

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: العلوم الاقتصادية
التخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات
بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي
دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر وحدة - ورقة -

من إعداد الطالب : عبدالحق خمقاني
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2019/06/16
أمام لجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
زوزي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
بن ساحة علي	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
علماوي أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية : 2018-2019

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات

بغنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي
دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر وحدة - ورقة -

من إعداد الطالب : عبدالحق خمقاني

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2019/06/16

أمام لجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
زوزي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
بن ساحة علي	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
علماوي أحمد	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية : 2018-2019

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا

تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

الله جل جلاله

.. إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ..

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها

.. اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والدي العزيز

شكر وتقدير

الحمد لله أهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسلم

نشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لنا وعلى ما أسداه إلينا من نعم لا تعد ولا تحصى والشكر

موصول إلى الأستاذة المشرفة بن ساحة علي على ما أسده لنا من نصح وتوجيه وإرشاد

كما يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من أسهم في مساعدتي، وتوجيهنا وإرشادنا كل

من أساتذة وموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر -وحدة ورقلة-.

وفي الأخير يسعدنا ان نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لأعضاء المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه

المذكرة والحكم عليها وإثرائها بأرائهم السديدة

وفق الله الجميع لما فيه خير الدنيا والآخرة إنه سميع مجيب وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة قدرة ب 70 عامل من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر -وحدة ورقلة- وتم استرجاع 64 استمارة في حين تم إلغاء 3 وجرت الدراسة على 61 استمارة، وللحصول على البيانات اللازمة استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي، بالإضافة إلى دراسة حالة، كما اعتمدنا على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS V22 لمعالجة هذه البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يعتبر ضمان لاستمرار العمال في العطاء وتأمين الدوافع الايجابية لهم ويزيد من الإبداع والتميز والعطاء، كما توصلنا إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ودليل ذلك مستوى التصور الإيجابي لإجابات أفراد العينة، كما يوجد ارتباط قوي بين الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة، رضا، حوافز، مشاركة، اتصال.

Abstract

This study aims to know the effect of organizational culture on job satisfaction. And a questionnaire was designed and distributed to a specimen of 70 workers of the Operational Directorate of Algeria Telecom _ unit of ouargla_, and 64 forms were retrieved from the questionnaires, while 3 were canceled and 61 were studied, and In order to obtain the necessary data, we used the descriptive and analytical approach, in addition to a case study, and we relied on the statistical program for social sciences SPSS v22 To process this data.

This study concluded that job satisfaction is a guarantee for the continuation of workers in the tender and the positive motives for them and increases the creativity, excellence and tender, we also found a positive relationship between organizational culture and job satisfaction, as evidenced by the positive perception of respondents' responses, There is also a strong correlation between the spiritual aspect of organizational culture and job satisfaction.

Keywords: Culture, satisfaction, incentives, participation, communication.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
V	الفهرس
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار النظري لثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي
19	المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر وحدة ورقلة	
29	المبحث الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
35	المبحث الثاني : منهجية وأدوات الدراسة
39	المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية وتحليل نتائج الدراسة
59	خلاصة الفصل
61	الخاتمة
64	قائمة المصادر و المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول عنوان	رقم الجدول
24	مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات العربية	الجدول (01)
25	مقارنة بين الدراية الحالية و الدراسات الأجنبية	الجدول (02)
36	مجموع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي	الجدول (03)
38	معامل ألفا كرونباخ	الجدول (04)
39	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول (05)
39	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	الجدول (06)
40	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول (07)
40	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة	الجدول (08)
41	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول (09)
42	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجر	الجدول (10)
42	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	الجدول (11)
43	لمقياس ليكرت ذو المستويات الثلاثة	الجدول (12)
43	وصف إجابات عينة الدراسة لمحور القيم التنظيمية.	الجدول (13)
44	وصف إجابات عينة الدراسة لمحور العمل بروح	الجدول (14)
45	إجابات عينة الدراسة لمحور الاتصال	الجدول (15)
46	إجابات عينة الدراسة لمحور الدعم والتحفيز	الجدول (16)
47	وصف إجابات عينة الدراسة لمحور الرضا الوظيفي	الجدول (17)
48	درجة موافقة متغيرات الدراسة فيما يخص الرضا الوظيفي وأبعاد الثقافة التنظيمية	الجدول (18)
49	معامل الارتباط بيرسون لمحاو الاستبيان	الجدول (19)
50	اختبار ديرين واتسن	الجدول (20)
50	يوضح فرضيات المربعات الصغرى	الجدول (21)
51	اختبار ANOVA	الجدول (22)
52	معامل الارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي و المتغيرات الثقافة التنظيمية	الجدول (23)
53	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة	الجدول (24)
54	قيمة F لمتغير القيم التنظيمية	الجدول (25)

54	قيمة F لمتغير العمل بروح الجماعة بالنسبة للمتغير الديمغرافي الاجر	الجدول (26)
55	قيمة F لمتغير الاتصال بالنسبة للمتغير الديمغرافي الأجر	الجدول (27)
55	قيمة F لمتغير الدعم والتحفيز بالنسبة للمتغير الديمغرافي	الجدول (28)
56	اختبار الازدواج الخطي	الجدول (29)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	مكونات الثقافة التنظيمية	الشكل (01)
32	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل (02)
38	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل (03)
39	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	الشكل (04)
40	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل (05)
40	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة	الشكل (06)
41	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل (07)
42	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجر	الشكل (08)
42	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	الشكل (09)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق (01)	استبيان مقدم للعينة
الملحق (02)	قائمة المحكمين

قائمة التعريفات الإجرائية :

الثقافة التنظيمية : هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعايير والتوقعات التي يلزم ويشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم.

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.

المعتقدات التنظيمية : عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

الأعراف التنظيمية : هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.

التوقعات التنظيمية : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

الرضا الوظيفي : هو موقف تجاه بيئة العمل والتي تتكون من، ظروف العمل، الرواتب، الرقابة، فرص الترقية، تنمية المهارات والعلاقات الاجتماعية في العمل. وباختصار أن يكون شخص راض هو شعوره بالنجاح والارتياح والاستقرار في وظيفته.

المقدمة

مقدمة

تسعى منظمات الأعمال دومًا لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية، كما أنها تولي اهتمامًا بالغًا في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديث. من الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالرضا الوظيفي للأفراد باعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل، فإن إشباع حاجات الأفراد بالمنظمة تحقيق لمستوى عال من الرضا الوظيفي لديهم وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية ويقلل معدل الغياب كما انه يؤثر على سلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظّمته.

من جانب آخر نجد أن الثقافة التنظيمية تعد عنصرًا جوهريًا أصبح على المنظمات الاهتمام به ووضعها ضمن أولى أولوياتها لما له من تأثير على السلوك التي تتفاعل به مع عاملها بدرجة خاصة، وتلعب الثقافة التنظيمية دورًا على كل المستويات والأنشطة داخل المنظمة، حيث تعمل على خلق قيم، معتقدات، توقعات وأعراف تؤثر في الأفراد العاملين وتجعلهم يسلكون اتجاهات محددة تساهم في تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، هذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي الذي يكون أفضل بفضل رضا العاملين عن عملهم وشعورهم بالانتماء.

ومن خلال ما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية :

الإشكالية:

رغم كل الجهود المبذولة من طرف المؤسسات من حوافز، زيادة في الأجور، ترقية لزيادة رضا الأفراد عن وظائفهم ليست كافية لوحدها نظرا لوجودها عامل آخر يؤثر في رضاهم ألا وهي الثقافة التنظيمية من هنا يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ؟

ومنه تتفرع الأسئلة التالية :

- ما درجة الرضا الوظيفي لأفراد المديرية؟
- ماهو مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المديرية ؟
- هل هناك علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي؟

الفرضيات:

يوجد الرضا الوظيفي في المؤسسة مرتفع.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل بروح الجماعة على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم والتحفيز على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في متابعة دراسة موضوع الثقافة التنظيمية لأنها كانت موضوع مذكرة لليسانس.

- قلة الأبحاث في هذا الموضوع بالكلية.

- النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية باعتمادها على الثقافة التنظيمية.

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات و آثاره على سلوك الأفراد وتخطيطها ل لتأثير في الرضا الوظيفي.

- انتشار ظاهرة عدم القناعة بجهود الدولة التي تبذلها من أجل إرضاء الأفراد، كثرة الشكايات.

أهمية وأهداف الدراسة:

ويكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة التوصل إلى أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، وكيف تؤثر الثقافة التنظيمية عليه.

✓ التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.

✓ تقديم إطار مفاهيمي لكل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، قصد تعميق الفهم لهذين المتغيرين.

✓ اختبار مدى تأثير أهم المتغيرات المشكلة للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لموظفي المؤسسة.

✓ السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، و ترسيخها.

✓ التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع

مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل و قيمته.

✓ يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال وكذلك لأهمية هذا العنصر في

المنظمة إذ هو المحدد العام لسلوك الفرد داخل المنظمة

_ منهج الدراسة

بالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة والأهداف المتوخى تحقيقها من خلال الموضوع الذي نتناول فيه أثر

الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في شقه النظري، وطبق دراسة الحالة في

جانبه التطبيقي المتعلق بتحليل الاستبيان الذي تم توزيعه كجانب من الدراسة التطبيقية، من أجل معرفة أثر

الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي من وجه نظر المهنيين، حيث تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات

الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس بهدف التعامل معها في اختبار

الفرضيات وبيان نتائج الدراسة باستخدام برنامج SPSS V22 وبرنامج EXCEL، والتعرف على رؤية

المبحوثين أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي من خلال الوصول إلى بيانات يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي.

حدود الدراسة:

- تمثلت حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمنية وكذا الموضوعية وهي كما يلي:
- الحدود المكانية: تناولت هذه الدراسة الميدانية أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي حيث اقتصرت الدراسة على المديرية العملية لولاية ورقلة.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة على عينة من المهنيين في مجال الإدارة في السنة الدراسية 2019/2018

الصعوبات والعراقيل :

- واجهنا عدة صعوبات وعراقيل اعترضتنا أثناء إعداد هذه الدراسة وكان من أهمها:
 - قلة الكتب المتخصصة في الثقافة التنظيمية.
 - عدم قبول بعض المؤسسات إجراء الدراسة .
- هيكل الدراسة :

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المقدمة المتعلقة بموضوع دراستنا هذا تم تقسيمه إلى فصلين، وهما .

الفصل الأول : حيث تطرقنا فيه للأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وقسمنا إلى مبحثين:

- المبحث الأول: يضم الإطار النظري للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
 - المبحث الثاني: ويضم الإطار التطبيقي للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- الفصل الثاني : يتعلق بالدراسة الميدانية، وذلك من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي، وقسم إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: تم التطرق فيه إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض منهج وأدوات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة التنظيمية

والرضا الوظيفي

تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية من بين أهم العناصر التي تساهم في نجاح أو فشل المنظمة، حيث أصبحت أيضا من المداخل الأساسية لدراسة سلوك المنظمات، فهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، في حين يعد الرضا الوظيفي شيء مبهما بالنسبة للإدارة وهذا نتيجة ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها، بسبب تغيير المواقف التي يواجهها، و لأن العمل شيء ضروري في حياة الفرد فإنه أحيانا يقوم به مرغما بغض النظر عن رضاه من عدمه عن الوظيفة التي يشغلها .

ومنه فسنحاول في هذا الفصل تقديم الأدبيات النظرية و التطبيقية للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي،

ويضم مبحثين هما :

- المبحث الأول : الإطار النظري لثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي .
- المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي .

المبحث الأول : الإطار النظري لثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي

نهدف من خلال هذا المبحث إلى تقديم نظرة شاملة حول المتغير التابع الثقافة التنظيمية، و المتغير المستقل الرضا الوظيفي، وعرض علاقتهما ببعضهما . وفيما يلي عرض لأهم ما ورد ذكره.

المطلب الأول : أساسيات حول الثقافة التنظيمية

الفرع الأول : تعريف الثقافة التنظيمية

فالثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة عرفت عدة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى ولا يمكن عرض كل هذه التعاريف، إذ سوف نعرض أهم التعاريف وهي :

عرفها E.Taylor الثقافة بأنها : " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع " ¹

كما عرفها (Hofstede) بأنها : " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى " ².

في حين يعرفها (Wallace) أن الثقافة هي : " أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بان استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة " ³.

وكذلك عرفها Brown الثقافة بأنها : " العملية التي تنتقل بها اللغة والمعتقدات والأفكار والذوق الجمالي، والمعرفة والمهارات والاستخدامات من مجموعة أو طبقة اجتماعية معينة، ومن شخص إلى آخر ومن جيل إلى آخر " ⁴.

ومن بين أكثر تعاريف الثقافة شيوعا وأقرب إلى الوقت الحالي لدى الغربيين، تعريف كوفايرون F.Kovairon الذي يرى : أنها تشمل القيم المادية واللامادية الذي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي ⁵.

ونستعرض تعرف الثقافة من منظور مالك بن نبي : و يعتبر مالك بن نبي من المفكرين الاجتماعيين القليلين الذين كرسوا جهودهم الفكرية لدراسة و تحليل هذا المفهوم وله إسهامات كبيرة و قيمة في هذا المجال إذ

ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي : دراسة نظرية و تطبيقية ، دار الحمدي ، الجزائر ، 2003 ، ص:106 .¹

² الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL – وحدة EARA بالمسيلة ، مذكرة لنيل الماجستير تخصص إدارة الأعمال ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، غير منشورة ، 2006 ، ص : 11 .

ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص : 107 .³

⁴ عبد الرحمان العبادلة ، الأنماط القيادية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات الجنوب ، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ، 2003 ، غير منشورة، ص : 29.

ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص : 107⁵

يعرف الثقافة في كتابه مشكلة الثقافة على أنها "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته " ¹ .

وجاء تعريف (Edgard Schein) في كتابه الثقافة التنظيمية : " هي نمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو تطورتها أثناء حل مشكلاتها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للعاملين الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها " ² .

كما عرفها (Charles Handy) " مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي يتم وفقها ممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم، وما هي الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ و ما مدى الزماني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد وإجراءات أم يكفي بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحقوقهم في الابتكار؟ " ³ .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف الثقافة التنظيمية : بأنها مجموعة من القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات والعادات التي توجه وتحدد وتضبط تفكير وسلوك الفرد داخل المؤسسة، وتكون مكتسبة ومبتدعة قابلة لتطوير والتعليم للأجيال القادمة لتحقيق التكامل والتناسق الداخلي والخارجي .

"هي مجموعة من الأعراف والعادات الاجتماعية التي اكتسبها الفرد منذ ولادته، والقيم والمعتقدات الراسخة حول طريقة العمل، وتهدف لضمان السير الحسن والصحيح للأفراد حيث تراقب أدائهم وتسعى لمكافأتهم عليه، وتكون الثقافة مكتسبة لدى الأفراد أو ناتجة عن إبداعهم، وتعد قابلة لتنقل من شخص إلى آخر أو من جيل إلى جيل، لتحقيق التكامل والانسجام الداخلي والخارجي " .

الفرع الثاني : أهمية و خصائص الثقافة التنظيمية

أولا : أهمية الثقافة التنظيمية

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية :

1. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وكذلك فإن أي اعتداء على احد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى

¹ محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة : حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز **PIPE GAZ** غرداية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، غير منشورة ، 2004/2005 ، ص : 67 .

