العمل بكل حرية و أهم هذه المعدلات هي :

أ- الأجنحة الوصفية للعمل (JDI) : والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة من العمل وهي العمل نفسه والأجر وفرص الترقية والإشراف والناس (الزملاء).

ب- المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة) : تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وبهذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، حيث تتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال بحرية في الكلام، وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو الحد من المشاكل.

وتكون مقابلة المواجهة (نوع من القياس الفردي) ناجحة، إذا أجاب الأفراد بأمانة وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقوقهم الخصوصية.

ج- طريقة ثور ستون: من بين الطرق المستعملة لقياس الرضا عن العمل بحيث يتم أولاً تحديد المتغيرات المراد قياسها عن الرضا، ثم يبنى هذا المقياس بوضع عبارات وجمل تصف مختلف العناصر المحيطة بالرضا عن العمل، وغالباً ما تفوق هذه العبارات 100 عبارة أين يتم تقديمها لمجموعة من المختصين (الحكام أو القضاة) للحكم على دلالتها على الرضا عن العمل وتوضع في مجموعات تشمل كل واحدة عبارات متشابهة، وترتب هذه المجموعات حسب ارتباطها بالرضا، المجموعة الأولى تمثل الاتجاه الإيجابي القوي، ثم تليها المجموعة الأقل منها اتجاهاً، فالأقل والأقل حتى آخر المجموعة التي تحتوي على أقوى اتجاه سلبي، بعد ذلك يتم استبعاد الجمل ذات الاختلاف والتباين العالي، ويتم ذلك عن طريق حذف العبارات الغامضة عن طريق انحرافات في القيم التي يمنحها الحكام لهذه العبارة².

¹ - سلطان محمد سعيد :،مرجع سابق، ص 198-199.

² - العيسوي محمد عبد الرحمان: *دراسات في علم النفس الاجتماعي*، دار النهضة، لبنان، 1974، ص 396 .

بهذا يمكن وضع المقياس النهائي للرضا الذي يكون في شكل هرم، بحيث تمثل قمته الجمل ذات أقوى الاتجاهات الإيجابية، في حين تمثل قاعدة هذا الهرم الجمل ذات أقوى الاتجاهات السلبية

وطريقة "ثورستون" تعطي درجة لها دلالتها في حد ذاتها، أي توضيح موقع الفرد على المقياس" ويظهر الجانب التطبيقي في شكل استبيان يقدم للعمال شريطة مراعاة ترتيب الجمل حسب درجاتها في المقياس، وتوضع الإجابة شكل نقاط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه وتمثل مجموع العلامات الدرجة المماثلة للرضا العام.

مقياس " ليكارت" likert1932 : يعتبر من أبرز التقنيات المستعملة في عملية قياس الرضا عن العمل، إذ بدأ " ليكارت" بشرح مقاييسه سنة 1932، وذلك عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات، ومفاد هذه الطريقة يتلخص في:

مجموعات من الجمل أو العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته، وتليها عبارة خمسة آراء أو استجابات تتراوح بين التأكيد المتطرف والاعتدال أو المعارضة المعتدلة والمتطرفة، مع حذف العبارات المحايدة وهذه الاستجابات هي:¹

1. أوافق بشدة
2. أميل إلى الموافقة
3. غير مؤكد
4. أميل إلى المعارضة
5. أعارض بشدة

وتقدم هذه العبارات إلى مجموعة الأفراد المبحوثين (في شكل استمارة)، ويطلب منهم الإجابة باختيار العبارات التي تتماشى واستجاباتهم، وتعطي لهذه الاستجابات درجات معينة من واحد إلى خمسة وترتب تنازليا (5-4-3-2-1) إذا كانت الجملة مؤيدة، أو تصاعديا (1-2-3-4-5) إذا كانت الجملة معارضة ونحصل على اتجاه الفرد من خلال تجميع درجات الاستجابة ثم يحول عدد الأفراد إلى نسب.

أما عن اختيار العبارات التي سيحتويها المقياس فيتم بقوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها الفرد بعد اختياره لإحدى الاستجابات والدرجة الكلية لمجموع العبارات، فكلما زاد الارتباط دل ذلك على أن

¹ - العيسوي محمد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص392.

العبارة تقيس ما تقيسه مجموع العبارات، بمعنى كلما كان المعني الذي تدل عليه العبارة مرتبطا بالرضا الكلي والعكس إذا كان معامل الارتباط ضعيفا فإن ذلك يدل على أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات، مما يستوجب استبعاده من المقياس، كما أنها لا تتطلب من العامل وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه، بل يستجيب لكل جملة ببيان درجة موافقته كما وسعت الاستجابات إلى خمس.

لكن رغم ذلك فلم تفلح في توضيح الحدود بين كل استجابة وأخرى فكيف للعامل أن يفرق بين أوافق جدا وأعارض جدا وأوافق وأعارض، وإذا كانت طريقة " ثورستون " تعطي درجة لها دلالة في حد ذاتها، أي توضيح موقع الفرد على المقياس، فطريقة "لكرت" لا تفسر درجة الرضا لدى الفرد إلا ضمن الدرجات التي يحصل عليها الأفراد الآخرون، أي بالرجوع إلى توزيع درجات المجموعة كلها.

إن مقياس الرضا عن العمل ليس بالأمر الهين، خاصة عندما يتعلق بقياس جماعة من العمال، إذ تلعب الفروق الفردية دورا أساسيا في تحديد الإجابة الجماعية، مما لا يسهل من وضع البرامج الضرورية لمعالجة عدم الرضا عن العمل، الذي قد يعاني منه الأفراد لأسباب مختلفة ذلك لأن الاتجاه العام يبدو إيجابيا في بعض الأحيان وبالتالي لا بد من الاعتماد على تقنيات أخرى مدعمة كالمقابلات الحرة والاستجابات المقننة.

يمثل أغلب الباحثين في الوقت الحاضر إلى تطبيق مزيج من الطريقتين " ثورستون ولكرت " للحصول على مزايا كل طريقة والتخلص من مواطن الضعف لكل منهما".

V- نظريات الرضا الوظيفي:

1- نظرية إشباع القيمة "شافير" 1953chaffer:

تعد هذه النظرية أبسط المحاولات لتفسير الرضا عن العمل، حيث تفترض أن: "المسببات الرئيسية للرضا عن العمل، هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة العالية لكل فرد على حدٍ".¹ وتؤكد على أن القيمة الموجودة والمدركة تختلف عن القيمة الحالية الموضوعية فكلما استطاعت المؤسسة توفير العوائد ذات القيمة للفرد، كلما كان راضيا عن عمله. حسب هذه النظرية، والفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أن سيحصل عليه فعلا (فإدراك العامل لعمله يختلف عن الصورة الواقعية له) ثم يحدد القيمة أو أهمية الحاجات التي يريدها، فكثيرا ما يحاول الفرد القيام أو الربط بين مجمل المجهودات التي يبذلها ، ومجموع العوائد التي يتحصل عليه كجزء عن عمله، وبين قيمة عوائده. وغالبا

¹ - سلطان محمد سعيد: مرجع سابق، ص 201.

ما ينتظر الفرد الحصول على العوائد الكبيرة، وفي حالة حدوث ذلك فإن مستوى رضاه سيرتفع، وفي حالة العكس أي الحصول على عوائد أقل فإن مستوى رضاه سينخفض، بمعنى أن الرضا عن العمل هو مجموع التقويمات لمختلف العناصر المكونة للعمل يمكن أن تكون الدليل عن الرضا.

إن هذه النظرية أشارت إلى ضرورة الأخذ بالفروق الفردية عند قياس الرضا عن العمل، والأخذ كذلك بالاختلاف الموجود بين الصورة المرغوبة للعمل والصورة المدركة له¹، وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية نبهت إلى أهمية التقويم الشخصي، باعتبار الفرد العامل هو الوحيد المقدر لمستوى رضاه بشكل دقيق.

¹ - نفس المرجع، ص 202.

2- نظرية الحاجة للإنجاز " أتكسون " :

ترتكز هذه النظرية على جزء أو حاجة واحدة من الحاجات الإنسانية التي رتبها " ماسلو " في هرمه، بحيث توجد هذه الحاجة في قمة الهرم ألا وهي الحاجة للإنجاز، يقول " أتكسون " : " إن الناس الذين يكونون مرتفعي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من أجل النجاح"¹

فالأفراد حسب هذه النظرية يكونون مدفوعين بدرجة عالية لإشباع وتحقيق بعض الأهداف أو الأعمال التي تكون فيها فرص معقولة للنجاح.

أظهرت بعض الدراسات أن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يفضلون القيام بأداء أفضل، وكثيرا ما نجدهم يميلون إلى تأدية الأعمال ذات الالتزام والبدء بالأعمال الجديدة، ويتجنبون تلك الأعمال التي تكون سهلة جدا أو حتى صعبة جدا، لأنها لا تتيح لهم فرصة تحقيق الحاجة للإنجاز.

إن ما يميز الأفراد الذين توجد لديهم هذه الحاجة للإنجاز ويرغبون في إشباعها لأنهم لا يترددون في القيام بها والقبول بالتدريب لتحسين مهاراتهم ليصبحوا في قمة الإنجاز.

3- نظرية عدالة العائد:

لقد تعددت النظريات والدراسات التي تناولت عدالة العائد، إلا أن أكثر هذه النظريات قبولا هي تلك التي صاغها أدامز "Adams1963" ونظرية الإنصاف (العدالة) هذه فسهلة المضمون، ولكنها صعبة التطبيق نظرا لوجود متغيرات عدة تتحكم بوضعها موضع التنفيذ فسهولة هذه النظرية تنطلق من عنصرين أساسيين هما : المدخل "Input" والنتائج "Autcoms" 2 والعلاقة التي تربط بين المؤسسة والأفراد العاملين هي علاقة مبادلة أين يعطى فيها العاملون مجموعة من المدخلات "Input" والتي تتضمن مثلا : المستوى التعليمي للفرد وخبراته وقدراته وسنه والأداء وعدد ساعات العمل ، ومقابل هذه المدخلات يحصل الفرد العامل على عوائد أو نواتج "Autcoms" منها الأجر والتقدير والمكانة الاجتماعية والعوائد المرتبطة بالعمل والميزات المعطاة للأقدمية والتأمينات الصحية والاجتماعية ، وتتحدد هذه المدخلات والعوائد من خلال لإدراك العامل لما هو نحيط به وما هو مرغوب فيه. ويقصد بالإنصاف أو العدالة من خلال هذه النظرية ، التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها الفرد إلى الوظيفة

¹ - منصور محمد علي: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم" ، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999، ص206.

² - بلوط حسن ابراهيم : مرجع سابق، ص 308.

والعوائد التي يحصل عليها بالمقابل بحيث يفترض "أدامز في هذه النظرية"، إن الأفراد يقارنون معدل مداخلتهم ومخرجاتهم إلى معدلات مدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد يقارنون ليكونوا شعورا معينا تجاه الإنصاف أو عدمه¹.

والعامل في أغلب الأحيان يميل إلى اختيار الأفراد ذوي الرواتب المرتفعة للتأكد من عدالة مرتبه أولا ،أي أنه يقوم بتحديد قيمة عمله في مستوى أكبر من المستوى الذي تضعه فيه المؤسسة ضمن نظامها التقويمي. أين يحاول الفرد التعرف على ما إذا كان راتبه غير عادل، فإذا زاد معدل المدخلات عن العوائد أي إذا لم يتحقق التساوي بين هذين المعدلين فإن الفرد سيشعر بأن ثمة اختلال في التوازن العادل مما ينتج لدى الفرد مشاعر الاستياء والتذمر والتوتر، والعكس فإذا ما تساوت معدلات المخرجات والمدخلات فإن الفرد هنا سيشعر بنوع من الارتياح والرضا نتيجة العدالة بين المدخلات والعوائد أي ما يقدمه وما يحصل عليه بالمقابل. ويرى "أدامز" أن مدخلات الفرد تتأثر بإدراكه لمتطلبات العمل كصعوبة المهنة والمسؤوليات ومستوى التنظيم والإشراف ، يرى ذلك "أدامز" من خلال نظريته " أن مشاعر التوتر التي تستولي على الفرد نتيجة تصوره أن العائد غير عادل، تغيرات نفسية لدى الفرد أو قيامه بفعل يؤدي إلى إنهاء الاختلال غير العادل ،لأن التغيرات النفسية قد لا تتضمن خلق تبريرات يعطيها الفرد لنفسه عن أسباب العوائد الكبيرة التي يحصل عليها الآخر، وقد تتضمن استبدال الآخرين الذين يمثلون نموذج المقارنة بأفراد جدد وتحقق له المقارنة معهم نوعا من التوازن والعدالة التي ينشدها أو يحاول بطريقة أخرى التخلص من اللاعدالة هذه، إما بالقيام بتصرف أو فعل ملموس قد يتضمن محاولة تغيير مدخلات الفرد أو مدخلات الآخرين ،أو حتى تغيير عوائد الفرد كالمطالبة بعوائد أكبر مثلا، أو تغيير عوائد الآخرين بالمطالبة بخفض وعوائدهم أو عدم أحقيتهم بالعائد مثلا،وكإجراء أخير قد لا يحاول الفرد أن ينهي تلك العلاقة التي لا تحقق له الشعور بالعدالة عن طريق ترك الخدمة والاستقالة ،فالحل هنا يكمن في محاولة إقناع العمال بحتمية وجود الفرق باختلاف المناصب والكفاءات.

إن نظرية عدالة العائد بإضافتها لمقارنة العامل بينه وبين فرد آخر مختار كمرجع ،قد تحدثت عن المعنى الاجتماعي النفسي للعمل ،لأن العامل ليس مجرد آلة ينبغي فقط أن يكافأ على ما قدمه، بل أن العامل يعمل ويتحرك في جو من المنافسة والتسابق.

¹ - منصور محمد علي : مرجع سابق،ص206.

إلا أن النقص الذي يلاحظ في هذه النظرية هو عدم توضيحها لآليات المقارنة التي يعمد إليها العامل، أي لم تفصل بالقدر الكافي كيفية اختيار الفرد لحالات المقارنة، فهل توجد هناك مقاييس ومعايير وشروط للاختيار أم هي مقارنة واختيار عشوائي؟.

4- نظرية بورتر ولولر 1962:

لقد اهتم كل من بورت ولولر في دراستهما للرضا الوظيفي بالعلاقة بين الرضا والأداء وبدءا نموذجهما بالفكرة القائلة بأن: الدوافع والرضا والأداء، متغيرات مختلفة وأن علاقاتها ببعضها ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية في أن الرضا يؤدي مباشرة إلى الإنتاجية.

ويعتبر نموذج "بورتر ولولر" من أكثر النماذج قبولا في تفسير الرضا الوظيفي بحيث يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء وحول محددات الرضا¹.

بمعنى أن الأداء يحدده الجهد المبذول فتحده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب، وبالتالي فإن الجهد والدوافع لا تقود مباشرة إلى الأداء، لأنها مرتبطة بالقدرات أو السمات الشخصية وطريقة إدراك دور كل فرد، وأن الرضا لا يعتبر محددا للجهد، فتأثير الرضا على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة ومدى عدالتها وما تحققه من إشباع لحاجاته، والرضا في هذا النموذج يتحدد بتفاعل عاملين هما:²

أ - مقدار الإشباعات : التي يحصل عليها الفرد وتمثل الوظيفة مصدرها الأساسي كالأجر ومحتوى العمل وفرص الترقية والإشراف ومناخ العمل...الخ.

ب - إدراك عدالة العائد: التي تحقق له الإشباعات والذي يتحقق أو يتحدد على أساس مقارنة الفرد لمعدل العوائد أو الحوافز التي يحصل عليها مقارنة بما يقدمه للمؤسسة بمعدل عوائد الآخرين إلى ما يقدمه هؤلاء الآخرين، فإدراكه أو شعوره بالعدالة يتحدد بناء على هذه المقارنة.

الرضا عن العمل = قيمة الإشباع التي يوفرها العمل + إدراك عدالة العائد.

