

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محند أوالحاج \_ البويرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

الموضوع:

## أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:  
- أ.د: جميل أحمد

من إعداد الطالبين:  
■ مدّاحي أمال  
■ مردود حنان

السنة الجامعية 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الفهرس

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر اهداءات
أ ب ج د	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: أساسيات الثقافة التنظيمية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الثقافة.
03	المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة.
04	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة.
05	المطلب الثالث: خصائص الثقافة.
06	المبحث الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لها.
06	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.
08	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.
09	المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.
11	المبحث الثالث: أهمية و انواع الثقافة التنظيمية .
11	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية وتصنيفاتها.
14	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية ووظائفها.
16	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها.
19	المبحث الرابع: آليات خلق الثقافة التنظيمية.
19	المطلب الأول: آليات خلق الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها.
21	المطلب الثاني: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية.
22	المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.
23	المبحث الخامس: إشكالية التنوع الثقافي.

24	المطلب الأول: مفهوم التنوع الثقافي.
26	المطلب الثاني: إشكالية التنوع الثقافي حول قيمة العمل ودوافعه.
26	المطلب الثالث: إشكالية التنوع الثقافي حول السلوك التنظيمي.
29	خلاصة الفصل.
	<b>الفصل الثاني: الرضا الوظيفي و تأثير الثقافة التنظيمية عليه</b>
31	تمهيد.
32	<b>المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي</b>
32	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.
36	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.
42	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
44	<b>المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي ونواتجه.</b>
45	المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.
48	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي والسياسات المتبعة لزيادته.
49	المطلب الثالث: نواتج الرضا الوظيفي.
50	<b>المبحث الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته.</b>
50	المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي.
55	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي.
59	<b>المبحث الرابع: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.</b>
59	المطلب الأول: الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل.
60	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي و ضغوط العمل.
61	المطلب الثالث: الرضا الوظيفي ودوران العمل.
62	<b>المبحث الخامس: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.</b>
62	المطلب الأول: تأثير القيم والعادات والتقاليد على الرضا الوظيفي.
67	المطلب الثاني: أثر البيئة المادية للعمل على الرضا الوظيفي.

69	المطلب الثالث: العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي.
72	خلاصة الفصل.
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة</b>
74	تمهيد.
75	<b>المبحث الأول: الهيئة المسؤولة عن تنظيم التجارة.</b>
75	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن وزارة التجارة.
75	المطلب الثاني: المهام الأساسية لوزارة التجارة.
76	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوزارة التجارة.
76	<b>المبحث الثاني: التعريف بمديرية التجارة لولاية البويرة.</b>
77	المطلب الأول: نشأة مديرية التجارة لولاية البويرة.
77	المطلب الثاني: مهام مديرية التجارة لولاية البويرة.
78	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية البويرة.
82	<b>المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.</b>
82	المطلب الأول: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية.
85	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه للموظفين.
102	خلاصة الفصل.
104	خاتمة عامة.
107	قائمة المراجع.
	الملاحق.

قائمة الجداول

والأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	مكونات الثقافة التنظيمية	01
10	محددات ثقافة المنظمة	02
18	أهمية الثقافة التنظيمية	03
36	تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو	04
37	مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر	05
38	الحاجات الثلاثية لماكلياند	06
39	نظرية ذات العاملين	07
41	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	08
70	تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي	09
81	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية البويرة	10
85	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس	11
86	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسن	12
86	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمستوى التعليمي	13
87	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للصفة	14
87	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للأقدمية	15
88	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الأول	16
89	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني	17
90	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث	18
91	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع	19
92	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس	20
92	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس	21
93	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع	22
93	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن	23
93	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع	24
94	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الأول	25

95	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني	26
95	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث	27
96	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع	28
97	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس	29
97	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الأول	30
98	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني	31
99	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث	32
99	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع	33
100	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس	34
101	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس	35

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
57	نوع الشكاوي وعدد العمال	01
84	بعض المراجع المستعان بها للحصول على الفقرات	02
85	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
86	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
86	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
87	توزيع أفراد العينة حسب الصفة	06
87	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	07
88	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الأول	08
89	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني	09
90	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث	10
90	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع	11
91	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس	12
92	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس	13
92	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السابع	14
93	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثامن	15
93	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال التاسع	16
94	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الأول	17
95	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني	18
95	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث	19
96	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع	20
97	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس	21
97	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الأول	22
98	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثاني	23
99	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث	24
99	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع	25
100	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الخامس	26
101	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال السادس	27

# مقدمة عامة

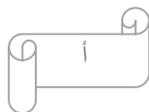
## مقدمة:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمات، كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال، الأيدي العاملة، والمعلومات (ثورة المعلومات) ظهور التكتلات، ووجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار، فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها والسييل الأمثل لتحقيق أهدافها، ولعل أوجه الاهتمام به هو سعي المنظمات 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 لا تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من الطبيعة الخاصة للعنصر البشري الذي يتكون لأفراده انفعالات ومشاعر إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، فهو دالة لسعادة الإنسان واستقراره، 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 والضياع.

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 وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات او فشلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة، وعلى سبيل المثال لا الحصر، المنظمات اليابانية والألمانية، ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، حيث أولت هذه المنظمات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، المنافسة، التقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية.

إن الجهود المبذولة من حوافز، زيادة في الأجور، ترقية لزيادة رضا الأفراد عن وظائفهم ليست كافية لوحدها نظرا لوجود عامل آخر يؤثر في رضاهم الا وهو الثقافة التنظيمية ومن هنا يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:



## كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية البويرة؟ وللإمام

بجميع جوانب هذه الإشكالية، يمكن إدراج مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟ وما هو أثرها على المنظمة؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟
- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمديرية التجارة لولاية البويرة؟  
وقصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق البحث يمكننا طرح الفرضيات التالية:
- تعتبر ثقافة المنظمة من بين المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها.
- الرضا الوظيفي هو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المختلفة.
- للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي في مديرية التجارة لولاية البويرة.

### أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في دراسة الثقافة التنظيمية.
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتمام كبير في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
- النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باعتمادها على الثقافة التنظيمية.
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات وآثاره على سلوك الأفراد وتخطيطها للتأثير في الرضا الوظيفي.
- شعورنا بأهمية الرضا الوظيفي في المنظمات، وتطوير رفع قدراتنا العلمية في هذا المجال وإثراء البحث العلمي.

### أهداف الدراسة:

- يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:
- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
  - السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، وترسيخها.
  - التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن يتمتع منظماته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه.

## حدود الدراسة:

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- **الحدود البشرية:** اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية سهلة من موظفي مديرية التجارة لولاية البويرة.
- **الحدود المكانية:** تدرس الدراسة الميدانية مديرية التجارة لولاية البويرة.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2015/2014.
- **الحدود الموضوعية:** اشتملت هذه الدراسة على تداول موضوع الثقافة التنظيمية من مختلف جوانبها وكذا الرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة التي تربطها ببعضها البعض في المنظمة وهذا كان في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للموظفين بمديرية التجارة لولاية البويرة.

## منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي إذ يعتبر من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي:

الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الإحصائي وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على مديرية التجارة لولاية البويرة، فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا، وذلك بعرض قائمة الاستبيان على عينة عشوائية من الموظفين بالمديرية، ومن جميع الفئات التركيز أن تكون أكثر تمثيلا للموظفين، كما يعتبر الأداة المنهجية الأساسية التي استعانت بها الدراسة كنموذج يضم مجموعة من الأسئلة موجهة للموظفين قصد الحصول على المعلومات المطلوبة وهو من أكثر الأدوات استخداما في مثل هذه الدراسات كوسيلة فعالة لتحقيق الاتصال بين الباحث وبين المجتمع الذي يجري عليه البحث، وذلك قصد تصنيف وتحليل الآراء والمواقف التي تجمع بواسطته.

## هيكل الدراسة:

في هذا الشأن اعتمدنا على فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية.

جاء الفصل الأول بعنوان "أساسيات الثقافة التنظيمية" حيث تناولنا فيه ماهية الثقافة، ومفهوم الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها، وأهمية و أنواع الثقافة التنظيمية، وآليات خلق الثقافة التنظيمية، وختمنا هذا الفصل بالتطرق إلى إشكالية التنوع الثقافي.

أما الفصل الثاني الذي يحمل عنوان "الرضا الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه" فقد تطرقنا فيه إلى ماهية الرضا الوظيفي، وآليات تحقيق الرضا الوظيفي والسياسات المتبعة لزيادته، وأساليب قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته، وعلاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل، وفي الأخير تطرقنا إلى اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

أما الفصل الثالث جاء بعنوان "دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة" حيث تناولنا الهيئة المسؤولة عن تنظيم التجارة، التعريف بمديرية التجارة وأخيرا الدراسة الميدانية.

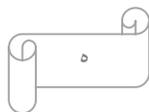
## الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الابحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، بهدف التعرف على ما جاء هذا الموضوع:

- دراسة إلياس سالم و هي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2006 ،التي تحاول من خلالها دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،دراسة حالة الشركة الجزائرية للألبانوم AIGAL وحدة EARA بالمسيلة ،توصل إلى نجاح أو فشل المنظمات يتحدد اساسا بمبدئى كفاءة الموارد البشرية هذه الاخيرة يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة و نمط التفكير لدى الافراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم ،المعتقدات و الافكار مثل:المشاركة،الإبداع ،التجديد و الإبتكار ،احترام الوقت ،الانضباط في العمل ،الالتزام بقواعد و أنظمة و فلسفة المنظمة ،الاستقلالية في المهام.

- دراسة عارف بن ماطل الجريد و هي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية بجامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2007 التي حاول من خلالها دراسة دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، و قد هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على انواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين بمنطقة الجوف ، معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على

العاملين بهذه المنطقة و بين الرضا الوظيفي لهم ، و قد توصل الى أن الحوافز المادية لا تقدم اطلاقا و لذا كان الرضا النسبي لافراد البحث ، كما توصل الى ان هناك علاقة طردية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و الرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية .



# الفصل الأول

أساسيات الثقافة التنظيمية

## تمهيد:

يغطي موضوع الثقافة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام كبير، على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وقد اقترن إدراك قادة المنظمة لأهمية العلاقة بين الثقافة والإدارة، بالفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظيمة في العالم، فقد سيطرت على الأسواق العالمية، وأسست لها شهرة قوية ارتكزت على الجودة والقيم والخدمات، وعليه أصبحت الثقافة أحد المواضيع الساخنة في الإدارة منذ بداية الثمانينات، واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري، ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية، فإن هذا الفصل بمباحثه سيتناول ماهية الثقافة، ومفهوم الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لها، وأهمية وأنواع الثقافة التنظيمية، كما سيتناول هذا الفصل آليات تشكيل الثقافة التنظيمية ويختتم هذا الفصل بمباحثه بالتعرف على إشكالية التنوع الثقافي.

## المبحث الأول: ماهية الثقافة

إن نجاح المنظمة يمكن أن يتوقف على شيء غير محسوس، غامض وغير دقيق، وهو ليس فني أو اقتصادي لكن أكثر انتشارا في أذهان الأفراد، وفي القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح، هذا الشيء يتمثل في الثقافة.

## المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة

مما لا خلاف عليه أن الثقافة البشرية قد نشأت مع ظهور الإنسان على الأرض وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، وكلما أمعنت الثقافة التي نبحث عنها في أعماق التاريخ في القدم كلما أصبح من النادرة أن نجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها، ومع هذا فإن القليل الذي أمكن العثور عليه من مخلفات الإنسان والأدوات التي كان يستخدمها والتي تعبر عن ثقافته، فقد سجل التاريخ هذا التطور والنمو المذهل، والذي بدأ بطيئا متنقلا وتسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين إلى طفرات صاروخية مذهلة، هذه الحفريات التي تكشف عن تطور ثقافة الإنسان على الأرض يسميها العلماء «حفريات العقل» حيث انها تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة وبانيها.<sup>1</sup>

وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف **W. Osfald** ابتداء من عام 1909م.<sup>2</sup>

ويشار إلى أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية «Cultura» التي كان يقصد بها «Coulture» و «Culturage» و «Culture» و «Cultuvement» والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م، وكل المصطلحات السابقة متقاربة، وهي معاني مجازية يقصد منها "الخطاطة، النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى" وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض وفلاحتها لتتقدم إنتاجا وافرا، ومحصولا كبيرا تعم فائدته على الجميع.<sup>3</sup>

لقد اتخذ هذا المفهوم معان مختلفة جدا حيث عني في فرنسا في القرون الوسطى الشعائر، وفي القرن 17 خدمة الأرض، وفي القرن 18 تكوين العقل، وكذا التقدم العقلي للفرد، أو العمل الضروري لتحقيق التقدم، وعرف معنى جديدا بعد ترجمته إلى اللغة الألمانية تمثل في التقدم العقلي والاجتماعي للإنسان، بصفة عامة

<sup>1</sup> - عثمان فراج - الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الإجتماعية: أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 36.

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان - الثقافة: دراسة في الاجتماع الثقافي - مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر 2006، ص 3.

<sup>3</sup> - العلالى الصادق - العلاقات الثقافية الدولية: دراسة سياسية، قانونية، - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص ص 26، 27.

للجماعات الإنسانية وهنا عرف لأول مرة معنى جماعي، وعرف المفهوم معنى جديدا بعد انتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا على يد تيلور.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الثقافة

الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة عرف عدة تعاريف تتشابه في عدد أجزائها وتختلف في أخرى، ولا يمكن عرض كل هذه التعريفات أو عدد كبير منها، إذ سوف نعرض عددا قليلا منها.

عرفت الثقافة من قبل **taylor** على أساس كلاسيكي بأنها: "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"<sup>2</sup>

ومن أبرز التعريفات التي قدمها العلماء بعد تيلور والذين أضافوا وعدلوا في تعريفه السابق نجد لدى **wallace**: "الثقافة هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة"<sup>3</sup>

يعرفها **kroeber** بأنها: "مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة، والعادات والتقنيات، والأفكار والقيم، والسلوك، الذي تؤدي إليه"<sup>4</sup>

أما في العالم العربي فقد تعددت أيضا مفاهيم الثقافة، فمن المفاهيم الشائعة الاستعمال تعريف الدكتور حامد عامر الذي يقتصر على الجانب المعرفي والوجداني للثقافة فيعرفها على أنها: "جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدان التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وغيرهم من المجتمعات"<sup>5</sup>

وقد ذكر محمد بن عبد الكريم الجزائري 1988 عشر استعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب، وأهم معنى عندهم هو تصحيح وتقويم الاعوجاج.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - بشير محمد - مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي: تقديم وحوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات - كنوز للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص ص 20، 21.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 309.

<sup>3</sup>، <sup>4</sup> - ناصر دادي عدون - إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية - دار الخمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 107

<sup>5</sup> - عثمان فراخ، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>6</sup> - بوفلجة غياث - القيم الثقافية والتسيير - دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003، ص 6.

كما تعرف الثقافة بأنها: "التركيبة المعقدة من المعرفة والقيم والعادات والتقاليد والاتجاهات والأفكار والأخلاقيات والعقيدة والقوانين، التي تسود الناس والمجتمع وتشكل السلوك الإنساني وتنتقل من جيل إلى جيل، فهي كل شيء يشارك فيه الفرد أعضاء المجتمع ويشكل سلوكهم".<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص الثقافة

من خلال هذه التعاريف المنتقاة يمكن أن نستخرج عددا من الخصائص الظاهرة أو المستترة فيها:<sup>2</sup>

**الفرع الأول: الثقافة إنسانية واجتماعية:** باعتبار الإنسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق، أي هو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفكر، وينتج أفكار ويصنع أدوات، يستطيع من خلالها التكيف مع ظروف الطبيعة، والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها.

**الفرع الثاني: الثقافة مكتسبة:** بواسطة الاتصال بين الأفراد في نفس المجتمع، أو بين المجتمعات، يقوم الإنسان باكتساب الثقافة بعد ولادته إذ لا تولد معه، تماما مثل خصائصه الفيزيولوجية، وقد تكون الثقافة التي يكتسبها الشخص من نفس مجتمعه الأصلي، أو من مجتمعات أخرى، حسب موضعه فيها أو جلبه لها.

**الفرع الثالث: الثقافة متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون:** عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم والشعوب، مهما اختلفت درجة نموها أو تخلفها، ومهما اختلفت تصنيفاتها والأسس المستعملة في ذلك، فإنه يمكن وجود أنظمة متشابهة: نظام الأكل والملبس، نظام الأسرة وغيرها من الأنظمة التي تتميز بها: صغيرة، كبيرة، الخ، وفي كل الحالات هناك ثلاث قطاعات للثقافة: المادي، الاجتماعي والفكري أو الرمزي.

ولا يوجد تباين في وجهات نظر الباحثين الأنثروبولوجيين حول الأنماط أو الأنظمة الثقافية من حيث الشكل في جميع الثقافات الإنسانية العالمية.

وإذا كانت هذه العناصر من ناحية الشكل غير مختلفة في مختلف المجتمعات، إلا أنها من ناحية المضمون تختلف باختلاف مكوناتها، فمثلا القيم العربية الإسلامية مختلفة في كثير من الجوانب عن القيم الغربية، ويكون لذلك أثرا على مضمونها لدى المجتمعين في مختلف أنماطها.

**الفرع الرابع: الثقافة متواصلة ومتغيرة باستمرار:** تتغير الأنماط الثقافية باستمرار، وهذا التغير في سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها، وانفتاحها على ثقافات أخرى، وهذا التغير يكون في مجموعة حلقات متواصلة، ومتوارثة من جيل إلى جيل ضمن التراث الثقافي للمجتمع.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى - السلوك التنظيمي - دار الجامعة الجديدة، مصر، 1996، ص 433.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

الفرع الخامس: للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.<sup>1</sup>

الفرع السادس: الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل إلى جيل: فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد<sup>2</sup>

الفرع السابع: الثقافة عملية رضا نفسي: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.<sup>3</sup>

الفرع الثامن: الثقافة متناسقة: بمعنى تتوازن توازنا متحركا خلال الزمن باستمرار، فإذا حدث تغير في عنصر من عناصر الثقافة، أدى هذا إلى تغير في العناصر الأخرى.<sup>4</sup>

الفرع التاسع: القابلية للتناقل والانتشار: فالإنسان يستطيع أن ينقل ما اكتسبه أو تعلمه من عادات أو طرق للفكر والسلوك إلى غيره.<sup>5</sup>

### المبحث الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لها

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الثقافة لا تنشأ من عدم، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر تجردا ووضوحا.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة، وفيما يلي عرض لبعضها.

يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراض والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي

<sup>1,2,3</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 310، 311.

<sup>4,5</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 58.

الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة.

تبنيتها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

يعرف **wheelen** الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"<sup>2</sup>

لقد عرف ديل وكني ثقافة المنظمة: "كعبارة عن مجموعة ثابتة من القيم، الرموز، الطقوس، القصص والأبطال التي تعمل تحت السقف، تاركة أثرا كبيرا على السلوك الخاص والعام في مكان العمل"<sup>3</sup>

ويرى **elliot jacques** بأن: "ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة"<sup>4</sup> أو هي حسب تعبير **harrison**: "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة".<sup>5</sup>

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"<sup>6</sup>

ويعرف شين في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة "بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت

<sup>1</sup> - شارلز وجاريت جونز - الإدارة الإستراتيجية - دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 650.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 311.

<sup>3</sup> - موسى خليل - الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة - مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2005، ص 41.

<sup>4</sup> - Gilles Bressy et Christian Kankoyr - **Economie d'entreprise** - 4 édition Dalloz, paris, 2004 p513.

<sup>5</sup> - سعد غالب ياسين - الإدارة الدولية - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 238.

<sup>6</sup> - مصطفى محمود أبو بكر - دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية - الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 131

فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالآتي:

#### الفرع الأول: المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:

هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المنظمة والتي توجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المنظمة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمنظمة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: الأسطورة:

هي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المنظمة، أو نجاحها مثل الأساطير التي تلعب دور في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المنظمة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها.<sup>3</sup>

#### الفرع الثالث: الرموز واللغة:

الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعار المنظمة، علمها أو اسمها التجاري وغيرها وتحمل رموز معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة و معاييرها. أما اللغة فهي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وهي جزء مندمج داخل عالمنا المركب، طريقة المخاطبة، التعريف بالتصرفات المختلفة، استعمال بعض المفردات، استعمال أو كيفية استعمال الأسماء.<sup>4</sup>

#### الفرع الرابع: الطقوس والشعائر:

هي مجموعة أنشطة تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين، يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي تهدف إلى نقل رسالة معينة أو إنجاز أغراض محددة، كما تعمل على تعزيز القيم

<sup>1</sup> -Jean François souterain- **organisation et gestion de l'entreprise**- copyright éditions foucheur, 2006, p425.

<sup>2</sup> - Jean pierre helfer et autres - **management stratégie et organisation**- librairie Vuibert, paris, 1996, p 296.

<sup>3</sup> - موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>4</sup> - سليمة سلام- **ثقافة المؤسسة والتغيير** - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2003، ص 107.

والمعايير الرئيسية مثل ممارسة الرياضة الجماعية، الاحتفال بترقية مسؤول أو التحاق موظف جديد، الاجتماع السنوي للمساهمين.<sup>1</sup>

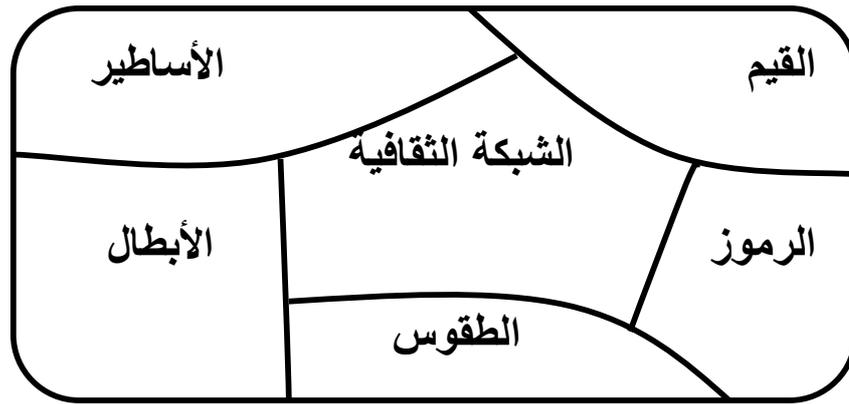
### الفرع الخامس: الأبطال أو البطولات:

سواء كانوا حقيقيون أم صنع خيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المنظمة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المنظمة والاستمرار بها، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المنظمة.<sup>2</sup>

### الفرع السادس: الشبكة الثقافية:

وهي نظام خفي وظيفتها تعزيز وإيجاد دعائم للقيم والمقصود بالشبكة الثقافية جميع الأفراد الذين يعملون على نشر ثقافة المنظمة من مروجي الأساطير، المتكهنون بمستقبل المنظمة المساهمون، الجواسيس...<sup>3</sup>

### الشكل رقم (1): مكونات ثقافة المنظمة



Source : jean pierre helfer, michel kalika, jaeques orsoni- **management stratégie et organisation**- Vuibert, paris, 1996, p295.

### المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:<sup>4</sup>

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 108.