² دحمانى زهيرة ، الثقافة التنظيمية و نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية مذكر ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (غير منشور) جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، 2010 ص12

³ عيساوي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي : دراسة حالة ففة الأفراد الشبه طبي بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجعة بشار ، مذكرة ماجستير في إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، تخصص حوكمة الشركات (غير منشور) ، جامعة أبو بكر بالقائد ، تلمسان، ص 11.

1. تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.¹
2. تعمل الثقافة على توسيع آفاق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه.²
3. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً للثقافة، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.³
4. تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.⁴
5. ويقر مولينز 1999 : على أن الثقافة تساعد على حصر الاختلافات بين المنظمات والمديرين، على الصعيدين الوطني والدولي الثقافة تساعد على تفسير لماذا مجموعات مختلفة من الناس ينظرون الأشياء في طريقتهم الخاصة وأداء الأشياء بشكل مختلف عن المجموعات الأخرى، الثقافة يمكن أن تساعد على تقليل التعقيد و عدم اليقين، وهو يوفر اتساقاً في النظرة والقيم، ويجعل من الممكن عملية صنع القرار والتنسيق والسيطرة ومن الأهمية للثقافة التنظيمية أنها تشكل إطار مرجعي يضبط سلوك الفرد في المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات .

تسعى الثقافة التنظيمية إلى ضبط اتفافية واحدة يسير عليها جميع العمال، تحدد فيها سلوكيات كل فرد والسلوك الوظيفي لهم وطريقة عملهم، وكذلك تحفيزهم على المثابرة في العمل، وتحدد ماهو مقبول وغير مقبول.

ثانياً : خصائص الثقافة التنظيمية :

- هناك مجموعة من الخصائص تتصف بها ثقافة المنظمة تتمثل فيما يلي :⁵
- ✓ تعتبر الثقافة عملية مكتسبة : أي تكتسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع توقع سلوك الأفراد.⁶
 - ✓ الثقافة نظام تراكمي : تتراكم السمات الثقافية لأي ثقافة تنظيمية لتمييزها عن غيرها وتحدد ملامحها وخصائصها عبر فترة من الزمن بطرق مختلفة فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن التقنية والقيم تتراكم بطريقة مختلفة عن أدوات الإنتاج... الخ.¹

1 محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل لنشر ، عمان الأردن ، سنة 2010 ، الطبعة الخامسة ص 313.

2 أحمد عزاي ، أحمد علماوي ، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال ، مداخلة ضمن ملتقى إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة ، يومي 13/14 / ديسمبر 2010 ، ص 5.

3 بندر حسين محمد الهوايي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر ضباط الحدود بمنطقة نجران ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، غير منشور ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض " السعودية " 2015 ، ص 20.

4 محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض " السعودية " 2005 ، غير منشورة، ص 20

بلال خلف السكراتة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 332 .⁵

محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 310 .⁶

- ✓ **الثقافة نظام مركب** : حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة، وتشمل العناصر الثلاثة التالية:²
- **الجانب المعنوي** : ويقصد به النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد .
- **الجانب المادي** : هو كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك .
- **الجانب السلوكي** : ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات المختلفة.
- ✓ **ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف** : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر³ .
- ✓ **تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد** : وذلك من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة داخل المنظمة⁴ .
- ✓ **الثقافة نظام متكامل** : فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموعة أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع⁵ .
- ✓ **الثقافة نظام متغير و متطور** : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، بل إنها تتعرض للتغيير والتطوير المستمر من قبل أفراد المنظمة، حيث تكتسب ملامح جديدة مع كل تغيير⁶ .
- في رأي آخر فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية⁷:
- ✓ **الإبداع والمخاطرة** : درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
- ✓ **الانتباه للتفاصيل** : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- ✓ **التوجه نحو الناس** : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة .

¹ زيادة سعد الخليفة ، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض - المملكة العربية السعودية ، 2008 ، غير منشورة، ص22 .

² شنتاحة عائشة ، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار ، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة عمار ناجي ، الأغواط ، 14-15 ابريل 2009 ص 9 .

مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 407.

حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، دار وائل ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2007 ، ص 229.

⁵ محمدي رشيد ، هيشر سميرة ، تحقيق الإنصاف بالمؤسسة و دوره في تحسين بيئة العمل ، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014/02/25 ، ص5 .

مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 407.

ماجدة العطية ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 326.

- ✓ التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد .
- ✓ العدوانية : درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم .
- ✓ الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو .
- ✓ الانتباه نحو النجاح : درجة تركيز الإدارة على النتائج، أو المخرجات، وليس التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج¹.

و هناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تتميز بالخصائص التالية² :

- ✓ الانتظام في السلوك و التقييد به : نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فيهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف أي تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس .
- ✓ المعايير : هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه أي أنها معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب انجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين .
- ✓ القيم المتحكممة : يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل تحقيق جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات .
- ✓ الفلسفة : لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- ✓ القواعد : وهي عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، أي أنها قواعد تملّي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير مقبولة .
- ✓ المناخ التنظيمي : عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه : الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال ... الخ .

الفرع الثالث : مظاهر الثقافة التنظيمية و أنواعها

هناك عدة مظاهر تلخص الثقافة التنظيمية، كما أن لها أنواع عديدة، ونذكر منها.

أولاً : مظاهر الثقافة التنظيمية : يمكن قياس الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال ثلاث جوانب أساسية وهي كالآتي :

1. فلسفة العمل الجماعي : وتتمحور حول¹

¹ حمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2005 ، غير منشورة، ص 20 .

بلال خلف السكارنة ، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص159 .²

- سيادة روح الفريق.
- سيادة روح المودة و النظام.
- القارئ في التخطيط واتخاذ القرار.
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل .
- الشعور بالمواساة بين العاملين .

2. القدرة على التكيف : وتتمثل في ²

- مرونة الإدارة.
- الاعتقاد بجمية التغيير .
- استعداد العاملين لإحداث التغيير الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال .
- الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر .

3. القدرة على الابتكار : وذلك من خلال ³

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- حرية التعبير واحترام الرأي الآخر.
- الاستعداد لتحمل المخاطرة.
- الاعتقاد بأن الابتكار أساس النجاح في المؤسسة .

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي: ⁴

1. الثقافة الإبداعية: (**Innovative Culture**) وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .
2. ثقافة العمليات : (**Process Culture**) ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله .

¹ زيد صالح حسن سميع، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، اليمن، سنة 2010، ص 72 .

² احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، بدون ذكر دار النشر و الطبعة، القاهرة، 2005، ص195.

³ الهيتي صلاح الدين، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1، العدد 1، تموز 2005، ص124 .

⁴ زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، بعلوم الإدارية ن السعودية، 2008 نصوص 25، 24 .

3. ثقافة المهمة (Task Culture) وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف .

4. الثقافة البيروقراطية : (Bureaucratic Culture) في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها تنسيق، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام¹.

5. ثقافة الدور: (Role Culture) وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء².

6. الثقافة المساندة: (Suppoative Culture) تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة³.

وهناك من يرى أن لثقافة المنظمة نوعين أساسيين هما :⁴

أ. الثقافة القوية :

وهي تلك الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة . وهي تمثل رابطة متينة بين عناصر المنظمة، كما تساعد في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة تمكنها من الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات عملائها ومطالبة الأفراد ذوي الإعاقة بما الأمر الذي يساعد المنظمة في تحقيق رسالتها أهدافها .

ب. الثقافة الضعيفة :

ثقافة يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة حيث أنها لا تحظى بالثقة والقبول الواسع وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فان العاملين سيجدون صعوبة تحقيق التوافق والتوحد مع المنظمة ومع أهدافها .

الفرع الرابع : أبعاد و مكونات الثقافة التنظيمية

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية : درس (Robbins) سنة (1990) عدة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:⁵

1. احتمال المخاطرة : حيث توضح درجة تشجيع العاملين على الإبداع وتحمل المخاطرة .

¹ إبراهيم احمد طالب ، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، بإدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، سنة 2011 ، ص76 .

² وافية صحراوي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، (غير منشورة) ، في علوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2013 ، ص 53 .

³ Jean Francois ; organisation et gestion de l'entreprise ; copyright edition foucheur ; paris ; 2006 ; p 426 .

مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 83 .⁴

⁵ ربيعة عياد ، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2014 ، غير منشورة ، ص10 .

2. الرقابة : تتمثل في متابعة أداء للعمال، والحرص على قيامهم بالمهام المختلفة وبأسلوب ملائم مما يساهم في تحقيق كافة أهداف المؤسسة .
3. التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد .
4. نظام المكافئة : مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس لاعتبار الأشخاص .
5. الدعم الإداري : مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم .
6. أنماط الاتصال : وتتمثل في إيصال المعلومة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم مما يمنح من التكامل والتنسيق بين العمال وحدات التنظيم المختلفة .
7. احتمال الصراع : وهو ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم .
8. روح المبادرة : وهي درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية .
9. الهوية التنظيمية : درجة تعريف الأعضاء أنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين .
10. التوجيه و التكامل : مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة .

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية : لقد أعطى الباحثون والكتاب عدة مكونات للثقافة التنظيمية نذكر أهمها :

- ❖ القيم : قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالباً ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة أهدافها إستراتيجيتها¹.
- ❖ المعتقدات : وتكون أكثر تحديدا ودقة و أنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة، مثل خدمة المجتمع أو تساوي فرص التوظيف .
- ❖ التقاليد : هي أنشطة ذات صيغة متكررة والتي تعكس و تعزز القيم الرئيسة في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية بالنسبة للمراكز والأفراد².
- ❖ الطقوس : يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها الأفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة³.

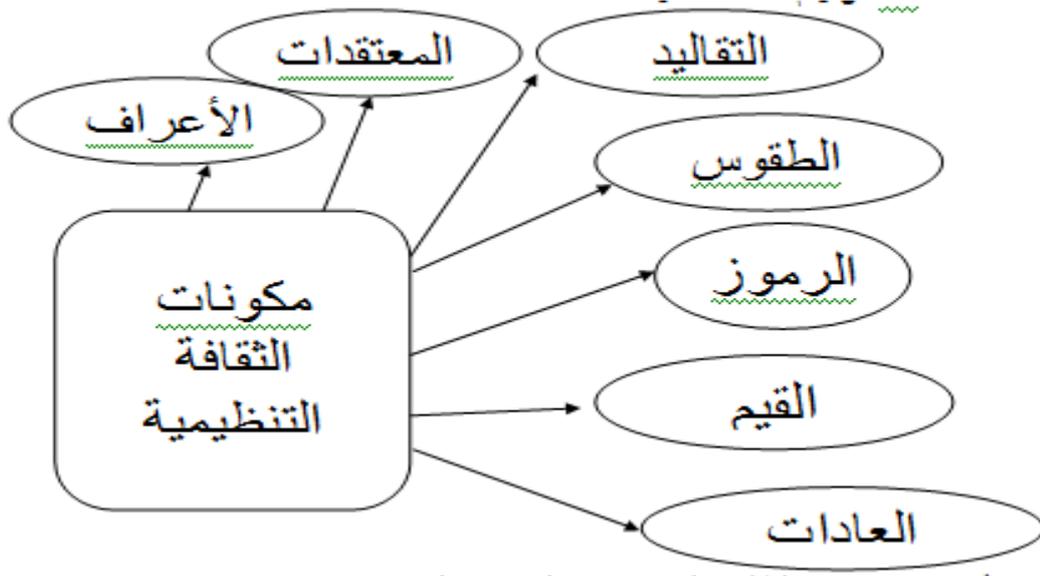
¹ خميس ناصر محمد ، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001 ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد الثامن ، المجلد الرابع ، 2012 ، ص 217 .

² نجوى عبد الله الطبلواوي ، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر ، مذكرة ماجستير ، (غير منشورة) ن بالعلوم التجارية ، جامعة عين الشمس ، سنة 1996 ، ص 27.

³ عمر محمود عبد الله ، تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية ، مذكرة الماجستير ، (غير منشورة) ، بالعلوم التجارية ، جامعة عين الشمس ، سنة 2003 ، ص 64.

❖ الرموز: تمثل علاقة خاصة بمعلومات المؤسسة وتعلق بالنظام الثقافي لها، إذ تستخدم هذه الرموز للتعبير عن معاني معينة والتي يصعب إدراكها بجواسنا، حيث تظهر داخل المؤسسة في شكل أشياء وأفعال تستخدم كوسيلة أو طريقة لنقل معاني معينة للأفراد مثل: شعار المؤسسة أو علمها، اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال وحتى نمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى التي تحمل معاني ترتبط بقيم المؤسسة معايرها¹. والمخطط الموالي يوضح مكونات الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم 1.1 : مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب ثاني : أساسيات حول الرضا الوظيفي

ظهرت في السنوات السابقة أهمية بالغة لرضا الوظيفي في المؤسسات، فأصبحت المؤسسة تسعى إلى اكتساب رضا وظيفي عال من خلال الأجر، ظروف العمل، العلاقة مع الزملاء... إلخ، مما يدفع بها إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. ولهذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي، أشكاله، مؤشرات، محدداته .

الفرع الأول : مفهوم و أشكال الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، ولقد قدمت عدة تعاريف للرضا الوظيفي كما أن له عدة أشكال .

1. مفهوم الرضا الوظيفي : لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي ذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء والباحثين مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي ومنها .

¹ زين الدين بروش و حسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة فرحات عباس، العدد 1، سطيف، جوان 2007 .

أ. يعرف إدوين لوك (Edwin Locke) الرضا الوظيفي بأنه " الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"¹.

ب. عرفه سميث : يرى بان مدلول كلمة الرضا تعني التجاوب الموجود بين العامل و العمل الذي يشغله، والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل².

نلاحظ من هذا التعريف يرى بان الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم ايجابي لوظيفته. من خلال ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي : هو شعور الموظف وحالته الداخلية إتجاه الوظيفية التي يشغلها، ويتأثر رضا الموظفين بعدة عوامل منها الحالة العاطفية، الأجر، ساعات العمل وظروف العمل، ولكي يتحقق هذا يجب إشباع حاجات الموظف.

2. أشكال الرضا الوظيفي : يأخذ الرضا الوظيفي احد الشكلين التاليين³:

أ. الرضا العام : يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما راض أو غير راض هكذا بصفة مطلقة .
ب. الرضا الجزئي (النوعي) : يشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى وتشمل تلك الجوانب " الأجر، الإشراف، فرص الترقية، العوامل الاجتماعية، العوامل المرتبطة بالعمل، العوامل المادية " .

الفرع الثاني : مؤشرات قياس الرضا الوظيفي

لقياس الرضا الوظيفي لدينا مؤشرين هما :

1. مؤشرات عدم الرضا الوظيفي : للرضا الوظيفي مؤشرات سلبية، تظهر من خلال التمارض الشكاوي وعدم الاهتمام، الإضراب، الإصابات⁴ .

1.1. التمارض : إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق فمن اجل التخلص من عمل غير راضي عنه، حيث يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش.

2.1. الشكاوي و عدم الاهتمام : تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشر الانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظمها على ساعات العمل الزائدة و الترقيات، ونظام الإشراف والأجور .

¹ فوزية خباز ، أثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2014/2015 ، ص9 .

² بودون نبيلة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمود منتوري ، قسنطينة ، 2006/2007 ، ص 4 .