إن الشيء المميز في هذا النموذج هو ما يحدث بعد الأداء الوظيفي وهي المكافأة التي تتبعه لأن الرضا يتحدد بطريقة إدراك هذه المكافأة، مما يعني أن الأداء في رأيهم يقود إلى الرضا الوظيفي وهو أحد

¹ - منصور محمد علي: مرجع سابق، ص 207.

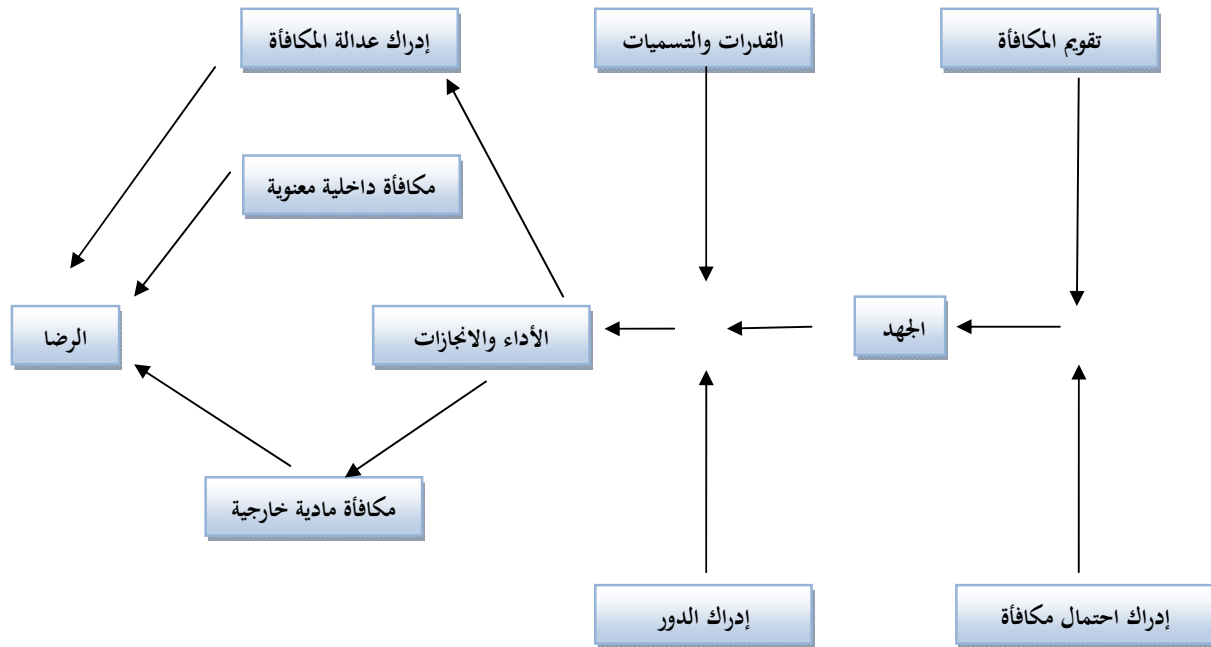
² - سلطان محمد سعيد: مرجع سابق، ص 231 - 232.

المتغيرات الناتجة عن مدى قصير المكافأة الفعلية لمقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة، فالعامل يكون راض عندما تقابل المكافأة توقعاته وإدراكه لعدالتها، ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها وكذا إدراكه للدور الذي ينبغي القيام به.

يرى "لور" أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا عن العمل متشابهة، بل تكاد أن تكون متطابقة في ثلاثة أبعاد وهي الراتب والإشراف والرضا عن العمل ذاته.

إن نموذج "بورتز" ولور" مثل بقية النماذج النظرية المعاصرة، يفرق بين الأداء كمتغير مستقل وبين الرضا كمتغير تابع وبالرغم من أن هذا النموذج لا يتضمن متغيرا مميزا للدافعية، إلا أن متغير الجهد يبدو في تفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحقيقها.

ويمكن تصور النموذج النظري الذي قدمه "بورتز" لعلاقات التأثير والتأثر بين متغيري الأداء والرضا والعوامل المحددة لكلاهما في الشكل التالي:



الشكل رقم (07): علاقات التأثير والتأثر بين متغيري الأداء والرضا والعوامل المحدد لهما.

5 - نظرية هيرزبيرج:

تعد مساهمة هيرزبيرج في هذا المجال مساهمة كبيرة لمعرفة وفهم طبيعة الرضا عن العمل، وأهم العوامل التي تساهم في تحديد الرضا عن العمل. أين قام بفصل هذه العوامل أو المحددات للرضا الوظيفي إلى مجموعتين وهما:¹

أ - **العوامل الدافعية:** التي تشكل الرضا عن العمل، كالإنجاز والاعتراف.

ب- **العوامل الصحية:** وهي التي تسبب عدم الرضا عن العمل، كالأجر وسياسة المؤسسة و ظروف العمل والعلاقات بين الرؤساء والزملاء، ولقد كشفت دراسة هيرزبيرج عن الدور الأساسي الذي تقوم به هذه العوامل في عملية تحفيز الفرد مما يدفع إلى دراسة العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي والتي تؤثر بدورها في الأداء، فظهر علامات الشعور بعدم الرضا بين العمال يدل على وجود حاجات ودوافع لم يتم إشباعها، أو أن طريقة الإشباع لم تحقق النتائج المرجوة، مما يفقد الإشباع أثره في القضاء على أسباب عدم الرضا وهنا يظهر دور الإدارة في المسؤولية وفي محاولة البحث والكشف عن الحاجات التي يفتقر إليها العمال ويسعون لإشباعها. إن الدراسات التي اتبعت نفس طريقة الدراسة الأصلية لـ **هيرزبيرج** وزملائه سألت أفراد عينة البحث عن مواقف السعادة والاستياء في العمل والوقائع المسببة لها إذ أعطت نفس النتائج التي توصلت إليها دراسات **هيرزبيرج** ، أما الدراسات التي حاولت البحث عن مواقف وأسباب الرضا عن العمل من عدمه لتبعت طرقاً أخرى لجمع البيانات التي حاولت البحث عن مواقف وأسباب الرضا عن العمل من عدمه لتبعت طرقاً أخرى لجمع البيانات وتحليلها، فلم تؤيد افتراضات **هيرزبيرج**. حيث اعتمدت طريقة **هيرزبيرج** على الجانب التقديري والنظرة الشخصية لمفردات عينة البحث، الأمر الذي جعل من الرضا الوظيفي يرتبط بعوامل ذاتية تخص قدرات الأفراد وإنجازاتهم أما عدم الرضا عن العمل فقد أرجعها أغلب أفراد العينة إلى البيئة الداخلية للتنظيم والمحيط الخارجي، مما أفقده هذه الطريقة في تحديد عوامل الرضا وعدم الرضا عن العمل.

إن النتائج التي توصل إليها **هيرزبيرج** أثارت اهتمام العديد من الباحثين " الذين قاموا بمحاولة لاختبار صحة الفرضيات في العديد من الدراسات الميدانية، وقد أسفرت عن نتائج متناقضة"² فمنهم من

¹ - خوجة عبد العزيز: مرجع سابق، ص 206.

² - عاشور أحمد صقر: مرجع سابق، ص 162.

أيد تلك الفرضيات وهناك من عارضها ونقدها ومن بين الذين انتقدوها، "كلي" ¹ الذي اعتبر أن العوامل الصحية التي افترضها هيرزبيرج تتعلق بالمسيرين أكثر من المشرفين والعمال. وهناك من انتقدها في تجزئته المبالغ فيها بين عوامل الرضا وعدم الرضا و العوامل المسببة لكل منهما، بحيث فصل العوامل المسببة للرضا عن التي تسبب عدم الرضا، أين أثبتت الدراسات التي جاءت بعده أنه يمكن العوامل المسببة للرضا في أن تسبب في نفس الوقت عدم الرضا عن العمل، وما يدعم هذا الأمر النتائج التي توصل إليها "وال" wall 1973 ² أنه يمكن لنفس العوامل أن تسبب في الرضا واللارضا، لكن الفرق هو اتجاه تلك العوامل فقط و اعتبار وجود الفروق الفردية واختلاف الحاجات وترتيب أولوياتها ودرجة إلحاحها، الأمر الذي أنكره أو بسطه هيرزبيرج في دراسته وإهماله لبعض العوامل الأخرى المسببة في الرضا أو عدم الرضا كوجود الشغب و عدم الاستقرار المهني نتيجة إهمال عوامل أخرى خارجية لم يذكرها هيرزبيرج، فالرضا وعدم الرضا بعدان مرتبطان ببعضهما بمتغيرات يحدد كل منهما بطريقة عكسية وسببية.

بالرغم من الانتقادات التي وجهت لدراسة هيرزبيرج، إلا أنه لا يمكن إنكار مساهمته الهامة التي ساعدت على التوصل إلى فهم طبيعة الرضا وعدم الرضا عن العمل ومحدداتها، فنستطيع القول أنه قدم نموذجا جديدا في التنظيم لا يقوم على أساس الاعتماد التكنولوجي بل على أساس الافتراضات التي يراها العمال أنها المسببة للرضا عن أعمالهم، ومن ثمة الاهتمام بهم طريقة جديدة في العمال.

¹ - خوجة عبد العزيز: مرجع سابق، ص 206

² - أرزقي عبد النور: محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند الجزائريين ، رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1997، ص 100.

VI - نتائج الرضا الوظيفي:

وبهذا الصدد تقسم نتائج الرضا القسمين :

1- **نتائج الرضا الوظيفي:** إن اهتمام المديرين والرؤساء بنتائج الرضا الوظيفي يحدد سلوك الأفراد التنظيمي بالإشارة على الأداء والغياب ودورات العمل.

- **الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل :** يقودنا التركيب المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن العمل زاد الدافع لديه في البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.

كما قد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار هذا الفرد ، وقد أظهرت أنه هنالك علاقات سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل ، المعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل الى الانخفاض.

- **الرضا عن العمل ومعدل الغياب :** " من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بمجالات الغياب بين العمال ، الرضا عن العمل والفرد هنا هو أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح"¹.

- **الرضا عن العمل والإصابات (حوادث العمل) :**

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل ، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله ، وبالتالي انعدام الدافع والرغبة في العمل ذاته ، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات ونفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا تجده أقرب إلى الإصابة إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه ولكن هذا التعبير غير مقبول عند بعض الكتاب أمثال فروم².

¹ - ماجد العطية : سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق ، ط1 ، عمان ، 2003 ، ص201.

² - فرج عبد القادر : علم النفس الصناعي التنظيمي ، عين الدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية ، ط 8 ، مصر ، 1998 ، ص 246.

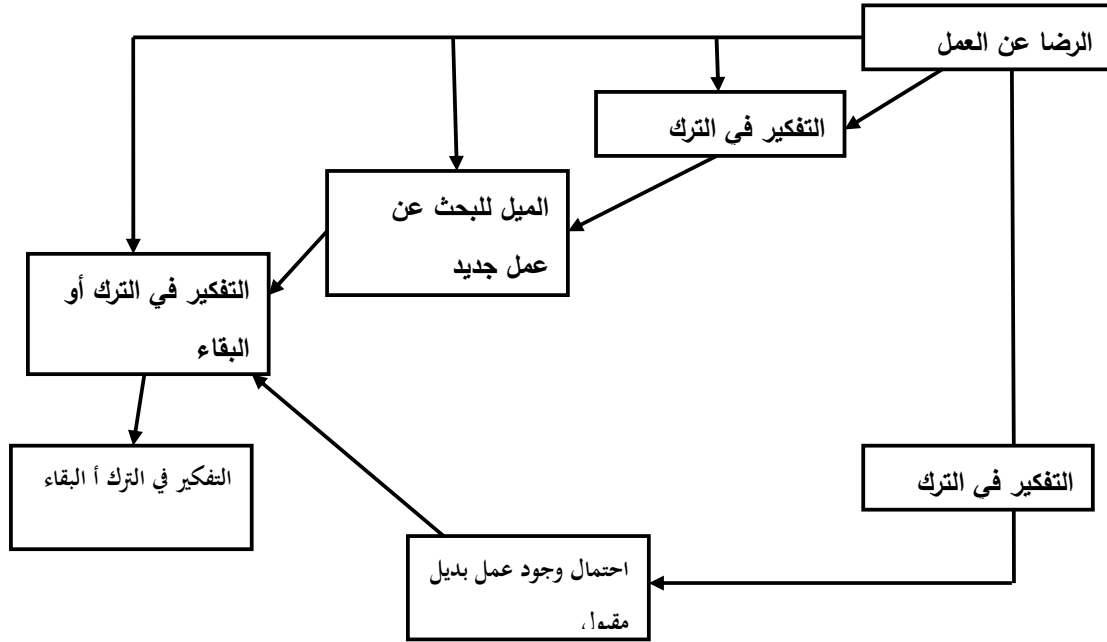
- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل : " كانت العلاقة بين الرضا والأداء موضوع جدل الباحثين منذ مر السنين ، ويعتقد بعض العلماء أن الرضا الوظيفي يقضي على الأداء بعبارة أخرى أن العامل السعيد بعمله هو عامل منتج بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض ، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية ، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا ، وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء ، وقد تكون العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد ومع ذلك فالحقيقة أن الأداء والرضا يتمازجان ¹.

2- نتائج عدم الرضا الوظيفي : يتم التركيز على ناحيتين ، الأولى الانسحاب من العمل مثل الغياب ، معدل دوران العمل ، وثانياً مستوى أداء العامل .

- الانسحاب من العمل : حينما يشعر الفرد بحالة عدم الرضا فإنه يحاول بشتى الطرق أن يبتعد عنه وتسمى هذه الظاهرة بالانسحاب عن العمل ، وبالنسبة لظاهرة الغياب عن العمل فعدم الرضا يدفع الفرد إلى كثرت الغياب وتؤكد بعض الدراسات العلمية ان الحالات الاقتصادية والنجاح في البحث عن البديل يؤثر إلى حد كبير في الترك الاختياري للعمل ، وقد اهتمت منظمات الأعمال بدراسة الاسباب التي تؤدي إلى ترك العمل نظراً لما تتحمله من تكلفة عالية في عمليات الاختيار ذوي التدريب بسبب الإخلال الوظيفي ².

¹ - محمد سعيد ، أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 604.

² - بادون رويارت ، جيرالد : إدارة سلوك المنظمات ، ترجمة محمد الرفاعي ، اسماعيل علي بيسوني ، الرياض ، 2004، ص 211.



الشكل رقم (08) : نموذج التترك الاختياري للعمل.

المصدر : بادون رويارت ، جيرالد : مرجع سابق ، ص211.

- مستوى العمل : الكثير من الناس يعتقدون أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل أكثر إنتاجية ولكن إلى أي مدى يصح هذا الاعتقاد في الواقع ؟

أشارت الدراسات بوجه عام إلى وجود علاقة ايجابية بين الرضا والانتاجية غلا أنها لم تكن قوية إحصائيا وذلك لأسباب هي : مستوى الانتاجية يكون متعلق بالفرد ذاته ومرتبطة بأداء زملائه أو مرتبط بأداء الآلة وتلك الحالات يكون الانتاج مقيد ولا يسمح بحدوث أي تغيير فيه ، والعلاقة بين الرضا والانتاجية لا تكون مباشرة وإنما من خلال عوامل وسيطة كالأجور والمكافآت.

وبسبب الآثار السلبية لعدم الرضا اهتمت الادارة بتحسين حالة الرضا بمجموعة من الوسائل هي :

جعل العمل مسليا : الكثير من الأعمال الروتينية تثير الضجر والملل وللد من هذا يقومون بإذاعة بعض المقطوعات ، ورسم بعض الصور المضحكة وتوزيع بعض الهدايا .

■ العدالة في الاجور والمكافآت: تخلق الإحساس بالرضا يجب على الشركة أن تحرص على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية بشكل عادل ¹.

■ تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم : فكلما كان الشعور قوي لدى الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم التي تستغرق اهتماماتهم كلما كانوا راضين عن عملهم .