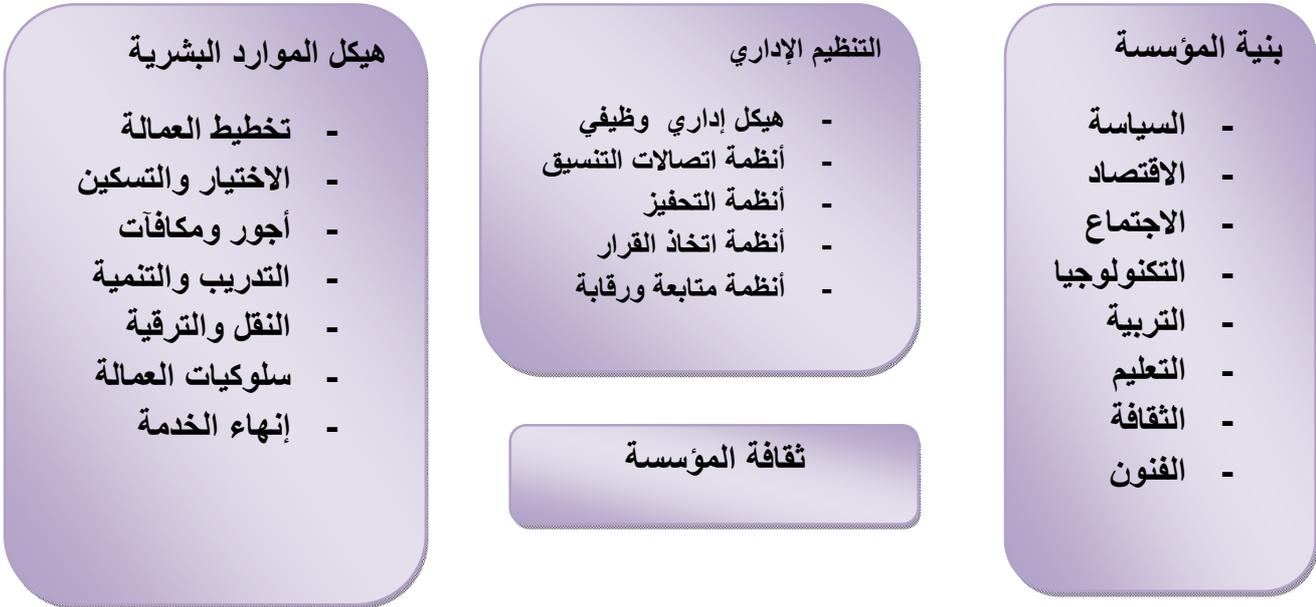
<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر - الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات - جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 167.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر - الموارد البشرية: مدخل لتعزيز القدرة التنافسية - الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 82، 83.

- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي او التنظيم الإداري للمنظمة التي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرار وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد التي تعكس المكانة الوظيفية للفرد، والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة التي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد ببعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

### الشكل رقم (2): محددات ثقافة المنظمة



المصدر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون- التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي- الدار الجامعية،

مصر، 2002، ص 353.

## المبحث الثالث: أهمية و أنواع الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمات. بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة وإن سر نجاح المنظمة وسيادتها هو تماسك وترابط الثقافة التنظيمية.

## المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية وتصنيفاتها

## الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

## أولاً: ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكلي الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

## ثانياً: ثقافة النشاط أو الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة وإختلافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت.

## ثالثاً: ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 90.

الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.

### الفرع الثاني: تصنيف الثقافة التنظيمية

قامت العديد من الدراسات بتصنيف ثقافة المنظمات وفقا لعدد من المداخل هي: <sup>1</sup>

#### أولاً: التصنيف البيئي لثقافة المنظمة

يرى هوفستد أن ثقافة المنظمة هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، ويرى أيضا أن ثقافة المجتمع تؤثر في سلوك المنظمات، وبالتالي فهناك خمس خصائص للثقافة التي قد تسود وتميز المنظمات والتي ترتبط بخصائص مجتمعاتنا.

وقد توصل الى مجموعة من الخصائص بعد إجراء إستقصاء على 116 ألف موظف لشركة IBM على 41

فرع للشركة بدول مختلفة، هذه الخصائص تتمثل في:

#### أ. قوة السلطة المرتبطة بالوظيفة:

قوة السلطة تشير إلى السلطات التي يتمتع بها الأفراد وفقا لسلطة الوظيفة أو المكانة التي ينتسبون إليها. معناه أن سلوك الأفراد داخل المنظمات يكون موجها للحصول على السلطة أو لإحتلال منصب.

#### ب. تجنب مخاطر عدم التأكد:

كلما كانت المجتمعات غير راغبة في تحمل مخاطر عدم التأكد الناتج عن إتباع طرق جديدة للحياة، كلما إتسمت هذه المجتمعات بالجمود والثبات والنمطية وعدم التطور وإنعدام الرؤية المستقبلية ساد داخل هذه المجتمعات الخوف من التطوير أو التغيير والذي ينعكس دوره على المنظمات فتتسم بنفس سمات مجتمعا.

#### ج. الفردية مقابل الجماعة:

كلما إتسمت المجتمعات بالنظرة الفردية للأمور والتقدير الفردي للمواقف والقرارات الفردية، إتسمت المنظمات بنفس السمات.

<sup>1</sup> - أمل مصطفى عصفور - قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التنظيم - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص ص 52،

## د. الذكورية مقابل الأنوثة:

المجتمعات الذكورية تنسب الكثير من القيم الإيجابية للرجل مثل قيم التنافس، الحزم الطموح والقدرة على تكوين الثروات والتقييم الموضوعي للأمور، وبالتالي تهتم هذه المجتمعات بإعطاء المناصب القيادية للرجل وتنمية قدراته أكثر من المرأة وتنعكس هذه النظرة داخل المنظمات في الترقيات والحصول على المراكز القيادية.

## هـ. التوجه طويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل:

حيث تهتم المجتمعات التي تتوجه بخطتها وإستراتيجيتها وطرق التفكير طويل الأجل لإعطاء أهمية قصوى لمفهوم الزمن ودوره، حيث تسود داخل هذه المجتمعات قيم البقاء والنمو والتطوير والإبتكار بعكس المجتمعات التي تهتم بالواقع الحالي أو التي تكون امتداد لماضيها.

ثانيا: الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي: <sup>1</sup>

قام **deal et kenney** بقياس ثقافة المنظمات من حيث توفر العنصرين التاليين:

أ. التغذية المرتدة: كلما إستطاعت المنظمة أن تجمع المعلومات عن التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية كانت الإستجابة سريعة وكانت المنظمة أقدر على مواجهة هذه التغييرات وتطوير نظمها وفقا لتغيرات البيئة المحيطة.

ب. المخاطرة: حيث يجب التفرقة بين المنظمات التي لا ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطرة، والتي تحاول دائما الإبقاء على نظمها وسياساتها كما هي خوفا من مخاطر عدم التأكد، وبين المنظمات التي تضع الخطط والإستراتيجيات البديلة لمواجهة مخاطر عدم التأكد المستقبلية.

## ثالثا: الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي:

وفي تصنيف آخر أشار **1985 handy** إلى أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالبنيان التنظيمي وبالتالي قد صنفها إلى: <sup>2</sup>

أ. الثقافة الديناميكية: المنظمات في هذا النوع تتميز بإلتزام العاملين والإدارة بمجموعة محدودة من القواعد مع إعتداف أقل على النظم البيروقراطية والإعتداف على القدرات والمهارات الفردية وعلى شخصية العاملين والمرونة في التصرفات وإتخاذ القرارات التي تناسب المواقف التي تمر بها المنظمة، هذه السمات تكسب المنظمة قدرة تنافسية في بيئة العمل.

<sup>1,2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 59، 60

**ب. الثقافة النظامية:** حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الإختصاصات والمسؤوليات، فهي تنبع من مراكزهم وأكثر من إعتقادها على خبراتهم وقدراتهم، هذه المنظمات تعطي إحتراما وتقديرا أقل للمهارات والأفكار الإبتكارية.

**ج. الثقافة الوظيفية:** حيث تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه.

**د. الثقافة الفردية:** تسود هذه الثقافة في المنظمات التي يشعر كل فرد فيها بأنه أكبر وأهم من المنظمة نفسها، وهي تعاني من وجود فروق كبيرة بين إهتمامات وإتجاهات كل فرد.

**المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية ووظائفها:**

**الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية:**

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه إتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

**أولاً: الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"<sup>1</sup> ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكياتهم وإتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.<sup>2</sup>

**مؤشرات الثقافية المتميزة القوية:** وتتحدد قوة الثقافة وتميزها في العديد من النقاط التي تضمن للثقافة خاصيتي الإنتشار والأثر، وتجعل منها مكونا رئيسيا من مكونات المنظمة غير المادية، ومن أهم المؤشرات التي ينبغي توافرها في الثقافة المتميزة القوية ما يلي:<sup>3</sup>

- الثقة: تشيرالثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

<sup>1</sup> - علي عبد الله - أثر البيئة على أداء المؤسسات الإقتصادية - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 225.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر - دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية - مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>3</sup> - علي عبد الله - مرجع سبق ذكره، ص 225.

- الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تأتي من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.
- فيما يرى ستيفن روبينز **stephen-p- robbins** أن الثقافة القوية تعتمد على: <sup>1</sup>
- عنصر الشدة والذي يرمز إلى تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد والذي يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه مكافآت وحوافز جراء إلتزامهم.
- ثانيا: الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة بين أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. <sup>2</sup>
- ثالثا: الثقافة المثالية:** يرى كل من **waterman ouchi. drucker** ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب ان تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح. ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور **frederik taylor** حيث يعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق **(ONE BEST WAY)** وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الاداء <sup>3</sup>.
- رابعا: الثقافة التكيفية (الموقفية):** يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري **calori** ودراكر **drucker** مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن إختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق إختبار مبدأ **(FIT WAY)** ذلك أنه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية <sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 316 .

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر- دليل التفكير الإستراتيجي واعداد النخطة الإستراتيجية- مرجع سبق ذكره، ص 145 .

<sup>3</sup> - كمال قاسمي - المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2003، ص343.

<sup>4</sup> - محمد الطاهر بويابة- إتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج التنظيمية- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع علم النفس التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 1995، ص 44

### الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف. فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:<sup>1</sup>

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعيم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للإتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة التعامل مع تحركات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.
- إضافة إلى أن لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء من العاملين وتغلب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها

#### الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا، والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت.

<sup>1</sup> - توماس وهيلين، دافيد هنجر - الإدارة الاستراتيجية - ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة، العامة، مصر، 1999، ص 185.

<sup>2</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني - الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها ومدخلها وعملياتها المعاصرة - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 94.

فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات<sup>1</sup>. يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>2</sup>:

### أولاً: بناء إحساس بالتاريخ (History)

فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

### ثانياً: إيجاد شعور بالتوحد (oneness)

فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

### ثالثاً: تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership):

وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

### رابعاً: زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchang):

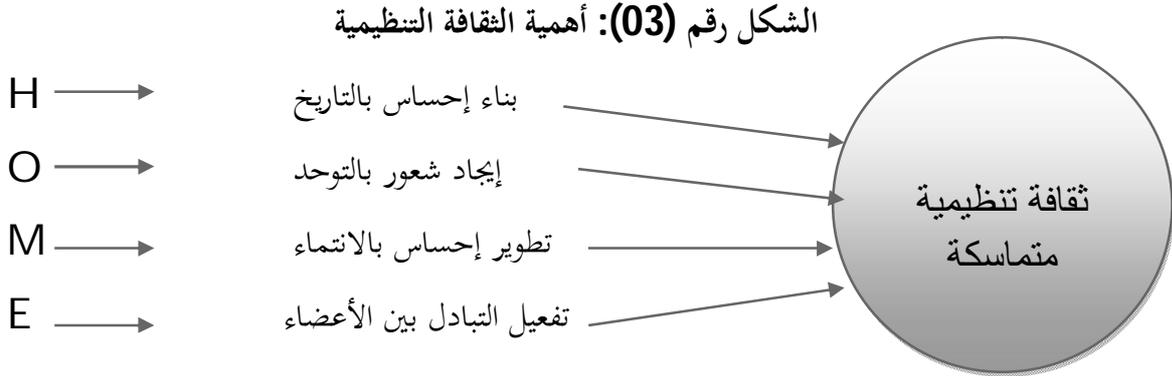
وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة **HOME** على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساساً وشعوراً بالتوحيد العائلي المترابط.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي - السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، 2009، ص 171.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس - الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 296.

ويمكن تلخيص هذه الفكرة بالشكل التالي:



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي - الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 296.

### الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردتها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الفرد معتمدين على ثقافتهم.

- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

- الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.

- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية:<sup>2</sup>

الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.

الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآلات والفنون والممارسات المختلفة.

<sup>1</sup>-محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص310.

<sup>2</sup>- مصطفى محمود أبو بكر - التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 406.

- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.
- تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في إتخاذ الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.
- إن ثقافة المنظمة تساهم وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة وهي دالة في ثقافتها.
- الثقافة نظام متكامل فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق إنسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.
- للثقافة التنظيمية خاصية التغيير نظرًا لتأثيرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقى بعض الصعوبات لتتعود على نمط معين.

#### المبحث الرابع: آليات خلق الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي ذلك المركب الذي يتكون من مكونات عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل هذه الثقافة، وهذا وفق مجموعة من الآليات الرئيسية، كما أن لهذه الثقافة انعكاسات و آثار على المنظمة وهذا ما سيتم التطرق له من خلال هذا البحث.

#### المطلب الأول: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقيتها للأفراد منذ البداية، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أقوى. وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل غرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات التي يمر بها العاملون، والتي يرو أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع<sup>1</sup>.

ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي:<sup>2</sup>

- يستخدم المؤسسين العاملون الذين يفكرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

<sup>2</sup> - العطية ماجدة - سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة - دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 334.

- يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير، والشعور بنفس طريقتهم.
- يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجاً للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وافتراساتهم في المنظمة.

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية للمحافظة على الثقافة التنظيمية تتمثل في:

### الفرع الأول: اختيار الموظفين:

تلعب عملية جذب العاملين والمحافظة عليهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة، والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها، بمعنى آخر لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة، لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: ممارسة الإدارة العليا:

لابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة بأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.<sup>2</sup> إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعايبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم علاقات خاصة مع الرؤساء، و أن كثيراً الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموقوفون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي.

<sup>1</sup> - السكارنة بلال خلف - دراسات إدارية معاصرة - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 162.

<sup>2</sup> - حريم حسين - إدارة المنظمات: منظور كلي - دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 269.

إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: التنشئة والتطبيع:

ويقصد بالتطبيع تعليم قاعدة اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، فالفاعلون الجدد ليسوا على دراية بقيم و اعتقادات المنظمة.<sup>2</sup>

ويلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتلقين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي Socialisations يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.<sup>3</sup>

### الفرع الرابع: الطقوس والرموز واللغة

تتعزز الثقافة التنظيمية، وتستكمل الآليات الرسمية الثلاثة السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم، بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها. ومن الأمثلة عن ذلك ما يتداوله موظفو البنك العربي عن حياة عبد الرحمان شومان مؤسس البنك العربي، من حيث عصاميته والتزامه بالعمل، وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل ومن ذلك الاهتمام بتفقد المكاتب قبل الخروج والتأكد من عدم نسيان المكاتب مضاءة، وعن كونه يداوم مبكرا ويغادر متأخرا. وليس هناك شك أن هذه القصص تؤكد للموظف أهمية الإقتداء بهذا السلوك، واعتبار ذلك قيمة أساسية مهمة يهتم بها البنك العربي أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها. ومن أمثلة ذلك إقامة الحفلات في المناسبات الاجتماعية، وعقد اللقاءات غير الرسمية وتنظيم الرحلات الاجتماعية.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية

من طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية نذكر:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوبي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

<sup>2</sup> - الفريجات خيضر كاضم حمود وآخرون - السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة - إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 268.

<sup>3</sup>، <sup>4</sup> - محمد قاسم القريوبي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

<sup>5</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 238.

### الفرع الأول: الطرق النظامية في عمل الأشياء:

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

### الفرع الثاني: المعاني المشتركة لمجاميع العمل:

تتضمن المعاني المشتركة لمجاميع العمل، قواعد وإجراءات العمل ومعايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين مجاميع العمل، تمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.

### الفرع الثالث: القيم الجوهرية الكاشفة:

يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك المدراء والأفراد وتعتبر محور تركز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون ممثلة بالجودة المتانة والثقة، أو التميز والإنفراد، الرؤيا الإستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال، واتجاه العاملين، المستفيدين والمنافسين.

كل هذه الأبعاد الانفة لا تمثل في حد ذاتها "ثقافة المنظمة" ولكنها ببساطة تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي تظهر بأشكال متنوعة ومتغيرة.

### المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعددة الجوانب فهي تلعب أدوارا عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام، كما أنه يمكن ان تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

### الفرع الأول: الثقافة وفعالية المنظمة:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها **peter** و **waterman** حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فناناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدهه باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب **jay barney** أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أنها تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

أما فيما يخص العلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة متناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة وأن أي تغيرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغيرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: الثقافة والهيكل التنظيمي:

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية ( القيادة، اتخاذ القرارات، والاتصالات) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية في المنظمة حيث أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: الثقافة والانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج إيجابية عليها<sup>3</sup>.

### المبحث الخامس: إشكالية التنوع الثقافي

إن كبر حجم المنظمات وتعقدتها داخل مجتمعاتنا المحلية وما نجم عن ذلك من اتساع الأسواق وزيادة حدة المنافسة المحلية أيضا، جعل هذه المنظمات تخرج عن نطاقها المحلي وتوجه إلى الدول والمجتمعات الأخرى على النطاق الدولي، وقد ترتب عن ذلك ظهور ما يسمى بالشركات متعددة الجنسيات، وقد أدى كل ذلك إلى

<sup>1</sup>، <sup>2</sup>، <sup>3</sup>-حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 274.

تنوع وتعدد العمالة التي تعمل في هذه المنظمات سواء في الدول الأصلية أو الدول المضيفة، وترتب على عملية التنوع هذه مشكلات عديدة في إدارة مختلف النوعيات البشرية من مختلف الأعراف والأنساب والإيديولوجيات والثقافات المتعددة، ومن هنا يقع على الإدارة العليا عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة دور كبير في صهر مختلف ثقافات العاملين ودمجها في ثقافة المنظمة<sup>1</sup>، ولفهم إشكالية التنوع الثقافي في المنظمات سنحاول التطرق إلى: أولاً مفهوم التنوع الثقافي، ثانياً إشكالية التنوع الثقافي حول قيمة العمل ودوافعه، ثالثاً إشكالية التنوع الثقافي حول السلوك التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم التنوع الثقافي

إن وجود التشابه الظاهري في كثير من أوجه الحياة البشرية، كالولادة والوفاء وتملك الحواس ووحدة التكوين الجسدي العام وما اتصل بذلك، لا ينفي أن الناس أنفسهم خلقوا مختلفين، ولعل الثقافة بشموليتها لكثير من الجوانب الحياتية تعد من أهم العناصر أو الأبعاد التي يتباين الناس حولها.

ومن أوائل الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة التنوع الثقافي بين الأفراد، دراسة **kluckolm** و**ET strodbeck 1991**، التي أشارت إلى إمكانية التمييز بين الثقافات المختلفة بناءً على العديد من العناصر ذات الطبيعة الثقافية، حيث حدد الباحثان ستة أبعاد يمكن أن تساعد في فهم التنوعيات الحاصلة بين الثقافات المختلفة، وهذه الأبعاد هي:

- كيفية النظر إلى الإنسانية أو البشر
- كيفية النظر إلى الطبيعة
- مداخل الأفراد في العلاقات الشخصية
- كيفية النظر إلى التقدم والإنجاز
- كيفية النظر إلى الزمن
- كيفية النظر إلى المساحة أو الفراغ الجغرافي.

وتعد دراسة **1984 hofstede** من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، فقد خلصت هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول الأبعاد الخمسة التالية:

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب - موضوعات دارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية - دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص

- مدى تقبل المجتمع للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ بين أفرادهِ.
- مدى تجنب الأفراد للمخاطرة وعدم التأكد.
- مدى توجه الأفراد للذكورية مقابل الأنوثة.
- مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية.
- مدى التوجه بالحاضر في مقابل التوجه بالمستقبل.

أما **1990 maremont** فقد أشار أن الثقافات تختلف فيما بينها في علاقة كل منها بالبيئة المحيطة بها. فهناك بعض الثقافات كالولايات المتحدة الأمريكية وكندا تسعى للتأثير في البيئة المحيطة بها والسيطرة عليها بطرق عديدة مثلا المغالات في تسميد المحاصيل ورشها بقاتلات الحشرات والقوارض لرفع مستوى المحصول. بينما هناك ثقافات كالثقافة الآسيوية تمثل التسليم للبيئة من خلال زراعة المحاصيل في الوقت والمكان المناسبين<sup>1</sup>.

إن الاختلاف في سلوك الأفراد عبر المنظمات والثقافات المختلفة، و الأخذ بهذه الفرضية بعين الاعتبار أمكن بعض الباحثين التوصل إلى خمسة استنتاجات<sup>2</sup>:

- يختلف السلوك في المنظمات عبر الثقافات المختلفة، وبناء على ذلك فإن الأفراد في الشركات أو المنظمات اليابانية أو المصرية لهم اتجاهات ونماذج سلوكية مختلفة عن بعضهم البعض.
- تعد الثقافة في حدّ ذاتها سببا رئيسيا للاختلافات في السلوك.
- بالرغم من الاختلافات السلوكية بين الأفراد العاملين في المنظمات والثقافات المختلفة ( الاختلاف في الاتجاهات، الدافعية)، إلا أن المنظمات نفسها قد لا يكون بينها اختلاف من ناحية تصميمها والتكنولوجية المستخدمة فيها، وعلى هذا فإن الممارسات الإدارية تتجه إلى أن تكون متشابهة بصفة عامة وهذا بالرغم من اختلاف الأفراد العاملين داخل المنظمات.
- إن نفس المسير يتصرف ويسلك بطريقة مختلفة في الثقافات المختلفة، فالمدير قد يتبنى مجموعة من التصرفات والسلوك عندما يعمل في اليابان مثلا، ثم يتغير هذا النمط السلوكي عندما ينتقل للعمل في دولة أخرى مختلفة في ثقافتها مثل أمريكا.
- يمكن للتنوع الثقافي أن يكون مصدر لتفاعل الثقافات الأخرى مما يزيد ويدعم الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - عبد الناصر محمد علي حمودة- إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية- منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص 133، 136.

<sup>2</sup> -محمد صالح الحناوي، رواية محمد حسين- السلوك التنظيمي- الناشر مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص ص 358، 359.

**المطلب الثاني: إشكالية التنوع الثقافي حول قيمة العمل ودوافعه**

ترجع إشكالية التنوع الثقافي حول قيمة العمل ودوافعه إلى ما يلي<sup>1</sup>:

**الفرع الأول: التنوع حول معنى العمل وقيمتها** يمثل تباين أو تنوع الأفراد حول مفهوم العمل أو دوره كقيمة حياتية في حدّ ذاته، من النقاط شديدة الصلة بمسألة حفز أو دفع المواطنين، يعد من أكبر الإشكاليات التي يجب أن يأخذها المدير بعين الاعتبار عند تحديد آليات الدفع والحفز التي يجب اعتمادها.

وأهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال دراسة معنى العمل 1987 mow ففي مسح ميداني غطى ما يزيد عن 8000 موظف منتشرين في عدد من الدول، وجد أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في النظر إلى العمل كقيمة مركزية أو أساسية في حياة كل منهم.

**الفرع الثاني: التنوع الثقافي حول دوافع العمل:**

هناك تباينات بين الأفراد حول الدوافع التي تدفع بهم نحو الانخراط في العمل، إذ تكون هذه الإشكالية أكثر حدّة عند التنقل السريع للموارد البشرية وتوجهها نحو العالمية، إذ أنه من الضروري تحليل الأبعاد الثقافية الداخلة في مواقف فرق العمل وتشخيص وتوصيف نقاط التباين والتماثل الثقافي بين أعضاء تلك الفرق والعمل على وضع آلية الدفع المناسبة والتي تتماشى مع هذه الأبعاد.

وهذا ما أشار إليه **1989 kagitcibasi et Berry** أنه على الرغم من أن النظريات مثل نظرية ماسلو للحاجات التي تسعى نحو تعميم القول بأن الأفراد يمرون عبر مراحل معينة في سعيهم الدائم نحو درجات عالية من النمو الشخصي وإثبات الذات، إن الفروق الثقافية بين البشر تحول دون هذا التعميم.

**الفرع الثالث: التنوع الثقافي حول تقييم الأداء والحفز:**

هناك تباينات بين الأفراد حول فكرة تقييم الأداء من حيث فلسفتها، أهدافها ومضامينها، وكذلك الأمر بالنسبة لآليات حفز العمال ومكافأهم أو تعويضهم عما يبذلونه من جهود في العمل، كل هذه التنويعات الناتجة عن الاختلافات الثقافية بين الأفراد صارت تتطلب من المديرين الذين يعملون في مواقف التنوع الثقافي البحث عن آليات واستراتيجيات التعامل مع هذا التنوع وبما يحقق أفضل مستويات الكفاءة والفعالية في المورد البشري.

**المطلب الثالث: إشكالية التنوع الثقافي حول السلوك التنظيمي**

بمعنى إرجاع إشكالية التنوع الثقافي حول السلوك التنظيمي إلى ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 162، 173

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص ص 177، 210.

### الفرع الأول تنوع التواصل بين الأفراد:

يعد التواصل وتحقيق الفهم المشترك بين عناصر العمل متنوعة الثقافات من أهم العوامل المساعدة في إنجاح المنظمات التي تعمل في مواقف ذات طبيعة دولية، وفي نفس الوقت فإن منظومة الاتصالات داخل المنظمة بتعقيدها النفسية والتقنية المعروفة، تزداد حدتها بشكل ملحوظ في حالة التباين الثقافي بين المتواصلين، ومن أهم معوقات التواصل بين عناصر العمل المتباين ثقافيا ما يلي:

- التنوع اللغوي.
- تنوع التواصل غير الشفهي.
- تنوع الأعراف والمسلمات الاجتماعية.

### الفرع الثاني: التنوع حول العمل الجماعي:

تتعدد المواقف التي تجد فيها المنظمة نفسها منخرطة في محيط دولي أو ممارسة الأنشطة ذات طبيعة تتطلب صهر العديد من الثقافات المتنوعة في فريق عمل جماعي متناسق، هذا يتطلب من المنظمة الرغبة في تكوين فرق عمل تمارس أنشطتها بفعالية عبر الحدود الدولية أن يكون لديها وعي أو حساسية عالية بالأبعاد الثقافية التي تشكل داخلها وتحيط بها و أن يكون لديها مقدرة عالية على إدارة وتنمية عمليات التعلم لاكتساب فرق العمل بها المهارات اللازمة لمعالجة المسائل المعقدة.

### الفرع الثالث: التنوع حول الأنشطة والأنماط القيادية:

إن النمط القياسي السائد في دول أو ثقافة معينة يتأثر مباشرة بمنظومة من المتغيرات ذات الطبيعة الثقافية مثل الأعراف والقيم والتاريخ والنظم السياسية والاقتصادية المميزة للموقف، انطلاقا من هنا يمكن الإشارة إلى أن التعمق في دراسة تأثير التباين الثقافي على ممارسة الأنشطة والأنماط القيادية يتطلب التركيز على المجموعات الأربع من التنوعات الثقافية وهي كالآتي:

- التنوع في هياكل القيم الشخصية لدى القادة.
- التنوع في خلفيات القادة العلمية والتربوية.
- التنوع في مهارات التعامل الشخصي لدى القادة
- التنوع في مهارات القادة في اتخاذ القرارات.

المشكلة لا تكمن في التنوع الثقافي في حد ذاته، حيث أنه واقع لا محالة وضرورة ليس منها، وإنما المشكلة الحقيقية تكمن أساسا في مدى إيجابية النظرة إلى التنوع الثقافي، لأن قيمته تزداد من خلال الترحيب به

وتشجيعه ورعاية الجوانب المختلفة بين الأفراد حتى يمكنهم تطوير مواهبهم الفردية ولكي يكونوا أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - سيد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص 178.

## خلاصة الفصل:

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، وبهذا الصدد، قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها، من خلال التعرف على تطورها، تعريفاتها، مكوناتها، العوامل المحددة لها، الآليات الرئيسية لتشكيلها، مستوياتها، تصنيفاتها.

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة الرابط الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء. ونظرا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية، تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لذلك ومن الأمثلة على ذلك ظهور التنوع الثقافي في المنظمة.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي وهذا ما سنتعرف عليه في

الفصل الثاني.

# الفصل الثاني

الرضا الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه

## تمهيد:

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها، وخاصة ذوي المهارات والتخصصات الفنية، وتنمية المبادرة والإبداع لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء و السلوك الانتمائي لدى العاملين.

أولاً: ماهية الرضا الوظيفي .

ثانياً: آليات تحقيق الرضا الوظيفي ونواتجه.

ثالثاً: أساليب قياس الرضا ومؤشراته.

رابعاً: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.

خامساً: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

### المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، وظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه. ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، نظرياته والعوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه للرضا الوظيفي وهذا يرجع إلى تعدد الكتابات وتناوله أكثر من جهة اختصاص، وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

### الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا:

- أ. لغتا: "هو ضد سخط، وارتضاه: رآه أهلاً ورضى عنه: أحبه وأقبل عليه"<sup>1</sup>
  - ب. اصطلاحاً: "الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها"<sup>2</sup>
- ثانياً: تعريف الرضا الوظيفي:

نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي. يعرفه ستون بأنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"<sup>3</sup> أما الأستاذ لولر: "أن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضاً وكثيراً ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل"<sup>4</sup> أما ميست وهيت: "فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - ابن منظور وآخرون - لسان العرب - دار صادر للنشر - الطبعة الرابعة، لبنان، 2005، ص 168.

<sup>2</sup> - عائشة مصطفى المناوي - سلوك المستهلك - دار المكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، 1998، ص 122.

<sup>3</sup> - محمد سعيد أنور سلطان - السلوك الإنساني في المنظمات - دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 196.

<sup>4</sup> - أحمد صقر عاشور - إدارة الموارد البشرية العامة - دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983، ص 53.

<sup>5</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 195.

ويرى هيربرت: "أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم"<sup>1</sup> وهناك من يعتقد أن: "الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون"<sup>2</sup> كما أشار محمد الصيرفي لتعاريف أخرى لبعض الكتاب نذكر منها:<sup>3</sup>

يرى هوبك أن: "الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي".

ويرى كل من لا ندي وترامبو أن: "إصلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام".

ويرى كاتزل أن: "درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه".

ولقد عرف فروم الرضا الوظيفي بأنه: "اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه".

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المنظمة والمجتمع وتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- أ. القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المرحة التي لا تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- ب. الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع احتياجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ. والحاجات غير المادية واحترام، وأمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد الباقي - السلوك الفعال في المنظمات - الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص ص 211، 212.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد سالم - إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل - إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 354.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي - السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008، ص ص 131، 132، 133.

<sup>4</sup> - نور الدين شنوفي - تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 191، 192.

ج. زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

د. الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

**ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:** ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة في صورة:

أ. ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

ب. الرفع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

ج. خفض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضراب والشكاوي... الخ

د. ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمنظمة.

**ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:** ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

أ. ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية .

ب. ارتفاع معدلات نمو تطور المجتمع.

### الفرع الثالث: أشكال الرضا الوظيفي

يأخذ الرضا الوظيفي أحد الشكلين التاليين:<sup>1</sup>

**أولاً: الرضا العام:** ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راض أو غير راض هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة مع موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

**ثانيا: الرضا النوعي ( الجزئي):** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرض الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب

<sup>1</sup> - فرج طريق شوقي - السلوك القيادي والفعالية الإدارية - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 221.

الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

اهتم الكثير من الباحثين بدراسة الرضا الوظيفي كل حسب وجهة نظره، عن طريق إدراجه نماذج ونظريات فسرت الدوافع الإنسانية أي تفسير المتغيرات ذات الصلة بالرضا الوظيفي، وتدرجت هذه النظريات من الكلاسيكية للحديثة لكل منها معايير خاصة بها، وفيما يلي أهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع:

#### الفرع الأول: نظريات الحاجات (needs theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر نظرية ماسلو "masloue" نظرية ألدرفر "alderfer"، نظرية ماكلييلاند "mclelland" من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة وهي كما يلي:<sup>1</sup>

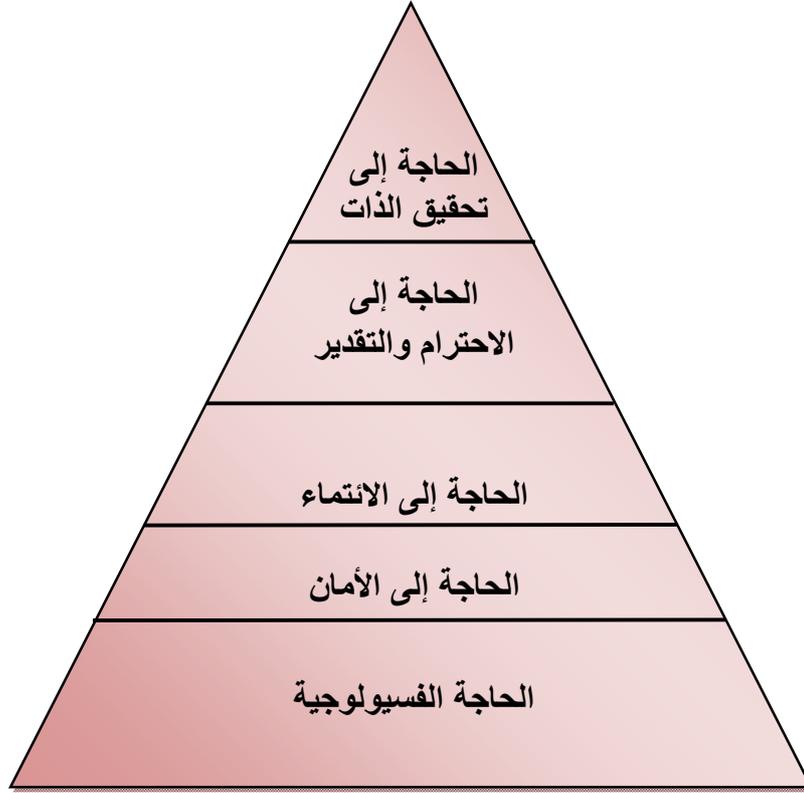
#### أولاً: نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو "abrahan masloue" وتفسير الرضا الوظيفي:

تعود هذه النظرية إلى إبراهيم ماسلو (1954) حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو سخط لدى العمال، ذلك الحرمان يولد تأثيراً نفسياً وجسيمياً، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات تنقل الفرد إلى الحاجة غير مشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها وهي:

- الحاجات الفسيولوجية.
- الحاجة إلى الأمان.
- الحاجة إلى الانتماء.
- الحاجة إلى الاحترام.
- الحاجة إلى تحقيق الذات.

<sup>1</sup>- سالم تسيير الشرايدة- الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات علمية - دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص80.

الشكل رقم 04: تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو



المصدر: صلاح القادر النعيمي - الإدارة - دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008، ص 70.

وتؤكد دراسات ماسلو أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لا بد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها لتحقيق الرضا الذي له دور كبير في زيادة فعالية أداء الأفراد والمؤسسات وهذا من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم.

ثانياً: نظرية الحاجات لألدرفر (Alderfer) وتفسير الرضا الوظيفي:

على غرار الانتقادات التي قدمت لنظرية ماسلو جاءت هذه النظرية تطويراً لها، والتي قدمها ألدرفر عام 1972

المعرفة باسم E-R-G theory\* والتي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث مجاميع هي:<sup>1</sup>

أ. الحاجة للوجود: وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

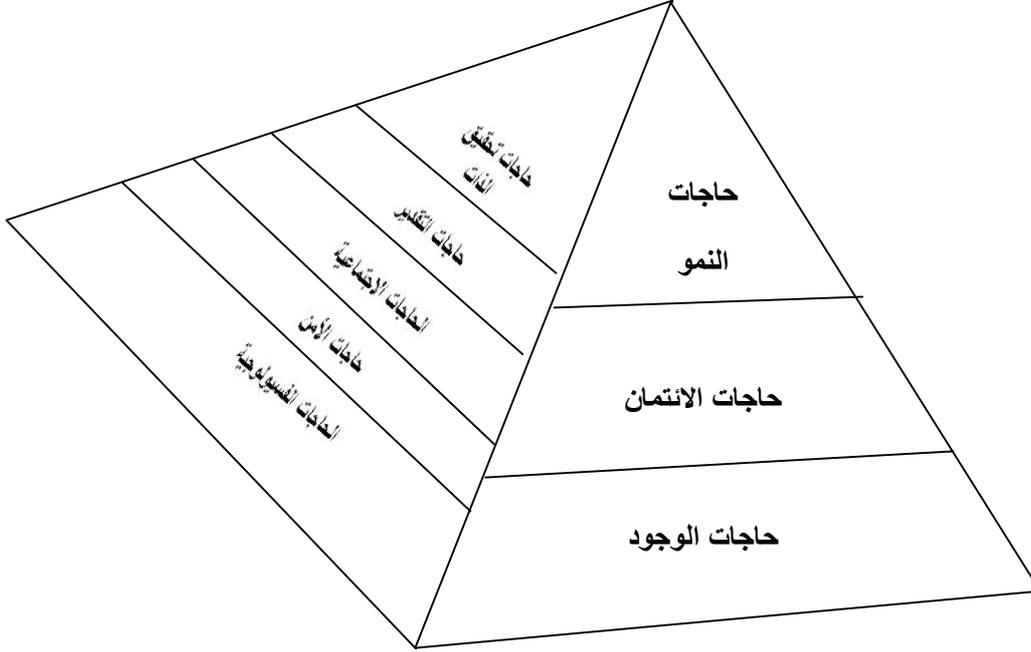
ب. الحاجة للانتماء: وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

\* E.R.G تمثل الحروف الأولى من الكلمات التالية Existences ، Growth ، Relatedness بمعنى الوجود الانتماء والنمو.

<sup>1</sup> - صلاح محمد محسن العامري - الإدارة والأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 463.

ج. الحاجة للنمو: وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

الشكل رقم (05): مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لا لدرفر



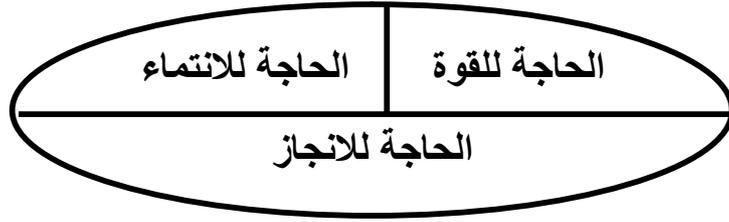
المصدر: جيرالد جرنبرج - إدارة السلوك في المنظمة - ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيني، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 168.

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم ولكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية ألدرف ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تنصب إليه نظرية ماسلو.

ثالثاً: نظرية الحاجات الثلاثية ( حاجات الإنجاز الثلاثية) " three needs theory " تفسير الرضا الوظيفي

قدم ماكلياند mclelland العالم النفساني الأمريكي سنة 1973 نظريته المعروفة باسم نظرية الإنجاز، حيث صنف الحاجات إلى ثلاث مجموعات والتي يوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الحاجات الثلاثية لماكيلاند.



source : noncy l- adler- **comportement organisation**- traduction de jaque

.constantin, édition goulet, t-n-c, québec, 1994, p 169

وفيما يلي شرح لما تتضمنه الحاجات الثلاثية لماكيلاند:<sup>1</sup>

أ. الحاجة للإنجاز (need for achievement):

تعكس رغبة الموظف في الإنجاز بأكفأ الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة، أي الرغبة في التميز.

ب. الحاجة للقوة (need for power):

وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

ج. الحاجة للانتماء (need for affiliation):

وهي الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

وعليه حسب نظرية ماكيلاند، فإن الموظف الذي يتميز بان له دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بان لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا عن الموظف الذي يتميز بان لديه دافع ضعيف للانتماء.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: نظرية العاملين (two factor treory) في تفسير الرضا الوظيفي:

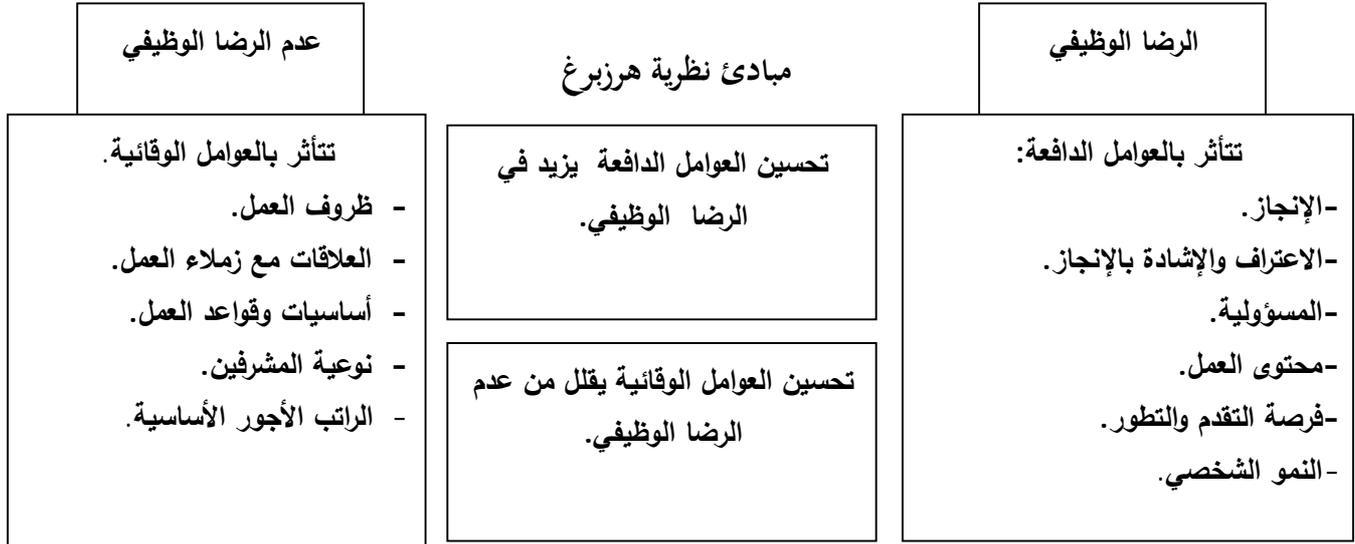
استطاع فريدريك هرزبرغ fredirick herzberg من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا وعدم الرضا، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء بمعنى خصائص العمل المصحوبة بعدم الرضا تختلف تماما عن تلك التي تؤدي إلى الرضا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 645، 646.

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ- إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون- دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 396.

<sup>3</sup> - هيثم العاني- الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت- دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 67.

الشكل رقم (07): نظرية ذات العاملين.



المصدر: صالح محمد الحسن العامري وآخرون - الإدارة والأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص464.

يبين الشكل التالي أن نظرية هرزبرغ تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:<sup>1</sup>

**المجموعة الأولى:** وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي وتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

- القدرة على إنجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد من عمله وعن عمل الآخرين.
- الحصول على تقدير واحترام الآخرين.
- فرص الترقية والتقدم في العمل.
- أداء العمل ذو أهمية وقيمة للمنظمة.

<sup>1</sup>-جيرالد جرنبرج- إدارة السلوك في المنظمات - ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2004، ص208.

**المجموعة الثانية:** العوامل المرتبطة بمحيط العمل او ما يطلق عليه العوامل الوقائية والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقة بين الفرد وزملاءه.
- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.
- نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

### الفرع الثالث: نظرية القيمة (value theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها ادوين لوك عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقليل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.<sup>1</sup>

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي:<sup>2</sup>

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

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه... إلخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعر بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر مما يريد، ويقول إدوين لوك " أن كل عنصر ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي".

<sup>1</sup>-محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 201.

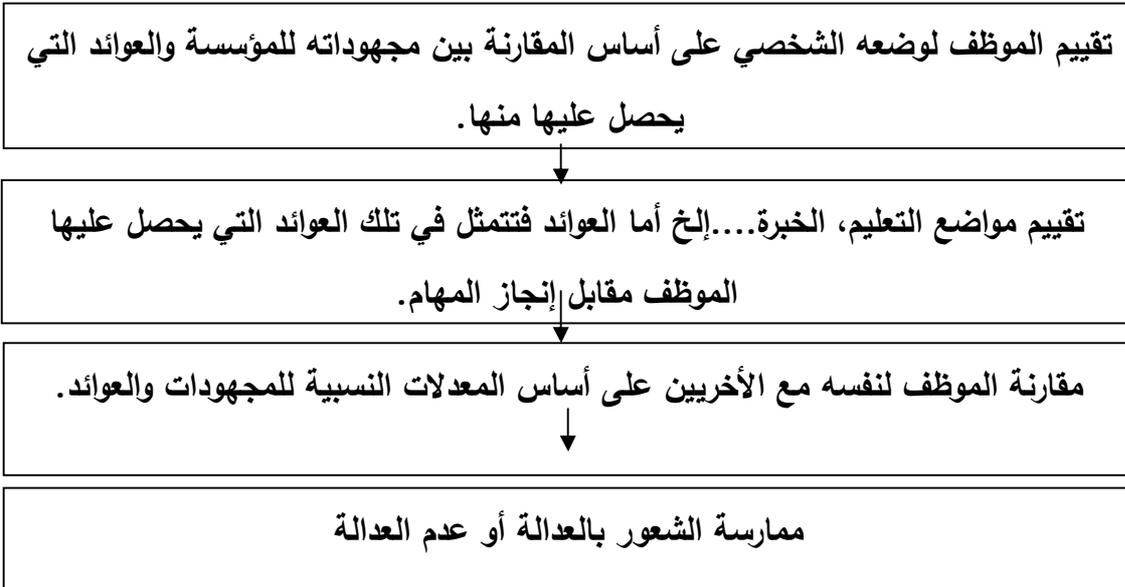
<sup>2</sup>-جيرالد جرينبرج، مرجع سبق ذكره، ص ص 209، 210.

