

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة

غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

شعبة علم الاجتماع



الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية غرداية
(مقر المديرية العامة)

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في تخصص : تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

عويسي كمال

➤ عبد المجيد بن بيده

لجنة المناقشة

المهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الاستاذ و لقبه
رئيسا	غرداية	دكتور	قمانه محمد
مشرفا	غرداية	دكتور	عويسي كمال
مناقشا	غرداية	أستاذة	أوشان

الموسم الجامعي: 2017م-2018م

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى :

والدي العزيزين اللذان لهما الفضل عليا بعد الله عز وجل أمي وأبي بارك الله في عمرهما

وأدام صحتهما وعافيتهما

إلى إخواني وأخواتي وزوجتي وبناتي

إلى كل أفراد الأسرة وإلى جميع الزملاء

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل بداية بالأستاذ كمال عويسي وجميع الأصدقاء

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
3	أسباب اختيار الموضوع
4	الإشكالية
5	الفرضيات
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	تحديد المفاهيم الأساسية
9	المقاربة السوسولوجية
12	الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية	
18	تمهيد
18	مفهوم الثقافة
19	مفهوم الثقافة التنظيمية
21	أنواع الثقافة التنظيمية
25	أهمية الثقافة التنظيمية
26	خصائص الثقافة التنظيمية
31	وظائف الثقافة التنظيمية
33	نظريات الثقافة التنظيمية
35	مكونات الثقافة التنظيمية
38	إدارة الثقافة التنظيمية
43	أبعاد الثقافة التنظيمية

فهرس المحتويات

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي	
49	تمهيد
50	مفهوم الرضا الوظيفي
51	أهمية الرضا الوظيفي
53	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
60	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
66	أساليب قياس الرضا الوظيفي
71	نواتج الرضا الوظيفي
73	تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي
الفصل الرابع : التعريف بميدان الدراسة	
80	تمهيد
81	مجالات الدراسة
84	المنهج المستخدم في الدراسة
85	أدوات الدراسة
86	عينة الدراسة
86	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
87	خصائص أفراد العينة
الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج	
96	عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى
111	الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
116	عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية
126	الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
128	الاستنتاج العام
130	الخاتمة
132	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
86	توزيع العينة حسب السن	01
87	توزيع العينة حسب الجنس	02
88	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	03
89	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	04
90	توزيع العينة حسب الأقدمية	05
91	توزيع العينة حسب المنصب الحالي	06
94	العلاقة بين الأساس المعتمد في الترقية والرضا عن الترقية	07
95	يوضح مدى رضا الموظفين عن نظام الترقية	08
96	يبين علاقة توزيع الحوافز بعدالة بين العمال و الرضا عن القيم التنظيمية	09
98	تعامل المسؤولين بالاحترام والتقدير مع الجميع والرضا عن القيم التنظيمية السائدة	10
100	يبين رأي الباحثين في أن الاحترام والتقدير يمنح الرضا	11
101	يوضح علاقة نظرة المديرية للعامل كمورد هام والرضا عن القيم التنظيمية	12
103	علاقة اسلوب العمل الجماعي بالرضا عن قيم التعاون	13
105	يوضح علاقة الزام الإدارة باحترام التوقيت و الرضا عن العمل	14
107	علاقة تشجيع المسؤولين مبادرات العمال في العمل والرضا عن العمل	15

113	علاقة القيام بتكريم العمال المتقاعدين بالرضا عن العمل	16
115	التكريمات والاحتفالات تشعرك بالرضا	17
116	علاقة القيام بتكريم العمال المتقاعدين ومدى مساهمة الأعراف في الرضا عن العمل	18
118	مساهمة الأعراف السائدة في المديرية في رضا عن العمل	19
119	علاقة إرشاد الزملاء الأقل خبرة و متابعتهم ومدى مساهمة الأعراف في الرضا عن العمل	20
121	علاقة إرشاد الزملاء الأقل خبرة و متابعتهم بالرضا عن العمل	21
123	علاقة اعراف التعاون بين الموظفين بالرضا عن العمل	22
125	علاقة مساهمة المديرية في أداء مناسك العمرة للموظفين و الرضا عن العمل	23

فهرس الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الشكل
21	أنواع الثقافة التنظيمية 1	01
24	أنواع الثقافة التنظيمية 2	02
32	وظائف الثقافة المنظمة	03
43	أبعاد ثقافة المنظمة	04
57	نظرية ذات العاملين	05
88	توزيع العينة حسب الجنس	06
89	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	07
91	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	08
92	توزيع العينة حسب الأقدمية	09
93	توزيع العينة حسب المنصب الحالي	10

تعطي المنظمات الحديثة اهتماماً بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن المورد البشري هو الثروة الحقيقية للمنظمة والمحدد الرئيسي للأداء والإنتاج، من هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات وعادات وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات.

إذ تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة المحرك لنجاح أي منظمة فهي تلعب دوراً في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين بما لها من أثر في الحصول على ولاء وانتماء العاملين وشعورهم بالرضا عن العمل.

ويعد الرضا الوظيفي للعاملين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحوى بدل المزيد من الجهود باتجاه تحسين الأداء وبالتالي تطوير المنظمة وهذا ما تسعى إليه المنظمات ما يساعد على بقاء ونجاح المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية لها.

لذا فإن محور اهتمام هذه الدراسة يدور حول علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين وتوجهنا بدراستنا هاته لإحدى المديرات الولائية ألا وهي مديرية التجارة بولاية غار داية وقد تضمنت الدراسة على الجانبين:

1) الجانب النظري : والذي يحتوي على ثلاثة فصول

- الفصل الأول: وهو الإطار منهجي للدراسة ويحمل: أسباب اختيار الموضوع، والهدف من الدراسة وكذلك إشكالية البحث وفرضياته وتحديد المفاهيم الأساسية.

- الفصل الثاني: تم التطرق فيه إلى الثقافة التنظيمية من خلال مفهومها، أنواعها وخصائصها ونظرياتها وأهميتها ووظائفها.

- الفصل الثالث: تناولنا فيه الجانب النظري للرضا الوظيفي وذكرنا فيه مفهومه، نظرياته ومؤثراته والعوامل المؤثرة فيه، وأساليب قياسه.

2) الجانب الميداني : يحتوي على فصلين:

- الفصل الرابع: وقد خصص للتعريف بميدان الدراسة من مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها والأساليب الإحصائية المستعملة وخصائص أفراد العينة.

- الفصل الخامس: وتناولنا فيه عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.



الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع

2. الإشكالية

3. الفرضيات

4. أهداف الدراسة

5. أهمية الدراسة

6. تحديد المفاهيم الأساسية

7. المقاربة السوسولوجية

8. الدراسات السابقة

1- أسباب اختيار الموضوع:

أ) الأسباب الذاتية:

1/ ملاحظة العديد من السلوكيات والممارسات اللامسؤولة والتي هي نتاج قيم تنظيمية يحملها الأفراد داخل التنظيم.

2/ رغبتنا في التخصص أكثر في معرفة متغير الرضا الوظيفي كوننا قد تناولناه في مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس.

3/ التعريف بمفهوم متغيرين لهما تأثير واسع على مجالات الحياة ألا وهما متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الرضا الوظيفي ومعرفة خصائصها وأبعادها والعناصر المكونة لهما.

4/ محاولة معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال داخل التنظيم في الجزائر.

ب) الأسباب الموضوعية:

1/ إن معظم المنظمات الناجحة يرجع سر نجاحها إلى اعتمادها على الثقافة التنظيمية (المنظمات اليابانية والألمانية مثلا)

2/ أهمية كلا المتغيرين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تخصص تنظيم وعمل والذي هو تخصصنا.

3/ معرفة العوامل المساهمة والمشكلة للرضا الوظيفي للعامل.

2- الإشكالية:

إن المنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو سر نجاحها وتحقيق أهدافها، وبالتالي السير الحسن لسياساتها ومخططاتها التي تمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها من طرف المنظمات الأخرى.

ولعل من أوجه الاهتمام بالموارد البشري هو سعي المنظمات إلى الاعتراف بدوره و أهميته، من هنا يبرز جليا موضوع الرضا الوظيفي والذي يعتبر من أهم الأبحاث التي ظهرت في العصر الحديث وقد نال الكثير من الاهتمام في سوسيولوجية التنظيم.

ولقد اهتم الباحثون بموضوع الرضا الوظيفي باعتباره يساهم في ولاء العمال لمنظماتهم ووفائهم بتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم، كما أنه يساهم في تحسين صحة العامل النفسية والجسمية مما يكون له الأثر الإيجابي على الأداء المتميز لدى العاملين.

وتتبع أهمية الرضا الوظيفي في كونه يعتبر أحد مكونات السعادة والرضا عن الحياة حيث تقف معظم الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة إيجابية بين رضا الفرد عن عمله وبين نوعية وكمية إنتاجه من جهة أخرى، حيث يأتي رضا الأفراد عن أعمالهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها البعض من الصعب عزلها بدرجة كاملة، من بين هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية والتي تعد متغيرا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي ليكون أداء العاملين متميزا، كما أنها تقوم بدور مهم في بقاء ونجاح المنظمات إذ تعمل كقوة دافعة توحد الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التجديد والابتكار.

كما أن الثقافة التنظيمية تساعد المنظمات في مواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا.

وتعتبر كذلك أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين لما تنظمه من قيم ومعتقدات وأعراف وأفكار وسياسات تحدد سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها.

وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما على جميع المستويات داخل التنظيم حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين الأداء بشكل فعال.

وجاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للموظفين بمديرية التجارة بولاية غارداية (المديرية العامة).

ومنه طرح الإشكال الرئيسي بالشكل التالي:

إلى أي مدى توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية التجارة بولاية غارداية و الرضا الوظيفي للموظفين؟

ومن هاته الإشكالية تتفرع الأسئلة الجزئية التالية :

1. هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية السائدة بمديرية التجارة بولاية غارداية و الرضا الوظيفي للموظفين؟
2. إلى أي مدى تؤثر الأعراف التنظيمية السائدة بمديرية التجارة بولاية غارداية و الرضا الوظيفي للموظفين؟

3/ الفرضية العامة :

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية التجارة بولاية غارداية و الرضا الوظيفي للموظفين .

الفرضيات الجزئية :

- 1) هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة بمديرية التجارة بولاية غارداية و الرضا الوظيفي للموظفين .
- 2) للأعراف التنظيمية السائدة بمديرية التجارة بولاية غارداية تأثير على الرضا الوظيفي للموظفين.

4/ أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف المرجوة من هذه الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للموظفين بالمديرية محل الدراسة.
- اختبار الفرضيات المصاغة ومعرفة العلاقة بين متغيرات كل فرضية.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية التجارة بولاية غارداية.

5/ أهمية الدراسة: يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

- الأهمية التي يتمتع بها كلا المفهومين (الثقافة التنظيمية - الرضا الوظيفي) على الصعيدين النظري والعملي.

- تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها مصدر استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في خلق المناخ التنظيمي الملائم والذي يعمل على تطوير الأداء بشكل ملائم وفعال.
- إن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها وأفرادها وبالتالي السير الحسن لمخططاتها وسياساتها مما يمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الشديدة من قبل المنظمات الأخرى.

6/ تحديد المفاهيم الأساسية:

تستخدم هذه الدراسة التي نحن بصدد القيام بها عدد من المصطلحات والمفاهيم العلمية التي يتطلب منا تحديدها وتعريفها إجرائيا لأنها تعتبر بمثابة المفاتيح الرئيسية للدراسة والوقوف على المعنى الذي تحمله تلك المصطلحات لدى سنتطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة وهي كالتالي:

1- الثقافة:

لغة: تنسب لفعل ثقف وله معاني:

- الحدق والفهم والتعلم
- التسوية، التقويم والصلاح
- الإدراك والفتنة والوعي والإحاطة بكثير من المعارف والعلوم

إصطلاحا:

- يعرف القاموس (RANDOM) الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناءها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل.
- يعرفها (تايلور) على أساس كلاسيكية، "بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات، التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضو في المجتمع".

وربما أبسط هذه التعاريف وأكثرها وضوحاً هو ذلك الذي جاء به أحد علماء الاجتماع المعاصرين "ر.بيرستاد" (R.Biestedt) في كتابه "النظام الاجتماعي" 1963 حيث يقول: "إن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر به أو نقوم بعمله أو نملكه كأعضاء في المجتمع"¹

التعريف الإجرائي للثقافة:

الثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار والعادات والتقاليد السائدة في التنظيم وتتكون من عدة عناصر يمكن ذكرها كما يلي:

- العناصر المادية: وهي كل ما يستعمله الإنسان في حياته اليومية من مسكن، ملابس، أثاث وغيرها.
- العناصر المعنوية: وهي أنماط السلوك، اللغة، العلوم، العادات، التقاليد، الدين، الاتجاهات بالإضافة إلى القيم، الأفكار التي تتبلور لدى الأفراد.²

2- الثقافة التنظيمية:

يعرض الكثير من الكتاب والباحثين للثقافة التنظيمية بالعديد من التعاريف على اختلاف صيغها نشير إلى البعض منها:

- تعرف 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 وتحد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجهم"³
- تعريف Wheelen:

يعرف الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"

- ويعرفها Shermerborn: بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

¹ فمانة محمد، الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير (دراسة ميدانية لمؤسسة المضخات والصمامات الجزائرية "بوقال" -رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، 2005/2004، ص7.

² محمد حسين الشناوي وآخرون، التنشئة الاجتماعية للطفل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 105-107.

³ عزاوي عمر، عجلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية- مجلة الباحث عدد 4، 2006، ص61.

التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية:

يقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة مجموعة القيم التنظيمية والمعتقدات والعادات والتقاليد السائدة في مديرية التجارة والتي تحدد سلوك الأفراد داخل هذه المنظمة بغية تحقيق أهدافها.

3- الرضا الوظيفي: تناول مفهوم الرضا الوظيفي العديد من الباحثين والكتاب فقد عرفه طلعت إبراهيم بأنه "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد"¹

وفيما يلي نعطي بعض التعاريف حول مصطلح الرضا الوظيفي:

تعريف أول: حسب صلاح الدين محمد عبد الباقي "الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل".

تعريف ثاني: عرف "هوبك" الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي". تعريف آخر - يعرف "ستون" الرضا الوظيفي بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله يصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"²

تعريف ثالث: يرى "سترونج" الرضا الوظيفي بأنه "هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا في بدء يومه دون أية غضاضة".

تعريف رابع: يعرف "لوك" الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية إيجابية سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة وله ثلاث أبعاد"

- جانب شعور عاطفي، الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل وبذلك لا يمكن رؤيته.

¹ عبد العزيز بو بنديرة، أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف2، 2014، ص12.

² أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية واثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص93-94.

- الرضا الوظيفي يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.

- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.

وبناء على تلك المفاهيم نرى أنه لا يمكن الاتفاق على إعطاء مفهوم محدد واحد للرضا الوظيفي وذلك لاختلاف النظرة للرضا عن العمل والقيم والمعتقدات والطبيعة الشخصية للعامل وفي بعض الأحيان على الموقف البيئي للعمل، لذا يمكن القول بأنه الدرجة التي يحس بها الفرد بشعور إيجابي أو سلبي نحو النواحي المختلفة لوظيفة التي يقوم بها.

ويمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

وكتعريف إجرائي للرضا الوظيفي نقول: الرضا الوظيفي في هذه الدراسة يقصد به مجموعة المشاعر الإيجابية لدى العاملين بمديرية التجارة بولاية غارداية كالشعور بالارتياح والطمأنينة والسعادة اتجاه العمل وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة بصورة عامة واتجاه الثقافة السائدة داخل المديرية بصورة خاصة.

7/ المقاربة السوسولوجية :

تعد المقاربة السوسولوجية بمثابة الدليل و الموجه لأي دراسة و لأي باحث حيث يقصد بالمقاربة السوسولوجية أن يدنو و يقترب الباحث بموضوع بحثه من نظرية سوسولوجية ما و في هذا يجب أن يراعي نقاط إلتقاء و تقاطع المشكلة البحثية بالنظرية ، و كذا المفاهيم التي قامت عليها هاته النظرية.

و بما أن هاته الدراسة لم تتعدى في جانبها الميداني من الناحية المكانية منظمة في القطاع التجاري تمثلت في مديرية التجارة لولاية غارداية بهدف معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية و الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية .

لدى إعتدنا في دراستنا هاته على :

نظرية التفاعل الرمزي فيما يخص الثقافة التنظيمية .

- نظرية العدالة للأدمز فيما يخص الرضا الوظيفي .

المقاربة السوسولوجية حول الثقافة التنظيمية (التفاعلية الرمزية) :

يشير مفهوم التفاعلية الرمزية إلى عملية التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ بين مختلف العقول و المعاني ، حيث يكون فيها الفرد على علاقة و اتصال بعقول الآخرين و حاجاتهم و رغباتهم الكامنة ، و يعبر عن ذلك التفاعل بواسطة الرموز و المعاني ¹.

فالفرد يتصرف بواسطة التفاعل الرمزي ، من خلال عملية التأثير و التأثير التي تحصل بينه و بين الأفراد في مواقف اجتماعية مختلفة ، و عليه أن يتعلم معاني و غايات الآخرين عن طريق اللغة و أساليب التنشئة و كيفية التصرف و التفكير و غير ذلك من محتوى ثقافة المجتمع .

و يعتبر " جورج هيربرت ميد " من رواد هذه النظرية الذين طرحوا و اهتموا بدراسة علاقة الفرد بالجماعة و المجتمع خاصة من خلال عملية التفاعل الرمزي على غرار ذلك فإن الثقافة التنظيمية للمنظمة (المديرية) و التي تقوم على مجموعة من القيم و الأعراف و المعتقدات التنظيمية تسعى إلى فرض نسق محدد و يلزم الفاعلين بالمنظمة بجملة من السلوكات و التصرفات .

فالمنظمات تقوم بتزويد المنتمين إليها جملة من القيم و السلوكات و الممارسات تشكل في مجملها ثقافة المنظمة.

و من هنا فالتفاعلية الرمزية تساعد على تفسير سلوك الأفراد ، فالسلوك الناتج عن ثقافة تنظيمية موحدة يحقق ولاء و انتماء لأفرادها المنتمين إلى التنظيم.

و منه فإن اعتمادنا على التفاعلية الرمزية بحكم أنها تركز في تحليلها على الرموز ، التفاعل ، الاتصال ، الأنساق و تعني بالتفاعل الرمزي هو تفاعل بين العاملين ، و هي مفاهيم مرتبطة بموضوع الثقافة التنظيمية و هذا ما أدى بنا إلى الاعتماد على هذه النظرية .

¹ السيد عبد العاطي و آخرون : نظرية علم الاجتماع (الاتجاهات الحديثة و المعاصرة) ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص 225 .

المقاربة السوسولوجية حول الرضا الوظيفي :

نظرية العدالة لادمز 1963 :

انطلاقاً من مميزات وخصائص الموظفين في المنظمات الجزائرية وما يعانونه من تمييز وعدم الشعور بالعدالة في مختلف العناصر سواء الترقية، الاحترام والتقدير والمعاملة،الاتصال،الحوافز،أدى هذا الواقع إلى إعطاء قيمة لمفهوم العدالة داخل المنظمات وان شعور الموظف بمديرية التجارة بالعدالة يؤدي إلى إحساس الموظف بالراحة النفسية وبالرضا الوظيفي وهذا ما أدى بنا إلى اعتماد نظرية العدالة في دراستنا للمتغير التابع الرضا الوظيفي.

هذه النظرية تقوم أساساً على مدى شعور الفرد بالعدالة و الإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة. و العدالة هنا تعني الإنصاف و هذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم.

فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد و مناسبتها للعطاء الذي قدموه، فهم يعقدون مقارنات بينهم و بين أقرانهم أو زملائهم الذين يعملون معهم.

فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وإن كانت النتيجة أنه يعامل بمعاملة مختلفة شعر بتوتر.

وعليه تبرز أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء والرضا الوظيفي مهما بلغت قوة سائر المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين من جانب و على الأداء الوظيفي لهم. ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كإخفاض الرضا الوظيفي و شعور الموظفين بالتذمر وانخفاض الالتزام التنظيمي.

وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة والشعور بالرضا. .

الدراسات السابقة :

1) رسائل الماجستير :

1. دراسة محمد قمانة بعنوان " الثقافة التنظيمية و إدارة التغير " ، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة الجزائر ، 2004-2005 .

إشكالية الدراسة : هل يمكن الحديث عن عملية إحداث و إدارة التغير في المؤسسة بتجاهل مواقف و إتجاهات المسير من هذه العملية ؟ أو بعبارة أخرى كيف يمكن للسلوك التنظيمي أن يساهم في تفعيل أو عرقلة عملية إدارة التغير ، و تحديد مسار تجسيدها ؟

فرضية الدراسة :

تتحدد مواقف و خيارات المسير اتجاه عملية التغير وفقا لخلفيته الثقافية التنظيمية من جهة ، و لأغراض برجماتية من جهة أخرى .

في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

تعتبر الذهنية التي تشكلت لدى المسير من خلال تواجده اليومي داخل المؤسسة و معاشته للواقع و التي تمثل مرجعيته الثقافية التنظيمية عاملا مهما في تحديد مواقفه اتجاه أي عملية للتغير يمكن إدخالها إلى المؤسسة .

2. دراسة مفلح محمد بعنوان " عوامل الرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم العالي ، دراسة ميدانية لأساتذة

التعليم العالي و البحث العلمي بجامعة سعد دحلب بالبلدية " رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل جامعة الجزائر ، 2009 .

حيث جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي :

- هل لأنماط الاتصال داخل الجامعة تأثيرا على الشعور بالرضا الوظيفي عند الأساتذة الجامعيين ؟
- هل تنعكس ظروف العمل سلبا أو إيجابا على تحديد الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين ؟
- هل تتأثر درجة الرضا عن العمل لدى الأساتذة الجامعيين بنظام الحوافز و العوائد ؟

الفرضيات :

- كلما كانت أنماط الاتصال داخل الجامعة جيدة كلما زاد الشعور بالرضا عن العمل لدى الأساتذة الجامعيين .
- يتحدد كل من الرضا و الأداء للأساتذة الجامعيين بمدى ملائمة ظروف العمل .
- تتأثر درجة الرضا عن العمل لدى الأساتذة الجامعيين بنظام العوائد و الحوافز .

نتائج الدراسة :

- أكدت النتائج الميدانية عن وجود علاقة طردية بين توفر و ملائمة ظروف العمل و الشعور بالرضا لدى الأساتذة سلبا و إيجابا.
- أفادت نتائج الدراسة فعالية نظام العوائد و الحوافز في تأثير على الشعور بالرضا.
- إذ أفادت البيانات عدم رضا الأساتذة عن الأجر المتقاضى.

3. دراسة عيساوي وهيبية بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تراي بوجمعة ببشار " رسالة ماجستير تخصص حوكمة الشركات جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2012 .

إشكالية الدراسة :

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية ؟

فرضية الدراسة :

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد.

النتائج المتوصل إليها في الدراسة :

ان الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في الرضا الوظيفي ، حيث وجدت الباحثة أ نقيمة معامل الارتباط هو (0.692) و هذا ما يترجم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي .

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد.

1. مفهوم الثقافة.
2. مفهوم الثقافة التنظيمية.
3. أنواع الثقافة التنظيمية.
4. أهمية الثقافة التنظيمية.
5. خصائص الثقافة التنظيمية.
6. وظائف الثقافة التنظيمية.
7. نظريات الثقافة التنظيمية.
8. مكونات الثقافة التنظيمية.
9. إدارة الثقافة التنظيمية.
10. أبعاد الثقافة التنظيمية.

تمهيد :

ترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية و المعنوية بصماتها على المنظمة و تكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، و المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة و تعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان و رفع مستوى التزامهم و كذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد و تضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف؛ و هذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار و النمو للمنظمة.

حيث لقي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة اهتمام كبير من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما إكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات وإتجاهات ومهارات تقنية قبل إنضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها وإهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. ولإستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية ولإستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات ، سيتطرق الباحث في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وأنواعها ومكوناتها ووسائل تطويرها وتكوينها.

1-1 - مفهوم الثقافة

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقاً لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة مفهوم الثقافة لدى يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها فسوف نتعرف عن مفهوم الثقافة من خلال التعاريف التالية:

عرفت من قبل تايلور على أساس كلاسيكي بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون، العادة، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع ".¹

في حين يعرفها (Linton) بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار "

كما يعرف قاموس (Random) الثقافة على أنها: طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل.²

ويعرفها هوفستيد بأنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية و هي :

1. القيم و الأفكار و المبادئ التي تتبلور لدى الأفراد .
 2. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية .
 3. القدرات و المهارات الفنية التي إكتسبها الفرد في حياته .
- نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة قيم مكتسبة سواءً بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة نتيجة التفاعل و الإحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام..

1-2- مفهوم الثقافة التنظيمية

لكل إنسان ثقافته التي يتبناها و تتصل بإنسانيته كبشر، فكما أن للإنسان ثقافته فكذلك للنظم الاجتماعية التي أوجدها هذا الإنسان ثقافتها التي تميزها عن بعضها البعض. بمحتوى ثقافي معين من المعتقدات والقيم والاتجاهات والمصطلحات اللغوية والسلوك

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى المنظمات وبالتالي لا بد من التركيز عليها ومفهوم الثقافة التنظيمية كسائر المفاهيم التنظيمية الأخرى؛ لم يتفق الباحثون والكتّاب على تعريف واحد لها.

¹ محمود سلمان العميان- السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال- دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،2008،ص309.

² عاشوري إبتسام -الإلتزام التنظيمي داخل للمؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل-جامعة محمد خيضر -بسكرة،2015،ص71.

وقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية حسب وجهة نظر الباحثون والكتاب فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها من خلال تأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك الأفراد وأداء المنظمة ومنهم من عرفها من خلال وظائفها ويمكن الوصول إلى تعريف تكاملي للثقافة التنظيمية من خلال التعرض على مختلف التعاريف التالية:

إذ يعرفها **scott** فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك

كما يعرفها **schen** بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.¹

تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة كلُّ معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع

- عرف كيرت لوين الثقافة التنظيمية: بأنها مجموعة من الإفتراضات و الإعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها افراد المنظمة²

- و في تعريف آخر: مزيج من القيم و الإعتقادات و الإفتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم.

- و في تعريف آخر: مجموعة من الخصائص و القيم و الأخلاق و النواحي المادية و التقنية التي تصف منظمة ما و تميزها عن غيرها من المنظمات، كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات.

- و في تعريف آخر: مجموع القيم و السلوكيات المشتركة، الذهنيات و الأعمال التي توجه جهود الأفراد نحو إنجاز الاهداف المشتركة .

¹ عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص حوكمت الشركات، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، 2012، ص16.

² أحمد موسى المهدي أبو سمورة، مرجع سابق، 2014، ص38.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع إيجاد تعريف شامل لثقافة المنظمة :

ومن التعاريف السابقة تتمكن من جمع وجهات النظر بأخذ تعريف بشكل يقوم بتحديد الثقافة التنظيمية. *هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين*، ويمكن القول أيضا أن الثقافة التنظيمية تعرف كالتالي

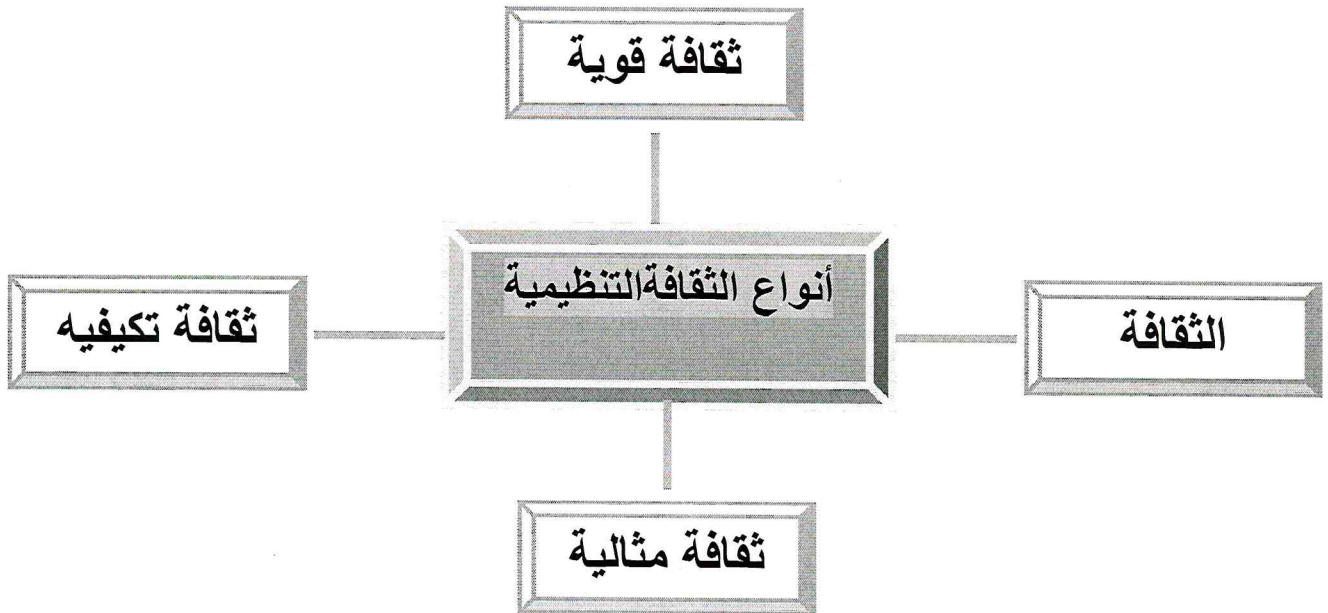
* مجموعة من القيم و القواعد و السلوكات و الذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميزها عن باقي المنظمات * .

1-3- أنواع الثقافة التنظيمية

اشار عدد من الباحثين في علم الاجتماع التنظيم الى أن أ نوع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة الى اخرى ومن قطاع الى اخر ويمكن القول أن هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما :

الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية) :

شكل (1) أنواع الثقافة التنظيمية 1



أولاً : الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي جعل الأعضاء يتبعون مآمليه عليهم الإدارة " ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم وإنتاجاتهم داخل المنظمة. ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- 1- الثقة : تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- 2- الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen . P. Robbins) : أن الثقافة القوية تعتمد على¹:

- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات لسائدة.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء إلتزامهم.
- إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي :
- A-** تشجيع وتحفيز الرعة نحو التصرف، مع التأكيد على الإستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- B-** أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها في ما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- C-** إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها إستحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص316.

ثانيا : الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى المشتركين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها .

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط¹.

ثالثا : الثقافة المثالية:

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

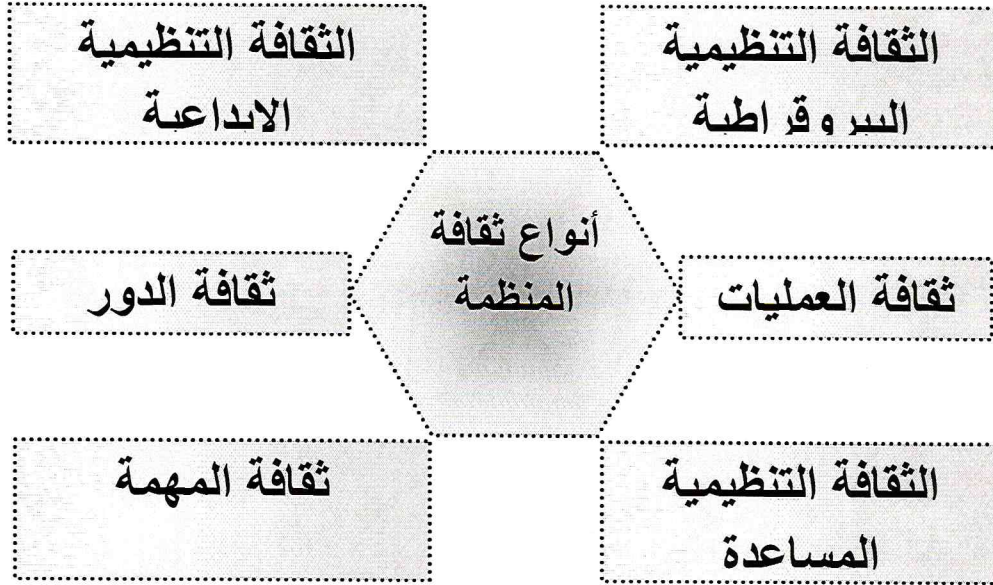
رابعا : الثقافة التكوينية (الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري ودراكر ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن إختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق إختيار مبدأ Fit way ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

¹ تيطراوي خالد، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر

كما اشار بعض الباحثين الى ان انواع الثقافة تختلف من منظمة الى اخرى وان للثقافة التنظيمية ستة أنواع اخرى، كما هو واضح في الشكل التالي :

الشكل (2) أنواع الثقافة تنظيمية¹



التنظيمية البيروقراطية: وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً و يكون التنسيق بين المصالح والوحدات، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم هذه الثقافة على التحكم و الإلتزام .

2- الثقافة التنظيمية الإبداعية: وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، و يتصف أفرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .

3- الثقافة التنظيمية المساعدة: وتتميز بالصدقة و المساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة .

4- ثقافة العمليات: ويكون الإهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل، و ليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر و الحيطة بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيمياً و يهتم بالتفاصيل في عمله .

¹الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة الاستشفائية، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، 2013، ص63-64.

5- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج و بأقل التكاليف .

6- ثقافة الدور: وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي و الأدوار و تهتم بالقواعد و الأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الإستمرارية.

1-4- أهمية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تقوم بدور بالغ الأهمية في بقاء واستمرار المنظمات و نجاحها و ينعكس ذلك على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها و نجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.¹

ويمكن تلخيص أهمية ثقافة التنظيمية بالنسبة للأفراد والمنظمات فيما يلي :

- 1- إنها بمثابة دليل للإدارة و العاملين تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها و الإسترشاد بها .
- 2- إنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، و ينظم أعمالهم وعلاقاتهم و إنجازاتهم.
- 3- العاملين لا يؤديون أدوارهم بشكل فردي أو كما يريدون و إنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم و بينهم و بين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء و منهجيتهم في حل المشكلات و التي تحددها ثقافة المنظمة و تدرهم عليها و تكافؤهم على إتباعها .
- 4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، و مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة، الإبتكار و التميز و الريادة و التغلب على المنافسين .
- 5- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً و مؤيداً و مساعداً لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها و هذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، و يرتضون بقيمتها و أحكامها و قواعدهم و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم .
- 6- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .

¹خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أترء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265.

- 7- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل و خدمة الآخرين ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة و الإلتزام الحرفي بالرسميات .
- 8- تعتبر ثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق و تستهوي المبدعين و تكافئ التطوير و التميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .
- 9- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الاستفادة منه، و على العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير.

كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .
2. تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
3. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
4. تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
5. التحكم التنظيمي باتجاهات و سلوك العاملين.
6. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع و التميز التنافسي للمنظمة.

1-5- خصائص ثقافة التنظيمية :

المنظمات مثل الأفراد متشابهة و مختلفة في نفس الوقت و كل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها و فلسفتها و أنماط اتصالاتها و نظم العمل و إجراءاتها و عملياتها في القيادة المثلى و اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة و في هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية و يمكن ذكر بعض منها:¹

1- الإنسانية: على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، و التعامل مع الرموز و اختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته و تحقيق

1 وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الدات لدى إطارات الجامعة، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، 2013، ص12-13.

تكييفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته. ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيس للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة والثقافة التنظيمية لها سمة إنسانية، فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم، التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

2- الاكتساب والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل.

ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين¹

وتكتسب الثقافة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم، والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة، التي يشبع من خلالها طموحاته، ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة.

3- الاستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، ويتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة. ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وإراحتها للنفس، وإرضائها للضمير، وإشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة².

¹ عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988 ص 85.

² تيطراوي خالد، مرجع سابق، ص 32.

بجانب تزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن, وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية, ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

وعلى الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد, إلا أنها تستمر في تأثيراتها على إدارة المنظمات الإدارية, حتى بعد زوال جيل من العاملين, وذلك لإنتقالها من جيل إلى آخر, متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين, وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها .

4- التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها, وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى, فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج, بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة, أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة.

5- الانتقائية:

أدى تراكم الخبرات الإنسانية, إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذكراها كاملة. وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها. حيث أن المجتمع الإنساني, يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال, مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية .

ومما لا شك فيه, أن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية, تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة, والعاملون في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية, ما يزيد من قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة, التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها.

6- القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها، من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد الجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولا واسعاً من أفراد المجتمع، لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية، يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها، مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.¹

7- التغيير:

تتميز الثقافة بخاصية التغيير، استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.

وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان، لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات، وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، يجعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي .

8- نظام مركب: يتكون من مجموعة من العناصر تتفاعل مع بعضها البعض، وتشمل الثقافة كنظام مركب

العناصر الثلاثة التالية:

* الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)

¹ وافية صحراوي، مرجع سابق، ص45.

* الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون)

* الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة، كالمباني والأدوات.)

9- التكامل:

تميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد والالتحام، لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية، ليحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات حيث إن أي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً، ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة، تؤثر فيها أو تتأثر بها في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ووسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وبصفة عامة فإن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام، لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل هذه مجموعة الخصائص الأساسية، التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أنها لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية، تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم.

وتنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية.

-أما توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.

-أما تتمثل في القيم، والمعتقدات، والإدراكات، والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد، وأنماط السلوك.

-أما الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل، والإنتاجية.

-أما الهدف الموجه، والمؤثر في فاعلية المنظمة.

من أهم خصائص الثقافة التنظيمية :

1-الإنتظام في سلوك و التقيد به :

نتيجة التفاعل بين الأفراد فأنهم يستخدمون لغةً و مصطلحات و عبارات و طقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الإحترام و التصرف .

2- المعايير :هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه .

- 3- القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها. مثل جودة عالية نسبة متدنية من الغياب، و الإنصياع للأنظمة و التعليمات .
- 4- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء .
- 5- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة الى أخرى. و الفرد في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

1-6- وظائف ثقافة المنظمة

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:¹

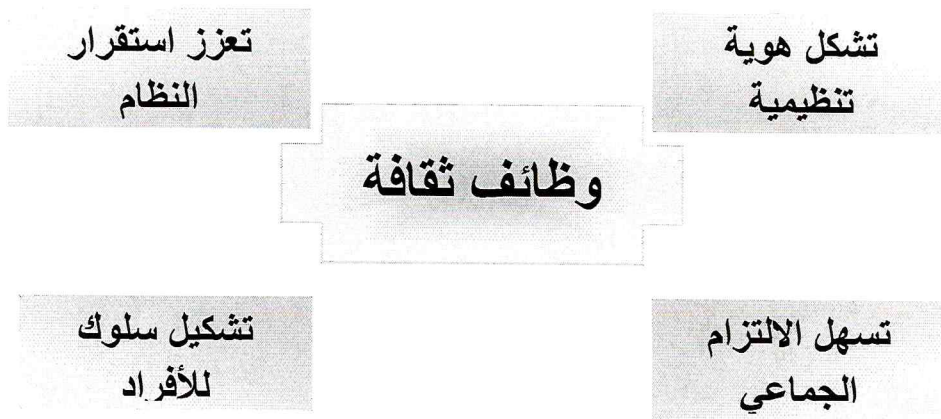
1. الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
 2. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في إيجاد الإلتزام و الولاء بين العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها وبالتالي التغلب على الولاء و الإلتزام الشخصي و المصالح الذاتية للعاملين.
 3. تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
 4. هي بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحاً و فعالاً لنشاط المنظمة.
- و يعدها آخرون مصدر فخراً و اعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار و التميز و التغلب على المنافسين.

أما **SCHEIN** فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالأتي:

- 1- تستخدم كأداة لآحداث التغيير و دعم التطوير التنظيمي .
- 2- تحقيق الأهداف الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية و القيم و التوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها و استراتيجياتها و أهدافها .
- 3- تحقيق الدافعية و يتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل.
- 4- تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم و الأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها .

1 ايهاب فاروق مصباح العاجر، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص19-20.

- 5- تنمية الشعور بالأمن و ذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر و حوادث العمل و ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان, و لا يتحقق ذلك إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالتزام و الدعم المرئي لجهود الأمن و الصحة .
- 6- تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة .
- 7- تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث .
- 8- تحدد السلوك المتوقع .
- 9- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة, كما أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة.
- 10- تزود المنظمة و العاملين فيها بإحساس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزءا منها .
- 11- تقوم الالتزام برسالة المنظمة حيث أن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعرو بانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة و عند ذلك يشعرون بأن اهتماماتهم بالمنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم بالشخصية و يعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- 12- دعم و توضيح معايير السلوك و تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة العاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين منما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة .
- * وتتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في 4 وظائف رئيسية هي حسب الشكل (3) ¹.



¹ منير محمد حسين علقم، الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2013، ص 19.

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: يكون للثقافة التنظيمية دور في تحديد هوية المنظمة و تمييزها عن المنظمات الاخرى فلكل منظمة ثقافة خاصة بها حيث إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض وهدف مشترك .

2- تسهل الإلتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه الشخصية و فقط ولكن ينظر الى تحقيق الهدف المشترك اي تحقيق اهداف المنظمة .

3- تعزز استقرار النظام الاجتماعي: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام و تعمل على تماسك اعضاءها و تزويدهم بمقاييس مادية يجب ان يعملو و مادايقولو .

4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم : فالثقافة التنظيمية توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو معين.

و بتحقيق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ (الاسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل.¹

1-7 نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أنجز كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة التنظيمية و الشخصية و السلوك التنظيمي , وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات و النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة و الأفراد و الجماعات و التنظيم , و فيما يلي بعض هذه النظريات حول الثقافة التنظيمية :

1- نظرية القيم :

يعتقد أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة

وحسب اويلر فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية.²

¹ حسين حريم إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص265.

² عبد الستار كمال ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة زيان عاشور، الحلفة، 2014، ص، 92

2- نظرية روح الثقافة: يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة و التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة أي أن روح الثقافة تشير الى مجموعة من القيم التي ينظر اليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة من ثقافة المجتمع¹.

3- نظرية التفاعل مع الحياة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول طريقة التعامل بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض و مع رؤوسهم , مؤديا كل فرد لدوره داخل التنظيم دون التصادم مع الآخرين حيث أن المنطق الأساسي لهذه النظرية يتمثل في الطريقة التي ينظر بها إلى الحياة التي تتمثل في الصورة التي يبينها أعضاء التنظيم عن الأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية , و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة في تعاملها مع القادة و الزملاء داخل التنظيم و في درجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة و باختصار يعبر أسلوب النظر الى الحياة عن فكرة الانسان عن العالم, كما يميز هذه النظرية ثلاث سمات أو خصائص جوهرية هي كالتالي: ^ عدم وجود فواصل بين الثقافة و التنظيم .

^ يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية لها.

^ علاقة أخلاقية تربط أعضاء التنظيم.

4- نظرية سجية الثقافة²

تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة و تعبر عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحياة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحوى المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكونات لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

¹ عبد الستار كمال، مرجع سابق، ص 92-93.

² عبد الدائم باية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية إتخاذ القرار ،مذكرة ماجستير في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2012، ص 32

ويرى بعض العلماء أمثال لينتون linton أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين، وأن دور الفرد المهني ومكانته الإجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق ب:

أ- البيئة الأسرية باعتبارها البيئة الأولى لنقل الثقافة.

ب- البيئة الإجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات والتقاليد، الخبرات، المعرفة، القيم) وعليه فإن سلوك الافراد داخل المنظمات يعتبر إنعكاسا للثقافة التي توجد فيها هدة المنظمات فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول:

- حقيقة بعض الأشياء مثل (الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة)

- الأشياء ذات القيمة المهنية.

- معايير السلوك.

1-8: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة وتمثل هذه العناصر أو المكونات في القيم التنظيمية المتعددة والأعراف والتوقعات التنظيمية والرموز الأساطير الإشاعات الطابوهات الأبطال.

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

أولاً: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

01: القيم التنظيمية:

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين¹.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص312.

02: المعتقدات

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

03: الأعراف والتوقعات

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.¹

04: الرموز

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

05: الطابوهات

وهي ماتود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت به المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذلك الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.

06: الأساطير

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني"².

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

² نبطراوي خالد، مرجع سابق، ص 40.

07: الطقوس الجماعية والاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة " وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
 - تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصاً من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جواً من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي

08: الإشاعات

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخباراً أساساً لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعاً من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعاً من الأساطير المتداولة يومياً في المنظمة.

ثانياً: الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

01: المؤسسون

إن ثقافة المنظمة ماهي لإنتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

02: سلوك قادة المنظمة

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.¹

03: تاريخ المنظمة

يلعب تاريخ المنظمة دوراً مهماً في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعاً لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشداً لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.²

04: الأبطال

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقد مواءموا أداء متميزاً وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

05: مهنة المنظمة (النشاط)

تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنته أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.³

مما سبق يتضح أن كلامنا عن تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التماسك داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

1-9- إدارة الثقافة التنظيمية ...

يقصد بإدارة ثقافة المنظمة عملية بناء وتطوير وتدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

¹ القريوتي محمد القاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 293.

² تيطراوي خالد، مرجع سابق، ص 41.

³ تيطراوي خالد، مرجع سابق، ص 42.

وتمر عملية إدارة ثقافة المنظمة إبتداءً بعملية بناء ثقافة المنظمة ثم المحافظة عليها عملية تغيير الثقافة التنظيمية إذا وجدت المنظمة نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها وفيما يلي عرض للمراحل الثلاث بإيجاز:

1- بناء ثقافة المنظمة :

يمكن القول أنه في الغالب تعزى عملية بناء وتشكيل ثقافة المنظمة إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشؤوا المنظمة حيث يكون لهؤلاء الأشخاص شخصية ديناميكية وقيم مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.

ولبيان أثر المؤسسين أو القادة الكبار على ثقافة المنظمة ومدى إسهامهم في بنائها وترسيخها حتى بعد رحيلهم نذكر مثلاً ثقافة شركة مايكروسوفت التي تثنى إنفاق وقت طويل في العمل بالشركة لقد إنتقلت هذه الثقافة إلى العاملين مما كان يفعله بيل جيتس مؤسس الشركة و في بعض الأحيان تظل القيم التي غرسها مؤسس الشركة موجودة حتى بعد رحيله ومن ذلك على سبيل المثال القيم التي غرسها راي كروك Ray Kroc في سلسلة مطاعم ماكدونالدز من ضرورة حصول العملاء على طعام جيد بأسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة فإن هذه الثقافة ما زالت موجودة حتى الآن.

كما أنه لا يمكن أن تتشكل ثقافة المنظمة بمعزل عن الثقافة القومية للمجتمع فنرى أن قوة الثقافة التنظيمية تتجلى في الإدارة اليابانية وذلك لاهتمامها بالقيم المصاحبة للسلوك العملي فالإدارة اليابانية تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخر القيم السائدة في المجتمع لتكون في خدمة المنظمات الإدارية.

كما أن ثقافة المنظمة تنمو متأثرة ببحر المنظمة مع البيئة الخارجية والتي تمارس نفس نشاط الشركة فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى .

2- نقل ثقافة المنظمة و الحفاظ عليها :

إذا ما بدأت ثقافة المنظمة والتي تكون نابعة من ثقافة مؤسسيها وإدارتها العليا فإن هناك عدد من الممارسات التي يمكن أن تزيد من درجة قبول القيم المحورية وفيما يلي عدد من الطرق والممارسات التي تسهم في إنتقال الثقافة التنظيمية إلى العاملين وقبولهم لها :

* إختيار العاملين : أولى خطوات المحافظة على الثقافة والتي تعد من أهمها اختيار واستخدام واحتفاظ المؤسسون للموظفين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم في المنظمة وعد التفريط فيهم وإدخال معتقدات المؤسسين إلى معتقدات الموظفين وتشجيعهم على التوحد معهم.

* الرموز و الشعارات :

إن الرموز والشعارات تقول أكثر مما تراه العين وتعتمد المنظمات كثيراً على الرموز والشعارات، وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحيد للعملاء وغيرهم، أما شركة ضخمة مستقرة لها مكانها في السوق، وكذلك فإن بعض الشركات تعتمد على الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها فتستخدم إستعارة لغوية أو أقوالاً تنقل موعظة كاملة في جملة قصيرة والشعرات يسهل التقاطها وتكرارها من جانب العاملين وكذا. عملاء الشركة ومن الأمثلة التقليدية للشعارات التي اتخذتها المنظمات شعار شركة جنرال إلكتريك الذي يقول: "التقدم والإرتقاء هو مانتجه"، وشعار شركة فورد الذي يقول: "الجودة هي وظيفتنا الأولى" فهذه الشعارات ترمز لما تود المنظمة أن تقوله أو تثبته سواء لعاملها أو لجمهورها الخارجي لتعزيز مكانتها .

وتوضح الرموز و الشعارات أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أن نقلها للغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة.

* الاحتفالات:

الاحتفال هو حدث مخطط تنظمه الإدارة لصالح العاملين وتحافظ المنظمة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وتتمثل في الإحتفال بعد عودة الموظفين إلى العمل أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين

القدماء أو في استقبال مدير جديد أو حفلات جوائز الموظفين المثاليين والمتميزين أو حفلات التخرج، وقد عبر أحد الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثقافة فقال: " الإحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم ".

من الطرق التي تنتقلها الثقافة وتساعد على المحافظة عليها المبادئ المكتوبة، فتسجل المنظمة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق كما في بعض المنظمات، وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال، فالفرد غالباً ما ينضم إلى إحدى الشركات دون أن يعرف نوع البيئة التي يوضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه المنظمة ملائمة أم لا.

3- تشخيص ثقافة المنظمة :

يتم فيها تحليل كل الوثائق المتعلقة بالمنظمة، بإضافة القيام بزيارات ميدانية للمنظمة وذلك بعد الحصول على المعلومات الأولية والقيام بإختبارات في بعض الأحيان حتى تتمكن من تشخيص الثقافة السائدة.

ويمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في :

- I. تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة.
- II. تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية.
- III. تقييم مدى القابلية لتطوير وظائف جديدة تناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- IV. معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها.
- V. إكتشاف أهم المعوقات الثقافية التنظيمية.
- VI. التأكد من ضبط الإتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية بإتجاه أولويات المنظمة الإستراتيجية.

4- تغير ثقافة المنظمة :

يعمل التغيير التنظيمي على إبراز موضوع الثقافة نظراً لأهميته حيث أصبح شعار "ليس غير الثقافة حل لمعظم المشكلات التنظيمية " محل اهتمام العديد من الدارسين في الإدارة سواء كانوا علماء ومستشارين .

وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية، وتتغير إستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، أو في بيئة المنظمة الداخلية، أو في تركيبة و خصائص أعضاء المنظمة .

والمنظمات في الوقت الحالي لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها ورسوخها وثباتها بل أصبحت تتفاخر أيضاً بثقافتها وخصائصها التي تعكس تميزها، ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الكائن، وهويته فإن تغييرها يلقي دائماً نوعين من العقبات¹:

- عقبة الخوف التي تعترى القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.
- عقبة الرفض التي تعترى الناس بسبب ذلك الخوف.