³ بشرى عبد العزيز ألببيدي ، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد ، العراق ، العدد36 ، 2013 ، ص ص 261-262 .

⁴ زويش سامية ، محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة ، مذكرة ماستر (غير منشورة) في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة ، 2013/2014 ، ص ص 24-25 .

3.1. الإضراب : يعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم، كما انه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعاينيه من تأزم¹.

4.1. الإصابات : هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، و عدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة².

2. مؤشرات الرضا : للرضا الوظيفي مؤشرات ايجابية تتمثل في "الولاء التنظيمي والصحة العضوي والعقلية للأفراد"³.

1.2. الولاء التنظيمي: يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه مؤسساتهم، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا متأثرا واضحا حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون فيما بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المؤسسة وتحمل المصاعب دون شكوى .

2.2. الصحة العضوية والعقلية : إن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال، وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (التمارض، الشكاوي، الإضراب، الإصابات) سلبا وإيجابا، وهو الأمر الذي أكده BURKE حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى، حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية بعيدا عن المشاكل والاضطرابات النفسية .

الفرع الثالث : محددات الرضا الوظيفي

تعرف على أنها مجموعة من العوامل المؤثرة في العامل سواء بالإيجاب أو السلب والتي تؤدي إلى رضا أو عدم الرضا عن العمل ومن أهم العوامل المحددة للرضا الوظيفي مايلي⁴ :

1. الأجر : يعرف الأجر كذلك على انه:"التمن الذي يحصل عليه العامل في المؤسسة نظير الجهد الجسماني العقلاني الذي يبذله".

¹ عيساوي وهبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص حوكمة الشركات، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان ن 2012/2011، ص 82.

² نفسه.

³ مكفس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية و علاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التربية، تخصص إدارة التربية، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص 112.

⁴ مزياي الوناس، محددات الرضا الوظيفي و آثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية و السلوكية، جامعة ورقلة " الجزائر" مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية العدد 2، 2001، ص ص 4-5.

2. فرص الترقية : هي انتقال الموظف في المؤسسة من عمله الحالي إلى عمل آخر مع زيادة في المسؤوليات وتحسين في الأجر¹.

3. العوامل الاجتماعية : ويمكن أن نلخصها في العوامل التالية²:

أ. جماعة العمل : كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه ، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسبباً لاستياء الفرد عن عمله .

ب. الثقافة العمالية : تتمثل في مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى إيصال قدر من المعارف والمفاهيم إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري، والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في المصنع فمن واجب المنظمة أن توعي العامل بالظروف المحيطة به وهذا يشعره بالمسؤولية، ويجعله أكثر إدراكاً لمكانته داخل المنظمة وهذا يخلق لديه الشعور بالرضا .

ج. الاتصالات في العمل : يقصد بالاتصالات في العمل نقل الأوامر والتعليمات و المعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس إذ أن الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المنظمة، ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم، في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا³.

د. نمط الإشراف : إن العلاقة بين المشرف والعمال تلعب دوراً كبيراً في خلق الرضا عن العمل أو الإستلاء إذ أن نمط الإشراف السائد بين الرئيس ومرؤوسيه، يتم عن طريق اهتمامات المشرف لمرؤوسيه، أما إذا كان المشرف يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، إذ يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات إنتاج فإن هذا ينقص رضاهم، أي انه يولد الاستياء نحو العمل، لذلك فإن المشرف لا يستطيع أن يكسب ولاء ورضا مرؤوسيه، إلا عندما يقف عند معرفة حاجتهم ومشاعرهم في العمل⁴.

4. العوامل المرتبطة بالعمل : ويمكن أن نلخصها في العناصر التالية⁵

أ. ساعات العمل : لقد توصلت الدراسات إلى انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه، بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل

حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 150 .¹

بودون نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 47-48 .²

³ عزيزون زهبة ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسويق ، تخصص اقتصاد و تسير مؤسسات جامعة سكيكدة ، 2007/2006 ، ص 86 .

⁴ خالدية مصطفى عطا ، باسل محمد حسن العزاوي ، القيم الاخلاقية و اثرها في تحقيق الرضا الوظيفي ، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد ن مجلة دنانير جامعة بغداد العراق ، العدد 5 ، 2013 ، ص 86 .

⁵ بشري عبد العزيز العبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 263-264 .

ب. **محتوى العمل** : من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ، فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي و تمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي

ج. **خبرات النجاح و الفشل** : إن لنجاح العامل أو فشله علاقة برضاه من خلال تقديره لقدراته وربطه بين عمله وقدراته، بمعنى كلما تصور الفرد إن ما أنجزه أكثر أو يعادل قدراته، كلما شعر بنشوة النجاح و بالتالي يؤدي إلى الرضا عن العمل والعكس بالنسبة للفشل¹.

4. **العوامل المادية**: هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله اتجاه عمله، واتجاه المجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه . من أهم هذه العوامل والظروف ما يلي :

أ. **الإضاءة** : تشير بعض الدراسات أن العمال الذين يشتغلون على آلات مزودة بمفاتيح ملونة، غالبا ما يقل مستوى الخطأ لديهم إذا كانت الإضاءة كافية، فالإضاءة الجيدة تحقق إنتاجا متميزا من حيث الكم والكيف ، كما أنها تسهل ملاحظة العمال، وتقلل من الإصابات أو التورط في الحوادث، مما قد يؤدي بذلك إلى رضاه عن العمل².

ب. **تلوث الهواء الداخلي** : يحدث تلوث الهواء الداخلي لمكان العمل نتيجة أسباب متعددة، يمكن أن نحصرها أساسا في طبيعة العمل نفسه كالبخار، و الدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية، ولا شك أن هذا التلوث يؤثر كثيرا على صحة العاملين لذلك ينصح دائما بتجديد الهواء الداخلي في مكان العمل، و تركيب أجهزة تقنية أو استخدام كمادات واقية³.

المطلب الثالث : علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي .

الفرع الأول : العلاقة بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي

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

وتتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد والمنظمات فيما يلي⁴:

➤ تحقق درجة عالية من الرضا على العمل .

¹. زين الدين ضيف ، السلوك الإشراف و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة قسنطينة ، 2000 ، ص 52 .

نفس المرجع².

³ علي بن يحيى الشهري ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، 2002 ن ص36 .

⁴ عيساوي وهيبه ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

- زيادة درجة الولاء للمنظمة ، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل .
- يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات، ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم
- زيادة فاعلية البرامج التدريبية .
- تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها، يؤدي إلى تفكك المنظمة وانحيارها.
- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.
- تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات.
- زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء.
- المساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

الفرع الثاني : العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي .

تعكس الثقافة التنظيمية القيم و المعتقدات، أو التصورات أو المعايير التي كونت داخل المنظمة على مر السنين، وتجسدت فيها وفي موظفيها، وبما أن الرضا الوظيفي والمعتقدات التنظيمية مرتبطان بالفرد نفسه ولا يمكن ملاحظتهما إلا في سلوكياتهم، فيجب على المنظمة أن تسعى لتغلغل هذه المعتقدات لدى موظفيها، واستخدامها من قبل العاملين في المنظمة لإعطاء معنى للمواقف التي يواجهونها . وبالتالي تعمل على تشجيعهم على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة من طرف المنظمة، وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، دون المساس بمعتقداتهم الشخصية .¹

الفرع الثالث : العلاقة بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي .²

مستوى الرضا الوظيفي يكون مرتفعا وإيجابيا كلما انتقلنا إلى مستوى المستويات العليا في المنظمة والعكس

صحيح

كما أشارت بعض الدراسات أيضا إلى ظروف العمل من تهوية وإضاءة ودرجة الحرارة وساعات العمل وغيرها وقنوات الاتصال تؤثر على درجة الرضا الوظيفي للعاملين .

كلما كانت التوقعات التنظيمية التي يتوقعها الموظفون هي نفس التوقعات التنظيمية التي تضعها المنظمة، كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي .

كلما كانت توقعات الأفراد العاملين لا تتوافق مع التوقعات التنظيمية للمنظمة كلما أدى ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي، وهذا ما سيؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل والغياب، وانخفاض الإنتاجية وغيرها من مظاهر عدم الرضا . وبالتالي فإن التوقعات التنظيمية تؤثر وبدرجة كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي.

¹ yafang tsai, **Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction of employees.**, <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98>, Taiwan,2011,p.2.

² Pizada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas, Zahra Amjad, **Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore.**International Journal of Business and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA, 2011, pp.121-123.

الفرع الرابع : العلاقة بين الأعراف التنظيمية والرضا الوظيفي.

الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها وفعاليتها .

بينما الأعراف التنظيمية هي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة، والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة إتباعه في المواقف المختلفة، وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزومة لكل فرد، ويعد الخروج عليها الخروج عن المألوف، وخروج على إرادة الجماعة وهي عبارة عن أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد المنظمة وترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة لتحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكرر عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق الأعراف التنظيمية حيث نجد مثلا إن فترات الاستراحة اليومية لتناول الشاي أو القهوة، توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال ومن بين الأعراف الإيجابية المتعارف عليها في العمل نجد مثلا :¹

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

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

➤ هناك مجموعة من العادات والسلوكيات الإدارية التي تتمثل في اللامبالاة بأداء العمل المنوط ببعض الموظفين، والتنوع والكفاءات المطلوبة وشيوع بعض العادات الذهنية والسلوكية كالكسل الذهني والتراخي والبطء في أداء العمل ومتابعته في إطار شروطه ومعاييرها ناهيك عن التعود على عدم التبصر واليقظة في متابعة العمل بعد أدائه.

➤ هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الاجتماعية و المهنية والإدارية تشكل نمو واتساع الإهمال والكسل هي مؤشرات انخفاض الأداء والرضا الوظيفي .

➤ تؤدي ظواهر الإهمال وعدم الجدية في أداء العمل ومتابعته إلى بروز نمط ثقافة الفشل وعدم الجدية والمسئولية كما أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست وجود عيوب، أو نواقص في قوانين، أو أنظمة المنظمة والإدارة، وإنما بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحيانا في الحسبان وقت

¹ يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2008، غير منشورة، ص24 .

التنظيم، فتحدث مشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والأعراف والثقافة والأخلاق في الأفراد الذين نشئوا في البيئات المختلفة .

➤ وبالضرورة يجب على المنظمة أن تسعى دائما إلى تطوير سياساتها وإجراءاتها وقوانينها بما يتماشى مع من يريده أفرادها، أن تأخذ في الحسبان تقاليدهم وعاداتهم والأعراف التي يتبعونها لتجنب الصراعات والمشاكل و التعارض بين ما تحمله المنظمة وما يحمله الأفراد.

➤ وبالتالي فإن بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ارتباط قوي جدا، حيث أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية ثقافة قوية، كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أو درجات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين.

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات التي سبقت دراستنا في نفس الموضوع محل الدراسة، وسنعرض فيه جانبا يلخص الدراسات السابقة العربية، وآخر سنتطرق فيه إلى الدراسات السابقة الأجنبية، وفي الأخير عرض مقارنة.

المطلب الأول : الدراسات السابقة

أولا : الدراسات العربية

1- - دراسة عطوات سعيدة (2015-2016) بعنوان : دراسة محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "دراسة حالة بالمصحة الطبية الجراحية (الضياء) بورقلة " وكانت أهداف الدراسة كالتالي :

- معرفة تأثير تلك المحددات على رضا العامل في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة الفروق في درجة الرضا الوظيفي للعمال بالنسبة للمتغيرات الشخصية؛
- الوصول من خلال الدراسة الميدانية الى توصيات واقتراحات ونتائج.

ومن أهم نتائجها :

- هنالك مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- الأجر يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تأثيره على الدافعية؛
- فرص الترقية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الزيادة في الأجر.
- العوامل المادية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التهوية والإضاءة بمكان العمل؛

2- دراسة عيساوي وهيبة، (2011-2012) ، بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار ، رسالة ماجستير ، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان- الجزائر . وهدفت الدراسة إلى :

- التحقق من صحة الفرضيات المصاعة من أجل التوصل إلى نتائج .
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها .
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه.

ومن نتائج هذه الدراسة :

- أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات .

- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي يؤديها.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية ، و أخرى شخصية .
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب المعنوي ، الجانب السلوكي و الجانب المادي.

3- دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز(2011) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية و التعليم بمحافظة غزة،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية،فلسطين، هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة.
- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.
- التعريف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.
- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعم له دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

4- أحمد علماوي (2010-2009) ، بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية .دراسة حالة : المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية.

هدفت الدراسة إلى :

- إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة ودور الثقافة التنظيمية في تطبيقها.
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة الجزائرية .
- التعرف على الإطار النظري والفكري لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها من الأساليب الإدارية الحديثة.

➤ معرفة واقع تطبيق المؤسسة لنظام الجودة الشاملة.

➤ تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة.

ومن بين نتائج هذه الدراسة :

➤ تعتبر إدارة المؤسسة المدروسة إدارة لديها فناعة بأن الجودة ترفع من الأداء في العمل .

➤ غالبية العاملين يدركون مفهوم الجودة نتيجة حملة التوعية.

➤ إن عمال المؤسسة لديهم اعتقاد و إيمان بالعمل الجماعي .

➤ يشعر بعض العمال في المؤسسة بعدم الاستقرار الوظيفي ، خاصة المؤقتين بها.

➤ المؤسسة لا تطبق مفهوم الإدارة بالمشاركة بمعناه الكامل.

➤ هناك مشاركة جماعية للعاملين في التحسين المستمر لأن المؤسسة تؤمن بالعمل الجماعي.

5- دراسة إيهاب محمود عايش (الطيب 2008) بعنوان :أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي -دراسة

حالة شركة الاتصالات الفلسطينية،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين- .

تسعى هذه الدراسة إلى :

تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، وقد كانت عناصر المناخ التنظيمي التي تطرقت إليها الدراسة متمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة، كما هدفت الدراسة أيضا على التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي تعزي للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

و قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

➤ وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة.

➤ وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

➤ هناك توجهات سلبية من أف ا رد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم.

6- دراسة فهد يوسف (الدولية 2007) بعنوان :أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات

الصناعية الكويتية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية، الأردن .هدفت هذه الدراسة

إلى:

➤ التعرف على أثر ثقافة المنظمة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

➤ التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة و أداء الموظفين في

الشركات الصناعية الكويتية تعزي إلى(العمر، لخبرة العملية، المؤهل العلمي، الجنس، متوسط الدخل

الشهري) للموظف.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة (القوة، المهمة، الدور، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة و أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية تعزى إلى (العمر، خبرة العملية، المؤهل العلمي، الجنس، متوسط الدخل الشهري) للموظف.

الدراسات الأجنبية :

1- (Lund 2003) بعنوان (organisationne lculture and job satisfaction)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد بلغ حجم العينة 1800 موظف.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التالي:

➤ التعاطف الإنساني ، الانجاز ، القوة ، النظم ، الأدوار ، كما أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية ، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافة الانجاز والتعاطف الإنساني ، وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافة النظم والقوة الإنساني ، وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافة النظم والقوة.

2- (lok – Crawford 2004) بعنوان (The effet of organisationnel culture and leadership style on job satisfaction organisationnel comit ment)

" أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي و الالتزام الوظيفي " .

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

التعرف على اثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج وأستراليا ، وقد بلغ حجم العينة 317 مدير (219 مديرا من هونج كونج ، 118 مديرا من استراليا من العاملين في مجال الاتصالات و البنوك) .

وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين ، فقد أظهرت الدراسة أن ثقافة الانجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الاسترالية ، وان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الاسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج

التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار ، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما أثار ايجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

3- دراسة Ayranci (2011) بعنوان : دراسة عوامل الرضا الوظيفي بين أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتركيا .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لمالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية Baskent بتركيا وتحليل العلاقة بين هذه العوامل.

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على الاستبيان والذي وزع على حوالي 228 مالك مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن الرضا الوظيفي للعاملين يتأثر بسبعة عوامل هي خصائص العمل ظروف العمل، الفوائد المالية، والاتصالات ملائمة العمل الكفاءة، صورة المؤسسة وهذه العوامل لديها علاقة قوية و إيجابية ببعضها البعض، باستثناء خصائص العمل ومدى ملائمتها للمالك لامتلاك الأعمال التجارية.

4- دراسة Abdullah & other (2011) بعنوان : تقييم الرضا الوظيفي والأداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا .

➤ هدفت هذه الدراسة لإجراء تحليل لوظائف العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع البناء و التشييد وكذا تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات وفحص الأداء الوظيفي للعاملين، والتحقق من طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظف.

➤ قد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان والتي وزعت على 150 مبحوث من م ص و م في نيجيريا

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن هنالك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي العام والأداء الوظيفي في م ص و م.
- نسبة رضا العمال عن زملاء العمل عالية جدا
- أما نسبة رضا العمال عن الأجر فهي ضعيفة

تقييم الدراسات السابقة :

يتبين لنا من خلال ما تم استعراضه من دراسات سابقة وبعد الاطلاع على نتائجها أنها تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من حيث ا ثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي، إضافة إلى العلاقة بينهما، حيث تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الخصائص الأولية لمجتمع الدراسة إضافة إلى الاستبيان المطبق وكذا النتائج المتحصل عليها، كما تختلف عنها في تناول مجتمع الدراسة وميدان الدراسة والمنهج المعتمد وكذلك الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة، غير أننا سنستفيد من هذه الدراسة فيما يخص الجانب النظري، وفي تصميم ووضع الاستبيان لهذه الدراسة ومقارنة تلك النتائج بنتائج دراستنا.

المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالسابقة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وسنحاول استخراج أوجه الشبه و الاختلاف لكل من الدراسات العربية و الأجنبية .

ومنه نستعرض دراستنا التي كانت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي -دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر وحدة ورقلة- حيث كان الهدف من هذه الدراسة تقديم طار مفاهيمي لكل من الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وتم استعمال الاستبيان كأداة لدراسة لتوصل لأهدافها، ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

أولاً : أوجه الشبه

نلاحظ أن جميع الدراسات اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات، واشتبهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات العربية في كونها تمت في المؤسسات العمومية .

ثانياً : أوجه الاختلاف

الجدول رقم 1.1 : مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات العربية

الدراسة	الهدف	الأداة	المكان	النتائج
دراسة فهد بن يوسف	التعرف على أثر ثقافة المنظمة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية.	الاستبيان	الكويت	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية
دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز	التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية و التعليم العالي.	الاستبيان	محافظة غزة - فلسطين-	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم ، المعتقدات ، الأعراف و التوقعات التنظيمية
دراسة ايهاب محمود عايش	تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات على الرضا الوظيفي	الاستبيان	غزة - فلسطين -	وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة
دراسة عيساوي وهيبة	التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة .	الاستبيان	تلمسان - الجزائر-	وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد.
دراسة أحمد علماوي	إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة و دور الثقافة التنظيمية في تطبيقها	الاستبيان ، المقابلة ، الملاحظة	غرداية ، الجزائر-	إن المؤسسة تؤمن بأن الجودة ترفع من أداء العمل .
دراسة عطوات سعيدة	معرفة تأثير تلك المحددات على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.	الاستبيان	ورقلة - الجزائر-	هناك مستوى عالي للرضا الوظيفي نتيجة تطبيق تلك المحددات.

المصدر : من إعداد الطالب

الجدول رقم 2.1 : مقارنة بين الدراية الحالية و الدراسات الأجنبية

الدراسة	الهدف	الأداة	المكان	النتائج
Lund	اختبار اثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق .	الاستبيان	الولايات المتحدة الأمريكية	هناك عدة ثقافات سائدة في المؤسسة ، ومستوى الرضا الوظيفي متفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية ، وهناك علاقة طردية بين الثقافة والرضا .
Lok-Crawfodd	التعرف على أثر الثقافة التنظيمية و نمط القيادة على الرضا الوظيفي	الاستبيان	هونغ كونغ و أستراليا	أن ثقافة الانجاز و التعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الاسترالية ، وان الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي في المنظمات الاسترالية أعلى منه في هونغ كونغ
Ayrac	تحديد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لمالكي م ص و م	الاستبيان	تركيا	ان الرضا الوظيفي للعاملين يتأثر بالعوامل التالية : خصائص العمل ، ظروف العمل وهذه العوامل لها علاقة قوية مع بعضها البعض.
Abdullah & Other	إجراء تحليل لوظائف العاملين في م ص و م في قطاع البناء وتشبيد و كذا تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين	الاستبيان	نيجيريا	ان هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي العام و الأداء الوظيفي في م ص و م

المصدر من إعداد الطالب

المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- تكمّن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها .
- ساعدت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة.
 - ساهمت وبشكل كبير في إعداد استمارة الاستبيان.
 - توفير الوقت والجهد، بالأخص في إعداد خطة الدراسة.
 - ساهمت وبشكل جيد في الحصول على مراجع سابقة من كتب ومواقع ومحاضرات.... الخ.
 - ساعدت على تجنب الوقوع في الأخطاء من خلال تقديم نظرة عن موضوع الدراسة.

خلاصة الفصل :

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، خصائصها، وكذا مظاهرها، أنواعها، أبعادها ومكوناتها، كما تعرفنا أيضا على الرضا الوظيفي مفهومه، أشكاله و مؤشرات قياسه، و في الأخير تطرقنا إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي .

ومن خلال كل هذا تبين أن بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ارتباط قوي جدا، حيث أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية ثقافة قوية، كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أو درجات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في

المديرية العملية لاتصالات الجزائر

وحدة ورقلة

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري لهذا الدراسة في الفصل السابق، وسنتطرق في هذا الفصل إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر وحدة -ورقلة- بإبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا، إن بحثنا المتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مثله مثل أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما هذا الجزء يعتبر الأساس في تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة، كما يسمح بتسهيل دراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة وفي هذا الصدد سيتم التطرق إلى العناصر التالية :

المبحث الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة.

المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية وتحليل النتائج.

المبحث الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

في بداية دراستنا التطبيقية سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة، المديرية العملية لاتصالات الجزائر وحدة ورقلة، حيث سنتناول من خلاله نشأة المؤسسة، أهدافها، مهامها، مسؤولياتها، وفي الأخير عرض للهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة مع الشرح.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة

وعياً منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.

تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر عامة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية بفعالية تناسب الوقت الحاضر وخدمات متنوعة وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

في إطارها القانوني تعتبر اتصالات الجزائر SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلاً عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر ". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت

صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 61.275.180.000 دج . تحت رقم 001808302.B¹ للمؤسسة موقع إلكتروني بعنوان [www. Algeriatelecom.dz](http://www.Algeriatelecom.dz) و تتفرع عبر التراب الوطني إلى مديريات عمالية منها مديرية ورقلة التي تتم فيها دراسة حالة موضوع بحثنا هذا والتي يقع مقرها بوسط المدينة حي روابح عبد الرحمان ذات موقع استراتيجي يتمثل نشاطها في الهاتف الثابت السلكي و اللاسلكي و تقديم خدمة الانترنت تسعى الدولة إلى توزيع وزيادة مهامها وسلطتها لتمكين من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة الى المديرية الإقليمية ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة وهي تقوم بتسيير أربع وكالات تجارية وهي ورقلة، حاسي مسعود، تقرت، تماسين.

المطلب الثاني : مهام و أهداف و مسؤوليات المؤسسة

أولاً: مهامها: يتمثل النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر في النقاط التالية:

- تزويد خدمات الاتصالات من نقل و تبادل الصوت , البرقيات المكتوبة و المعطيات الرقمية و المعلومات السمعية البصرية

- تطوير و استثمار وتسيير الشبكات العمومية و الخاصة

- وضع و استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع مسيري الشبكات المختلفة

ثانياً: أهدافها: تسهر مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

- زيادة عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الوصول الى أكبر عدد مستخدمين ممكن لاسيما في المناطق الريفية.

- رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع قدرتها التنافسية.

- تطوير شبكة وطنية محل للاتصالات السلكية و اللاسلكية و ضمان هذه المعلومة بالسرعة و الدقة.

- جعل الاتصالات الهاتفية أكثر قدرة على المنافسة.

ثالثاً: مسؤولياتها: كما لها مسؤوليات في ثلاث ميادين وهي:

- مساهمها: يمثل استحقاق دعمهم و تامين ملكيتهم.

- زبائنهم: يمثل احتياجاتهم لتوفر لهم منتوجات و خدمات ذات جودة عالية.

- عملائهم: تمثل عروض تطلعاتهم بتوفير ظروف الازدهار لان نجاح اتصالات الجزائر مرهون بمساهمة الجميع.

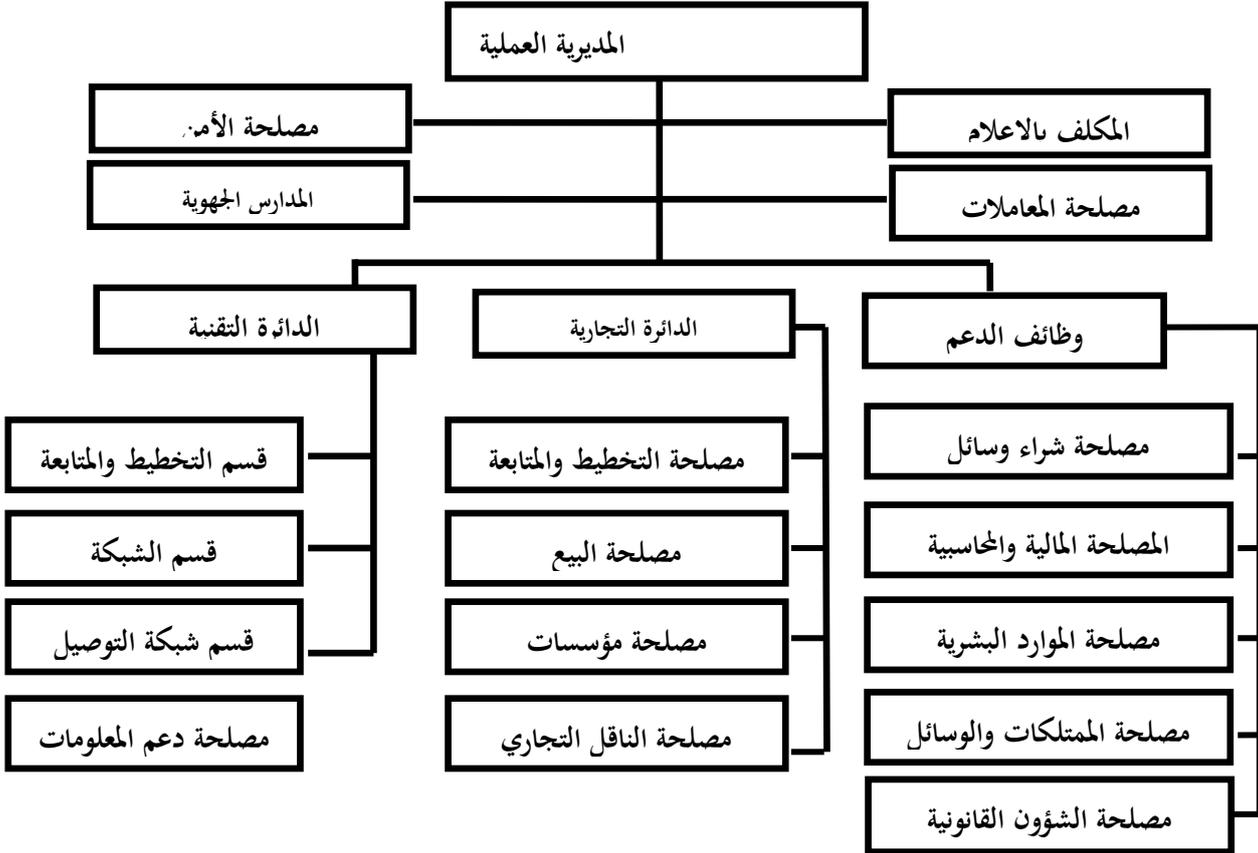
^{1 1} - الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، تصفح يوم 2019/05/05 على الساعة 17:30، متوفر على الرابط

<https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة

اولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يبين لنا أهم المسؤوليات تبعا للمصالح، وكذا التنظيم الواجب إتباعه في تسيير العمل، وهذا ما سنتطرق له في ذكر المصالح الموجودة في المؤسسة ومهام كل مصلحة والشكل رقم 01 الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحسب ما قدّم لنا من طرف المؤسسة:

الشكل: (1.2) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين¹.

الفرع الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي

يتضمن هذا الفرع تحليل مختلف المصالح المكونة للهيكل التنظيمي حيث يمكن حصر كل مصلحة من المصالح في المهام محدد التي تقوم بها كما يلي:

- المهام الرئيسية: يمكن حصر المهام الرئيسية للمديرية العملية للاتصالات بورقلة في النقاط التالية:
- رفع مستوى التحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%؛
- ترتيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية، وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي، وزيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق. ADSL؛

¹ يعقوبي سليمان رئيس مصلحة المستخدمين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر وحدة ورقلة بتاريخ: 2019/03/07

- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين، فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛

- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت) وتزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال، مثل (الخطوط الخاصة)؛

- تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية، وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية

1- مهام ومسؤوليات الإدارات والمصالح: إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا، تسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة إلى أربعة إدارات أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات، ومهام ومسؤوليات هذه الإدارات كما يلي :

أ-المدير: وهو يقوم بالتسيير والتنسيق ما بين مختلف القطاعات التقنية والمالية والوسائل من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

ب- الإدارة التقنية: تهتم بالتنسيق ما بين مختلف المصالح التقنية، وهي تقوم ب:

- متابعة إنجازات المصالح التقنية؛

- متابعة انشغالات الزبائن من حيث توسيع شبكة الاتصالات؛

- متابعة مختلف المرسلات والتقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية المرفوعة إلى المديرية العامة.

تجدد أن الإدارة التقنية تنقسم إلى ثلاثة مصالح رئيسة يمكن إجمالها فيما يلي :

مصلحة التخطيط والمتابعة: وهي تقوم ب:

- السهر على الصيانة لجميع الأجهزة والعتاد في حالة التشغيل على مستوى جميع البلديات عبر المراكز الجهوية؛

- إعداد برامج الصيانة للأجهزة والتوصيلات (الألياف البصرية)؛

- إعداد المخططات الحالية والمستقبلية لشبكة الاتصالات، وإعداد تقارير أسبوعية وشهرية وتبليغها للمصالح المعنية.

- متابعة الانجازات الجديدة على مستوى العتاد والأجهزة على مستوى الولاية(المراسلات، الألياف البصرية).