الفرع الرابع: نظرية العدالة (equity theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

تنسب نظرية العدالة للكاتب آدمز stacy adams وذلك عام 1965، وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات، حسب آدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح.<sup>1</sup>

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (08): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة.



المصدر: عربي علي وآخرون - تنمية الموارد البشرية - دار الفجر للنشر والتوزيع مصر، 2007، ص 216.

يتبين من الشكل السابق أن آدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات ، عائدات" حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف المنظمة بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة... إلخ أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور والعلاوات... إلخ أو معنوية مثل: التقدير، الشكر... إلخ.

<sup>1</sup> - محسن على الكتيبي - السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق - المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005، ص 309.

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوط الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة، فإن كان شعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه سيستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية:<sup>1</sup>

- تقليص مجهوداته في العمل.
- تغيير النواتج، وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.
- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.
- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي فالموظف قد يرجع عن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك عدّة عوامل تؤثر في رضا العامل اتجاه وظيفته من خلالها يتحدد نوع هذا الرضا فيما إذا كان كلي أو رضا جزئي وتمثل هاته العوامل في :

**الفرع الأول: الأجر:** يمثل الأجر وسيلة لإشباع حاجات العامل المختلفة ، فهو يلعب دورا في شعوره بالرضا عن عمله إذا كان أجره مناسبا وعادلا، وتحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص 216-217 .

<sup>2</sup> - سهيلة محمود عباس - إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 226.

ولا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عيناً، لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو بوضع سياسة رشيدة للأجور يعتبر أساس نجاح برامج الأفراد في المنشأة.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: الترقية:** تعرف على أنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية، كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الإشراف العام والحرية في اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

يرى فروم vroom أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا على العمل هو الطموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً فكلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيراً يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.<sup>3</sup>

**الفرع الثالث: نمط الإشراف:** بحيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساساً لحاجات مرؤوسه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم وأن تأثير المدير عن رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، ويتوقف أيضاً على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفرض سلطات وحریات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة للأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استيائهم تجاه عملهم.<sup>4</sup>

**الفرع الرابع: جماعة العمل:** تعرف جماعة العمل على أنها فردين أو أكثر، تعمل في مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الأداء، ويتم إنجازها بالتكامل والعمل وجهاً لوجه مع الآخرين فجماعة العمل

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى - إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرون - دار الكتب المصرية، مصر، 2000، ص 380-381.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 385

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص 386.

<sup>4</sup> - محسن فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد - السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،

2005، ص 263.

جماعة رسمية تنشأ داخل المنظمة وتتحدد العلاقات فيها من خلال الهيكل التنظيمي وتتكون من المرؤوسين هدفها هو أداء الأعمال الوظيفية، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كلما زاد بينهم التعاون والتفاهم والمودة، أما إذا كان تفاعله معهم يعرقل وصوله إلى أهدافه فسيكون سببا لاستيائه في عمله.<sup>1</sup>

**الفرع الخامس: محتوى العمل:** يمثل محتوى العمل الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل، وأهم أبعاده تتمثل في درجة تنوع مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف، استخدام الموظف لقدراته.<sup>2</sup>

**أولاً: درجة تنوع المهام:** كلما تنوعت المهام قل الملل النفسي الذي ينتج عن تكرار الأداء لمرة كثيرة وبهذا يكون للعمل معنى وقيمة يتضمن تحدياً وتنوعاً، لذلك يمكن اعتبار أن كلما كان هناك تنوع للمهام زاد رضا الموظفين عن عملهم.

**ثانياً: درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف:** تحقيق درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف رضاه عن عمله باعتبار أنه كلما زادت حرية الموظف في اختيار طرق الأداء كلما كان راض عن عمله، على أساس أن الموظف الذي تزيد حريته في تخطيط أسلوب عمله يندمج بسهولة في عمله.

**ثالثاً: استخدام الموظف لقدراته:** كلما تصور الموظف أن قدراته ليست ضائعة وإنما تستخدم في العمل زاد رضاه الوظيفي.

**الفرع السادس: ظروف العمل:** هي مجموعة العوامل التي تحيط بالموظف في عمله وتؤثر في سير العمل وهي إما تساعد أو تعرقل نشاطات الموظفين: الظروف الاجتماعية، الظروف المادية، الظروف التنظيمية.... الخ.<sup>3</sup>

**الفرع السابع: المكافآت:** يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها، ودائماً ما يفسر الأفراد تصميم نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية، فيمثل اختبار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمنظمة فإذا كانت هذه الأخيرة تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت، فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدركه الفرد.<sup>4</sup>

### المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي ونواتجه.

تسعى بعض الآليات إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتهدف إلى المحافظة على المستوى الحالي والمقبول من الرضا الذي يؤدي مباشرة إلى زيادة شعورهم بالانتماء في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود- السلوك التنظيمي- دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 104.

<sup>2</sup> - حسين حريم- تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل- دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثاني، الأردن، 2002، ص 84.

<sup>3</sup> - راوية حسن- إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية- الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 261.

<sup>4</sup> - محمد سعيد أنور سلطان- إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 202.

### المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي:

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومن أهم هذه البرامج:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل في تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن هذه البرامج مثل تلك الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية والبرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور والحوافز.

#### الفرع الثاني: برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

يحتوي هذا البرنامج عادة الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية، الأثاث... الخ.
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك بدراسة ساعات العمل ومراعاة حاجة العاملين إلى الراحة... الخ.
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات ذات الازعاج واستعمال المواد العازلة في السقوف والجدران.

#### الفرع الثالث: برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، وسائل المواصلات، بناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل ويجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد كبير من العاملين وأن تكون مستمرة.

#### الفرع الرابع: برامج الأمن والسلامة المهنية:

هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

**أولاً: تجزئة العمل:** دراسة وتحليل كل عمل على حدى منذ بدايته إلى نهايته بكامل جزئياته وذلك لهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء وخطوة أداء كل منها.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2000 ، ص ص276-278.

ثانياً: تحديد مصدر الخطر: بناء على نتائج الخطوة السابقة يمكننا معرفة وتحديد مصادر الخطر والتي إما أن تكون:

- بيئة العمل المادية وظروفها.
- بيئة العمل النفسية والاجتماعية.
- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ثالثاً: تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: وهنا نتطرق إلى الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون كالجروح بأنواعها، الحروق... الخ، ويمكننا الوقاية من الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط إلكترونية... الخ، وهناك أيضاً أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين وعمال المخابر كما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمادات والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والاستحمام... الخ.

#### رابعاً: تدريب العاملين:

- أ. القسم الأول: زيادة مهارات الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.
- ب. القسم الثاني: تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.
- ج. القسم الثالث: توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرض زملائهم لإصابات العمل.
- د. القسم الرابع: شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلقيها.

#### خامساً: سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن:

تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم إجراءات الأمن.

#### سادساً: المتابعة والتفتيش:

على إدارة الموارد البشرية المتابعة والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

#### الفرع الخامس: برامج الرعاية الصحية:

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية

تقضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض، فالمنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

#### الفرع السادس: برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذهالجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدّة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية.

#### الفرع السابع: برامج حلقات الجودة:

وهي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

#### الفرع الثامن: برامج الجودة الشاملة:

نظرا لعدة عراقيل لسيرورة العمل الإداري بالمنظمات والتي نستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العماليات، ضعف الثقة بالعمالين وعدم الاستماع، إلى آرائهم، تسرب العاملین الأكفاء... الخ، ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب انخفاض الروح المعنوية ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية كان لابد من الالتجاء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء، ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغيرات في عدة مجالات ونذكر منها:

- الثقافة التنظيمية.
- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.
- النمط القيادي.
- أسلوب تنفيذ الأعمال.
- التدريب.

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي والسياسات المتبعة لزيادته.

الفرع الأول: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي.

هناك أسباب ودوافع أدت للاهتمام بالرضا الوظيفي وهي:<sup>1</sup>

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل وكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات على صحة وعافية المنظمة ومدى فعاليتهم على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا الوظيفي مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهدافه المنظمة كما أن يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

الفرع الثاني: السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي:

هناك العديد من الإجراءات والسياسات التي من الممكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي والتي نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

- زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية.
- إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويقاً للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتوزيع في المهارات.
- تدريب الموظفين للحصول على المهارات وقدرات جيدة.
- تحسين ظروف وبيئة العمل.
- العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.
- إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.
- الاتصالات الفعالة في المنظمة ما بين الإدارة والموظفين.

<sup>1</sup>- سهيلة محمد عباس - إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص 180.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 180.

- الاستخدام الفعال للحوافز المادية.

**المطلب الثالث: نواتج الرضا الوظيفي:**

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية:<sup>1</sup>

**الفرع الأول: الرضا عن العمل ومعدل دورانه:**

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، فالعلاقة بين الرضا عن العمل ومعدل دورانه بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

**الفرع الثاني: الرضا عن العمل ومعدل الغياب:**

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، نستطيع التنبؤ بحضوره والعكس صحيح. فالعلاقة الموجودة بين درجة الرضا عن العمل وبين معدل الغياب هي علاقة سلبية.

**الفرع الثالث: الرضا عن العمل والإصابات:**

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. فالعلاقة بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية.

**الفرع الرابع: الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:**

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض: فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان-السلوك التنظيمي- الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص ص 204-205.

### المبحث الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته.

هناك عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي التي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي لتحسين فعالية المؤسسات وتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين، غير أنه تتجسد حالة الرضا للموظفين في المؤسسة في مختلف المؤشرات التي يتظاهر بها كالمريض، الإضرابات، الغياب، كثرة الإصابات والشكاوي.

#### المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، وذلك لما له من تأثير على الإنتاج والمردودية، فهما يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطور المنظمات وبلوغها للأهداف المسطرة، ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا وهما المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

**الفرع الأول: المقاييس الموضوعية:** هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

**أولاً: الغياب:** تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى، نسبة أو معدل غيابه مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله ولكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما تعانیه من القلق النفسي والتوتر والشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو حياتهم المنزلية والخاصة.

والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبددها وتدهورها وتعقل الطاقة نحو الخلق والإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف الطارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل: المرض والحوادث والظروف العائلية، وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس الغياب.<sup>1</sup> إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمودية شهيرة- الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، فرع التربية، جامعة الجزائر، 2001، ص ص 41، 42.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور- إدارة الموارد البشرية العامة- دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008، ص 405.

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

حيث:

- مجموع أيام الغياب للأفراد العاملين: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- عدد أيام العمل: يمثل عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

**ثانياً: ترك الخدمة:** يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائها في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بعمله وحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوماً على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالآتي:

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

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي ينصح في هذه الحالات جمع بيانات أكثر تفضيلاً عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت لاتخاذ القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة.<sup>1</sup>

**ثالثاً: معدل الأمن والسلامة المهنية:** تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: المقاييس الذاتية:

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظراً لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس

الشائعة الاستعمال ما يلي:

<sup>1</sup> - محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>2</sup> - محمد مرعي -مرعي- أسس الموارد البشرية- دار رضا للنشر، مصر، 1999، ص ص 288-289.

أولاً: طريقة ليكارت likert :

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

	أوافق بشدة
	أوافق
	لم أقرر
	لا أوافق
	أعارض بشدة

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في إخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء.<sup>1</sup> وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:<sup>2</sup>

- تعتبر طريقة (ليكارت) سهلة نظراً لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.
- إن طريقة (ليكارت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدد درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.
- إن الفرد في طريقة (ليكارت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقاييس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص.

<sup>1</sup> - محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> - محمد عمر الطنوبي - قراءات في علم النفس الاجتماعي - مكتبة المعارف الحديثة، مصر 1999، ص ص 122-123.

### ثانيا: طريقة هرزبرغ Herzberg :

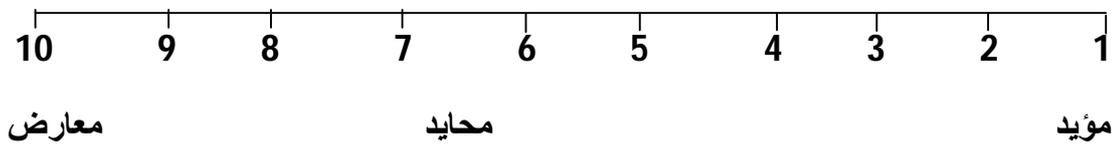
تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوصين والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:<sup>1</sup>

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسبب في وجود هذه المشاعر لديه.

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.

ثالثا: طريقة ترستون **Thurstone**: وضع كل من **chave et thurstone** عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات الإيجابية، وأنها تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى (11 قسما) أو فئة، بحيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (11)، والعبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (6) وهي العبارة المحايدة، والعبارات تأخذ درجات من (01) إلى (11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.



1. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 43.

وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون اقل تشدداً، ذلك أن المحكمين سوف يتفقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت مما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهداً كبيراً، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات.<sup>1</sup>

#### رابعا: طريقة جثمان **guttman**:

حاول **guttman** إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطاً هاما هو انه وافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه **guttman** وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبياً و من الملاحظ ان هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفظياً عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري، وفي هذه الحالة يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة.<sup>2</sup>

خامساً: طريقة أوزجود **osgood**: يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.

وفيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة:

<sup>1</sup> - محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 45.

<sup>2</sup> - محمد عمر الصنوبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 123-124.



إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (كالتدريب و تأهيل الأفراد الجدد)

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين: <sup>1</sup>

- ارتفاع التكاليف جراء محاولة المنظمة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة للتقليل من هذه السلوكيات.

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المنظمة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:

- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.

- تدهور الإنتاجية.

- التمارض لتسهيل عملية الغياب.

- اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المنظمة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد. <sup>2</sup>

**الفرع الأول: التمارض:** إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المنظمة ، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل العمل والملل من الظروف المحيطة به.

<sup>1</sup> - زين الدين ضياف - السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس والتنظيم، فرع علم النفس والعلوم التربوية، جامعة قسنطينة، 2002، ص 77

<sup>2</sup> - بلخيري سهام - أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال جامعة البويرة، 2012، ص 53-57.

الفرع الثاني: كثرة الشكاوي:

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفها لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة. وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية للشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم، فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (1): نوع الشكاوي وعدد العمال .

الشكاوي	عدد العمال
عدم كفاية الأجور	18
عدم الشعور بالأمن	14
صعوبة العمل	18
قلة فرص الترقية	08
رقابة العمل	06
عدم ملائمة ساعات العمل	08

المصدر: عبد الغفار حنفي - السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد - الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان 1997. ص. 494  
فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المنظمة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم، وإرتفاع هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المنظمة.

الفرع الثالث: الإضراب:

مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الإختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية). لذلك يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم. وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع من الغياب ( أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمنظمة )، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على

مستوى الأجور، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك الإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستائين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى المزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المنظمة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو سوء ظروف العمل... إلخ

وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد و المنظمة معا.

#### رابعا: اللامبالاة والتخريب:

إن الانسجام والتوافق بين الفرد العامل وأعضاء المنظمة يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المنظمة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

يتضاعف الشعور بعدم الرضا، فيصبح مزما والنتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير الراضي، كونه لا يستطيع ألا يرغب في ترك الخدمة بالمنظمة ، فيلجأ إلى السرقة، التزوير، عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب وخيانة الأمانة، وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الإنسحاب من العمل، فالإنسحاب واحد، والأسباب متعددة، فأى تعطيل في إنجاز العمل يعتبر إنسحابا عنه.

#### الفرع الخامس: الرضا عن العمل والإصابات:

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي إنعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث، فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب من التعرض إلى الإصابات عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد ذلك بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذ كر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس، فتعرض الفرد للإصابة يجعله غير راض عن عمله، وأيا كانت

التفسيرات فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل.

بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، وتعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي، فإذا كان رضا الفرد مرتفعاً فحتماً معدلات الغياب تكون منخفضة، والتعاون متجسد ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب واللامبالاة.

#### المبحث الرابع: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

حظي موضوع الرضا الوظيفي بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين، و يرجع هذا الاهتمام الى ما للرضا من تأثيرات مباشرة على سلوك الموظفين و على ادائهم اتجاه المنظمة حيث تشير الابحاث العلمية و الدراسات الى ان الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل الذي له اثر سلبي على المظمة الذي يؤدي إلى انخفاض نموها واستمرارها والتي تربطه بالرضا الوظيفي علاقة عكسية بحيث إذا ارتفع التغيب عن العمل انخفض مستوى الرضا الوظيفي، كما نجد دوران العمل الذي يعبر عن عدم الاستقرار والثبات وانتقال من مكان لآخر، وضغوط العمل التي تؤثر بشكل سريع على الرضا الوظيفي

#### المطلب الاول: الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل

يتفق العديد من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بانه عبارة عن موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثل: الإضراب حيث أنه رد فعل مباشر يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه. ونشير هنا الى ان التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب فعل إرادي ومقصود من قبل الموظف في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن الموظف إثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل: المرض، التعرض لحادث سير... الخ ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المنظمات، إذ يحملها تكاليف باهضة نتيجة تعطل العملية الانتاجية و انعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها، ومن ثم على نموها واستمرارها، لهذا فمن مصلحة المنظمة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه، وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي يعد احد الأسباب المهمة لإنتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فإنه يرى بان الرفع من مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل ويبررون ذلك بفرضيتهم التي تقول:

"ان الموظف الذي يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح"

بناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة أدى ذلك على انخفاض معدل التغيب عن العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الرضا الوظيفي و ضغوط العمل:

قبل التطرق إلى الرضا الوظيفي وضغوط العمل في هذا المطلب، يمكن أن نتناول تعريف ضغط العمل، بأنه " الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها" وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات، ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل، وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل:<sup>2</sup>

وجد كل من ستيفي وجونز **1988**، أن هناك علاقة إيجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين لساندر، وفولكس ونوبلت **1955**، أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديريهم أدت إلى انخفاض ادراك الموظفين لضغوط العمل عموماً، وإلى إرتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصاً، وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على **2200** محام أن **19%** أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالوظيفة عموماً والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي.

وذكر مارييس وأرنيدت **1991** أنه إذا لم يتم الكشف عن مستوى ضغط العمل المرتفع، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وإلى الإصابة بالأمراض الجسدية والنفسية، وارتفاع سبب الغياب المتكرر، وترك العمل وكل هذا يؤدي بدوره إلى صعوبة تقديم خدمات ذات نوعية جيدة.

وقد ذكر عدد من الباحثين أمثال راشد **1992**، أن تعرض الموظفين لضغوط عمل قليلة غير كاف لحثهم على القيام بالعمل، وأن تعرضهم لضغوط كثيرة يضعهم في حالة عجز عن أداء ما هو مطلوب.

وأكدوا أنه ليس من الضروري أن يتوافق الضغط مع اضطرابات مدمرة للإنسان، لأن للضغط جوانب إيجابية تعمل على تحفيزه لبذل الجهود، وتحسين الأداء فضلاً عن وجود جوانب سلبية لضغوط العمل تتمثل في الألم وغيرها، ولتقليل ضغوط العمل لابد من إقناع المديرين بتطوير مهاراتهم السلوكية والإنسانية وأساليبهم القيادية في تفويض السلطات والمسؤوليات لمروسيهم، وأكد العتيبي **2000** وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل

<sup>1</sup> - محمد سعيد، أنور سلطان - السلوك الإنساني في منظمات الاعمال - مرجع سبق ذكره، ص ص 204، 205.

<sup>2</sup> - إيمان جودة- ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي - جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص 78

لأن زيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الأخرى وذلك عندما أجرى بحثه على عينة من موظفي وموظفات القطاع العام الكويتي، وأضاف أنه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي العوامل المسببة له جميعاً، ليؤدي إلى تراجع الشعور بضغط العمل، بل قد يكون ناتجاً عن بعض العوامل، كالرضا عن علاقة مع الزملاء مثلاً، ومع الشعور به سيقبل.

وكشف العتيبي عن دراسة قام بها هندر كس 1985 توصل فيها إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

وفي دراسة سابقة له أجراها عام 1997 تبين أن العمالة الكويتية كانت غير راضية مقارنة بالعمالة الأجنبية عن: الرواتب، والترقيات، والتقدم الوظيفي والمشاركة في إتخاذ القرارات، ومناسبة الوظيفة للخبرات المكتسبة، والمساواة بين العاملين.

### المطلب الثالث: الرضا الوظيفي ودوران العمل:

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أو لا تعريف هذا الأخير إذا يعبر عن التغيير الحاصل في عدد الموظفين العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموظفين ومن ثم الإستهغاء عنها وإحلال آخرين بدلها وفي ما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل:<sup>1</sup>

يرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي:

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الإستهغاء المؤقت.
  - الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المنظمة.
  - التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الموظف أثرت سلباً على المنظمة.
- ومن التكاليف التي تتحملها المنظمة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكره:
- تكاليف التعيين: وهي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موظفين جدد مثل: تكاليف الإعلانات والاختبارات..... إلخ.
  - تكاليف التكوين: وهي تضم مختلف تكاليف موجهة للرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائف جديدة.

<sup>1</sup> - صالح عودة سعيد - إدارة الأفراد - منشورات الجامعة المفتوحة - ليبيا، بدون سنة نشر، ص 133

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الإيجابية ففي حالة توظيف موظفين جدد يتمتعون بمهارات عالية أكبر من تلك التي خرجت من المنظمة فإن ذلك ينعكس بالإيجاب على المنظمة في صورة إرتفاع في مستوى أدائها، وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي أنه كلما أرتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، وتفسير ذلك أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، وتفسير ذلك أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركهم لها بطريقة اختيارية.

### المبحث الخامس: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

لكل منظمة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى والمتثلة في مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها المتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة سواء كان داخل أو خارج العمل الرسمي، هذا التأثير للثقافة على الفرد حيث يصبح يعرف ويتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات منظمة وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضو في المنظمة، فهل تستطيع هذه الثقافة التأثير في رضاه الوظيفي.

### المطلب الأول: تأثير القيم والعادات والتقاليد على الرضا الوظيفي.

#### الفرع الأول: تأثير القيم على الرضا الوظيفي.

لا توجد منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة حديثة التكوين أو مضى عليها فترة من الزمن إلاّ ولها وجهات نظر في التعامل مع الظروف التي تحيط بها ونوع العلاقات والتواصل والتعامل مع الأطراف الذين تربطهم مصالح بالمنظمة بسيطة كانت او واسعة،انها ما يعرف بالقيم التي تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين وكيف تدير نفسها<sup>1</sup>.

#### أولاً: مفهوم القيم:

اختلف العلماء والمفكرين في تحديد مدلول القيم:

يعرف kilman القيم بأنها:"مجموعة من الفلسفات،المعتقدات،الافتراضات و المبادئ والتوقعات والاتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي - التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي - دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص121.

<sup>2</sup> - ناصر دادوي عدون، مرجع سبق ذكره، ص110.

كما تعرف بأنها: "نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب، مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة"<sup>1</sup>.

"القيم هي المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة والاعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة"<sup>2</sup>.

