



جامعة الجبلاي بونعامه بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مكور  
حمو – عين الدفلى-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية.

إعداد الطالبين:

-ماحي موسى

-مكاري بلقاسم

نوقشت علنا بتاريخ: أمام اللجنة المكونة من:		
رئيسا	(أستاذ ، جامعة الجبلاي بونعامه)	د. شيشة نوال
مشرفا	(أستاذ محاضر – ، جامعة الجبلاي بونعامه)	د. فؤاد سعيد منصور
ممتحنا	(أستاذ ، جامعة الجبلاي بونعامه)	د. سعيد الطيب

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله وطيب ثراه اللهم اجعل الجنة مثواه

إلى من أحببتي قبل أن تراني الوالدة الكريمة طاعة ورضوانا حفظها الله و أطال

في عمرها ومتعتها بدوام الصحة والعافية

إلى كل من كانت ولا تزال رمزا لإنكار الذات وبسمة أملي ورفيقة دربي زوجتي العزيزة

إلى ثمرة حياتي المشاكس سادن أويس رفاق الدرب اللذان شاركاني أيام العمل وصبرا

على انشغالي عنهم طوال الوقت

إلى من يشاركونني هموم الدنيا ويقاسمونني حلو الحياة و مرها إلى إخوتي و أخواتي

إليهم جميعا من يحمل لقب ماحي ومحمد بالكبير اهدي هذا العمل

## مؤسسى



# الإهداء

بسم الله الذي تتم به الصالحات وتسمو به الدرجات وتختتم

به الأعمال المنجزات وبه أهدي عملي هذا لأهلي

و أحبتي خاصة و لمن كان سبب وجودي

ونجاحي أبي و أمي وكذلك إخوتي وثمره

فؤادي عبد الله و عبد الرحمن

و محمد

بلا قسم



## شكر و تقدير

قبل كل شيء أحمده الله عز و جل الذي أنعم علي بنعمة العلم ، و وفقني في بلوغ هذه الدرجة ،  
" فاللهم لك الحمد حتى ترضى ، و لك الحمد إذا رضيت ، و لك الحمد بعد الرضى ."

أتقدم بشكري الجزيل الى كل من ساعدني في هذا العمل و بالاخص الاستاذ المشرف

" سعيد منصور فؤاد " على توجيهاته القيمة وارشاداته الصائبة التي لم يبخل علينا بها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى السادة الأساتذة الأعضاء لجنة المناقشة على كرمهم و قبولهم

المشاركة في مناقشة هذا البحث المتواضع و تقييمه .

و في الأخير أتقدم بجزيل الشكر إلى كل عاملي المؤسسة العمومية الاستشفائية مكور حمو بعين الدفلى

و إلى كل من بذل جهدا و وفر وقتا، و نصح قولا ، أسأل الله أن يجزيهم كل خير .

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والتعرف أيضا على الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مكور حمو بعين الدفلى وذلك من خلال اتجاهات وأراء موظفيها، بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، من خلال ما توفره المستشفى من الثقافة السائدة بها ومدى رضاهم عنها، بحيث تؤثر مكونات الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات على الرضا الوظيفي، كما أن للاتجاهات في المنظمة تأثيرا واضحا على الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين. ومن أهم نتائج هذا الأثر تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات الناتج عن الأداء الوظيفي

وتم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة، حيث طبقت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، والتي شملت معلومات خاصة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، توزيعها واسترجاعها لمعرفة النتائج، ومن ثمة الخروج بجملته من الاقتراحات تساهم في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وقد تم استخدام SPSS23 لتحليل تلك البيانات والمعلومات.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي .

## Résumé :

L'étude vise à déterminer le niveau de la culture organisationnelle aussi d'identifier la satisfaction professionnelle des personnes paramédicaux au niveau de l'établissement populaire hospitalière MakorHamou a Ain-defla , par les attitudes et les opinions de ses employés, ainsi que de connaître l'impact de la culture organisationnelle sur la satisfaction professionnelle, à travers ce qui est prévu par l'hôpital et sa culture dominante et leurs satisfaction sur elle, de sorte que les composantes de la culture organisationnelle influent sur les valeurs, les croyances, les coutumes et les attentes sur la satisfaction au travail, et les tendances de l'impact de l'Organisation clairement sur la satisfaction professionnelle des membr esparamédicaux. L'un des résultats les plus importants de cet impact est que la culture organisationnelle est l'un des principaux déterminants du succès ou de l'échec des organisations résultant de la performance.

Il a été l'utilisation du questionnaire comme un outil clé dans les données et collecte d'information, où ils sont appliqués à un échantillon aléatoire de la population étudiée, qui contienne des données sur la culture organisationnelle et la satisfaction au travail, la distribution et la récupération pour voir les résultats, et sortir avec un ensemble de propositions contribuent à la connaissance de l'impact de la culture organisationnelle sur la satisfaction au travail , il a été utilisé SPSS23 pour analyser les données et informations

**Mots-clés:** culture organisationnelle, satisfaction au travail, organisation





# فهرس المحتويات



فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
/	الإهداء الشكر
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الملاحق
/	
أ-د	المقدمة
38-6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
6	تمهيد
33-7	المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
19-7	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
7	الفرع الأول: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية
11	الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها
13	الفرع الثالث: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية.
16	الفرع الرابع: مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية
17	الفرع الخامس: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وطرق التعبير عنها
31-20	المطلب الثاني: ماهية الرضا الوظيفي
20	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
22	الفرع الثاني: أشكال ومظاهر الرضا الوظيفي
23	الفرع الثالث: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي
26	الفرع الرابع: مؤشرات الرضا الوظيفي
28	الفرع الخامس: مسببات ونتائج الرضا الوظيفي
33-31	المطلب الثالث: العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
37-34	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
36-34	المطلب الأول: الدراسات السابقة
37	المطلب الثاني القيمة المضافة للدراسة
38	خلاصة
40	الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية مكور حمو بعين الدفلى



40	تمهيد
48-41	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة
42-41	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و مهامها
41	الفرع الأول:التعريف بالمؤسسة
42	الفرع الثاني:مهام المؤسسة
48-43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
44	الفرع الأول: المديرية الفرعية للمصالح الصحية
45	الفرع الثاني: المديرية الفرعية للمالية و الوسائل
46	الفرع الثالث: المديرية الفرعية للموارد البشرية
46	الفرع الرابع: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات الصحية
48-46	المطلب الثالث : تنظيم المؤسسة و تسييرها
47	الفرع الاول: مجلس الإدارة
47	الفرع الثاني : المجلس الطبي
68-49	المبحث الثاني: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة
51-49	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة
49	الفرع الأول: أسلوب الدراسة
49	الفرع الثاني: محتوى الإستبيان
49	الفرع الثالث: نموذج الدراسة ومتغيراته
49	الفرع الرابع: مجتمع الدراسة
49	الفرع الخامس : أدوات الدراسة
50	الفرع السادس: الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان
50	الفرع السابع : صدق وثبات الإستبانة
68-51	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج
51	الفرع الأول: تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة
56	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي
70	خلاصة
71	خاتمة
75	قائمة المراجع
79	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها	25
(2-2)	يمثل مقياس ليكرت الثلاثي.	49
(3-2)	يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان	50
(4-2)	يمثل صدق وثبات الإستبانة.	50
(5-2)	يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة	51
(6-2)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	51
(7-2)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	52
(8-2)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	53
(9-2)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	54
(10-2)	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	55
(11-2)	يمثل عبارات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية	56-57
(12-2)	يمثل عبارات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي عن محتوى العمل والثقافة السائدة في المستشفى	61-62
(13-2)	يمثل معامل الارتباط	67
(14-2)	يمثل تحليل الفرضية الثانية	68
(15-2)	الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	68

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	يوضح تأثير الثقافة على الرضا الوظيفي	(1-1)
49	يمثل متغيرات الدراسة	(1-2)
52	يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2-2)
53	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(3-2)
54	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	(4-2)
55	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	(5-2)
56	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	(6-2)

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
80	الإستبيان	02





# مقدمة



## التوطئة

يحضى موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم، زيادة في كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها، كما تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتتصف ثقافة التنظيمية بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة ، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغيرات، وكما أن الثقافة التنظيمية تمثل متغيرا مهما في التأثير على رضا العاملين في المنظمات التي يعملون بها، وتتبع أهمية الرضا الوظيفي في كونه يعتبر احد مكونات السعادة والرضا عن الحياة بحيث يمكن القول بان الأفراد العاملين أكثر سعادة من الأفراد غير العاملين وهذه الحقيقة تدفع إلى الاعتقاد بان للرضا الوظيفي علاقة مباشرة بالإنتاجية ، وتتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة ايجابية بين رضا الفرد عن عمله وبين نوعية وكمية إنتاجه من جهة أخرى.

ولما كان القطاع الصحي من القطاعات الحيوية والأساسية في كل بلد، وأحد أهم المؤشرات التي تقاس بها معدلات التنمية في دول العالم، وكونه قطاع أساسي في الحياة اليومية، كالحفاظ على سلامة وصحة الناس، فالدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة أولت اهتماما كبيرا لقطاع الصحة عبر كامل التراب الوطني بحيث قامت هذه الأخيرة بإنشاء الهياكل الصحية وتجهيزها بعنادر طبي جد متطور، فضلا عن تغطية هذه المنجزات الصحية بأياد عاملة متخصصة، هذا ومن جهتها تبقى الدولة الجزائرية تعمل على تطوير قطاع الصحة ومسايرة كل التطورات التي تجري في العالم فيما يخص هذا المجال.

ونتيجة لما ذكر من أهمية لهذا القطاع، وباعتبار أن الفئة الكبرى العاملة به هي لأفراد الشبه طبيين، جاءت دراستنا هذه كمحاولة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية بأحد مؤسسات هذا القطاع على الرضا الوظيفي لهذه الفئة.

## ❖ مشكلة الدراسة:

إن الجهود المبذولة من حوافز، زيادة في الأجور، ترقية لزيادة رضا الأفراد عن وظائفهم ليست كافية لوحدها نظرا لوجود عامل آخر يؤثر في رضاهم ألا وهو الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى المنظمة من هنا يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية:

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

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين

- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين؟

## ❖ الفرضيات الدراسة

انطلاق من التساؤلات المطروحة يمكن اقتراح ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين

- درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين منخفضة.

## ❖ مبررات اختيار موضوع البحث

اختياري للموضوع لم يكن عشوائيا، بل هناك عدة أسباب دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع بالذات بحيث تتبع من عدة اعتبارات موضوعية وعلمية وذاتية نذكر منها:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والرغبة الشديدة في مواصلة البحث فيه؛

- أهمية الموضوع كونه يعالج إشكالية واقعة في الوقت الراهن؛

- النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باعتمادها على الثقافة التنظيمية.

## ❖ أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية:

- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للفرد شبه طبيين؛

- 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.

### ❖ أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

-تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية الذي يعد من المواضيع الحديثة التي لا تزال تستحوذ على الكثير من اهتمام من الناحية النظرية والتطبيقية؛

- معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاستشفائية؛

-إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضى الوظيفي في المؤسسة من خلال نتائج البحث و كذا المقترحات و التوصيات التي تستفيد منها الأطراف الفاعلة في المنظمة في التعرف على مستويات الرضى الوظيفي و انعكاساته على الأداء

### ❖ حدود البحث

-الحدود الموضوعية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

-الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مكور حمو بعين الدفلى.

-الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية

2019/2018.

-الحدود البشرية: الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مكور حمو بعين الدفلى.

❖ منهج البحث: من اجل الإجابة على أسئلة الدراسة تم اعتماد على المنهج الوصفي في الجانب

النظري استنادا على الكتب و المذكرات و الأطروحات أما في الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد

على الجانب التحليلي للإجابة على فرضيات الدراسة بالإعتماد على محاور الإستبيان و البرنامج

الإحصائي spss

المنهج الوصفي التحليلي: استنادا الى طبيعة الموضوع وهذا لتحديد وتأصيل المفاهيم النظرية فيما يتعلق

بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، للقيام بالدراسة الميدانية، اختبار فرضيات الدراسة والتوصل للنتائج.



## ❖ صعوبات الدراسة

- تتمثل الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا أثناء إعداد البحث، سواء كان في الجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصرها في ما يلي:
- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء التريص، وصعوبة فهم موضوع التريص من المصلحة المعنية، إضافة إلى كثرة الإضرابات وغلق الجامعة مما سبب صعوبة الوصول إلى مكتبة الجامعة، نقص بعض المراجع في مكتبة الجامعة.
  - عدم تجاوب بعض العاملين بالمؤسسة معنا ونحن بصدد القيام بالدراسة الميدانية وهذا يظهر من خلال عدم الإجابة عن الاستمارات المقدمة لهم.
  - صعوبة في الحصول على وثائق من أجل استخدامها كملاحق.

## ❖ هيكل الدراسة

وفي محاولة منا الإجابة عن الإشكالية ركزنا على خطة تتضمن فصلين الفصل الأول يشمل الأدبيات النظرية والتطبيقية والفصل الثاني يشمل الدراسة الميدانية.

حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والعلاقة بينها أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة عن موضوع البحث والقيمة المضافة للدارسة الحالية أما في الفصل الثاني فتم تقسيمه إلى مبحثين كذلك فتطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وقطاعها الاقتصادي وفي المبحث الثاني تم إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة.



الفصل الأول: الأدوات النظرية  
والتطبيقية لثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي



## تمهيد:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة من أهم المواضيع التي أثارت اهتمام كل من علم اجتماع المنظمات وكذا الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات ورضا الوظيفي للأفراد العاملين بها. فالمنظمات التي تملك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أفرادها بالالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يخلق فيهم الرضا الوظيفي.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي.

حيث نتطرق في المطلب الأول إلى مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية (مفهومها، خصائصها وتطورها ثم نتطرق إلى مكوناتها ووظائفها) والمطلب الثاني نتناول الإطار العام لرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى (مفهوم مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، أشكال ومظاهر وعناصر ومؤشرات ومسببات ونتائج الرضا الوظيفي).

✓ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية نتناول فيه (المطلب الأول الدراسات السابقة حول متغيري

الدراسة والمطلب الثاني القيمة المضافة للدراسة).

## المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

تعتبر الثقافة التنظيمية من التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العالمين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن تماسك الثقافة في المنظمة أثبت بأنها المحدد الرئيسي للنجاح.