■ تجنب القرار الذي يثير الضجر والملل لدى الافراد ، يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرئيسي للتغلب على تلك المشكلة أي كلما كان العمل مكرر تكون نسبة عدم الرضا عالية ².

VII - البرامج الداعمة للرضا الوظيفي :

ويقصد بها المحافظة على المستوى المطلوب للرضا الوظيفي ، اتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات ومن أهم هذه البرامج ما يلي :³

■ برامج صيانة القوى العاملة : وهي تستهدف عدم تآكل المهارات وخبرات العمال ، وتقوم بتطوير خبراتهم بغرض الإبداع والابتكار .

■ برامج تحسين بيئة ظروف العمل : الاضاءة ، معالجة حالات التعب والارهاق والنظر في ساعات العمل وحاجة العمال للراحة .

■ برامج الرفاهية الاجتماعية : وذلك بالاهتمام بزيادة الحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنادي والاسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وابنية سكنية مميزة للعمال ، فهذه الاجراءات تدفع العمال إلى الأداء الأكثر وتكون هذه الحوافز مستمرة وشاملة للعمال.

■ برامج الأمن والسلامة المهنية : وتكون في المؤسسات على أن تشمل عدد ممن الانظمة يهدف حماية عناصر النتاج في مقدمتها العنصر البشري وردود الأفعال اتجاه بيئة العمل .

■ برامج الرعاية الصحية : تفرض على المؤسسة الأمن الصحي للعمال وتهتم بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين ووقوف المؤسسة إلى جانب الفرد العامل المريض وتباين نوع وطبيعة أعمال المؤسسة ¹.

¹ - رواية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004، ص181.

² - بارون رويارت ، جرينيرج جيرالد : مرجع سابق، ص 14.

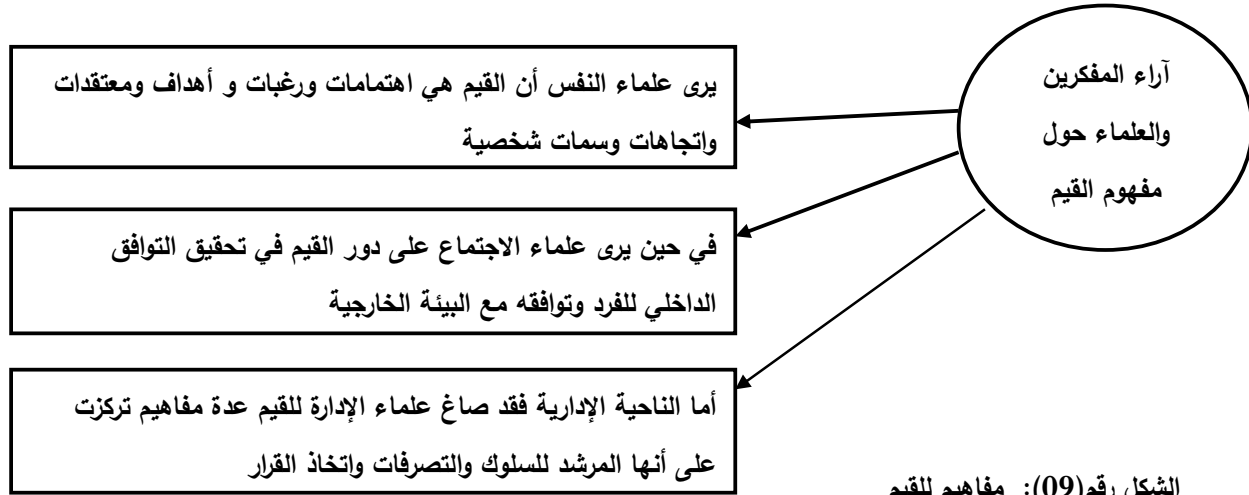
³ - ماجدة العطية : مرجع سابق ، ص 430.

VIII- تأثير القيم على الرضا الوظيفي:

لا توجد منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة حديثة التكوين أو مضى عليها فترة من الزمن إلا و لها وجهات نظر في التعامل مع الظروف التي تحيط بها و نوع العلاقات و التواصل و التعامل مع الأطراف الذين تربطهم مصالح بالمنظمة بسيطة كانت أو واسعة، إنها ما يعرف بالقيم التي تشرح بشكل مفصل و واضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين و كيف تدبر نفسها ².

1- مفهوم القيم:

اختلف العلماء و المفكرون في تحديد مدلول للقيم حيث أن كلا منهم ينطلق من منظور فكري يختلف عن منظور الآخرين و الشكل التالي يوضح ذلك ³:



الشكل رقم(09): مفاهيم للقيم

المصدر: الثقافة التنظيمية و القيم الإدارية و صراع الحضارات،

<http://www.uop.edu.jo/download/research/members/CAYBLA3T.pdf> بتاريخ 20/03/2013.

¹ - محمد الصرفي: السلوك الإداري، دار الوفاء، ط1، الاسكندرية، 2007، ص 138، 139.

² - محمد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص12.

³ - الثقافة التنظيمية و القيم الإدارية و صراع الحضارات،

<http://www.uop.edu.jo/download/research/members/CAYBLA3T.pdf> بتاريخ 20/03/2013.

مجموعة من الفلسفات، المعتقدات و الافتراضات، يعرف « Kilman » القيم بأنها " المبادئ و التوقعات، و الاتجاهات و قواعد السلوك، التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار و الخبرات و التجارب، مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام و الآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة كما تعرف بأنها : المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة و الاعتبارات التي تعمل في ظلها و التي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة.

* - مفهوم القيم:

يرى علماء النفس أن القيم هي اهتمامات و رغبات وأهداف و معتقدات و اتجاهات و سمات الشخصية في حين يركز علماء الاجتماع على دور القيم في تحقيق التوافق الداخلي للفرد و توافقه مع البيئة الخارجية، أما من الناحية الإدارية فقد صاغ علماء الإدارة للقيم عدة مفاهيم تركزت على إنها المرشد للسلوك و التصرفات و اتخاذ القرار¹.

3- أنواع القيم:

يمكن تصنيف القيم إلى عدة أنواع أو تقسيمات كما حددها روكيش و " سبرنجر"، كما يلي²:

أ- القيم الفكرية أو العقلية:

هي تلك القيم التي تكون هامة لدى الباحثين و المفكرين فهم يدرسون و يحاولون التحلي بالموضوعية في تفسير و تحليل الأحداث و الوصول إلى الحقيقة.

ب- القيم الاقتصادية:

هي تلك القيم التي يهتم بها الساعون إلى تعظيم المنفعة المادية، يهتم بها بعض المديرين الذين يطمحون إلى خفض التكاليف حتى و إن أدى هذا لخفض مستوى خدمة العميل أو جودة المنتج و يسعون لتعظيم الإيرادات و من ثم زيادة الأرباح و العوائد المادية و مع ذلك فإن سعي ال مدير لخفض التكلفة دون أن يؤثر هذا سلبيًا على المستوى المناسب لخدمة العملاء يعني تحليه بقيم اقتصادية إيجابية.

ج- القيم الجمالية:

هنا يتأمل الفرد الأبعاد ا لجمالية في الطبيعة و في اللوحات و في منزله و مكان عمله، إنه يسعى لتذوق الجمال في الأشكال و الأصوات، و يستمتع بالانسجام بين سمات و عناصر جمالية في حياته.

د- القيم الاجتماعية:

هنا يركز الفرد على تألفه و انسجامه مع الناس في علاقة ود و حب، فتراه ودودا متعاطفا يسعى لأن يكون ضمن نسيج اجتماعي متآلف.

¹ - محمد المعبودي مرسل: التغيير الاجتماعي للثقافة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1990، ص65

² - المرجع نفسه ، ص 67-68.

هـ - القيم السياسية:

هنا يركز الفرد على فنون السلوك السياسي أي الإقدام و الإحجام و المناورة في التعامل مع الآخرين وصولاً للتفوق في التنافس على مناصب أو مغامرات أو موارد أو نفوذ.

و - القيم الدينية:

هنا الفرد يركز و يستمسك بالمفاهيم و المعاني و الاتجاهات الدينية التي أنزلها الله على عباده.

ز - القيم التنظيمية :

لقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي.

والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة¹.

و تتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد و المنظمات فيما يلي²:

- ✓ تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.
- ✓ زيادة درجة الولاء للمنظمة، و الالتزام بالسياسات و الأهداف و نظم العمل.
- ✓ يشتد الصراع بين الأفراد و الجماعات، و يصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم.
- ✓ زيادة فعالية البرامج التدريبية.
- ✓ تضارب القيم و عدم تجانسها و اختلاف توجهاتها، يؤدي إلى تفكك المنظمة و انهيارها.
- ✓ زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات و الاتصالات و تبادل المعلومات.
- ✓ تخفيض معدلات ترك العمل و المحافظة على الأدوات و المعدات.
- ✓ زيادة الكفاءة في العمل و رفع معدلات الأداء.
- ✓ المساعدة في تقييم و تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

4- الصراع القيمي:

إن الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة هي سبب أساس لظاهرة الصراع التنظيمي ، فأرجعت النظريات علل الصراع إلى التنظيم أو القيادة تارة وإلى الاتصال الإداري تارة أخرى ، وهي في ذلك تتعامل مع منظومة القيم.

¹ - محمد المعبودي : مرجع سابق ص 68.

² - المرجع نفسه ، ص 70.

ويرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد، وحيث أن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، وإن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ومن ناحية أخرى فإن الفرد يتعامل مع أنظمة وأفراد آخرين داخل التنظيم ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد و جماعات تنظيمية، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي¹.

IX- أثر العادات و التقاليد على الرضا الوظيفي:

الجانب السلوكي عبارة عن نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم، وهي نماذج عامة للسلوك يجب إتباعها بواسطة الأعضاء " تحية العميل مثلاً أو نظرة العين و الابتسامة". و يتمثل الجانب السلوكي للثقافة التنظيمية في عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة.

1- العادات و التقاليد:

أ- تعريف العادات:

جمع لكلمة عادة، و معنى هذه الكلمة ومفهومها الدارج هو تلك الأشياء التي درج الناس على عملها أو القيام بها أو الاتصاف بها، وتكرار عملها حتى أصبحت شيئاً مألوفاً ومأنوساً، وهي نمطاً من السلوك أو التصرف يعتاد حتى يفعل تكراراً، ولا يجد المرء غرابية في هذه الأشياء لرؤيته لها مرات متعددة في مجتمعه وفي البيئة التي يعيش فيها .فالعادة إذن هي ما تكرر فعله، وألفته الأبصار لكثرة مشاهدته في حياة الناس اليومية.

ب- تعريف التقاليد:

معناها أن يقلد جيل أساليب الجيل الذي سبقه ويسير عليها، إن كان ذلك في الملبس أو في السلوك والتصرفات أو في العقائد والأعمال المختلفة التي يرثها الخلف عن السلف. و في المنجد، التقليد : جمع تقاليد وهو ما انتقل إلى الإنسان من آباءه ومعلميه ومجتمعه من العقائد والعادات والعلوم والأعمال². و يقال قلّد فلاناً :أي اتبعه وحاكاه فيما يقول أو يفعل من غير حجة ولا دليل.

¹ - محمد المعبودي : مرجع سابق ص 69 .

² - عبد الحميد لطفي : الأنثروبولوجيا الاجتماعية ، دار المعرفة ، القاهرة ، 1979 ، ص 75.

إن كل حركة أو فعل أو قول يبدو من أي شخص ثم يتكرر منه و يعاد يصبح بالنسبة للشخص عادة ثم يصبح تقليدا بالنسبة لمن يحاكيه في ذلك، وكثيراً ما نرى ترادفاً ظاهراً بين كلمتي عادات وتقاليد فنرى الناس يقولون : من عاداتنا وتقاليدنا فعل كذا.

ج- العادات و التقاليد التنظيمية:

وهي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة، والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة إتباعه في المواقف المختلفة، وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد، ويعد الخروج عليها خروج عن المألوف، وخروج على إرادة الجماعة. و هي عبارة عن أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد المنظمة و ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية حيث نجد مثلاً أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر لمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال . و من العادات والتقاليد الإيجابية المتعارف عليها في العمل نجد :

- الانضباط و التقيد بساعات الدوام.
- التفاني الزائد والجد والاجتهاد في العمل.
- تقديم شعار مصلحة المنشأة فوق الجميع.
- الحرص من أجل مصلحة المنشأة.

د- مصادر العادات و التقاليد : العادات الاجتماعية هي نتاج لمجموعة من المصادر أبرزها:

- المصادر الدينية حيث تتبع العادات الاجتماعية ا لمتوافقة مع الشريعة الإسلامية ويصبح لها قبول في المجتمع.
- الممارسات الاجتماعية والتجربة والخطأ من خلال الممارسات الاجتماعية يكتشف الأفراد نجاعة العادات وأهميتها لهم أو فشلها في تحقيق احتياجاتهم وبذا فان ما يستمر من عادات وتقاليد هو نتاج لقناعة الناس بها وأهميتها في تنظيم حياتهم¹.

2-أثرها:

تسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء و الرضا وهي في ذلك تستخدم عدة سياسات و إجراءات منها ما هو محدد قانونياً (القانون العام و القانون الداخلي)، ومنها ما هو مكتوب في الاتفاقيات الجماعية) بين إدارة المنظمة و ممثلي العمال وهم النقابة (، ومنها ما هو غير

¹ - عبد الحميد لطفي : مرجع سابق ، ص83-84.

مكتوب وغير رسمي تتخذه المنظمة كتصرف أو إجراء تبعاً لمواقف معينة، ومن بين هذه السياسات، التحفيز، التدريب، القيادة، الاتصالات و اتخاذ القرارات، العادات و التقاليد ¹ .

فمثلاً هناك مجموعة من العادات والسلوكيات الوظيفية والمهنية والإدارية تتمثل في اللامبالاة بأداء العمل المنوط ببعض الموظفين والنوعية والكفاءة المطلوبة وشيوع بعض العادات الذهنية والسلوكية تتمثل في الكسل الذهني والتراخي والبطء السلوكي في أداء العمل ومتابعته في إطار شروطه ومعاييرها ، ناهيك عن التعود على عدم التبصر واليقظة في متابعة العمل بعد أدائه، وملاحظة مدى قدرة العمل، أو الجهاز أو النظم، العادات و التقاليد، أو العمالة على الوفاء بالمهام المنوطة بهم و بهن . هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية تشكل نمو واتساع الإهمال والكسل والتراخي ، ووهن الحيوية ، وعدم الجدية ، والتبصر في أداء العمل، هي مؤشرات لانخفاض الأداء و الرضا الوظيفي.

نستطيع أن نوصف الظواهر الممتدة لتجليات الإهمال وعدم الجدية في أداء العمل ومتابعته إلي بروز نمط ثقافة الفشل وعدم الجدية والمسئولية².

كما أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب، أو نواقص في قوانين، أو أنظمة المنظمة والإدارة، وإنما بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحياناً في الحساب وقت التنظيم، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والثقافة و الأخلاق في الأفراد الذين نشأوا في البيئات المختلفة، والحاجات والأمان في الموظفين، ولذا فإن على المدير الإداري أن يأخذ في الحساب العادات والتقاليد والأديان والمذاهب واللغات وما أشبه، التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المدير مهما كان لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية أو بالضغوط وما أشبه، وإنما يتوجب أن يتخذ الخطوات الإيجابية لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح والإقناع والمدارة والتشجيع المعنوي والمادي، وإعطاء المكافأة وغيرها من الوسائل³.

فهي بالتالي تؤثر على مستوى فهم و استيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم و من ثم على : سلوكياتهم و تصرفاتهم، مستوى الدافع للإنجاز، العلاقات الاجتماعية و الأسرية، طريقة التفكير بشكل علمي، الميل نحو السلطة، تكوين الاتجاهات و مصدر لتشكيل أخلاق الموظفين.

¹ - عبد الحميد لطفي: مرجع سابق ، ص 84.