### ثانياً: أنواع القيم:

يمكن تصنيف القيم إلى عدة أنواع أو تقسيمات كما حددها روكيش و سبرنجر كما يلي<sup>3</sup>:

#### أ- القيم الفكرية أو العقلية:

هي تلك القيم التي تكون هامة لدى الباحثين والمفكرين فهم يدرسون ويحاولون التحلي بالموضوعية في تفسير وتعديل الأحداث والوصول 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 وإن أدى هذا لخفض مستوى خدمة العميل أو جودة المنتج ويسعون لتعظيم الإيرادات ومن ثم زيادة الأرباح والعوائد المادية ومع ذلك فإن سعي المدير لخفض التكلفة دون أن يؤثر هذا سلباً على المستوى المناسب لخدمة العملاء يعني تحليه بقيم اقتصادية إيجابية.

#### ج- القيم الجمالية:

هنا يتأمل الفرد الأبعاد الجمالية في الطبيعة وفي اللوحات وفي منزله ومكان عمله، إنه يسعى لتذوق الجمال في الأشكال والأصوات، ويستمتع بالانسجام بين سمات وعناصر جمالية في حياته.

#### د- القيم الاجتماعية:

هنا يركز الفرد على تألفه وانسجامه مع الناس في علاقة ود و حب، فتراه ودوداً وعطوفاً يسعى لأن يكون ضمن نسيج اجتماعي متآلف.

#### هـ- القيم السياسية:

<sup>1</sup>-المرجع السابق،ص 110

<sup>2</sup>- مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>3</sup>-أحمد سيد مصطفى- إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة- حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2000، ص ص 122،123.

هنا يركز الفرد على فنون السلوك السياسي أي الإقدام والمناورة في التعامل مع الآخرين وصولاً للتفوق على مناصب أو مغامم أو موارد أو نفوذ.

### و- القيم الدينية:

هنا الفرد يركز ويتمسك بالمفاهيم والمعاني والاتجاهات الدينية التي أنزلها الله على عباده.

### ي- القيم التنظيمية:

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

والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

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

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.
- زيادة درجة الولاء للمنظمة والالتزام بالسياسات ونظم العمل.
- يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات عند تباين أنماط القيم.
- زيادة فعالية البرامج التدريبية.
- تضارب القيم يؤدي إلى تفكك و انهيار المنظمة.
- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات.
- تخفيض معدلات ترك الخدمة و المحافظة على الادوات و المعدات.
- زيادة كفاءة العمل و رفع معدلات الاداء.
- المساعدة على تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

### الفرع الثاني: أثر العادات والتقاليد 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 أو نظرة العين والابتسامة"<sup>1</sup>. ويتمثل الجانب السلوكي للثقافة التنظيمية في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مرسى - إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير - الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 14.

أولاً: العادات والتقاليد:

أ: تعريف العادات

جمع لكلمة عادة، ومعنى هذه الكلمة ومفهومها الدارج هو تلك الأشياء التي درج الناس على عملها أو القيام بها أو الالتصاق بها، وتكرر عملها حتى أصبحت شيئاً مألوفاً، وهي نمط من السلوك أو التصرف يعتاد حتى يفعل تكراراً، ولا يجد المرء غرابة 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.<sup>1</sup>

ب: تعريف التقاليد:

معناها أن يقلد جيل أساليب جيل الذي سبقه ويسير عليها إذا كان ذلك الملبس والسلوك والتصرفات وفي العقائد والأعمال المختلفة التي يرثها الخلف عن السلف. وفي المنجد، التقليد: ج تقاليد وهو ما انتقل إلى الإنسان من آبائه ومعلميه ومجتمعه من العقائد والعادات والعلوم والأعمال.

ويقال قلد فلاناً: أي انه اتبعه وحاكاه فيما يقول أو يفعل من غير حجة ولا دليل.

إن كل حركة أو فعل أو قول يبدو من أي شخص ثم يتكرر منه ويعاد يصبح بالنسبة للشخص عادة ثم يصبح تقليداً بالنسبة لمن يحاكيه في ذلك وكثيراً ما ترى ترادفاً ظاهراً بين كلمتي عادات وتقاليد فترى الناس يقولون: من عاداتنا وتقاليدنا فعل كذا.<sup>2</sup>

ج- العادات والتقاليد 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 المؤلف، وخروج عن إرادة الجماعة.<sup>3</sup>

وهي عبارة عن أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد المنظمة وترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها

<sup>1</sup> - الوردة الذهبية، تعريف التراث والعادات والتقاليد.

<sup>2</sup> - علي الزين - العادات والتقاليد في العهود الإقطاعية - دار الكتاب المصري، القاهرة، 1977، ص 07.

<sup>3</sup> - رعد الصرن وآخرون، نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.

بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية حيث نجد مثلا أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة، أو الشاي توفر للمنظمة عرض كبير لتقوية الروابط بين العمال<sup>1</sup>.

ومن العادات والتقاليد الايجابية المتعارف عليها في العمل نجد:<sup>2</sup>

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

ثانيا: مصادر العادات والتقاليد<sup>3</sup>:

العادات الاجتماعية هي نتاج لمجموعة من المصادر أبرزها:

- المصادر الدينية حيث تنبع العادات الاجتماعية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية ويصبح لها قبول في المجتمع.
- الممارسات الاجتماعية والتجربة والخطأ من خلال الممارسات الاجتماعية يكشف الأفراد نجاعة العادات وأهميتها لهم أو فشلها في تحقيق احتياجاتهم وبذلك فإن ما يستمر من عادات وتقاليد هو نتاج لقناعة الناس بها وأهميتها في تنظيم حياتهم.

ثالثا: أثرها:

تسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا وهي في ذلك تستخدم عدة سياسات وإجراءات منها ما هو محدد قانونيا (القانون العام والقانون الداخلي)، ومنها ما هو مكتوب من الاتفاقيات الجماعية (بين إدارة المنظمة وممثلي العمال وهم النقابة)، ومنها ما هو غير مكتوب وغير رسمي تتخذه المنظمة كتصرف أو إجراء تبعا لمواقف معينة، ومن بين هذه السياسات التحفيز، التدريب، القيادة، الاتصالات واتخاذ القرار، العادات والتقاليد.

<sup>1</sup> - صوي 78، الثقافة التنظيمية.

<sup>2</sup> - عبد القادر العداقي، كيف تحصل على الاستقرار (الثبات) في وظيفتك. <http://www.Sokra7.com/vp/archive/index.php/t-1140.html> بتاريخ 20/03/2015.

<sup>3</sup> - العادات والتقاليد. [http://AR-AR.facebook.com/note.php?note\\_id=16810243653556](http://AR-AR.facebook.com/note.php?note_id=16810243653556) بتاريخ 02/04/2015.

<http://www.ejtemay.Com/showthread.php?t=6192> بتاريخ 06/04/2015.

فمثلا 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 والترهل 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 أو العمالة على الوفاء بالمهام المنوط بهم وبهن.

هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية تشكل نمو واتساع الإهمال والكسل والتراخي، وعدم الجدية والتبصر في أداء العمل هي مؤشرات لانخفاض الأداء والرضا الوظيفي. نستطيع أن نوصف الظواهر الممتدة لتحليلات الإهمال وعدم الجدية في أداء العمل ومتابعته إلى بروز نمط ثقافة الفشل وعدم الجدية والمسؤولية.

كما أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب، أو نواقص في قوانين، أو أنظمة الإدارة أو المنظمة والإدارة، وإنما بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحيانا في الحساب وقت التنظيم، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والثقافة والأخلاق في الأفراد اللذين نشأوا في البيئات المختلفة، والحاجات والأمان في الموظفين، ولذا فإن المدير مهما كان لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية أو بالضغوط وما أشبه، وإنما يجب أن يتخذ الخطوات الايجابية لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح والإقناع والمداراة والتشجيع المعنوي والمادي، وإعطاء المكافأة وغيرها من الوسائل. فهي بالتالي تؤثر على مستوى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم، مستوى الدافع والإنجاز، العلاقات الاجتماعية والأسرية، طريقة التفكير بشكل علمي، الميل نحو السلطة، تكوين الاتجاهات ومصدر لتشكيل أخلاق الموظفين<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: 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 والمباني والأدوات والمعدات والأطعمة، وفيما يلي بعض العوامل والمتغيرات الملموسة التي تكون الجانب المادي للثقافة التنظيمية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - يونسى مختار - الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014، ص72.

<sup>2</sup> - الثقافة التنظيمية وأهميتها في إدارة الجودة الشاملة.

- 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.

### الفرع الأول: مفهوم البيئة المادية للعمل:

يقصد بالبيئة المادية البيئة الفيزيائية، أو التسهيلات، أو تنظيم المكان الخاص بالعمل وترتيبه، ومدى توافر المستلزمات المادية مثل: التهوية، الإضاءة، الهدوء، المساحة، نوعية الأثاث وغيرها، تنظيم غرفة المكتب، نمط جلوس العاملين، توفير التجهيزات والأدوات اللازمة، وعدد العاملين داخل الغرفة، والتي تساعد على إتمام العمل. وتمثل بمجموعة من العناصر التي تنظم البيئة الفيزيائية للمكان مثل: حالة البناء، ونوعية طلاء الجدران، والتهوية والإنارة، وحجم الغرفة بالنسبة لعدد مقاعد الجلوس والتجهيزات التي تؤثر سلبا أو إيجابا في الحالة الجسدية والنفسية.

وقد تم التوصل الى ان البيئة المادية تؤثر في المشاركة و التواصل مع الرؤساء فيما بينهم، وعلى الزمن الذي يستغرقه في أداء المهام والواجبات والانتباه و الانشغال<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أثرها:

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

وترى دروست أن أماكن العمل الذكية والمبتكرة والفاعلة لا تساعد الشركات على خفض تكاليف الأشغال فحسب، ولكنها تضيف قيمة حقيقية للعمل، إذ يمكن لمساحة عمل مصممة بعناية أن تزيد الإنتاجية، وتعزز الإحساس بالانتماء للمجتمع، وتقلل الاثر البيئي، كما أنها تعرب تعريبا واضحا عن قيم المنظمة. ولئن كانت أوساط الموارد البشرية قد تمكنت بسرعة من تسليط الضوء على أهمية الروح المعنوية للموظف في تسهيل انتعاش الأعمال التجارية، فقد كان هناك في المقابل تركيز أقل من تأثير بيئة العمل الفعلية في الإسهام بتجربة عمل

<sup>1</sup> - المرجع السابق.

إيجابية للموظف، وهذا رغم الدراسات الواسعة التي تظهر أن المكتب ذا التصميم الجيد هو أحد أسهل الطرق وأقلها كلفة للاحتفاظ بالموظفين وجعلهم أكثر إنتاجية.

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

ويرى بورشل أن مرافق العمل الآمنة التي تساهم في خلق بيئة عمل جيدة إنما هي دليل مهم على الاحترام للموظفين.

إن الطريقة التي يتم فيها تصميم مكان العمل يمكن أن يكون لها أثر حاسم على الطريقة المنهجية التي يؤدي بها الموظفون عملهم، إضافة إلى التعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة المنظمة على التفكير، ينبغي أن يتولى احتياجات الموظفين الأساسية مثل الإضاءة، ونوعية الهواء الداخلي والراحة اهتماما بالغاً، وهي العوامل التي تساعد على الحد من الغياب وتحسين الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي.

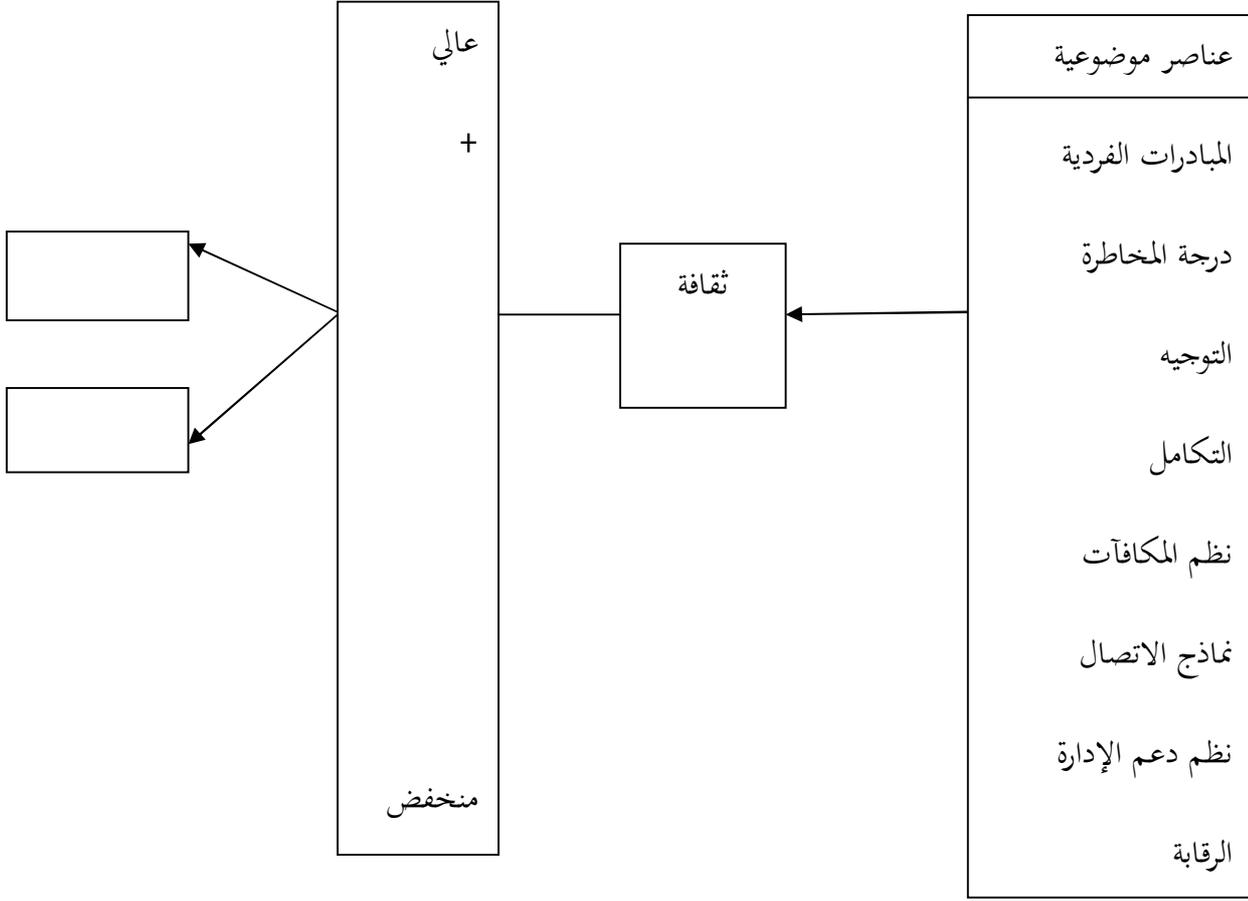
بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة، إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية.

فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، فكلما زادت عناصر الثقافة التنظيمية قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط لدى العاملين والعكس صحيح.

<sup>1</sup> - يونسى مختار، مرجع سبق ذكره، ص75.

الشكل التالي يوضح تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي.

شكل رقم (09): تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي.



المصدر: علي عبد الله، بحث ثقافة المؤسسة.

<http://arabsoft.info/forum/thread-21844.html> بتاريخ 2015/03/12.

### الفرع الأول: العناصر الموضوعية<sup>1</sup>:

- المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوافرة لعضو التنظيم.
- تحمل المخاطرة: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطرة والمغامرة.
- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة.
- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- نظم المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز للأداء وليس أي اعتبارات شخص آخر.
- نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.
- نظم دعم الإدارة: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة وتشجيع أعضاء التنظيم.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي- مرجع سبق ذكره، ص15.

- الرقابة: عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على التصرفات وسلوكيات العاملين.

### الفرع الثاني: أثرها:

إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظم الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة.

كما أن الثقافة التنظيمية القوية بلا شك تؤدي إلى تقليل معدل دوران الموظف، وتؤثر إيجابياً على سلوك الموظف في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المنظمات ويتم إدخال فرق عمل جديدة، وفي نفس الوقت تعمل المنظمة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، وترفع من كفاءة الموظفين فإن تلك الإجراءات ( وهي الثقافة التنظيمية القوية) توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمنظمة توجيه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-محمد أحمد العطار، بيئة العمل الفعالة، مقياس الرضا الوظيفي.

## خلاصة الفصل:

وفي الاخير تبين لنا مدى أهمية الرضا الوظيفي للأفراد والمجتمعات ودور الثقافة التنظيمية في التأثير على الرضا الوظيفي بشتى أبعادها، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين ويساعد على حسن الاداء، لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة، وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها، وإذا ما زادت قوة استيائه من العمل فإن ذلك يظهر على سلوكه، فإما أن يترك العمل ويبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه أو تسربه من العمل. ومنه فالرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة.

# الفصل الثالث

دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة

## تمهيد:

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري في الفصلين السابقين، التطرق في هذا الفصل إلى دراسة الحالة التطبيقية، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية وتحسيدها ميدانيا على مديرية التجارة لولاية البويرة ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية كان الغرض منها جمع المعلومات التي تخص الدراسة وتخدمها وذلك عن طريق:

- إجراء مقابلات مع مصلحة الموارد البشرية.
  - الرجوع إلى الوثائق الخاصة بالمؤسسة.
  - إعداد استبيان خاص بالموظفين بمديرية التجارة لولاية البويرة.
- ومن خلال هذا الفصل تم تقسيم البحث إلى ثلاث مباحث:
- الهيئة المسؤولة عن تنظيم التجارة.
  - تقديم عام لمديرية التجارة.
  - الدراسة الميدانية.

**المبحث الأول: الهيئة المسؤولة عن تنظيم التجارة.**

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم نبذة تاريخية عن وزارة التجارة والمهام الأساسية للوزارة وكذلك هيكلها التنظيمي.

**المطلب الأول: نبذة تاريخية عن وزارة التجارة.**

تكونت وزارة التجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94/207 المؤرخ في 18 جويلية 1994. بعدما كانت تحت وصاية وزارة الاقتصاد قبل ان يتم التعديل رقم 90/189 المؤرخ في 13 جويلية 1990 وبه كانت وزارة التجارة تعمل على تسيير شؤونها ومصالحها.

ومنذ سنة 1963 بدأت التحولات تطراً عليها نستعرضها فيما يلي في تلخيص تسلسلي تاريخي بين تلك التحولات التي جرت عليها منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا:

- من سنة 1963 إلى 1965 أصبحت وزارة التجارة تحت اسم وزارة الاقتصاد وهذه الأخيرة تضم كل من: وزارة المالية، وزارة التجارة، وزارة الصناعة وكانت الوزارة ان ذاك تحت إشراف السيد بشير بومعزة - رحمة الله -
- من سنة 1965 إلى 1990 تحولت وزارة الاقتصاد إلى وزارة التجارة.
- من سنة 1990 إلى 1994 عادت وزارة التجارة إلى تسميتها الأولى وزارة الاقتصاد وتحتوي هذه الأخيرة على هيتين وزاريتين ( الوزير المنتدب المكلف بالتجارة، بالإضافة إلى الوزير المنتدب المكلف بالخبزينة).
- من سنة 1994 إلى سنة 2000 تحولت الى وزارة محتفظة بتسمية وزارة التجارة.
- من سنة 2000 إلى سنة 2009 بقيت الوزارة محتفظة بتسمية وزارة التجارة<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: المهام الأساسية لوزارة التجارة.**

ونوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

- تعمل على تطوير اقتصاد البلاد من خلال تحسين منتجاتها ورفع من مستوى الصادرات والتحكم في مستوى الواردات، كما تسعى إلى تطوير علاقاتها الاقتصادية الخارجية والداخلية.
- تعتبر الهيئة الحكومية المكلفة بكافة المعاملات الاقتصادية والاجراءات الخاصة بالتجارة داخليا أو على المستوى الخارجي وتختلف مهامها حسب هيئاتها الادارية.

<sup>1</sup>، <sup>2</sup> - نشرية وزارة التجارة - حصيلة أنشطة إحصائيات - طبعة السادسة الأولى من سنة 2014، ص3.

- تعتبر من الهيئات العامة التي تعمل على دفع عملية النمو الاقتصادي الى ادماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي.
- تعمل على حماية المستهلك من كل أساليب الغش والتدليس سواء على المستوى المنتجات أو الرفع في الأسعار.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوزارة التجارة<sup>1</sup>

الإدارة المركزية ومديريات التجارة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 02-454 المؤرخ في 17 شوال 1423 الموافق ل 21 ديسمبر 2002 يتضمن تنظيم الادارة المركزية لوزارة التجارة.

**المادة الأولى:** تشمل الادارة المركزية في وزارة التجارة الموضوعة تحت سلطة الوزير على النحو التالي:

- الأمين العام: ويساعده مديران دراسات ويلحق به المكتب الوزاري للأمن الداخلي في المؤسسة ومكتب البريد.

- رئيس الديوان: ويساعده (8) مكلفين دراسات والتلخيص و (4) محققين بالديوان.

- المفتشية العامة: تحدد صلاحيتها وتنظيمها وعملها بمرسوم تنفيذي الجريدة للجمهورية الجزائرية العدد 85 الصادرة في 18 شوال 1428 الموافق ل 22 ديسمبر 2002.

**المادة الثانية:** المديرية العامة للتجارة الخارجية.

**المادة الثالثة:** المديرية العامة لضبط النشاطات وتنظيمها.

**المادة الرابعة:** المديرية العامة للرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

**المادة الخامسة:** مديرية الموارد البشرية والتقنيات الحديثة للإعلام الالي.

**المادة السادسة:** مديرية المالية والوسائل العامة.

**المبحث الثاني: التعريف بمديرية التجارة لولاية البويرة.**

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى تقديم لمحة تاريخية عن مديرية التجارة لولاية البويرة وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها وهيكلها التنظيمي.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص3.

المطلب الأول: نشأة مديرية التجارة لولاية البويرة.

الفرع الأول: النشأة

وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق ل 05 نوفمبر 2003 الذي ينص على تنظيم مهام المصالح الخارجية للوزارة فإن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش، هذا المرسوم يحدد مهام وهيكل المصالح الخارجية للوزارة<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: تعريف مديرية التجارة<sup>2</sup>.

تعتبر هذه المديرية أهم سلطة رقابية على الأغذية، إذ أنها الهيئة المسؤولة عن تنظيم الرقابة على جميع الأغذية وتجري عمليات الرقابة والفحص على الأغذية للكشف والتزيف.

- تهتم بالمتابعة الميدانية لتمويل السوق بالمواد الضرورية للاستهلاك.  
- تسهر على احترام المواصفات المطلوبة بالإضافة إلى أنها مصلحة لرقابة الأسعار، ومن جهة أخرى فإنها تهتم بالتنوع لحماية المستهلك، بهذا الصدد فإن الرقابة تتوجه باتجاه مباشر إلى منابع الغش والتزيف التي تسبب إضرابات في السوق (المنتجين، المستوردين).

تتفرع من السلطة الرقابية:

- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش والتي على عاتقها مراقبة الجودة وقمع الغش.
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.
- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.

المطلب الثاني: مهام مديرية التجارة لولاية البويرة.

تكلف المديرية بمجموعة من المهام ونلخصها فيما يلي<sup>3</sup>.

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكيفها.

<sup>1</sup>، <sup>2</sup> - [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz) بتاريخ 25 أبريل 2015.