ونظراً لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالإستقرار والإستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل إنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة ورغبة صادقة وإقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير بحيث يقوم القادة والمديرون بدور أساسي في نجاح عملية التغيير. ومن جهة أخرى فإن ثقافة المنظمة تتغير عندما:

a - تتغير القيادة أو عندما تقدم قيادتها على التغيير.

b - تواجه الإدارة مشكلة أو أزمات تجبرها على التغيير.

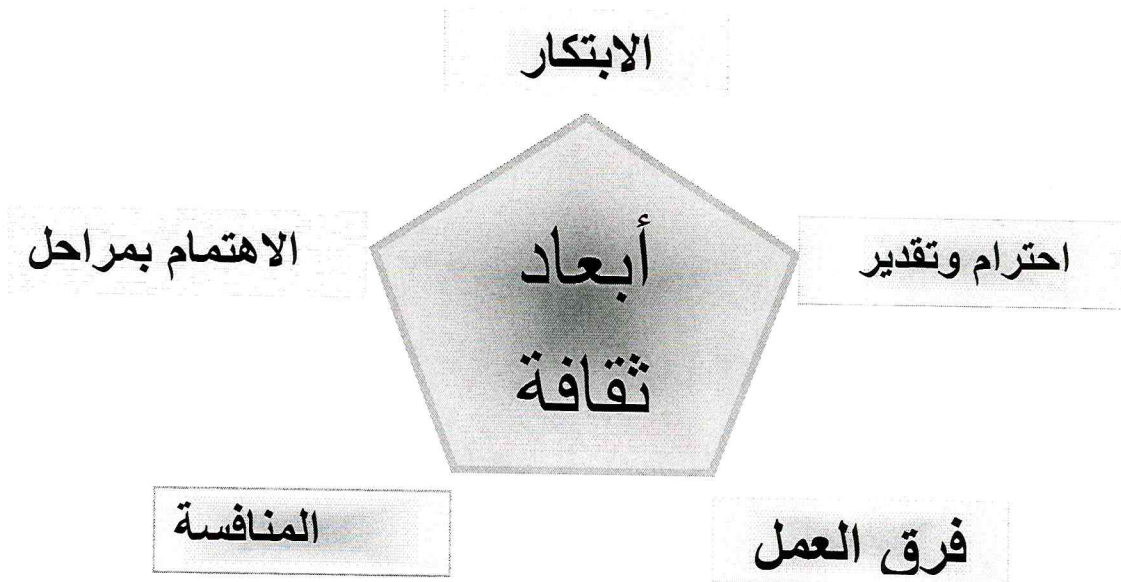
c - عند حلها أو دمجها مع غيرها من المنظمات.
إذا كانت الصناعة التي تعمل بها المنظمة منالصناعات التي تتسم بالمنافسة الشديدة وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين إن غالبية علماء التنظيم يرون أنه يمكن تغيير عناصر الثقافة المرئية مثل اللغة والطقوس و التجهيزات والمعدات أما عناصر الثقافة الغير مرئية والمتمثلة في القيم والمعتقدات وسلوك العاملين فإنه يصعب تغييرها وتمثل أكبر تحدي يواجهها الإدارة .

ويجب على القائد عند إحداث تغيير لثقافة المنظمة أن يركز على تغيير سلوك العاملين ولكن كيف يتغير سلوك العاملين في المنظمة ؟

¹ عيسوي وهيبة، مرجع سابق، ص48.

هناك فريق من علماء التنظيم يرى أنه لكي يتغير سلوك العاملين يجب أن يروا القيمة الملازمة لتعديل سلوكهم في الاتجاه الجيد كالمكافآت مثلاً وفي حالة عدم الإستجابة للتغيير وعدم تعديل العاملين لسلوكهم تتخذ الإدارة حيالهم الخصم أو الإبعاد عن العمل واستقطاب عاملين جدد تتوافق ثقافتهم التنظيمية مع الثقافة الجديدة للمنظمة يلى تغيير سلوك الأفراد عملية الإتصالات المكثفة التي تحدث عن الثقافة التنظيمية الجديدة ووضع برامج تدريبية للثقافة التنظيمية الجديدة وبعد ذلك تبدأ عملية تعيين أفراد جدد لديهم القيم والمعتقدات الجديدة.

1-10- أبعاد ثقافة المنظمة: لقد تبين وجود عدة أبعاد في مجال ثقافة المنظمة ومنها :



شكل (4) أبعاد ثقافة المنظمة

أولاً : ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار :

وتصنف المنظمات حسب ثقافة المنظمة إلى شركات ذات ثقافة غير إبتكاريه (Uninnovative)، وشركات ذات ثقافة إبتكاريه . وتعد المنظمات المحافظة التي عادةً ما تعمل في بيئات أعمال مستقرة، ويتم فيها تعزيز الأبعاد الصلبة لثقافة المنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي، والخصائص الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة، والإجراءات والقواعد المحددة التي يكون من غير المسموح تجاوزها أو العمل خارجها، وتعد شركات معززة للحالة القائمة ومعيقة للإبتكار، أما في المنظمات القائمة على الإبتكار والتي تعمل في بيئات أعمال متغيرة؛ فإن العناصر الصلبة تضعف وتقلص ليم التعويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة المتمثلة بقيم المبادرة، وأساليب العمل القائمة على الفريق، والإستجابة السريعة للتغيرات في البيئة والتفكير والنظر خارج الصندوق (المنظمة

وثقافتها الحالية)، مما يجعلها أكثر تقبلاً للأفكار والمفاهيم وطرق العمل الجديدة، التي يأتي بها الابتكار والمبتكرون في المنظمة.

إن ثقافة المنظمات الابتكارية تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وأسبقية الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الابتكار ومبادراته. ولكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لابد من تقليص قواعد العمل الجاهزة وأدلة العمل. فالموظفين الذين يشعرون بقدر عالي من الدعم التنظيمي المدرك يحسون بأنهم مدينون للمنظمة، ومن ثم بالحاجة إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المنظمة ومن تلك السلوكيات العمل على تحسين الإنتاجية والابتكار .

ثانياً : ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام و تقدير الأفراد :

وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر — إذا أتاحت له الفرصة — أن يفكر تفكيراً موضوعياً بعيداً عن الإعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات لذا يجب الإلتباه و الإهتمام هؤلاء الأفراد .

ويعود كثير من نجاح الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها لوجود الرعاية و العناية بهم من قبل من يقدم لهم النصح والإرشاد مما يتيح فرصة للتقدم و الابتكار الوظيفي. لذا يحظى موضوع الرعاية أهمية كبيرة من قبل الباحثين لما له من أثر وإنعكاسات إيجابية سواء في فرصة زيادة تطور الوظيفي أو زيادة الفرص لدى الفرد في تولي مناصب و بالتالي رفع من حالة الرضا الوظيفي لديهم. فنجد أن إدراك المرعوس لإهتمام المنظمة به يساهم بشكل مباشر في إلتزام هذا المرعوس تجاه منظمته، حيث يعتبر المرعوسون أن الأنشطة الموجهة نحو رفاهيتهم والإهتمام بهم في مكان العمل دليلاً على رعاية المنظمة لهم.

ثالثاً : ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل :

هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته في إطار التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة، ويتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء وتحقيق الأهداف أو الإنجاز يتم عن طريق الفرق، وذلك بتفاعل وتعاون مستمر وليس كعمل فردي، وتعمل

الجماعة على إشباع حاجات الفرد ككائن اجتماعي، وهي مصدر معلومات للفرد، وتوفر العائد المادي وتحقق للفرد أهدافاً يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

وصغر حجم الجماعة يزيد من درجة التماسك والتفاعل، وصغر حجم الجماعة يزيد من درجة الرضا لدى الأعضاء والعدد الفردي للجماعة يتيح عملية الترحيح للبداء، ويرفع من درجة إنتاجية أفرادها، وتميز الجماعات الصغيرة بالوقت الكافي لإبداء الرأي والنقاش، ومحدودية إختلاف وتضارب المصالح، وسهولة عملية صنع القرار وضمان أكبر لتطبيق القرار والإلتزام به بعد اتخاذه.

رابعاً : ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل:

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على التركيز على التفاصيل و النتائج المتعلقة بالعمل بحيث تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالإنتماء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم، لأن كفاءتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الإنتماء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاز السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها. وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات التي كانوا سبباً فيها، وشهدت لهم المنظمة بذلك النجاح ولم تفوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه.

إن المنظمات الناجحة هي من تتحاط للمحافظة على هذا النجاح بوضع حدود و تركيز على أهمية الوظيفة إضافة إلى تحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها للعاملين، فتستثمر ذلك للمحافظة على عاملها وتزيد من إمكانيات الحوافز المادية والمعنوية.

خامساً : ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين:

إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات واسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين¹.

وللمنافسة الموضوعية محددات عدة منها (توافر فرص للترقية والتقدم، وتحدي الدور، وتوافر بيئة تنافسية إيجابية، وإدراكات العدالة التنظيمية).

¹ مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص406.

فالحديث عن العدالة التنظيمية لا يمكن أن يتم بمعزل عن التعرف على خصائص المنظمة الذي يحتوي هذا النوع من العدالة. المتبع لدراسات وأبحاث العدالة التنظيمية، يجد أن هناك تعريفات متعددة لها تعكس إلى حد كبير تطور هذا المصطلح الحديث نسبياً، والذي أصبح يتبوأ مركزاً مرموقاً في الفكر الإداري الحديث. ويرى كل من. أن العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية وإنصاف الإجراءات والمخرجات التنظيمية.

ويشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى المعاملة العادلة الأخلاقية للأفراد داخل المنظمة. ويشمل مفهوم العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات.

1) العدالة التوزيعية Distributive Justice:

تستمد العدالة التوزيعية مبادئها من نظرية المساواة Equity Theory التي نادى بها آدمز Adams (1965)، التي تفترض أن الأفراد يقارنون بين معدل أو نسبة مخرجاتهم إلى مدخلاتهم مع معدل أو نسبة مخرجات أولئك المساوين لهم (الجماعات المرجعية) إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالمساواة والعدالة، أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإنه يشعر بعدم المساواة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر.

ويرى كل من (Randell & Mueller 1995) أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما تتعادل المكافآت التي يحصل عليها الفرد فعلاً، مع المكافآت التي كان يتوقع الحصول عليها وفقاً لمعايير الشخصية، والمعايير الاجتماعية لجماعته المرجعية.

2) العدالة الإجرائية Procedural Justice:

تم تعريف العدالة الإجرائية بأنها "درجة الشعور (الإحساس) المتولدة لدى الأفراد إزاء عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية".

وتُعد العدالة الإجرائية مهمة بالنسبة للأفراد لأنها تختص بإتخاذ قرارات توزيع النواتج، مما يؤكد لهم احتمال العدالة في النتائج بعيدة المدى، مما يساهم في شعورهم بقيمة الذات.

وقد حدد (Levanthal 1980) الإجراءات العادلة بأنها تتميز بست خصائص هي:

- الثبات في التنفيذ، أي الثبات في تطبيق الإجراءات.
- عدم الإنحياز، أي أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.

(c) إرتكاز القرارات على معلومات دقيقة، أي التأكد من أن القرارات التي تم إتخاذها بناءً على معلومات دقيقة وموضوعية.

(d) أن تكون هناك آليات لتصحيح القرارات غير السليمة.

(e) توافر فرص التعبير، أي أن يسمح للأفراد بأن يكون لهم دور في القرارات، أو التعبير عن إهتماماتهم.

(f) توافق الإجراءات مع المعايير الأخلاقية السائدة.

3) عدالة التعاملات Interactional Justice:

تعكس عدالة التعاملات البُعد الشخصي للعدالة التنظيمية التي تعتمد على أعمال، حيث (Bies & Moag) (1986) قاما بالتمييز بين طبيعة الإجراءات التنظيمية الرسمية، وطريقة أو أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق هذه الإجراءات.

وتعرف عدالة التعاملات بأنها "مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات".

خلاصة الفصل الثاني:

تم التعرف في الفصل الثاني على مفهومي الثقافة و الثقافة التنظيمية ، مكوناتها وخصائصها و محدداتها ووظائفها و عوامل المحافظة و أنواعها وعوامل المحافظة عليها .

حيث تعد الثقافة التنظيمية عنصر أساسي في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

و المنظمات تعطي اهتماما بالغاً لبيئة العمل و ثقافة العامل لإقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيسي .

ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم و أخلاقيات و اتجاهات و عادات و أفكار و سياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها ، وتؤثر على فعاليتها وكفاءتها وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد و قيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله .

فالثقافة التنظيمية نتاج ما أكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية و طرق تفكير قيم و عادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها ، ثم تضيف المنظمة على ذلك الشق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها و اهتماماتها وسياساتها وأهدافها و قيم ، تحدد شخصية المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى .

كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي

وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الرضا الوظيفي
2. أهمية الرضا الوظيفي
3. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
4. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
5. أساليب قياس الرضا الوظيفي
6. نواتج الرضا الوظيفي
7. تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام في المنظمات الرائدة بالعنصر البشري والنظر إليه كأصل من أصولها لما له من تأثير جوهري على الكفاءة والفعالية، وليس كعناصر إنتاج بمعنى أن ينظر إلى الأفراد كاستثمارات تتحقق إذا ما حسن استخدامها أو عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل تحسين الإنتاجية وتطويرها، لذلك فإن الإدارة في هذه المنظمات تبحث دائما على تنمية العلاقات بين المنظمة والأفراد العاملين لضمان استمرار القوى العاملة فيها وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا الوظيفي، وتنمية مشاعر الانتماء و السلوك لدى العاملين، حيث يعتبر الرضا الوظيفي الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للعاملين وينعكس إيجابا على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية.

إن لا أحد يجهد الدور الذي يقع على عاتق العامل الفاعل ، هذه الكتلة من الرغبات والعواطف والقيم المحيطة في ذلك الإنسان ذو التصرف والمواقف التي تمثل مصدر الحركة والدفع لأداء المؤسسة، فاتصاله برئيسه ودرجة الاستجابة لتوجيهات تدخل ضمن المهام التي يؤديها في العمل، إلى جانب تفاعله مع زملائه وكذا استخدامه للإمكانيات والوسائل المتاحة، هذا التأثير على حركة المؤسسة التي يلعب سلوكه فيها الدور العام. فالتأثير المتبادل يوحي بأن هذه التصرفات لا تأتي من فراغ ولا تتم فيه، وهي الخصائص الذاتية التي تميز صفات العامل نفسه من حيث قدراته، خبرته، نزعاته، نمط سلوكه، وردود أفعاله، حيث يمكن للمؤسسة أن تمارس قدرا معيناً من التأثير عليها، وذلك عن طريق الترغيب ليمنح بذلك جهد أقصى لطاقته لقاء تلبية حدود معينة من رغباته والمتمثلة في جملة الحاجات التي تؤثر حتما في أدائه هذا التوافق الذي على المؤسسة البحث عنه.

1- مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم الاجتماع التنظيم و العمل غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعلّ غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع. فقد أشار " لوك 1976 " إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعلّ من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي والغير الرسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح و المكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات والثقافة التنظيمية وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي). ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية¹

ومهما يكن، فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل لا يمكنها أن تتجاهل النسق الاجتماعي - الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، ذلك لأنّ السخط عن محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب والاحتقار والتفاهة وعدم الانتماء والولاء .

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد المعنى المحدد للرضا الوظيفي

وفيما يلي نعطي بعض التعاريف حول مصطلح الرضا الوظيفي:

وقد عرف "الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد"⁽²⁾.

تعريف ستون: الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها

تعريف فروم: "الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه "

¹ مصطفي عشوي: "أسس علم النفس الصناعي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 133-135.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص134.

ويشير "هيرزبرج (Herzberg) إلى أن الرضا عن العمل يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة أو السيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه ، وبالبيئة المحيطة به.

تعريف مركز البحوث بجامعة ميتشجان " هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع¹

يرى هوبوك: الرضا الوظيفي بأنه* عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.*²

تعريف سترونج " الرضا الوظيفي بأنه " هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.

تعريف سارتن :يعرفه " بأنه " شعور جارف بالانتماء إلى الجماعة، وهو محصلة المشاعر التي يكسبها العامل نتيجة اشتراكه في الجماعة."

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

2- أهمية الرضا الوظيفي

تبرز أهمية الرضا الوظيفي في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلاً عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، حيث أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل والإدارة، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية فضلاً عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمنظمات والعاملين.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص195.

² محمد سعيد أنور، مرجع سابق، ص195.

كما أن الرضا يسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الايجابية ويعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا وأن رضا الموظف يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

كما يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخر عن العمل، وترك العاملين المنظمات التي يعملون بها، والانتقال إلى منظمات أو مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي في المؤسسة أو المنظمة ما يؤدي إلى تأخر تطور وتقدم المنظمة.¹

وقد ذكر المفكر (ليكرت): أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المؤسسة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها وخدماتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في مؤسسة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.²

لذا فإن معيار التفرقة بين المؤسسات أو المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكمها و تأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات و المؤسسات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوى طاقات كامنة، تستطيع المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وهو الأمر الذي تسعى إليه كل المنظمة.

¹ أحمد موسى المهدي أبو سمورة، مرجع سابق، ص 97-98.

² عبد العزيز بونديرة، أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف، 2014، ص 100.

حيث أن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المنظمة وبالخصوص إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة..

كذلك بقاء المؤسسات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة التامة وعدم الاستقرار مرهون بمدى تعزيز جانب الرضا الوظيفي لدى أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم ومن خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة.

وأخيرا دعوة للمنظمات للاهتمام بالرضا الوظيفي باعتباره من أولويات أهداف المؤسسة لما له من آثار إيجابية على نجاح وتميز المنظمة وعنصرها البشري.

3- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

هناك العديد من المداخل النظرية التي تفسر ظاهرة الرضا وعدم الرضا عن العمل، وتنطلق تلك المداخل من أسس اقتصادية واجتماعية وسياسية وتنظيمية وسلوكية ونفسية.

وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم النظريات التي اهتمت بالرضا الوظيفي إلى قسمين

أولا نظريات المحتوى

وهذه النظريات اهتمت بتحديد أنواع الحاجات لدى الأفراد على اختلاف أنواعها وتنظر إلى الرضا الوظيفي كونه نتيجة لمقابلة الاحتياجات والقيم والتوقعات من قبل المنظمة التي يعملون فيها.¹

ومن أمثلة هذه النظريات

2- نظرية ذات العاملين لهيرز برغ

1- نظرية سلم الحاجات لماسلو

4 - نظرية الدرر

3- نظرية الدافع للانجاز لماكيلاند

¹ محمد مفلح ، عوامل الرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل ، جامعة سعد دحلب البليدة، 2009، ص30

ثانيا: نظريات النسق أو العملية الدافعية

تحاول هذه النظريات شرح كيفية التحفيز ووصفه ، تصف هذه النظريات التفاعل بين عوامل معينة والرضا الوظيفي ويعتقد أصحاب هذه النظريات بالفروق الفردية وأن هذه الفروق مهمة جدا لفهم الرضا الوظيفي ومن هذه النظريات

- 1- نظرية التوقع ليفيكتور فروم
2- نظرية العدالة لأدمز
3- نموذج بورتر
4 - نظرية تحديد الهدف

أولا : نظريات المحتوى

1- نظرية الحاجات لابراهام ماسلو

لقد قام ابراهام ماسلو عام 1954 نظريته المعروفة باسم نظرية تدرج الحاجات والتي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة، و أن الحاجات التي لن يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد، وان هناك ترتيب لحاجات الإنسان، وانه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد الي الغير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات وقد صنف ماسلو هذه الحاجة إلي خمسة مستويات حسب أهميتها النسبية وهي:

الحاجات الفسيولوجية : وهي الحاجات الأساسية للحياة مثل الحاجة إلي الطعام والماء والنوم والدفء وهي حاجات أساسية يشترك فيها البشر ولذلك فهي تأتي في قاعدة الحاجات

الحاجة للأمان : وهي تعبر عن حاجات الفرد ليكون بمأمن من الأخطار وان يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، لا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي فقط وإنما يتضمن الآمن النفسي والمعنوي.

الحاجة الاجتماعية: وهو احتياج العلاقات الإنسانية فالفرد يريد أن يشعر بان الآخرين يبادلونه الود والحب، وان ينتمي إلي جماعة وان يكون له أصدقاء وان يتصل ويتفاعل مع الآخرين.

حاجات التقدير: وهي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير وعندما ينبع هذا التقدير من الفرد نفسه يكون التقدير ذاتيا، إما عندما يكون مصدر الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يسبغونها على الفرد والاحترام الذي يعطونه إيه فان التقدير يكون خارجيا

حاجات تحقيق الذات: وتعبّر عن حاجات الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال رفع القيود التي تحد من إنطلاقه واستخدامه لجميع قدراته ومواهبه في تحقيق أهداف يعترف الآخرون بها¹

وتؤكد دراسات ماسلو الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام لحاجات الأفراد، لذي لا بد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها، وتحقيق الرضا له دور كبير في زيادة فعالية أداء الأفراد والمنظمات وهذا من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن الاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم

ونلاحظ من التدرج الهرمي لماسلو ما يلي:

أن الرضا الوظيفي في مستوى الحاجات الدنيا (الفسولوجية والأمان) يتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة أجزور مكافئات مناسبة إلى العاملين، أو ما توفره لهم من نظم تامين صحي ورعاية طبية (الحاجة للأمان). أما الحاجات العليا فيكون إشباعها عن طريق عوامل أخرى تؤدي إلى الرضا الوظيفي مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على تحقيق المساهمة الفعالة في المنظمة.

2- نظرية العاملين لهرز برغ

إن نظرية هرزبرغ (Hertz berg) "بينت أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل، فبعد الدراسة التي أجراها هرزبرغ قام بتصنيف مجموعتين من العوامل التي تؤثر على رضا العاملين.

أ-العوامل الدافعة :

وهي التي تدفع الفرد إلى العمل وتحقيق له الرضا الوظيفي، وهي تهتم بنوعية العمل والمسؤوليات وأهمية العمل نفسه والتطور والنمو الشخصي ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤولية الآخرين عنها². وهي تلك العوامل التي يؤدي وجودها إلى شعور الموظف بالرضاء في حين يكون العامل المشترك في هذه العوامل أنها تتصل بعوامل ذاتية يعززها العامل لذاته، ومنها ما يتصل بالشعور وبالإنجاز واعتراف الآخرين بجهده، وطبيعة العمل، ودرجة المسؤولية التي يحملها العمل، وفرص التقدم.

¹ عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص86.

² محمد مفلح، مرجع سابق، ص33.

وتتمثل العوامل في العناصر التالية:

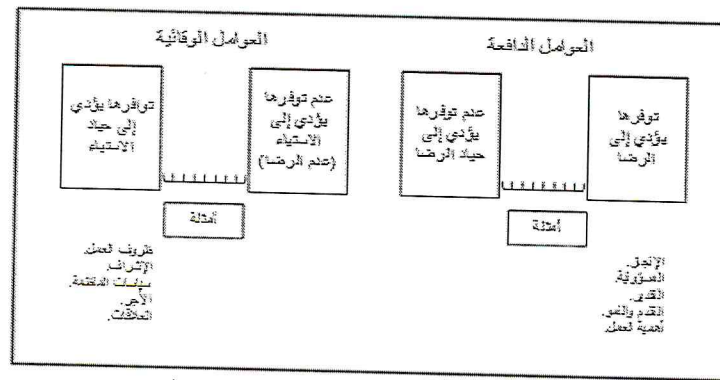
- الإنجاز وأداء العمل. - مسؤوليات الفرد عن عمله وعمل الآخرين.
 - الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم. - فرص التقدم والنمو في العمل.
 - أداء العمل ذي أهمية وقيمة للمؤسسة
- ب- العوامل الوقائية :

ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل وقائية كونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات

وتتعلق هذه العوامل ببيئة العمل وهي على النحو التالي:

- ظروف العمل المادية. - العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقة مع المرؤوسين. - الإشراف.

إن الاختلاف الوحيد عما جاء به إبرا هام ماسلو أن لا ترى هذه العوامل ضمن فئة واحدة، فمثلا عند توفر عوامل في فئة قد لا تؤدي بالضرورة إلى الرضا والقبول، بل يمنع فقط حالة الاستياء، إذ يقتصر دورها على المحافظة على الأمن والسلام بالدرجة الأولى، دون إرباك العمل في التنظيم في حين اعتبر أن وجود العوامل الدافعة في التنظيم، يعني أن هناك شعور بالرضا. أما غياب هذه العوامل فيعني عدم الرضا وليس الاستياء فقط



الشكل 05: نظرية ذات العاملين 1

¹ عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص 88

3- نظرية الدافع للإنجاز ديفيد ماكلياند David McClelland

لقد أوضح في نظريته هذه أنّ هناك ثلاث دوافع أو حاجات رئيسية لدى الأفراد العاملين هي:

أ- الحاجة للأداء: وهي تمثل حاجة الفرد لكي ينجح ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب اعتمادا على المعايير والظروف المحددة له.

ب- الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين: وهي تمثل الحاجة للصداقة والعلاقات مع الأفراد الآخرين في العمل

ج- الحاجة للسلطة: إذ تمثل حاجة الأفراد للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتصرفون وفقا لرغبتهم وجد ماكلياند بأنّ الأفراد العاملين ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين وذلك بعمل أشياء أكثر أو أداء أفضل لذلك فهم يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها

إنّ التطبيقات العلمية لهذه النظريات أشارت إلى النتائج التالية:

- من الممكن تعلّم الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية بإثارة دافع الاستعداد للأداء

- إن المفاهيم التي تعتمد عليها هذه النظرية وخصائص الأفراد ذوي الأداء العالي يساعد المدراء في تصميم الأعمال،

إذ ينطوي هذا التصميم على إضافة خصائص معينة تدفع الأفراد للأداء العالي.¹

4- نظرية " ألدرفير "

اعتمد الدرفير في تطوير نظريته في الحاجات على نظريتي ماسلو وهرزبرغ وبما يتوافق مع نتائج الدراسات التي أجراها، واقترح أنّ للإنسان ثلاث مجموعات من الحاجات وهي:

حاجات الوجود: و هي الحاجات التي يتمّ إشباعها بواسطة الغذاء والماء والأجور وظروف العمل

حاجات الارتباط: وهي حاجات يتمّ إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية

حاجات النمو: وهي الحاجات التي يتمّ إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج إبداعي.