² - المرجع نفسه ، ص85.

³ - المرجع نفسه ، ص 90.

X- أثر البيئة المادية للعمل على الرضا الوظيفي:

الجانب المادي يقصد به كل ما هو مادي في المؤسسة فهي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة، و فيما يلي بعض العوامل و المتغيرات الملموسة التي تكون الجانب المادي للثقافة التنظيمية :

- منتجات وخدمات المنظمة.
- اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى.
- بيئة العمل المادية :مباني ومكاتب وفروع خاصة بالمنظمة الأثاث والتصاميم الداخلية والخارجية
- إعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها.
- مساهمات وخدمات المنظمة وتأثيرها في المجتمع.

1- مفهوم البيئة المادية للعمل:

يقصد بالبيئة المادية البيئة الفيزيائية، أو التسهيلات، أو تنظيم المكان الخاص بالعمل وترتيبه، و مدى توافر المستلزمات المادية مثل : التهوية، الإضاءة، الهدوء، المساحة، نوعية الأثاث وغيرها، تنظيم غرفة المكتب، نمط جلوس العاملين، توفير التجهيزات والأدوات اللازمة، وعدد العاملين داخل غرفة، والتي تساعد على إتمام العمل، و تتمثل بمجموعة من العناصر التي تنظم البيئة الفيزيائية للمكان مثل :حالة البناء، ونوعية طلاء الجدران، والتهوية، والإنارة، وحجم الغرفة بالنسبة لعدد الجلوس، ومقاعد الجلوس، والتجهيزات، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً في الحالة الجسدية والنفسية. و قد تم التوصل إلى أن البيئة المادية تؤثر في المشاركة والتواصل مع الرؤساء فيما بينهم ، وعلى الزمن الذي يستغرقه في أداء المهام والواجبات والانتباه، والانشغال¹.

2- أثرها:

إن تجاهل تصميم مكان العمل يمكن أن يكون له تأثير معاكس، ف وفقاً للاتحاد الدولي للتصميم الداخلي الذي يرى أن سوء التصميم غالباً ما يؤدي إلى انعدام الكفاءة التشغيلية، وبالتالي إلى خفض الإنتاجية وضعف أداء الأعمال².

و ترى "دروست" أن أماكن العمل الذكية والمبتكرة والفعالة لا تساعد الشركات على خفض تكاليف التشغيل فحسب، ولكنها تضيف قيمة حقيقية للعمل، إذ يمكن لمساحة عمل مصممة بعناية أن تزيد الإنتاجية، وتعزز الإحساس بالانتماء للمجتمع ، وتقلل الأثر البيئي، كما أنها تعرب تعريباً واضحاً عن قيم

¹ - عبد الله علي ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية- أطروحة دكتوراة دولة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر

1999 ص222

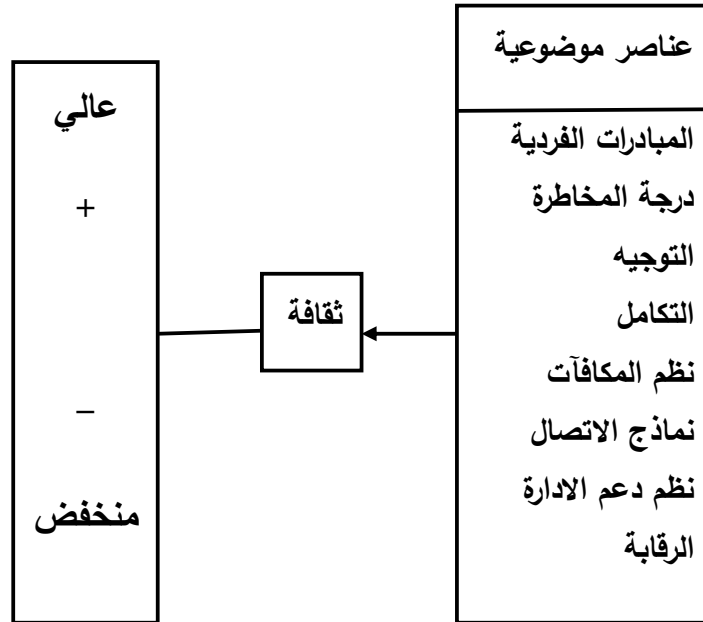
² - المرجع نفسه ، ص 225

المؤسسة .ولئن كانت أوساط الموارد البشرية قد تمكّنت بسرعة من تسليط الضوء على أهمية الروح المعنوية للموظف في تسهيل انتعاش الأعمال التجارية، فقد كان هناك في المقابل تركيز أقل على تأثير بيئة العمل الفعلية في الإسهام بتجربة عمل إيجابية للموظف، هذا رغم الدراسات الواسعة التي تظهر أن المكتب ذا التصميم الجيد هو أحد أسهل الطرق وأقلها كلفة للاحتفاظ بالموظفين وجعلهم أكثر إنتاجية¹.

XI- العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي :

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة ، غلا انهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فعنه لابد أن تكون ثقافة قوية .

فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الانتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ، فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الاحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح² .
والشكل التالي يوضح تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي :



الشكل رقم (10) : أثر الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي

المصدر: علي عبد الله ، بحث ثقافة المنظمة

¹ - عبد الله علي : مرجع سابق ،ص225.

² - نفس المرجع ، ص 226.

العناصر الموضوعية:¹

- المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.
 - تحمل المخاطرة: مدى تشجيع الاعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
 - الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة.
 - التكامل: مدى قيام الادارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة .
 - نظم المكافأة : مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس لاعتبارات شخص آخر.
 - نماذج الاتصال : مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.
 - نظم دعم الادارة : مدى قيام الادارة بتوفير الدعم والمساندة واثابة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم .
 - الرقابة : عدد الواعد والاجراءات وكمية الاشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين .
- إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ ، حيث أن الثقافة الضعفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة .

¹ - جمال الدين محمد مرسى: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية طبع -نشر -توزيع ، الاسكندرية ، 2006، ص15.

كما أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلا شك إلى تقليل معدل دوران الموظف ، وتؤثر إيجابيا على سلوك الموظفين في موقع العمل ، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المنظمات ويتم إدخال فرق عمل جديدة ، وفي نفس الوقت تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين ، وترفع من كفاءة الموظفين فإن تلك الإجراءات (وهي الثقافة التنظيمية القوية) توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجيه جميع موظفيها نحو تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها¹.

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

¹ - محمد أحمد العطار ، بيئة العمل الفعالة ، مقاييس الرضا الوظيفي - <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/production-managment.htm> بتاريخ 2013/03/25.

خلاصة الفصل

إن الاهتمام بموضوع الرضا عن العمل بدأ منذ ظهور الحاجات الإنسانية، والبحث عن طرق وكيفيات إشباعها، هذا البحث الذي تمخضت عنه عدة اتجاهات وتيارات كان هدفها هو إيجاد أفضل الطرق لإشباع الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين، للتوصل لتحقيق رضاهم عن عملهم وهو ما استخلصناه من خلال عرض بعض أهم النظريات التي تناولت موضوع الرضا عن العمل.

ونستنتج مما سبق أن الرضا عبارة عن ظاهرة فردية تتحكم فيها مجموعة من العوامل أهمها الأجر الذي يحصل عليه الفرد العامل مقابل تقديم لعمل معين في المؤسسة ، إضافة إلى ساعات العمل التي تحدد الأوقات التي يؤدي فيها مهامه، والإشراف الذي يخضع له وظروف العمل التي يعمل في ظلها سواء المادية منها كوسائل العمل والتجهيزات والآلات....الخ، أو الفيزيائية منها كالإضاءة والتهوية والنظافة، إضافة إلى طبيعة العلاقات بين العمال فيما بينهم أو مع رؤسائهم في العمل وغيرها من العوامل التي يمكن أن تؤثر على درجة رضا الفرد العامل عن عمله، أو حتى عدم رضاه في عدم توفرها أو سوء استعمالها.

تمهيد

- I لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز
- II الاجراءات المنهجية المتبعة
- III تحليل البيانات الشخصية
- IV تحليل بيانات الفرضية الأولى
- V تحليل بيانات الفرضية الثانية
- VI تحليل بيانات الفرضية الثالثة
- VII تحليل النتائج على ضوء الفرضيات
- VIII الاستنتاج العام

تمهيد:

إن الدراسة السوسيولوجية تتسم بالتكامل و الاتساق، و تجزئتها إلى جزأين نظري وآخر ميداني يعد إجراء منهجي مهم ،لا يعكس بالضرورة الفصل بين أجزاء الدراسة بالقدر الذي يوضح التفاعل بينهما بصورة متفاعلة و متجانسة تمنح الدراسة السوسيولوجية تكاملا أثناء عملية التركيب و التحليل لمتغيرات الدراسة ومؤشراتها من جهة و محاولة التزاوج بين النظري و ما يقابله في الواقع من جهة أخرى .

I - لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز :

إن نشأة مؤسسة سونلغاز مرتبط بالتوجهات الاقتصادية للبلاد و التوجهات الاشتراكية حيث كانت شركة احتكارية و مع التحولات الاقتصادية تحول نظامها إلى النظام الجديد و هو النظام الرأسمالي و تعتبر مؤسسة سونلغاز أهم مؤسسة وطنية قياسا بالقطاع الذي تعمل فيه حيث تمتلك حصريا لإنتاج الكهرباء و نقله و توزيعه في الجزائر و كذلك لنقل الغاز الطبيعي و توزيعه في كافة أنحاء الوطن وللمؤسسة الفضل في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد من أقل من نسبة 50 بالمئة يوم تأسست في عام 1969 ليرتفع إلى حوالي نسبة 100 بالمئة اليوم و تعد سونلغاز اكبر مرفق كهربائي في المغرب العربي دون منازع و من اكبر المرافق الكهربائية على الصعيد العالم العربي و ذلك نظرا لرقم أعمالها الذي يزداد دائما في السوق الاقتصادية حيث بلغ عام 1999 مجمل أعمال سونلغاز أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري أي حوالي 97 مليون دولار أمريكي علما أن الكهرباء و الغاز يتم بيعها في الجزائر بأسعار هي الأدنى في العالم و توظف الشركة حاليا أكثر من 21 ألف شخص.

II - الإجراءات المنهجية المتبعة :

1- منهج الدراسة :

إن كل دراسة علمية تحتاج إلى منهج يوافق موضع البحث و محل الدراسة و يقودها للوصول إلى نتائج و حقائق متوخات من هذا البحث و على الباحث أن يحدد في بادئ الأمر المنهج الذي يلائم المشكلة التي

بصدد دراستها ، و المنهج الذي اعتمدنا عليه هو المنهج الكمي و الذي يهدف إلى قياس الظاهرة وهذا القيام قد يكون أصغر أو أكبر عن طريق حسابات إحصائية.¹

و الأكثر من ذلك يسمح المنهج الكمي "بجمع المعلومات المتشابهة من مجموع العناصر، فيما بعد تسمح هذه التشابهات بين المعلومات بقيام الإحصائيات و يشكل أعم التحليل الكمي للمعطيات " و لكن بالرغم من ذلك فإن الظواهر الإنسانية و مهما كانت دقة قياسها "ستظل محتقظة ببعدها الكيفي".²

2- التقنيات المستخدمة في الدراسة :

إن طبيعة المنهج و المسعى الذي يتبعه البحث(التحقق من الفرضيات ذات المتغيرين و فحص الترابطات التي توحى بها هذه الفرضيات) فرضت علينا استخدام تقنية الاستمارة التي تركز على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجمع إحصائي معين تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية و المهنية و العائلية، و بأرائهم و مواقفهم من آراء ورهانات إنسانية و اجتماعية و بتوقعاتهم، و بمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة لحدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهتم الباحثين و تعرف الاستمارة بأنها "الوسيلة الأساسية للاتصال بين الباحث و المبحوث تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي من خلالها تنتظر من المبحوثين المعلومة..."³ ووفقا، لخصائص مجتمع البحث الذي طبقت مع مفرداته هذه الأداة و تبعا لمؤشرات الفرضية، فإن أسئلة الاستمارة تمحورت حول ،الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى مؤشرات القيم والاشراف والحوافز و المناخ التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة الحالية و قد تضمنت الاستمارة على(28) سؤال توزعت على محاور حسب متغيرات الفرضيات كما يأتي :

¹ – ANGERS(M): *initiation pratique ala.Methodologie Des science.Humains*, edition Casbah, Alger, 1997, p.60.

2. مورييس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة بوزيد صحرابي و آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 101 .

³ – GRAWITZ(M), *Méthode des sciences, sociales*, Edition Dalloz, paris, 8eme, 1990, p779.

- المحور الأول: أسئلة حول البيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث و قد ضمت خمسة أسئلة، و هذه البيانات تتعلق بالخصائص العامة لمجتمع البحث من حيث: الجنس، السن، الأقدمية...الخ
- المحور الثاني: أسئلة دارت القيم والإجراءات المتبعة في المؤسسة قد تضمنت 08 أسئلة.
- المحور الثالث: أسئلة دارت حول الثقافة التكيفية و قد تضمن هو الآخر 09 اسئلة.
- المحور الرابع : أسئلة حول علاقات العمال مع الزملاء والمشرفين وقد تضمنت 05 أسئلة.

3- العينة و كيفية اختيارها :

باعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات مهنية (إطارات ،أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) فإن العينة المناسبة لهذا المجتمع، العينة الطبقية، إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث.

حيث أن " العينة الطبقية تستهدف الحصول على عينات أكثر للمجتمع الأصلي، و خلالها يقسم الباحث مجتمعه البحثي إلى طبقات وفقا لخاصية معينة و بحيث يكون حجم كل طبقة أو فئة متناسبا مع حجم المجتمع الأصلي، ثم يشتق الباحث بعد ذلك طريقة عشوائية من هذه المجموعات الأصغر عددا من المفردات سبق تحديدها ¹."

أما عن الخطوات المتبعة عند تحديد العينة الطبقية، فإنها تبدأ دائما بتحليل المجتمع الأصلي بغية التعرف على مختلف ملامحه ،يمكن تقسيمه إلى طبقات متجانسة من حيث السمات أو الخواص التي تجمعها حسب موضوع البحث، و بعد تحديد الطبقات تحسب عدد الوحدات سواء تلك الموجودة في المجتمع الأصلي أو تلك الموجودة في الطبقات وذلك لتحديد حجم العينة و عدد الوحدات المطلوبة في كم طبقة في المجتمع الأصلي .

ثم يأتي بعد ذلك الخطوة الأخيرة و هي اختيار الوحدات من القوائم المعدة لذلك بطريقة منتظمة أو عشوائية حسب اختيار الباحث، و تعتقد أن هذا النوع من المعاينة يتناسب و أهداف البحث، و على الباحث

¹ - صلاح مصطفى الغوال: لمده شكاح في الطب على الإرجاع، عالم الكتب، القاهرة، 1982، ص336 .

استطلاع آراء و اتجاهات كل الفئات المهنية مما يفرض عليه استعمال أداة الاستمارة موجهة للفئات المهنية الثلاث .

يتكون مجتمع البحث من 387 عامل، لجأنا إلى عملية العينة الطبقية، حسب الفئات الاجتماعية المهنية المكونة لمجتمع الدراسة، كما هو مبين في الجدول الآتي :

جدول رقم (01) عدد طبقات مجتمع البحث

الفئة	العدد
الإطارات	60
أعوان التحكم	250
أعوان التنفيذ	77
المجموع	387

صحيح كلما زاد عدد المفردات المختارة التي يشملها البحث تصبح مستندة إلى أساس أقوى و نظرا لصعوبة الحصر الشامل تم اخذ 15% من مجتمع البحث البالغ عدده 387 عامل ,نختار هذه العينة وفق القاعدة التالية : $58 = 100 \div 15 \times 387$ عامل .