<sup>3</sup> - مديرية التجارة لولاية البويرة - مصلحة الإدارة والوسائل - الرقم : /م.ت.ب/ 2013، ص ص 1،3.

- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين المتعاملين الاقتصاديين.
  - المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.
  - متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية أو الإستراتيجية.
  - السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
  - تنظيم سير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.
  - وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
  - متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي، لاسيما الصادرات خارج المحروقات.
  - القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي، بالاتصال مع الهياكل المعنية.
  - تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتوجات والنظافة الصحية.
  - تطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك.
  - المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة.
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية البويرة.**

ترتكز المديرية على هيكل تنظيمي يتضمن خمس مصالح تتعامل فيما بينها وفقا للنصوص التنظيمية، وتتعاون من أجل تسيير حسن للمديرية بحيث يشرف على كل مصلحة مسؤول مباشر يعمل تحت إشراف رئيس المؤسسة وينوب عنه جملة من الأعمال المحددة بالنصوص التشريعية وهذه المصالح تتمثل في<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: مصلحة الإدارة والوسائل.

- القيام بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- القيام بعملية التنقيط الدورية للموظفين.

<sup>1</sup>. وثائق داخلية للمؤسسة.

- التكفل بصفة منتظمة بإعداد جداول الترقية الخاصة بالموظفين بتكفل اللجنة المتساوية الأعضاء التي يتم إنتخابها وتجديدها دوريا على المستوى المديرية، وكذا الملفات الخاصة بأصحاب المناصب العليا وشروط الالتحاق بها وفقا للتنظيم المعمول به.
  - متابعة المسار العام للموظفين من توظيف، تنصيب، تثبيت، تكوين وترقية إلى غاية التقاعد أو الإحالة إلى حالات خاصة أخرى.
  - التعامل مع مجمل المصالح المركزية أو الخارجية فيما يخص المسار المهني للموظفين كمديرية الوظيفة العمومية، المراقبة المالية، الخزينة وغيرها وتتفرع إلى ثلاث مكاتب:
    - مكتب الموظفين والتكوين.
    - مكتب الإعلام الالي والتوثيق والأرشيف.
    - مكتب المحاسبة، الميزانية، الوسائل.
  - التكفل بجانب إدارة الوسائل ( السيارات، أجهزة، مكاتب) وكل الجوانب المادية الإدارة.
    - وبصفة عامة فإن مهام مصلحة الإدارة والوسائل تكمن في تتبع المسار المهني للموظفين بكل جوانبه وكذا إدارة كل الوسائل المادية والسهر على راحة العمال والموظفين على مستوى الإدارة.
- الفرع الثاني: مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.**
- أسندت هذه المصلحة مهام المراقبة وقمع الغش، تقوم بإعداد برنامج التدخل في مختلف القطاعات الخاصة بالتغذية العامة والخدمات.....الخ.
- تتفرغ هذه المصلحة إلى ثلاث مكاتب:
- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية.
  - مكتب ترقية الجودة والعلاقات العامة مع الحركات الجمعوية.
  - مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية.
- التي تنظم نفسها على شكل فرق كل في مجاله وكل فرقة مكونة من عضوين والمهمة الأساسية المسندة إلى هذه الفرق الرقابة اليومية والمتواصلة لكل فرقة بطاقة التدخل اليومية والتي تحتوي على مكان وقطاع التدخل ومن بين أهم هذه المهام المسندة إلى أعضاء هذه المصلحة هي:
- حماية صحة المستهلك ومصالحه المادية وأمنه.
  - المحافظة على الاقتصادي الوطني وحمايته.

- ترقية نوعية وجودة المنتجات المحلية.

### الفرع الثالث: مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.

- السهر على تطبيق النصوص التنظيمية والشرعية المتعلقة بالمنافسة وتنظيم النشاطات التجارية والمهنة المقننة واقتراح كل التدابير المناسبة.

- السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة لاجل ضمان منافسة نزيهة بين المتعاملين الاقتصاديين.

- المساهمة في تطوير وترقية المنافسة على مستوى نشاط جميع القطاعات الإنتاج، التوزيع والخدمات.

وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاث مكاتب:

مكتب مراقبة الممارسات التجارية.

مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.

مكتب التحقيقات المتخصصة.

### الفرع الرابع: مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

- تنظيم الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة وتطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.

ويتفرع إلى ثلاث مكاتب:

مكتب المنازعات وقمع الغش.

مكتب منازعات الممارسات التجارية.

مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

### الفرع الخامس: مصلحة مراقبة السوق والإعلام.

- المتابعة المستمرة للتموين وتطور الأسعار على مختلف المراحل ( الإنتاج، التوزيع لمواد الاستهلاك).

- وضع نظام معلوماتي حول وضعية السوق.

- متابعة عملية استيراد وإعداد قائمة قاعدة معلوماتية حول المستوردين.

- متابعة وتنظيم سوق الجملة للخضر والفواكه ولكل الأنشطة التجارية والفضاءات التجارية ( أسواق البلديات).

ويتفرع إلى ثلاث مكاتب:

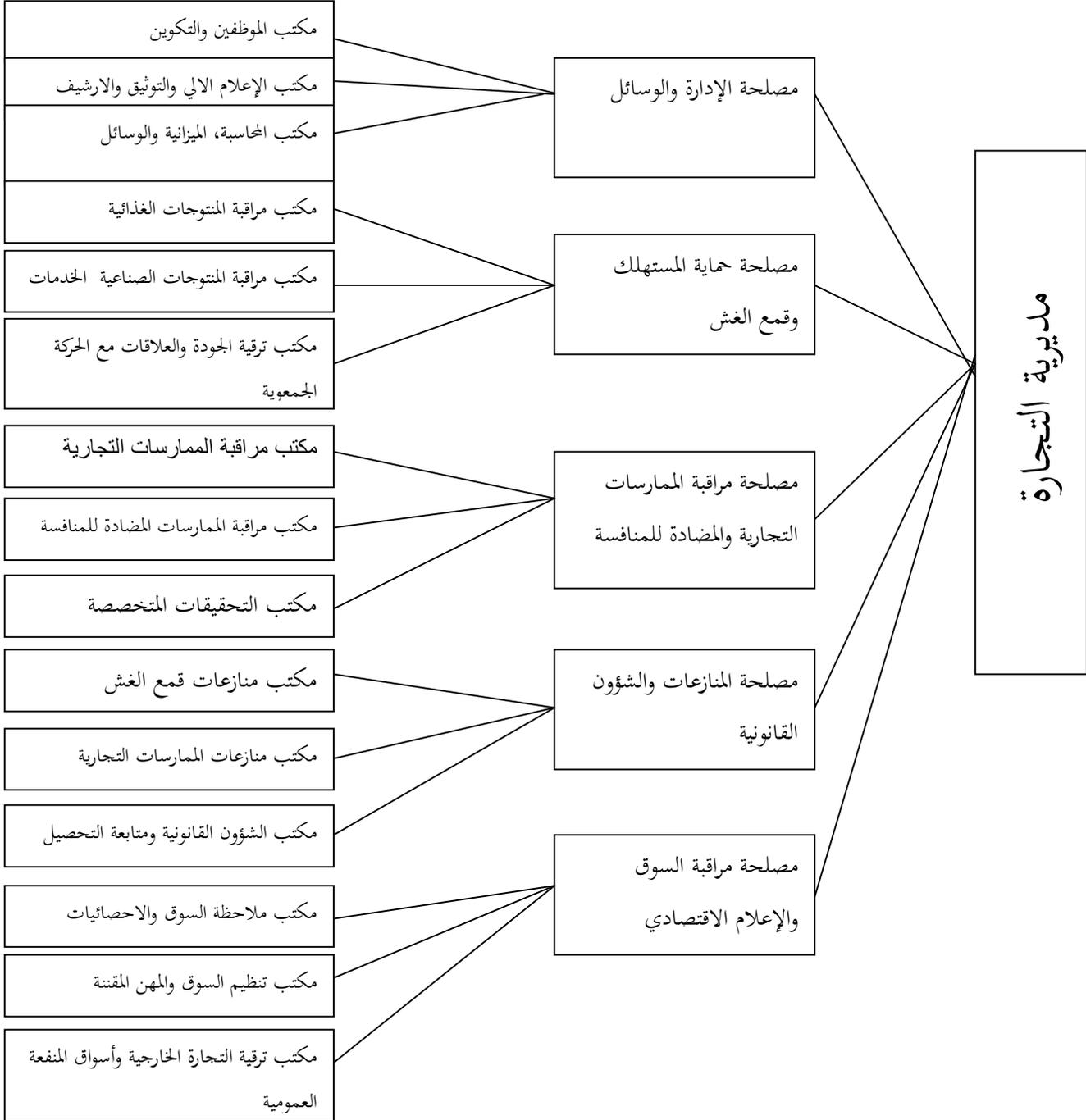
مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات.

مكتب تنظيم السوق والمهنة المقننة.

مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية البويرة.



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

**المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.**

من خلال هذا المبحث سنحاول ان نعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وذلك بالتطرق إلى منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع عينة الدراسة، وأدوات الدراسة بالإضافة إلى تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى أفراد العينة (الموظفين).

**المطلب الأول: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية.****الفرع الأول: منهج الدراسة.**

يعرف المنهج العلمي بأنه " مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب بإيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية<sup>1</sup>.

بالاستناد إلى اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولاً وأخيراً على طبيعة المشكلة واستجابة لموضوع الدراسة ارتأينا انتهاز المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس تحديد الخصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول ظاهرة أو مشكلة معينة والتعرف على حقيقتها في الواقع.

وقد وقع اختيارنا على هذا المنهج لأن الموضوع المتناول في هذه الدراسة يحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف في العلاقات للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

**الفرع الثاني: حدود الدراسة.**

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية، مكانية وزمنية نظرها فيما يلي:

**أولاً: الحدود البشرية:** اقتضت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين بمديرية التجارة لولاية البويرة.

**ثانياً: الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على مديرية التجارة لولاية البويرة الواقعة بالبويرة.

**ثالثاً: الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال المقابلة وعملية تصميم الاستبيان وتحكيمة وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها خلال الموسم الجامعي 2015/2014.

**الفرع الثالث: عينة الدراسة.**

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على باقي مديريات التجارة.

<sup>1</sup>- أحمد حسين الرفاعي - مناهج البحث العلمي- دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص121.

فبينة الدراسة الحالية تتكون من 50 موظف، وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 40 استبانة من مجموع 50 الموزعة صالحة للتحليل والباقية تم إلغائها نظرا لعدم اكتمال البيانات وكذا وجود تناقضات في الإجابات.

#### الفرع الرابع: تقنيات جمع وتحليل معطيات الدراسة.

لقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

**أولاً: المقابلة:** تعتبر المقابلة إستبانة شفوية وهي من الوسائل الهامة في جمع البيانات، يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج، ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة، وهذا من أجل شرح الهدف من الاستبيان وإزالة أي غموض، إضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض العاملين من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة.

**ثانياً: الاستمارة (الاستبيان):** لتحقيق أهداف الدراسة وللكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي، قمنا بتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وتم تقسيم الاستبيان إلى أربع أقسام، يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصفة، الإقدمية)، أما القسم الثاني يتضمن معلومات حول الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا عن محتوى العمل، و يتضمن القسم الثالث معلومات حول الثقافة التنظيمية و نمط الإشراف، في حين يتضمن القسم الرابع الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا عن الحوافز و الأجور و الترقيات.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضمناها في الاستمارة هي:

سؤال مغلق ذو إجابة واحدة نعم أو لا.

#### الفرع الخامس: مصادر الحصول على الفقرات.

لقد استعنا ببعض الدراسات في الحصول على الفقرات المناسبة للاستبيان ومن بين هذه الدراسات:

الجدول رقم (02): بعض المراجع المستعان بها للحصول على الفقرات.

الرقم	المراجع	إعداد	السنة
01	أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ( دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "palet" في فلسطين)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.	أسعد أحمد محمد عكاشة	2008
02	أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ( دراسة حالة جامعة البويرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.	بلخيري سهام عشيط حنان	2012
03	أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (دراسة حالة جامعة محمد خيضر)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	أسماء جلول	2013

المصدر: من إعداد الطالبتين.

لقد تم عرض الاستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديل بعض الاسئلة وتوضيح وإلغاء البعض الأخر، لتضاع في نهاية الأمر بناء على الملاحظات السابقة بالدقة والوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان، ثم بعد ذلك تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة 50 موظف، وتم جمع الاستبيان بعد مدّة تتراوح ما بين يوم إلى 5 أيام لإعطاء الوقت الكافي للإجابة ومن بين 50 استعدنا 40 استمارة استبيان لاكتمال البيانات المدونة بها أما 10 استبيانات فهي غير كاملة لهذا استبعدت من الدراسة.

### المطلب الثاني: تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه للموظفين

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية تفرغ وتحليل البيانات المتحصل عليها، وقد اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات الإحصائية التالية:

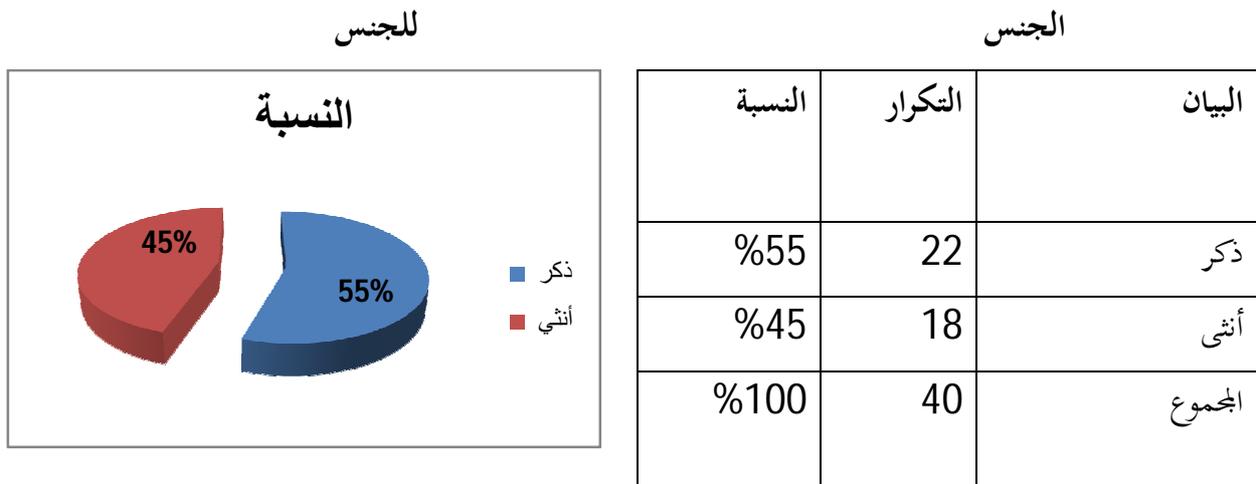
- عرض الجداول الإحصائية للإجابات.
- تمثيل النسب المئوية لنتائج الاستبيان بدوائر نسبية.

### الفرع الأول: تحليل وتفرغ المعلومات الشخصية لأفراد العينة

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول بأن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية:

#### 1. طبيعة الجنس لأفراد العينة:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الشكل رقم (11): التمثيل البياني بالدائرة النسبية

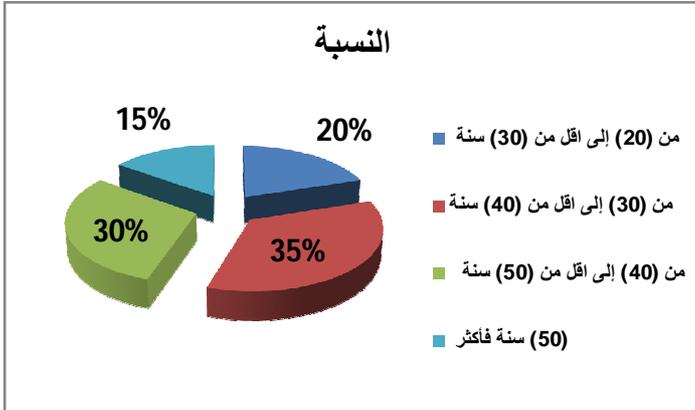


#### المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن نسبة الذكور 55% أي ما يعادل 22 فرد من أفراد العينة، بينما نسبة الإناث 45% أي ما يعادل 18 فرد من أفراد العينة، وكانت النتائج على هذا النحو بسبب تقدم الاستبيان بشكل عشوائي.

## 2. فئات العمر لأفراد العينة (السن):

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم (12): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسن



النسبة	التكرار	البيان
20%	8	من (20) إلى أقل من (30) سنة
35%	14	من (30) إلى أقل من (40) سنة
30%	12	من (40) إلى أقل من (50) سنة
15%	6	(50) سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أعمارهم من (30) إلى أقل من (40) سنة وذلك بنسبة 35% تليها فئة من (40) إلى أقل من (50) سنة بنسبة 30% ثم فئة من (20) إلى أقل من (30) سنة بنسبة 20% وأخيرا فئة (50) سنة فأكثر بنسبة 15%.

من خلال معطيات الجدول رقم (04) تبين لنا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تتراوح بين (30) إلى أقل من (50) سنة أي من ذوي الخبرة، فالمديرية تعتمد في نشاطها على اليد العاملة النشيطة وذات الخبرة.

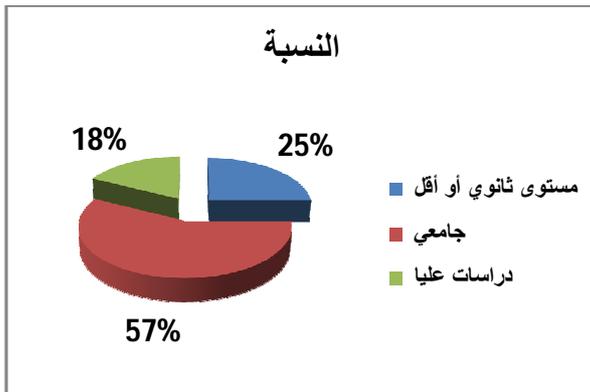
## 3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب

الشكل رقم (13): التمثيل البياني بالدائرة النسبية

للمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي



النسبة	التكرار	البيان
25%	10	مستوى ثانوي أو أقل
57.5%	23	جامعي
17.5%	7	دراسات عليا
100%	40	المجموع

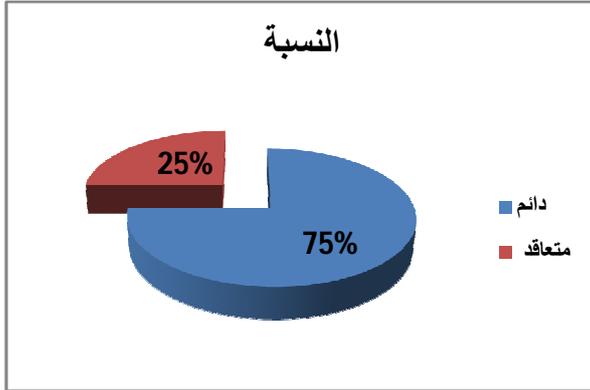
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 57.5% من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي وتليها نسبة 25% لهم مستوى ثانوي، وأخيرا نسبة 17.5% من أفراد العينة لهم دراسات عليا.

فتشير النسبة إلى أن أعلى النسب كانت للمستوى التعليمي الجامعي أي الإطارات والتي تلقت تكويننا عاليا في الإشراف في تسيير المؤسسة ويمكن أن تفيد درجة تعلم الأفراد في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة المديرية وشخصية الموظفين وتوجيه سلوكه بشكل صحيح.

#### 4. الصفة:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الصفة الشكل رقم (14): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للصفة



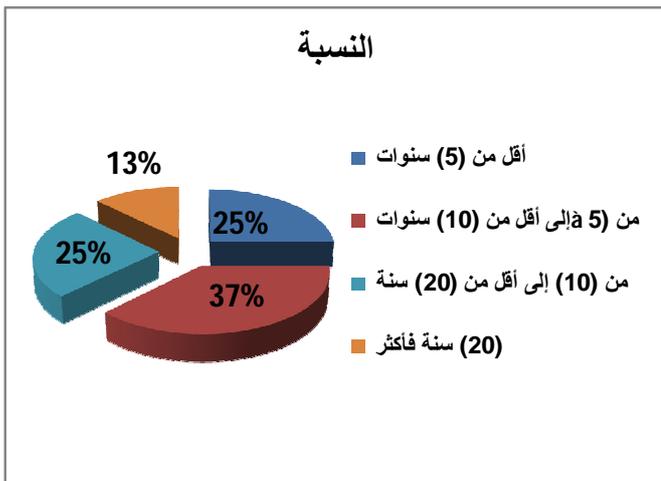
البيان	التكرار	النسبة
دائم	30	75%
متعاقد	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة دائمون بنسبة 75% ونسبة أفراد العينة المتعاقد 25%. هذا ما يسمح بالمحافظة على الاستقرار الوظيفي وبالتالي الرضا الوظيفي.

#### 5. الأقدمية:

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الشكل رقم (15): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للأقدمية.



البيان	التكرار	النسبة
أقل من (5) سنوات	10	25%
من (5) إلى أقل من (10) سنوات	15	37.5%
من (10) إلى أقل من (20) سنة	10	25%
(20) سنة فأكثر	5	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة أقدمتهم من (5) إلى أقل من (10) سنوات وذلك بنسبة 37.5% تليها نسبة 25% من أفراد العينة أقدميتهم أقل من (5) سنوات ثم الأفراد الذين أقدميتهم من (10) إلى (20) سنة وأخيرا نسبة 12.5% من أفراد العينة أقدميتهم (20 سنة) فأكثر.

وهذا يعني أن هناك استقرار في حركة العمل بالمديرية ووجود مهارة في التسيير والإشراف، ويؤدي ثبات حركة العمل إلى خلق جوٍّ عائلي مناسب للعمل، وهذه من أهم قيم المديرية.

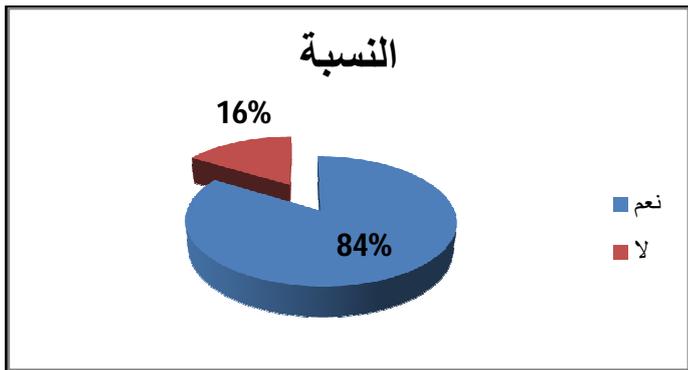
الفرع الثاني: تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني الخاصة بالثقافة التنظيمية ودورها في الرضا عن محتوى العمل.