ومن أجل فهم ماهية الثقافة التنظيمية بشكل جيد، سوف نتطرق في هذا المبحث الى دراسة العناصر التالية: مفهومها، خصائصها، أهميتها والعوامل المحددة لها.

### المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية

##### 1- مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما.

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث اهتم الكثير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية، إذ تعني القيم السائدة في المنظمة في اتجاهات، واعتقادات واقتراحات وتوقعات ونشاطات وتفاعلات وتقاليد وانطباعات ومشاعر، مما يعني وجود جانب غير رسمي في المنظمة

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومنتزعة في نظر العاملين والعملاء<sup>1</sup>، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل.<sup>2</sup>

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "تعبير عن الأفراد ذو النفوذ في منظمة ما" ويعرفها أيضا العبادلة بأنها "مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين

<sup>1</sup> أمل مصطفى عصفور ، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص، 47.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني ، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر ، عمان، 2006، ص 100.



ويراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظماتهم وليس ما اعتادوا عليه قبل ان يصبحوا أعضاء في المنظمة".<sup>1</sup>

أما عساف (2007) فقد عرف الثقافة التنظيمية على انها: "منظومة متكاملة من السلوك الإنساني السائد في المنظمة، والذي يعتمد أفرادها في التعامل بينهم، وتشمل الأفكار والأعراف التي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات".<sup>2</sup>

ومن وجهة نظر ماهر هي: " مجموعة من الإتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد والمعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم ان هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل".<sup>3</sup>

في حين اللوزي عرف الثقافة التنظيمية بأنها " الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع" أو هي "كل مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والأعراف وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع".<sup>4</sup>

وحسب رضوي فهي: " مجموعة السمات و الخصائص والأبعاد المتمثلة بمنظومة من الأفكار، والمعتقدات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم وتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبرتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها، وبالتالي فهي تشمل كل ما يدور داخل محيط المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> العبدلة عبد الرحمان فالج، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، قسم الإدارة العامة، الأردن، 2003، ص ص 32-33.

<sup>2</sup> ماهر أحمد، التنظيم، الطبعة الأولى، الاسكندرية، الدار الجامعية ص 435.

<sup>3</sup> ماهر احمد، مرجع سبق ذكره، ص، 435.

<sup>4</sup> اللوزي موسى، التنظيم إجراءات العمل، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر، صص، 225-226.

<sup>5</sup> رضوي سندس، قياس الغلظة بين العولمة والثقافة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 77، ص ص، 91-125.

أما Lunenburg (2011) فيرى ان الثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن: " مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات التي يتقاسمها العاملون، ومن ثم القواعد السلوك والفعالية في المنظمة".

وبالتالي يمكن تعريف للثقافة التنظيمية على انها منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال.

بناء على ما تقدم نستنتج ان ثقافة المنظمة تتكون من ثلاثة عناصر تنظيمية هي:

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية او خارجية.
- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

## 2- خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى وتتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات بالآتي:<sup>1</sup>

- 1-الابداع والمخاطرة: درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على ان يكونوا مبدعين ولديهم روح مبادرة
- 2-الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين ان يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- 3-التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- 4-التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- 5-العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.
- 6-الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

وفي رأي اخر الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:

<sup>1</sup> العظيمة ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص326.

1- الطاقة الإنسانية: فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها للتفاعل معها، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها من المعارف والعلوم والحقائق والقيم التي يأتي بها الأفراد الى المؤسسة أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها.

2- الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين وتشمل العناصر التالية:

الجانب المعنوي: ويتمثل في النسق المتكامل من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار الأفراد.

الجانب السلوكي: هي عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الأداب الفنون والممارسات العلمية المختلفة.

الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات

والمعدات... الخ.

3- الثقافة نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى الى خلق انسجام بين مجموعة عناصرها، فأى تغيير يطرأ على أي العناصر يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.

4- نظام تراكمي ومستمر: يتصف بالإتصال والاستمرار، حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.

5- الثقافة التنظيمية نظام يكتسب متغير ومتطور: فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل انها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة.

6- للثقافة خاصية التكيف: تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان.

7- الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع ان نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.<sup>1</sup>

ويرى السكارنه بأن الثقافة التنظيمية تتميز بالخصائص التالية:

1- الانظام بالسلوك والتقييد به نتيجة التفاعل بين افراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الالتزام والتصرف.

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنش، عمان، 2002، ص310.

- 2- المعايير: هناك معايير ثقافية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا كثيرا جدا ولا قليلا جدا)
- 3- القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل الجودة العالية نسب متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- 4- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- 5- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة لأخرى.<sup>1</sup>
- 6- المناخ التنظيمي: يشير الى مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين وغيرها من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات... الخ.

#### الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

##### 1- أهمية الثقافة التنظيمية

يتحدث الكثير من الناس عن الثقافة دون وعي علمي لمعناها وضرورتها الاجتماعي والتاريخية فإن ارتفاع حياة الإنسان في شتى المجتمعات وعلى مدى التاريخ رهن تنوع الثقافات وتفاعلها

أما الثقافة التنظيمية فهي قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية وتشكل المنظمات ثقافته التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت الى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

وعلى العموم فإن الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام جدا في بقاء واستمرار ونجاح المؤسسات من خلال الوظائف التالية:<sup>2</sup>

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والامكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوحد الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

<sup>1</sup> السكارنه بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 160-159

<sup>2</sup> العبادلة عبد الرحمن فالح، مرجع سابق ص ص 34-36



- تعتبر قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغييرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.
- الثقافة لتنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقائها لمواكبة التغييرات والتطورات
- تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم.
- تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي.
- والثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإن التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.

## 2- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل العديد من العوامل أهمها:<sup>1</sup>

- الصفقات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- التنظيم الإداري حيث تتعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتعكس على سلوكه.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.

وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والمجتمع.
- أخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة او وظيفة معينة.

<sup>1</sup> المرسي جمال الدين محمد، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص352.

- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

### الفرع الثالث: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية

#### 1- مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالاتي:

- المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة: هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المنظمة والتي توجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تتفك أن تكون سببا مهما في نجاح المنظمة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمنظمة.<sup>1</sup>
  - الأسطورة: هي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المنظمة، أو نجاحها مثل الأساطير التي تلعب دور في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المنظمة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها.<sup>2</sup>
  - الرموز واللغة: الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعار المنظمة، علمها أو اسمها التجاري وغيرها وتحمل رموز معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها.
- أما اللغة فهي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وهي جزء مندمج داخل عالمنا المركب، طريقة المخاطبة، التعريف بالتصرفات المختلفة، استعمال بعض المفردات، استعمال أو كيفية استعمال الأسماء.<sup>3</sup>
- الطقوس والشعائر: هي مجموعة أنشطة تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين، يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي تهدف إلى نقل رسالة معينة أو انجاز أغراض

<sup>1</sup> Jean pierre helfer et autres – **management stratégie et organisation** - librairie Vuibert, paris, 1996, p 296.

<sup>2</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2005، ص 44.

<sup>3</sup> سليمة سلام، -ثقافة المؤسسة والتغيير-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2003، ص 107.

محددة، كما تعمل على تعزيز القيم والمعايير الرئيسية مثل ممارسة الرياضة الجماعية، الاحتفال بترقية مسؤول أو التحاق موظف جديد، الاجتماع السنوي للمساهمين.<sup>1</sup>

- الأبطال أو البطولات: سواء كانوا حقيقيون أم صنع خيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المنظمة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المنظمة والاستمرار بها، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المنظمة.<sup>2</sup>
- الشبكة الثقافية: وهي نظام خفي وظيفتها تعزيز وإيجاد دعائم للقيم والمقصود بالشبكة الثقافية جميع الأفراد الذين يعملون على نشر ثقافة المنظمة من مروجي الأساطير، المتكهنون بمستقبل المنظمة المساهمون، الجواسيس...<sup>3</sup>

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

- **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"<sup>4</sup> ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشاركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكياتهم وإتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشارك فيها العاملون.<sup>5</sup>
- ومن أهم المؤشرات التي ينبغي توافرها في الثقافة المتميزة القوية ما يلي:<sup>6</sup>

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

<sup>1</sup>سليمة سلام نفس المرجع، ص 108.

<sup>2</sup>مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 136.

<sup>3</sup>مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 82-83.

<sup>4</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 22.

<sup>5</sup>مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>6</sup> علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص، 225.

- الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تأتي من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبينز Stephen-p- Robbins أن الثقافة القوية تعتمد على:<sup>1</sup>

- عنصر الشدة والذي يرمز إلى تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد والذي يعتمد الإجماع على

تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

- **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة بين أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيدج أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.<sup>2</sup>

- **الثقافة المثالية:** يرى كل من Drucker و waterman ouchi. ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب ان تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح. ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور frederik Taylor حيث يعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (ONE BEST WAY) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.<sup>3</sup>

- **الثقافة التكيفية (الموقفية):** يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري Calori ودراكر drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختبار مبدأ (FIT WAY) ذلك أنه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص336.

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

<sup>3</sup> كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2003، ص 343.

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

## الفرع الرابع: مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية

### 1- مستويات الثقافة التنظيمية

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

❖ **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي

تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد

من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري

للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيات

المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها

وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

❖ **ثقافة النشاط أو الصناعة:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة وإختلافات بين

النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس

الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت.

❖ **ثقافة المؤسسة:** عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية

ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة،

حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات

وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات

التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل

مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي

تواجدهم في المؤسسة

### 2-وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ

على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة

أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002،

فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:<sup>1</sup>

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

#### الفرع الخامس: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وطرق التعبير عنها

##### 1-آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت آمن وأقوى. وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة. حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة. إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.<sup>3</sup>

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

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

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، 2009، ص 184.



ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي:<sup>1</sup>

- يستخدم المؤسسين العاملون الذين يفكرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.
- يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير، والشعور بنفس طريقتهم.
- يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجا للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وافترضاتهم في المنظمة.

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

- 1- اختيار الموظفين؛
  - 2- ممارسة الإدارة العليا؛
  - 3- التنشئة والتطبيع؛
  - 4- الطقوس والرموز واللغة.
- **اختيار الموظفين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.<sup>2</sup>
  - **ممارسة الإدارة العليا:** لا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة بأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.<sup>3</sup>
  - **التنشئة والتطبيع:** ويقصد بالتطبيع تعليم قاعدة اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، فالفاعلون الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة.<sup>4</sup>
  - **الطقوس والرموز واللغة:** تتعزز الثقافة التنظيمية، وتستكمل الآليات الرسمية الثلاثة السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم، بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها. ومن الأمثلة عن ذلك ما يتداوله

<sup>1</sup> العظية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 334

<sup>2</sup> السكارنة بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 162

<sup>3</sup> حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 269.

<sup>4</sup> الفريجات خيضر كاضم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،

2009، ص 268.

موظفو البنك العربي عن حياة عبد الرحمان شومان مؤسس البنك العربي، من حيث عصاميته والتزامه بالعمل، وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل ومن ذلك الاهتمام بتفقد المكاتب قبل الخروج والتأكد من عدم نسيان المكاتب مضاءة، وعن كونه يداوم مبكرا ويغادر متأخرا.<sup>1</sup>

## 2- طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية:

من طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية نذكر:<sup>2</sup>

- **الطرق النظامية في عمل الأشياء:** توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة، الأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول، التصرف الايجابي، والموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج إنجاز الأعمال.
- **المعاني المشتركة لمجاميع العمل:** تتضمن المعاني المشتركة لمجاميع العمل، قواعد وإجراءات العمل ومعايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة ومجاميع العمل. تمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.
- **القيم الجوهرية الكاشفة:** يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك المدراء والأفراد، وتعتبر محور ترتكز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون ممثلة بالجودة، المتانة والثقة، أو التميز والإنفراد كل شيء. الرؤيا الإستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال، واتجاه العاملين، المستفيدين والمنافسين. كل هذه الأبعاد الآنف الذكر لا تمثل في حد ذاتها "ثقافة المنظمة" ولكنها ببساطة تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي تظهر بأشكال متنوعة ومتغيرة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 238.

## المطلب الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

### الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

#### 1- مفهوم الرضا الوظيفي:

لا يوجد تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه للرضا الوظيفي، وهذا يرجع إلى تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من جهة اختصاص، يضاف عليه أن الرضا غالبا ما ينظر إليه أنه موضوع فردي بحث فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، ذلك لأن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.

نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي:

يعرفه ستون بأنه: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها" <sup>1</sup>

أما الأستاذ لولر: "ان حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل" <sup>2</sup>

أما ميست وهيت: "فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين" <sup>3</sup>

ويرى هيربرت: "أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم" <sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 196.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983، ص 53.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، لسلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 195.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص 211

وهناك من يعتقد أن: "الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون"<sup>1</sup>

كما أشار محمد الصيرفي لتعريف أخرى لبعض الكتاب نذكر منها:<sup>2</sup>

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

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

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

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

## 2- أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المنظمة والمجتمع وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

**2-1 أهمية الرضا الوظيفي للموظف:** ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي لا تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ والحاجات غير المادية واحترام، وأمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 354

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2008، ص 133-131

<sup>3</sup> نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 191-192

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

**2-2 أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:** ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
- الرفع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- خفض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضراب والشكاوي... الخ
- ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمنظمة.

**2-3 أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:** ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية
- ارتفاع معدلات نمو تطور المجتمع.