وبمقارنه هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو، فإنّ حاجة الوجود تناظر الحاجات الفيزيولوجية والأمان والاستقرار،

وأنّ حاجة الارتباط تقابلها الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء، وأمّا حاجة النمو فهي تشابه حاجات التقدير

¹ أكساس نريمان، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة

والاحترام وتحقيق الذات، وبالإضافة إلى الاختلاف في عدد فئات الحاجات، فإنّ نظرية ألدر فير تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحريك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، فهو يرى أن الحاجات تشكل خطاً مستقيماً وليس سلماً ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعا، بعكس ماسلو الذي يرى أنه يجب إشباع المستوى الأدنى قبل الانتقال إلى المستوى الأعلى كون ألدر فير أشار إلى أن ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دوراً في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.

ومن وجهة نظر ألدر فير أن الحاجات الثلاثة الأساسية يمكن تعريفها بعبارات الهدف التي توجه نحوه الجهود التي من خلالها يمكن الحصول على الرضا.¹

ثانياً: نظريات النسق أو العملية الدافعية

نظرية القيمة:

يرى إدوين لوك 1976 أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حداً، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل.²

ويرى لوك أن الفرد يقوم أولاً بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلاً ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.

مثال: أحد المديرين وفقاً لنظرية ماسلو يجب أن يسعى لتحقيق الذات والتقدير، لكن وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن الفوائد المادية والأمان وأي فوائد أخرى مناسبة.

يعتقد لوك بأن الرضا الوظيفي يمكن أن ينظر إليه من ناحية القيمة ويعني ذلك النظر إلى الرضا بكونه حالة عاطفية ناتجة عن إدراك الموظف بأن وظيفته تتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية الهامة في تصور هذا الموظف.

¹ محمد مفلح مرجع سابق، 2009، ص38.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص224.

نظرية العدالة:

قام آدمز عام 1963 بوضع هذه النظرية التي يتمثل جوهرها في أن العاملون يقارنون بين ما يبذلونه من مجهود وما يحصلون عليه من مكافآت بما يبذله ويحصل عليه العاملون الآخرون في مواقع العمل المشابهة، والمحدد الرئيسي لأداء العمل و الرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته.

ويتم تحديد الرضا الوظيفي من خلال إيجاد التوازن بين المدخلات (جهود الفرد في العمل) والمخرجات (نتائج الجهود في العمل) ومقارنة ذلك لما يحصل عليه الآخرون أي أن المساواة تتحقق عندما يدرك العاملون أن النسبة بين المدخلات و مكافآتهم تتساوى مع تلك الخاصة بالعاملين الآخرين¹

المخرجات (مكافآت الأفراد) = المخرجات (مكافآت الآخرين)

المدخلات (جهود الفرد في العمل) = المدخلات (جهود الآخرين في العمل)

ومما نستخلصه من هذه النظرية أن شعور الفرد بالظلم وعدم الرضا سواء في الأجر ، أ الترقية أو المعاملة أو الاحترام سيدفعه إلى تخفيض إنتاجيته كما أو نوعا مما أو كليهما مما يفسر حالات التذمر والإحباط وعدم الولاء وعدم الرضا لدى بعض العاملين في المنظمات لدى فإن الإدارة مطالبة عند تصميم أنظمة الحوافز بتأكيد مبدأ العدالة للجميع.

نظرية التوقع: لفيكتور فروم- 1964-

تقوم هذه النظرية أساسا على أن الأفراد يتأثرون بمقدار النتائج (المكافآت) التي يمكن أن يحصلوا عليها لقاء تصرف معين و أنهم يتوقعون مشاعر الرضا إذا تم إنجاز العائد المرغوب .

ويعتقد فروم أن الرضا عند الإنسان لا يتحقق نتيجة وصوله بهدف معين ، بل نتيجة إدراك الإنسان للجهد الذي يقوم به من أجل تحقيق هذا الهدف ، يعني أن الإنسان يتحقق لديه إحساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يشعر برضاه وقبوله للنتيجة المتوقعة ، أما الرضا الفعلي فهو الذي ينجم عن تحقيق النتيجة وتعتبر حصيلة التكافؤ مع التوقع في هذه النظرية الدوافع أو القوة التي تدفع الانسان للتصرف بشكل معين للحصول على مكافئة معينة.

¹ محمد مفلح مرهج سابق، 2009، ص40

واستنادا لهذه النظرية يمكننا معرفة الرضا الوظيفي لشخص ما إذا ما عرفنا مدى توقع الشخص لحصوله على العائد الذي يريده وقيمة هذا العائد لديه ،ويمكن تحسين مستوى الرضا عن طريق تقديم عوائد ذات القيمة و الأهمية للموظف وتحسين الفرص للحصول عليها¹.

4- العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي

4-1- العوامل الداخلية أو الخاصة بالفرد

يمكن تلخيص هذه العوامل في مايلي²:

أولا : حاجات الفرد

وتمثل المشاعر ورودود الافعال لإنهاء حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة وكما كان الإشباع الذي يحصل عليها الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة ويتوقف ذلك على مستوى العوائد والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات وقوة الحاجة إليها ومدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه العوائد، فالفرد الذي يحصل على معظم إشباعاته الاجتماعية من علاقاته خارج نطاق العمل، يجد جماعة العمل لا تمثل مصدرا مؤثرا على إشباعاته الاجتماعية وهكذا.

ثانيا : إتفاق العمل مع قيم الفرد

تختلف القيم التي يسعى الأفراد الى إشباعها في مجال العمل كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر ومن هذه القيم الحرية والابتكار والإبداع والاستقلالية والتعاون والأمان الوظيفي وإتقان العمل... وكما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل.

¹ محمد مفلح مرجع سابق، ص42.

² عابدة سيد خطاب: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 1999، ص 64-67.

ثالثا: الشعور باحترام الذات

يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله كلما كان العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا وعمله ويلعب المجتمع دورا كبيرا في إدراك الأفراد لمراكز ودرجات الوظائف المختلفة ورموز المكانة المرتبطة بها ويرتبط بهذا شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة للمنظمة.

رابعا: خصائص شخصية الفرد وظروفه

يظهر تأثير هذا العامل في جوانب كثيرة منها:

- يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل والمرونة والقدرة على التوافق والتوازن العاطفي والنفسي وثقة الآخرين بهم، أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات.

- كما يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعدم الرضا عن حياتهم، واستهلاك طاقتهم النفسية خارج مجال العمل مما يسبب توترهم وعدم قدرتهم على تحمل أو امتصاص مشكلات العمل وبالتالي عدم رضائهم عن العمل.

خامسا: محتوى العمل

تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضائه ويرتبط بذلك العديد من المتغيرات منها:

- درجة تنوع مهام العمل، ودرجة التكرار والرقابة
- درجة الاستقلالية أي درجة الحرية في اختيار طرق الأداء والسرعة التي يؤدي بها العمل.
- أهداف ومستوى الطموح والتوقعات.
- استخدام الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته
- خبرات النجاح أو الفشل
- فرض النمو والتقدم والمسار المهني
- علاقات عمل طيبة مع الزملاء و الرؤساء
- الاتصال بالمستهلك النهائي.

سادسا: عوامل خاصة بالأداء

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بالمكافآت والحوافز.
- شعور الفرد أن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن حوافر ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له.
- إدراك الفرد للعدالة توزيع عوائد ومكافآت لعمله وبمعنى آخر إدراك الفرد أن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله بالمقارنة بالعوائد والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون منسوبة إلى مدخلاتهم.

سابعاً: مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد

ويرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل والأداء وشعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح أو الإنجاز الذي يحققه ويرتبط هذا الشعور برضا الإنجاز بمستوى طموح والتوقعات وبينما يتحقق من إنجاز وما يحصل عليها الفرد من عوائد تولد عن هذا مشاعر سعادة تزداد قوتها بزيادة المستوى المحقق من الطموح.

ثامناً: تمكين العاملين: هناك علاقة وطيدة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل ويقصد بتمكين العاملين إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفعاليتها لذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج.

4-2- العوامل المؤثرة بشروط العمل

أولاً الأجر: لاشك أن الأجر 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 الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجر وملحقاتها يعتبر نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة وتشير الدراسات التي أجريت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح¹

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة للطباعة والنشر، لبنان، 1983، ص 143

الدراسات التي أجريت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح¹

ثانياً: الترقية. تشير نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى " فروم (Vroom) " أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا.

فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له السعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.²

ثالثاً: المكافآت يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء. فلن يشعر الأفراد بأنه حققوا إنجازا مميذا في عملهم. أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فردا على أساس الاستحقاق. فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة إنجازه، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.³

4-3- العوامل المؤثرة بعلاقات العمل

أولاً: علاقة الإدارة بالعمال

يمكن النظر إلى الأفراد في المنشآت (إدارة وعاملين) باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة، ويمكن تحقيق التعاون الفعال وتحقيق حدة الصراع بين الإدارة والعمال بهدف زيادة الكفاية الإنتاجية وتحقيق الرضا عن العمل عن طريق اشتراك العاملين في الإدارة التي يعملون بها

¹ أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 143

² المرجع السابق، ص 386.

³ رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 261-262-263.

ولأجل أن تنجح الإدارة في تحفيز العاملين فإن عليها أن تخلق أجواء من الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين وأن تهتم بوجهات النظر التي يطرحونها. وأن تحاول قدر الإمكان تفويض الصلاحيات التي تعتقد أنهم يحتاجونها لأداء أعمالهم. كذلك تلك الصلاحيات التي تعتقد بقدرتهم على استخدامها كما هو في صالح المنظمة .

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يولد لهم شعورا بالأهمية والرضا والولاء للمنظمة كما أن الإدارة يجب أن تلعب دورا فعالا في تنمية الشعور لدى العاملين بأهمية الآراء والمقترحات التي يطرحونها خاصة إذا كانت هي آراء ومقترحات جيدة فعليا ونابعة من خبرة وتجربة عميقة في مجال العمل. فمثل هذا الشعور يولد شعورا بالرضا والأهمية والتقدير العالي.

ثانيا : نمط الإشراف: من العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين ويلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يتعد عن الضغط والإكراه والقسر في التوجيه حيث من المعروف بأن هناك نوعين من المشرفين أو الرؤساء، النوع الأول يوجه اهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج.

إن معظم الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسه تشير إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فبالدرجة التي يكون المشرف حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولاءهم ورضاهم عن عملهم.

ثالثا : جماعة العمل : لقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات، أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم.

كما تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له . فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله، وطبيعي أن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في المنظمة

رابعاً:الاتصال : يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال لفظي أو غير لفظي، ويعرفه أغلب الباحثون بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل إلى شخص آخر(مستقبل (وذلك بغية تغير سلوكه، فالإتصال التنظيمي أي الإتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في الموقف و الاتجاهات.

4-4- العوامل المؤثرة بظروف العمل

أولاً :ساعات العمل:

يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

وبناء عليه فإن تفضيل الفرد لساعات عمل معينة أو درجة تفضيله للوقت عملاً إضافياً أو درجة تفضيله للعمل في تأدية عمل معين، يمكن أن يعطي مؤشراً عن ساعات وجدول الذي لا يخلق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المفضلة لدى الفرد.

ويؤثر نظام ساعات العمل المفتوحة على العاملين بحيث تؤدي إلى¹

- يؤدي نظام ساعات العمل المرنة إلى زيادة رضاء العاملين عن أعمالهم بسبب الفرص الممنوحة لهم للموازنة والتوفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل
- زيادة الولاء للمنظمة .والعمل على دعم سياستها المختلفة.
- تقليل الحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين من جراء انخفاض الروح المعنوية والإجهااد النفسي بفعل الظروف البيئية الخارجية التي يمكن السيطرة عليها من خلال نظام ساعات العمل المفتوحة.
- تنمية المشاعر الإيجابية للفرد كشعوره بأهمية عمله والمنظمة التي يعمل بها وأهميته ودوره في هذه المنظمة

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: مرجع سبق ذكره، ص 388 إلى 390

ثانيا: ظروف العمل المادية

يرى أحمد صقر عاشور أن ظروف العمل المادية تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي عن رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته لعمله وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن، وكان اهتمام هذه الدراسات متركزا على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، ولقد اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اختيار أثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم على العمل. وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل. في معدل دوران العمل) ترك الخدمة (ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف في بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة.¹

ثالثا: الخدمات الاجتماعية: تساهم عملية تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية وتوفير لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية والجسدية للمنظمة وأداء الأعمال التي يكلف بها بانديفاع ورغبة كبيرة حيث أن الفرد الذي يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم كل ما لديه من خبرة ومهارة وقدرة للمنظمة ويقضي كل سنوات عمره في خدمتها يحتاج إلى من يراعيه اجتماعيا وصحيا. والإدارة إذا ما قامت بذلك فإنها ستترك أثرا واضحا في نفس الفرد، وتساهم في استقراره النفسي و تحسين حالته الصحية والاجتماعية ويكون مستعدا لأداء عمله بكفاءة وفاعلية كما أن هذه الخدمات سوف تترك أثرا طيبا في نفسه فيكون محل احترام وتقدير من طرفه مما سيدفعه إلى بذل جهود مضاعفة في الإنتاج لكي يثبت للإدارة بأنه جدير. تمثل هذه الرعاية وأن ما قدمته المنظمة من خدمات انعكس إيجابيا على أدائه وسلوكه العام في المنظمة

5- أساليب قياس الرضا الوظيفي: بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل، وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي على الرؤساء في العمل على رؤوسهم.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين الأولى هي موضوعية والثانية ذاتية²:

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 151

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 243-253.

5- 1- المقاييس الموضوعية: يعتبر متغير الغياب وترك الخدمة مؤشرا على مستوى رضا العاملين في

المنظمة وسنعرض الآن كيفية قياس كل هذين المتغيرين :

أ- الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله عن آخر يشعربالاستياء تجاه العمل. وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث، والظروف العائلية القاهرة وغيرها من الأسباب القاهرة والمشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله. لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد تجاه عمله ودرجة حرصه على التواجد بمكان عمله، لذلك فإن احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم فيماتتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهر إخلال تستدعي الدراسة والعلاج.

ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكننا الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العدل الأمريكية، ويحسب معدل الغياب وفق هذه الطريقة كالاتي¹:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد} \times 100}{\text{متوسط عدد أفراد العاملين} \times \text{عدد أيام عمل}}$$

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

وبتطبيق المعادلة السابقة على منظمة كان متوسط عدد العاملين فيها خلال شهر = 2000 عامل وكان عدد أيام العمل خلال شهر = 25 يوم، ومجموع أيام الغياب للأفراد خلال نفس الشهر = 900 مرة، فإن معدل الغياب يحسب كما يلي:

$$\text{معدل الغياب} = [(25 \times 2000) / 900] = 1,8$$

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 405.

ب- ترك الخدمة :

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد* استقالته* مؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل. وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا.

ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل كالأتي¹:

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

5- 2- المقاييس الذاتية للرضا :

تقوم المقاييس الذاتية على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل ومن الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا، فيمكننا أن نميز بين (04) أربعة طرق رئيسية تتعرض لها فيما يلي:

1 - طريقة التدرج التجميعي لـ " ليكرت ": في سنة 1932 نشر " ليكرت " موضوعا تحت عنوان

"تقنية قياس الاتجاهات " وذلك في مجلة " أرشيف علم النفس " اقترح فيه أسلوبا جديدا يعتمد على مقياس الفئات المتساوية. يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما على وضع عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمسة آراء وذلك على الشكل الأتي² :

لا ينبغي فرض تحديد النسل بقانون

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ، ص406

ولا يخفى بأنّ قياس اتجاه ما، لا يتم بعبارة واحدة بل يعتمد الباحثون لبناء مقياس وفق منهجية معينة يراعى فيها ما يسمى بتحليل الفقرات أو البنود بحيث يختار الباحث العبارات (الفقرات) التي تعطي الإجابات المميزة ويستبعد الفقرات الغير مميزة كما يعتمد الباحث إلى دراسة مدى ثبات وصدق مقياسه وذلك بتقنيات معروفة في مختلف كتب الإحصاء والمنهجية، والمهم أن يحتوي المقياس المصمم وفق تقنية ليكرت على عبارات صممت بصيغة الإيجاب وعبارات أخرى مصممة بصيغة السلب بحيث تكون العبارات متوازية نوعا ما .

ويحسب الاتجاه بجمع كل النقاط من مختلف الآراء التي يعطيها الشخص المفحوص لمجموع العبارات التي تقيس الاتجاه، وإجراء هذا الحساب ينبغي أن يميز الباحث بين النقاط العالية التي قد تدل على اتجاه إيجابي و النقاط العالية أيضا التي قد تدل على اتجاه سلبي وذلك راجع إلى صيغة العبارات الموجبة والسالبة التي تقيس الاتجاه كما يوضح ذلك المثال .

أ- (لا ينبغي تنظيم النسل بقانون)

1- موافق جدا 2- موافق 3- بدون رأي 4- معارض 5- معارض جدا

ب- (يجب تنظيم النسل باستعمال كل الوسائل)

1- موافق جدا 2- موافق 3- بدون رأي 4- معارض 5- معارض جدا

ج- (إن تنظيم النسل تدخل في الحرية الفردية)

1- موافق جدا 2- موافق 3- بدون رأي 4- معارض 5- معارض جدا

د- (ليس تنظيم النسل إلا ترقية للفرد والمجتمع)

1- موافق جدا 2- موافق 3- بدون رأي 4- معارض 5- معارض جدا

إن المتمعّن في هذه الفقرات يدرك في الحال بأنه لا يمكن لشخص ذو اتجاه إيجابي نحو تنظيم النسل أي يختار الأرقام الأولى في كل هذه العبارات بل يختار الفقرتين (ب) و(د) ويوجب بالموافقة القوية أو بالموافقة فقط، ويوجب بالمعارضة الشديدة أو بالمعارضة فقط بالفقرتين) أ (و) ج، (وباختصار، فإن استعمال مقياس ليكرت يتبع الخطوات التالية:

- 1- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب وبعضها الآخر بصيغة السلب بحيث تتبع كل عبارة بخمسة " آراء " متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.
 - 2- اختيار عينة لإجراء البحث وجمع الإجابيات المختلفة
 - 3- جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
 - 4- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها .
 - 5- استبعاد العبارات غير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى .
 - 6- تحديد العبارات) الأساسية (النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات الغير ملائمة، وللقيام بمهمة اختيار العبارات الملائمة والمنسجمة ينبغي للباحث أن يكون ملماً بتقنية تحليل الفقرات وحساب ثبات وصدق الاختيارات، وشروط القياس بصفة عامة .
- وتوجد ثلاث طرق أخرى يمكن لها قياس الرضا عن العمل

2- معدلات القياس و الردّ على الأسئلة

- وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة وفيما يقوم الأفراد بإجابة الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل ومن أشهر المعدلات:
- أ- الأجندة الوصفية عن العمل:

والأسئلة تتناول بها خمسة جوانب مختلفة في العمل نفسه-الأجر-فرص الترقية-الإشراف-الزملاء.

ب- طريقة قائمة استقصاء جامعة مينوستا لقياس الرضا: (MScheduleQ)

وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم) أجرهم -فرص التقدم فيه(، وهاتان الطريقتان ترتكزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من الجوانب في العمل، مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور ويوفر PSQ

قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور.

3- المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة):

يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال بحرية في الكلام، وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة) أي نوع من القياس الفردي (ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية.¹

4 - أسلوب الأحداث الحرجة

وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله وهنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا. ثم يتم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل ومسببات الرضا أو عدم الرضا. فمثلا إذا ذكر عديد من الأفراد مواقف في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف، أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملتهم الطيبة، يظهر هذا نمط الإشراف يلعب دورا هاما في رضا الأفراد عن العمل.

6- نواتج الرضا عن العمل

للمديرين اهتمام عملي بنتائج الرضا الوظيفي، فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضين بوظائفهم؟ حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي بما في ذلك أثاره على الأداء والغياب ودوران العمل .

1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرد، ولقد

¹ عيساوي وهيبه، مرجع سابق، ص84

أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2- الرضا عن العمل ومعدّل الغياب:

نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية العمل أولا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل. فإذا كانت هذه الفرص المغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الراضين عن العمل والفرص هنا انه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب. فقد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض، ففي دراسة أجريت سنة 1955 وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب في شركة أنترناشيونال يصل إلى - (0.25) وفي دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط هو (- 0.38)

3- الرضا عن العمل والإصابات:

إنّ الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تغيير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع عن أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في عمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه. ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد " فروم " يرجع الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس، وأيا كان التفسير، فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

4- الرضا عن العمل ومعدّل أداء العمل:

يعتقد كثيرا من الأفراد بأن العامل السعيد هو عامل منتج فقد افترض كثيرا من الباحثين أن العلاقات الإنسانية الطيبة سوف تؤدي إلى الرضا عن العمل وأن الرضا عن العمل سوف يؤدي إلى مستوى الأداء العالي، وبالفعل فإن ممارسات عديدة تؤدي إلى الرضا ولكن هل الرضا العالي يؤدي إلى الأداء العالي أي هل الرضا يسبب الأداء؟

وللإجابة عن هذا السؤال، يمكن القول بأنّ الفرد الذي يشعر بالرضا عن عمله بصفة عامة ليس بالضرورة أن يكون منتجا أكثر من الفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله، ومن ثم فإنّ عديد من نتائج الدراسات في هذا المجال أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين الرضا والأداء ولكنها عادة منخفضة، وغير منسقة. ولكن ما هو السبب وراء هذه العلاقة أو الارتباط الضعيف بين اتجاهات العمل وسلوك العمل؟ في الواقع هناك العديد من التفسيرات ومنها:

أ - في كثير من الأعمال تكون وظيفة الفرد مهيكلة بدرجة عالية، بحيث أن الفرد شاغل هذه الوظيفة لا بد أن يحقق حد أدنى من الأداء، لضمان استمراره في العمل وفي بعض الأحيان أيضا يكون عمل الآخرين متوقعا على عمل الفرد، وبالتالي لا يكون لدى الفرد فرصة للسماح بدرجة عالية للتغيير في اتجاهاته (رضاه عن العمل)

ب - إمكانية وجود بعض العوامل التي تتوسط العلاقة بين الرضا والأداء أي أن العلاقة بينهما غير مباشرة، ومن بين العوامل التي قد تتوسط العلاقة بين الرضا والأداء هي الحصول على مكافأة، فوفقا لنظرية التوقع فإن الأداء السابق للفرد يؤدي إلى حصوله على مكافآت خارجية مثل الزيادة في الدفع والترقية وأيضا حصوله على مكافآت داخلية والناجحة عن الشعور.

7- تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي:

7-1- تأثير القيم على الرضا الوظيفي:

لا توجد منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة حديثة التكوين أو قديمة إلا ولها وجهات نظر في التعامل مع الظروف التي تحيط بها ونوع العلاقات والتواصل والتعامل مع الأطراف الذين تربطهم مصالح بالمنظمة إنها ما يعرف بالقيم التي تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين وكيف تدير نفسها.

القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو

غير مرغوب ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم ... الخ

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

والقيم التنظيمية " تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك " تعريف كيلمان للقيم: *أنها مجموعة من الفلسفات المعتقدات الافتراضات والمبادئ والتوقعات والإتجاهات وقواعد السلوك التي تربك أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة¹.

أنواع القيم:

رغم أن هناك اختلاف بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية، إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون، فالاختلاف ليس جوهريا .

ومن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم فرانسيس وودكوك(1995م) فقد قسما القيم التنظيمية إلى اثنا عشر قيمة تنظيمية ، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي :

1- قيم إدارة الإدارة: ويستمددها المسؤولون الإداريون من سلطتهم، وهي:

– قيمة القوة (المديرون يجب أن يديروا): التي يمتلكها المديرون من امتلاكهم للمعلومات، وسلطة المركز الوظيفي، واتخاذ القرارات.

– قيمة الصفوة (النخبة دائما في القمة): التي يكتسبها المديرون بحكم عملهم الإداري المعقد والمهم، فالأعمال الإدارية يجب أن يمسكها أفضل الأفراد.

– قيمة المكافأة (الأداء ملك): وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذين يُسيرون المؤسسة، فمكافأهم تعتبر أمراً مهماً.

2- قيم إدارة المهمة: من الاهتمام بتحسين أداء العمل وتحقيق الأهداف، تنبثق:

– قيمة الفعالية (أعمل الأشياء الصحيحة): تمكّن المؤسسة من تركيز مواردها المتاحة، على الأنشطة التي تعود عليها بالنائج.

1 ناصر دادوي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة تطبيقية نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص110

– قيمة الكفاية (أعمل الأشياء بطريقة صحيحة): وتعبّر عن قدرة الإدارة على عمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة.

– قيمة الاقتصاد (لا شيء مجاناً): إن فشل الأعمال التجارية غالباً ما يكون سببه ارتفاع تكاليف التنظيم، وهذه القيمة بمثابة معيار أساسي لنجاح المؤسسة.

. 3- قيم إدارة العلاقات: هدفها الوصول بالموارد البشرية إلى أقصى درجات الالتزام الوظيفي، وهي:

– قيمة العدل (من يهتم يكسب): يؤثر بما للرؤساء على نوعية الحياة التي يعيشها رؤوسهم، حيث تعزز لديهم الثقة في الإدارة، والولاء للمؤسسة.

– قيمة العمل الجماعي (العمل معاً بانسجام): تنبثق من استمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضهم في العمل، الأمر الذي يضمن الإتقان في العمل المنجز، لأن موهبة فرد ما قد تعوض ضعف فرد آخر.

– قيمة القانون والنظام (العدل لا بد أن يسود): تحوّل المديرين أن يتصرفوا كقضاة، يحكمون على أفعال رؤوسهم بدون إعطائهم حق الرد، فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدبر باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات.