قمنا بتوزيع 58 استمارة و هي العينة التمثيلية للمجتمع الأصلي و على اعتبار خصائص هذا المجتمع يتكون من فئات أو طبقات اجتماعية مهنية ثلاث فإنه بنفس الطريقة و بنفس النسبة نختار عينة من كل طبقة (إطارات ,أعوان تحكم ,أعوان تنفيذ) لتحقيق العينة الطبقية المحددة في هذه الدراسة التي يمكن شرحها من خلال الجدول الآتي :

جدول رقم (02): طريقة المعاينة

الفئة	العدد	العينة نسبة 15	عدد افراد العينة	عدد افراد العينة النهائية
الإطارات	60	$100/15 \times 60$	9	$6=3_9$
أعوان التحكم	250	$100/15 \times 250$	37	$30=7_37$
أعوان التنفيذ	77	$100/15 \times 77$	12	12
المجموع	387	$100/15 \times 387$	58	$48=10_58$

بعد توزيع 58 استمارة تمكنا من جمع 48 استمارة، 10 استمارات لم يتم الحصول عليها أو استرجاعها.

III- تحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (1): يمثل توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	44	91.67
انثى	04	8.33
المجموع	48	100

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يتكونون من ذكور وتقدر نسبتهم بـ 91.67%
- من اجمالي عينة البحث تليها نسبة الإناث بنسبة 8.33% من اجمالي عينة البحث.
- ومنه نستنتج بأن نسبة الذكور أكثر من الإناث وذلك راجع إلى طبيعة العمل حيث ان هنالك أعمال يقوم بها الرجال أفضل من النساء كالصيانة وتركيب الأجهزة... الخ بينما تفضل الاناث عمل المكاتب لسهولة عليهن.

جدول رقم (2): يمثل توزيع الأفراد حسب السن

السن	التكرار	النسبة
[29-20]	07	14.58
[39-30]	18	37.5
[49-40]	13	27.08
[59-50]	10	20.83
المجموع	48	100

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة التي تتراوح سنها ما بين 39-30 سنة تمثل أكبر فئة بنسبة 37.5 % تليها الفئة العمرية ما بين 49-40 سنة بنسبة 27.08 % ، ثم تأتي فئة 59-50 سنة بنسبة 20.83 % واخيرا فئة السن المحصورة بين 29-20 سنة بنسبة تقدر بـ 14.58%.

جدول رقم (3): يمثل توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	-	-
ثانوي	19	39.59
جامعي	29	60.41
المجموع	48	100

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60.41% من اجمالي أفراد العينة مستواهم جامعي ، تليها نسبة 39.59% من اجمالي العينة مستواهم ثانوي ومنه فإنه لوجود لأفراد العينة من هم مستواهم دون الثانوي وهذا يدل على انا المؤسسة لا توظف الا ذوي الكفاءات وحاملي الشهادات.

جدول رقم (4) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	10	20.83
متزوج	30	62.49
مطلق	08	16.66
أرمل	-	-
المجموع	48	100

- 62.49% من اجمالي عينة البحث هم افراد متزوجون ، تليها نسبة 20.83% من اجمالي عينة البحث هم أفراد عزاب ، تليها نسبة 16.66% من اجمالي عينة البحث هم أفراد مطلقون بينما لاوجود للأرامل في هذه العينة.

جدول رقم (5) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار	النسبة
اطار	06	12.5
عون تحكم	30	62.5
عون تنفيذ	12	25
المجموع	48	100

- 62.5% من اجمالي عينة البحث هم اعوان تحكم ، تليها نسبة 25% أعوان تنفيذ ونسبة 12.5% اطارات .

جدول رقم (06) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	22	45.84
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	16	33.33
من 11 سنة فما فوق	10	20.83
المجموع	48	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45.84% من اجمالي عينة البحث مدة سنوات العمل لديها أقل من 05 سنوات، تليها نسبة 33.33% من 6 سنوات إلى 10، وأخيرا نسبة 20.83% نسبة سنوات عملها في المؤسسة تقدر من 12 فما فوق.

IV- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

الجدول رقم (7) : رأي المبحوثين حول طرق العمل والقوانين في المؤسسة

الفئة المهنية		اطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
قوانين العمل		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
جيدة		8.33	4	29.16	14	35.41	07	52.08	25
حسنة		4.16	2	27.08	13	8.33	04	39.96	19
سيئة		-	-	10.41	03	2.08	01	8.33	04
المجموع		6		30		12		48	

يتبن من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام تمثله نسبة 52.07% من عينة المبحوثين الذين يعتبرون القوانين وطرق العمل داخل المؤسسة بالجيدة تدعمها نسبة 29.16% أعوان تحكم ، ونسبة 14.58% أعوان تنفيذ تليها نسبة 8.33% اطارات ، وفي المقابل نجد أن نسبة 39.96% يعتبرونها حسنة ، تدعمها نسبة 27.08% أعوان تحكم ونسبة 8.33% أعوان تنفيذ ، و 4.16% اطارات ، بينما نجد نسبة 8.33% تنظر الى القوانين وطرق العمل بأنها سيئة موزعة على 6.25% أعوان تحكم و نسبة 2.08% أعوان تنفيذ .

- ونستنتج بان الاغلبية من أفراد العينة المبحوثين في مؤسسة سونلغاز يرون بأن القوانين المتبعة وطرق العمل تتيح لهم العمل بشكل أفضل ، كما أنها ليست مقيدة لهم فهي تتصف بالمرونة والسهولة بالتطبيق والتعامل معها فالقوانين اذا لم تكن ذات رقابة صارمة او صعبت التطبيق فإنها تسهل من مهمة العاملين وتدفعهم الى بذل أقصى ما لديهم وتحفزهم لتقديم أداء أفضل .

جدول رقم (08): التوافق بين قيم العامل والمؤسسة

- من خلال الجدول السابق ومن خلال قراءتنا الأولية والمتعلقة التوافق بين قيم العامل والمؤسسة حيث يظهر لنا الاتجاه العام المقدر بـ 89.58% من اجمالي عينة البحث يقرون بتواجد توافق بين قيمهم وقيم

الفئة المهنية		اتطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
التوافق بين القيم		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		06	12.5	26	54.16	11	22.91	43	89.59
لا		-	-	04	8.33	01	2.08	05	10.41
المجموع		06		30		12		48	

المؤسسة تدعمها نسبة 54.16% أعوان تحكم تليها نسبة 22.91% أعوان تنفيذ ، ونسبة 12.5% اطارات ، بينما نجد أن نسبة الأفراد الذين يعتبرون بأنه لا يوجد توافق بين قيمهم وقيم المؤسسة فيقدرون بـ 10.42% من اجمالي عينة البحث تدعمها نسبة 8.33% أعوان تحكم ونسبة 2.08% أعوان تنفيذ .

- ومنه نستنتج بأن أغلبية المبحوثين يرون بان هناك توافقا بين قيمهم وقيم المؤسسة كالالتزام والوفاء والتقدير ونلاحظ أنه كلما صعدنا في الهيكل التنظيمي كلما كان هناك توافق في القيم وهذا راجع لاندماج العامل مع قيم المؤسسة وإتباعها لتحقيق طموحاته ويرضى عنه مسؤولوه ، فالعامل يسعى دوما إلى تحقيق الأفضل من ترقية ومردودية ولذلك وجب عليه اتباع واحترام هذه العادات والتقاليد الموجودة داخل المؤسسة ، كما نرى بأن بعض من أفراد العينة وهي فئة قليلة يرون بعدم وجود توافق بين قيمهم وقيم المؤسسة فقد يكونون غير ملتزمين ويرغبون في تغيير أماكن عملهم بسبب عدم رضاهم عنها أو بسبب الراتب الذي يتقاضاه أو بسبب عدم حصولهم على الترقية وتحسين أوضاع عمله ، فالفرد الجزائري يعتبر المؤسسة مصدر رزق له فكلما تقدم في السلم الهرمي للمؤسسة كلما حقق وأشبع رغباته وأهدافه ن ومن المستحيل بأي حال من الأحوال أن نجد هناك توافقا تاما بين قيم المؤسسة عند كل العمال فالعادات والتقاليد تختلف من منطقة لأخرى ومن شخص لآخر ولو كانوا في نفس المنطقة.

جدول رقم (09) : مساهمة العامل في تغيير بعض القواعد والاجراءات داخل المنظمة

الفئة	اطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
تغيير بعض القواعد	06	12.5	10	20.83	02	4.16	18	37.5
نعم								
لا	-	-	20	41.66	10	20.83	30	62.5
المجموع	06		30		12		48	100

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام والمقدر بـ 62.5% من اجمالي عينة البحث لا يساهمون في تغيير أو تعديل بعض القواعد والاجراءات داخل المؤسسة ن تدعمها نسبة 41.65% أعوان تحكم ونسبة 20.83% أعوان تنفيذ ، في المقابل فإن نسبة 37.5 % من اجمالي عينة البحث يساهمون في تغيير بعض القواعد والاجراءات داخل المؤسسة تدعمها نسبة 20.83% أعوان تحكم ونسبة 12.5% اطارات ونسبة 4.16% أعوان تنفيذ.

- ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تقوم بإشراك العمال في تغيير أو تعديل بعض الإجراءات إلا نادرا وهذا ما أكدته معظم عينة البحث ، حيث أنه كلما تقدمنا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كلما كان هنالك من يشارك في تغيير بعض القوانين والاجراءات وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الاشخاص ذوي الخبرة والكفاءة المهنية في تعديل هذه الاجراءات ، كما لا يمكن أن ننكر بأن هنالك مجموعة من أفراد عينة البحث من ساهموا في تغيير بعض من القوانين وذلك راجع الى خبرتهم الطويلة في المؤسسة وثقة الإدارة فيهم وكذلك ولاءهم والتزامهم بعملهم تخولهم إلى تغيير بعض من القوانين ، فلا يمكن لأي عامل حسب قولهم من تغيير بعض الاجراءات التي لم تتاسبه أو تتعارض مع قيمه لأنه يخضع لسلطة أعلى منه وهي التي تقرر كل ما يخص المؤسسة ونادرا ما يتم إشراك العمال في تغيير بعض من هذه القوانين.

جدول رقم (10): معرفة العمال التامة لسياسات المنظمة المتعلقة بالعمل

معرفة سياسات المنظمة	التكرار	النسبة
نعم	29	60.42
لا	19	39.58
المجموع	48	100

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام من عينة البحث والمقدرون بنسبة 60.42% لديهم المعرفة التامة وشاملة عن سياسات المنظمة المتعلقة بالعمل ، في حين نجد بان نسبة 39.58% من اجمالي العينة ليست لهم دراية بسياسات المنظمة.
- ومنه نستنتج بان المؤسسة تسعى إلى اطلاع عمالها بسياساتها المتعلقة بالعمل ، حيث أنهم هم من يقومون بالتنفيذ فلا بد من أن يتعرفوا على هذه السياسات و الأهداف المتعلقة بالمؤسسة ومستقبلها من خلال القرارات والبرامج التدريبية وكذلك الاجتماعات فهي من ثقافة المنظمة ، فإعلام العمال بالسياسات المتبعة والأهداف المسطرة يزيد من اندماجهم فيها ومع قيمها وعاداتها وتقاليدها ، ومنه فإن أفرادها يندمجون مع قيمها ويسعون إلى تحقيق أهدافها فتضمن ولاءهم وانتمائهم لها كما تشعرهم بأنهم ذو اهمية عندها مما يزيد من رغبتهم في مواصلة العمل فيها وبذل قصارى جهدهم في سبيل تحقيق أهدافها وهذا ما يؤدي إلى رضاهم الوظيفي ، في حين أن هناك من ليست لديه معرفة التامة بسياسات المنظمة وأهدافها وقد يكون ذلك بسبب مرور وقت قصير على توظيفهم في المؤسسة مما قد يتسبب ذلك صعوبة اندماجهم وتأقلمهم معها بشكل سريع.

جدول رقم (11) : العلاقة بين عدالة في القوانين وطريقة تعامل العمال معها

التعامل مع القوانين		ينفذها حرفيا		لا ينفذها		ينفذها عرفيا		المجموع	
العدالة في القوانين		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		27	56.25	-	-	16	33.33	43	89.58
لا		-	-	05	10.42	-	-	05	10.42
المجموع		27		05		16		48	100

- 89.58% من جمالي عين البحث يرون بان القوانين الاجراءات داخل المؤسسة تتسم بالعدالة تمثلها نسبة 56.25% من العمال يقومون بتنفيذها حرفيا ، ونسبة 33.33% ينفذونها عرفيا، وبالمقابل فغن نسبة 10.42% يعتبرون هذه القوانين غير عادلة حيث أنهم لا يقومون بتنفيذها .
- نستنتج مما سبق بان القوانين المتبعة داخل المؤسسة تتسم بالعدالة لذلك فإن معظم افراد العينة يقومون بتنفيذها حرفيا حتى يقوموا بأعمالهم بشكل جيد وهذا نابع من قيمهم العالية المبنية على الاحترام والولاء ، غير أن هناك من يراها غير عادلة وذلك قد يكون بسبب عدم فهمه لها وعدم انسجامه وتفاعله مع زملائه وذلك ما يؤدي الى عدم رضاه عنها أو أنه يحمل قيما تتعارض مع قيم المؤسسة فيجد صعوبة في التأقلم معها ، وعليه فإن القوانين والاجراءات التي تتبعها المؤسسة اذا كانت واضحة وعادلة فإنها لن تشكل صعوبة لعمالها وإذا كانت غير ذلك فإنها قد تؤدي إلى انشقاقات واضرابات داخل المؤسسة وهذا وضع لا يخدم مصالحها ولا مصالح أفرادها ، فشعور العامل بوجود عدالة في القواعد والقوانين المتبعة يجعله يطمئن على وضعه المستقبلي في المؤسسة فيقوم بتنفيذها حرفيا حتى لا يتلق العقاب أو العتاب وهذا ما يؤثر على عملية تقييمه ففي حال وجود فرص للترقية فإن ذلك سينقص من حظوظه في الحصول عليها.

جدول رقم (12) : يبين مدى مساهمة الثقافة السائدة في زيادة معدلات التماسك بين العاملين وعلاقتها بالفئة المهنية

الفئة المهنية		اطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الثقافة السائدة و زيادة معدلات التماسك		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		06	12.5	22	45.83	08	16.66	36	75
لا		-	-	08	16.66	04	8.33	12	25
المجموع		06		30		12		48	100

- من خلال الجدول أعلاه ومن خلال قراءتنا الأولية الخاصة بعلاقة الفئة المهنية بالثقافة السائدة ومساهمتها في زيادة معدلات التماسك بين العاملين ، فإن الاتجاه العام والمقدرون بـ 75% من إجمالي عينة البحث يرون بأن الثقافة السائدة تساهم في زيادة معدلات التماسك بين العاملين ، تمثلها نسبة 45.83 % أعوان تحكم ونسبة 16.66% أعوان تنفيذ ، ونسبة 12.5% اطارات ، بالمقابل فإن نسبة 25% من إجمالي عينة البحث ترى عدم مساهمة الثقافة السائدة في زيادة التماسك بين العاملين تمثلها نسبة 16.66% أعوان تحكم ، ونسبة 8.33% أعوان تنفيذ .

- ونستخلص مما سبق بأن الثقافة المتبناة والسائدة في المؤسسة تساهم وبشكل كبير في تماسك بالعمال مع بعضهم بعض وهذا يدل على قوة الثقافة السائدة في مؤسسة سونلغاز حيث يدل ايضا على المؤسسة ومن خلال ثقافتها تشجع العمال على تقديم أفضل ما لديهم وتنمي فيهم روح التضامن والانضباط والاحترام مما ينعكس عليها بشكل إيجابي فتضمن ولائهم وانتمائهم لما وبالتالي فهي تشعرهم بالاهتمام مما يؤدي الى شعورهم بالرضا ويعود ذلك لفهم العامل للثقافة المنظمة السائدة مما يسهل عليه التعامل معها ، بينما نرى بأن عدم فهم العامل للثقافة السائدة وعدم تأقلمه معها يؤدي به إلى أنها لا تشجع على تماسك الجماعة والعمل كفريق واحد ، وذلك لتعارض قيم العاملين مع القيم السائدة في المؤسسة.