### الفرع الثاني: أشكال ومظاهر الرضا الوظيفي

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

**1-1 الرضا العام:** ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضٍ أو غير راضٍ هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلاً بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة مع موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

**1-2 الرضا النوعي (الجزئي):** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرض الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف

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

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

## 2- مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن ان يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي:<sup>1</sup>

- قلة الفاقد من مستلزمات الانتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم
- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي و ندرة الصراعات و المنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا و استقرار العمال
- ان الابداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا

العاملين الى حد كبير عن عملهم

- الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنشأة او المنظمة، نوعها، نوع العمل بها، طريقة الافراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل وخاصة ان هذه الذهنية الايجابية عن العمل والمنظمة في اذهان العمال تؤدي دائما الى ان يدافع العمال عن منظماتهم وأن يقفوا بجانبها وان يكون لهم ولاء وانتماء لها وهذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم
- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل اجراءات التعديل والتطوير وادخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع وتطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا وقرته المرتفع لدى العاملين الراضين عن عملهم

## الفرع الثالث: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

### 1- عناصر الرضا:

اثبتت الدراسات والابحاث التي تناولت الرضا على انه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الافراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل وان درجة رضا الافراد تعد عاملا من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الاخرى وهذه العوامل يمكن تحدد بالتالي:

<sup>1</sup> أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 335

أ. **الرضا عن الأجر:** ويقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير المجهودات التي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية، ويعتبر هرزبرج ورفقائه 1959 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والمصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي والعكس بالعكس

ب. **الرضا عن محتوى العمل:** توصل عدد من الباحثين ان محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ايراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:<sup>1</sup>

- درجة تنوع مهام العمل

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد

- استخدام الفرد لقدراته

ت. **الرضا عن فرص الترقية:** كلما شعر الموظف ان ما يقوم به من اعمال في محل شكر وتقدير وانه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما اصبح راضيا اكثر عن عمله و بالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

ث. **الرضا عن الاشراف:** تشير الدراسات التي أجريت على نمط الأشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم ورضاهم عن عملهم.

ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقق العوامل التالية:<sup>2</sup>

-إظهار روح الصداقة في العمل

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور(ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 1، ص143

<sup>2</sup> زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 73



- تفهم مشكلات العامل و وجهات نظره

- مساندة العمال وتقديم يد العون لهم. وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وعماله، دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر

- الاهتمام بشخصية المشرف و سلوكه و من ثم اختياره للوظائف القيادية

- المعاشية السلمية في العمل بين المشرف والعمال.

ج. الرضا عن جماعة العمل: اذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها ومع الموظفين يستطيع التفاهم معهم

فانه لا بد وسيرضى عن عمله وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

ح. الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة والتهوية والرطوبة والنظافة

على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل وتشير الدراسات الى ان درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

## 2-العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

الجدول رقم(1-1): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين				
عوامل متعلقة بالبينة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالعامل
*مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عام. *الانتماء الديموغرافي	* مدة وتوقيت العمل. *ظروف العمل المادية. *أساليب العمل.	من حيث أداء العامل للوظيفة *الشعور بالإنجاز. *الأجر و	من حيث طبيعة تصميم الوظيفة: *درجة تكبير الوظيفة. *درجة إثراء	* عامل السن * الأقدمية في العمل * نوع الجنس *المستوى التعليمي

*أهمية العمل للعامل.	*السيطرة على الوظيفة.	الحوافز.	*الإجراءات القانونية للعمل.	حضري، ريفي.
*شخصية العامل، اتجاهاته، قيمه، معتقداته، وطموحه).	*الوظيفة.	*فرص الترقية.	*نظم الاتصال.	*إختلاف الجنسية.
	*طبيعة الوظيفة.	*الشعور بالأمن الوظيفي.	*التكنولوجيا.	*البيئة الاجتماعية
	*المشاركة في اتخاذ القرار.	*العلاقات مع الآخرين.	*نمط القيادة والإشراف	والثقافية الداخلية والخارجية.
	*المستوى التنظيمي للوظيفة			* نظرة المجتمع للموظف.

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 192

#### الفرع الرابع: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداءها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد)

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

-ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف

-ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل

<sup>1</sup> زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص77

سلبية، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- الوصول المتأخر إلى والمتكرر إلى مكان العمل

- تدهور الإنتاجية

- التمارض لتسهيل عملية الغياب

- اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

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

❖ **التمارض:** ان حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل

غير راضي عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض

ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن

مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.

❖ **كثرة الشكاوي:** إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين

إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا، الأمر

الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

❖ **الإضراب:** مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية

(علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا

المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا

تتوافق مع متطلباتهم.

❖ **اللامبالاة والتخريب:** إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من

معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن

ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف

مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا

<sup>1</sup> زهية غزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 111

التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

❖ الرضا عن العمل والإصابات: تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله.

### الفرع الخامس: مسببات ونتائج الرضا الوظيفي

#### 1-مسببات الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل الى مجموعتين: اولهما مسببات خاصة بالتنظيم، وثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

#### 1-1المسببات التنظيمية للرضا

على ضوء ما سبق يمكن القول ان هناك بعض العوامل التي يمكن ان تساهم غالبا في شعورنا بالرضا الوظيفي، واهمها ما يلي:

أ. نظام العوائد: مثل الحوافز، والمكافآت، والترقيات، يشعر الفرد بالرضا اذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.

ب. الإشراف: ان إدراك الفرد بمدى جودة الاشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والامر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمانيته لهم.

ت. سياسات المنظمة: وهي تشير الى وجود انظمة عمل ولوائح، واجراءات، وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.

ث. تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الالهمية، الاستقلال

وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

ج. ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن

عملهم، ومن اهم هذه الظروف ما يمس الاضاءة، الحرارة، التهوية، حجم المكتب، التلفون، ترتيب المكاتب، حجم الاتصالات الشخصية، حجم الغرفة وغيرها.<sup>1</sup>

ح. تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ

القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.<sup>2</sup>

خ. تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم فكّما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك.

د. تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان

مملا ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.

## 1-2 المسببات الشخصية للرضا:

اظهرت الدراسات ان الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك اناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب الى الرضا او الاستياء، ومن اهم هذه المسببات ما يلي:<sup>3</sup>

أ. احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الافراد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب الى الرضا عن العمل. اما اولئك الاشخاص الذين يشعرون بنقص في قدراتهم، او عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان(ب)، مرجع سبق ذكره، ص 202

<sup>2</sup> حسن راوية، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 181

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان(ب)، مرجع سبق ذكره، ص 263

ب. تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

ت. المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية أو الاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً وقلت الاقدمية زاد استياء الفرد

ث. الرضا عن الحياة: يميل الافراد السعداء في حياتهم ان يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ينقلون هذه التعاسة الى عملهم.

## 2-نتائج الرضا الوظيفي

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية:

### 2-1 الرضا عن العمل ومعدل دورانه

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة ان هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

### 2-2 الرضا عن العمل ومعدل الغياب

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والفرض هنا انه اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا اثناء وجوده في عمله اكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل، فنستطيع ان نتنبأ بأنه سوف يحضر الى العمل والعكس صحيح. ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب.

وبشكل آخر يمكن القول انه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد

معدل الحضور، وخاصة اذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب او ان الحضور ليس اجباريا، و ربما كان السبب في ذلك ان الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فاذا كانت توابع هذا السلوك ايجابية مثل حب العمل او الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك او يكون لديه رغبة في تكرار الحضور الى العمل،

لان حضوره يتبعه حصوله على شيء ايجابي و هو كونه سعيدا في جو العمل، اما هذا كان العامل غير سعيد هو غير راض عن العمل، وبالتالي فحضوره الى العمل تتبعه عواقب سلبية.

### 2-3 الرضا عن العمل والإصابات

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، و على هذا يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده اقرب للإصابة، اذ ان ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا فروم يرجح الرأي القائل بان الاصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و ليس العكس.

وايا كان التفسير فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والاصابات بين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

### 2-4 الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.<sup>1</sup>

### 2-5 الاستغراق الوظيفي

هو اتجاه يعكس مدى الارتباط بين كل من شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته ودورها لحياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل بها.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان(ب)، مرجع سبق ذكره، ص 20



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

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

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة، إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية. فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين. فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح.

الشكل التالي يوضح تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي:

الشكل رقم (1-1): يوضح تأثير الثقافة على الرضا الوظيفي



المصدر: زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس

العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 81

### 1- العناصر الموضوعية:

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

### 2- أثرها:

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

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

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة و تحليلها مع تحديد اهم النتائج المتوصل إليها و في الأخير إبراز ما يميز دراستنا الدراسات السابقة (القيمة المضافة للدراسة)

### المطلب الأول: الدراسات السابقة

#### الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية

##### • الدراسة الأولى:

**عنوان الدراسة:** الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة

ماجستير غير منشورة جامعة منتوري، من إعداد الطالب بوبكر منصور، قسنطينة الجزائر 2007

**هدف الدراسة:** معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية أو غير واعية.

##### مشكلة الدراسة:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي للتحقق من أهداف الدراسة واستخدم الاستبيان

كأداة لدراسة عينة قصدية من لمجتمع الدراسة يحتوي على 3154 موظف ينتمون إلى 28 مديرية ولائية، وتم اختيار 220 موظف كعينة للدراسة.

##### أهم النتائج المتوصل إليها:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة.

-ان مستوى كل من الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية

السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

• الدراسة الثانية

**عنوان الدراسة:** اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة بيشار، رسالة ماجستير، من إعداد الطالب عيساوي وهيبة، مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان 2012

**هدف الدراسة:**

معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الشبه الطبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة بيشار.

**مشكلة الدراسة:** كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية

**المنهج الدراسة:** واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، أما لمجتمع البحث فيضم 239 فردا، تم اخذ 60 فردا كعينة للدراسة.

**أهم النتائج المتوصل إليها:**

ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة: إن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في الرضا الوظيفي فبالنسبة لشبه الطبيين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية وجدنا أن التصور الايجابي لثقافتهم التنظيمية والذي بلغ متوسطها الحسابي (3.345) وهو ما يعني ان معدل الرضا يميل للانخفاض والمقدر بالمتوسط - (2.921) وهذا يترجم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الثنائي (0.692).

• الدراسة الثالثة:

**عنوان الدراسة:** دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بمعهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضة دراسة ميدانية شعبان وليد بجامعة المسيلة، 2014.

**هدف الدراسة:** معرفة دور الثقافة التنظيمية التكيفية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمعهد.

**مشكلة الدراسة:** هل للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة؟

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع البحث ولقد اعتمدت في هذه الدراسة على الاستبيان وطريقة المسح الشامل وقدر مجتمع الدراسة ب 30 مفردة.

**أهم النتائج المتوصل إليها:**

تم التوصل إلى أهم الاستنتاجات التالية:

-الثقافة التنظيمية دور ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بمعهد علوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة

-إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمة و كما تسعى المنظمة لتغيير

ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.

#### • الدراسة الرابعة

**عنوان الدراسة:** أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة رسالة

ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية جامعة ألكلي محند أوالحاج \_ البويرة من

إعداد مداحي أمال ومردود حنان، 2015.

**هدف الدراسة:** التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في بالمنظمة الجزائرية

**مشكلة الدراسة:** كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين لدى مديرية التجارة بالبويرة؟

**منهج الدراسة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على كل من المهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري

والمنهج الاحصائي في الجزء التطبيقي

**أهم نتائج الدراسة:**

- تسعى المنظمة لتغير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.

-تعزيز القيم المشتركة يزيد من درجة ولاء العمال بالمديرية

- يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من

الجهد والأداء

**المطلب الثاني: القيمة المضافة للبحث**

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن تحديد جوانب اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي

من حيث موضوع الدراسة: تتميز دراستنا الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة بحيث أن هناك بعض الدراسات التي تعنى بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الافراد العاملين وأخرى بسلوك التنظيمي ورضا الوظيفي بصفة عامة وتأثير فيها دون وجود والتطرق الى الرضا الوظيفي كعامل يكمل هذه العلاقة، وهذا ما يجعل هذا الموضوع يحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث

وتعنى الدراسة الحالية بمدى أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين والتنتمية فرع بولاية عين الدفلى، حيث تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة والعمل بتحليل نظام SPSS لتوصل الى نتائج أكثر مصداقية.

وكذلك في الجانب النظري لم نتطرق الى مختلف النظريات بشكل مفصل مثلما تناولت بعض الدراسات بل تطرقنا الى العناصر الأساسية لمتغيرات الدراسة كالمفهوم والأهمية.

من حيث عينة الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من 30 مفردة شملت الأفراد العاملين بولاية عين الدفلى

## خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بالثقافة التنظيمية ومكوناتها التي تتمثل في (القيم التنظيمية المعنقات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية )، بالإضافة إلى أهم وظائفها وخصائصها التي تتميز بها من منظمة إلى أخرى، والتعرف على أنواع الثقافة التنظيمية والأهمية الكبيرة التي توفرها.

أما من جانب الرضا الوظيفي فقمنا بالتعرف على مفهوم وأشكال ومؤشرات الرضا الوظيفي بالإضافة إلى مسبباته ونتائجه.

ثم تطرقنا إلى أهم الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ورضا الوظيفي وكذا القيمة المضافة للدراسة الحالية.

وعليه تشكل الثقافة التنظيمية السائدة في المجتمع المادة الخام التي تتميز بها المنظمة وباعتبار أن عناصر المنظمة هم أفراد في ذلك المجتمع وهم همزة وصل بين هذا المجتمع وبين المنظمة، تتشكل هذه الأخيرة التي تبين طبيعة توقعات الأفراد التي يجب أن تكون موافقة للثقافة السائدة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي.



الفصل الثاني: الدراسة

التطبيقية





## تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع البحث الثقافة التنظيمية ورضا الوظيفي وصولا إلى إيجاد العلاقة المترابطة من خلال هذا الفصل سأحاول تقديم لمحة عامة حول المؤسسة التي سوف نجري فيها الدراسة الميدانية ومعرفة أهمية أثر الثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة على الأفراد العاملين بها عن طريق إتباع الخطوات الاجرائية المتبعة في الدراسة التطبيقية، حيث ينتهي الفصل بالمعالجة الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها، حيث قسم الفصل إلى مبحثين المبحث الأول يخصص مدخل عام لمؤسسة ديفاندويس، أما المبحث الثاني عرض وتحليل وتفسير نتائج الاستبيان.