4- قيم إدارة البيئة: تأتي من معرفة المؤسسة بالبيئة التي تعمل فيها، وهي:

– قيمة الدفاع (اعرف عدوك): يستجيب من خلالها أفراد المؤسسة للتغيرات البيئية، وذلك بوضع الخطط الإستراتيجية، بعد دراسة التهديدات البيئية.

– قيمة التنافس (البقاء للأصلح): ويتم إدراكها في المستويات الإدارية العليا للتنظيم، حيث تعبّر عن القدرة التنافسية للمؤسسة.

– قيمة استغلال الفرص (من يجرؤ يكسب): وتمكن المؤسسة من الوصول إلى الفرص الخارجية، قبل أن تصل إليها المؤسسات المنافسة، وانتهازها واستغلالها بسرعة، رغم ما قد يرافقها من مخاطرة.

اثار القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي:

توجد علاقة طردية تربط القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي ، حيث تساهم القيم التنظيمية في المنظمة السائدة في رفع أو خفض مستويات الرضا الوظيفي بمعدلات متباينة، وذلك وفقاً لنوعية الثقافة السائدة في المنظمة، على اعتبار

أن القيم التنظيمية هي أهم مكون لثقافة المنظمة ، فالقيم التنظيمية في الثقافة المرنة (القوية) ترفع من مستويات الرضا الوظيفي ، نتيجة زيادة إقبال الموارد البشرية على العمل وزيادة درجات ولائها وانتمائها للمنظمة. أما القيم التنظيمية في الثقافة الجامدة (الضعيفة) فتخفض من مستويات الرضا الوظيفي ، نتيجة المركزية والتضييق في صلاحيات الموارد البشرية، وعدم تشجيعها للابتكار والإبداع، فكل فرد خائف من المسائلة عند الخطأ.

ويتمثل دور القيم التنظيمية للأفراد فيما يخص رضاهم الوظيفي في العناصر التالية:

- تحقيق درجة عالية من الرضا.
- زيادة درجة الولاء للمنظمة والإلتزام بالسياسات ونظم الأعمال.
- يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات عند تباين أنماط القيم.
- زيادة فعالية البرامج التدريبية.
- تضارب القيم يؤدي إلى تفكك وإهمار المنظمة.
- زيادة كفاءة إتخاذ القرار.
- تخفيض معدلات ترك الخدمة والمحافظة على المعدات والأدوات.
- زيادة كفاءة العمل ورفع معدلات الأداء.
- المساعدة على تقييم و تنفيذ إستراتيجيات المنظمة.

7-2- تأثير الأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي :

العادات والتقاليد التنظيمية هي مجموعة من التعليمات والقواعد غير مكتوبة والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة إتباعه في المواقف المختلفة وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد، ويعد الخروج عليها خروج عن المألوف وخروج عن إرادة الجماعة.

الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف حيث تسود ويلتزم بها الجميع وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذا فائدة أو لا فائدة لها مثل عدم توظيف إثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية.

أثر الأعراف على الرضا الوظيفي:

هناك مجموعة من العادات والسلوكيات الوظيفية تتمثل في الامبالاة بأداء العمل المنوط ببعض الموظفين والنوعية والكفاءة المطلوبة وشيوع بعض العادات الذهنية والسلوكيات تتمثل في الكسل والبطء السلوكي والتراخي في أداء العمل ومتابعته في إطار شروطه ومعاييرها ناهيك عن عدم التعود بالتبصر واليقظة في متابعة العمل بعد أدائه هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الوظيفية والاجتماعية تشكل نمو واتساع الكسل والإهمال والتراخي وعدم الجدية في أداء العمل هي مؤشرات لانخفاض الأداء والرضا الوظيفي.

نستطيع أن نوصف الظواهر الممتدة لتجليات 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 نقائص في القوانين أو الأنظمة الخاصة بالمنظمة وإنما بسبب وجود عوامل أخرى أحيانا لا تدخل في الحسبان وقت التنظيم فتحدث المشاكل نتيجة التفاوت في العادات والتقاليد والأخلاق في الأفراد الذين نشؤ في البيئات المختلفة ولذا فإن المدير مهما كان لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية أو الضغوط أو ما شابه ذلك ، وإنما يتخذ الخطوات الإيجابية لتغييرها وذلك عن طريق الشرح والمدارات والإقناع والتشجيع المعنوي والمادي وإعطاء المكافئة وغيرها من الوسائل.

وبالتالي الأعراف التنظيمية 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، تكوين اتجاهات ومصدر لتشكيل أخلاق الموظفين.

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل تعرضنا لمفهوم الرضا الوظيفي و إبعاده وأهميته والعوامل المؤثرة فيه والعناصر المكونة له واهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وقلنا أنه نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته مع انعكاس مدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة العمل ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

إن الهدف من قياس الرضا الوظيفي هو التعرف على مستوى ودرجة ما يتمتع بها الأفراد من ارتباط بالعمل، والأسباب الكامنة وراء عدم الارتباط.

إن رضا الفرد عن عمله يتحدد بناء على عدة عوامل مرتبطة بذات الفرد وشروط العمل وعلاقات العمل وظروف العمل، كما تطرقنا إلى تأثير الثقافة التنظيمية بشتى إبعادها على الرضا الوظيفي ويأتي الفصل الرابع والمتمثل في الدراسة الميدانية ليوضح ويقدم تفسيراً عن كيفية تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها على الرضا الوظيفي .

الفصل الرابع: التعريف بميدان الدراسة

تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. المنهج المستخدم في الدراسة
3. أدوات الدراسة
4. عينة الدراسة
5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
6. خصائص أفراد العينة

تمهيد:

يهدف هذا البحث إلى دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي للموظفين بمديرية التجارة بولاية غرداية وللإجابة عن التساؤلات البحث وإختيار فروضه، خصصنا الجانب الميداني حيث سنتطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزماني)، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها وخصائصها، والأساليب المستخدمة في الدراسة.

4-1- مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وقد اتفق أغلب الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

- المجال المكاني.
- المجال الزماني.
- المجال البشري.

أولاً: المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة على مستوى مديرية التجارة لولاية غرداية، حيث تعتبر هذه المديرية أهم سلطة رقابية على الأغذية، إذ أنها الهيئة المسؤولة عن تنظيم الرقابة على جميع الأغذية. 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 متابع الغش والتزيف.¹

ومن أهم أبرز المهام الخاصة بالمديرية ما يلي:

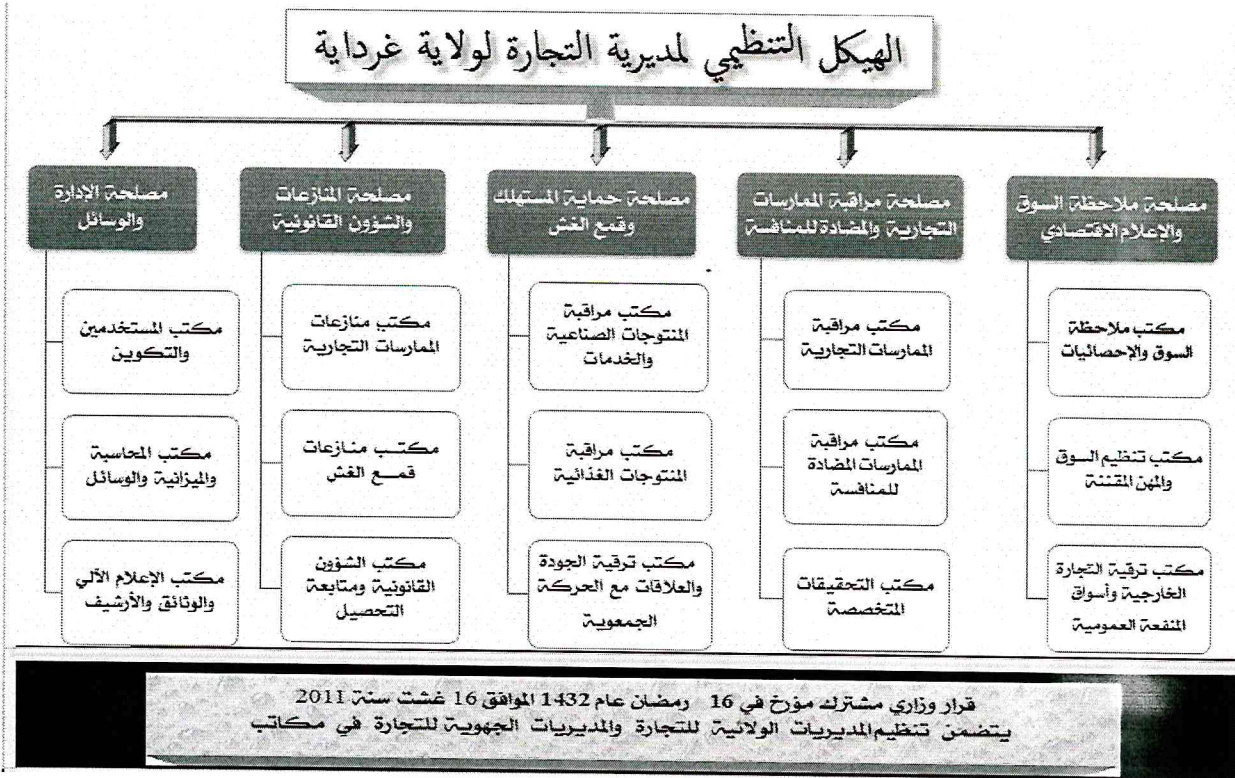
وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03 - 409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق لـ 05 نوفمبر 2003 الذي ينص على تنظيم ومهام المصالح الخارجية للوزارة فإن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية

¹ <http://www.dcwghardaia.dz/index.php/direction/module-variations> بتاريخ 20/04/2018

المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهنة المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش . تكلف بهذه الصفة، بما يأتي:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهنة المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها .
- 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 و / أو الإستراتيجية.
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- تنظيم تسيير 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 الهيئات المعنية.
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية.
- تطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين، بالتنسيق مع جمعياتهم.
- اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع 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 الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات.
- اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين.
- تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.

وتتضمن هذه المديرية عدة مصالح هي:



1/ مصلحة الإدارة والوسائل.

2/ مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.

3/ مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.

4/ مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

5/ مصلحة مراقبة السوق والإعلام.

الهيكل التنظيمي حسب المخطط التالي:¹

ثانيا : المجال الزمني:

لا يختلف اثنان من أهل الاختصاص على أن الدراسة الاستطلاعية بالغ الأثر في سيرورة الجانب الإمبريقي من الدراسة لاسيما و أن هاته الأخيرة تسهل للباحث من تكوين صورة أولية حول الدراسة و كيفية إجراءها ميدانيا حيث بدأت

¹ http://www.dcwghardaia.dz/index.php/direction/module-variations. بتاريخ 2018/04/20

الدراسة الاستطلاعية من بداية سبتمبر 2017 و انتهت في نوفمبر 2017 و بعد حصول الموافقة من إدارة الجامعة على موضوع الدراسة في شهر نوفمبر 2017 بدأت الدراسة بالجانب النظري و المنهجي للموضوع و استمرت حتى بداية مارس 2018.

أما الجانب التطبيقي (الميداني) فقد بدأ في بداية مارس و قمنا بإعداد الاستمارة ثم النزول إلى مديرية التجارة محل الدراسة من أجل توزيع الاستمارات على المبحوثين حيث تم توزيع 56 استمارة، وتم استرجاعها في حدود 18 يوم، و تم تفرغ البيانات و تحليلها و تفسيرها و الوصول إلى نتائج الدراسة و مناقشتها على ضوء الفرضيات المقترحة، حيث انتهت الدراسة في 25 أفريل 2018.

ثالثا: المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في عدد أفراد مجتمع البحث و يتكون من 80 موظف يتمثلون في جميع الموظفين الذين يشتغلون بمقر المديرية الولائية للتجارة لولاية غارداية.

4-2- المنهج المستخدم في الدراسة :

إن طبيعة الموضوع هي التي توضح و تحدد نوع المنهج المتبع في دراستنا ، و ذلك لتشخيص و معرفة الثقافة التنظيمية داخل المديرية و علاقتها بالرضا الوظيفي .

إن المنهج يعني مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، و المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع.¹

أما المنهج العلمي فهو الطريقة لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال و على الإجراءات المعترف بها للتحقق في الواقع.²

و من المناهج المستخدمة ارتأينا انتهاج و اختيار المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع و يصفها وصفا دقيقا.

¹ عمار يوحوش، دليل الباحث في المنهجية و الرسائل الجامعية، وفاء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 29.
² موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004-2006، ط2، ص 98-102.

إذ يقوم المنهج الوصفي على دراسة و تحليل و تفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها و أبعادها و توصيف العلاقة القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة و تحديد أسباب وجودها ، و إنما يشمل كذلك تحليل البيانات و قياسها و تفسيرها و التوصل إلى وصف دقيق للظاهرة و نتائجها.¹

4-3- أدوات الدراسة:

تعتبر الاستمارة الأداة الأكثر استخداما في البحوث الإنسانية و الاجتماعية بهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة و هي الأداة المستخدمة في هذه الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع.

والاستمارة هي أداة و وسيلة جمع البيانات تقدم للمبحوثين الذين تم لاختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة ، و يتم ذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها ، و تعرف بأنها مجموعة أسئلة بعضها مفتوحة و بعضها مغلقة و بعضها الآخر نصف مفتوحة.²

و تعرف بأنها مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها إكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الإستقصاء التجريبي. أي إجراء بحث ميداني على مجموعة محددة من الناس، و هي الوسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث و المبحوث و تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوثين.³

و لتحقيق أهداف الدراسة و للكشف عن العلاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي قمنا بتصميم إستبيان لجمع البيانات و المعلومات من أفراد و عينة الدراسة و تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاثة أجزاء كالتالي:

الجزء الأول: شمل البيانات الشخصية للمبحوثين و تمثلت في المتغيرات الديموغرافية و هي الجنس ، السن،المستوى العلمي، الأقدمية، الوظيفة.

الجزء الثاني: و يتضمن معلومات حول الثقافة التنظيمية (و التي تمثل المتغير المستقل)

الجزء الثالث: و يتضمن معلومات حول الرضا الوظيفي (و الذي يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة)

¹ خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ط1، ص 43.

² رشيد زرواتي، تدرجات على منهجية البحث العلمي في البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص154.

³ سلاطية بلقاسم، حسان الجيلالي، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ص77.

4-4 المجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين من الإطارات، تحكّم، تنفيذ، الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية التجارة بولاية غارداية (المديرية العامة) و البالغ عددهم 80 موظف بمقر المديرية الولائية للتجارة.

4-5 عينة البحث :

قام الباحث بإختبار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 70%. (56 موظف) من مجتمع الدراسة المكون من 80 موظف قد تم توزيع أداة الدراسة (الإستمارة) على أفراد العينة في شهر مارس 2018 و بعد حوالي 18 يوم تم إسترجاع جميع الإستمارات، و بعد الفحص و التمحيص تم إستبعاد 04 إستمارات و ذلك لعدم جدية الإجابة عليهم و إحتوائها على أجوبة متناقضة ، و بذلك يكون عدد الإستمارات الخاضعة للدراسة 52 إستمارة أي أن عينة الدراسة هي 52 مبحوث.

4-6- الأساليب المستخدمة في الدراسة :

بعد عملية جمع الإستمارات التي أجاب عنها المبحوثين تأتي عملية تفرّغ و تحليل البيانات المتحصل عليها، و قد إعتدنا في هذه العملية على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (نظام SPSS) حيث يستخدم هذا النظام لإدخال البيانات و عرضها و حساب مقاييس النزعة المركزية و التشتت و معامل الارتباط و غيرها من المقاييس.

و في دراستنا هاته إستخدمنا الأساليب التالية:

-حساب التوزيع التكراري ، النسب المئوية لوصف خصائص المبحوثين و التعرف على إجاباتهم على أسئلة الإستمارة

-المتوسط الحسابي: أهم مقاييس النزعة المركزية

- عرض الجداول الإحصائية للإجابات

- معامل الارتباط لبيرسون: إستخدمناه لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي و اللذان يمثلان المتغير المستقل و المتغير التابع على التوالي في دراستنا هاته.

توزيع العينة حسب المتغيرات الديمغرافية:

تمثل الجداول والمنحنيات التالية توزيع العينة حسب كل من السن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية، المنصب.

الجدول رقم 01: توزيع العينة حسب السن

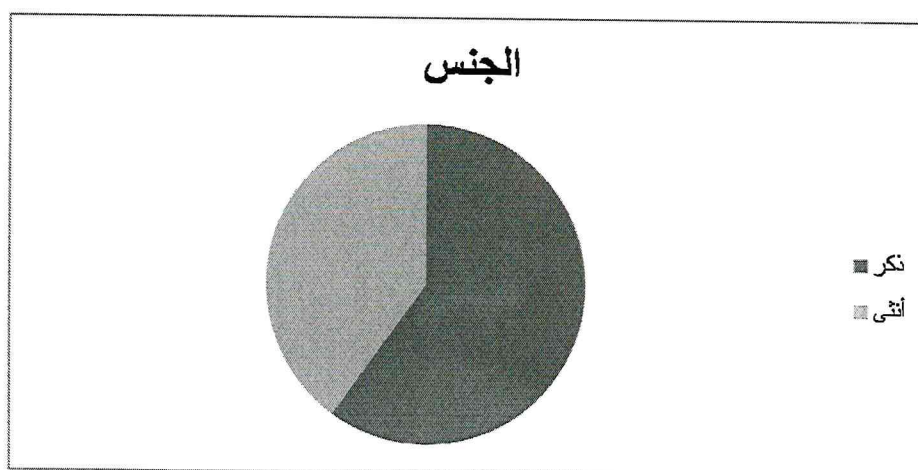
السن	التكرار	النسبة
29-20	6	11.5%
39-30	31	59.6%
49-40	14	26.9%
60-50	1	1.9%
المجموع	52	100%

من خلال الجدول يتضح أن أكبر فئة من المبحوثين تتمركز في فئة (39-30) بنسبة 59.6% و هي تمثل أكبر نسبة، ثم تليها فئة (49-40) سنة بنسبة 26.9%، و في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (29-20) بنسبة 11.5%. فيما لم تتعد الفئة العمرية (60-50) سنة نسبة 1.9%.

مما سبق نستنتج أن أغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (39-30) سنة حيث وصلت نسبتهم إلى 59.6% مما يدل على أن أغلب المبحوثين هم من فئة الشباب و هذا الاعتماد المديرية سياسة التشغيل في السنوات الأخيرة و نظرا لخروج نسبة كبيرة من العمال إلى التقاعد حسب ما صرح به العمال، كما أن هذه النسبة تساعد على العطاء و مزيد من الحيوية و يفيد المديرية بطاقات متجددة و فعالة .

الجدول رقم 02: توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	31	59.6%
أنثى	21	40.4%
المجموع	52	100%

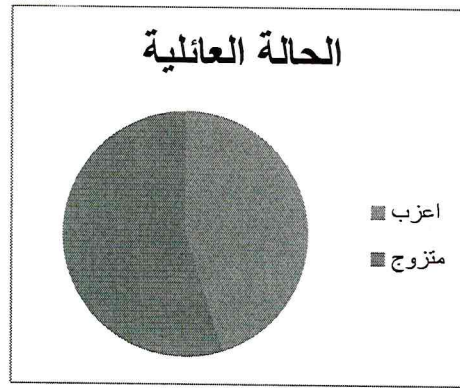


الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب الجنس

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الذكور و ذلك بنسبة 59.6%، و بالمقابل فإن فئة الإناث كانت نسبتهم 40.4% ، و يرجع سبب تغلب فئة الذكور على فئة الإناث في مديرية إلى طبيعة نشاط المديرية حيث تهتم في أغلب الأحيان بالرقابة و المتابعة و العمل خارج مقر المديرية و هذا ما لا يساعد طبيعة المرأة إذ لا تميل إلى مثل هذه الأعمال، و بالنسبة للعاملات في المديرية فيتم تخصصن في الأعمال الإدارية و المحاسبة إلى غير ذلك من الأعمال التي تستقطب الإناث

الجدول رقم 03: توزيع العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
46.2%	24	اعزب
53.8%	28	متزوج
100%	52	المجموع



الشكل رقم (07): العينة حسب الحالة العائلية

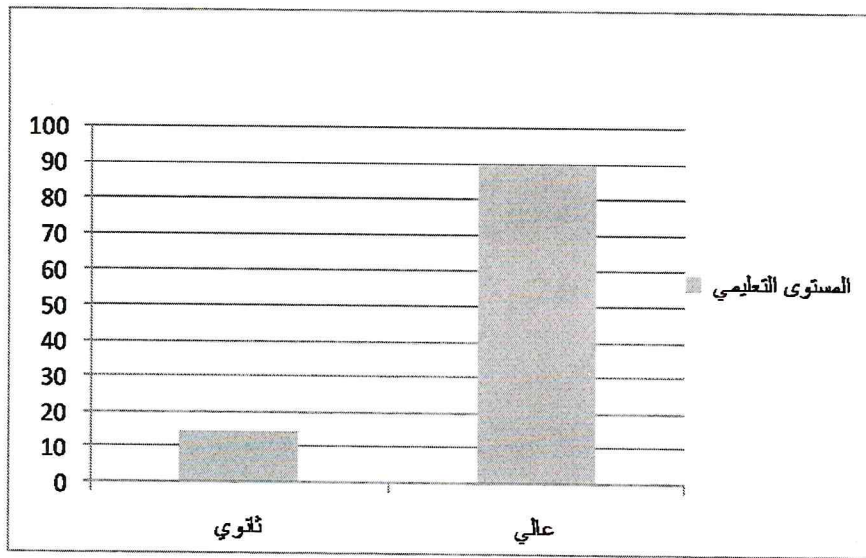
من خلال قراءة الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال متزوجون و ذلك بنسبة 54% من مجموع أفراد العينة، و هذا بالمقابل نجد نسبة 46% من المبحوثين هم العزاب .

-مما سبق يستخلص أن أغلبية المبحوثين متزوجون و هذا أمر طبيعي إذا عدنا إلى الجدول الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب السن، حيث يتبين لنا أن أغلب المبحوثين تقع في فئة (30-39) سنة و (40-49) سنة و هذا يعني أن لأغلبهم إلتزامات عائلية ستنعكس حتما على تصرفاتهم و سلوكياتهم ما يحدث حولهم.

بالمقابل نجد فئة أخرى من المبحوثين عزاب و بالتالي تقل عندهم المسؤولية الاجتماعية إذ الوضع الاجتماعي للأعزب يختلف عنه لدى المتزوج.

الجدول رقم 04: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
11.5%	6	ثانوي
88.5%	46	عالي
100%	52	المجموع



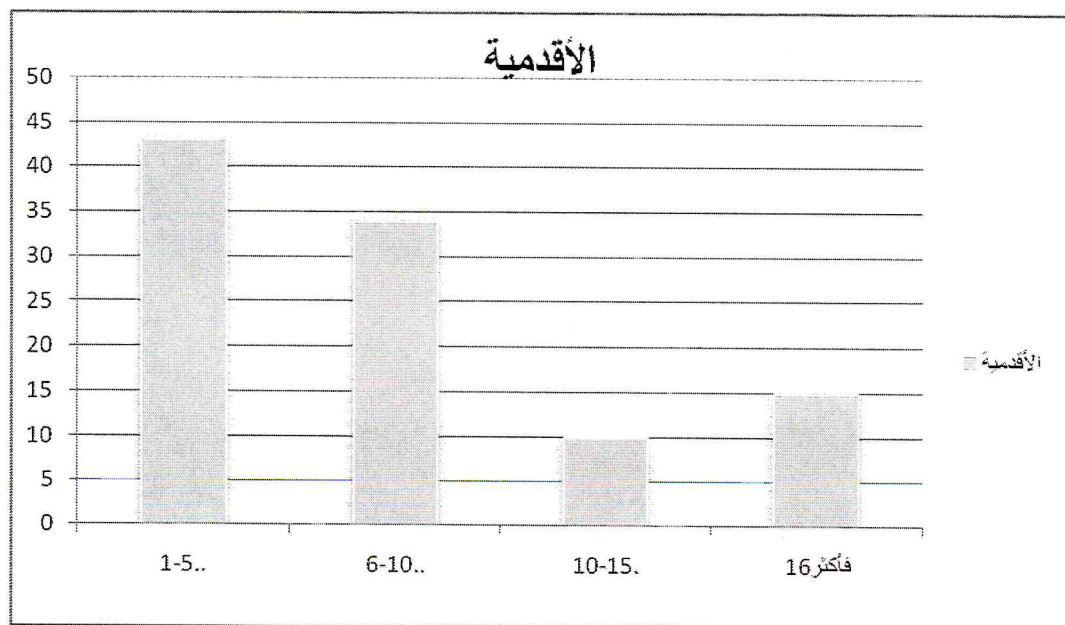
الشكل رقم (08): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية الباحثين ذو مستوى عالي و ذلك بنسبة 88.5%، و بالمقابل فإن فئة الباحثين ذو مستوى ثانوي جاءت بنسبة 11.5%، و يلاحظ أن أغلبية الباحثين ذو مستوى عالي و يرجع ذلك إلى أن نسبة الكبيرة من الباحثين جامعيين إضافة إلى طبيعة العمل الإداري و الذي يتطلب توفر مستوى تعليمي عالي، كما يؤكد حرص المديرية على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في تسيير أعمالها، كما يعود إلى شروط التوظيف الذي تفرضها قوانين المديرية و التي تهدف إلى تحسين مستوى العاملين و تنمية كفاءتهم.

بالمقابل تأتي فئة الباحثين بنسبة ضئيلة ذو المستوى الثانوي حيث يشتغلون في مناصب إدارية لا تحتاج إلى معرفة علمية بقدر ما تحتاج إلى الخبرة المهنية الطويلة.