جدول رقم (13): يبين القيم السائدة و نظرتها للأفراد العاملين كمورد هام

القيم السائدة و نظرتها للأفراد	التكرار	النسبة
نعم	45	93.75
لا	03	6.25
المجموع	48	100

- من خلا الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 93.75 % من اجمالي عينة البحث ينظرون الن أن القيم السائدة في المؤسسة تعتبرهم مورد ذو قيمة ، بينما في المقابل نجد أن نسبة 6.25% يرون بأن الثقافة السائدة تنظر إلى الأفراد بأنهم لا يملكون قيمة أو لا تهتم بهم .
- نستنتج أن القيم السائدة في المؤسسة تتوافق مع قيم العاملين حيث أن المؤسسة تركز على المورد البشري باعتباره أهم عنصر في المؤسسة كونه العامل والمشرف على العملية الإنتاجية فهي تقدره وتحفزه ماديا ومعنويا والمحافظة عليهم ، اما سبب اعتبار العمال أن قيم السائدة لا تنظر اليهم كمورد هام يرجع إلى عدم تأقلمهم واندماجهم مع هذه الثقافة وتعارض قيمهم مع قيمها ، لذلك وجب على المؤسسة أن تقوم بتعريفهم للثقافة السائدة من خلال برامج التدريب والاجتماعات أو من خلال المشرفين عليهم لأن معظم المعارضين هم من أعوان التحكم.

V- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الثقافة التنظيمية التكيفية تؤدي إلى رضا العمال

الجدول رقم (14): الممارسات المهنية والاجراءات تساهم في احداث مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العامل

الفئة المهنية	اطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
ملائمة المناخ	ت	%	ت	%
نعم	06	12.5	24	50
لا	-	-	06	12.5
المجموع	06	12.5	30	62.5
			12	25
			01	2.08
			41	85.42
			07	14.58
			48	100

- يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام المقدر بـ 85.42% من اجمالي أفراد العينة يعتبرون بأن الممارسات المهنية توفر مناخ ملائم لتنفيذ مهامهم وواجباتهم ، تدعمها نسبة 50% أعوان تحكم ونسبة 22.92% أعوان تنفيذ ، ونسبة 12.5% اطارات ، بالمقابل فإن نسبة 14.58% من اجمالي العينة ترى بان هذه الممارسات لا توفر مناخا ملائما لتنفيذ مهامهم وواجباتهم ، تدعمها نسبة 12.5% أعوان تحكم ونسبة 2.08% أعوان تنفيذ .

- ومنه نستنتج أن ثقافة مؤسسة سونلغاز توفر ظروفًا مناخية ملائمة لكي يقوم عمالها بأداء أعمالهم بشكل ايجابي ، فالممارسات المهنية والاجراءات هي التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي من خلال الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية كعلاقة العامل مع الزملاء والرؤساء ، ولهذا فإن دافع بقاء أو مغادرة العامل للمؤسسة تختلف من عامل لآخر وهي دوافع ورغبات شخصية تتأثر بالمناخ التنظيمي، فإحساس العامل بالرضا مرهون بتوفر الأمن حول مصيرهم في المؤسسة ، والشعور بالاندماج مع زملائهم في تكوين علاقات ايجابية وصدقات ودية والثقة في كفاءة وأهداف الادارة ، ونجد من يعتبر بأن الممارسات والاجراءات الموجودة بالمؤسسة بالسيئة أو غير الملائمة وهم نسبة قليلة وهو راجع إلى عدم تمكنهم من التأقلم مع المناخ السائد بسبب عدم اندماجهم مع زملائهم في العمل ، فالمؤسسة تشجع على التعاون والمبادرة فتخلق لهم مناخا ملائما حتى تقوي بينهم روابط التماسك والانسجام ليعملوا كفريق واحد مما يولد لديهم مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم (15): الظروف المادية وملائمتها لأداء العامل

الفئة المهنية		اطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
ملائمة الظروف المادية		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		06	12.5	25	52.08	09	18.75	40	83.33
لا		-	-	05	10.42	03	6.25	08	16.67
المجموع		06		30		12		48	100

- 83.33% من اجمالي العينة يرون بأن الظروف المادية ملائمة لأداء العمل بشكل جيد تدعمها نسبة 52.08% أعوان تحكم ، ونسبة 18.75% أعوان تنفيذ ونسبة 12.5% اطارات ، بالمقابل فإن 16.67% من اجمالي العينة يرون بأن الظروف المادية غير ملائمة لأدائهم العمل بشكل جيد، تدعمها نسبة 10.42% أعوان تحكم ونسبة 6.25% اعوان تنفيذ .

- ومنه نستنتج أن المؤسسة توفر لعمالها ظروفًا فيزيقية ممتازة وملائمة لأدائهم عملهم بشكل جيد حتى يشعروا بالراحة والاطمئنان مثل التهوية الجيدة كوجود النوافذ ومكيفات الهواء ، والاضاءة والانارة الجيدة كل هذه الظروف تساعد العمال على التكيف واعطاء كل ما لديهم ويظهر بان العمال راضين عن سياسة المنظمة فيما يخص الظروف الفيزيقية المحيطة وبالتالي فإن امتلاك المؤسسة لهذه الظروف وتحكمها فيها بما يرضي عمالها فإنه يدل على حسن التسيير والتخطيط والاهتمام بالعامل والذي يعد الركيزة الأساسية عندها ، فوضع العمال في مكان مهياً بشكل جيد يشجعه على الإبداع وتقديم افضل ما لديه ويشعره بالراحة والانسيابية في ادائه لعمله .

جدول رقم (16): يبين اذا كانت المؤسسة تتوفر على كافة مستلزمات العمل

تتوافر	التكرار	النسبة
نعم	36	75
لا	12	25
المجموع	48	100

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 75% من إجمالي عينة البحث يرون بأن المؤسسة تتوفر على جميع مستلزمات العمل ، بالمقابل فإن نسبة 25% من إجمالي عينة البحث ترى أن هنالك نقائص في مستلزمات العمل.

- ومن نستخلص أن المؤسسة تتوفر لديها جميع مستلزمات العمل من عتاد ومواد اولية وأجهزة وبالتالي فغن العمال يرون كافية وتسهل عليهم العمل وتجعلهم يقومون به في أسرع وقت وبسهولة وهذا ما يؤدي إلى تكيفهم السريع مع طبيعة عملهم مهما كانت درجة الصعوبة، فالعامل دوما يسعى إلى يسعى دوما إلى انجاز أعماله في أسرع وقت واقل جهد حتى يتسنى له مغادرة المؤسسة في الوقت المحدد له ، أما بالنسبة للذين يرون أن المؤسسة لا تتوفر على مستلزمات العمل فقد يكون بسبب عدم قدرتهم على التعامل مع الاجهزة او لعدم وجود تواصل بينهم وبين ومشرفيهم أو إلى نقص بعض الوسائل والذين يرونها ضرورية بالنسبة لهم.

جدول رقم (17): يبين رضا العاملين عن المزايا و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

الرضا عن المزايا والخدمات	التكرار النسبة	النسبة
نوعا ما	10	20.84
جيدة	36	75
سيئة	02	4.16
المجموع	48	100

- 75% من اجمالي عينة البحث ابدوا رضاهم عن المزايا والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ويعتبرونها بالجيدة ، بينما نجد 20.84% من اجمالي العينة راضون نوعا ما عن هذه الخدمات والمزايا المقدمة من طرف المؤسسة ، بالمقابل فإن نسبة 4.16% ابدوا عدم رضاهم عن المزايا والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة .

- ومنه نستنتج أن المؤسسة توفر لعمالها جميع المزايا والخدمات التي تساعد في عملهم كالنقل والعلاج في حالة الإصابة والعطلات ، مما يدل على ثقافة المؤسسة القوية وقدرتها على تكييف عمالها على الأوضاع والخدمات الموجودة فيها ، فالعامل دائما ما يسعى إلى الوصول إلى الأفضل وتحقيق اهدافه وطموحاته واشباع رغباته والمؤسسة توفر له كل السبل لتحقيق ذلك ، وعلى النقيض لابد من وجود أشخاص يرون عكس ذلك ولكنهم فئة قليلة بالنسبة لإجمالي العينة المبحوثة كون أن المؤسسة لا تشبع رغباتهم ولا تحقق أهدافهم وذلك راجع إلى طموحاتهم اللامحدودة والتي تسعى إلى تحقيق الأفضل ، فهم يسعون إلى الوصول إلى أعلى المراتب وزيادة رواتبهم أو رغبتهم في تغيير المؤسسة بسبب تعارض قيمهم معها أو لصعوبة تكييفهم مع المناخ التنظيمي الموجود بها .

جدول رقم (18) : العلاقة بين الحالة المدنية والرضا عن الراتب الشهري

الحالة المدنية		أعزب		متزوج		مطلق		المجموع	
الرضا عن الراتب	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
مرضي	09	18.75	22	45.83	06	12.5	37	77.08	
غير مرضي	01	2.08	08	16.66	02	4.16	11	22.82	
المجموع	10		30		08		48		100

- من خلال الجدول السابق المتعلق بعلاقة الحالة المدنية للأفراد بالرضا عن الراتب الشهري لهم حيث أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة تقدر بـ 77.08% يعتبرون الراتب الذي يتقاضونه مرضيا لهم تدعمها نسبة 45.83% أفراد متزوجين ونسبة 18.75% أفراد عزاب ونسبة 12.5% أفراد مطلقيين ، بالمقابل فإن نسبة 22.82% اجمالي أفراد العينة يرون بأن الراتب الذي يتقاضونه غير مرضي، تدعمها نسبة 16.66% أفراد متزوجين تليها نسبة 4.16% أفراد مطلقيين .

- ومنه نستنتج ان الراتب الذي يتقاضاه أغلبية عينة البحث من عمال سونلغاز يعد مرضيا لهم بالنسبة لأماكن عمل أخرى ، لان المؤسسة هي مؤسسة عمومية تابعة للدولة حيث أنها توفر لهم رواتب بحسب تدرجهم في السلم الوظيفي وتوفر لهم راتبا تقاعديا عند حصولهم على التقاعد ، وتأمينهم اجتماعيا فإذا أصيب في العمل فإنما تقوم بتعويضه عن الضرر الذي لحق به، فالعامل الجزائري دائما ما يرغب في العمل في المؤسسات العمومية لكي يضمن مستقبله مهما كان الراتب ن بينما نجد هناك من يرى بان الراتب الذي يتقاضاه غير كافي مقارنة مع أماكن عمل أخرى نظرا لكونه يعيل أسرته بأكملها وهذا ما نلاحظه في فئة المتزوجين ، وأيضا قد يقارنون الراتب الذي يتقاضونه مع مؤسسات عمومية أخرى مثل مؤسسة سوناطراك ، وبالتالي فإن عمال مؤسسة سونلغاز يعتبرون رواتبهم كافية مما يعني بانهم راضون عن عملهم في المؤسسة وهذا ما يولد فيهم مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة وكذلك الالتزام واحترام القواعد والقوانين السائدة بالمؤسسة.

جدول رقم (19) : العلاقة بين الجنس وطبيعة العمل

الجنس		ذكر		أنثى		المجموع	
طبيعة العمل	ت	%	ت	%	ت	%	
عادي	37	77.08	04	8.33	41	85.42	
صعب	06	12.5	-	-	06	12.5	
خطير	01	2.08	-	-	01	2.08	
المجموع	44		04		48	100	

- يتبن من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين الجنس وطبيعة العمل فإن الاتجاه العام لإجمالي العينة تمثله نسبة 85.42% من المبحوثين الذين يعتبرون بأن لعمل الذي يقومون به عادي ولا يشكل أي خطورة عليهم ن تدعمها نسبة 77.08% ذكور ونسبة 8.33% اناث ، بالمقابل فإن نسبة 12.5 % من إجمالي عينة البحث يرون بأن العمل الذي يقومون به صعب ن كمت نجد نسبة 2.08 % من إجمالي عينة البحث يعتبرونه بالخطير.

- نستنتج أن العمل في مؤسسة سونلغاز ليس بالخطير وذلك مهما كان جنس العامل ذكرا أو أنثى حيث أنهم يقومون بعملهم داخل مكاتب ويستعملون أجهزة آلية كالكمبيوتر والطابعةالخ ، وهذه الأجهزة لا تشكل أي خطر عليهم فهي تسهل من عملهم مما يزيد من ارتباطهم بعملهم وإتقانهم له ، فالعامل الجزائري مهما كان جنسه يسعى دوما إلى انجاز الاعمال الموكلة اليه بسرعة وبأقل مجمود ، كما أن الادارة لا تفرض عليهم العمل المتواصل أو الاضافي إلا في أوقات الضرورة عكس المؤسسات الخاصة التي قد تستدعي عمالها في أي وقت ، اما من يعتبرون أن العمل الذي يقومون به صعب وخطير فهم من الفئة التي واجهة صعوبة في التأقلم مع طبيعة عملهم وقد يكونون من اعوان التنفيذ والذين يقومون بصيانة أجهزة المستهلك مما قد يشكل ذلك خطرا على حياتهم في حالة حدوث خلل ما .

جدول رقم (20) : رضا العمال عن مناصب عملهم

الرضا عن العمل	التكرار	النسبة
راضي	43	89.58
غير راضي	05	10.42
المجموع	48	100

- 89.58% من اجمالي عينة البحث راضين عن عملهم داخل المؤسسة ، بالمقابل فإن نسبة 10.42% من اجمالي عينة البحث غير راضين عن عملهم في المؤسسة.
- ومنه نستنتج أن العمال ابدوا رضاهم عن مناصب عملهم وذلك بسبب ما توفره المؤسسة من مستلزمات وإغراءات لكي تحافظ على كفاءاتها واطاراتها ، حيث أنها توفر له ظروفًا فيزيقية جيدة وتشبع رغباته وحاجاته كحاجات الامن والغذاء ن بالإضافة الى الحاجات الفيزيولوجية والتي ذكرها ماسلوا في سلم الحاجات ، كل هذه الأمور تجعل العامل راضي عن عمله فهو يعرف في قرارات نفسه أنه إذا ترك المؤسسة فإنه لن يجد عملاً آخر في وقت قصير كون أن سوق العمل في الجزائر متوقف حالياً ، فرضا العامل مرتبط بما تقدمه المؤسسة له من خدمات ومزايا ، و محافظته على قيمه الخاصة ن أما افراد العينة والذين أبدوا عدم رضاهم عن مناصب عملهم ، فقد أرجع معظمهم سبب ذلك إلى عدم كفاية الراتب كونه يعيل أسرته بكاملها وأيضاً إلى عدم حصولهم على فرص الترقية التي يستحقونها على حساب قول البعض منهم مما قد يسبب ذلك احساساً لديهم بعدم الاهتمام واللامبالاة من طرف المسؤولين لأن العمال قد عملوا بجد من أجل الحصول على الترقية ولكن لم يتم انصافهم من طرف المؤسسة .

جدول رقم (21) : رغبة المرووسين في البقاء في المؤسسة

سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 11	11 فما فوق	المجموع
الموقف	ت	%	ت	%
نعم	03	6.25	01	2.08
لا	17	35.41	12	29.16
المجموع	20		13	48
				100

- يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام الذي تمثله نسبة 89.58% من عينة البحث لا ترغب في تغيير منصب عملهم إلى مؤسسة أخرى ، تدعمها نسبة 35.41% أقل من 5 سنوات ونسبة 29.16% أقدميتها محصورة بين 6-11 سنة ونسبة 25% أقدميتها أكثر من 11 سنة ن بالمقابل تؤكد نسبة 10.42% ترغب في مغادرة المؤسسة في حالة حصولها على منصب عمل جديد وبمزايا أفضل تدعمها نسبة 6.25% أقدميتهم أقل من 5 سنوات ونسبة 2.08% لكل من 6-11 سنة أقدمية و من 11 سنة فما فوق.