مصلحة شبكة المعطيات: وهي تقوم ب:

- متابعة شبكات المؤسسات والمديريات على المستوى الولاية (لداخلية، الصحة، العدالة...إلخ)؛

- متابعة الشبكات الجديدة العتاد، (ومتابعة حالة عتاد الشبكة) الانترنت على مستوى كل الولاية؛

- المشاركة في إعداد البرامج التوسعية لشبكة الاتصالات.

مصلحة شبكة التوصيل: وهي تقوم ب:

- تسيير شبكة الخطوط الهاتفية على مستوى الولاية بواسطة المراكز الموجودة عبر الدوائر؛
- إعداد برامج الصيانة وشبكة الخطوط، وصيانة الهياكل القاعدية (قنوات إيصال الكوابل، الخزانات)؛
- إعداد برامج توسعية لشبكة الخطوط على مستوى مختلف البلديات (كابيل، قنوات، حذف الكوابل)؛
- إعداد تقارير أسبوعية وشهرية وسنوية ورفعها إلى الجهات المعنية.

و- مهام الخلايا: وهي خلايا الأمن والوقاية، خلية التفتيش، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، وخطية تسيير النوعية، وتوجد بجانب مكتب المدير العملي، حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها.

د- الإدارة التجارية: وهي تنقسم إلى ثلاثة مصالح، وهي:

مصلحة العلاقات مع الزبائن: ومهامها تتمثل في:

- السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها؛
- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة، وتكوين المستخدمين في المصلحة؛
- دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن، والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.

مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية: وتتمثل مهامها في:

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة، والقيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع؛
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة، قسم)؛
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

مصلحة الإتاوات وتسوية الديون: وتتمثل مهامها في

- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون؛
- إعداد ميزانية الفواتير، وإرسالها إلى المديرية الإقليمية، والعمل على ضمان صحة المعلومات للمساهمة في إرضاء الزبون¹.

¹ بن رزق الله ليلي، رئيس مصلحة الاجور والشؤون الاجتماعية بالنيابة، هيكل تنظيمي للمؤسسة، ورقلة، 2019/02/14.

المبحث الثاني : منهجية وأدوات الدراسة

نستعرض في طيات هذا المبحث الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة وذلك من خلال تقسيم المبحث إلى:

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

1_ الاستبيان

لبلوغ أهداف الدراسة واستكمالها قام الطالب بجمع البيانات باستخدام أسلوب أداة الاستبيان وذلك بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة، حيث تم توجيه هذا الاستبيان لمجتمع الدراسة من المهنيين، ويتكون الاستبيان من :

- 1- المقدمة : توطئة للموضوع .
- 2- المحور الأول : المعلومات الشخصية (المتغيرات الديمغرافية).
- 3- المحور الثاني : أسئلة حول الثقافة التنظيمية .
- 4- المحور الثالث : أسئلة حول الرضا الوظيفي.

2_ منهجية ومراحل إعداد الاستبيان

1_2 مراحل إعداد الاستبيان

بعد التعمق في موضوع الدراسة تم صياغة استبيان مبدئي من خلال وضع المحاور الكبرى التي تشمل متغيرات الدراسة.

- _ تم اللجوء في المرحلة الموالية إلى مقارنة استبيان الدراسة بنماذج أخرى لاستبيانات الأبحاث سابقة الذكر.
- _ عرض الاستبيان على بعض المحكمين الأكاديميين وتنقيحه بحكم خبرتهم في مجال التخصص .
- _ تم صياغة الاستبيان في شكله الأخير، وتحريره باللغة العربية .
- _ طبع الاستبيان على عدة نسخ ورقية.

3_ منهج الدراسة

بالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة والأهداف المتوخى تحقيقها من خلال الموضوع الذي نتناول فيه أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في شقه النظري، وطبق دراسة الحالة في جانبه التطبيقي المتعلق بتحليل الاستبيان الذي تم توزيعه كجانب من الدراسة التطبيقية، من أجل معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي من وجه نظر المهنيين، حيث تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس بهدف التعامل معها في اختبار

الفرضيات وبيان نتائج الدراسة، والتعرف على رؤية المبحوثين أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي من خلال الوصول إلى بيانات يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي.

4_ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المهنيين العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر وحدة ورقلة البالغ 78 عامل حيث اشتملت فئة الدراسة على 61 عامل من جميع المهنيين بمختلف مستوياتهم، وكانت الأسباب الكامنة وراء اختيار هذه الفئة لما لهم من دراية وفهم للتأصيل النظري لأصل الموضوع، لذلك كان لا بد من معرفة رأيهم في أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة التي يعملون

الجدول رقم (2_1) مجموع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي

الاستبانة		الموزعة		المستردة		المستبعدة		الصافي المستخدم	
عينة الدراسة		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
المهنيين		100	70	91.42	64	4.28	3	87.14	61
المجموع		100	70	91.42	64	4.28	3	87.14	61

المصدر: من أعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول (1-2) أن عدد الاستبيانات الموزعة على العمال بلغت 70 استبيان وتم استرجاع منها 64 استبانة أي بنسبة 91.42% من إجمالي الاستبيانات الموزعة على العمال، وقد تم فقدان 6 استبيانات، لكن تم إلغاء 3 استبيانات بنسبة 4.28% وذلك لعدم صلاحيتهم للتحليل بسبب عدم الإجابة على بعض الأسئلة أو للتضارب الموجود في الإجابات على مستوى الاستبانة، أي تم استخدام 61 من أصل 70 استبيان بنسبة 87.14% من مجموع الاستبيانات وتعتبر نسبة جيدة.

ومما سبق وكخلاصة للجدول يمكن القول عموماً أن نسبة الاستجابة من طرف المستجيبين كانت جيدة حيث نجد عدد الاستبيانات المستردة بلغت 64 استبانة أي بنسبة 91.42% وتم استبعاد منها 3 استبيانات ما نسبته 4.28% لتستقر عينة الدراسة على 61 استبانة بنسبة 87.14% من إجمالي الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

5_ حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمنية وكذا الموضوعية وهي كما يلي:

- الحدود المكانية: تناولت هذه الدراسة الميدانية أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي حيث اقتصرت الدراسة على المديرية العمالية لولاية ورقلة.

- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة على عينة من المهنيين في مجال الإدارة في الفترة الممتدة من مارس 2019 إلى غاية نهاية أفريل 2019 .

المطلب الثاني: أدوات وطرق معالجة الاستبيان

1_ أدوات معالجة الاستبيان

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان، تم الاعتماد على البرامج التالية:
 - برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، SPSS v.22 كما تم اللجوء في بعض الحالات إلى برنامج الجدول Microsoft EXCEL 2010 قصد معالجة واستخراج بعض البيانات.

2_ أدوات الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي

تمثلت في الوسيط الحسابي بهدف التعرف على مدى استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات الدراسة، بالإضافة إلى الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الدراسة وكذا لكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي .

وتم استخدام الإحصاء الوصفي بهدف وصف آراء وإجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتضمنت التكرارات والنسب المئوية وكذا للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه فقرات المحاور الرئيسية للاستبانة .

بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية والإحصاء الوصفي فقد تم استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبانة، واستخدام اختبارات كل من اختبار الازدواج الخطي، اختبار ديرين واتسن، اختبار علاقة بيرسون وهذا من أجل الوقوف على مدى وجود اختلافات ذو دلالة إحصائية ومن عدمها بين آراء المهنيين حول الثقافة التنظيمية و أثرها على الرضا الوظيفي.

3_ صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صدق فقرات الاستبانة ومدى وضوح أسئلتها وشموليتها لموضوع الدراسة و واقعيتها بالإضافة إلى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات وإمكانية استخدامها في الدراسة الميدانية للاطلاع على موقف فئات عينة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة، ضمن التخصص ، وقد استجاب الطال لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداد لهذا الغرض.

كخطوة أساسية وأولية قبل استخراج نتائج هذا الاستبيان لابد من دراسة مدى ثبات عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على الفقرات المطروحة، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة وقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث يعتمد هذا المعامل على قياس مدى ثبات أسئلة الاستبانة في مقدرتها على إعطاء إجابات وردود متوافقة اتجاه المستجيبين، وقياس نسبة المستجوبين

المهنيين الذين يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم بواسطة هذا الاستبيان وفي نفس الظروف، إذ قام الطالب بتطبيق هذا المعامل على جميع فقرات الاستبانة (الأسئلة السلمية) وكانت نتائج ثبات الاستبانة من خلال المعامل وفق الجداول التالية:

المتغير الأول : الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (2.2): معامل ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.882	23

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2.2) أن معامل ألفا كرونباخ الخاص بالثقافة التنظيمية مرتفع بنسبة 0.882 وهذا جيد وهو دليل على أن أسئلة هذا المحور كانت واضحة و مفهومة لعينة الدراسة وهذا يعطي دقة و مصداقية للدراسة في حالة توزيع الاستبانة من جديد على نفس العينة وفي نفس الظروف فإن أكثر من 88 % منهم يعيدون نفس الإجابة ويعتبر هذا المعامل قوي وهذا يدل على أن المقياس الأول يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المتغير الثاني : الرضا الوظيفي

الجدول رقم (3.2): معامل ألفا كرونباخ لرضا الوظيفي

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.849	19

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3.2) أن معامل ألفا كرونباخ الخاص بالرضا الوظيفي كان مرتفع ولكن اقل بقليل من نسبة المحور الأول وجاء بنسبة 0.849 وهذا جيد وهو دليل على أن أسئلة الاستبيان كانت واضحة و مفهومة لعينة الدراسة وهذا يعطي دقة و مصداقية للدراسة في حالة توزيع الاستبانة من جديد على نفس العينة وفي نفس الظروف فإن أكثر من 84 % منهم يعيدون نفس الإجابة ويعتبر هذا المعامل قوي وهذا يدل على أن المقياس الأول يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول رقم (4.2): معامل ألفا كرونباخ الإجمالي

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.920	42

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4.2) أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي مرتفع بنسبة 0.92 وهذا جيد وهو دليل على أن أسئلة الاستبيان كانت واضحة و مفهومه لعينة الدراسة وهذا يعطي دقة و مصداقية للدراسة في حالة توزيع الاستبانة من جديد على نفس العينة وفي نفس الظروف فإن أكثر من 92 % منهم يعيدون نفس الإجابة ويعتبر هذا المعامل قوي وهذا يدل على أن المقياس الأول يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المبحث الثالث : الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية وتحليل نتائج الدراسة

نتناول في هذا العنصر خصائص أفراد العينة من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصفة، الخبرة، الأجر، الحالة العائلية)، وتحليل نتائج الدراسة:

المطلب الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية

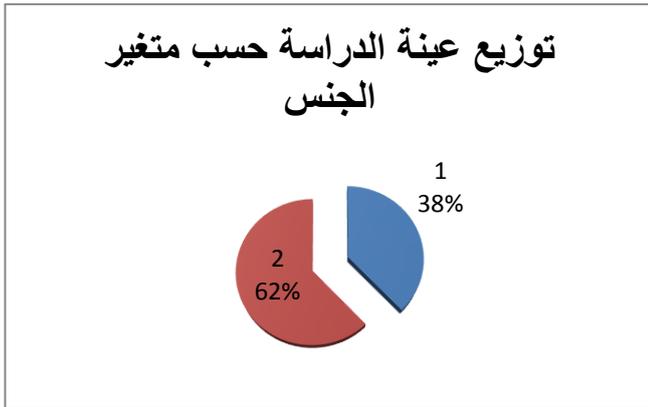
1_ الخصائص الديموغرافية

1- الجنس

الجدول رقم (5.2) يوضح توزيع عينة الدراسة الشكل رقم (2.2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب

حسب متغير الجنس

متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	59.0%
أنثى	25	41.0%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (5.2) ومن خلال الشكل (02) نلاحظ أن نسبة الذكور 59 % أي ما يعادل 36 فرد من أفراد العينة، بينما نسبة الإناث 41 % أي ما يعادل 25 فرد من أفراد العينة، وكانت النتائج على هذا النحو بسبب تقديم الاستبيان بشكل عشوائي.

ب : السن :

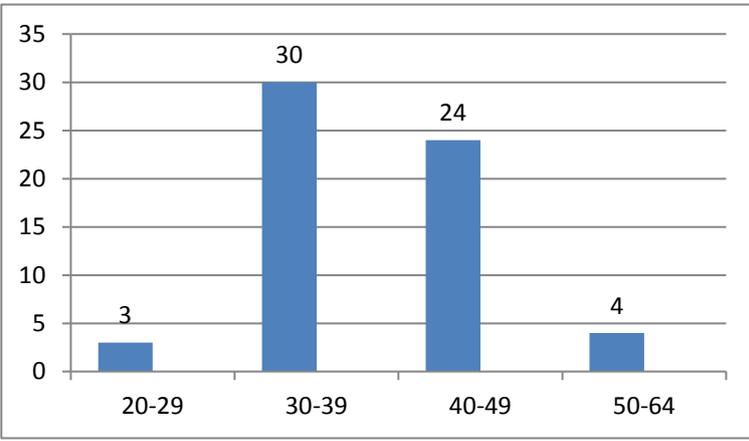
الجدول رقم (6.2) يوضح توزيع عينة

الشكل رقم (3.2) يوضح توزيع عينة

الدراسة حسب متغير السن

الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	المتوية النسبة
29-20	3	% 4.9
39-30	30	% 49.2
49-40	24	% 39.3
50 فما فوق	4	% 6.6
المجموع	61	% 100



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

ما نلاحظه من الجدول (6.2) والشكل (03) أن غالبية أفراد العينة ضمن الفئة العمرية من 30-39 سنة بأعلى نسبة تكرار حيث بلغت %49.2 أي ما يعادل 30 فرد، ثم تليها الفئة العمرية من 40-49 بنسبة %39.3 بعدد أفراد 24 من أفراد العينة، أم الفئة الثالثة فكانت الفئة ما بين 50-64 بنسبة تكرار %6.6 وعدد أفرادها 4 أفراد، وفي الأخير نجد الفئة الرابع والأقل تكرارا والمتمثلة في المهنيين الذين سنهم محصور بين 20-29 بنسبة %4.9 حيث عدد أفراد هاته الفئة هم 4 أفراد، من خلال الجدول و الشكل نستنتج أن أغلب أفراد العينة من ذوي الخبرة وهذا يضيف على إجابات هذه العينة دقة و مصداقية.

ج - المستوى التعليمي

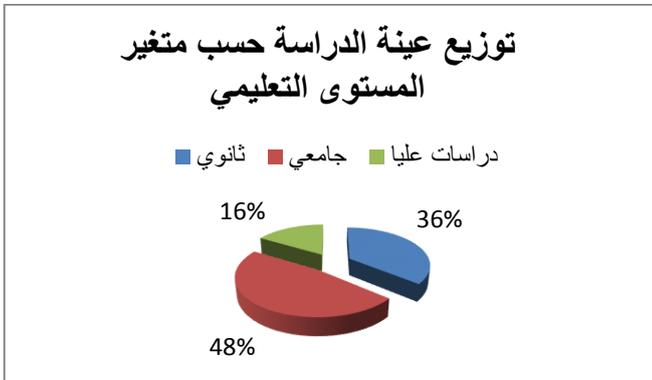
الجدول رقم (7.2) يوضح توزيع عينة الدراسة

الشكل (4.2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب

حسب متغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	المتوية النسبة
ثانوي و اقل	22	% 36.1
جامعي	29	% 47.5
دراسات عليا	10	% 16.4
المجموع	61	% 100



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول (7.2) و الشكل رقم (04) أن توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي بلغ 47.5% بالنسبة للمهنيين ذوي المستوى الجامعي وهي الفئة الأكثر تكراراً في عينة الدراسة كما أن هذه النسبة هي الأعلى في هذه العينة ويعدد أفراد 29، ثم تليها نسبة المهنيين ذوي مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 36.1% بعدد أفراد 22، و يلاحظ أيضاً في الأخير أن هناك نسبة مقدارها 16.4% من عينة الدراسة والتي تمثل الفئة الأقل تكرار حيث تمثل هذه النسبة أفراد العينة الحاصلين على دراسات عليا " الماجستير والدكتوراه" بعدد أفراد 10، من خلال ما سبق نستنتج أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الكفاءة مما يضيفي على إجابات العينة مصداقية ودقة جيدة.