الجدول رقم 05: توزيع العينة حسب حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
سنة-5	22	42.3%
10-6	17	32.7%
15-11	5	9.6%
16 فأكثر	8	15.4
المجموع	52	100%



الشكل رقم (10): توزيع العينة حسب الأقدمية

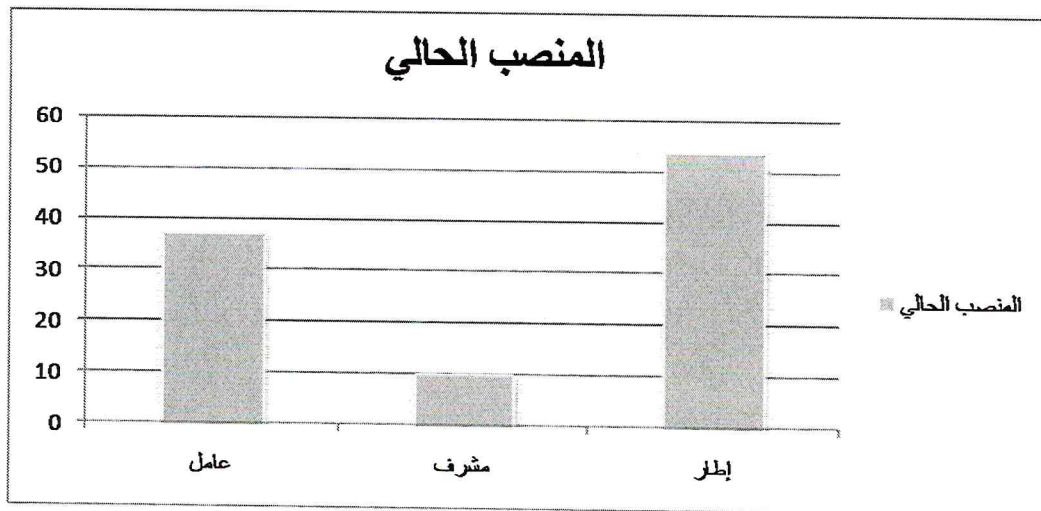
من خلال الجدول يتضح أن أكبر نسبة تمثلها فئة العمال الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات و ذلك بنسبة 42.3% من المبحوثين ، تليها نسبة 32.7% من المبحوثين لهم أقدمية من (6-10) سنوات.

فيما تأتي في المرتبة الثالثة الدين لهم أقدمية أكثر من 16 سنة بنسبة 15.4% و في الاخير تأتي نسبة 9.6% لتمثل الأفراد الدين لهم أقدمية ما بين (11-15) سنة.

نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين في عينة بحثنا تتراوح أقدميتهم في المنصب الحالي ما بين (01-05) سنوات و (06-10) سنوات بالترتيب و على التوالي و هذا ما يدل أن المبحوثين يتميزون بالحدثة في مناصبهم إذا نستنتج أن هناك دوران المناصب في مديرية التجارة و هذا راجع لخروج نسبة معتبرة من العمال إلى تقاعد في السنوات الأخيرة.

الجدول رقم 06: توزيع العينة حسب المنصب الحالي

المنصب	التكرار	النسبة
عامل	19	36.5%
مشرف	5	9.6%
إطار	28	53.8%
المجموع	52	100%



الشكل

رقم (11): توزيع العينة حسب المنصب الحالي

من الجدول يتضح لنا ان اغلبية المبحوثين من فئة الاطارات وذلك بنسبة 54 %، تليها فئة العمال وذلك بنسبة 36.5% فيما تأتي فئة المشرفين في المرتبة الاخيرة بنسبة 9.6%. مما سبق نستخلص ان اغلب المبحوثين من فئة الاطارات وهذا راجع لأن اغلب المبحوثين جامعيين ويحملون شهادات عليا فهم مؤهلون لشغل المناصب العليا في المديرية .

فيما تأتي فئة المشرفين ثانيا وهذا لطبيعة بعض المهام حيث تتطلب تدريبا مباشرا وخبر مهنية طويلة .

كما تأتي فئة العمال بنسبة ضئيلة جدا وهذا نظرا للهيمنة الواضحة للمستوى التعليمي العالي لدى اغلب العمال وهذا حسب الجدول رقم (04) الخاص بتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي .

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

1. عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى

2. الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

3. عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية

4. الاستنتاج الجزئي للفرضية لثانية

5. الاستنتاج العام

1- عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى:

الجدول رقم 07: العلاقة بين الأساس المعتمد في الترقية والرضا عن الترقية

المجموع	لا		نعم		الرضاعن الترقية أساس الترقية	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
المساواة بين العمال	4	100%	4	0%	0	0%
العلاقات الشخصية	30	93.33 %	28	6.66%	2	6.66%
الجهد والأداء	18	88.88%	16	11.11%	2	11.11%
المجموع	52	92.30%	48	7.69%	4	7.69%

من خلال الجدول السابق يظهر أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة (92,30%) من مجموع أفراد العينة غير راضين عن الترقية ، تدعمها في ذلك نسبة 100 % من الأفراد الذين يرون أن الأساس المعتمد في الترقية هو المساواة بين العمال ، مقابل نسبة 92,33 % من الذين يرون أن العلاقات الشخصية أساس الترقية ، تليها نسبة 88,88% من الذين يرون أن الجهد و الأداء هو المعيار المعتمد في الترقية .

كما تبين ن نسبة 7,69 % من الباحثين راضون عن نظام الترقية في المديرية ، تدعمها في ذلك نسبة 11,11 % من الذين يرون أن الأساس الترقية هو الجهد و الأداء ، مقابل 6,66% من الذين يرون أن العلاقات الشخصية هي أساس الترقية .

يتضح من خلال هذه النتائج أن أغلبية الباحثين غير راضون عن الترقية في المديرية ذلك أن الإدارة لا تقدر بمجهوداتهم و لا أدائهم كما أنه لا توجد عدالة في فرص الترقية لبروز العلاقات الشخصية كأساس للترقية ، و يتضح لنا جليا أن العمال يطمحون إلى شغل مناصب أعلى في التنظيم و ذلك من خلال عملية الترقية لما لها من مزايا مادية و معنوية خصوصا و أن أغلبية أفراد العينة ذو مستوى عالي و ذو سن أقل من 40 سنة هذا حسب البيانات الديمغرافية للعينة.

إلا أن هناك نسبة قليلة جداً عبرت أهما راضية عن الترقية و أن الإدارة تقدر مجهوداتهم و أدائهم و هي أساس الترقية و هذا نظرا لاستفادتهم من الترقية.

نستنتج أن نظام الترقية في المديرية يخضع لمعايير غير عادلة و غير موضوعية و أن بعض الاطارات لم تتم ترقيتهم منذ مدة طويلة حسب ما صرحوا لنا و أن معايير الترقية تطبعها العلاقات الشخصية و الذاتية مما يؤثر سلبا على العامل و يؤدي إلى إحباط نفسي للعاملين و شعورهم بعدم الرضا و هذا ما سنراه في تحليلنا لمعطيات الحمول الموالي .

الجدول رقم 08 : يوضح مدى رضا الموظفين عن نظام الترقية.

النسبة	تكرار	رضا الموظفين عن نظام الترقية
7.7%	4	نعم
92.3%	48	لا
100%	52	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن الأغلبية الساحقة من مجموع أفراد العينة غير راضون عن نظام الترقية و ذلك بنسبة 92,3 % مقابل نسبة 7,7 % التي أجابت بأهما راضية عن العمل .

نستنتج أن أغلبية المبحوثين عبروا عن عدم رضاهم عن نظام الترقية و هذا لعدم شفافية و عدالة هذا النظام و خضوعه لمعايير ذاتية تحكمها المحسوبية و التوصيات و التدخلات و تخضع لمنطق أو معايير غير موضوعية و هو ما له تأثير سلبي على العامل و على مساره المهني فهو يطمح أن يترقى و يتقلد مناصب تماشى و مستواه العلمي هذا الواقع يؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط و عدم الرضا .

في المقابل نجد نسبة و لو ضئيلة جدا راضية عن الترقية و هذا لاستفادتهم من الترقية أو أن الإدارة قدرت مجهوداتهم و أدائهم و استفادوا من الترقية بمعايير الكفاءة و الأقدمية و القوانين.

الجدول رقم 09: يبين علاقة توزيع الحوافز بعدالة بين العمال و الرضا عن القيم التنظيمية

المجموع		غير راضى تماما		غير راضى		راضى		راضى تماما		الرضا عن القيم التنظيمية توزيع الحوافز بعادلة
82.69%	43	13.95%	6	34.88%	15	46.51%	20	4.65%	2	نعم
17.30%	9	22.22%	2	44.44%	4	33.33%	3	0%	0	لا
100%	52	15.38%	8	36.53%	19	44.23%	23	3.84%	2	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن فئة المبحوثين الذين صرحوا أنهم غير راضون عن القيم التنظيمية تشكل أعلى نسبة بـ 44,23% ، تدعمها في ذلك نسبة 46,51% من عينة البحث يرون بعدالة توزيع الحوافز ، مقابل

33,33% من الذين يرون بعدم عدالة توزيع الحوافز .

كما تبين أن نسبة 36,53% من أفراد العينة عبروا عن عدم رضاهم عن القيم التنظيمية ، تدعمها في ذلك نسبة 44,44% من الذين يرون بعدم عدالة توزيع الحوافز مقابل 34,88% من الذين يرون بعدالة توزيع الحوافز .

فيما عبرت نسبة 15,38% من المبحوثين أنهم غير راضون تماما عن القيم التنظيمية ، تدعمها في ذلك نسبة 24,22% من الذين يرون بأن توزيع الحوافز غير عادل مقابل نسبة 13,95% من الذين يقرون بعدالة توزيع الحوافز .

أما الذين يرون بأنهم راضون تماما عن القيم التنظيمية فكانت نسبة 3,84% تدعمها في ذلك نسبة 4,65% يقرون بعدالة توزيع الحوافز .

مما سبق نستنتج أن نسبة كبيرة من المبحوثين عبروا بأنهم غير راضين عن القيم التنظيمية و هذا إذا ما جمعنا النسبتين و هما الذين عبروا بغير راضي و غير راضي تماما لأنهما يمثلان توجهها واحد .

كما نجد أن غالبية الذين عبروا عن عدم رضاهم يرون أن توزيع الحوافز في المديرية لا يتم بطريقة عادلة و لا يخضع للمساواة بين العمال و ذلك لخضوعه لمعايير ذاتية تحكمها المحسوبية و العلاقات الشخصية مع المسؤولين و التوصيات مما يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الثقة و عدم الرضا عن العمل لدى يجب على المسؤولين السعي من أجل تحقيق العدالة و المساواة بين العاملين .

في القابل نجد نسبة أقل بقليل من الأولى عبروا عن رضاهم عن القيم التنظيمية غالبيتهم يقرون بعدالة توزيع الحوافز بين العمال فحسب تصورهم نظام الحوافز في المديرية يخضع لمعايير الكفاءة و الأقدمية و القوانين و هذا ما يؤدي بهم للشعور بالإطمئنان و الرضا الوظيفي .

الجدول رقم 10: تعامل المسؤولين بالاحترام والتقدير مع الجميع والرضا عن القيم التنظيمية السائدة

المجموع		غير راضي تماما		غير راضي		راضي		راضي تماما		الرضا عن القيم التنظيمية
		غير راضي تماما	غير راضي	راضي	راضي تماما	التعامل بالاحترام مع الجميع				
69.23%	36	2.77%	1	27.77%	10	63.88%	23	5.55%	2	نعم
30.76%	16	19.44%	7	56.25%	9	0%	0	0%	0	لا
100%	52	15.38%	8	36.53%	19	44.23%	23	3.84%	2	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 44,23% من مجموع أفراد العينة راضين عن القيم التنظيمية السائدة في المديرية ، تدعمها في ذلك نسبة 63,88% من الأفراد الذين يرون أن المسؤولين يتعاملون باحترام وتقدير مع الجميع .

و تأتي في المرتبة الثانية نسبة 36,53% من المبحوثين غير راضين عن القيم التنظيمية تدعمها في ذلك نسبة 56,23% من الذين يرون أن المسؤولين لا يتعاملون باحترام و تقدير مع الجميع مقابل 27,77% من المبحوثين الذين يقرون أن المسؤولين يتعاملون باحترام و تقدير مع الجميع .

أما الأفراد الغير راضون تماما عن القيم التنظيمية فتمثله نسبة 15,38% من أفراد العينة تدعمها في ذلك نسبة

19,44% يقرون بأن المسؤولين لا يتعاملون باحترام و تقدير مع الجميع مقابل 2,77% يرون عكس ذلك .

أما نسبة 3,44% فتمثل الأفراد الراضون تماما عن القيم التنظيمية تدعمها في ذلك نسبة 5,55% يقرون بأن المسؤولين يتعاملون باحترام و تقدير مع الجميع .

نستنتج مما سبق أن نسبة كبيرة من المبحوثين عبروا أنهم غير راضين عن القيم التنظيمية و هذا إذا ما جمعنا النسبتين و هما الذين عبروا بغير راضي عن القيم التنظيمية و غير راضي تماما لأنهما يمثلان توجهها واحدا .

كما نجد غالبية الذين عبروا عن عدم رضاهم عن القيم التنظيمية يرون أن المسؤول لا يتعامل باحترام و تقدير مع الجميع حيث نجد أن علاقة المسؤول بالعمال ليست قوية و هذا يعود إلى عدم إشباع حاجات العمال المتنوعة كما أن المسؤولين ينظرون للعمال على أنهم مكلفين بأعمال المديرية فقط ، دون النظر إلى أن هؤلاء العمال لهم اهتمامات أخرى خارج نطاق العمل و لابد من إشباع حاجات الاحترام و التقدير .

في حين أن نسبة أخرى من المبحوثين راضون عن القيم التنظيمية سواءا بدرجة راضي تماما أو راضي مع الإشارة إلى أنهم يرون أن المسؤولين يتعاملون باحترام و تقدير مما له دلالة سوسيولوجية على أن المسؤولين يحاولون إنشاء علاقة طيبة مع المرؤوسين و ذلك عن طريق حسن التعامل معهم باحترام و تقدير متبادل .

لدى على المسؤولين إختيار أنسب الأساليب في علاقتهم مع المرؤوسين و يتطلب إحترامهم و تقديرهم بشكل مقبول حتى يمكنهم القيام بعملهم في جو تنظيمي مريح يشعرون بالسعادة و الرضا عن العمل ، و هذا ما سنوضحه في الجدول الموالي الذي يبين أهمية قيم الاحترام و التقدير .

الجدول رقم 11: يبين رأي المبحوثين في أن الاحترام والتقدير يمنح الرضا

الاجابة	تكرار	النسبة
نعم	49	94.2%
لا	3	5.8%
المجموع	52	100%%

من خلال تبين أن نسبة 94,2 % يقرون بأن الاحترام و التقدير بمنحهم الرضا مقابل 5,8 % من أفراد العينة يرون أن الاحترام و التقدير لا يمنحهم الرضا في العمل .

مما سبق يتضح أن معاملة العاملين في المديرية باحترام و التقدير و تشجيع إبداعاتهم يشعروهم بالارتياح و الرضا و من ثمة بدل المزيد من الجهد لتطوير عملهم و إتقانه ، لدى فاحترام العاملين و تقديرهم يعتبر من بين الاسس المهمة في الاعتناء بالموارد البشرية لأهمية الجانب المعنوي للأفراد ، كما يجب معاملة عادلة و محترمة لجميع العاملين حتى يشعروا بالرضا الوظيفي .

في المقابل نجد عينة ضعيفة جدا من المبحوثين ترى أن الاحترام و التقدير لا يمنحهم الرضا و قد يرجع ذلك حسبهم لأهمية عوامل أخرى يرونها تشبع حاجاتهم الخاصة كالحوافز المادية مثلا الأجر و المكافآت حتى يلبوا حاجياتهم الاجتماعية و الأسرية .

جدول رقم 12: يوضح علاقة نظرة المديرية للعامل كمورد هام والرضا عن القيم التنظيمية

المجموع	غير راضي تماما		غير راضي		راضي		راضي تماما		الرضا عن القيم التنظيمية نظرة للعامل كمورد هام
	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	نعم / لا / المجموع
44.23%	4.34%	1	13.04%	3	73.91%	17	8.69%	2	نعم
55.76%	24.13%	7	55.17%	16	20.68%	6	0%	0	لا
100%	15.38%	8	36.53%	19	44.23%	23	3.84%	2	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 44,23% من مجموع أفراد العينة راضين عن القيم التنظيمية السائدة في المديرية تدعمها في ذلك نسبة 73,91% من الأفراد الذين يرون أن المديرية تنظر إلى العامل كمورد هام له قيمة ، مقابل 20,65% من الذين يرون أن المديرية لا تنظر للعامل كمورد هام له قيمة .

و تأتي في المرتبة الثانية نسبة 36,53% من أفراد العينة غير راضين عن القيم التنظيمية تدعمها في ذلك نسبة

55,17% من الذين أجابوا بأن المديرية لا تنظر للعامل كمورد هام له قيمة مقابل 13,04% ممن يرون أن المديرية تنظر للعامل كمورد هام له قيمة ، أما الغير راضون تماما عن القيم التنظيمية فتمثله نسبة 15,38% من أفراد العينة تدعمها في ذلك نسبة 24,13% ممن يرون أن المديرية لا تنظر للعامل كمورد هام له قيمة مقابل 4,34% ممن يرون أن المديرية تنظر للعامل كمورد هام له قيمة .

أما فيما يخص الأفراد الراضون تماما عن قيم التنظيمية فتمثله نسبة 3,84% تدعمها في ذلك نسبة 8,69% من الذين يرون أن المديرية تنظر للعامل كمورد هام له قيمة.

نستنتج مما سبق أن لنظرة المديرية للعامل دور في تحديد مدى رضا المبحوثين عن القيم التنظيمية ، حيث نجد أنه كلما كانت هذه النظرة إيجابية (أي تعتبر العامل كمورد هام له قيمة) اتجهنا نحوى ، التعبير عن الرضا عن القيم التنظيمية بالإيجاب .

و كلما كانت نظرة المديرية للعامل سلبية كلما اتجهنا نحوى التعبير عن عدم الرضا عن القيم التنظيمية.

كما نلاحظ أن معظم المبحوثين الذين عبروا عن رضاهم عن القيم التنظيمية يعتقدون أن المديرية تنظر إليهم كمورد هام له قيمة و ذلك راجع لحاجة الإدارة إلى كفاءتهم و خبراتهم سواء كانوا إدارات ذو مستوى عالي أو عمال ذوي خبرة و أقدمية لها مدلولها في الواقع العملي .

أما المبحوثين الذين عبروا عن عدم رضاهم عن القيم التنظيمية نجد معظمهم يرون أن المديرية تعتبرهم غير مهمين ، هذا راجع لخصوصية العينة ، فحسب الجدول رقم (05) الخاص بالأقدمية نجد أن نسبة كبيرة من العينة لها خبرة أقل من 5 سنوات و هذا ما يجعلهم يمتازون بعدم الخبرة و قلة الأقدمية .

و مما لا شك فيه أن المورد البشري أهم الركائز المهمة في تطور المنظمات الحديثة فبدونه لا تقوم لها قائمة و هو ما أثبتته النظريات الحديثة ، و لعل من أهم فشل المنظمات عامة هو النظرة القاصرة و المحجفة للمورد البشري .

الجدول رقم 13: يوضح علاقة اسلوب العمل الجماعي بالرضا عن قيم التعاون .

المجموع		لا		نعم		الرضا عن قيم التعاون اسلوب العمل الجماعي
63.46%	33	42.42%	14	57.57%	19	نعم
36.53%	19	84.21%	16	15.78%	3	لا
100%	52	57.69%	30	42.30%	22	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن اغلبية المبحوثين غير راضون عن قيم التعاون و ذلك بنسبة 57,69% تدعمها في ذلك نسبة 84,21% من الذين يرون أن المبحوثين لا يميلون إلى أسلوب العمل الجماعي ، مقابل نسبة 42,42% نرى أن المبحوثين يميلون إلى الأسلوب العمل الجماعي .

هذا بالمقارنة مع نسبة 42,30% من أفراد العينة نرى أنها راضية عن قيم التعاون تدعمها في ذلك نسبة 57,57% من الذين يرون بميل الموظفين لأسلوب العمل الجماعي مقابل نسبة 15,78% من الذين يرون أن المبحوثين لا يميلون إلى أسلوب العمل الجماعي .

نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين غير راضون عن قيم التعاون و مرجع ذلك لأن أغلب أفراد العينة إطارات ذو مستوى عالي و هذا حسب الجدول رقم (04) الخاص بتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي ، حيث تسعى هذه

الإطارات إلى تحقيق الذات و الافتخار بإنجازاتها الفردية و إبداعاتها كما يرى فروم أن الإنسان يحتاج إلى الإحساس بالهوية أي التميز عن غيره حتى يشعر بتحقيق ذاته و يقدرها أكثر و على هذا فإن كل عامل يرغب في أن يظهر و يتميز عن غيره و يعمل على تقديم أفكار و إبداعات يفتخر بها .

كما نجد أن الذين عبروا عن عدم رضاهم عن قيم التعاون معظمهم يرى عدم ميل الموظفين إلى أسلوب العمل الجماعي وهذا ما له دلالة واضحة أن المتغير ميل الموظفين إلى أسلوب العمل الجماعي تأثير في شعور الموظفين بالرضا عن قيم التعاون .

كما أن هناك نسبة معتبرة من الباحثين يرون أنهم راضون عن قيم التعاون معظمهم يرى أن الموظفين يميلون لأسلوب العمل الجماعي و تشكيل الفرق العمل حيث تتكون جماعة من أفراد تختلف فئاتهم و مراتبهم ، كما أن علاقات العمل التي كانت في البداية مجرد علاقات عادية بحكمها العمل و لكن مع الوقت تتحول إلى علاقات حميمة تؤدي في النهاية إلى تكوين صداقات بين أفراد الجماعة .

و من خلال الجماعة أو العمل الجماعي يتشكل لدى الأعضاء هدف موحد يجمع بينهم و يدفعهم لشحن طاقاتهم ليتوصلوا معا إلى تحقيقه ، حيث تدرج كل الفوارق و الاختلافات بين العاملين و يتكون لديهم شعور كأنهم عائلة واحدة ، كما أن الحياة الاجتماعية الجزائرية لا تقوم على الفردانية و إنما على الجماعة.

و عليه فإن العمل الجماعي يسهل على الموظفين أداء مهامهم و يجعلهم يشعرون بالرضا و العمل .

الجدول رقم 14: يوضح علاقة الزام الإدارة باحترام التوقيت و الرضا عن العمل

المجموع		غير راضي تماما		غير راضي		راضي		راضي تماما		الرضا عن العمل الزام العمال باحترام التوقيت
40.38%	21	4.76 %	1	0%	0	76.19%	16	19.04%	4	نعم
46.15%	24	0%	0	23.80%	5	79.16%	19	0%	0	أحيانا
13.46%	7	0%	0	100%	7	0%	0	0%	0	لا
100%	52	1.92%	1	23.07%	1 2	67.30%	35	7.69%	4	المجموع

من خلال الجدول يظهر أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة 67,30% من المبحوثين راضون عن العمل تدعمها في ذلك النسبتين 79,16% و 79,19% من الذين أجابوا بأن الإدارة تلزم العمال باحترام التوقيت

بـ "أحيانا" و "نعم" على التوالي .

كما تبين أن نسبة 23,07% من أفراد العينة غير راضون عن العمل ، تدعمها في ذلك بنسبة 100 % من الذين أجابوا بأن الإدارة لا تلزم العمال باحترام التوقيت ، مقابل نسبة 23,80% يرون أن الإدارة تلزم العمال باحترام التوقيت أحيانا .

كما تبين أن نسبة 7,69% من المبحوثين راضون تماما عن العمل ، تدعمها في ذلك بنسبة 19,04% من الذين يرون بأن الإدارة تلزم العمال باحترام التوقيت .

أما نسبة 1,92% من المبحوثين عبروا أنهم غير راضون عن العمل ، كما نلاحظ أن نسبة 4,76% من الذين يرون بالزام الإدارة العمال باحترام التوقيت .

نستنتج من المعطيات السابقة أن أغلبية المبحوثين راضون عن العمل ، كما نلاحظ أن المسؤولين بمديرية التجارة بولاية غارداية يتابعون و يراقبون العاملين و يلزمونهم باحترام مواعيت العمل ، غير ان هذا الإلزام لا يطابق العاملين و لا يشعرهم بالقلق بل بالعكس يشعروهم بالعدالة و الرضا عن العمل ، إذ نجد أن كل الموظفون الذين عبروا عن رضاهم عن العمل يرون أن الإدارة تلزم العمال باحترام التوقيت ، و هذا يدل على وجود قيمة الانضباط و احترام التوقيت بالمديرية خاصة و أنها تعمل ضمن قطاع تجاري حساس حيث تسعى إلى تحقيق الكفاءة و الحفاظ على مكائتها و سمعتها .

غير أن هذا لا يمنع من وجود فئة أخرى من المبحوثين ضئيلة غير راضون عن العمل معظمهم يرون بأن الإدارة لا تلزم العمال باحترام التوقيت حيث يميلون إلى عدم الانضباط و الالتزام بالوقت و الى بعض السلوكيات غير الانضباطية و هذا كله حسب شخصية الافراد و القيم التي يحملونها ، هذا ما يؤدي إلى بعض الخلافات بين الرئيس و المرؤوس و هذا ما يتطلب مرونة في إجراءات الانضباط و الصرامة في بعض الأحيان و محاولة نشر ثقافة احترام التوقيت و الالتزام بالمواعيد.

و عليه نستنتج وجود علاقة طردية بين الزام الادارة باحترام التوقيت و الرضا عن العمل .

الجدول رقم 15: يوضح علاقة تشجيع المسؤولين مبادرات العمال في العمل والرضا عن العمل

المجموع	غير راضي تماما		غير راضي		راضي		راضي تماما		الرضا عن العمل تشجيع مبادرات العمال
	5	0%	0	0%	3	60%	2	40%	
9.61%	5	0%	0	0%	3	60%	2	40%	نعم
59.61%	31	3.22	1	29.03%	21	67.74%	0	0%	أحيانا
30.76%	16	0%	0	18.75%	11	68.75%	2	12.5%	لا
100%	52	1.92%	1	23.07%	35	67.30%	4	7.69%	المجموع

من خلال الجدول يظهر لنا أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة 67,30% من المبحوثين راضون عن العمل تدعمها في ذلك نسبة 68,75% من الذين أجابوا بأن المسؤولين لا يشجعون مبادرات العمال في العمل، مقابل 67,74% من الذين يرون أن المسؤولين يشجعون مبادرات العمال في العمل أحيانا ، تليها نسبة 60% من الذين يرون أن المسؤولين يشجعون مبادرات العمال في العمل .