السؤال 01: هل تنظر المديرية إلى العامل كمورد هام له قيمة؟

الجدول رقم (8): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (16) التمثيل البياني بالدائرة النسبية

للسؤال 1

على السؤال 1



البيان	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

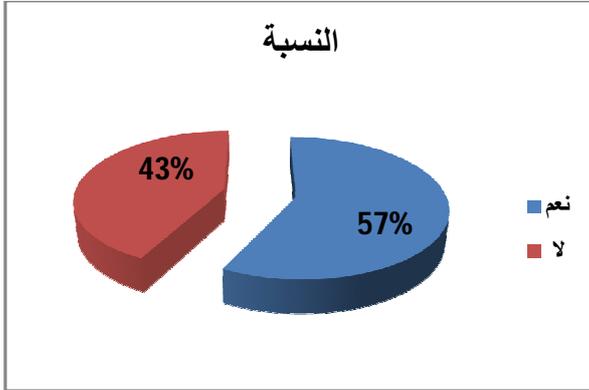
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم بنسبة 67.5% حيث أنهم يرون أن المديرية تعتبرهم كمورد هامة لها قيمة وذلك بسبب ثقافة المديرية المنتهجة حيث أنها تمنح لأفرادها الإحساس بالاستقرار (الاستقرار الوظيفي) كما أنها تعطي معنى لادوارهم وتعزيز قيمهم المشتركة، أما نسبة 32.5% لا يرون أنفسهم كمورد هامة للمؤسسة بسبب عدم الاستقرار الوظيفي فأغلبية المجهين بلا فهم من فئة المتعاقدين.

السؤال 02: هل هناك توافق بين قيمك وقيم المديرية التي تعمل بها؟

الجدول رقم (9): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (17): التمثيل البياني بالدارة

النسبة للسؤال 2

على السؤال 2



البيان	التكرار	النسبة
نعم	23	57.5%
لا	17	42.5%
المجموع	40	100%

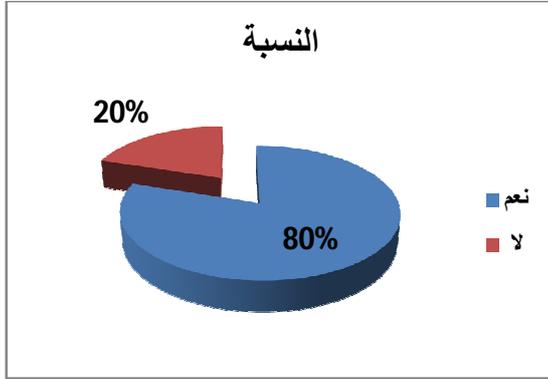
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.5% من أفراد العينة يرون أن هناك توافق بين قيمهم وقيم المديرية، لأن التوافق في القيم من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة وهذا ما يزيد من درجة الولاء للمديرية والالتزام بسياسات وأهداف ونظم العمل، ولكن نسبة من أفراد العينة التي تمثل 42.5% يرون أن قيمهم لا تتوافق مع قيم المديرية هذا ما أدى إلى دفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم فيها.

السؤال 03: هل تحترم التوقيت المحدد للعمل؟

الجدول رقم 10: النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (18): التمثيل البياني بالدائرة النسبية

للسؤال 3



على السؤال 3

البيان	التكرار	النسبة
نعم	32	80%
لا	8	20%
المجموع	40	100%

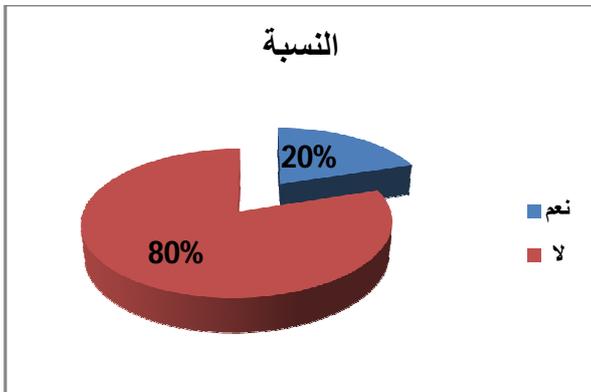
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80% من أفراد العينة يحترمون المواعيد المحددة للدخول والخروج من العمل وهذه النسبة مرتفعة فهناك من صرح أنهم يحبون الانضباط وأن ذلك يمثل ثقافة لديهم، والمجموعة الأخرى يحترمون المواعيد المحددة لأن اللوائح والقوانين التنظيمية تنص على ذلك مما دفعهم لاحترام مواقيت العمل تفاديا لأي مشكلة أو مسائلة قد تنجم عن عدم الانضباط في المواقيت، أما نسبة 20% لا يحترمون مواعيد الدخول والخروج من العمل وهي نسبة قليلة تدل على عدم انضباطهم وعدم جديتهم.

السؤال 04: هل تتغيب عن عملك؟

الجدول رقم (11): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (19): التمثيل البياني بالدائرة النسبية

النسبية للسؤال 4



على السؤال 4

البيان	التكرار	النسبة
نعم	8	20%
لا	32	80%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

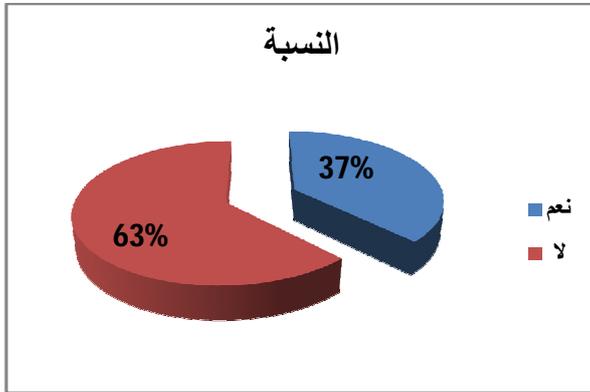
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد العينة لا يتغيرون عن عملهم وذلك نظرا لانضباطهم وصرامتهم في العمل ونسبة 20% يتغيرون عن العمل وهي نسبة قليلة، قد يتغيرون بسبب ظروف مفاجئة تستدعي تغييرهم عن العمل كالمرض مثلا فمعدل الغياب يعتبر مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام وبالتالي فإن عمال المديرية يحصلون على درجة من الرضا أثناء وجودهم في العمل أكثر من الرضا والذي يمكنهم الحصول عليه إذا تغيروا.

**السؤال 05:** هل تهتم الإدارة بوجهات نظر الموظفين في العمل؟

الجدول رقم (12): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (20): التمثيل البياني بالدائرة

النسبة للسؤال 5

على السؤال 5



البيان	التكرار	النسبة
نعم	15	37.5%
لا	25	62.5%
المجموع	40	100%

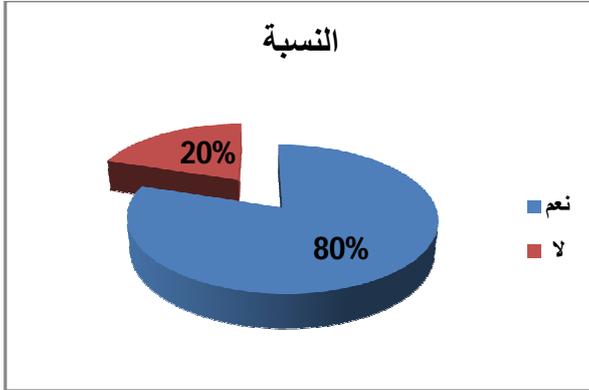
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 62.5% أجابوا بعدم اهتمام الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل أما نسبة 37.5% يقولون العكس، وهذا يعود إلى أن المديرية عبارة عن مؤسسة عمومية واللوائح والتعليمات عن نظام العمل تأتي من الوزارة وهذا ما أكدته أغلبية المستجوبين.

السؤال 06: هل تتعاون مع زملائك في العمل؟

الجدول رقم (13): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (21): التمثيل البياني بالدائرة

النسبية للسؤال 6



على السؤال 6

البيان	التكرار	النسبة
نعم	32	80%
لا	8	20%
المجموع	40	100%

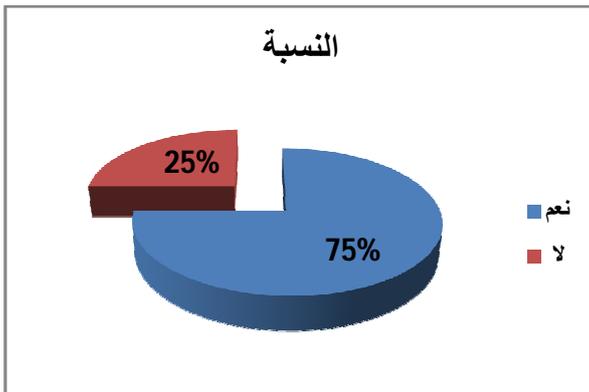
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80% من أفراد العينة يتفقون فيما يخص تعاونهم مع زملائهم في العمل، وهي نسبة مرتفعة وهي دالة على تحقيق الروح الجماعية للعمال من خلال التفاهم وتحقيق منافع متبادلة، أما نسبة 13.33% غير موافقين حول تعاونهم مع زملائهم في العمل وهي نسبة قليلة وربما يعود السبب إلى تفضيلهم للعمل الفردي.

السؤال 07: هل تشعر بالانتماء داخل المديرية التي تعمل بها؟

الجدول رقم (14): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (22): التمثيل البياني بالدائرة

النسبية للسؤال 7



على السؤال 7

البيان	التكرار	النسبة
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

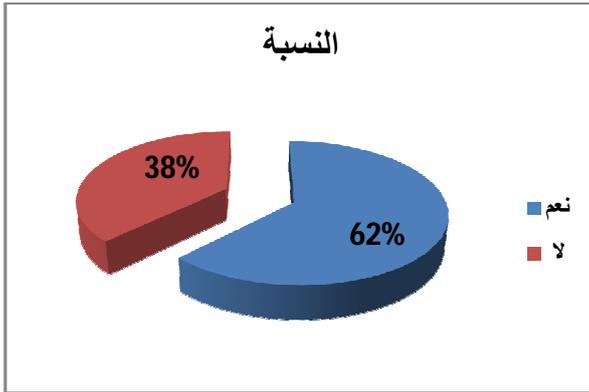
نلاحظ من الجدول أن نسبة 75% من أفراد العينة يشعرون بالانتماء داخل المديرية وذلك لسيادة روح التعاون والتفاهم بينهم فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الأغلبية يزيد من

إخلاص العاملين وانتمائهم أما نسبة 25% أجابوا بعدم شعورهم بالانتماء داخل المديرية وذلك لتفضيلهم الانعزال عن الجماعة والعمل الفردي.

**السؤال 08:** هل أنت راض عن ظروف عملك؟

**الجدول رقم (15):** النسبة المئوية لإجابات الموظفين **الشكل رقم (23):** التمثيل البياني بالدائرة

النسبية للسؤال 11



على السؤال 11

البيان	التكرار	النسبة
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 62.5% راضون عن ظروف عملهم وهذه النسبة دالة على رضا أفراد العينة لمجموعة من العوامل التي تحيط بهم وتؤثر إيجابا في سير العمل مثل: الظروف المادية، الاجتماعية، التنظيمية. أما نسبة 37.5% غير راضين على ظروف العمل لأنهم يعتبرونها تعرقل نشاطهم وتؤثر على سير عملهم.

**السؤال 9:** هل تستخدم كل طاقاتك في العمل؟

**الجدول رقم (16):** النسبة المئوية لإجابات الموظفين **الشكل رقم (24):** التمثيل البياني بالدائرة

النسبية للسؤال



على السؤال

البيان	التكرار	النسبة
نعم	38	95%
لا	2	5%
المجموع	40	100%

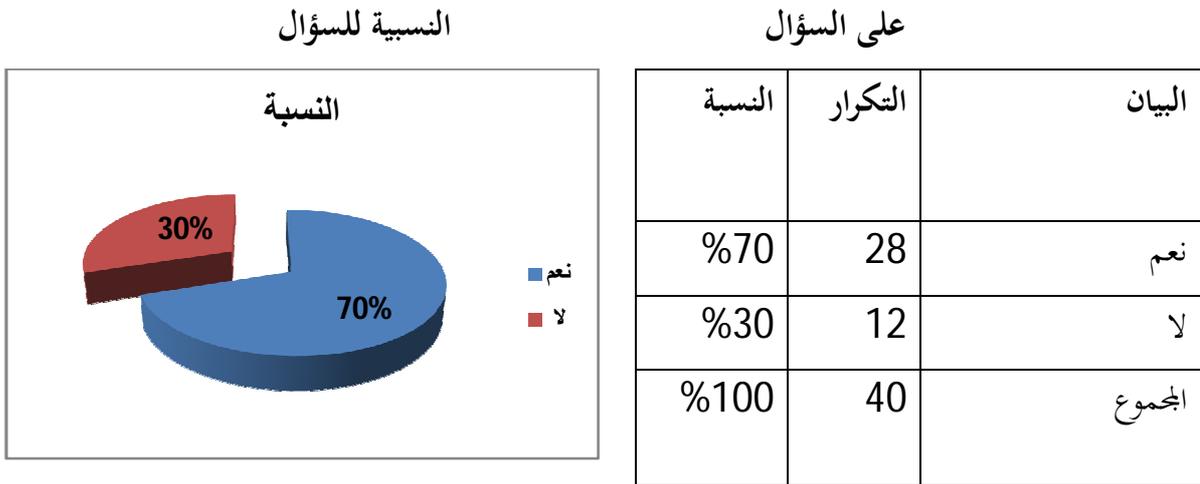
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

نلاحظ من خلال النتائج السابقة الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين كانت إجاباتهم على السؤال بنعم وتقدم نسبتهم بـ 95% بينما كانت نسبة المجهين بلا 5% أي ما يعادل فردين من أفراد العينة، تدل هذه النتائج أن الأغلبية الساحقة يستخدمون كل طاقاتهم في أداء عملهم وهذا كله من أجل مصلحة المديرية، فكلما تصور الموظف أن قدراته ليست ضائعة وإنما تستخدم في العمل زاد رضاه الوظيفي، أما المجهين بلا فيمكن إرجاع ذلك إلى التقدم في السن والذي يتبعه نقص في الحيوية والعطاء، أو يمكن أن يرجع إلى المرض الذي يمنعه من بذل مجهود أكبر.

الفرع الثالث: تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الخاصة بالمحور الثقافة التنظيمية ونمط الإشراف.

السؤال 1: هل أنت راض عن نمط الإشراف؟

الجدول رقم (17): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (25): التمثيل البياني بالدائرة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

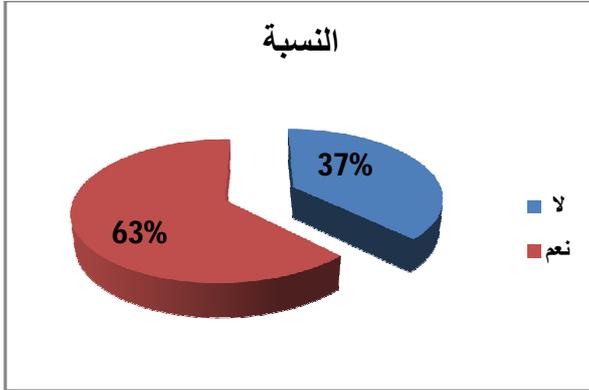
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الراضون عن نمط الإشراف تقدر بـ 70% ، أما نسبة غير الراضون 30% يمكن تفسير ذلك بالنسبة للراضون عن نمط الإشراف فالإدارة في هذه المديرية يسودها الديمقراطية، فهي لا تفرض أي ضغوط السيطرة من طرف الرئيس المباشر في العمل فهي تتفهم الموظفين والمشاكل التي يواجهونها في فترة معينة هذا ما يسمح للموظفين بحب هذه المهنة بسبب الجو السائد فيها والعلاقات الطيبة بينهم وبين الإدارة. أما بالنسبة للموظفين غير الرضوان عن نمط الإشراف في هذه المديرية، يمكن إرجاع ذلك في أنهم يفضلون المسؤولية المحدود.

السؤال 2: هل تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار؟

الجدول رقم (18): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (25): التمثيل البياني بالدائرة

النسبة للسؤال 2

على السؤال 2



البيان	التكرار	النسبة
نعم	15	37.5%
لا	25	62.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

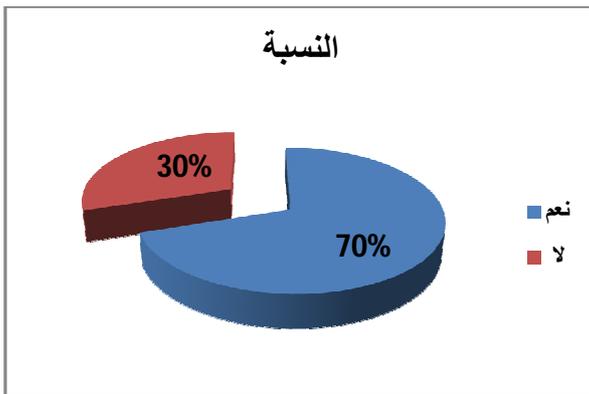
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.5% أحبوا بلا أي أن الإدارة العليا لا تشجع الآراء والمقترحات والأفكار، أما نسبة 37.5% يرون العكس وهذا ما يبين لنا أن الإدارة تشجع على الآراء والمقترحات والأفكار وهذا ما يدل على ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع لأرائهم، كل هذه تساهم في تخفيض الروح المعنوية ومن ثم انخفاض درجة الرضا الوظيفي الأمر الذي ينعكس سلبا على الانتاجية.

السؤال 3: هل يساعدك رئيسك المباشر حينما تجد صعوبات في العمل؟

الجدول رقم (19): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (27): التمثيل البياني بالدائرة

النسبة للسؤال 3

على السؤال 3



البيان	التكرار	النسبة
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

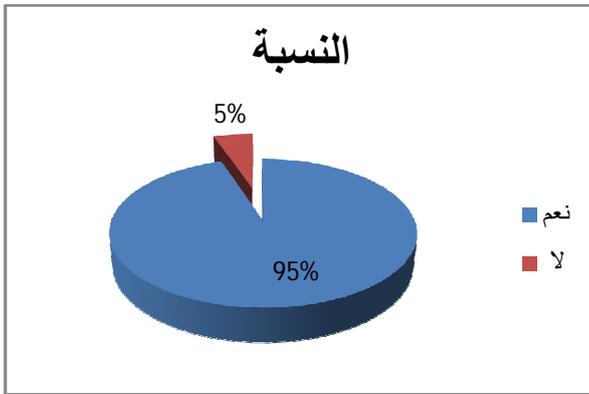
من خلال الجدول اعلاه نلاحظه نسبة 70% من افراد العينة يرون أن رؤساء عملهم يساعدهم حينما يجدون صعوبات في عملهم، أي أن الرئيس يفضل التعامل الاجتماعي مع العمال ويعتبر نفسه جزء منهم لذلك لا يتواني عن مساعدتهم في العمل وبالتالي يتحقق عنهم الرضا عن سياساته فيما يخص التعامل معهم في العمل داخل المديرية. ونسبة 30% يرون أن الرئيس المباشر لا يساعدهم حينما يجدون صعوبات في العمل وقد يعود ذلك لشخصية الفرد أي أنهم لا يحبون المساعدة ويميلون إلى الاعتماد على أنفسهم.

السؤال 4: هل تحضى بالاحترام والتقدير من قبل رئيسك في العمل؟

الجدول رقم (20): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (28): التمثيل البياني بالدائرة

النسبية للسؤال 4

على السؤال 4



البيان	التكرار	النسبة
نعم	38	95%
لا	2	5%
المجموع	40	100%

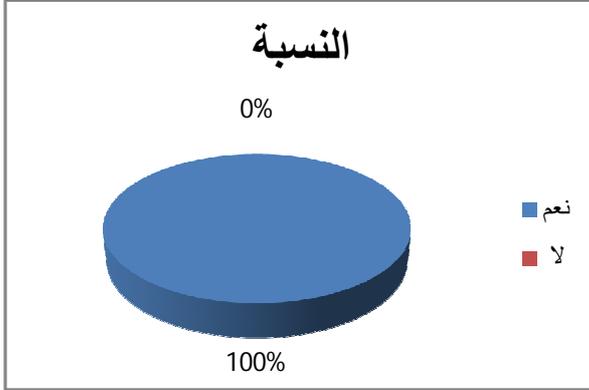
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي نسبة 95% يؤكدون بأنهم يحضون بتقدير واحترام رؤسائهم في العمل فيما أكد أغلبهم على أن التقدير والاحترام يكون في إطار الاحترام المتبادل. فيما نفت نسبة 5% أنهم يحضون باحترام وتقدير رؤسائهم وذلك راجع إلى التهاون في تأدية مهامهم.

السؤال 05: هل تحظى بالاحترام والتقدير من قبل زملائك في العمل؟

الجدول رقم (21): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (29): التمثيل البياني بالدائرة

النسبة للسؤال 5



على السؤال 5

البيان	التكرار	النسبة
نعم	40	%100
لا	0	%0
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

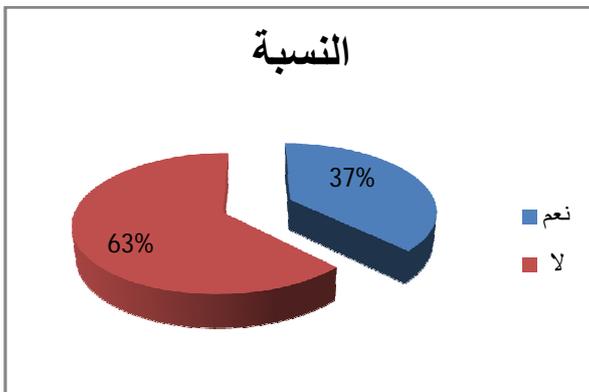
من خلال الجدول نجد أن كل أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم أي وجود علاقة طيبة بزملائهم في العمل، فطبيعة العلاقات بين العمال تمكننا من معرفة الرضا الوظيفي من عدمه، فكلما كانت العلاقات حسنة فإنها تعبر عن مستوى الرضا لدى العامل.

رابعا: تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الخاصة بالمحور الرابع الخاصة بالثقافة التنظيمية ودورها في الرضا عن الأجور والحوافز والترقيات.

السؤال 1: هل أنت راض عن الراتب المقدم لك؟

الجدول رقم (22): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (30): التمثيل البياني بالدائرة

النسبة للسؤال 1



على السؤال 1

البيان	التكرار	النسبة
نعم	15	%37.5
لا	25	%62.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 62.5% من أفراد العينة غير راضين عن الراتب المقدم لهم، ونسبة 37.5% يرون العكس.

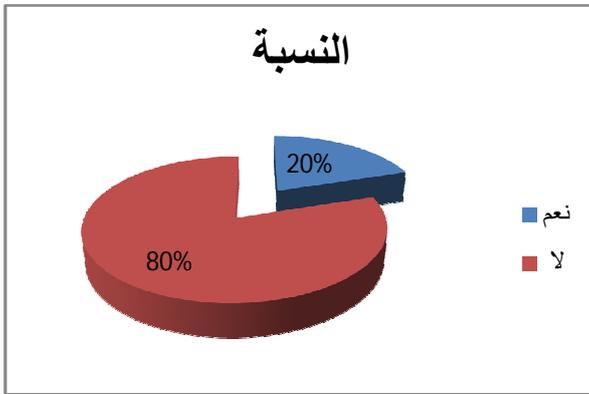
ويمكن تفسير هذه النتائج أن سياسة الأجور المعتمدة من طرف المديرية لم تؤثر بشكل ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، ويعتبرون الراتب المقدم لهم لا يكفي لسد احتياجاتهم الأساسية فهي لا تتوافق مع متطلبات المعيشة التي تحقق لهم المكانة الاجتماعية التي يرغبون فيها.