## ✓ المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة.

المطلب الأول تطرقنا إلى تقديم المؤسسة ومهامها

المطلب الثاني تناولنا الهيكل التنظيمي

المطلب الثالث تنظيم المؤسسة وتسييرها

## ✓ المبحث الثاني: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول تطرقنا إلى منهجية و أدوات الدراسة من طرق و أدوات

المطلب الثاني فقمنا بعرض وتحليل النتائج و تفسيرها و أخيرا إختبار الفرضيات

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة سنحاول في هذا المبحث التطرق غلى مفاهيم عامة و كذا**

الهيكل التنظيمي وتنظيم المؤسسة وسيرها

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و مهامها**

**الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة**

أنشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين الدفلى بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140

المؤرخ في 02 جمادى الاول عام 1428 الموافق ل 19 ماي 2007 و المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية الجوارية و تنظيمها و سيرها باحكام مواد من 02 الى 05 من هذا المرسوم . اما فيما يخص تنظيمها و سيرها فذكرت في الفصل الثالث احكام مشتركة من مواد 10 الى 33, و تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بعاصمة الولاية بمحاذاة مقر الولاية على الطريق الوطني رقم 04 بحي الامير عبد القادر بحيث تقدر المساحة المبنية ب 1783م<sup>2</sup>, و المساحة غير المبنية ب 24748 م<sup>2</sup> و للإشارة فإن هذه المؤسسة افتتحت أبوابها 1968 وكانت آنذاك تحت إشراف مديرية الصحة و الحماية الاجتماعية. ينص الأمر رقم 76-79 المؤرخ في 10-23-1976 المتضمن قانون الصحة العمومية على:

المادة : 09 يعد القطاع الصحي مؤسسة اشتراكية مكونة من مجموعة وحدات صحية تحدد بموجب مرسوم كما يعد أداة أساسية لانجاز السياسة الصحية للبلاد.

تنص المادة 02 من المرسوم رقم 242-81 المؤرخ في 09-05-1981 المتضمن انشاء القطاعات

الصحية تنظيمها و سيرها ما يلي:

تحول إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تسمى "القطاع الصحي" مجموع هياكل الوقاية والتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة تقويم الأعضاء طبيا ، الواقعة في الإدارة الواحدة ، المتمثلة في: المستشفيات، العيادات متعددة الخدمات ، المراكز الصحية ، قاعات الفحوص العلاج و عيادات التوليد و مراكز المراقبة الصحية على الحدود.

تنص المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 466-97 المؤرخ في 12-02-1997 المحدد لقواعد إنشاء تنظيم

و سير القطاعات الصحية على ما يلي :

يتكون القطاع الصحي من مجموع الهياكل الصحية العمومية الخاصة بالوقاية ؛التشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التكييف الطبي التي تغطي حاجيات سكان مجموعة من البلديات و التابعة للوزارة المكلفة بالصحة.

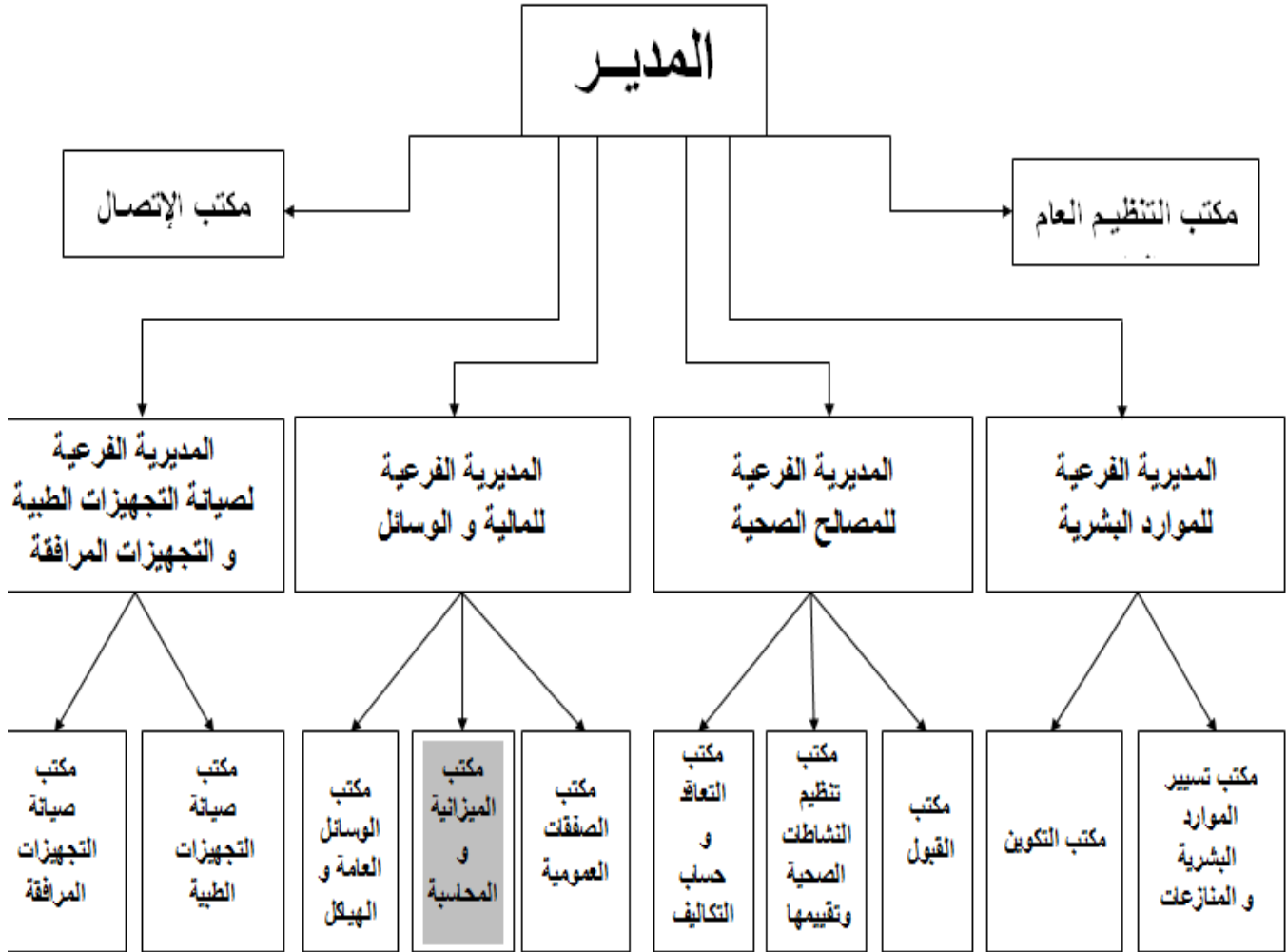
الفرع الثاني: مهام المؤسسة

- تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية في تقديم الخدمات الصحية عن طريق التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية :
- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والإستشفاء.
  - تطبيق البرامج الوطنية للصحة عن طريق سياسة الوقاية.
  - ضمان حفظ الصحة و النظافة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية و الاعتناء بصحة المرضى
  - ضمان تحسين مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم وذلك بالقيام بدورات تكوينية خاصة في مجال ما يسمى بالمناجمت.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية ، الموضوعة تحت سلطة المدير ، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام و مكتب الإتصال أربعة مديريات فرعية.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى طبقا للقرار الوزاري المشترك



**المصدر:** الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية / العدد 15 الصادرة بتاريخ 07 مارس 2007.

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الدفلى من أربع مديريات فرعية:

المديرية الفرعية للمصالح الصحية ، المديرية الفرعية للموارد البشرية ، المديرية الفرعية للمالية و الوسائل ، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة ، وسوف نلخص مهام المديريات و المكاتب

المكونة لها مع إدراج بعض الاختلافات الموجودة في تنظيم المديرية للمؤسسة.

### الفرع الأول: المديرية الفرعية للمصالح الصحية

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات و الأعمال الصحية [الوقائية و العلاجية] التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاطات العلاج و يتكفل بمكتب الطب الوقائي و كذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة كما يعتبر عنصرا أساسيا لتطبيق نظام التعاضدية في تمويل المؤسسة العمومية يضم المكاتب التالية:

-مكتب القبول

-مكتب التعاقد و حساب التكاليف

-مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمها

#### 1-1-1 مكتب القبول

يلعب هذا المكتب دورا فعالا في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لاسيما و أنه الأداة الأولية لتجسيد الإصلاحات المعلن عنها في المنظومة الوطنية للصحة و ينقسم هذا المكتب إلى عدة أقسام :

##### 1-1-1-1 قسم القبول و الإستقبال

وفيه يتم مايلي :

- تسجيل المريض الذي قدم طلب الاستشفاء الممنوح له من طرف طبيب المستشفى في سجل خاص.
- إدراج كل معلومة خاصة بالمريض الاسم ، اللقب، تاريخ و مكان الازدياد.....الخ
- يسهر على استقبال و توجيه الزائرين و تزويدهم بالمعلومات اللازمة و لهذا نجده مجند ليلا و نهارا، و يمكن القول على أنه يعتبر أكثر المكاتب نشاطا و حيوية.

#### 1-1-2 قسم حركة المرضى و الإحصائيات

- يهتم هذا القسم بجمع المعلومات و الإحصائيات و تسجيلها آليا و من أهم التسجيلات نذكر ما يلي:
- تسجيل دخول المرضى المقبولين في سجل الترقيم بعد 24 ساعة على دخول المرضى اعتمادا على بطاقة المتابعة المستلمة من مكتب الاستقبال
- تسجيل خروج المرضى في سجل حركة السكان حسب التسلسل الأبجدي من اجل تسهيل عملية البحث
- إعداد تقرير يومي لتعداد المرضى و يتم تحديد تحركات المرضى من الدخول والخروج
- إعداد إحصائيات مختلفة للمرضى المنقولين لأسباب الوفيات و غيرها
- جمع المعلومات حول نشاطات المصالح الطبية

### 1-1-3 قسم الحالة المدنية

يقوم هذا القسم بتنسيق مع مكتب الحالة المدنية المتواجد على مستوى البلدية يشرف على تسجيل المواليد بتقديم تصريح بميلاد من طرف قابلة المستشفى كما يقوم بتسجيل الوفيات في سجل خاص و إرسال إثبات الى البلدية من أجل التسجيل.

### 1-1-4 قسم الأرشيف

يسهر هذا القسم على الملفات و السجلات التي تخص المرضى و هذا من اجل ضمان تقديم المعلومات التي يطلبها المريض أو المؤسسة كما يعد خزان للمؤسسة كما المؤسسة يعد خزان للمعلومات و يتم اللجوء اليه في حالة المنازعات و التحقيقات القضائية

### 2-1-مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها

- تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة و الخاصة بتنظيم النشاط العمومي
- متابعة و تقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات و الإحصائيات حول حجم النشاط الصحي و السهر على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها
- السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة و تنسيق عملها
- يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة يومية و إرسالها لمديرية الصحة و السكان لإعلامها في حالة وقوع حادث استثنائي أو أمراض ذات تصريح إجباري
- تنظيم عمليات جراحية و السهر على حسن سيرها
- تسيير صيدلية المؤسسة و متابعتها و تنظيمها و مراقبتها.

### 3-1-مكتب التعاقد و حساب التكاليف

#### الفرع الثاني: المديرية الفرعية للمالية و الوسائل

تضم المديرية ثلاث مكاتب:

#### 2-1 مكتب الميزانية والمحاسبة

- السهر على تنفيذ الميزانية و مراقبة احترام الاعتمادات الممنوحة
- استلام الفواتير الموقعة من طرف المقصد و إعداد حوالات الدفع الخاصة بها بعد مراقبتها و التأكد من مطابقة أرقام الميزانية
- الإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل النفقات المصنعة حسب أبواب الميزانية

- إعداد و تنفيذ الميزانية لاستكمال السنة المالية و إعداد الحالة لكل ثلاث أشهر
- إعداد حوالات الدفع الخاصة بالإنفاق مثل حوالات دفع الأجور و رواتب الموظفين؛حوالات الدفع؛الأوامر؛بمهمة....؛و يرسلها الى قبضة الضرائب.

## 2-2 مكتب الصفقات العمومية

## 2-3 مكتب الوسائل و الهياكل

### الفرع الثالث: المديرية الفرعية للموارد البشرية

#### 1-3 مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات

يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين :التعيين ،الترقية ،العزل،الإحالة على التقاعد و هذا من خلال:

- السهر على تطبيق النصوص القانونية و التنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم مختلف دورات تكوينية لفائدة الموظفين.
- عقد اجتماعات لجان متساوية الأعضاء لترتيب ملفات كاملة لكل مستخدمى المؤسسة
- استلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة و تسطير برامج التريصات و متابعتها
- أما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا و التي تكون المؤسسة طرفا فيها مدعي او مدعي عليها كونها شخص معنوي ممثلة من طرف المدير كشخص وذلك بتعيين محامي يتولى المساعدة القضائية ومحضر قضائي يتولى التبليغ.

#### 2-3 مكتب التكوين

### الفرع الرابع: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات الصحية

#### 1-4 مكتب صيانة التجهيزات الطبية

#### 2-4 مكتب صيانة التجهيزات المرافقة

#### المطلب الثالث : تنظيم المؤسسة و تسييرها

#### الفرع الاول: مجلس الإدارة

بحسب المادة 10 من المرسوم التنفيذي 140-07 فان السلطة الثانية لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية هو مجلس الإدارة و يتكون من أعضاء منتخبين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح السلطات و الهيآت التابعين لها حيث يقوم المجلس بالاجتماع مرتين في العام على الأقل ومن مهام المجلس:

- تنمية مخطط المؤسسة على المدى القصيرة والطويل

- دراسة مشروع الميزانية ومشاريع الاستثمار
- القيام بمشاريع سنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية المرافقة وصيانتها
- إبرام الاتفاقيات
- دراسة العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة وهيأت الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضدية والهيآت الأخرى
- دراسة الصفقات والعقود والاتفاقيات.

### 1-1- مهام مجلس الإدارة

يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يلي:

- مخطط تنمية المؤسسة على المدى القصير والمتوسط
- مشروع ميزانية المؤسسة
- الحسابات التقديرية
- الحساب الإداري
- مشاريع الاستثمار
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة
- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات المرافقة وصيانتها
- الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة, لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي و التأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجامعات المحلية والمؤسسات والهيآت الأخرى.
- مشروع جدول تعداد المستخدمين
- الصفقات و العقود و الاتفاقيات و الاتفاقات, طبقا لتنظيم المعمول به اقتناء و تحويل ملكية المنقولات و العقارات و عقود الإيجار.
- الصفقات و العقود و الاتفاقيات و الاتفاقات, طبقا لتنظيم المعمول به.