- تظهر النتائج أن متغير تفضيل العامل البقاء في سونلغاز قد حظي بأعلى نسبة والتي يمكن تفسيرها كميول ينجم عن شعور العامل بالفخر والاعتزاز لانتسابه إلى المؤسسة

- ونستنتج من هذه القراءة أنه كلما قلة مدة الأقدمية كلما زادت رغبة العمال في المغادرة وتغيير مناصب عملهم ، على عكس ذلك نجد أنه كلما ارتفعت مدة الأقدمية كلما قلت رغبتهم في تغيير مناصب عملهم ومغادرة المؤسسة ، وكلما زادت الأعباء والمسؤولية العائلية للعامل كلما ازدادت انشغالاته الاجتماعية والعناية بالأطفال ، وعلى العكس يكمن للحالة العائلية للفرد العامل أن تكون محددا لقراره بالمغادرة نظرا للظروف الاقتصادية لأسرته التي دفعته للبحث عن منصب يحقق له الرضا من ناحية الأجر ن كما يمكن تفسير هذه العلاقة بأن العمال المستجدين عندما لا يتكيفون مع ثقافة مؤسساتهم ومناصب عملهم فإن رغبتهم في مغادرة وتغيير المنصب تكون ملحّة أكثر ، لأنهم لم يتعودوا على العادات والتقاليد السائدة في المؤسسة ولم يكونوا علاقات متينة مع رؤسائهم وزملائهم في العمل ، ومازال لم يتولد لديهم ولاء في المؤسسة ، في حين نجد من العمال من قضوا مدة طويلة يتكون لديهم نوع من الولاء فلا يرغبون

في تغيير مناصب عملهم ويميلون إلى البقاء لأنهم ارتبطوا بزملائهم وتآلفوا فيما بينهم وطبعوا على قيم المؤسسة وتكيفوا مع مناصبهم مما يؤدي إلى رضاهم.

جدول رقم (22) : تماشي العمل مع قدرات العامل الفكرية والجسمية

المستوى التعليمي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	-	-	-	19	39.88	29	60.42	48	100
لا	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	-	-	-	19	39.88	29	60.42	48	100

- يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام تمثله نسبة 100% من عينة البحث يعتبرون أن العمل الذي يقومون به يتماشى وقدراتهم سواء كانت فكرية أو جسمية ، تدعمها نسبة 60.42% مستواهم جامعي و39.88% مستواهم ثانوي.

- نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها بأن المؤسسة تقوم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ن حيث أنها توفر له الجو الملائم والوسائل المطلوبة للعمل ن فعمال سونلغاز يرون أن قدراتهم تتلاءم مع عملهم المطلوب منهم انجازه وهذا ما يدل على أن العمال راضون عن عملهم مما يؤدي ذلك إلى تحسين أدائهم فهم يثقون بقدراتهم ويثقون في المؤسسة التي تعد مصدر الرزق بالنسبة لهم ، فكلما وضعت المؤسسة عمالها في أماكن تتماشى حسب قدراتهم وايضا شهاداتهم كلما انعكس ذلك على ولاء العامل واحساسه بالانتماء للمؤسسة وهذا أمر يدل على حسن التسيير وقوة الثقافة التنظيمية السائدة حيث أن قيم المؤسسة تتوافق على حد كبير مع قيم عمالها، اما في حال كانت قدرات العمال لا تتماشى مع طبيعة عملهم فغن ذلك سيخلق جوا من الملل والتنافر وسط العمال ، وتحدث انشاقات داخل المؤسسة ومنه عدم الاهتمام بالمستهلك والذي سوف يعاني من هذه المشاكل.

VI- الفرضية الثالثة : العلاقة الجيد بين الزملاء والرؤساء تؤدي الى الرضا الوظيفي

جدول رقم (23) : علاقة الزملاء في العمل ومساعدتهم لبعضهم

العلاقة		حسنة		سيئة		جيدة		المجموع	
المساعدة	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
دائما	03	6.25	-	-	15	31.25	18	37.5	
أحيانا	04	8.33	01	2.08	06	12.25	11	22.92	
غالبا	02	4.16	-	-	12	25	14	29.16	
نادرا	01	2.08	01	2.08	03	6.25	05	10.42	
المجموع	10	20.82	02	4.16	36	74.75	48	100	

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام والمقدر بـ 74.75% يرون بأن علاقتهم بزملائهم جيدة ، تدعمها نسبة 31.25% يقومون بمساعدة زملائهم دائما ونسبة 25% يقومون بمساعدة زملائهم في معظم الأحيان ، ونسبة 6.25% نادرا بالمقابل فإن نسبة 20.83% من اجمالي العينة يرون علاقتهم بزملائهم بالحسنة تدعمها نسبة 8.33% يقومون بمساعدة زملائهم أحيانا ونسبة 6.25% دائما ونسبة 4.16% غالبا ونسبة 2.08% نادرا، بالمقابل فغن نسبة 4.16% من اجمالي عينة البحث يرون بان علاقتهم مع زملائهم بالسيئة تدعمها نسبة 2.08% في بعض الاحيان ما يساعدون زملائهم ونسبة 2.08% نادرا ما يساعدون زملائهم.

- ومنه نستنتج بأن العمال متضامنين مع بعضهم البعض ومتماسكين ، فبفضل علاقاتهم الجيد مع زملائهم والذين يساعدونهم في أعمالهم أو ينصحونهم ويوجهونهم وبالتالي فهذا يدل على وجد روح الجماعة التي تتعاون مع بعضها البعض وهنا يظهر التنظيم الغير رسمي لأن العمال تربطهم مشاعر الصداقة الطيبة والتي اكتسبوها من خلا احتكاكهم داخل المؤسسة لفترة طويلة فهي تشجعهم على بذل أقصى ما لديهم وأن يكونوا مثل الجسد الواحد بحيث لا يتركون زميلا لهم يعاني صعوبة في عمله إلا وساعدوه على تخطي هذه المشكلة ن مما يؤدي إلى الشعور بالرضا والانتماء لأن المؤسسة هي التي تجعل عمالها متماسكين ويساعد بعضهم البعض متخليين عن المصالح الشخصية لوجود قيم تشجع على هذه المبادرات، في حين نجد من ليس لديهم

علاقة جيدة مع زملائهم فينعكس ذلك على أداءهم فيشعرون بالوحدة وعدم الرضا مما يؤدي بهم ذلك الى التفكير في تغيير مناصب عملهم بحثا عن مكان يجدون فيه راحتهم النفسية والجسمية.

المجموع		لا		نعم		الحصول على التقدير
%	ت	%	ت	%	ت	العلاقة مع المشرف
25	12	14.58	07	10.42	05	سلطوية
62.5	30	20.83	10	41.66	20	ديموقراطية
12.5	06	10.42	05	2.08	01	لا أعرف
100	48	45.84	22	54.16	26	المجموع

- ومنه نستنتج بأن العلاقة بين الزملاء والرؤساء هي علاقة ديموقراطية مبنية على التفاهم والتشجيع والمساعدة ، وتشير العلاقة التي تجمع الرئيس بمروؤسيه كمؤشر لثقافة المؤسسة ، بحيث تتبنى المؤسسة ثقافة العلاقات الطيبة بين العاملين ورؤسائهم وهي قائمة على أساس الدعم والتعاون والثقة المتبادلة مما يساعدها على تحقيق مستوى رفيع من الأداء ، وتطبيقا لمبدأ القيادة الجماعية الذي يمارسه الرئيس جعل أغلبية العمال أمناء على عملهم ومتحمسين لتنفيذ القرارات ، زيادة على التقدير الذي يكرمه لأعضاء فريقه يجعلهم يفكرون في تطوير ورفع مستوى أدائهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، بينما الذين يفقدون العلاقات الجيدة مع رؤسائهم ويسود النزاع و الخلافات بينهم تمثلها نسبة ضعيفة ينعكس بالسلب على طموحاتهم حيث يجدون أنفسهم منهمكين في هذه الخلافات بعيدين عن استغلال أوقاتهم وأفكارهم في الإبداع والأداء المميز والمفيد.

الجدول رقم (25) : يبين تأثير الزملاء داخل المؤسسة على أداء العامل لمهامه.

الفئة المهنية		اطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
التأثير على الأداء		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	ايجابا	06	12.5	26	54.16	10	20.83	42	87.5
	سلبا	-	-	04	8.33	02	4.16	06	12.5
لا		-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع		06	12.5	30	62.5	12	25	84	100

- 100% من إجمالي عينة البحث يرون بأن زملائهم في العمل يؤثرون عليهم في أداءهم لأعمالهم ، تدعمها نسبة 87.5% يرون هذا التأثير ايجابي تدعمها نسبة 54.16% أعوان تحكم ونسبة 20.83% أعوان تنفيذ ونسبة 12.5% اطارات ، بالمقابل فغن نسبة 12.5% من إجمالي عينة البحث يرون بأن هذا التأثير سلبي تدعمها نسبة 8.33% أعوان تحكم ونسبة 4.17% أعوان تنفيذ .
- ومن نستنتج بأن عمال مؤسسة سونلغاز يؤثرون على بعضهم البعض أثناء أدائهم عملهم من خلال التعاون والمساعدة على تنفيذ الأعمال لإرضاء رغباتهم ورغبات زملائهم مما يؤكد على وجود روح الجماعة (فريق العمل) والذين يعرفون بعضهم البعض منذ مدة طويلة ، كما أن ثقافة المؤسسة والتي تشجع على التعاون والتفاني في العمل تشجع العمال على بذل الجهد من أجل الوصول إلى اهدافهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة فوجود تفاهم بين العمال يؤدي إلى ارتياح لدى المسيرين والمسؤولين والذين يؤمنون بأهمية العمل الجماعي ونشر ثقافة الفريق الواحد ، كأسلوب إداري مما يوجد ثقافة تنظيمية لا يطغى عليها ثقافة الفردية ، بل ثقافة تنظيمية تشجع العمل على شكل فريق عمل ،في حين أن هناك من يرى عكس ذلك والذي هو راجع غلى عدم قدرتهم على التأقلم السريع مع الثقافة السائدة وعدم وجود تفاهم بينهم وبين زملائهم قد يعود إلى وجود نزاعات فردية داخل المؤسسة .

VII - تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

لقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية على اختبار الفرضيات قصد الاجابة على اسئلة الاشكالية ، حيث تبين ميدانيا أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير في تحقيق الرضا الوظيفي حيث تساهم القيم والظروف الفيزيائية والمادية في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك خلال ما يظهر في نتائج الفرضيات.

الفرضية الأولى:

القيم والقواعد المتبعة في المؤسسة تؤدي الى الرضا الوظيفي .

- اتضح لنا أن المورد البشري يعتبر بأن القوانين وطرق العمل داخل المؤسسة هي جيدة وملائمة كونها تخدم العامل والمؤسسة معا وهذا ما صرحت به نسبة 92.04% الجدول رقم (07).

بالإضافة الى أن هنالك توافقا بين قيم العامل وقيم المؤسسة تجعل المورد البشري يشعر بالانتماء والرضا عنها كما تسهل من اندماجه وتأقلمه فيها مما ينعكس عليه بالإيجاب فتتمى فيهم روح الدافعية وروح المبادرة والابداع وهذا ما صرحت به نسبة 89.59% الجدول رقم (08) .

كما تبين أن الفاعلين لديهم دراية تامة بسياسات المنظمة المتعلقة بالعمل ما يؤدي إلى عملهم بجد دون الوقوع في الأخطاء واحساسهم بالانتماء والرغبة في البقاء في المؤسسة وضمان مستقبلهم المهني فيها وهذا ما صرحت به نسبة 60.42% الجدول رقم (10).

بالإضافة إلى ذلك فإن العدالة في القوانين والاجراءات المتبعة من طرف المؤسسة تزيد من درجة رضا العاملين وتحفزهم على تطبيقها حرفيا وهذا ما أكدت عليه نسبة 89.58% الجدول رقم (11) والذين يصفون القوانين الموجودة في المؤسسة بالعدالة لذلك فهم يقومون بتنفيذها حرفيا .

ويتضح لنا أن المورد البشري في المؤسسة يحس بأن لديه قيمة أو وزن داخل المؤسسة مما يزيد لديه من قيم الولاء والشعور بالفخر والاعتزاز لأنه أحد أفرادها وكون هذه الثقافة تعتبره مورد هام فذلك يزيد من اخلاصه وشعوره بالواجب في انجاز الأعمال بأسلوب متجدد وهذا ما أكدت عليه نسبة 93.75% الجدول رقم (13).

فالثقافة السائدة في المؤسسة تزيد من معدلات تماسك الجماعة وهذا ما أكدت عليه نسبة 75% الجدول رقم (12).

ومن هنا نلخص الى أن للقيم دور في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما يرجح قبول الفرضية الأولى .

الفرضية الثانية:

الثقافة التنظيمية التكيفية تؤدي إلى الرضا الوظيفي .

اتضح لنا أن المؤسسة تتوفر على مناخ ملائم وظروف عمل فيزيقية جيدة كالتهووية والانارة مما يساهم في تنفيذ مهام العامل بشكل جيد وهذا ما صرحت به نسبة 85.42% الجدول رقم (14).

كما أن المؤسسة تتوفر على كافة مستلزمات العمل كالعتاد والاجهزة والتي توفر الجهد والوقت فتسهل مهام العامل وتزيد من إحساسه بأهميته داخل المؤسسة وتمثلها نسبة 75% الجدول رقم (16).

وقد تبين بأن مؤسسة سونلغاز تسعى دائما لتقديم ما هو أفضل لعمالها وتحرص على أن يكونوا راضين عن المزايا والخدمات التي تقدمها الشركة وهذا ما صرحت به نسبة 75% الجدول (17) والذين اعتبروا بأن الخدمات والمزايا المقدمة من طرف الشركة بالجيدة.

كما أن رغبة العمال في عدم مغادرة المؤسسة يمكن تأويلها كميول ينجم عن شعور العامل بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة وهذا ما أكدته نسبة 89.58% الجدول رقم (21) ، و يمكن أن ترجمته كذلك إلى أن ولاءة يحدد بالقيمة التي يحققها لو استمر في العمل حيث يعتبرون بأن الراتب الذي يتقاضونه بالمرضي مقارنة مع أماكن عمل أخرى وهذا ما صرحت به نسبة 77.08% الجدول رقم (18).

وبما أن أبعاد المناخ التنظيمي يؤثر على اتجاهات العمال نحو البقاء في العمل أو المغادرة وتركه للمؤسسة فإننا لاحظنا أن أبعاد المناخ التنظيمي ايجابية والتي أثرت وزادت في تمسك العامل بالبقاء في العمل وزادت في درجة ولاءه وبالتالي رضاه الوظيفي.

وهنا نلخص إلى أن للثقافة التنظيمية التكيفية دور كبير في زيادة رضا العمال مما يسمح بترجيح قبول الفرضية الثانية .

الفرضية الثالثة :

علاقة العمل الجيدة بين العمال ثقافة تنظيمية تتسم بالعمل الجماعي وهذا ما يتطابق مع آراء المرؤوسين الذين أكدوا على وجود علاقة جيدة مع زملائهم ودائما ما يساعدون بعضهم البعض في انجاز الاعمال فالعمال في المؤسسة أثبتوا وجود التوافق والانسجام مع زملائهم بحيث يعملون كأسرة واحدة مما خلق بينهم جو اجتماعي ملائم للعمل تسوده المودة والتعاون وهذا تمثله نسبة 74.75% الجدول رقم (23).

كما أن المؤسسة توطد العلاقة ببين العمال ومشرفيهم من خلال توفير جو ملائم من التعاون والثقة المتبادلة مما يساعدها على رفع الأداء وتطبيق مبدأ القيادة الجماعية والديموقراطية والتي يمارسها الرئيس حيث تجعل العمال أمناء على عملهم ومتحمسين لتنفيذ القرارات وهذا ما صرحت به نسبة 62.5% الجدول رقم (24).

ونخلص الى ترجيح قبول الفرضية الثالثة.