د- الصفة

الشكل (5.2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة



الجدول رقم (8.2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة

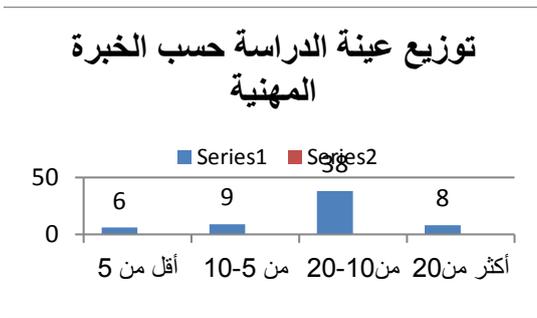
الصفة	التكرار	المئوية النسبة
دائم	57	93.4%
متعاقد	4	6.6%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يبين لنا الجدول (8.2) والشكل (05) توزيع عينة الدراسة حسب صفة الموظفين الذي ينتمون إليه ومن خلاله نجد أن جُل أفراد العينة موظفون دائمون في المؤسسة حيث وصلت نسبتهم إلى 93.4% بعدد موظفين بلغ 57، وباقي أفراد العينة يشتغلون بصفة متعاقد وبلغت نسبتهم 6.6% بعدد أفراد 4، هذا التنوع في العينة من شأنه أن يضيفي على نتائج الدراسة نوع من الشمولية والإلمام والإحاطة بجوانب الموضوع.

هـ - الخبرة المهنية .

الشكل (6.2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



الجدول رقم (9.2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

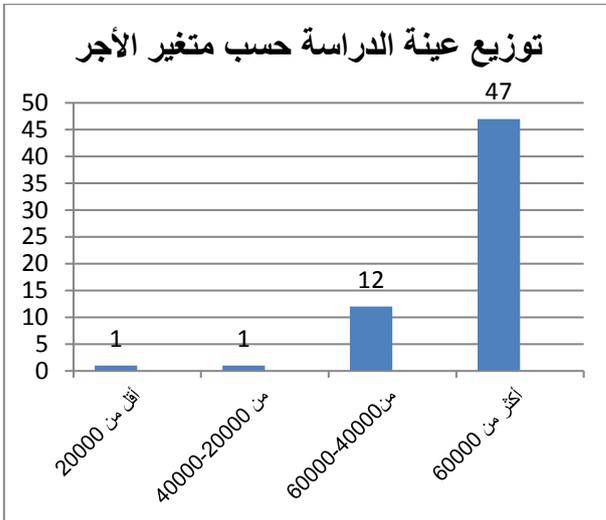
الخبرة المهنية	التكرار	المئوية النسبة
أقل من 5 سنوات	6	9.8%
من 5 إلى 10 سنوات	9	14.8%
من 10 إلى 20 سنة	38	62.3%
أكثر من 20 سنة	8	13.1%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول (9.2) والشكل (06) أعلاه لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية أن النسبة الكبرى لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة كانت لذوي الخبرة من 10-20 سنة بنسبة 62.3 % بعدد افراد 38، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة من 5-10 سنوات بعدد أفراد 9 بنسبة مئوية 8.14%، ومن تم تليها فئة ذوي الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 13.1% وعدد أفرادها 8، في حين نجد أقل فئة تكرر هم أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 9.8% وعدد أفرادها 6، من خلال هذه النسب يمكن القول إن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة المتوسطة، وبالتالي هناك قدرة لأفراد العينة على الإجابة بموضوعية حول موضوع الدراسة مما ينعكس إيجاباً على إجابات العينة ويزيد من مصداقيتها.

و- الأجر

الجدول رقم (10.2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجر الشكل (7.2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأجر



الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أقل 20.000 دج	1	1.6 %
20.000 دج - 40.000 دج	1	1.6 %
40.000 دج - 60.000 دج	12	19.7 %
60.000 دج فما فوق	47	77.0 %
المجموع	61	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يتضح من خلال الجدول (10.2) والشكل (07) عينة الدراسة حسب متغير الأجر أن الفئة الأكثر تكرارا كانت الفئة أكثر من 60000 دج بعدد تكرارات 47، وتليها الفئة الثانية 40.000-60.000 دج بنسبة 19.7 % بعدد تكرارات 12، وفي الأخير نجد نسبتين متساويتين لذوي دخل من 20.000-40.000 دج و أقل من 20.000 بنسبة 1.6% و تمثلت في تكرار واحد.

د- الحالة العائلية

الجدول رقم (11.2) يوضح توزيع

الشكل رقم (8.2) يوضح توزيع عينة

الدراسة حسب الحالة العائلية

عينة الدراسة الشكل



الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	14	23.0%
متزوج	46	75.4%
مطلق	1	1.6%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يتضح من خلال الجدول رقم (11.2) و الشكل (08) عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية أن الفئة الأكثر تكرارا كانت للمتزوجين بنسبة 75.4 وبتكرار 46، ثم تليها نسبة العازبين بنسبة 23 بعدد تكرارات 14، وفي الأخير نجد فئة المطلقة بنسبة 1.6 وبتكرار واحد.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

سنقوم في هذا المطلب باستعراض النتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية التي ستحاول الإجابة على إشكالية مدى أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وذلك من خلال العبارات الاثنتين والأربعون التي تم طرحها في الاستبانة حيث تقيس كل واحدة منها بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وعليه تم إعطاء الإجابات درجة الموافقة من بين ثلاثة مستويات (غير موافق، محايد، موافق)، ولتكميم هذه المتغيرات قام الطالب بإعطاء درجة (1-2-3) للمستويات الثلاثة على التوالي، ومن أجل اختبار الفرضيات لا بد لنا من استخدام أساليب وطرق إحصائية صحيحة وهو ما سنراه في هذا المطلب.

ما تم استخدام عبارات تقييميه لتحديد إجابات عينة الدراسة وعلى مقياس ليكرت ذو المستويات

الثلاثة حسب ما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (12.2) لمقياس ليكرت ذو المستويات الثلاثة

مقاييس أداة الدراسة ودرجات كل مقياس		
غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

المصدر: من إعداد الطالب .

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونه في أي فئة يكون يتم ذلك من خلال إيجاد:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة} ، 2 = 1 - 3$$

ثم يقسم المدى على عدد الفئات = $0.66 = 3/2$ وبد ذلك يضاف 0.66 إلى الحد الأدنى فتصبح

كالتالي : (1.00 – 1.66) منخفض "غير موافق"

(1.67 – 2.33) متوسط " محايد "

(2.34 – 3) مرتفع "موافق"

1_ عرض النتائج

سنقوم في هذا الفرع بعرض النتائج والمتعلقة باختبار الفرضيات بالإضافة إلى عرض النموذج المتوصل إليه

في هذه الدراسة حول العوامل الأكثر تأثيراً في تطبيق القيمة العادلة في البيئة المحاسبية الجزائرية.

الجدول رقم (13.2): وصف إجابات عينة الدراسة لمحور القيم التنظيمية.

الترتيب	الاتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	الرقم
2	موافق	,70788	2,6393	تسعى المؤسسة إلى تطوير المستوى العلمي لعمالها دائما.	1
1	موافق	,48699	2,7869	أولي اهتمام كبير لقيمة الوقت و إنجاز المهام في الآجال المحددة .	2
3	موافق	,69699	2,4590	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة للعمال	3
4	موافق	,78267	2,4098	توجد ثقة متبادلة بيني وبين الإدارة	4
		,47510	2,5738	بعد القيم التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العبارات المتعلقة بعدد القيم التنظيمية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة ملائمة، حيث أنهم موافقين على أن يولون اهتمام كبيرا للوقت وإنجاز المهام في الآجال المحددة، حيث جاءت ضمن أولوياتهم بمعدل متوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري قدره 0.486. في حين يرى أفراد عينة الدراسة بدرجة أقل من الموافقة أن المؤسسة تسعى إلى تطوير المستوى العلمي لعمالها وذلك بمعدل متوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري قدره 0.707، أما العبارة الثالثة فكانت إن المؤسسة تهتم بتوفير بيئة العمل المناسبة للعمال بمتوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري 0.696، وفي الأخير جاءت العبارة التي تدل على وجود ثقة متبادلة بين العمال والإدارة باتجاه موافق وبمتوسط حسابي 2.40، وانحراف معياري يقدر ب 0.782، حيث إن هذه النتائج إجمالاً تشير إلى تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن اتجاه موافق بمتوسط حسابي 57.2، وانحراف معياري قدره 0.475، وهذا ما يعني أن القيم التنظيمية قوية وموجودة بالمؤسسة من وجهة نظر الباحثين.

الجدول رقم (14.2): وصف إجابات عينة الدراسة لمحور العمل بروح الجماعة

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	الرقم
1	موافق	,53255	2,8197	أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل.	1
8	محايد	,73291	2,2131	جميع الموظفون يشاركون في وضع أهداف المؤسسة .	2
7	محايد	,69895	2,2459	أتلقي مساندة معنوية و مادية من فريق العمل لمواجهة الأزمات.	3
6	موافق	,68032	2,3443	أقوم بتجريب أساليب جديدة رفقة فريق العمل .	4
4	موافق	,69699	2,4590	ترتكز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	5
3	موافق	,65911	2,6393	أشعر بالانتماء داخل المؤسسة التي أعمل بها.	6
2	موافق	,50732	2,6721	اعمل رفقة زملائي على تحسين الأداء الجماعي.	7
5	موافق	,69424	2,4262	تهدف المؤسسة إلى تعميم روح المجموعة.	8
		,43929	2,4775	بعد العمل بالروح الجماعة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (14.2) مدى العمل بالروح لدى أفراد عينة الدراسة، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنهم يحصلون على التقدير و الاحترام من زملائهم بالعمل وهذا بمعدل متوسط 2.81، وانحراف معياري قدره 0.532، في حين يرى أفراد العينة بدرجة أقل من الموافقة أنهم يعملون مع بعض في تحسين الأداء الجماعي بمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري يقدر ب 0.507، وجاءت العبارة الثالثة شعور أفراد العينة بالانتماء إلى مؤسستهم بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري قدره 0.659، وكذلك أن المؤسسة تركز على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي جاءت بمتوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري يقدر ب 0.696، وكذا تهدف المؤسسة إلى تعميم روح المجموعة بمتوسط معياري 2.42 وانحراف معياري قدره 0.694، حيث جاءت سادسا عبارة "أقوم بتجريب أساليب جديدة رفقة فريق العمل" بمتوسط حسابي 2.34 وانحراف معياري قدره 0.680، وفي الأخير جاءت عبارتين باتجاه محايد، حسب أفراد العينة أنهم يتلقون المساندة المعنوية و المادية من فريق العمل بمتوسط حسابي 2.24، وانحراف معياري 0.698، اما عبارة أن جميع الموظفون يشاركون في وضع أهداف المؤسسة جاءت في آخر ترتيب البعد بمتوسط حسابي 2.21 وانحراف معياري 0.732، ومنه فان إجابات عينة الدراسة في هذا البعد تركز ضمن اتجاه موافق بمتوسط 2.47 وانحراف معياري 0.439، وهذا يعني إن العمل بروح قوي ومتعامل به من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (15.2): إجابات عينة الدراسة لمحور الاتصال

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	الرقم
1	موافق	,53714	2,7541	يوجد نظام اتصال فعال في المؤسسة يوفر المعلومة بشكل سريع .	1
3	موافق	,61315	2,6066	التعليمات والإجراءات واضحة للعمال .	2
5	موافق	,74070	2,4262	أستطيع تطوير علاقتي مع ذوي الاختصاص من مؤسسات أخرى	3
2	موافق	,62024	2,6885	هناك تبادل للمعلومات بيني وبين زملائي من العمال	4
4	موافق	,74438	2,4918	تنتقل المعلومات داخل المؤسسة بشكل منتظم وسريع	5
		,43045	2,5934	بعد الاتصال	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول (15.2) إن كل عبارات بعد الاتصال تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة تصب في اتجاه واحد وهو موافق، حيث كان يتراوح معدل المتوسط الحسابي بين 2.75 و 42.2، وبانحراف معياري يتراوح من 0.537 إلى 0.740، وهذا ما يشير إلى إن اتجاه إجابات أفراد العينة ضمن معيار موافق بمعدل متوسط حسابي 2.59 وانحراف معياري 0.430.

الجدول رقم (16.2): وصف إجابات عينة الدراسة لمحور الدعم والتحفيز .

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	الرقم
3	موافق	,68990	2,6066	توفر المؤسسة جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل	1
1	موافق	,55120	2,7869	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية للعمال.	2
5	محايد	,82647	2,0164	توفر المؤسسة وسائل نقل العمال .	3
6	محايد	,79822	1,7869	ترتبط أجور العمال بمستوى الأفكار الابتكارية المقدمة لتحسين السلعة أو الخدمة الحالية .	4
2	موافق	,58720	2,7049	توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة .	5
4	محايد	,67102	2,1803	يتم أخذ آرائي بعين الاعتبار	6
		,38645	2,3470	بعد الدعم و التحفيز	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (16.2) نلاحظ أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقدم دورات تكوينية وتدريبية لهم، حيث جاء هذا ضمن أولوياتهم في هذا البعد بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري قدره 0.551، في حين أن ثاني اهتمامهم صب على أنها توجد فرص متاحة للعمال لمواصلة تعليمهم بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري قدره ب 0.587، وفي آخر ما تم الموافقة عليه هو أن المؤسسة توفر جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري 0.689، أما بخصوص باقي عبارات هذا البعد من حيث واقع التطبيق والتي تناولت جوانب عدة متعلقة اتخاذ آراء العمال بعين الاعتبار، وتوفير وسائل نقل لهم وأن أجورهم ترتبط بمستوى أفكارهم وقد تراوح المتوسط الحسابي ما بين 2.18 إلى 1.78 وانحراف معياري بين 0.671 إلى 0.789، إذ تأتي هاته العبارات ضمن آخر اهتمامهم باتجاه إجابة محايد حيث أن هذه النتائج إجمالاً تتركز إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن اتجاه موافق بمتوسط حسابي 2.34 وانحراف معياري 0.386، وهذا ما يعني أن الدعم والتحفيز يكون مرتفع بالمؤسسة من وجهة نظر الباحثين.

— وصف إجابات عينة الدراسة لمحور الرضا الوظيفي

الفرضية الأولى : يوجد رضا وظيفي في المؤسسة مرتفع.

درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة مرتفعة H_0

درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة منخفضة H_1

في هذا العنصر نقوم باختبار صحة الفرضية والمتعلقة مستوى الرضا الوظيفي في الشركة حسب آراء أفراد عينة الدراسة، من أجل ذلك تم طرح تسعة عشر (19) عبارات في الاستبيان تقيس كل واحدة منها جانب معين من الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي، وللتأكد من صحة هذه الفرضية من عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد العينة للعبارات الممثلة للمحور ، والجدول التالي يلخص نتائج توزيع إجابات العينة حول مدى الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة وهي وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (17.2): وصف إجابات عينة الدراسة لمحور الرضا الوظيفي

الترتيب	الاتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	الرقم
4	موافق	,68712	2,6230	أنا راض عن الوظيفة التي اشغلها.	1
7	موافق	,74328	2,5410	أشعر بالمتعة في أدائي لعملتي.	2
4	موافق	,69227	2,5902	اختياري لوظيفتي نابع عن رغبتني ومتوافق مع تخصصي	3
4	موافق	,76107	2,5902	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال	4
8	موافق	,74438	2,5082	أشعر بأن مناصبي يتناسب مع مؤهلاتي وخبرتي	5

9	موافق	,76608	2,4754	تتوفر مؤسستي على فرص متعددة للترقية	6
13	محايد	,86618	2,1803	أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من ترقية	7
11	موافق	,79925	2,3770	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	8
5	موافق	,74328	2,5410	أجد تجاوبا من رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	9
12	محايد	,83894	2,2131	يفوض لي رئيسي في كثير من الأحيان سلطة اتخاذ قرارات معينة	10
4	موافق	,66776	2,5902	نظام ساعات العمل الحالي يلائمني	11
12	محايد	,87778	2,2131	نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي	12
5	موافق	,76537	2,5410	نظام توقيت العمل خلال شهر رمضان المعظم يناسبني	13
2	موافق	,46164	2,7705	أتفاعل بشكل جيد مع زملائي	14
6	موافق	,71937	2,5574	يوجد مستوى تعاون عالي مع الزملاء	15
10	موافق	,67265	2,4590	هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل	16
1	موافق	,47678	2,8033	الوسائل المكتبية التقنية والأدوات والمعدات متوفرة في مكان العمل.	17
3	موافق	,57403	2,6557	ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة والنظافة جيدة.	18
4	موافق	,69227	2,5902	ظروف الأمن والسلامة المهنية جيدة.	19
		,37445	2,5168	محور الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (17.2) أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة في إجاباتهم بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي أغلبها باتجاه موافق، حيث جاءت عبارة الوسائل المكتبية والأدوات والمعدات متوفرة في أماكن عملهم بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 0.476، و كانت أولى اهتمامهم، وبدرجة أقل من الموافقة لاحظنا أنهم يتفاعلون بشكل جيد رفقة زملائهم بالعمل بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري 0.461، في حين إن أغلب باقي الإجابات كانت كذلك في اتجاه موافق حسب إجابات أفراد عينة الدراسة حيث تراوح المتوسطات الحسابية من 2.65 إلى 2.18 وبانحرافات معيارية من 0.574 إلى 0.866، حيث تطرقت هذه العبارات إلى ظروف العمل بشتى أشكالها و مستوى التنسيق والتعاون في العمل وكذا نظام ساعات العمل في شهر رمضان

الكريم، وحول رضاهم على الأجر.... الخ، وفي آخر العبارات نلاحظ من خلال إجابة أفراد العينة أن فيما وتفويض المرؤوسين لهم في اتخاذ القرارات و التوقيت عملهم في فصل الصيف، بمتوسط حسابي 2.21 وانحراف معياري 0.877 و0.838 وبتجاه محايد، أما فيما يخص حصولهم على فرص الترقية فكانت آخر فقرة في هذا البعد باتجاه محايد ومتوسط حسابي 2.18 وانحراف معياري قدره 0.866، ومنه نستنتج من إجابات أفراد العينة أن هناك رضا وظيفي بالمؤسسة بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 0.374. وبتجاه إجابة موافق مما سبق ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن توضيح درجة موافقة كل متغيرات الدراسة فيما يخص

الرضا الوظيفي وأبعاد الثقافة التنظيمية وفق ترتيبه كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(18.2) درجة موافقة متغيرات الدراسة فيما يخص الرضا الوظيفي وأبعاد الثقافة التنظيمية

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرقم	اتجاه الاجابة
الرضا الوظيفي	2,516	,37445	61	موافق
القيم التنظيمية	2,573	,47510	61	موافق
العمل بروح الجماعة	2,477	,43929	61	موافق
الاتصال	2,593	,43045	61	موافق
الدعم والتحفيز	2,347	,38645	61	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18.2) درجات الموافقة لمتغيرات الدراسة الخمسة حيث نلاحظ من خلاله أن أعلى نسبة للمتوسطات كانت بالنسبة لمتغير الاتصال بمعدل 2.593 وانحراف معياري 0.4304، وهذا ما يدل على قوة الاتصال بالمديرية وسرعة نقل المعلومة بين الموظفين، في حين نلاحظ أن القيم التنظيمية جاءت بتاني معدل متوسط قدره 2.573 وانحراف معياري 0.4751 ما يدل على أن القيم التنظيمية متواجد بقوة داخل المديرية، ويليهما الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي 2.516 وانحراف معياري 0.3744 وهذا ما يدل على أن مستوى الرضا بالمديرية مرتفع نتيجة الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتوفير كل حاجيات الموظف، وجاء بعد العمل بروح الجماعة بالمستوى الرابع بمتوسط حسابي قدر ب 2.477 وانحراف معياري 0.4392 ومن نستنتج أن هناك تعاون وتلاحم بين أفراد المؤسسة، وفي الأخير بمتوسط حسابي 2.347 وانحراف معياري 0.3864 جاء بعد الدعم والتحفيز ومنه وحسب آراء أفراد العينة أنه على المؤسسة النظر في نظام الحوافز وتحسينه أو أن هناك محسوبية في توزيع هاته الحوافز وتقديم الدعم.

الجدول رقم (19.2): معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان

الدعم والتحفيز	الاتصال	العمل بروح الجماعة	القيم التنظيمية	الرضا الوظيفي		
0.640	0.442	0.656	0.495	1.000	الرضا الوظيفي	علاقة بيرسون
0.528	0.500	0.642	1.000	0.495	القيم التنظيمية	
0.630	0.607	1.000	0.642	0.656	العمل بروح الجماعة	
0.458	0.100	0.607	0.500	0.442	الاتصال	
1.000	0.458	0.630	0.528	0.640	الدعم والتحفيز	
0.000	0.000	0.000	0.000	.	الرضا الوظيفي	Sig
0.000	0.000	0.000	.	0.000	القيم التنظيمية	
0.000	0.000	.	0.000	0.000	العمل بروح الجماعة	
0.000	.	0.000	0.000	0.000	الاتصال	
.	0.000	0.000	0.000	0.000	الدعم والتحفيز	
61	61	61	61	61	الرضا الوظيفي	
61	61	61	61	61	القيم التنظيمية	
61	61	61	61	61	العمل بروح الجماعة	
61	61	61	61	61	الاتصال	
61	61	61	61	61	الدعم والتحفيز	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم(19.2) نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.495% ومستوى الدلالة كان 0.000، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي.

ونلاحظ أيضا أن معامل الارتباط بيرسون بين العمل بروح الجماعة والرضا الوظيفي بلغ 0,656 ومستوى الدلالة كان 0.000، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، أي أنه كلما كان هناك عمل جماعي كلما ندى وزاد الرضا الوظيفي لدى العاملين،

الأمر الذي تؤثر إيجاباً على مردوديتهم. وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل بروح الجماعة على الرضا الوظيفي.

أما فيما يخص العلاقة بين الاتصال والرضا الوظيفي فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون 442.0 ومستوى الدلالة كان 0.000، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال على الرضا الوظيفي.

كما بلغ معامل الارتباط بيرسون بين الدعم والتحفيز والرضا الوظيفي بلغ 0.640 ومستوى الدلالة كان 0.000، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، أي أنه كلما كان هناك تحفيز ودعم سواء مادي كتوفير وسائل نقل العمال وتوفير وسائل العمل أو معنوي كالأخذ بآرائهم وإتاحة الفرصة لتعليمهم كلما أدى ذلك لزيادة رضاهم الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم والتحفيز على الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (20.2): اختبار ديرين واتسن

Modifier les statistiques		Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	Modèle
Variation de F	Variation de R-deux					
15,009	,517	,26926	,483	,517	,719 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (21.2):

Modifier les statistiques				Modèle
Sig.	Variation de F	ddl2	ddl1	
1,957	,000	56	4	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدولين رقم (20.2) (21.2) نصت فرضيات المربعات الصغرى على عدم وجود مشكلة الارتباط التسلسلي أو الذاتي بين الأخطاء العشوائية ويقاس اختبار ديرين واتسن وجود هذه المشكلة من عدم وجودها ويظهر الجدول رقم () أن قيمة ديرين واتسن المحسوبة كانت بمقدار 1.957، وعند مقارنة هذه المحسوبة من الجدول الخاص بتوزيع ديرين واتسن يبين أنها مقبولة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) وهذا يعني عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي.

الجدول رقم (22.2): اختبار ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig مستوى المعنوية
الانحدار	4,353	4	1,088	15,009	,000 ^b
البواقي	4,060	56	,073		
الكلي	8,413	60			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03) من الجدول رقم (22.2) نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار تساوي إلى 4.353 بدرجة حرية 4، وبمتوسط مربعات الانحدار تساوي 1.088، وأما مجموع مربعات البواقي يساوي 4.060 ودرجة حرية 56، وبمتوسط مربعات البواقي يساوي 0.073، كما نلاحظ أن قيمة الاختبار F تساوي 15.009 عند مستوى معنوية اختبار Sig = 0.000 وهي أصغر من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ومنه النموذج معنوي (حقيقي). وللإجابة على الفرضيات التالية :

ـ الفرضية الثانية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي H0
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي H1

ـ الفرضية الثالثة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل بروح الجماعة على الرضا الوظيفي H0
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل بروح الجماعة على الرضا الوظيفي H1

ـ الفرضية الرابعة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال على الرضا الوظيفي H0
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال على الرضا الوظيفي H1

ـ الفرضية الخامسة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم والتحفيز على الرضا الوظيفي H0
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم والتحفيز على الرضا الوظيفي H1

لاختبار الفرضية نستخدم معامل الارتباط بيرسون في هذه الحالة سنقبل الفرضية الصفرية عند مستوى دلالة 0.05 أو أكبر ونقبل الفرضية البديلة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ومن خلال ملاحظتنا لمتغيرات الدراسة اتضح أنها كمية ذات مستوى فئوي، وعليه سنبحث على العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي و أبعاد الثقافة التنظيمية ونستخدم معامل الارتباط بيرسون كمايلي:

الجدول رقم (23.2): معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

Sig.	T	Coefficient	Coefficients non		Modèle
		standardisé	standardisés		
		Bêta	Ecart standard	B	
,005	2,915		,254	,740	(Constante)
,720	,361	,045	,099	,036	القيم التنظيمية
,010	2,662	,387	,124	,330	1 العمل بروح الجماعة
,889	,140	,017	,104	,015	الاتصال
,004	2,980	,365	,119	,354	الدعم والتحفيز

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

اختبار الفرضية الثانية: من خلال الجدول رقم (23.2) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي و القيم التنظيمية مساوي إلى 0.361 عند مستوى معنوية Sig=0.720 وهي أكبر من مستوى المعنوية $0.05\alpha =$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

اختبار الفرضية الثالثة : من خلال الجدول رقم (22.2) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي و العمل بروح الجماعة مساوي إلى 2.662 عند مستوى معنوية Sig=0.010 وهي أصغر من مستوى المعنوية $0.05\alpha =$ ومنه نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل بروح الجماعة على الرضا الوظيفي ونرفض الفرضية البديلة H_0 .

اختبار الفرضية الرابعة : من خلال الجدول رقم (22.2) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي و الاتصال مساوي إلى 0.140 عند مستوى معنوية Sig=0.889 وهي أكبر من مستوى المعنوية $0.05\alpha =$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال على الرضا الوظيفي ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

اختبار الفرضية الخامسة : من خلال الجدول رقم (22.2) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي و الدعم والتحفيز مساوي إلى 2.980 عند مستوى معنوية Sig=0.004 وهي أصغر من مستوى المعنوية $0.05\alpha =$ ومنه نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم والتحفيز على الرضا الوظيفي ونرفض الفرضية البديلة H_0 .

الجدول رقم (24.2): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة

Modèle	الدعم والتحفيز	الاتصال	القيم التنظيمية	العمل بروح الجماعة
1 Corrélations	الدعم والتحفيز	1,000	-,089	-,382
	الاتصال	-,089	1,000	-,363
	القيم التنظيمية	-,190	-,159	1,000
Covariances	العمل بروح الجماعة	-,382	-,363	1,000
	الدعم والتحفيز	,014	-,001	-,006
	الاتصال	-,001	,011	-,005
	القيم التنظيمية	-,002	-,002	-,005
	العمل بروح الجماعة	-,006	-,005	,015

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تتكون مصفوفة ارتباط بيرسون من مجموعة من المتغيرات المستقلة وهي (القيم التنظيمية، العمل بروح الجماعة، الاتصال و الدعم والتحفيز) حيث يقوم معامل ارتباط بيرسون بقياس الارتباط بين جميع المتغيرات مع بعضها البعض، حيث يشير الجدول رقم (24.2) لمصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة ، حيث أنها أظهرت وجود ارتباط (أقل من 50%) بين بعض المتغيرات المستقلة وهذا لا يؤثر على نتائج الانحدار المتعدد.

خلاصة الفصل

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المديرية العمالية لاتصالات الجزائر - وحدة ورقلة - ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبانة التي وزعناها على عينة الدراسة التي تمثلت في عمال المديرية، والتي تحتوى على محورين، الأول الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) والمحور الثاني الرضا الوظيفي، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا التالية "هي يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، اختبار anova، ومعامل الصدق، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها وبنسب عالية، حيث استنتجنا أن المؤسسة تعتمد على ثقافة تنظيمية قوية، كما أن هناك نسبة عالية لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية، وكذلك ظهر لنا وجود كل من القيم التنظيمية، العمل بروح الجماعة، الاتصال والدعم والتحفيز ومنه نستطيع أن نقول المؤسسة تعمل على تطوير العلاقات بينها وبين الموظفين، كما أنها أيضا توفر لهم الأمان وفرص التعلم والتطور، وتهمها المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ومن خلال ذلك تحاول أن تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين فيها.

الخاتمة

الخاتمة

من أهم ما جاء في التغييرات والتوجهات الحاصلة في مفاهيم الإدارة الحديثة سواء على المستوى العالمي، الإقليمي أو المحلي هو ذلك الاهتمام الكبير والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره العنصر الحساس في القيام بوظائف المنظمة، وتحقيق أهدافها المسطرة، ومن ضمن الطرق والأساليب التي تنتهجها المنظمة في تحقيق أهدافها هي إيجاد ثقافة التنظيمية قادرة على إرساء تصميم تنظيمي بإمكانه أن يساعد في نجاح المنظمة، وهذا لتوفير الظروف الملائمة للموارد البشري لكي تساعده على تقديم كل ما يملك من قدرات وطاقات لخدمة المنظمة، وكان لزاما على المنظمة أن تجتهد لخلق الرضا الوظيفي لهذا المورد، ويمكن القول أن كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية كلما كان هناك مستوى الرضا الوظيفي أعلى.