### الفرع الثاني : المجلس الطبي

- يعتبر المجلس الطبي هيئة استشارية و يكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة و إبداء رايه الطبي و التقني فيها و اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة و سيرها و لا سيما فيما يلي:
- التنظيم و العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية



- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية و بناء المصالح الطبية و إعادة تهيئتها

- برامج الصحة و السكان

- برامج التظاهرات العلمية و التقنية

- إنشاء هياكل طبية أو إلغائها

يمكن لمدير المؤسسة العمومية الاستشفائية إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو

علمي أو تكويني.

## 2-1 تشكيلة المجلس الطبي

- مسؤولو المصالح الطبية

- الصيدلي المسؤول عن الصيدلية

- جراح اسنان

- شبه طبي ينخبه نظرائه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين

- ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء

- ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا و نائب رئيس لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد

- يجتمع المجلس الطبي بناء على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين ؛و يمكنه الاجتماع

في دورة غير عادية بطلب إما من رئيسه و إما من أغلبية أعضائه و إما من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية

،و يحرر في كل اجتماع محضر يقيد في سجل خاص

- لا تصح اجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور أغلبية أعضائه،و إذا لم يكتمل النصاب يستدعي المجلس من

جديد في 08 أيام الموالية ؛و يمكن أن يتداول أعضائه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

يعد المجلس الطبي نظامه الداخلي و يصادق عليه أثناء اجتماعه الأول.

المبحث الثاني: تفسير مجالات الدراسة و اختبار الفرضيات

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة

الفرع الأول: أسلوب الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تزيد بها رصيد المعرفة والإلمام عن الموضوع محل الدراسة.

الفرع الثاني: محتوى الإستبيان

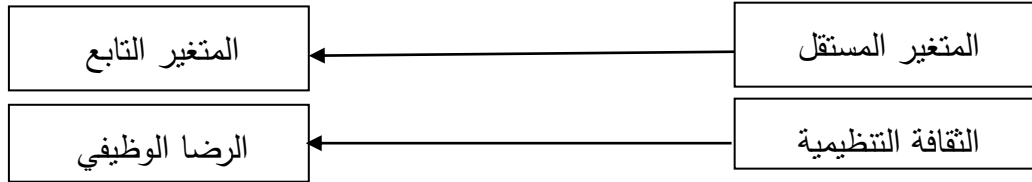
الجزء الأول: البيانات الديموغرافية عن أفراد المجتمع متمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

- المحور الأول: تضمن احدى عشر عبارة متعلقة بالثقافة التنظيمية.
- المحور الثاني: تضمن ثمانية عشر عبارة متعلقة بالرضا الوظيفي عن محتوى العمل والثقافة السائدة بالمستشفى.

الفرع الثالث: نموذج الدراسة ومتغيراته تتمثل متغيرات الدراسة

الشكل رقم (1-2): يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

الفرع الرابع: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المؤسسة بحيث لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق حيث قمنا بتوزيع 55 استمارة استبيان شملت جميع العاملين.

الفرع الخامس : أدوات الدراسة

اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-2: يمثل مقياس ليكرت الثلاثي.

موافق	محايد	غير موافق
03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين

✓ استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS 23 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات؛

✓ استخدام معامل ألفا كرونباخ لإختبار صدق وثبات الإستبيان؛

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛

✓ المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الإستبيان لمعرفة أين تتمركز الإجابات واتجاهاتها؛

✓ الإنحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الإستبيان لقياس مدى تباين الاجابات؛

✓ استخدام اختبار (T) لعينة واحدة ONE SIMEPL T TEST لاختبار فرضيات الدراسة؛

✓ استخدام اختبار ANOVA لتباين اجابات عينة الدراسة؛

الفرع السادس: الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان

الجدول رقم(2-3): يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان

البيان	الإستبيان	
	العدد	النسبة %
عدد الإستمارات الموزعة	55	%100
عدد الإستمارات المسترجعة	51	92%
عدد الإستمارات المستبعدة	/	/
عدد الإستمارات الصالحة للتحليل	51	92%

المصدر: من إعداد الطالبين.

الفرع السابع : صدق وثبات الإستبانة

معامل ألفا كرونباخ: بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد وكلما اقتربنا من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.

$$a = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s^2}{s_T^2}\right)$$

حيث: K عدد العناصر

$\sum s^2$  مجموع تباينات العناصر

$s_T^2$  تباين الدرجة الكلية

الجدول رقم(2-4): يمثل صدق وثبات الإستبانة.

عدد العبارات	الفا كرونباخ	النسبة
29	0.732	73%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من الجدول نلاحظ أن ألفا كرونباخ يصل إلى أكثر من 0.71 حيث يعتبر ذو مستوى عال من الدقة وصدق والثبات وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير حتى لو تم اعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

الجدول رقم (2-5): يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة.

الإستبيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النسبة
المحور الأول	11	0.71	71%
المحور الثاني	18	0.731	73%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية 71% وهي قيمة عالية وهذا ما يؤكد ثبات عالي لهذا المحور، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ لمحور الرضا الوظيفي عن محتوى العمل والثقافة السائدة بالمؤسسة هي 0.74 وهي قيمة عالية وهذا ما يدل ثبات هذا المحور كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للإستبانة ككل هي 0.71 وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحيّة أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق الأهداف

المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الفرع الأول: تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

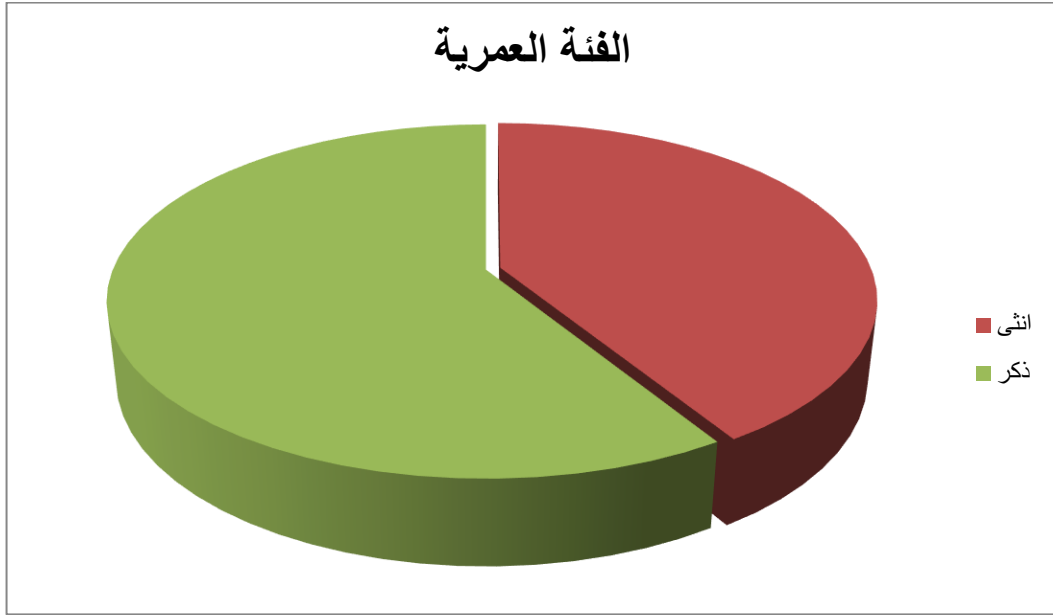
1-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	30	58.8%
	أنثى	21	41.2%
	المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (2-2): يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين.

يظهر من الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث كانت النسبة كتالي بلغت نسبة الإناث 41.2% أي ما يعادل 21 فرد ، فيما بلغت نسبة الذكور 58.8% ما يعادل 30 فرد أي أن النسب متقاربة وهذا يتناقض مع طبيعة هذا السلك الذي يشغل فئة كبيرة من النساء، هذا راجع ربما لعشوائية الاختيار، كما أن العينة هي ربع المجتمع بمعنى ممكن أن يكون الباقي أكثره نساء.

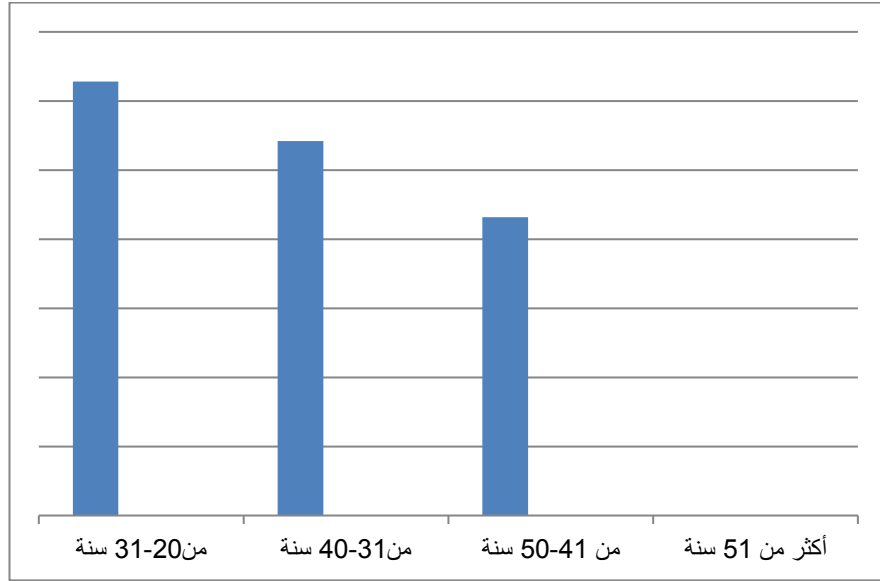
#### 1-2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (2-7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الفئة العمرية	من 20-30 سنة	16	31.4%
	من 31-40 سنة	24	27.1%
	من 40-51 سنة	11	21.6%
	أكثر من 51	-	-
	المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (2-3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين.

يظهر من الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب العمر حيث نجد الفئة العمرية (من 20 الى 31 سنة) بنسبة %31.4 تلي ذلك الفئة العمرية (من 31-40 سنة) بنسبة بلغت %27.4 اما الفئة العمرية (من 41-50 سنة) فبلغت نسبتها %21.6 في حين الفئة (أكثر من 51 سنة) منعدمة وهذا راجع لسياسة الوزارة في الرفع من خرجي مدارس التكوين الشبه طبي للنقص الموجود.

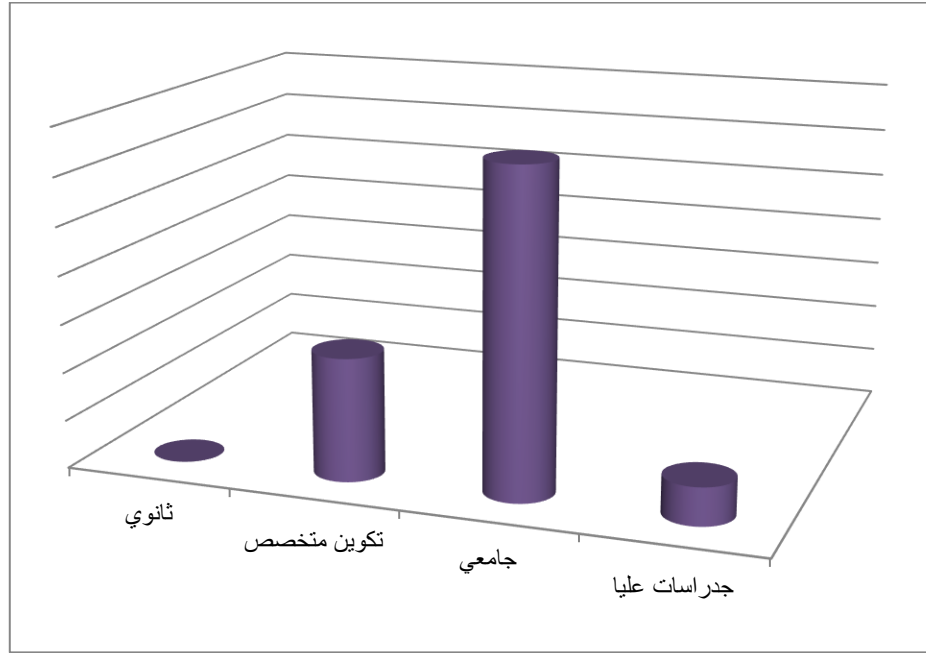
1-3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-8): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
1	ثانوي	-	-
2	تكوين متخصص	13	25.5
3	جامعي	34	66.7
4	دراسات عليا	4	7.8
	المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS..

الشكل رقم (2-4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين

يظهر من الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي فقد وجد نسبة 25.5% من مستوى تكوين متخصص في حين ان أغلب أفراد العينة ذو مستوى الجامعي حيث بلغت نسبة متحصليين على شهادة 66.7% وفي حين الفئة المتحصلة على دراسات عليا بلغت نسبتهم 7.8% في حين مستوى الثانوي منعدم وهي نتيجة منطقية لأن طبيعة هذه الوظيفة تتطلب شهادات.

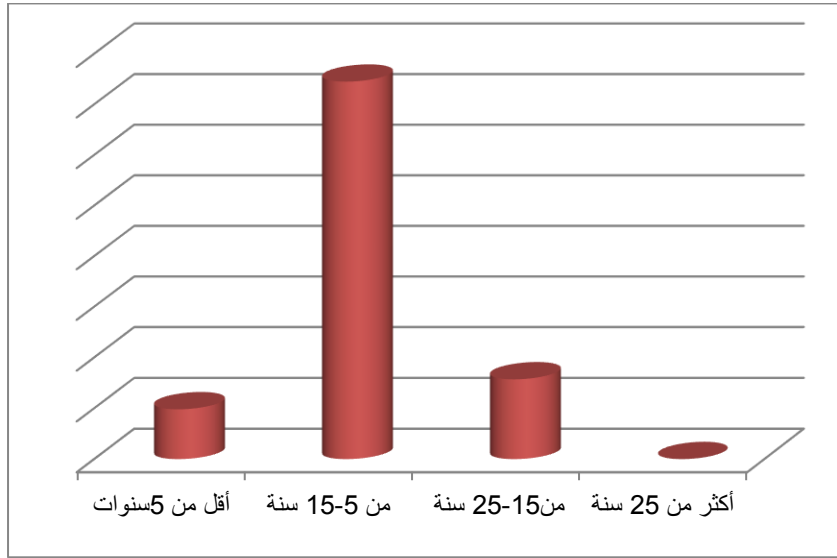
4-1- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (2-9): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	5	9.8%
	من 5-15 سنوات	35	74.5%
	من 15-25 سنة	8	15.7%
	أكثر من 25 سنة	-	-
	المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (2-5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العاملين بالمؤسسة الإستشفائية ذي أقدمية تفوق 5 سنوات (من 5-15 سنة) بالنسبة 74.5% هذا يرجع إلى أن الفئة العمرية الأكثر هي أكبر من الأربعين سنة، تليها فئة ذوي خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة بلغت 15.7% يليها الأفراد ذي الأقدمية أقل من خمسة سنوات بمعنى حديثي التوظيف، و هذا راجع لجهود وزارة الصحة والسكن وإصلاح المستشفيات لزيادة عدد الموظفين بالقطاع الشبه طبي نتيجة النقص الذي تعرفه المستشفيات من هذه الفئة.