كما تأتي نسبة 23,07% من المبحوثين غير راضون عن العمل تدعمها في ذلك نسبة 29,03% من المبحوثين أجابوا بأن المسؤولين يشجعون مبادرات العمال في العمل أحيانا ، مقابل نسبة 18,75% من المبحوثين يرون أن المسؤولين لا يشجعون مبادرات العمال في العمل .

كما تبين أن نسبة 7,69% من المبحوثين راضون تماما عن العمل تدعمها في ذلك نسبة 40% من المبحوثين يرون بأن المسؤولين يشجعون مبادرات العمال في العمل مقابل نسبة 12,5% من المبحوثين أجابوا بأن المسؤولين لا يشجعون مبادرات العمال في العمل .

أما نسبة 1,92% من المبحوثين غير راضون تماما عن العمل تدعمها في ذلك نسبة 3,22% من المبحوثين أجابوا بأن المسؤولين يشجعون مبادرات العمال في العمل أحيانا .

نستنتج مما سبق أن معظم المبحوثين راضون عن العمل غالبيتهم يرون أن المسؤولين لا يشجعون مبادرات العمال في العمل أو يشجعونها أحيانا و هذا يدل على قلة تشجيع المسؤولين لمبادرات العمال في مديرية التجارة و هذا نابع من طبيعة أغلب المسؤولين بمؤسساتنا الجزائرية حيث يرهبهم الخوف على مناصبهم فتجدهم يرفضون المبادرات و لا يشجعون أفكار و ابداعات العاملين في ميدان العمل خاصة ان كانت تنقصهم الخبرة و الكفاءة و المستوى التعليمي و الملاحظ أنه رغم قلة قيم الإبداع و التشجيع إلا أن أغلبية المبحوثين راضون عن العمل ذلك أن العمال يسعون لإشباع حاجات و مطالب أخرى، كالحصول على ترقية أو مكافآت و الحوافز باختلاف أنواعها باعتبارها من حقوقهم و أنه كلما نحصل على هذه الحوافز و المكافآت كلما انعكس ذلك على رضاه في العمل .

كما نجد نسبة معتبرة صرحوا بأنهم غير راضون عن العمل معظمهم يرون أن المسؤولين يشجعون مبادرات العمال في العمل أحيانا و هذا ما يوضح نه لا توجد علاقة بين تشجيع مبادرات العمال و الرضا عن العمل .

I. الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى :

و التي مفادها :

توجد علاقة بين القيم التنظيمية السائدة بمديرية التجارة بولاية غارداية و الرضا الوظيفي للموظفين.

أولا : قيم العدالة و المساواة :

بينت نتائج الجدول رقم (07) الخاص بالعلاقة من أسس الترقية و الرضا عن الترقية أن أغلبية المبحوثين عبروا عن عدم رضاهم عن الترقية كما نجد أن غالبهم يرون أن العلاقات الشخصية هي أساس أو معيار الترقية و هذا ما يدل على عدم عدالة أو موضوعية نظام الترقية مما ينعكس سلبا على الرضا و الأداء أي كلما كان هناك غياب لقيم العدالة و المساواة في الترقية كلما كان هناك مشاعر عدم الرضا ، وبالتالي نقول أن غياب قيم العدالة و المساواة في الترقية يؤدي إلى مشاعر التذمر و حدوث صراعات في العمل و الشعور بالاحتقار و الظلم و قلة التعاون و هذا كله لاعتماد معايير المحسوبية و المحابيات و التوصيات في الترقية .

و عليه نستنتج أن قيم العدالة و المساواة في الترقية لها علاقة بالرضا عن العمل .

كما تبين نتائج الجدول رقم (09) الخاص بعلاقة توزيع الحوافز بعدالة بين العمال و الرضا عن القيم التنظيمية أن اجابات المبحوثين تنفي العدالة و المساواة في توزيع الحوافز و المكافآت لتؤكد أيضا نقص قيم العدالة و المساواة في المديرية.

إلا أن الجدول رقم (09) يبرز علاقة توزيع الحوافز بعدالة بين العمال و الرضا عن القيم التنظيمية أي كلما كان توزيع الحوافز بعدالة مرتفع كلما كان الرضا عن القيم مرتفع و كلما كانت عدم عدالة في توزيع الحوافز مرتفعة كلما كان هناك عدم رضا عن القيم التنظيمية .

و منه نقول أن البيانات الميدانية تدل على وجود علاقة بين توزيع الحوافز للعدالة بين العمال و الرضا عن القيم التنظيمية السائدة في المديرية .

و كاستنتاج جزئي يتبين لنا أن قيم العدالة و المساواة لها علاقة طردية بالرضا عن العمل .

ثانيا : قيم الاحترام و التقدير :

من خلال نتائج الجدول رقم (10) يتضح لنا أن الرضا عن القيم التنظيمية يكون إيجابي كلما كانت نسبة التعامل باحترام مع الجميع مرتفعة و أن الأفراد الغير راضون عن القيم التنظيمية غالبيتهم يرون بعدم تعامل المسؤول باحترام و تقدير مع الجميع .

و عليه يتضح أن هناك علاقة بين تعامل المسؤولين باحترام و تقدير مع الجميع و الرضا عن القيم التنظيمية.

و نستنتج مما سبق أن معاملة المسؤولين للموظفين تحكمه عدة أسس ، وقد يرجع إلى الطبيعة الشخصية و الاجتماعية للمسؤول ، حيث تختلف شخصيات الأفراد ، و يبقى أن العلاقات الإنسانية في المنظمة أمر ضروري و هام و يجب على المسؤولين الاهتمام بالعاملين من حيث معاملتهم و احترامهم و عدم تهميشهم حتى يشعر العامل بالراحة النفسية و بالرضا الوظيفي .

و هذه النتيجة تدل على أن هناك علاقة بين تعامل المسؤولين باحترام و تقدير مع الجميع و الرضا عن القيم التنظيمية .

و كاستنتاج جزئي نقول أن قيم الاحترام و التقدير لها علاقة طردية مع الرضا عن العمل .

ثالثا : قيم التعاون و العمل الجماعي :

من خلال نتائج الجدول رقم (13) الخاص بعلاقة ميل الموظفين لأسلوب العمل الجماعي بالرضا عن قيم التعاون يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين عبروا عن عدم رضاهم عن قيم التعاون حيث نجد غالبيتهم لا يرون ميل الموظفين لأسلوب العمل الجماعي .

كما أن الذين عبروا عن رضاهم عن قيم التعاون غالبيتهم يرون ميل الموظفين لأسلوب العمل الجماعي و هذا له دلالة على أن هناك علاقة ارتباطية بين ميل الموظفين لأسلوب العمل الجماعي و الرضا عن قيم التعاون .

و من هذه النتائج نستنتج أهمية أسلوب العمل كفريق إذ يعد أمرا أساسيا بالنسبة للمنظمات من خلال إمتلاك عمال متحدين و متضامنين يشعرون بمسؤولية أكبر تجاه عملهم ، و لكن في نفس الوقت يجب مراعاة العمل الفردي الذي يجعلهم يفخرون بإنجازاتهم القوية .

و عليه نستنتج أن قيم التعاون لها علاقة إرتباطية بالرضا عن العمل .

و استنادا إلى المعطيات السابقة نستنتج أن قيم التعاون و العمل الجماعي لها علاقة طردية بالرضا عن العمل.

رابعا : قيم الانضباط و الصرامة و احترام التوقيت :

من نتائج الجدول (14) نستنتج أن صرامة المسؤولين و إلزام العمال بإحترام التوقيت لا يؤثر سلبا على العاملين بل يشجعهم و يشعروهم بالراحة و الرضا حيث نجد أن أغلبية المبحوثين عبروا عن رضاهم عن العمل جميعهم كانت إجابتهم متفاوتة ب "نعم" أو "أحيانا" على مدى إلزام الإدارة العمال باحترام التوقيت.

في المقابل نجد الأفراد الذين عبروا عن عدم رضاهم عن العمل معظمهم يرى عدم إلزام الإدارة العمال باحترام التوقيت ، و هذا ما يدل على أن هناك علاقة بين المتغيرين كما أن النتائج السابقة الذكر تدل على وجود قيم الانضباط و احترام التوقيت في المديرية إلى حد كبير ، و التطبيق الصارم للقوانين و إلزام العاملين باحترام نظام المديرية غير أن ما يجب تأكيده هو العدالة في الاجراءات و تطبيق القوانين بين العاملين و الابتعاد عن الأساليب الذاتية و التقاليد الموروثة حيث يساهم ذلك في خلق نوع من العداوة بين الرؤساء و العاملين .

و هذا ما يعني أنه كلما كان اهتمام الإدارة بإلزام العمال باحترام التوقيت كلما زاد مستوى الرضا عن العمل لدى العمال و العكس صحيح .

و يمكن ارجاع ذلك إلى أن إلزام الإدارة باحترام التوقيت يشعر العمال بالعدالة و المساواة بين الجميع مما يساهم في شعورهم بالرضا .

كاستنتاج جزئي من خلال المعطيات الميدانية نقول أن هناك علاقة طردية بين إلزام الإدارة العمال باحترام التوقيت و الرضا عن العمل .

خامسا : قيم الإبداع و التميز :

من خلال نتائج الجدول رقم (15) الذي يوضح علاقة تشجيع المسؤولين لمبادرات العمال بالرضا عن العمل نستنتج أن تشجيع المسؤولين لمبادرات العمال لا يؤثر على مدى رضاهم عن العمل حيث نجد أن أغلبية المبحوثين الذين عبروا عن رضاهم عن العمل معظمهم كانت إجاباتهم أن تشجيع مبادرات العمال توجد أحيانا أولا توجد أصلا .

كما أغلبية المبحوثين الذين صرحوا بعدم رضاهم عن العمل معظمهم أجابوا بأن المسؤولين يشجعون مبادرات العمال أحيانا ، و هذا ما له دلالة سوسيولوجية أن تشجيع المسؤولين لمبادرات العمال في العمل ليس له علاقة بالرضا عن العمل ، و لهذا السبب نجد أنه رغم ضعف و قلة قيم الإبداع و التميز بالمديرية إلا أن أغلبية المبحوثين راضين عن العمل و ذلك لوجود حاجات أخرى يعتقد العمال أنها تلي رغبتهم و تشعرهم بالرضا عن العمل.

و عليه نستنتج أن قيم الإبداع و التميز ليس لها علاقة بالرضا عن العمل بمديرية التجارة .

و من خلال النتائج يمكن تلخيص نتائج الفرضية الجزئية الأولى فيما يلي :

1. قيم العدالة و المساواة لها علاقة طردية بالرضا عن العمل.
 2. قيم الاحترام و التقدير لها علاقة طردية بالرضا عن العمل.
 3. قيم التعاون و العمل الجماعي لها علاقة طردية بالرضا عن العمل.
 4. قيم الانضباط و الصرامة و احترام التوقيت لها علاقة طردية بالرضا عن العمل .
 5. قيم الابداع و التميز ليس لها علاقة بالرضا عن العمل .
- و بالتالي نعتبر تحقق الفرضية الجزئية الأولى بشكل كبير و بنسبة (80%) ما عدى بعد قيم الابداع و التميز لم تحقق ميدانيا .

و من خلال هذه النتيجة يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت .

3-5 - عرض و تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية :

الجدول رقم 16: يوضح علاقة القيام بتكريم العمال المتقاعدين بالرضا عن العمل

المجموع		غير راضي تماما		غير راضي		راضي		راضي تماما		الرضا عن العمل
										اتكريم العمال المتقاعدين
55.76%	29	0 %	0	6.89%	2	86.20%	25	6.89%	2	نعم
23.07%	12	8.33%	1	0%	0	75%	9	16.66%	2	أحيانا
21.15%	11	0%	0	90.90%	10	9.09%	1	0%	0	لا
100%	52	1.92%	1	23.07%	2	67.30%	35	7.69%	4	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) يظهر أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة 67,30% من المبحوثين راضون عن العمل تدعمها في ذلك نسبة 86,20% من الذين أجابوا بأن المديرية تقوم بتكريم العمال المتقاعدين ، مقابل نسبة 75%

من الذين صرحوا بأن المديرية تقوم بتكريم العمال المتقاعدين أحيانا ، تليها نسبة 9,09% من الذين يرون أن المديرية لا تقوم بتكريم العمال المتقاعدين .

كما تأتي في المرتبة الثانية نسبة 23,07% من المبحوثين عبروا عن عدم رضاهم عن العمل بغير راضي تدعمها في ذلك نسبة 90,90% من الذين يرون أن المديرية لا تقوم بتكريم العمال المتقاعدين ، مقابل نسبة 6,89% من الأفراد الذين عكس ذلك .

كما تبين أن نسبة 7.69% من المبحوثين راضون تماما عن العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 16,66% من الذين يرون أن المديرية تقوم بتكريم العمال المتقاعدين أحيانا تليها نسبة 6,89% من الذين يرون أن المديرية تقوم بتكريم العمال المتقاعدين .

أما نسبة 1,92% من المبحوثين غير راضون تماما عن العمل تدعمها في ذلك نسبة 8,33% من الذين يرون بتكريم المتقاعدين أحيانا.

من خلال قراءة نتائج الجدول تبين لنا أن معظم أفراد العينة المدروسة عبّروا عن رضاهم عن العمل ، أكدوا لنا بشكل آخر أنهم يرون أن المديرية تقوم بتكريم العمال المتقاعدين و هذا يدل على وجود وفاء في العلاقات الإنسانية داخل المنظمة مما يؤدي إلى تكوين نسيج متماسك في المنظمة بحيث يشعر المتقاعدين بالاعتراف بإنجازاتهم السابقة طيلة مسيرة عملهم ، كما يحفز العمال الحاليين و يدفعهم للشعور بالانتماء و السعي لمزيد من الإنجاز و الأداء و هذا ما يجعل المنظمة تسودها علاقات تضامنية تجمع بين الزملاء .

هذه العلاقات التي اكتشفها التون مايو (نظرية العلاقات الانسانية) بعد التجارب التي قام بها إذ وجد أن العامل عندما يدخل المنظمة فإنه يدخل في شبكة العلاقات التضامنية و يشعر أن حاجته تلي ضمن هذه الجماعة.

إلا أننا لاحظنا وجود نسبة و لو قليلة غير راضية عن العمل معظمهم يرون أن المديرية لا تقوم بتكريم العمال المتقاعدين مما جعل هذه الفئة تشعر بعدم الاطمئنان و بالتالي عدم الرضا نظرا لغياب الاعتراف و التقدير للمجهودات و غياب مساندة المنظمة و منه عدم تكوين علاقات اجتماعية التي تمنح للعامل القوة .

و منه نستنتج أن الرضا عن العمل يرتفع و يزداد مع وجود تكريم للعمال المتقاعدين و ينقص مع غياب هذا التكريم .

و عليه يتبين لنا ميدانيا أن القيام بتكريم العمال المتقاعدين له تأثير على الرضا عن العمل .
و حتى يتبين لنا أكثر دور الاحتفالات و التكريمات و أهميتها و تأثيرها في الرضا عن العمل نوضح ذلك في الجدول الموالي.

الجدول رقم 17 : التكريمات والاحتفالات تشعرك بالرضا

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	33	63.46%
لا	19	36.53%
المجموع	52	100%

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية المبحوثين و بنسبة 63,46% يقرون بأن الاحتفالات و التكريمات تشعرهم بالرضا عن العمل إذا يعد هذا التكريم تدعيم لمجهودات العمال و تشجيع لإبداعاتهم حتى يشعروا بالارتياح و الرضا و الإحساس بالاعتراف و الانجاز و هذا ما يدفعهم لبدل المزيد من المجهودات و الإبداعات .
في المقابل نجد فئة أخرى من المبحوثين تمثل نسبة 36.53% يرون أن التكريمات و الاحتفالات لا تشعرهم بالرضا عن العمل و مرجع ذلك لأنهم يرون أن هناك حاجات و رغبات أخرى أولى من هذا التكريم و الاحتفال حسب تصورهم ، إذ لا بد من إشباع تلك الحاجات و الرغبات من باب الأولوية.

الجدول رقم : 18 يوضح علاقة القيام بتكريم العمال المتقاعدين ومدى مساهمة الأعراف في الرضا عن العمل

المجموع		لا		نعم		مساهمة الأعراف في الرضا عن العمل
						القيام بتكريم العمال المتقاعدين
55.76%	29	20.68%	6	79.31%	23	نعم
32.07%	12	33.33%	4	66.66%	8	أحيانا
21.15%	11	81.81%	9	18.18%	2	لا
100%	52	36.53%	19	63.46%	33	المجموع

من خلال الجدول تظهر أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة 63.46% من المبحوثين يعتبرون أن الأعراف السائدة بالمديرية تساهم في الرضا عن العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 79.31% من الذين أجابوا بأن المديرية تقوم بتكريم

العمال المتقاعدين ، مقابل نسبة 66.66% من الذين صرحوا بأن المديرية تكرم العمال المتقاعدين أحيانا ، تليها نسبة 18.18% من الذين يرون أن المديرية لا تكرم العمال المتقاعدين.

هذا بالمقارنة مع الذين عبروا بأن الأعراف لا تساهم في الرضا عن العمل و ذلك بنسبة 36.53% ، تدعمها في ذلك نسبة 81.81% من الذين يعتبرون أن المديرية لا تكرم العمال المتقاعدين ، مقابل نسبة 33.33% من الذين يرون أن المديرية تكرم العمال المتقاعدين أحيانا ، تليها نسبة 20.68% من الذين يعتبرون أن المديرية تكرم العمال المتقاعدين.

من خلال قراءة نتائج الجدول يتبين أن معظم أفراد العينة المدروسة يعتبرون أن الأعراف تساهم في الرضا عن العمل و مرجع ذلك لأن أغلب أفراد العينة إطارات دو مستوى عالي و هذا حسب البيانات الديمغرافية للعينة ، إذ يسعى هؤلاء الإطارات إلى تحقيق الذات و الاهتمام بحاجات التقدير و الاحترام ، إذ يعتبر بعد التقدير و الاعتراف بالإنجاز حاجة تليها مهمة بالنسبة لهؤلاء .

كما يرجع ارتفاع نسبة الذين يعتبرون أن الاعراف تساهم في الرضا إلى الطبيعة الشخصية و الاجتماعية للموظفين إذ يعتبر هذا التكريم مهم و له دلالات داخل التنظيم فهو اعتراف بإنجازات هؤلاء المتقاعدين و تقديرا لمجهوداتهم السابقة ، أما الموظفين الحاليين فيشعرهم بالانتماء للمديرية ، وله دلالات اجتماعية باعتبارهم أفراد من المجتمع فيشعرون بالفخر و الإحساس بالإنجاز أمام أفراد مجتمعهم.

كما نجد فئة أخرى يعتبرون أن الأعراف لا تساهم في الرضا و ذلك لأن هناك نسبة من العمال تتميز بالحدائة و ليس لها أقدمية و بالتالي لا يعتبر هذا التكريم بالنسبة لهم ذو قيمة فهم لم يشعروا بعد بالاستقرار الوظيفي و وضعية التقاعد بعيدة عنهم .

كما نلاحظ أن الذين يعتبرون أن الأعراف تساهم في الرضا غالبيتهم يعتبر أن هناك تكريم للعمال المتقاعدين ، و أن الذين يعتبرون أن الأعراف لا تساهم في الرضا غالبيتهم يرى أن المديرية لا تقوم بتكريم العمال المتقاعدين .

إذن نستنتج أن هناك تأثير بين قيام المديرية بتكريم العمال المتقاعدين و مساهمة الأعراف في الرضا عن العمل .

كما يتبين لنا أهمية الأعراف السائدة في مديرية التجارة و مدى مساهمتها في الرضا عن العمل و هذا ما سنوضحه في الجدول الموالي .

الجدول رقم 19 : مساهمة الأعراف السائدة في المديرية في رضا عن العمل

النسبة	التكرار	مساهمة الأعراف السائدة في المديرية في الرضا عن العمل
63.5%	33	نعم
36.5%	19	لا
100%	52	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية المبحوثين و بنسبة 63.5% يعتبرون أن الأعراف تساهم في الرضا عن العمل ، مقابل نسبة 36.5% من المبحوثين يرون أن الأعراف لا تساهم في الرضا عن العمل .

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يقرون بمساهمة الأعراف في الرضا عن العمل ، إذ تعتبر هذه الأعراف سواءا كانت احتفالات ، تكريمات ، تضامناً ، مساعدات... إلخ ، تدعيماً لمجهودات العمال و تشجيعاً لإبداعاتهم و هذا ما يجعلهم يشعرون بالإحساس و الاعتراف بالإنجاز مما يؤدي بهم إلى حالة الرضا عن العمل .

بالمقابل نجد فئة أخرى من المبحوثين يرون أن الأعراف لا تساهم في الرضا و هذا راجع لأهمية عوامل أخرى بالنسبة لهم فهم يرونها أولى من غيرها كالحوافز بصفة عامة ، كظروف العمل مثلاً أو الأجر و المكافآت أو حتى شكل الاتصال و طريقتة ، فحسبهم هذه الرغبات و الحاجات تليتها أولى من الاحتفالات و التكريمات .

الجدول رقم 20: يوضح علاقة إرشاد الزملاء الأقل خبرة و متابعتهم ومدى مساهمة الأعراف في الرضا عن العمل

المجموع	مساهمة الأعراف في الرضا عن العمل		إرشاد الزملاء الأقل خبرة و متابعتهم		المجموع	
	لا	نعم	لا	نعم		
67.30%	35	17.14%	6	82.85%	29	نعم
32.69%	17	76.47%	13	23.52%	4	لا
100%	52	36.53%	19	64.46%	33	المجموع

من خلال الجدول يظهر أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة 64.46% من المبحوثين يعتبرون أن الأعراف السائدة في المديرية تساهم في الرضا عن العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 82.85% من الذين يرون بأن هناك إرشاد للزملاء الأقل خبرة و متابعتهم من قبل زملائهم الأكثر خبرة منهم ، مقابل نسبة 23.52% يرون عكس ذلك .

هذا بالمقارنة مع نسبة 36.53% يعتبرون أن الأعراف لا تساهم في الرضا عن العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 76.47% من الذين يرون بأنه لا يوجد إرشاد للزملاء الأقل خبرة في المديرية ، مقابل 17.14% يعتبرون ان هناك إرشاد للزملاء الأقل خبرة .

على ضوء نتائج الجدول نستنتج أن معظم أفراد العينة يعتبرون أن الأعراف التنظيمية تساهم في الرضا عن العمل ، غالبيتهم يرون أن هناك إرشاد للزملاء الأقل خبرة و متابعتهم من طرف زملائهم الأكثر خبرة منهم ، و هذا ما يدل على وجود مناخ العمال الأقل خبرة على أداء مهامهم دون ملل أو استياء .

حيث يعتبر هذا الإرشاد و التوجيه من قبل العمال الأكثر خبرة نوعا من التضامن و الدعم للعمال الأقل خبرة فيشعر العامل الأقل خبرة بدعم نفسي و يحس بالتشجيع على أداء مهامه على أحسن وجه .

و من هنا نقول أن للجماعات الغير رسمية أهمية و تأثير على سلوك العمال و اتجاهاتهم و شعورهم بالرضا الوظيفي

إلا أنه وجدنا نسبة معتبرة من أفراد العينة ترى أن الأعراف التنظيمية لا تساهم في الرضا عن العمل غالبيتهم يرون أنه لا يوجد إرشاد للزملاء الأقل خبرة و لا توجد متابعة لهم من قبل زملائهم الأكثر خبرة حيث يعتبر هؤلاء العمال أنهم لم يتلقوا تشجيعا و توجيها من قبل زملائهم العمال الذين يتمتعون بخبرة و كفاءة مما أدى بهم إلى الشعور بالاستياء من سلوك زملائهم القدامى .

و يرجع ذلك إلى طبيعة الشخصية بالنسبة للعمال الأكثر خبرة إذ هناك من يميل إلى الانعزال و يبقى بعيدا عن مشاركة العاملين أهدافهم الخاصة .

مما يؤدي إلى وجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهان العاملين و شعورهم بعدم الرضا متوقعا .

و في الأخير نقول أن وجود الجماعة البشرية يعني وجود تفاعل اجتماعي و هذا ما تشير إليه بنظرية التفاعلية الرمزية الخاصة بالثقافة التنظيمية و من البديهي أن نجد أفراد الجماعة يشعر بالرضا و الاطمئنان و يتمتع بالصحة النفسية و تحقيق الذات لوجوده داخل الجماعة خصوصا إذا كانت تعمل على إرشاد و توجيه أعضائها .

و منه نتوصل إلى أن إرشاد الزملاء الأقل خبرة و متابعتهم له تأثير و علاقة بمدى مساهمة الأعراف التنظيمية في الرضا عن العمل .

الجدول رقم 21 : يوضح علاقة إرشاد الزملاء الأقل خبرة و متابعتهم و الرضا عن العمل

المجموع		غير راضي تماما		غير راضي		راضي		راضي تماما		الرضا عن العمل إرشاد الزملاء الأقل خبرة و متابعتهم
35	67.30%	1	2.85%	2	5.71%	30	85.71%	2	5.71%	نعم
17	32.69%	0	0%	10	58.82%	5	29.41%	2	11.76%	لا
52	100%	1	1.92%	12	23.07%	35	67.30%	4	7.69%	المجموع

من خلال يظهر أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 67.30% من المبحوثين راضون عن العمل تدعمها في ذلك نسبة 85.71% من الدين يرون أن هناك إرشاد للزملاء الأقل خبرة من قبل الزملاء الأكثر خبرة مقابل نسبة 29,41% من الدين صرحوا بأنه لا يوجد إرشاد للزملاء الأقل خبرة في المديرية.

- كما تأتي في المرتبة الثانية نسبة 23,07% من المبحوثين عيرو عن عدم رضاهم عن العمل بغير راضي تدعمها في ذلك نسبة 58,82% من الذين يرون بأنه لا وجود لإرشاد الزملاء الأقل خبرة في المديرية ، مقابل نسبة 5% من الافراد يرون عكس ذلك .