ومنه فإن هناك سعي كبير من المنظمات من خلال ثقافتها التنظيمية إلى الحفاظ على أفرادها وتقوية انتمائهم لها من خلال تحقيق رضاهم، فالثقافة التنظيمية تؤثر على خلق الرضا الوظيفي وتسعى إلى تطويره لدى أفراد المنظمة من خلال تلبية حاجاتهم المادية والمعنوية وتقدير مجهوداتهم ومكافأهم عليها. ومن خلال دراستنا التي كانت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكدراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر وحدة ورقلة توصلنا إلى النتائج والتوصيات التالية:

النتائج النظرية :

- تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات والتي تشكل أسس عملها وغاية وجودها .
- تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من دورها الفعال في التأثير على وظائف المنظمة التي تسعى لتحقيقها .
- تسعى المنظمات للتكيف مع مع ثقافة المجتمعات التي تحيط بها وتستجيب للتغيرات المختلفة في البيئتين الداخلية والخارجية .
- يعتبر الرضا الوظيفي ضمانا لاستمرار العاملين بالعطاء وتأمين الدوافع الايجابية لهم لمزيد من الإبداع والتميز والعطاء
- إن ارتفاع الولاء الوظيفي لدى العاملين يعتبر مؤشرا على الرضا الوظيفي الذي ينعكس ايجابيا على الأداء .
- هناك عوامل تنظيمية وأخرى شخصية وراء الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات .

من النتائج العملية والميدانية للدراسة :

- وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي ودليل ذلك مستوى التصور الايجابي النسبي لاستجابات المبحوثين .بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0372)
- ارتباط الجانب المعنوي بالثقافة التنظيمية مع الرضا الوظيفي قوي نسبيا لدى المبحوثين ودليل ذلك ارتفاع معامل الارتباط في الجانب السلوكي للثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة .بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0374)

الخاتمة

- القيم التنظيمية قوية في إجابات المبحوثين بلغت بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (.0475)
- أما روح العمل الجماعي فقد أشارت إجابات المبحوثين إلى ارتفاعها النسبي بمتوسط حسابي بلغ (2.47) وانحراف معياري (.0349)
- وأخيرا جاءت نتائج وجود الاتصال الفعال بين المبحوثين لتعطي مؤشرا على وجود درجة عالية من الاتصال بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (.430)

التوصيات :

- 1 - ضرورة التركيز على العنصر البشري كونه الركن الأساس لبناء المنظمات ونجاحها واستمرارها .
- 2- مراعاة الظروف العامة للعنصر البشري وميوله ورغباته وتوفير الجو المناسب والمعاملة الحسنة له في العمل .
- 3- خلق بيئة عمل مناسبة تسودها ثقافة تنظيمية قوية تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة
- 4- إجراء مزيد من الدراسات والبحوث المشابهة للتعرف على اثر الثقافات التنظيمية على رضا العاملين في المؤسسات العامة والخاصة والوقوف على واقعها وظروفها والاستفادة من تحليل نتائجها في خلق ولاء ورضا وظيفي قوي والنهوض بمستوى الأعمال والخدمات إلى مستويات عالية .

أفاق الدراسة :

- بما أن للثقافة التنظيمية أثر كبير في السير الجيد للمنظمات، حيث أنها تمس عدة جوانب من المؤسسة، وكذا أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمورد البشري، فمنه نستنتج التوصيات التالية:
- ✓ اقتراح بعض المواضيع ذات الصلة بعنوان دراستنا.
 - ✓ أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - ✓ دراسة محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات.
 - ✓ دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.
 - ✓ أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

- ✓ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل لنشر، عمان الأردن، سنة 2010، الطبعة الخامسة.
- ✓ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011 .
- ✓ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003 .
- ✓ حسين حرير، السلوك التنظيمي، دار وائل، الطبعة الثانية، الأردن، 2007 .
- ✓ ماجدة العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 .
- ✓ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- ✓ احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، بدون ذكر دار النشر و الطبعة، القاهرة ، 2005 .
- ✓ حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

الأطروحات والمذكرات

- ✓ الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة لنيل الماجستير تخصص إدارة الأعمال ، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، غير منشورة، 2006.
- ✓ عبد الرحمان العبادلة ، الأنماط القيادية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات الجنوب ، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ، 2003 ، غير منشورة.
- ✓ محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة :حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز PIPE GAZ غرداية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، غير منشورة ، 2005/2004 .

قائمة المصادر والمراجع

- ✓ دحماني زهيرة، الثقافة التنظيمية و نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية مذكر ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (غير منشور) جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، 2010 .
- ✓ عيساوي وهيبة ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي : دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبي بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار ، مذكر ماجستير في إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، تخصص حوكمة الشركات (غير منشور) ، جامعة أبو بكر بالقائد ، تلمسان.
- ✓ بندر حسين محمد الوهابي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر ضباط الحدود بمنطقة نجران ، مذكر ماجستير في العلوم الإدارية ، غير منشور ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض " السعودية" 2015 .
- ✓ محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، مذكر ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض " السعودية " 2005 ، غير منشورة.
- ✓ زيادة سعد الخليفة ، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض - المملكة العربية السعودية ، 2008 ، غير منشورة.
- ✓ حمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2005 ، غير منشورة.
- ✓ زيد صالح حسن سميع، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكر ماجستير (غير منشورة) ، كلية التجارة و إدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، اليمن ، سنة 2010 .
- ✓ زياد سعيد الخليفة ، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء ، مذكر ماجستير (غير منشورة) ، بعلوم الإدارية ن السعودية ، 2008 .
- ✓ إبراهيم احمد طالب ، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية ، مذكر ماجستير (غير منشورة) ، بإدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، سنة 2011 .
- ✓ وافية صحراوي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، (غير منشورة) ، في علوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2013.
- ✓ ربعة عياد ، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين ، مذكر مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014 ، غير منشورة.

قائمة المصادر والمراجع

- ✓ نجوى عبد الله الطبلاوي ، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) ن بالعلوم التجارية ، جامعة عين الشمس ، سنة 1996.
- ✓ عمر محمود عبد الله ، تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية ، مذكرة الماجستير ،(غير منشورة) ، بالعلوم التجارية، جامعة عين الشمس ، سنة 2003 .
- ✓ فوزية خباز ، أثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2015/2014 .
- ✓ بودون نبيلة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمود منتوري ، قسنطينة ، 2007/2006 .
- ✓ زويش سامية ، محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة ، مذكرة ماستر (غير منشورة) في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة ، 2014/2013 .
- ✓ مكفس عبد المالك ، نمط القيادة في الإدارة المدرسية و علاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التربية ، تخصص إدارة التربية جامعة حاج لخضر ، باتنة ، 2009/2008 .
- ✓ عزيزون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات جامعة سكيكدة ، 2007/2006 .
- ✓ 2013 زين الدين ضياف ، السلوك الإشراف و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2000 .
- ✓ علي بن يحي الشهرى ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، 2002 .
- ✓ يونسى مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2008 ، غير منشورة.

قائمة المصادر والمراجع

المجلات والمقالات

- ✓ خميس ناصر محمد ، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001 ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد الثامن ، المجلد الرابع ، 2012.
- ✓ زين الدين بروش ولحسن هدا، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة فرحات عباس، العدد1، سطيف، جوان 2007 .
- ✓ مزباني الوناس ، محددات الرضا الوظيفي و أثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية و السلوكية ، جامعة ورقلة " الجزائر "مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد 2، 2001 .
- ✓ خالدية مصطفى عطا ، باسل محمد حسن العزاوي ، القيم الاخلاقية و اثرها في تحقيق الرضا الوظيفي ، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد ن مجلة دنانير جامعة بغداد العراق ، العدد،5
- ✓ ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي : دراسة نظرية و تطبيقية ، دار المحمد بشرى عبد العزيز ألبعدي ، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد ، العراق ، العدد36 ، 2013 .
- ✓ أعمار عزواوي ، أحمد علماوي ، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال ،مداخلة ضمن ملتقى إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة ، يومي 13/14/ديسمبر 2010 .
- ✓ شتاتحة عائشة ، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار ، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة عمار ناجي ، الأغواط ، 14-15 ابريل 2009 .
- ✓ الهيبي صلاح الدين ، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 1 ، العدد 1 ، تموز 2005 .
- ✓ محمدي رشيد ، هيشر سميرة ، تحقيق الإنصاف بالمؤسسة و دوره في تحسين بيئة العمل ، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2014/02/25 .
- ✓ يعقوبي سليمان رئيس مصلحة المستخدمين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر وحدة ورقلة بتاريخ: 2019/03/07.
- ✓ بن رزق الله ليلي، رئيس مصلحة الاجور والشؤون الاجتماعية بالنيابة ، هيكل تنظيمي للمؤسسة، ورقلة، 2019/02/14.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- **Jean Francois ; organisation et gestion de l'entreprise ; copyright edition foucheur ; paris ; 2006 .**
- **Pizada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas, Zahra Amjad, Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore, International Journal of Business and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA, 2011.**

قائمة المراجع من الأنترنت

✓ الموقع الرسمي لمؤسسة إتصالات الجزائر، تصفح يوم 2019/05/05 على الساعة 17:30، متوفر على

الرابط [.https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2](https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2)

- ✓ **http:// yafang tsai, Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction of employees., www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98, Taiwan,2011.**

الملاحق

الملحق رقم (01) : الاستبيان

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصادية

استبيان

السيدات والسادة أساتذات و اساتذة الكلية : يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في المديرية العمالية لاتصالات الجزائر وحدة ورقلة"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي فقط. نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على a.hak.mcm@gmail.com العبارات المرفقة و بصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير. محماني عبد الحق
البريد الإلكتروني:

المحور الأول : أسئلة شخصية

1- الجنس

ذكر أنثى

2- السن

من (20) إلى (29) من (30) إلى (39)
 من (40) إلى (49) سنة فأكثر (50)

3- المستوى التعليمي

مستوى ثانوي أو أقل جامعي دراسات عليا

4- الصفة

دائم متعاقد

5- الخبرة

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

6- الأجر

أقل من 20000 دج من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج
 من 40000 دج إلى 60000 دج أكثر من 60000 دج

7- الحالة العائلية

أعزب متزوج أرملة مطلقة

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.
المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول : القيم التنظيمية				
01	تسعى المؤسسة إلى تطوير المستوى العلمي لعمالها دائما.			
02	أولي اهتمام كبير لقيمة الوقت و إنجاز المهام في الآجال المحددة .			
03	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة للعمال			
04	توجد ثقة متبادلة بيني وبين الإدارة			
البعد الثاني : العمل بروح الجماعة				
05	أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل.			
06	جميع الموظفون يشاركون في وضع أهداف المؤسسة .			
07	أتلقي مساندة معنوية و مادية من فريق العمل لمواجهة الأزمات.			
08	أقوم بتجريب أساليب جديدة رفقة فريق العمل .			
09	ترتكز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي .			
10	أشعر بالانتماء داخل المؤسسة التي أعمل بها.			
11	اعمل رفقة زملائي على تحسين الأداء الجماعي.			
12	تهدف المؤسسة الى تعميم روح المجموعة.			
البعد الثالث الاتصال				
13	يوجد نظام اتصال فعال في المؤسسة يوفر المعلومة بشكل سريع .			
14	التعليمات والإجراءات واضحة للعمال .			
15	أستطيع تطوير علاقتي مع ذوي الاختصاص من مؤسسات أخرى			
16	هناك تبادل للمعلومات بيني وبين زملائي من العمال			
17	تنتقل المعلومات داخل المؤسسة بشكل منتظم وسريع			
البعد الرابع : الدعم والتحفيز				
18	توفر المؤسسة جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل .			
19	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية للعمال.			
20	توفر المؤسسة وسائل نقل العمال .			
21	ترتبط أجور العمال بمستوى الأفكار الإبتكارية المقدمة لتحسين السلعة أو الخدمة الحالية .			
22	توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة .			
23	يتم أخذ آرائي بعين الاعتبار			

المحور الثالث : العبارات المتعلقة برضا العاملين :

العبارات			
موافق	محايد	غير موافق	الرضا الوظيفي
			24 أنا راض عن الوظيفة التي اشغلها.
			25 أشعر بالمتعة في أدائي لعملي.
			26 اختياري لوظيفتي نابع عن رغبتي ومتوافق مع تخصصي
			27 أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال
			28 أشعر بأن مناصبي يتناسب مع مؤهلاتي وخبرتي
			29 تتوفر مؤسستي على فرص متعددة للترقية
			30 أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من ترقية
			31 بمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
			32 أجد تحاوبا من رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل
			33 يفوض لي رئيسي في كثير من الأحيان سلطة اتخاذ قرارات معينة
			34 نظام ساعات العمل الحالي يلائمني
			35 نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي
			36 نظام توقيت العمل خلال شهر رمضان المعظم يناسبني
			37 أتفاعل بشكل جيد مع زملائي
			38 يوجد مستوى تعاون عالي مع الزملاء
			39 هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل
			40 الوسائل المكتبية التقنية والأدوات والمعدات متوفرة في مكان العمل.
			41 ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة والنظافة جيدة.
			42 ظروف الأمن والسلامة المهنية جيدة.

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين

الأساتذة	الدرجة العلمية	الجامعة
خمقاني بدر الزمان	أستاذ محاضر أ	قاصدي مرباح ورقلة
مناصيرية رشيد	أستاذ محاضر أ	قاصدي مرباح ورقلة
رجم خالد	أستاذ محاضر أ	قاصدي مرباح ورقلة
بوعبدلي أحلام	أستاذ محاضر أ	غرداية

الفهرس

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
V	الفهرس
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار النظري لثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي
03	المطلب الأول : أساسيات حول الثقافة التنظيمية
03	الفرع الأول : تعريف الثقافة التنظيمية
04	الفرع الثاني : أهمية و خصائص الثقافة التنظيمية
08	الفرع الثالث : مظاهر الثقافة التنظيمية و أنواعها
11	المطلب ثاني : أساسيات حول الرضا الوظيفي
12	الفرع الأول : مفهوم و أشكال الرضا الوظيفي
13	الفرع الثاني : مؤشرات قياس الرضا الوظيفي
14	الفرع الثالث : محددات الرضا الوظيفي
16	المطلب الثالث : علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي .
16	الفرع الأول : العلاقة بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي
16	الفرع الثاني : العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي .
17	الفرع الثالث : العلاقة بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي .
17	الفرع الرابع : العلاقة بين الأعراف التنظيمية والرضا الوظيفي .
19	المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
19	المطلب الأول : الدراسات السابقة

19	الفرع الاول : الدراسات العربية
21	الفرع الثاني :الدراسات الأجنبية:
24	المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالسابقة
24	الفرع الاول : أوجه الشبه
24	الفرع الثاني : أوجه الاختلاف
26	المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر وحدة ورقلة	
29	المبحث الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
30	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة
31	المطلب الثاني : مهام و أهداف و مسؤوليات المؤسسة
31	الفرع الاول :مهامها
31	الفرع الثاني:أهدافها
31	الفرع الثالث:مسؤولياتها
32	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة
32	الفرع الاول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
33	الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي
35	المبحث الثاني : منهجية وأدوات الدراسة
35	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
35	الاستبيان
35	منهجية ومراحل إعداد الاستبيان
35	منهج الدراسة
36	مجتمع وعينة الدراسة
36	حدود الدراسة
37	المطلب الثاني: أدوات وطرق معالجة الاستبيان
37	أدوات معالجة الاستبيان
37	أدوات الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي
37	صدق وثبات أداة الدراسة

39	المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية وتحليل نتائج الدراسة
39	المطلب الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية
43	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج
59	خلاصة الفصل
61	الخاتمة
64	قائمة المصادر و المراجع
-	الملاحق