1-5 توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

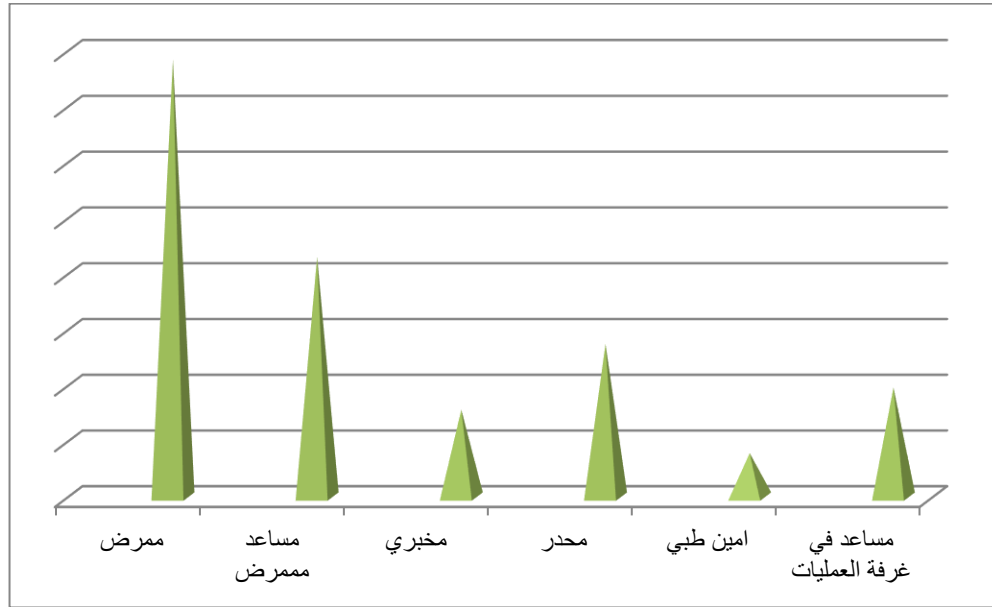
الجدول رقم (2-10): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	الوظيفة	التكرار	النسبة
1	ممرض	20	39.2
2	مساعد ممرض	11	21.5
3	مخبري	4	7.8
4	مخدر	7	13.7
5	أمين طبي	2	3.9
6	مساعد في غرفة العمليات	5	9.8
7	مشغل لأجهزة الأشعة	2	3.9
	المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (2-6): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الممرضين المتواجدين بالمؤسسة هي الأكبر بنسبة 39% تليها نسبة مساعد ممرض بـ 21.5% وهذا راجع إلى الحاجة لهذا الاختصاص عن غيره من الاختصاصات الأخرى.

#### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور لدراسة ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة وهذا بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

#### التحليل الاحصائي لمستوى الاستبيان:

من خلال دراسة محاور الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي سوف نقوم بالتحليل الاحصائي لمخرجات الاستبيان

#### 1- عرض وتحليل بيانات المحور الأول الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (2-11): يمثل عبارات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية .

رقم العبارة	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	التكرار	9	4	38	2.57	0.781	2	موافق
	النسبة	17.6	7.8	74.5				
2	التكرار	27	2	22	1.90	0.985	6	محايد

				43.1	3.9	52.9	النسبة	
3	7	0.827	1.81	11	9	31	التكرار	محاييد
				21.6	17.6	60.8	النسبة	
4	4	0.904	2.33	32	4	15	التكرار	موافق
				68.7	7.8	29.4	النسبة	
5	9	0.841	1.67	12	10	29	التكرار	محاييد
				23.5	19.6	56.9	النسبة	
6	1	0.595	2.75	42	5	4	التكرار	موافق
				82.4	9.8	7.8	النسبة	
7	11	0.728	1.43	7	8	36	التكرار	محاييد
				13.7	15.7	70.6	النسبة	
8	8	0.476	1.67	-	34	17	التكرار	محاييد
				-	66.7	33.3	النسبة	
9	10	0.728	1.57	7	15	29	التكرار	محاييد
				13.7	29.4	56.9	النسبة	
10	5	0.849	2	18	15	18	النسبة	محاييد
				35.3	29.4	35.3	التكرار	
11	3	0.808	2.55	38	3	13	النسبة	موافق
				74.5	5.9	19.6	التكرار	
	/	0.708	2.02	المتوسط العام				متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات برنامج SPSS

## 2-مناقشة نتائج المحور الأول:الثقافة التنظيمية

العبارة 01: هناك توافق بين قيمك وقيم المستشفى:

\*كاحترام العمل.احترام حقوق المرضى والتعاطف معهم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الباحثين أجابوا بموافق بنسبة 74.5 % وهذا يدل أن المستشفى حقيقة تسودها قيم ثقافية متوافقة وموظفيها أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم قليلة بـ 7.8 % كما نلاحظ أن الأفراد الذين اجابوا بغير موافق بلغت نسبتهم 17.6% وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.57 هو ما

يدل على الاتجاه الغالب لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.781 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الترتيب الثاني نظرا لمتوسطها الحسابي المرتفع مما يدل على أن أفراد العينة يرون حقيقة أن القيمهم تتوافق وقيم المستشفى الموظفين بها.

### العبارة 02: القيم السائدة بالمستشفى تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس: الحقوق والواجبات

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة أبدوا عدم موافقتهم على العبارة بنسبة 52.9% وهذا ما يدل رغم أن نسبة عدم الموافقة كانت كبيرة بصفة عامة إلا أن هناك أكثر من 43.1% من عينة الدراسة توافق ونسبة 3.9% كانت محايدة وبلغ المتوسط الحسابي 1.90 الذي كان قريبا من المحايد و المتوسط الحسابي الذي قدر ب 0.985 يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الترتيب السادس نظرا لمتوسطها الحسابي.

### العبارة 03: تعتقد أن القيم السائدة بالمستشفى تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الأفراد أجابوا ب غير موافق بنسبة 60.8% ومحايد بنسبة 17.6% مما يعني حقيقة أن القيم السائدة بالمستشفى لا تنظر إلى الأفراد كمورد هام بالنسبة لها حسب اعتقادهم ، أما بالنسبة للذين أجابوا بموافق فبلغت نسبتهم 21.6% ومن الإجابات السابقة نجد أن معظم الإجابات تتمحور حول عدم الموافقة وامتناع عن الاجابة (محايد) وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 1.81 وهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكرت الثلاثي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة بمحايد والامتناع عن الاجابة وأما الانحراف المعياري 0.827 فيدل على عدم تباين في الإجابات، ومما سبق نلاحظ العبارة جاءت في الترتيب السابع من ترتيب عبارات المحور.

### -العبارة 04: يرتدي جميع العاملين بالمستشفى الملابس الخاصة بالعمل كل حسب تخصصه

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 62.7% مما يؤكد حقيقة أن معظم العاملين متقيدون بهذه الثقافة ، أما بالنسبة للمحايدبن فكانت نسبتهم 7.8% وهي ضعيفةً ونسبة إجابات بغير موافق بلغت 29.4. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.33 وهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي، وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.905 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الرابع لعبارات المحور.

-**العبارة 05:** يحترم المستشفى مواقيت زيارة المرضى ويضع لافتات لتوضيح الاتجاهات والأقسام بداخله

من الجدول نلاحظ أن الإجابتين غير موافق ومحايد كانت نسبتهما على التوالي 56.9% و 19.6% هذا ما يدل على أن هذه الثقافة غير سائدة بالمستشفى أما الذين أجابوا بموافق فبلغت نسبتهم 23.5% من خلال الملاحظات فنجد غالبية أفراد العينة تتمركز إجاباتهم حول غير موافق ومحايد هذا ما يفسره المتوسط الحسابي 1.67 الذي يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكرت الثلاثي وأما الانحراف المعياري 0.841 فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب التاسع من عبارات المحور.

-**العبارة 06:** هل يمنع الزوار من الدخول إلى غرف الأمراض المعدية

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 82.4% مما يؤكد على أن هذه الثقافة سائدة بالمستشفى، أما بالنسبة للمحايدين فكانت نسبتهم 9.8% وهي ضعيفةً ونسبة إجابات بغير موافق بلغت 7.8%. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.75 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي، وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.595 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الأول لعبارات المحور.

-**العبارة 07:** مكان العمل نظيف ويشعرنى بارتياح كبير

نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابتين غير موافق ومحايد كانت نسبتهما على التوالي 70.6% و 15.7% مما يدل على أن مكان العمل غير مريح بالنسبة للأفراد الشبه طبيين بالمستشفى ، أما بالنسبة لفئة المبحوثين الموافقين فبلغت نسبتهم 13.7% وهي نسبة ضعيفة جدا.

من خلال الملاحظات السابقة نجد أن غالبية أفراد العينة تتمحور إجاباتهم حول محايد وهذا ما يعبر عن المتوسط الحسابي 1.43 الذي يعبر عن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الثلاثي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه محايد وأما الانحراف المعياري 0.728 فهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب الأخير من عبارات المحور.

-**العبارة 08:** هل أنت متمكن من العمل بالأجهزة الحديثة

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابوا بمحايد كانت نسبتهم مرتفعة جدا وهي على التوالي 66.7% مما، أما بالنسبة لإجابة غير موافق فبلغت 33.3% ونسبة موافق كانت منعدمة، من الملاحظات السابقة نلاحظ أن غالبية إجابات أفراد العينة تتمحور حول غير موافق محايد وهذا ما يعبر عنه المتوسط الحسابي 1.67

الذي يعبر وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه المحايد، أما الانحراف المعياري 0.476 فهو يدل على عدم تباين في الإجابات وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب 8 بتأثيرها من عبارات المحور.

• **العبارة 09:** توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ أمن من الأخطار المهنيو والأضرار الصحية

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت أغلبها بغير موافق بنسبة %56.9 ومحايد بنسبة %29.4 وهذا ما يؤكد أن مناخ العمل بانسبة للأفراد المبحوثين غير أمن، أما إجابات موافق فكانت نسبتها %13.7 أما المتوسط الحسابي قدر بـ 1.57 وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد .

أما الانحراف المعياري 0.728 فيدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب التاسع من حيث التأثير في عبارات المحور.

-**العبارة 10:** لدي أوقات للراحة أثناء أداء عملي.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات الأفراد كانت متوازنة بين غير موافق وموافق بنسبة بلغت %35.3 تليها محايد بنسبة %29.4 وهنا بين أن هناك عمال لديهم فترات للراحة وآخرين لا ربما هذا راجع حسب وظيفة كل فرد، أما المتوسط الحسابي قدر بـ 2 وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول محايد، أما الانحراف المعياري 0.849 فيدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب الخامسة من حيث التأثير في عبارات المحور.

-**العبارة 11:** ثقافة الجماعة تشجع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة %74.5 مما يؤكد على أن هذه الثقافة سائدة بالمستشفى، أما بالنسبة للمحايدبن فكانت نسبتهم %5.9 وهي ضعيفةً ونسبة إجابات بغير موافق بلغت %19.6 بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.55 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي، وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.808 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الثالث لعبارات المحور.

\* نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ المؤسسة الاستشفائية توجد بها بعض قيم والمبادئ الثقافية فيما تفتقد البعض الآخر من هذه القيم والمبادئ هذا حسب رأي الأفراد المبحوثين ، حيث أن أغلب العبارات فاق متوسط حسابها 2 وهو يدل على التصور الايجابي النسبي للأفراد حول ثقافة تنظيمية سائدة بالمستشفى، هذا ما يؤكد

المتوسط الحسابي للمحور الذي بلغت قيمته 2.02 وهي تعبر عن الاتجاه العام لرأي العينة وهو الاتجاه المحايد، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.708 فهي تدل على تجانس الإجابات.

3- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني يمثل عبارات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي عن محتوى العمل والثقافة السائدة في المستشفى

الجدول رقم (2-12): يمثل عبارات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي عن محتوى العمل والثقافة السائدة في المستشفى

رقم العبارة	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	التكرار	29	15	7	1.57	0.728	16	محايد
	النسبة	56.9	29.4	13.7				
2	التكرار	37	11	3	1.33	0.589	18	محايد
	النسبة	72.5	21.6	5.9				
3	التكرار	30	3	18	1.76	0.951	9	محايد
	النسبة	58.8	5.9	38.3				
4	التكرار	6	17	28	2.43	0.700	3	موافق
	النسبة	11.8	33.3	54.9				
5	التكرار	6	6	39	2.65	0.688	1	موافق
	النسبة	11.8	11.8	76.6				
6	التكرار	25	10	16	1.82	0.888	8	محايد
	النسبة	49	19.6	31.4				
7	التكرار	30	13	8	1.57	0.755	17	محايد
	النسبة	58.5	25.5	15.7				
8	التكرار	36	-	15	1.59	0.920	15	محايد
	النسبة	70.6	-	29.4				
9	التكرار	21	22	8	1.75	0.717	10	محايد
	النسبة	41.2	43.1	15.7				
10	التكرار	30	10	11	1.63	0.824	12	محايد
	النسبة	58.8	19.6	21.6				

11	التكرار	32	8	11	1.59	0.824	14	محايد
		62.7	15.7	21.6				
12	التكرار	15	8	28	2.25	0.891	5	موافق
		29.4	15.7	51				
13	التكرار	29	14	8	1.59	0.753	13	محايد
		56.9	27.5	15.7				
14	التكرار	13	17	21	2.18	0.803	6	موافق
		25.5	33.3	41.2				
15	التكرار	17	9	25	2.16	0.903	7	موافق
		33.3	17.6	49				
16	التكرار	23	18	10	1.75	0.771	11	محايد
		45.1	35.3	19.6				
17	التكرار	7	7	37	2.59	0.726	2	موافق
		13.7	13.7	72.5				
18	التكرار	15	-	36	2.41	0.920	4	موافق
		29.4	-	70.6				
	المتوسط العام				1.923	0.852	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات برنامج SPSS.