VIII - الاستنتاج العام:

لقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

للثقافة التنظيمية تأثير كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال وهو ما يمكن تلخيصه فيما يلي:

- إن القيم التي يكتسبها الفاعلين داخل النسق الفرعي للثقافة التنظيمية والقاعدة التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها ، وذلك بغرس قيم وضوابط سلوكية وأخلاقية كقيمة الاحساس بالمسؤولية والالتقان وقيمة الولاء في نظام قيم الفاعلين داخل المؤسسة ن وذلك عن طريق الميكانيزمات من اشباع حاجاته المادية والمعنوية وأيضا من خلال القوانين الداخلية للمؤسسة ، فوجود توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة يحفز على العمل والانتاج ، فالمؤسسة ومع مرور الوقت تسعى إلى دمج العمال مع ثقافتها وتطبيق قوانينها دون اللجوء إلى اسلوب العقاب والارغام ، مما ينعكس على أدائهم والتزامهم بأداء الأعمال في وقتها والشعور بالانتماء إلى المؤسسة ورفع روحهم المعنوية وبالتالي الاحساس بالرضا الوظيفي.

بالإضافة الى ذلك فإن المؤسسة توفر مناخ تنظيمي ملائم وبيئة عمل مشجعة بتوفير التهوية الجيدة والتدفئة المناسبة والنظافة والحماية من حوادث العمل ، كما تعبر النتائج على قوة ثقافة المؤسسة التي كانت يببها في قدرتها على الاحتفاظ بإطاراتها وكفاءاتها من جهة ، ومن جهة أخرى رغبة المرؤوسين في عدم تغيير المؤسسة مما يدل على وجود رضا من طرف العمال على ظروف العمل التي توفرها المؤسسة ما يخلق لديهم روح الانتماء والولاء والرضا عن العمل الموكل اليهم، وتعد ظروف العمل الفيزيائية من أهم الوسائل المساعدة في زيادة تطوير القدرات الابداعية للعمال.

إن علاقة الزملاء في العمل تختلف من عامل لآخر ، فقد تكون لدى عامل جيدة أو حسنة مع بعض الزملاء وعلاقة سيئة مع البعض الآخر ، وتعتبر العلاقة الجيدة كمؤشر لثقافة المؤسسة بحيث تتبنى العلاقة الطيبة وهي دافع على النمو الذاتي والاجتماعي والمهني للعامل وتؤثر على سلوكه ، فالعمال في المؤسسة أثبتوا التوافق والانسجام مع زملائهم بحيث يعملون كأ أسرة واحدة مما خلق بينهم جو اجتماعي ملائم للعمل

تسوده روح المودة والتعاون والتماسك وتبادل الآراء والأفكار ، ويعبر العمال عن العوامل التي يكون فيها إرضائهم ضروريا بزيادة روحهم المعنوية ، إذا توفر الأمن حول مصيرهم بالمؤسسة والرضا عن العمل الذي يقومون به ، والشعور بالارتياح والاندماج ودور المشرف أو الرئيس المباشر في التأثير عليهم عن طريق مهاراته وتصرفاته معهم وقدراته الفنية والادارية .

خاتمة:

لعل أبرز ما أحدثه المتغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة ، هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها ، و من أجل الاستفادة من قدراته و طاقاته و زيادة فعاليته كان لزاما على المؤسسة توفير الرضا الوظيفي لهذا المورد ، وباعتبار الرضا الوظيفي متغير تابع لمجموعة من المتغيرات و التي حصرناها في الثقافة التنظيمية بمكوناتها الثلاث (معنوي، سلوكي و مادي) يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي مؤسسة تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة و هذا من خلال :أولا :أهمية التوافق في قيم الأفراد و المنظمات و ما تحققه من درجة عالية من الرضا عن العمل و زيادة في درجة الولاء للمنظمة، و الالتزام بالسياسات و الأهداف و نظم العمل.

ثانيا :سعي المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء و الرضا باستخدام عدة سياسات و إجراءات منها ما هو محدد قانونيا (القانون العام و الداخلي) و منها ما هو غير مكتوب و غير رسمي (العادات و التقاليد).

ثالثا :الاهتمام بالبيئة المادية للعمل و مالها من تأثير على الطريقة المنهجية لأداء الموظفون لعملهم، تشجيع التعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة المؤسسة على التفكير،تولى احتياجات الموظفين الأساسية اهتماماً بالغاً، مثل الإضاءة ونوعية الهواء الداخلي والراحة، وهي عوامل تساعد على الحد من الغياب وتحسين الرضا الوظيفي.

فالثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على مستويات الأداء والفعالية والإبداع والدافعية الداخلية والولاء والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها وأنظمتها وقواعدها وإجراءاتها.

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عناوين الاشكال	الصفحة
01	مكونات الثقافة التنظيمية	26
02	خصائص الثقافة التنظيمية	28
03	مستويات الثقافة التنظيمية عند john	31
04	أنواع الثقافة التنظيمية handy	35
05	أثر ثقافة المجتمع على الثقافة التنظيمية	44
06	مستويات الثقافة التنظيمية وفق schein	46
07	نموذج "بورتر" و "لور" حول تأثير الأداء والرضا	73
08	نموذج الترك الاختياري للعمل	78
09	مفاهيم القيم	80
10	أثر الثقافة على الأداء والرضا	87

فهرس الجداول

رقم الجدول	عناوين الجداول	الصفحة
01	عناصر الثقافة التنظيمية.	24
02	استراتيجية التطبيع الاجتماعي.	40
03	استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة.	41
04	الافتراضات الثقافية الأساسية وفق نموذج schein.	48
05	نموذج ouchi.	50
06	توزيع الأفراد حسب الجنس.	97
07	توزيع الافراد حسب السن.	97
08	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.	98
09	توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية.	98
10	توزيع الأفراد حسب الفئة المهنية.	99
11	توزيع الأفراد حسب سنوات العمل .	99
12	رأي المبحوثين للقوانين وطرق العمل داخل المؤسسة.	100
13	يبين التوافق بين قيم العامل والمؤسسة.	101
14	يبين مساهمة العمال في تغيير بعض القواعد والاجراءات .	102
15	حسب معرفة العمال التامة بسياسات المنظمة المتعلقة بالعمل.	103
16	العلاقة بين العدالة في القوانين وطريقة التعامل معها.	104
17	مساهمة الثقافة في زيادة معدلات التماسك بين العمال.	105
18	نظرة القيم السائدة للفرد كمورد هام.	106
19	الممارسات المهنية تساهم في احداث مناخ ملائم للعمل.	107
20	الظروف المادية وملائمتها لأداء العمل.	108
21	حسب توفر المؤسسة على كافة مستلزمات العمل.	109
22	توزيع حسب رضا العاملين عن المزايا والخدمات المقدمة	110

فهرس الجداول

111	العلاقة بين الحالة المدنية والرضا عن الراتب	23
112	العلاقة بين الجنس وطبيعة العمل	24
113	رضا العمال عن مناصب عملهم.	25
114	رغبة المرؤوسين في البقاء في المؤسسة	26
115	توزيع الأفراد حسب تماشي العمل مع قدرات العامل الفكرية والجسمية	27
116	العلاقة بين الزملاء في العمل ومساعدتهم لبعضهم	28
117	العلاقة بين العمال والمشرفين والتقدير في انجاز عمل مميز	29

أ- قائمة الكتب:

- 1- أحمد بوشنفة وأحمد بوسمهي: البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة .
- 2- أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة بيروت للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1984.
- 3- بادون روبرت ، جيرالد : إدارة سلوك المنظمات ، ترجمة محمد الرفاعي ، اسماعيل علي بيسوني ، الرياض ، 2004 .
- 4- ثابت عبد الرحمن دريس : 'دائرة الأعمال ونماذج تطبيق' ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005.
- 5- جمال الدين محمد مرسي : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002.
- 6- جمال الدين محمد مرسي : إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 .
- 7- حسن حريم : السلوك التنظيمي : دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2004 .
- 8- رواية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004.
- 9- زكريا مطلق الدوري : الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار البازوري العلمية ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 10- سلطان محمد سعيد ، السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2002.
- 11- صلاح مصطفى الغوال: لمدته ثلث سنوات غنى على كل شيء للإرجة للرجوع ، عالم الكتب، القاهرة، 1982.
- 12- عاشور احمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعة، بيروت ، 1989 .
- 13- عايدة سيد الخطاب : ادارة الموارد البشرية الدولية ، دار القلم العربي ، مصر ، 2008.

- 14- عابدة سيد خطاب : إدارة الموارد البشرية الدولية ، دار الفكر العربي ، ط2 ، سوريا 2008.
- 15- عابدة سيد خطاب : العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية ، مكتبة النهضة ، مصر 2001.
- 16- عبد الحميد لطفي : الأنثروبولوجيا الاجتماعية ، دار المعرفة ، القاهرة ، 1979 .
- 17- علي عباس : إدارة الأعمال الدولية للإطار العام ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان 2003 .
- 18- العيسوي محمد عبد الرحمان: دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة، لبنان، 1974 .
- 19- فرج عبد القادر : علم النفس الصناعي التنظيمي ، عين الدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية ، ط 8 ، مصر ، 1998.
- 20- لطفي طلعت ابراهيم: علم اجتماع التنظيم ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1993، ص126.
- 21- ماجد العطية : سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق ، ط1، عمان ، 2003 .
- محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، مصر ، بدون سنة .
- 22- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004 .
- 23- محمد الطاهر آل صبير الخانقي : علم الاجتماع بين المتغير والثابت ، دار الهلال ، ط1 ، بيروت ، 1987.
- 24- محمد سعيد ، أنور سلطان : ~~علم النفس الاجتماعي~~ ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2004 .
- 25- محمد سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط3 ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 26- محمد قاسم الفيروتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2008.

- 27- مصطفى محمد أبو بكر : الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دار الجامعة الاسكندرية ، مصر ، 2004 .
- 28- مصطفى محمود أبو بكر : دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ، دار الجامعة ، مصر ، 2000.
- 29- مصطفى محمود أبو بكر :التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 30- منصور محمد علي: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم" ، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999 .
- 31- موسى خليل : الادارة المعاصرة ، المبادئ والوظائف ، الممارسة ، مؤسسة مجد الجامعية ، ط 1 ، لبنان ، 2005 .
- 32- مؤيد سعيد السالم : الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان ، الأردن ، 2005 .
- ب - قائمة المعاجم والقواميس:
- 1- علي بن هادية وآخرون : القاموس الجديد للطالب ، الشركة الوطنية للتوزيع ، ط1، الجزائر ، 1999.
- 2- قاموس المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، ط27، بيروت، 1986، .

ت - الرسائل والمذكرات:

- 1- ارزقي عبد النور: محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند الجزائريين ، رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر ، الجزائر ،1997.
- 2- عبد الله علي ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية- أطروحة دكتورة دولة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 1999 .
- 3- محمد العربي غزي ، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاستراتيجية ، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
- 4- مليكة حنيش : الثقافة التنظيمية والتسيير ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ،قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 2007، لم تنشر.
- 5- منصور بن سعود بن عبد العزيز آل سعود : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،قسم العلوم الادارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، بدون سنة .

ث - مواقع الانترنت :

- 1- محمد أحمد العطار ، بيئة العمل الفعالة ، مقاييس الرضا الوظيفي

<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/production-managment.htm>

بتاريخ 2013/03/25.

- 2- الثقافة التنظيمية و القيم الإدارية و صراع الحضارات،

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

2013/03/20.

ج- الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- ANGERS(M): *initiation pratique. A la .Méthodologie Des science.*
Humains, Edition Casbah, Alger, 1997 .
- 2- Gert Hofsted & all, Mesuriong , organizational culture, qualitative and
quantitative study across Twentieth century , administrative science
quarterly, 1995 .
- 3- GRAWITZ(M), Méthode des sciences, sociales, Edition Dalloz, paris,
8eme, 1990 .
- 4- Hélène Denis : Stratégie Dente reprise et incertitudes
environnementales désigne , organisationnel culture et technologie ,
édition économisa, 1999 .
- 5- Mary Jo hatch et autres :Théories des organisation : de L'intérêt , des
perspectives de multiples , boecj , 1^{er} Ed , paris, France, 2000.
- 6- Normand (E) :Histoire et culture : Les Enchainement de l'entreprise,
R.F.G, 198.4
- 7- Source :John R.Schermer Horn et autre ; comportement Humain et
organisation , 3eme Ed , Edition du Renouveau Pédagogique,
Canada , 2006.
- 8- Stephen Robbins et autres: comportement organisationnels,12 eme
Edition ,Person Education ,France, 2006 .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إسـتـمـارة

نحن طالبة قسم علم الاجتماع بصدد انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

تحت عنوان : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة
سونلغاز -بوسعادة

نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بكل موضوعية ونتعهد أننا سنستخدمها لغرض البحث العلمي.

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب :

رواجعية أحمد

اوغيل علاء الدين

استمارة استبيان :

المحور الأول :البيانات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن ☐
- 3- المستوى التعليمي :
- بدون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4- الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 5- الفئة المهنية : إطار ☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ أخرى ☐
- 6- سنوات العمل :
- أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني : بيانات حول : احترام القيم والقواعد في المؤسسة :

- 7- كيف تنتظر إلى القوانين وطرق العمل في مؤسستك ؟
- جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐
- 8- هل هناك توافق ايجابيا بين قيمك بمعنى النزاهة و الالتزام والوفاء وقيم المؤسسة التي تعمل بها؟
- نعم ☐ لا ☐
- 9- هل ساهمت في تغيير أو تعديل بعض القواعد والإجراءات في المؤسسة؟
- نعم ☐ لا ☐
- 10- هل لديك المعرفة التامة بسياسات المنظمة المتعلقة بالعمل ؟
- نعم ☐ لا ☐
- 11- كيف تتعامل مع القوانين والإجراءات داخل المؤسسة ؟
- تنفذها حرفيا ☐ لا تنفذها إطلاقا ☐ تنفذها عرفيا ☐
- 12- هل الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة ؟
- نعم ☐ لا ☐
- 13- هل تشعر بأن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في زيادة معدلات التماسك بين العاملين ؟
- نعم ☐ لا ☐
- 14- هل تعتقد بأن القيم السائدة في المؤسسة تنتظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمته ؟
- نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بلا فلماذا.....

المحور الثالث : بيانات حول : الثقافة التنظيمية التكيفية تؤدي إلى الرضا الوظيفي

15- هل توفر الممارسات المهنية والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات

العامل ؟ ☐ نعم ☐ لا

16- هل ترى أن الظروف المادية كالإنارة والإضاءة و التهوية ملائمة لأداء عملك بشكل جيد ؟

☐ نعم ☐ لا

17- هل تجد بأن المؤسسة تتوفر على كافة مستلزمات العمل؟ نعم ☐ لا ☐

18- هل أنت راضي عن المزايا والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ؟

نوعا ما ☐ جيدة ☐ سيئة ☐

19- هل الرتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن أخرى يعد مرضيا لك؟ راضي ☐ غير راضي ☐

20- كيف تجد ظروف عملك داخل المؤسسة؟ عادية ☐ صعبة ☐ خطيرة ☐

21- هل أنت راض عن منصب عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بلا فهل سبق وان قدمت طلبا لتغيير قسم عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

22- هل فكرت يوما في مغادرة المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم ما هو السبب

23- هل تعتقد بأن العمل الذي تقوم به يتماشى وقدراتك ؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: بيانا حول : العلاقة مع الزملاء والرؤساء

24- هل يساعد الموظفون في المؤسسة بعضهم ويتخلون عن المصالح الشخصية؟

دائما ☐ أحيانا ☐ غالبا ☐ نادرا ☐

25- كيف ترى علاقتك مع المشرفين ؟ سلطوية ☐ ديمقراطية ☐ لا أعرف ☐

26- هل تجد تقديرا من رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي ؟ نعم ☐ لا ☐

27- هل علاقتك مع زملائك: حسنة ☐ سيئة ☐ جيدة ☐

28- هل يؤثر زملائك في العمل على أدائك الوظيفي ؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الاجابة بنعم فهل ذلك يؤثر : سلبا ☐ ايجابا ☐