**السؤال 02:** هل يتناسب الراتب المقدم لك مع طبيعة عملك؟

**الجدول رقم (23):** النسبة المئوية لإجابات الموظفين **الشكل رقم (31):** التمثيل البياني بالدائرة

النسبية للسؤال 2

على السؤال 2



البيان	التكرار	النسبة
نعم	08	20%
لا	32	80%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

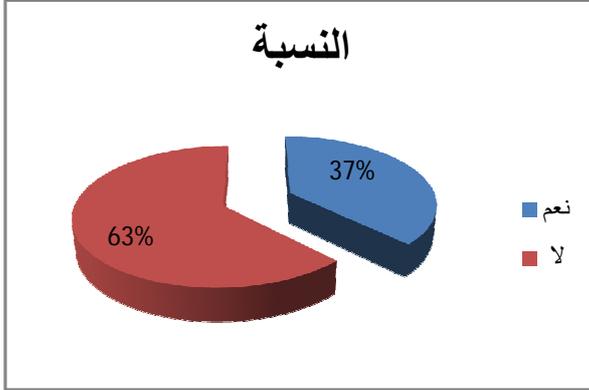
يشير الجدول أعلاه أن نسبة 80% من إجابات أفراد العينة يتفقون على أن الراتب المقدم لا يتناسب مع طبيعة عملهم وهذا راجع حسب رأي عمال المديرية إلى أنهم يبذلون جهدا أكبر من الراتب المقدم لهم لأن مكان عملهم لا يقتصر فقط على المديرية إنما يقومون بمهام خارج مكان العمل كالمحلات التجارية، المصانع وغير ذلك وتواجههم صعوبات ومشاكل ومخاطر أثناء تأديتهم لمهامهم.

في حين أن 20% من أفراد العينة يشعرون أن الأجور تتناسب مع طبيعة عملهم راجع ربما إلى قناعتهم.

السؤال 3: هل تقوم المديرية بتحفيز العمال المجتهدين في العمل؟

الجدول رقم (24): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (32): التمثيل البياني بالدائرة

النسبة للسؤال 3



على السؤال 3

البيان	التكرار	النسبة
نعم	15	37.5%
لا	25	62.5%
المجموع	40	100%

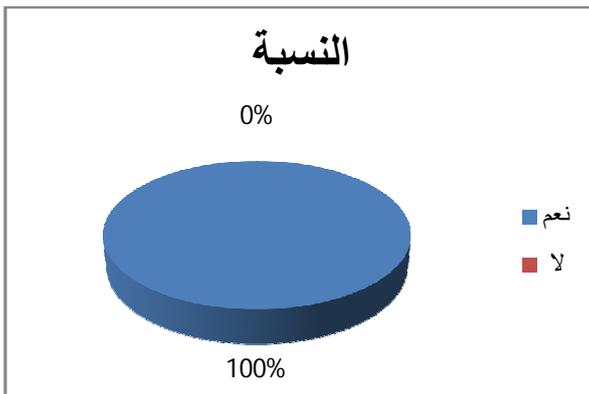
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 37.5% من أفراد العينة أكدوا أن المديرية تحفز العمال المجتهدين في العمل، أما غالبية أفراد العينة أي 25 فرد يمثلون 62.5% نفو وجود أي نوع من أنواع التحفيز للعمال المجتهدين والمتفوقين عدا علاوة المروددية الفردية وعلاوة المروددية الجماعية التي يحصل عليها الجميع ولا علاقة لها بين العلاوتين بالتفوق والاجتهاد والجدية.

السؤال 04: هل تشعر أنك تصبح أكثر إنتاجية عندما تحصل على حوافز؟

الجدول رقم (25): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (33): التمثيل البياني بالدائرة

النسبة للسؤال 4



على السؤال 4

البيان	التكرار	النسبة
نعم	40	100%
لا	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

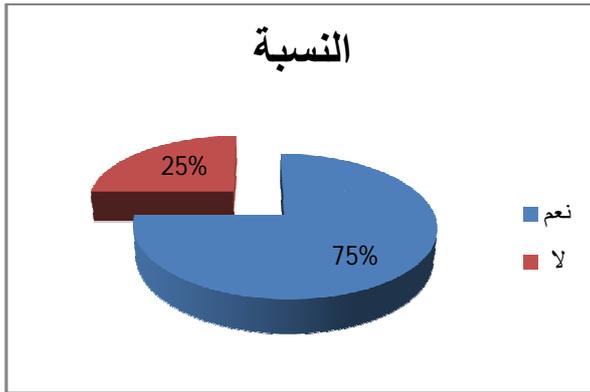
من خلال النتائج التي تظهر في الجدول أعلاه نجد أن كل أفراد العينة يشعرون أنهم يصحبون أكثر إنتاجية عندما يحصلون على حوافز وهذا ما يمكن تفسيره بأن للحوافز دور هام في الرضا الوظيفي سواء كانت هذه الحوافز مادية (زيادة في الأجر، الترقيات، المكافآت المالية... الخ) أو معنوية (كالشعور بالاحترام والتقدير وتحقيق الذات... الخ)

**السؤال 05:** هل أنت راض عن فرص الترقية المقدمة لك؟

**الجدول رقم (26):** النسبة المئوية لإجابات الموظفين **الشكل رقم (34):** التمثيل البياني بالدائرة

النسبية للسؤال 5

على السؤال 5



البيان	التكرار	النسبة
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 75% تقابلها عبارة لا عن وجود فرص الترقية والتقدم في العمل.

ويتضح من خلال النتائج أن غالبية الموظفين لا يوافقون عن وجود الترقية بالعمل وإن كان هناك عددا قليلا راضون عن فرص الترقية بالعمل.

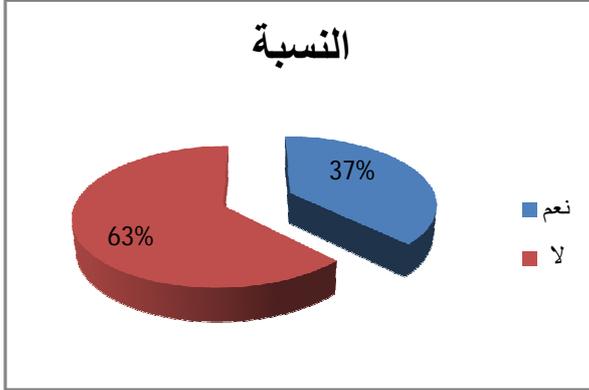
ومنه نستنتج أن رضا العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته، بمعنى كلما لم تحقق له المديرية كل طموحاته وتوقعاته للترقية كلما قل رضاه، و كلما كان طموح الترقية لديه أقل عما متاح له فعلا كلما زاد رضاه.

السؤال 06: هل المديرية تطبق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية؟

الجدول رقم (27): النسبة المئوية لإجابات الموظفين الشكل رقم (35): التمثيل البياني بالدائرة

النسبة للسؤال 6

على السؤال 6



البيان	التكرار	النسبة
نعم	15	%37.5
لا	25	%62.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والذين يمثلون %62.5 أجابوا بأن المديرية لا تطبق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية، و من خلال حوارنا مع بعض العمال أكدوا لنا ان الترقية تتم عن طريق العلاقات الشخصية بالدرجة الأولى ثم عن طريق الأقدمية، ونسبة قليلة قالوا أنها نعم عن طريق مؤهلات الفرد. ومن خلال النتائج يمكن القول أن مواصلة المديرية في ترقية العاملين بهذه الطريقة يؤدي إلى اهتزاز قيم العاملين مما ينعكس سلبا على رضاهم وشيوع قيم اللامبالاة والإهمال وغيرها من القيم الثقافية التي لها تأثير سلبي على الرضا.

## خلاصة الفصل:

ضم هذا الفصل عرضا للمؤسسة المستقبلية وعرضا تحليليا للنتائج التي توصلت اليها الدراسة بعد تطبيق الاستبيان، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من افراد العينة حيث أظهرت النتائج وجود تأثير مرتفع بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

هدفنا من خلال هذه المذكرة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بصفة عامة، وفي مديرية التجارة بصفة خاصة، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح ثم صياغتها في سؤال وهو: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بصفة عامة، وعلى موظفي مديرية التجارة لولاية البويرة بصفة خاصة.

حينها عرضنا الإطار الميداني والذي يعد تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع، حيث تم في هذا الصدد تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من 40 موظف في مديرية التجارة والمتمثلة في آرائهم وتوجهاتهم، وباستخدام الأساليب الإحصائية ثم تحليل الاستبانة التي تمكننا من الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم توصيات بشأن الموضوع.

## اختبار الفرضيات:

ومن خلال الدراسة توصلنا إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية التي طرحناها سابقا وهي على النحو

التالي:

- ثقافة المنظمة هي عبارة عن قيم ومعتقدات أعضائها وهي تعتبر من بين المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات وفشلها ومن خلال الفصل الأول توصلنا ان لثقافة المنظمة دور هام في نجاح أي منظمة، كونها مرتبطة بتصرفات وسلوكات أهم مورد في المنظمة هو العنصر البشري، هذا المورد الذي بإمكانه أن يرقى بالمنظمة إلى أعلى المستويات، وذلك من خلال مساهمته بإبداعه وأفكاره وأيضا التزامه ومواظبته على العمل والابتكار والمحافظة على الجودة وتحسينها، كما باستطاعته بالمقابل إعاقه مخططات ومشاريع المنظمة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- الرضا الوظيفي يعرف بأنه الحالة الشخصية للفرد، والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- التركيز على العنصر البشري ومراعاة ميوله ورغباته، وتوفير الجو العائلي له والمعاملة الحسنة وعلاقات الاحترام التي تحظى بها داخل المديرية، هذا ماسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وخلق بيئة عمل

تسودها ثقافة تنظيمية قوية تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي لهم وتحقيق أهدافها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

### النتائج النظرية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.
- الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإن التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالية الجديدة.
- تحوي ثقافة المنظمة على عدّة مكونات منها: المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، الأسطورة، الرموز واللغة، الطقوس والشعائر، الأبطال والبطولات، الشبكة الثقافية.
- هناك عدّة أنواع من الثقافات التنظيمية تتمثل في الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، الثقافة المثالية، الثقافة التكيفية.
- الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد، داخل المحيط الذي يعمل به.
- الشعور بالرضا الوظيفي يعود بالفائدة على الصحة العضوية للفرد.
- يتأثر رضا الفرد بمجموعة من العوامل منها: الأجر، الترقية، نمط الإشراف.
- ينتج التفاوت في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد بسبب مجموعة من المحددات (كالعدالة الإدارية..).
- من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي أصبح من الضروري قياس مستواه أولاً عن طريق مقاييس ذاتية وأخرى موضوعية.
- يعتبر ارتفاع الأداء، الولاء التنظيمي، نتائج إيجابية تؤكد أهمية الرضا الوظيفي، في حين يعتبر الغياب دوران العمل، الإصابات وغيرها نتائج سلبية لعدم الرضا.

### النتائج الميدانية:

- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات، والأنشطة التي تمارسها المديرية في تحقيق أهدافها فهو المتغير الأساسي.
- تعزيز القيم المشتركة يزيد من درجة ولاء العمال للمديرية.

- احترام المواقيت المحددة للعمل تمثل ثقافة لدى موظفي المديرية.
- أغلبية موظفي المديرية راضون عن نمط الإشراف وهذا راجع إلى أن المديرية يسودها الديمقراطية، فهي لا تفرض أي ضغوط.
- عدم اهتمام المؤسسة بآراء العاملين ومقترحاتهم وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار أي مدى التهميش الذي يعانون منه داخل المديرية.
- نسبة كبيرة من الموظفين غير راضون عن الراتب المقدم لهم، أي أن الراتب لا سيد احتياجاتهم الخاصة، وإن الراتب لا يتناسب مع طبيعة عملهم.
- موظفي المؤسسة يشعرون بالولاء اتجاه المديرية، هذا راجع إلى ظروف العمل التي تساعد على البقاء والاستمرار رغم نقص المحفزات.

#### توصيات الدراسة:

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالمديرية بالثقافة التنظيمية.
- ضرورة اهتمام المديرية بتوفير أبعاد الثقافة التنظيمية وخاصة ذات المستوى المنخفض: كالقيم، الطقوس، الافتراضات، المعايير.
- لا بد أن يكون الرضا الوظيفي من بين المواضيع التي تحظى باهتمام المديرية فزيادة الرضا لدى الموظفين يسهم دون شك في تحسين أدائهم.
- محاولة وقوف على العوامل والعناصر التي من شأنها ان تعمل على خلق حالات عدم الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية، ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
- يجب الاهتمام بفرص الترقية وأن تكون الترقية بقواعد تتسم بالمساواة والعدالة.
- إتاحة الفرص للموظفين لاستغلال قدراتهم وخبراتهم.
- رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بالمزيد من الحوافز المادية والمعنوية.
- القيام بدراسة لرفع رواتب الموظفين مما يتناسب مع الاحتياجات المعيشية وبما يكفل حياة كريمة.

## آفاق الدراسة:

أثارت انتباهنا ونحن نختتم هذه الدراسة عدّة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال ونحبذ لو يجعلها باحثون

آخرون في المستقبل وتمثل بعض الإشكالات المفتوحة فيما يلي:

- أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي.
- الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.
- تأثير القيم الثقافية الإسلامية على أداء الموارد البشرية.
- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على النمط القيادي للمنظمة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

- 1- ابن منظور وآخرون- لسان العرب - دار صادر للنشر - الطبعة الرابعة، لبنان، 2005.
- 2- أحمد سيد مصطفى- ادارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة- حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2000..
- 3- أحمد سيد مصطفى- إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرون - دار الكتب المصرية، مصر، 2000.
- 4- أحمد صقر عاشور- إدارة الموارد البشرية العامة - دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008.
- 5- أحمد ماهر- إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 6- أمل مصطفى عصفور- قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التنظيم- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- 7- إيمان جودة- ظغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي- جامعة دمشق، سوريا، 2002 .
- 8- بشير محمد - مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي: تقديم وحوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات - كنوز للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 9- بوفلحة غياث- القيم الثقافية والتسيير- دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003.
- 10- توماس وهيلين، دافيد هنجر - الإدارة الإستراتيجية-ترجمة عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة، العامة ، مصر، 1999.
- 11- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي - السلوك التنظيمي- دار الجامعة الجديدة، مصر، 1996.
- 12- جمال الدين محمد مرسي- إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير - الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، مصر، 2006.
- 13- جمال محمد مرسي وآخرون- التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي - الدار الجامعية، مصر، 2002.

- 14- جيرالد جرنبرج- إدارة السلوك في المنظمات - ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2004.
- 15- حسين حريم -إدارة المنظمات:منظور كلي- دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 16- حسين حريم- تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل- دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2000.
- 17- حسين عبد الحميد أحمد رشوان- الثقافة: دراسة في الاجتماع الثقافي - مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر 2006.
- 18- خضير كاظم محمود- السلوك التنظيمي- دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 19- راوية حسن- إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية- الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 20- راوية محمد حسن، محمد صالح الحناوي- السلوك التنظيمي- الناشر مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998.
- 21- سالم تسيير الشرايدة- الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات علمية- دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- 22- سعد غالب ياسين - الإدارة الدولية - دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 23- السكرانة بلال خلف- دراسات إدارية معاصرة- دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 24- سهيلة محمود عباس- إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي- دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 25- سيد محمد جاد الرب- موضوعات دارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية- دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 26- السيد محمد عبد المجيد، محسن فاروق عبد فليه- السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية- دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.
- 27- شارلز وجاريت جونز - الإدارة الإستراتيجية- دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 28- صلاح الدين محمد الباقي- السلوك الفعال في المنظمات- الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.

- 29- صلاح القادر النعيمي - الإدارة - دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008.
- 30- صلاح عودة سعيد - إدارة الأفراد - منشورات الجامعة المفتوحة - ليبيا، بدون سنة نشر.
- 31- صلاح محمد محسن العامري - الإدارة والأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2007.
- 32- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس - الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 33- عائشة مصطفى المناوي - سلوك المستهلك - دار المكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، 1998.
- 34- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ - إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 35- عبد الناصر محمد علي حمودة - إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 36- عثمان فراج - الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الإجتماعي: أعمال الملتقي الدولي المنعقد بالجزائر - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 37- عربي علي وآخرون - تنمية الموارد البشرية - دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 38- العطية ماجدة - سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة - دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- 39- العلالى الصادق - العلاقات الانسانية الثقافية الدولية: دراسة سياسية، قانونية - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 40- علي زين - العادات والتقاليد في العهود الإقطاعية - دار الكتاب المصري، القاهرة، 1977.
- 41- فاروق عبد فليه - السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.
- 42- فرج طريق شوقي - السلوك القيادي والفعالية الإدارية - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 43- الفريجات خيضر كاضم محمود وآخرون - السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة - إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 44- فلاح حسن عداي الحسيني - الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

- 45- مجيد الكرخي - التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي - دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 46- محسن على الكتي - السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق - المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005.
- 47- محمد الصيرفي - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 48- محمد الصيرفي - السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008.
- 49- محمد سعيد أنور سلطان - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
- 50- محمد سعيد أنور سلطان - السلوك الإنساني في المنظمات - دار الجامعة الجديدة، مصر، 1983.
- 51- محمد سعيد أنور سلطان - السلوك التنظيمي - الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
- 52- محمد مرعي مرعي - أسس الموارد البشرية - دار رضا للنشر، مصر، 1999.
- 53- محمود سلمان العميان - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 54- محمود قاسم القريوتي - السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 55- مصطفى محمود أبو بكر - التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 56- مصطفى محمود أبو بكر - الموارد البشرية: مدخل لتعزيز القدرة التنافسية - الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 57- مصطفى محمود أبو بكر - دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية - الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 58- موسى خليل - الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة - مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2005.
- 59- مؤيد سعيد سالم - إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل - إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

60- ناصر دادى عدون -إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية - دار المحمدية العامة، الجزائر، .

61- نعيم إبراهيم الظاهر - الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات - جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

62- هيثم العاني - الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت - دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

ثانيا: الرسائل والأطروحات:

1. بلخيري سهام-أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2012.

2. زين الدين ضياف-السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس والتنظيم، فرع علم النفس والعلوم التربوية، جامعة قسنطينة، 2000.

3. سليمة سلام-ثقافة المؤسسة والتغيير- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2003.

4. عبد الغفار حنفي-السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد- الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان، 1997.

5. علي عبد الله - أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.

6. كمال قاسمي - المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2003.

7. محمد الطاهر بوباوية- إتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج التنظيمية- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع علم النفس التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 1995.

8. محمودية شهيرة- الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، فرع التربية، جامعة الجزائر، 2001.

9. نور الدين شنوفي - تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

10. يونس مختار - الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014.

#### مواقع الانترنت:

1. الوردة الذهبية، تعريف التراث والعادات والتقاليد، مقال بالموقع:

http : //www.zmzm. net/vb/showthread- php ? t = 4994 بتاريخ 2015/02/04

2. رعد الصرن وآخرون، نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.

http : // éco-asv -edu-jo/ecofaculty/ wp- contrent/ uploads/ بتاريخ 2015/02/04

3. صوني 78، الثقافة التنظيمية.

http : // www. sokra 7. com./ vp/ archive/ index- php/ t- 1140- html بتاريخ 2015/03/20

4. عبد القادر العراقي، كيف تحصل على الاستقرار ( الثبات ) في وظيفتك.

http : // AR- AR- facebook.com/ note. php ? note id= 16810243653556 بتاريخ 2015/04/02

5. العادات والتقاليد.

http : // www. Ejtemay. Com/shown read- php ? t= 6192 بتاريخ 2015/04/06

http : // www. hrdiscussion. com/ hr 28362- htm= x zz 1 lmeunces بتاريخ 2015/03/25

6. الثقافة التنظيمية وأهميتها في غدارة الجودة الشاملة.

[http : // www- hrdiscussion. com/ hr 28362- htm= x zz 1 lmeunces](http://www-hrdiscussion.com/hr/28362-hm=xzz1lmeunces)

بتاريخ 2015/03/25.

7. علي عبد الله، بحث ثقافة المؤسسة.

<http://arbsdf.info/forom/thread21844.html> بتاريخ: 2015/03/12

8. محمد أحمد العطار، بيئة العمل الفعالة، مقاييس الرضا الوظيفي.

[http : //www. Islammemo. cc/ fan. el. edara/ production-](http://www.Islammemo.cc/fan.el.edara/production-management-hm)

[management- htm](http://www.Islammemo.cc/fan.el.edara/production-management-hm) بتاريخ 2015/03/24.

الكتب بالفرنسية:

1. Gilles Bressy et Christian Kankoyr- **Economie d'entreprise** – 4 édition Dalloz, paris ,2004
2. Jean François souterain- **organisation et gestion de l'entreprise**- copyright éditions foucheur, 2006.
3. Jean pierre helfer et autres – **management stratégie et organisation**- librairie Vuibert, paris, 1996.
4. Jean pierre Heller, michel kalika, jaeque or soni- **mangement stratégie et organisation**- vuibert, paris, 1996.
5. Nancy L. Adler –comportement organisation – **tradocion de jaque constantin**-edition Goutetn TNC québec, 1994.

الملاحق

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير - البويرة -

من إعداد الطالبتين:

- مداحي آمال

- مردود حنان

### الاستبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير بالبويرة، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة، ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة.

المحور الأول: أسئلة شخصية

1. الجنس

ذكر  أنثى

2. السن

من (20) إلى أقل من (30) سنة  من (30) إلى أقل من (40) سنة   
من (40) إلى أقل من (50) سنة  (50) سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

مستوى ثانوي أو أقل  جامعي  دراسات عليا

4. الصفة

دائم  متعاقد

5. الأقدمية

أقل من (5) سنوات  من (5) إلى (10) سنوات   
من (10) إلى أقل من (20) سنة  (20) سنة فأكثر

## المحور الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا عن محتوى العمل

1. هل تنظر المديرية إلى العامل كمورد هام له قيمة؟  
نعم  لا
2. هل هناك توافق بين قيمك وقيم المديرية التي تعمل بها؟  
نعم  لا
3. هل تحترم التوقيت المحدد للعمل؟  
نعم  لا
4. هل تتغيب عن عملك؟  
نعم  لا
5. هل تهتم الإدارة بوجهات نظر الموظفين في العمل؟  
نعم  لا
6. هل تتعاون مع زملائك في العمل؟  
نعم  لا
7. هل تشعر بالانتماء داخل المديرية التي تعمل بها؟  
نعم  لا
8. هل أنت راض عن ظروف عملك؟  
نعم  لا
9. هل تستخدم كل طاقاتك في العمل؟  
نعم  لا

## المحور الثالث: الثقافة التنظيمية ونمط الإشراف

1. هل أنت راضي عن نمط الإشراف؟  
نعم  لا
2. هل تعتقد تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار؟  
نعم  لا
3. هل يساعدك رئيسك المباشر حينما تجد الصعوبات في العمل؟  
نعم  لا
4. هل تحظى بالاحترام والتقدير من قبل رئيسك في العمل؟  
نعم  لا
5. هل تحظى بالاحترام والتقدير من قبل زملائك في العمل؟  
نعم  لا

## المحور الرابع: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا عن الأجور والحوافز والترقيات

1. هل أنت راض عن الراتب المقدم لك؟  
نعم  لا
2. هل يتناسب الراتب المقدم لك مع طبيعة عملك؟  
نعم  لا
3. هل تقوم المديرية بتحفيز العمال المجتهدين في العمل؟  
نعم  لا
4. هل تشعر أنك تصبح أكثر إنتاجية عندما تحصل على الحوافز؟  
نعم  لا
5. هل أنت راض عن فرص الترقية المقدمة لك؟  
نعم  لا
6. هل المؤسسة تطبق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية.  
نعم  لا