#### 4-تحليل عبارات المحور الثاني:

##### • العبارة 01: يتمتع اعالون بدرجة رضا وظيفية عالية

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق ومحايد على التوالي بنسبة 56.9% و 29.4% مما يدل على أن أغلبية الأفراد الشبه طبيين لا يمتلكون درجة رضا عالية ا، أما بالنسبة للموافق فقدرت نسبتهم 13.7% وهي نسبة ضعيفة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 1.57 هو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فكان 0.728 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب السادس عشر من ترتيب عبارات المحور .

• **العبارة 02:** يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك.

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق بنسبة %58.8 مما يدل على أنّ العاملين غير راضين بالراتب الذي يتقاضوه ، أما المبحوثين الذين أجابوا بموافق فبلغت نسبتهم %38.3 أما الذين امتنعوا عن الإجابة فبلغت نسبتهم %5.9 وهي نسبة ضعيفة.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فيبلغ 1.33 فهو يعبر عن على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه غير الموافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.589 وهو ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأخير من ترتيب عبارات المحور.

• **العبارة 03:** العمل الذي تمارسه غير روتيني

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق بنسبة %72.5 مما يدل على أن العمل الذي يقومون به الأفراد الشبه طبيين روتيني ومتكرر كل يوم.

أما بالنسبة للمحايد فبلغت نسبتهم %21.6 أما الموافقون فبلغت نسبتهم %5.9، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 1.76 وهو ما يعبر عن الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فكان 0.891 وهذا ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب التاسع من ترتيب عبارات المحور.

\* **العبارة 04:** يتمشى العمل الذي أقوم به مع استعداداتي وقدراتي

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة %54.9 وهذا ما يدل على أنّ أغلبية العاملين يتقنون في قدراتهم واستعداداتهم وقدرتهم على العطاء، أما بالنسبة للمحايد فكانت بنسبة %33.3 كما بلغت نسبة الأفراد غير الموافقين %11.8 بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.43 وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق ، أما الانحراف المعياري فكان 0.700 وهذا ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير.

• **العبارة 05:** علاقتك مع الأطباء والزملاء في العمل حسنة

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة %76.5 وبلغت نسبة الذين امتنعوا عن الإجابة وغير الموافقين %11.8 لكل منهما وهذا ما يدل على أن الأفراد الشبه طبيين تجمعهم علاقات طيبة يسودها الاحترام مع زملائهم في العمل في المؤسسة الاستشفائية



بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.65 فهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.688 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأول من حيث ترتيب عبارات المحور. **العبارة 06:** راض عن ظروف عملي.

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق بنسبة 49% ونسبة وهذا ما يدل على عدم رضا غالبية الأفراد المبحوثين عن عملهم وظرو المحيطة به، أما بالنسبة للموافقين فكانت نسبتهم 31.6 % وتليها نسبة الذين أجابوا بمحايد 19.6 بالنظر إلى المتوسط الحسابي 1.87 فهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما بالنسبة للانحراف المعياري فكان 0.888 وهذا ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثامن من ترتيب عبارات المحور.

• **العبارة 07:** أنت راض عن نمط العلاقات الرسمية في العمل

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق ومحايد على التوالي بنسبة 58.8% و 25.5% وهذا ما يدل على أن عاملين غير راضين عن نمط العلاقة الرسمية السائدة في المؤسسة، أما الذين أجابوا بموافق فبلغت نسبتهم 15.7% بالنظر إلى المتوسط الحسابي 1.57 فهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فكان 0.755 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة في الترتيب السابع عشر من ترتيب عبارات المحور.

-**العبارة 08:** في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل.

من خلال الجدول نلاحظ أن الإجابات على هذه العبارة متقاربة بين محايد وغير موافق فبلغت نسبتهم على التوالي بنسبة 43.1% و 41.2% وأما نسبة الموافقين فبلغت 15.7% بالنظر إلى المتوسط الحسابي 1.59 فهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فكان 0.920 وهو يدل على عدم وجود تباين في إجابات العينة كما نلاحظ أن عبارات جاءت في الترتيب الخامس عشر من ترتيب عبارات المحور.

-**العبارة 09:** رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة وشفافية كافية.

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق بنسبة 70.6% وهذا ما يدل على أن عاملين غير راضين عن معاملة رئيس مصلحتهم ويرونها غير عادلة ولا تتسم بالشفافية، أما الذين أجابوا بموافق فبلغت نسبتهم 29%. ولم تكون هناك إجابات بمحايد، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 1.75 فهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فكان 0.717 وهو يدل

على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة في الترتيب العاشر من ترتيب عبارات المحور.

**-العبارة 10:** تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حالة قيامك بعمل مميز أو إضافي.

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق ومحايد على التوالي بنسبة %58.8 و %19.6 وهذا ما يدل على أن عاملين غير راضين على طريقة معاملة وعدم تقديرهم من طرف رئيس مصلحتهم في حال قيامهم بعمل إضافي أو مميز، أما الذين أجابوا بموافق فبلغت نسبتهم %21.6 بالنظر إلى المتوسط الحسابي 1.63 فهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فكان 0.824 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة في الترتيب الثاني عشر من ترتيب عبارات المحور.

**-العبارة 11:** أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عنها.

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق بنسبة %68.7 و نسبة الذين أجابوا بمحايد بلغت %15.7 وهذا ما يدل على أن عاملين غير راضين عن فرص الترقية التي حصلوا عليها من طرف المؤسسة، أما الذين أجابوا بموافق فبلغت نسبتهم %21.6 بالنظر إلى المتوسط الحسابي 1.59 فهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فكان 0.824 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة في الترتيب الرابع عشر من ترتيب عبارات المحور.

**-العبارة 12:** لدي المعلومات اللازمة للقيام بعمل على أكمل وجه.

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة %51 و %15.7 نسبة الذين إمتنعوا عن الإجابة وهذا ما يدل على أن الأفراد المبحوثين لديهم معلومات حول عملهم ، أما الذين أجابوا بغير موافق فبلغت نسبتهم %29.4 بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.25 فهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.891 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة في الترتيب الخامس من ترتيب عبارات المحور.

**-العبارة 13:** لدي ثقة بأن المستشفى يحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل.

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق ومحايد على التوالي بنسبة %56.9 و %27.5 وهذا ما يدل على أن عاملين ليس لديهم ثقة بتمسك المستشفى بهم حتى ولو كانوا متميزين في عملهم ، أما الذين أجابوا بموافق فبلغت نسبتهم %15.7 بالنظر إلى المتوسط الحسابي 1.59 فهو ما يدل على الاتجاه

العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فكان 0.753 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة في الترتيب الثالث عشر من ترتيب عبارات المحور.

**-العبارة 14:** أعرف أهداف المستشفى بشكل واضح.

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 41.2% و 33.3% نسبة الذين إمتنعوا عن الإجابة وهذا ما يدل على أن أهداف المستشفى واضحة ومعروفة بالنسبة للأفراد المبحوثين، أما الذين أجابوا بغير موافق فبلغت نسبتهم 25.5% بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.18 فهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.803 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة في الترتيب السادس من ترتيب عبارات المحور

**-العبارة 15:** أعمل على توعية المريض بأوقات معاودة الزيارة المستشفى، وكل ما يتعلق بالحالة الصحية له.

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 49% و 17.6% نسبة الذين إمتنعوا عن الإجابة وهذا ما يدل على أن الأفراد الشبه طبيين يقومون بواجباتهم اتجاه المرضى، أما الذين أجابوا بغير موافق فبلغت نسبتهم 33.3% بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.16 فهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.903 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة في الترتيب السابع من ترتيب عبارات المحور

**-العبارة 16:** تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها.

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق ومحايد على التوالي بنسبة 45.1% و 35.3% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تركز على الأخطاء الذي يرتكبها الأفراد الشبه طبيين أكثر من أدائهم، أما الذين أجابوا بموافق فبلغت نسبتهم 19.6% بالنظر إلى المتوسط الحسابي 1.75 فهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فكان 0.771 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة في الترتيب الحادي عشر من ترتيب عبارات المحور.

**-العبارة 17:** أعتد على نفسي في انجاز الأعمال وأحرص على تحسين مستوى عملي.

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 72.5% و 13.7% نسبة كل من الذين أجابوا بغير موافق ومحايد وهذا ما يدل على أن الأفراد المبحوثين يعتمدون على أنفسهم في القيام بعملهم وأداء واجباتهم المهنية، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.59 فهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.726 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات المحور

-**العبارة 18:** أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة.

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة %70.6 وهذا ما يدل على أن الأفراد المبحوثين يرون بأن نتائج تقييم الأداء الإيجابية هي من تدفعهم وتحفزهم للعمل بكفاءة، أما الذين أجابوا بغير موافق فبلغت نسبتهم %29.4 بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.41 فهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.920 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات المحور

- نلاحظ من خلال الجدول أنّ الأفراد الشبه طبيين غير راضين عن ظروف العمل السائدة وبعض من الثقافة التنظيمية السائدة بالمستشفى بحيث تعتبر درجة رضاهم منخفضة ، وهذا ما فسره المتوسط الحسابي لهذا المحور حيث بلغت قيمته 1.923 وهي تعبر عن رأي إجابات العينة نحو الاتجاه المحايد كما نلاحظ أيضا قيمة الانحراف المعياري 0.852، فهو يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد العينة.

### 3-اختبار الفرضيات:

انطلاقا من عرض وتحليل الاستبيان تم التوصل إلى عدة نتائج تسمح بنفي أو إثبات صحة فرضيات المطروحة للإجابة عن إشكالية البحث: وذلك كالتالي: إلى أي درجة تؤثر على الرضى الوظيفي

### الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد

#### -معامل الارتباط الثنائي

يتمثل الهدف الأساسي من معرفة الارتباط الثنائي في معرفة قوة العلاقة بين متغيرين محددين، و لمعرفة قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي استخدمنا معامل بيرسون "Pearson".

#### جدول رقم (2-13): يمثل معامل الارتباط

المجال	معامل الارتباط	معامل التحديد R2	القيمة الاجمالية (Sig)
الثقافة التنظيمية الرضا الوظيفي	0.678	0.49	0.00

المصدر من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ يتضح أن قيمة معامل الارتباط هي 0.678 و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على وجود علاقة قوية نوعا ما بين الثقافة التنظيمية السائدة

و الرضا الوظيفي وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .

أما معامل التحديد بلغت قيمته 0.49 أي أن الثقافة التنظيمية تفسر الرضا الوظيفي بنسبة 49%

**الفرضية الثانية: درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين منخفضة.**

**الجدول رقم(2-14): يمثل تحليل الفرضية الثانية**

المتوسط الحسابي	معامل t	مستوى الدلالة
1.923	0.788	0.245

المصدر من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

المتوسط الحسابي الإجمالي لرضا الأفراد هو 1.92 أي الرضا النسبي لهم بما أن مستوى الدلالة المحسوب 0.245 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد فإننا نقبل الفرضية القائلة بأن مستوى الرضا هو منخفض

## خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية ولمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية مكور حمو بعين الدفلى، حيث استخلصنا إلى وجود البعض من القيم والمبادئ الثقافية بالمستشفى ولكن ليس بنسبة كبيرة وهذا ما أثبتته الرضا الوظيفي المنخفض نسبيا لدى الأفراد الشبه طبيين .

وقد تناولت هذه الدراسة الإطار الوصفي من منهج الدراسة وكذا عينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة وباستخدام الإطار التحليلي إلى اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة وقد تبين لنا أن للثقافة التنظيمية أثر قوي على الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين وهذا من خلال صدق وثبات فرضيات الدراسة.



من خلال ما تقدم وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة و المعالجة الميدانية في مؤسسة الاستشفائية مكور  
حمو بعين الدفلى وبعد عرضنا لنتائج و مناقشتها بخصوص موضوع الثقافة التنظيمية و دورها في  
الرضا الوظيفي يتبين لنا أن هذه النتائج في مجملها منطقية، ومن خلال محاولتنا طرح هذا الموضوع و  
ما توصل اليه علماء الاجتماع و التنظيم، نجد بأنه كان من الضروري التركيز على العنصر البشري و  
ضرورة مراعاة ميوله و رغباته، و توفير الجو الاجتماعي له في العمل والمعاملة الحسنة وعلاقات الاحترام  
التي حظى بها داخل المؤسسة فالثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على  
مستويات الأداء والفعالية والإبداع والدافعية الداخلية والولاء والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها وأنظمتها  
وقواعدها وإجراءاتها.

يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي مؤسسة تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة و  
هذا من خلال أهمية التوافق في قيم الأفراد والمنظمات وما تحققه من درجة عالية من الرضا عن العمل  
وزيادة في درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل. سعي المنظمة إلى توجيه  
سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا باستخدام عدة سياسات وإجراءات منها ما هو محدد  
قانونياً (القانون العام والداخلي) ومنها ما هو غير مكتوب وغير رسمي، ولاهتمام بالبيئة المادية للعمل و  
مالها من تأثير على الطريقة المنهجية لأداء الموظفين ل عملهم، تشجيع التعاون في مكان العمل لتعزيز  
قدرة المؤسسة على التفكير، تولى احتياجات الموظفين الأساسية اهتماماً بالغاً، مثل الإضاءة ونوعية  
الهواء الداخلي والراحة، وهي عوامل تساعد على الحد من الغياب وتحسين الرضا الوظيفي.  
ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي  
وكدراسة حالة للأفراد الشبه طبيين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية مكور حمو توصلنا إلى  
مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

#### ❖ اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد الشبه  
طبيين.

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى صحة هذه الفرضية حيث وجدنا أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب  
0.678 وهي تقرب من الواحد مما يدل على وجود علاقة قوية نوعاً ما بين الثقافة التنظيمية السائدة و  
الرضا الوظيفي.

**الفرضية الثانية:** درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين منخفضة.



المتوسط الحسابي الإجمالي لرضا الأفراد هو 1.923 أي الرضا النسبي لهم (يميل للانخفاض). وبما أن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.225 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد والذي يقدر ب 0.05 فإننا نقبل الفرضية القائلة بأن مستوى الرضا منخفض للأفراد الشبه طبيين.