- كما تبين أن نسبة 7,69% المبحوثين راضون تماما عن العمل تدعمها في ذلك نسبة 11.76% من الذين صرحوا بأنه لا يوجد إرشاد للزملاء الأقل خبرة مقابل نسبة 5,71% ترى عكس ذلك.

اما نسبة 1.92% من المبحوثين غير راضون تماما عن العمل .

* من خلال قراءة نتائج الجدول تبين لنا أن معظم أفراد العينة المدروسة عبرو عن رضاهم عن العمل أكدوا لنا بشكل آخر أن هناك إرشاد للزملاء الأقل خبرة في المديرية وهذا يدل على وجود بيئة تنظيمية مناسبة للعمل وان هناك تعاون وانسجام والعمل بروح الفريق ، وهذا ما يجعل المنظمة تسودها علاقات تضامنية تربط بين الموظفين .

الجدول رقم 22 : يوضح علاقة أعراف التعاون بين الموظفين و الرضا عن العمل

المجموع		غير راضي تماما		غير راضي		راضي		راضي تماما		الرضا عن العمل علاقة أعراف التعاون بين الموظفين
61.53%	32	3.125%	1	3.125%	1	81.25 %	26	12.50%	4	نعم
38.46%	20	0%	0	55%	11	45%	9	0%	0	لا
100%	52	1.92%	1	23.07%	12	67.30 %	35	7.69%	4	المجموع

من خلال الجدول يظهر أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 67,30 % من المبحوثين راضون عن العمل تدعمها في ذلك نسبة 81,25 % من الذين يرون بوجود تعاون بين الموظفين ، مقابل نسبة 45 % من الذين يرون بعدم وجود تعاون بين الموظفين

- كما تأتي في المرتبة الثانية نسبة 23,07 % من المبحوثين عبر عدم رضاهم عن العمل بغير راضي تدعمها في ذلك نسبة 55% من الذين صرحوا بعدم وجود تعاون بين الموظفين ،مقابل 3,12 % من الأفراد ترى عكسي ذلك .

- كما تبين أن نسبة 7,69 % من المبحوثين راضون تماما عن العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 12,50 % من الذين صرحوا تعاون بين الموظفين

أما نسبة 1.92 % من المبحوثين غير راضون تماما عن العمل تدعمها في ذلك نسبة 3,13% من الدين صرحوا بوجود تعاون بين الموظفين .

نستنتج مما سبق أن معظم المبحوثين راضون عن العمل غالبيتهم يرى أن هناك تعاون بين الموظفين كعرف منتشر وهذا ما يدل على وجود مناخ تنظيمي مناسب للعمل يسودها التعاون والعمل بروح المجموعة مما يساعد العمال على أداء مهمما مهم دون ملل واستياء من هنا تبرز قيمة الجماعات الغير رسمية ومدى اهتمامها وتأثيرها على سلوك العمال وشعورهم بالرضاء عن العمل

- كما نجد نسبة معتبرة صرحوا بأنهم غير راضون عن العمل معظمهم يرون أنه لا يوجد تعاون بين الموظفين في المديرية ، حيث يعتبر هؤلاء العمال أنهم لم يلقوا تعاوناً وتضامناً من قبل زملائهم في العمل وقد يرجع ذلك إلى شعورهم بعدم الانتماء للجماعة أو عدم قدرتهم على الاندماج معها ، وقد يرجع الى طبيعة الشخصية بالنسبة العمال

الجدول رقم 23: يوضح علاقة مساهمة المديرية في أداء مناسك العمرة للموظفين و الرضا عن العمل

المجموع		غير راضي تماما		غير راضي		راضي		راضي تماما		الرضا عن العمل
										مساهمة المديرية في أداء مناسك العمرة للموظفين
63.46%	33	0	0	3.03%	1	90.90%	30	6.06%	2	نعم
23.07%	12	8.33%	1	33.33%	4	41.46%	5	16.66%	2	أحيانا
13.46%	7	0	0	100%	7	0	0	0	0	لا
100%	52	1.92%	1	23.07%	12	67.30%	35	7.69%	4	المجموع

من خلال الجدول رقم (23) يظهر أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة 67.30% من المبحوثين راضون عن العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 90.90% من الذين أجابوا بأن المديرية تساهم في أداء مناسك العمرة للموظفين مقابل نسبة 41.46% من الذين صرحوا بأن المديرية تساهم في أداء مناسك العمرة للموظفين أحيانا.

كما تأتي في المرتبة الثانية نسبة 23.07% من المبحوثين عبروا عن عدم رضاهم عن العمل بغير راضي ، تدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين يرون أن المديرية لا تساهم في أداء مناسك العمرة للموظفين ، مقابل نسبة 33.33% من المبحوثين يرون أن المديرية تساهم في أداء العمرة للموظفين أحيانا ، تليها نسبة 3.03% من المبحوثين ترى أن المديرية تساهم في أداء مناسك العمرة للموظفين .

كما تبين أن نسبة 7.69% من المبحوثين راضون تماما عن العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 16.66% من الذين يرون أن المديرية تساهم في أداء العمرة للموظفين أحيانا ، مقابل نسبة 6.06% ترى أن المديرية تساهم في أداء مناسك العمرة للموظفين .

أما بالنسبة 1.92% من المبحوثين غير راضون تماما عن العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 8.33% من الذين يرون أن المديرية تساهم في أداء مناسك العمرة للموظفين أحيانا .

يتضح من خلال القراءات السابقة أن أغلبية المبحوثين راضون عن العمل و ضمن هذا الإطار نجد أكبر نسبة أجابت بأن المديرية تساهم في أداء مناسك العمرة و هو ما يمثل معظم هذه الفئة التي عبرت عن رضاهم عن العمل

و هذا ما له دلالة على الانتماء الديني للموظفين اذا هم مسلمون يعيشون في مجتمع مسلم ، للعمرة فيه مكانة خاصة و تعتبر عبادة مقدسة و حاجة ذو أهمية يسع الجميع لتبنيها ، إذ رؤية الكعبة المشرفة تبعث على الاطمئنان و الراحة النفسية ، فمساهمة المديرية في أداء العمرة يعتبر اعترافا و تقديرا من المنظمة لمشاعر الموظفين و انتمائهم الديني و احتراماً لمعتقدهم و اشباعاً لحاجة ملحة خصوصا في ظل الظروف المادية للموظف الجزائري من عدم كفاية الأجر لتغطية مصاريف و الحاجيات اليومية للموظف من مصاريف الأكل و السكن و الالتزامات الأسرية ، كل هذه الظروف تجعل من مساهمة المديرية في أداء العمرة بعداً ذا قيمة و دلالة سوسولوجية مهمة في حياة الموظفين .

و تزداد هذه الأهمية و القيمة بالنظر إلى معظم المديريات في المجتمع الجزائري أصبح تنتهج هذا النهج و هو مساهمتها في أداء مناسك العمرة لموظفيها ، و هذا ما ساهم في شعورهم الإيجابي اتجاه العمل و من ثم شعورهم بالرضا عن العمل .

كما أن هناك نسبة معتبرة غير راضية عن العمل و ضمن هذا الإطار نجد أكبر نسبة و بنسبة 100% من الذين أجابوا بأن المديرية لا تساهم في أداء العمرة للموظفين و هذا ما له دلالة سوسولوجية على مدى تأثير متغير مساهمة المديرية في أداء العمرة للموظفين في الرضا عن العمل .

إذ نجد أن الرضا عن العمل ارتفع و زاد عندما عبر الموظفون على أن هناك مساهمة للمديرية في أداء العمرة للموظفين ، و نقص الرضا عن العمل عندما عبر الموظفين بأن المديرية لا تساهم في أداء العمرة للموظفين .

4-5 الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية :

و التي كان نصها « للأعراف التنظيمية السائدة بمديرية التجارة تأثر على الرضا الوظيفي للموظفين بالمديرية ».

أ) أعراف الاحتفالات و التكريمات :

بينت نتائج الجدول رقم (16) الخاص بعلاقة قيام المديرية بتكريم العمال المتقاعدين بالرضا عن العمل أن أغلبية المبحوثين راضين عن العمل كما نجد غالبيتهم يرون أن المديرية تقوم بتكريم العمال المتقاعدين ، و بالمقابل الذين عبروا عن عدم رضاهم عن العمل يرون أن المديرية لا تقوم بتكريم العمال المتقاعدين .

و هذا ما يدل على أن هناك علاقة بين المتغيرين و أن قيام المديرية بتكريم المتقاعدين له تأثير على رضاهم عن العمل .

و عليه نستنتج أن * قيام المديرية بتكريم العمال المتقاعدين لها تأثير بالرضا عن العمل *

أ) أعراف التضامن و التعاون :

تبين النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (21) الخاص بعلاقة إرشاد الزملاء الأقل خبرة و متابعتهم و مدى مساهمة الأعراف في الرضا عن العمل أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون أن الأعراف التنظيمية تساهم في الرضا عن العمل ، ضمن هذه الفئة نجد أغلبيتهم يرون أن هناك إرشاد للزملاء الأقل خبرة ، كما أن العكس صحيح و هذا يدل على أن هناك علاقة بين إرشاد الزملاء الأقل خبرة و متابعتهم و الرضا عن العمل.

* و كاستنتاج جزئي نقول أن إرشاد الزملاء الأقل خبرة و متابعتهم يؤثر بالرضا عن العمل *

ج) أعراف الاهتمام بمحاجات الموظف :

تبين نتائج الجدول رقم (23) الخاص بعلاقة مساهمة المديرية في أداء مناسك العمرة للموظفين و الرضا عن العمل أن أغلبية المبحوثين راضين عن العمل ، و ضمن هذا الإطار نجد غالبيتهم يرون أن المديرية تساهم في أداء مناسك العمرة للموظفين في حين الفئة التي عبرت عن عدم رضاها عن العمل بغير راضي غالبيتهم يرون أن المديرية لا تساهم في أداء مناسك العمرة للموظفين ، و هذا ما لهم دلالة سوسيولوجية على أن هناك علاقة بين مساهمة المديرية في أداء العمرة للموظفين و الرضا عن العمل .

* و عليه نقول أن مساهمة المديرية في أداء مناسك العمرة للموظفين تؤثر بالرضا عن العمل *

من خلال نتائج الفرضية الثانية يمكن أن نلخصها فيما يلي :

- أعراف الاحتفالات و التكريمات بالمديرية لها تأثيرعلى الرضا عن العمل .
- أعراف التعاون و التضامن السائدة بالمديرية لها تأثيرعلى الرضا عن العمل .
- أعراف الاهتمام الحاجات الموظف بالمديرية لها تأثيرعلى الرضا عن العمل .

من خلال ما تبين عرضه من نتائج تبين دور الأعراف التنظيمية في الرضا عن العمل بمديرية التجارة فهي تؤثر إما سلبا أو إيجابا في شعور و سلوك الموظفين و من ذلك نستخلص تحقق الفرضية الجزئية الثانية و التي تقول * للأعراف التنظيمية السائدة بمديرية التجارة تأثير على الرضا الوظيفي للموظفين بالمديرية*

الاستنتاج العام :

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية التجارة بولاية غارداية تم التوصل إلى النتائج التالية :

1- على مستوى الفرضية الأولى : و التي تنص " توجد علاقة بين القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي للموظفين بمديرية التجارة بولاية غارداية " .

من النتائج الميدانية نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، و كانت هذه العلاقة طردية ، و من ثم نستخلص تحقق الفرضية الأولى .

2- على مستوى الفرضية الثانية : و التي تنص " للأعراف التنظيمية السائدة بمديرية التجارة بولاية غارداية تأثير على الرضا الوظيفي للموظفين " .

من خلال النتائج الميدانية نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، و كانت هذه العلاقة طردية و من ثم نستخلص تحقق الفرضية الثانية .

• و اجمالا نقول أن الثقافة التنظيمية بمديرية التجارة و من خلال أبعادها القيم التنظيمية و الأعراف التنظيمية لها علاقة بالرضا الوظيفي و هو ما يجيب على التساؤل الرئيسي المقدم في بداية الدراسة .
و من ذلك نستخلص تحقق الفرضية العامة أو الرئيسية القائلة « توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية التجارة و الرضا الوظيفي للموظفين » .

و أن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي .

و بالتالي يتبين لنا أن الثقافة التنظيمية تتمثل في مجموعة من الأنماط السلوكية المتمثلة في قيم و الأعراف التنظيمية ، حيث إنها مجموعة معقدة تتفاعل فيها العوامل الاجتماعية و الثقافية المختلفة و التي تتراكم عبر مراحل حياة المنظمة أو المديرية لتشكل مقاربة يعتمد عليها العامل في تصرفاته و معاملاته في الواقع التنظيمي و هذا ما تشير إليه نظرية التفاعلية الرمزية و التي ترى أن المنظمة مزججا من الموارد البشرية تربط بينهم علاقات حيث ترى أن الثقافة التنظيمية تتكون من التفاعل الاجتماعي و التضامن بين العاملين بالمنظمة ، و القوة النسبية لهذا التفاعل هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة و هي تستمد من المعتقدات و القيم و الأعراف المشتركة بين العاملين في المنظمة و يجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من الكل .

كما تفيد المنظمة في زرع القيم التنظيمية الإيجابية و التي توجه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهدافها إضافة إلى الأعراف التنظيمية كالاحتفالات و السلوكيات و الشعائر المختلفة التي تميز كل منظمة عن غيرها .

و تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للأفراد و ذلك عن طريق أبعادها المختلفة كالقيم التنظيمية ، فوجود قيم العدالة و المساواة بين الموظفين و معاملاتهم بإحترام يجعلهم يحترمون قواعد العمل و يزيد من شعورهم بالرضا و الاستقرار ، و هذا ما تشير إليه نظرية العدالة للأدمز (في الرضا الوظيفي) حيث تركز على المقارنة النسبية بين مدخلات و مخرجات الفرد بمدخلات و مخرجات فرد آخر ، فإن عاملا يمكنه أن يشعر بالسعادة و الرضا عندما يحصل على عائدا معيناً سواًء كان مكافئة أو منحة أو تشجيعاً إلى أن يسمع بأن عاملاً آخر حصل على عائدا أكبر أو مكافئة أكثر منه مقابل نفس الجهد و الإنجاز عند ذلك يحس الفرد الأول بعدم العدالة و يشعر بعدم الرضا عن العمل .

كما أن الأعراف التنظيمية كالتكريمات و التضامن من بين العمال و مساهمة المنظمة في تلبية حاجيات العمال المختلفة تعمل على تحديد السلوكيات المرغوبة و غير المرغوبة داخل المنظمة و تشكل إطاراً مرجعياً للعامل و يشعر بالانتماء و الرضا الوظيفي .

و عليه تبرز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، من أجل هذا على المنظمات الجزائرية أن تهتم بإدارة الثقافة التنظيمية و تغييرها بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة و ذلك بالاهتمام بالأفراد الذين يعتبرون جزءاً من هذه الثقافة عن طريق القيم الذي يحملونها و الأعراف التي يعتقدونها .

لأن عدم الاهتمام بالعنصر البشري و عدم وجود ثقافة إيجابية و عدم وجود تحفيز للعاملين بما يضمن ولائهم و إخلاصهم يعتبر عائقاً رئيسياً في وجه تحقيق أداء و نجاح متميز .

من خلال عرض دراستنا و التي كانت تدور حول موضوع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي خلصنا إلى أن الموضوع يعد من المواضيع الهامة و الحساسة في الدراسات التنظيمية .

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها الثقافة التنظيمية تجعل منها محورا رئيسيا في اتجاهات و تصرفات الأفراد داخل التنظيم و فهم نفسياتهم و القيم التي يؤمنون بها كقيم العدالة و المساواة و الاحترام و التعاون و الانضباط و الاعراف التي يتعاملون من خلالها داخل التنظيم .

كلها عوامل و سمات ضرورية لنجاح المنظمات و استخدامها الإيجابي تساعد على تحقيق رضا العاملين .

إذ يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الأمور التي ينبغي تتبعها و دراستها و هذا لأن الطاقة البشرية هي العنصر الأساسي و الفعال في تحديد نجاح و استمرارية المنظمات و تحقيق أهدافها ، لذلك على القائمين على إدارة المنظمات الاعتناء بها و ذلك لرفع معنويات العمال و رضاهم الوظيفي .

و لقد حاولنا في بحثنا هذا إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي من خلال محددات الثقافة التنظيمية التي تركزت في بعدين هامين هما القيم التنظيمية و الأعراف التنظيمية.

فأردنا أن نصل إلى نتائج موضوعية من خلال إستقلالنا لجل المعطيات النظرية حول متغيرات الدراسة بالإضافة إلى دراسة ميدانية إمبريقية بمديرية التجارة لولاية غارداية.

و لقد توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية ببعديها المذكورين سابقا تؤثر على الرضا الوظيفي ، إذ أن توفر ثقافة تنظيمية إيجابية تلائم العمل و تسهل مهام العامل دون أي عائق كل هذا يساعد على تأقلم العامل مع بيئة عمله و تحقيق طموحاته و رضاه عن العمل .

المراجع

الكتب:

- ✓ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة للطباعة والنشر، لبنان، 1983، ص 405
- ✓ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الاسكندرية، 2014.
- ✓ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- ✓ حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- ✓ خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر 2007، ط1.
- ✓ خضير كاظم محمود الفريجات: السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ط1، 2009.
- ✓ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- ✓ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، الجزائر، 2005.
- ✓ سلاطينة بلقاسم، حسان الجيلالي: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر
- ✓ سهيلة محمد عباس: د علي حسين علي: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، 2000 .
- ✓ صلاح الدين محمد عبد الباقي: "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- ✓ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
- ✓ عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988 .
- ✓ عايذة سيد خطاب: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 1999.
- ✓ عمار ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة تطبيقية نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- ✓ عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية و الرسائل الجامعية، وفاء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- ✓ القريوتي محمد القاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- ✓ محمد حسين الشناوي وآخرون: التنشئة الاجتماعية للطفل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- ✓ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية جديدة، الإسكندرية، 2003.
- ✓ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- ✓ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
- ✓ موريس أنجوس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004-2006، الطبعة 2.

✓ مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

المذكرات:

رسائل الدكتوراه:

- ✓ أحمد موسى المهدي أبو سمورة: الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخروط، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
- ✓ الباتول علوط: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة الإستشفائية، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2013.
- ✓ وافية صحراوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، 2013.

رسائل الماجستير و الماستر :

- ✓ أكساس نريمان، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2012.
- ✓ إيهاب فاروق مصباح العاج: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- ✓ تيطراوي خالد: تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2012.
- ✓ عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل للمؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل-جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

- ✓ عبد الدائم باية: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية إتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2012.
- ✓ عبد الستار كمال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014.

- ✓ عبد العزيز بو بنديرة: أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف 2، 2014، ص12.
- ✓ عيساوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص حوكمت الشركات، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، 2012.
- ✓ قمانة محمد: الثقافة التنظيمية وإدارة التغير (دراسة ميدانية لمؤسسة المضخات والصمامات الجزائرية "بوقال" رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية 2004/2005.
- ✓ مفلح محمد، عوامل الرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة سعد دحلب البلدة، 2009.
- ✓ منير محمد حسين علقم: الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.
- ✓ مداحي آمال، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستري في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البويرة، 2015 .

المجلات :

- عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية- مجلة الباحث عدد 4 2006.

المواقع الالكترونية:

- بتاريخ 2018/04/20 <http://www.dcwghardaia.dz/index.php/direction/module-variations>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غارداية
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

السلام عليكم:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في علم الاجتماع، فرع تنظيم وعمل بجامعة غارداية حول موضوع:

" الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي "

نرجو من سيادتكم المساهمة في ملأ هذه الاستمارة وإفادتنا بالمعلومات الدقيقة والتي ستدخل وتعتمد
بياناتها في إطار بحث علمي، وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب للإجابة. وشكرا على
مساهمتم في هذا العمل.

أسئلة الإستمارة:

البيانات الشخصية:

- (1) السن: 29 - 20 49 - 40
39 - 30 60 - 50
(2) الجنس: ذكر أنثى
(3) الحالة العائلية: أعزب متزوج
(4) المستوى التعليمي:
ابتدائي متوسط ثانوي عالي

(5) عدد سنوات العمل بالمديرية (الأقدمية):

- سنة - 5 10 - 6 15 - 11 16 فأكثر
(6) المنصب الحالي: عامل مشرف إطار

1. الثقافة التنظيمية

1/ القيم التنظيمية

• العدالة والمساواة

- 7- هل يتعامل المسؤولون بعدالة ومساواة مع جميع الموظفين؟: نعم لا
8- هل يتم تقسيم المهام والأعمال بالتساوي مع زملائك؟: نعم لا
9- على أي أساس تتم الترقية داخل المديرية؟: أ- المساواة بين جميع العمال
ب- العلاقات الشخصية
ج- الجهد والأداء
10- هل يتم توزيع الحوافز والمكافآت بالتساوي بين العمال؟: نعم لا
11- هل تطبيق القوانين والأوامر بالمديرية بصفة عادلة وموضوعية؟: نعم لا

• الاحترام والتقدير

- 12- هل يتعامل المسؤولون باحترام والتقدير مع جميع العمال؟: نعم لا
13- هل تنظر المديرية إلى العامل كمورد هام له قيمة؟: نعم لا
14- هل تحظى بالاحترام والتقدير من قبل زملائك؟: نعم لا

• التعاون والعمل الجماعي

- 15- ما هي الأساليب التي تنتهجها الإدارة في اتخاذ القرارات؟: أ) - التشاور والاقناع
- ب) - جمع المعلومات والأداء
- ج) - تعليمات للتطبيق والتنفيذ
- 16- هل يستشيرك المسؤولون في اتخاذ القرارات؟: نعم لا
- 17- هل يساعدك مسؤولك المباشر عندما تجد صعوبة؟: نعم لا
- 18- هل يميل الموظفون إلى أسلوب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل؟: نعم لا

• الانضباط والصرامة واحترام الوقت

- 19- هل يحترم الموظفون التوقيت المحدد للعمل؟: نعم لا
- 20- هل تهتم بأهمية الوقت في انجاز المهام والواجبات؟: نعم لا
- 21- يتميز المسؤولون بالصرامة والانضباط وفرض القوانين؟: نعم لا
- 22- هل تلزم الإدارة العمال باحترام التوقيت ودوام العمل الرسمي؟: نعم أحيانا لا

• الابداع والتميز

- 23- هل يتم تشجيع ومكافئة الموظفين ذو الأداء المتميز والمبدع في المديرية؟: نعم لا
- 24- هل يشجع المسؤولون مبادرات العمال في العمل؟: نعم أحيانا لا
- 25- هل المسؤولون يهتمون بالتطورات العلمية الحاصلة في مجال العمل؟: نعم لا

2/ الأعراف التنظيمية

• الاحتفالات والتكريمات

- 26- هل تقوم المديرية باحتفال سنوي لتكريم الموظفين المتميزين؟: نعم لا
- 27- هل تقوم المديرية بتكريم العمال المتقاعدين؟: نعم أحيانا لا

• التضامن والتعاون

- 28- هل الأعراف السائدة في المديرية تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين؟: نعم لا
- 29- هل يلتزم الموظفون الأكثر خبرة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف عليهم؟: نعم
- 30- هل تساعد المديرية الموظفين في حالة مرضهم وتضامن معهم؟: نعم أحيانا لا
- 31- هل تهتم المديرية بحل مشاكل الموظفين التي تحدث لهم في حياتهم الشخصية؟: نعم لا

• الاهتمام لحاجات الموظف

- 32- هل تهتم المديرية باحتياجات الموظفين النفسية الاجتماعية واقتصادية؟: نعم لا
- 33- هل هناك فترات راحة لتناول الشاي؟: نعم لا
- 34- هل تساهم المديرية في أداء مناسك العمرة للموظفين؟: نعم أحيانا لا
- 35- هل يستقبل الموظف الجديد بالتشجيع من طرف الموظفين القدامى؟: نعم لا

II. الرضا الوظيفي

- 36- هل أنت راضي عن نظام الترقية؟: نعم لا
- 37- ما مدى رضاك على نظام المكافآت والحوافز في المديرية؟: راضي تماما راضي غير راضي غير راضي تماما
- 38- هل أنت راضي عن الراتب المقدم لك؟: نعم لا
- 39- هل أنت راضي على انتمائك للمديرية؟: نعم لا
- 40- هل الاحترام التقدير يمنحك الرضا؟: نعم لا
- 41- هل أنت راضي عن قيم التعاون في المديرية؟: نعم لا
- 42- هل علاقتك الجيدة مع زملائك تجلب لك الرضا؟: نعم لا
- 43- هل السماع لمقترحاتك وآرائك يمنحك الرضا؟: نعم لا
- 44- ما مدى رضاك على نمط الاشراف؟: راضي تماما راضي غير راضي
- 45- هل أنت راضي على تطبيق القوانين والاجراءات الرسمية؟: نعم لا
- 46- ما مدى رضاك على احترام أوقات العمل في المديرية؟: راضي تماما راضي غير راضي
- 47- هل أنت راضي على تشجيع المديرية للموظفين المبدعين والمتميزين؟: نعم لا
- 48- ما مدى رضاك على القيم السائدة في المديرية؟: راضي تماما راضي غير راضي غير راضي تماما
- 49- هل الاحتفالات والتكريمات في المديرية تشعرك بالاهتمام والرضا؟: نعم لا
- 50- هل أنت راضي على تضامن الموظفين معك في حالة ظروف قاهرة مرت بك؟: نعم لا
- 51- هل اهتمام المديرية بحاجاتك النفسية والاجتماعية والاقتصادية يرفع معنوياتك؟: نعم لا
- 52- هل مساهمة المديرية في أداء مناسك العمرة للموظفين يشعرك بالراحة والرضا؟: نعم لا
- 53- هل الأعراف السائدة في المديرية تساهم في رضاك في العمل؟: نعم لا
- 54- هل ترى أن جو العمل في المديرية مناسب؟: نعم لا
- 55- ما مدى رضاك عن العمل؟: راضي تماما راضي غير راضي غير راضي تماما