#### ❖ الاستنتاجات :

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات؛
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها؛
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها؛
- يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة ، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء؛
- يعتبر ارتفاع الأداء، الولاء التنظيمي، نتائج إيجابية تؤكد أهمية الرضا الوظيفي، في حين يعتبر الغياب، دوران العمل، الإصابات وغيرها نتائج سلبية لعدم الرضا؛
- تكمن العوامل المسببة للرضا ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير القيم العادات والتقاليد والبيئة المادية للعمل.

#### ❖ اقتراحات:

- بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا حالة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية مكور حمو بعين الدفلى، نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية،
- استخدام اساليب دقيقة و موضوعية للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل،
- زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين، لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير المورد البشري،
- الاهتمام بتدريب الموظفين على أحدث الوسائل التي تساهم في تمثيتهم وتطوير أدائهم،
- منح المكافآت والتحفيزات اللازمة لإشباع حاجات العمال، وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط المكافآت بمستوى أداء الأفراد، مع مراعاة الفوارق الفردية والجهود المبذولة من أجل تحقيق العدالة في منح الحوافز،

- تعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل علي الموظفين عملهم، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة
- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة وذلك بمراعاة خبرة الموظف.

❖ أفاق الدراسة:

برزت لنا أثناء القيام بهذه الدراسة عدة إشكاليات جديرة بالطرح لمواصلة درب البحث العلمي لاسيما البحوث المتعلقة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، فان طبيعته شديدة المرونة وسريعة التغيير، وإثراء للموضوع يمكن أن نقترح بعض العناوين المتعلقة بموضوع دراستنا نذكر منها:

- دور الثقافة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي؛
  - الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في المؤسسات الجزائرية؛
  - أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي؛
  - تأثير التطوير التنظيمي على أداء العاملين في المنظمة؛
  - أثر الثقافة التنظيمية على تنمية أداء الموارد البشرية.
- وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع، وفي دراسته بالشكل الذي يحقق النفع العام، وبأن يكون مرجعا يستفيد منه الباحثون.



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- أحمد صقر عاشور (ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 1، 2011.
- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983.
- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- العطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- السكارنه بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- اللوزي موسى، التنظيم إجراءات العمل، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر.
- الفريحات خيضر كاضم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- المرسي جمال الدين محمد، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة، العامة، مصر، 1999.

- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- حريم حسين، ادارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- فلاح حسن عداي الحسيني ، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة" ، دار وائل للنشر ، عمان، 2006.
- فرج طريق شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000
- ماهر أحمد، التنظيم، الطبعة الأولى، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2005.
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، 2009.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.

- محمد سعيد أنور سلطان، لسلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2008.
- مؤيد سعيد سالم، ادارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001

## 2- الأطروحات والمذكرات

### أ/- الأطروحات:

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

### ب/- المذكرات:

- العبدلة عبد الرحمان فالح، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤنّة، قسم الإدارة العامة، الأردن، 2003.
- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
- سليمة سلام، -ثقافة المؤسسة والتغيير-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2003.
- كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2003.
- زهية غزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007.

- زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000.

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

### 3-المجلات والدوريات:

- أمل مصطفى عصفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.

- رضوي سندس، قياس العلاقة بين العولمة والثقافة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 77.

### المراجع باللغة الأجنبية:

Jean pierre helfer et autres – management stratégie et organisation – librairie <sup>1</sup>

Vuibert, paris, 1996, p 296.



الملاحق.





جامعة جيلالي بونعامة - خميس مليانة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص موارد بشرية



أخي، أختي

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لمذكرة تخرج مقترحة لنيل شهادة ماستر تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" دراسة حالة فئة الشبه طبيين بمستشفى مكور حمو -ولاية عين الدفلى-؛ نطلب من سيادتكم المحترمة التعاون معنا بالإجابة على الأسئلة التالية بكل دقة وموضوعية، كمساعدة منكم لإنجاح هذه المذكرة شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبين:

-ماحي موسى

-مكاري بلقاسم

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

		<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	النوع الإجتماعي
أكثر من 50 <input type="checkbox"/> سنة	من 40-50 <input type="checkbox"/> سنة	من 31-40 <input type="checkbox"/> سنة	من 20-30 <input type="checkbox"/> سنة	العمر
دراسات عليا <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	تكوين متخصص <input type="checkbox"/>	ثانوي <input type="checkbox"/>	المستوى الدراسي
أكثر من 25 <input type="checkbox"/> سنة	من 15 - 25 <input type="checkbox"/> سنة	من 5-15 سنة <input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	الأقدمية
عامل <input type="checkbox"/>	موظف <input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة <input type="checkbox"/>	مدير <input type="checkbox"/>	المسمى الوظيفي

## المحور الثاني: متعلق بالثقافة التنظيمية السائدة بالمستشفى

العبرة	غ موافق	محايد	موافق
1- هناك توافق بين قيمك وقيم المستشفى: * كاحترام العمل. * احترام حقوق المرضى والتعاطف معهم			
2- القيم السائدة بالمستشفى تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس: * الحقوق * الواجبات			
3- تعتقد أن القيم السائدة بالمستشفى تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة			
4- يرتدي جميع العاملين بالمستشفى الملابس الخاصة بالعمل كل حسب تخصصه			
5- يحترم المستشفى مواقيت زيارة المرضى ويضع لافتات لتوضيح الاتجاهات والأقسام بداخله			
6- يمنع الزوار من الدخول إلى غرف الأمراض المعدية Salle de (M.infectieuses)، الإنعاش قاعة Bloc (réanimation)، العمليات غرف (opératoire)			
7- مكان العمل نظيف ومرتب ويشعرنى بارتياح كبير			
8- هل أنت متمكن من العمل بالأجهزة الحديثة مثل (Coulter)، راديو (IRM) الأجهزة من غيرها حسب تخصصك			
9- توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ آمن من الاخطار المهنية والاضرار الصحية			
10- لدي اوقات للراحة اثناء ساعات العمل			
11- ثقافة الجماعة تشجع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات			

المحور الثالث: متعلق بالرضا الوظيفي عن محتوى العمل والثقافة السائدة بالمستشفى

العبارة	غ موافق	محايد	موافق
1-يتمتع العاملون بدرجة رضا وظيفية عالية			
2-يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك			
3-العمل الذي تمارسه غير روتيني			
4-يتماشي العمل الذي اقوم به مع استعداداتي وقدراتي			
5-علاقتك مع الأطباء والزملاء في العمل حسنة			
6-راض عن ظروف عملي			
7-أنت راض عن نمط العلاقات الرسمية في العمل			
8-في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل (récupération)			
9-رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة وشفافية كافية			
10-تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي			
11-أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها			
12-لدي المعلومات اللازمة للقيام بعملتي على أكمل وجه			
13-لدي الثقة بأن المستشفى يحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل			
14-أعرف أهداف المستشفى بشكل واضح			
15-العمل على توعية المريض بأوقات معاودة زيارة المستشفى، وكل ما يتعلق بالحالة الصحية له.			
16-تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها			
17-أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال و أحرص على تحسين مستوى أدائي			
18-اجد ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة			

شكرا لتعاونكم

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	51	100.0
Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	51	100.0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.73.2	29

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
من 30-20 سنة	16	31.4	31.4	31.4
من 40-31 سنة	24	47.1	47.1	78.4
من 50-41 سنة	11	21.6	21.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

### (الحزبة المهنية) الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من 5 سنوات	5	9.8	9.8	9.8
من 15-5 سنة	38	74.5	74.5	84.3
من 25-15 سنة	8	15.7	15.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

### النوع الاجتماعي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
ذكر	30	58.8	58.8	58.8
أنثى	21	41.2	41.2	100.0
Total	51	100.0	100.0	

### المستوى الدراسي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
تكوين متخصص	13	25.5	25.5	25.5
جامعي	34	66.7	66.7	92.2
دراسات عليا	4	7.8	7.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

### المسمى الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
رئيس مصلحة	4	7.8	7.8	7.8
موظف	47	92.2	92.2	100.0
Total	51	100.0	100.0	

## Statistiques

	هناك توافق بين القيم المستفى التي تم تقييمها في المستفى	القيم المساندة في المستفى تتظم العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس الحقوق والواجبات	تعتقد أن القيم المساندة في المستفى تنظر إلى الأفراد كمورد هام له	يرتدي جميع العاملين بالمستفى الملايين الخاصة بالعمل كل حسب تخصصه	يخدم المستفى بمؤقت زيارة المرضى ويضع لافتات لتوضيح الاتجاهات والأقسام	يتميز الزوار من الدخول إلى غرف الأمراض المعدية	مكان العمل نظيف ومرتب ويشعري براتب كبير	هل أنت متأكد من العمل بالأجهزة الحديثة مثل Coulter وغيرها من الأجهزة حسب تخصصك	توفر المؤسسة لي وازملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية	لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل	ثقافة الصاعة تشجع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Moyenne	2.57	1.90	1.61	2.33	1.67	2.75	1.43	1.67	1.57	2.00	2.55
Ecart type	.781	.985	.827	.909	.841	.595	.728	.476	.728	.849	.808

هناك توافق بين قيمك وقيم المستفى

	غير موافق	موافق	Total
Fréquence	9	4	13
Pourcentage	17.6	7.8	100.0
Pourcentage valide	17.6	7.8	100.0
Pourcentage cumulé	17.6	25.5	100.0

القيم المساندة في المستفى تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس الحقوق والواجبات

	غير موافق	موافق	Total
Fréquence	27	2	29
Pourcentage	52.9	3.9	100.0
Pourcentage valide	52.9	3.9	100.0
Pourcentage cumulé	52.9	56.9	100.0

تعتقد أن القيم المساندة في المستفى تنظر إلى الأفراد كمورد هام له

	غير موافق	موافق	Total
Fréquence	31	9	40
Pourcentage	60.8	17.6	100.0
Pourcentage valide	60.8	17.6	100.0
Pourcentage cumulé	60.8	78.4	100.0

يرتدي جميع العاملين بالمستفى الملايين الخاصة بالعمل كل حسب تخصصه

	غير موافق	موافق	Total
Fréquence	15	4	19
Pourcentage	29.4	7.8	100.0
Pourcentage valide	29.4	7.8	100.0
Pourcentage cumulé	29.4	37.3	100.0

يحتوي المستشفى مواقف زبادة المرضى ويضع لافتات لتوضيح الاتجاهات والأقسام

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	29	56.9	56.9	56.9
محايد	10	19.6	19.6	76.5
موافق	12	23.5	23.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

مكان العمل نظيف ومرتب ويشعري بالارتياح كبير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	36	70.6	70.6	70.6
محايد	8	15.7	15.7	86.3
موافق	7	13.7	13.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنيو والأضرار الصحية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	29	56.9	56.9	56.9
محايد	15	29.4	29.4	86.3
موافق	7	13.7	13.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

ثقافة الجامعة تشجع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	10	19.6	19.6	19.6
محايد	3	5.9	5.9	25.5
موافق	38	74.5	74.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

يمنع الزوار من الدخول إلى غرف الأمراض المعدية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	4	7.8	7.8	7.8
محايد	5	9.8	9.8	17.6
موافق	42	82.4	82.4	100.0
Total	51	100.0	100.0	

وغيرها من الأجهزة حسب تخصصك **Couler** هل أنت متأكد من العمل بالأجهزة الحديثة مثل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	17	33.3	33.3	33.3
محايد	34	66.7	66.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

الذي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	18	35.3	35.3	35.3
محايد	15	29.4	29.4	64.7
موافق	18	35.3	35.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

يتمتع العاملون بدرجة رضا عالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	29	56.9	56.9	56.9
محايد	15	29.4	29.4	86.3
موافق	7	13.7	13.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

يقتصر الراتب الذي تتقاضاه مقارنةً بحجم مهامك ومستوياتك داخل العمل مرضياً لك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	37	72.5	72.5	72.5
محايد	11	21.6	21.6	94.1
موافق	3	5.9	5.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

يتماشى العمل الذي أقوم به مع استعداداتي وقدراتي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	11.8	11.8	11.8
محايد	17	33.3	33.3	45.1
موافق	28	54.9	54.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

راض عن ظروف عملي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	25	49.0	49.0	49.0
محايد	10	19.6	19.6	68.6
موافق	16	31.4	31.4	100.0
Total	51	100.0	100.0	

في حال تجاوز الوقت الرسمي في العمل ، تقوم الأجزاء بتعويضك على الساعات الإضافية في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	36	70.6	70.6	70.6
موافق	15	29.4	29.4	100.0
Total	51	100.0	100.0	

العمل الذي تضارسه غير روّنتني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	30	58.8	58.8	58.8
محايد	3	5.9	5.9	64.7
موافق	18	35.3	35.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

علاقتك مع الأطباء والزملاء في العمل حسنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	11.8	11.8	11.8
محايد	6	11.8	11.8	23.5
موافق	39	76.5	76.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

أنت راض عن نمط العلاقات الرسمية في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	30	58.8	58.8	58.8
محايد	13	25.5	25.5	84.3
موافق	8	15.7	15.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة وشفافية كافية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	21	41.2	41.2	41.2
محايد	22	43.1	43.1	84.3
موافق	8	15.7	15.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	



تحت تقدير من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	30	58.8	58.8	58.8
محايد	10	19.6	19.6	78.4
موافق	11	21.6	21.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

لدى المعلومات اللازمة للقيام بعمل على أتم وجه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	15	29.4	29.4	29.4
محايد	8	15.7	15.7	45.1
موافق	28	54.9	54.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

أعرف أهداف المستشفى بشكل واضح

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	13	25.5	25.5	25.5
محايد	17	33.3	33.3	58.8
موافق	21	41.2	41.2	100.0
Total	51	100.0	100.0	

اعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال وأحرص على تحسين مستوى الأداء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	7	13.7	13.7	13.7
محايد	7	13.7	13.7	27.5
موافق	37	72.5	72.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	32	62.7	62.7	62.7
محايد	8	15.7	15.7	78.4
موافق	11	21.6	21.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

لدى ثقة بأن المستشفى يحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	29	56.9	56.9	56.9
محايد	14	27.5	27.5	84.3
موافق	8	15.7	15.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي ارتكبتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	23	45.1	45.1	45.1
محايد	14	27.5	27.5	72.5
موافق	10	19.6	19.6	92.2
Total	51	100.0	100.0	

أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e valide	Pourcentage e cumulé
غير موافق	15	29.4	29.4	29.4
موافق	32	62.7	62.7	92.2
Total	51	100.0	100.0	