



جامعة الجبالي بونعاما بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان:

## تأثير الرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية للعاملين دراسة حالة ملبنة عريب بعين الدفلى

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

إعداد الطالبين: حلال محمد إسلام  
حمدي إسلام

لجنة المناقشة مشكلة من السادة الأعضاء الآتية أسماؤهم:

رئيسا

الدكتور: بن عناية

مشرفا ومقررا

الدكتورة: زيني فريدة

ممتحنا

الدكتورة: شيشة نوال

السنة الجامعية : 2021-2022



جامعة الجبالي بونعاما بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان:

## تأثير الرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية للعاملين دراسة حالة ملبنة عريب بعين الدفلى

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

إعداد الطالبين: حلال محمد إسلام  
حمدي إسلام

لجنة المناقشة مشكلة من السادة الأعضاء الآتية أسماؤهم:

رئيسا

الدكتور: بن عناية

مشرفا ومقررا

الدكتورة: زيني فريدة

ممتحنا

الدكتورة: شيشة نوال

السنة الجامعية : 2021-2022

# إهداء

إن الحمد لله بدءا على إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على النبي الكريم محمد بن عبد الله وبعد: إلى من قال فيهما عز وجل ﴿ و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ الآية (24) سورة الإسراء .

إلى قرة عيني وموجة قلبي، ربيع أيامي، أُمي الغالية أدامها الله لنا  
أتمنى لها طول العمر و الصحة و العافية

كما أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي  
ويحزن بحزني رمز الأبوة...أبي الغالي أطال الله في عمره  
مهما أطلت في الثناء عليكما لن أبلغ المعشار من حقكما  
فحسبي رضاكما

كما أهدي هذا العمل إلى رفيق دربي اسلام الذي لم يبخل عليا بمساعدته في سبيل إكمال هذا العمل  
كما أهدي عملي هذا إلى كل إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله

إلى كل الأهل والأقارب

إلى جميع أصدقائي الأعزاء

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي التي قطفتها من شجرة العلم والمعرفة خلال الحياة العلمية

فشكرا لكم جميعا وجزاهم الله كل خير

# محمد اسلام

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى عائلتي لتضحياتهم وصبرهم

أمي وأبي، إلى شموع

البراءة

إلى كل أقاربي وأصحابي.

وإلى كل من يعرفني من قريب

أو بعيد ومن حذا حذو هذا الدرب.

إلى الجزائر.

أهدي ثمرة هذا الجهد

الحمد لله الذي وفقني وسدد خطاي وأعانني وأهداني

# اسلام

# شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم تنزيله

﴿إِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رُبُكُمُ لَّئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ...﴾ سورة إبراهيم الآية ﴿07﴾

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾ رواه مسلم.

نتقدم بجزيل الشكر الخالص إلى كل من كانت له يد المساعدة في هذا العمل سواء كان من قريب أو بعيد.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى معاني التقدير والاحترام والعرفان إلى أستاذنا القدير: الدكتورة " بلال بغدادي "

المشرف على بحثنا هذا الذي سهل لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة وعمال " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "

بجامعة " الجليلي بونعامة " بخميس مليانة" لما لهم من فضل قليل كان أو كبير.

كما لا ننسى جميع الأصدقاء والطلبة الذين ساعدونا من بعيد أو من قريب في إعداد هذا البحث المتواضع.

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء هذا العمل.

محمد اسلام، اسلام

## الملخص.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في ملبنة عريب بعين الدفلى، وتكونت عينة الدراسة من 50 عامل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة في البحث للوصول إلى النتائج والتي كانت كالآتي: الرضا الوظيفي يؤثر على الثقافة التنظيمية في ملبنة عريب، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، لذا أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة اهتمام مسؤولي المؤسسات والوحدات بمفهوم الثقافة التنظيمية؛
  - إجراء تربيصات وتنظيم ندوات علمية للتذكير بهذا المجال؛
  - زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات الاقتصادية؛
  - استفادة وإطلاع قادة ومدراء المؤسسات الاقتصادية على نتائج هذه الدراسة والدراسات المشابهة.
- الكلمات المفتاحية:** رضا وظيفي، ثقافة تنظيمية، عمال، مؤسسة.

## Abstract.

This study aimed to identify the impact of job satisfaction on the organizational culture of workers of Arib dairy in Ain Defla, and the study sample consisted of 50 workers, and used the descriptive analytical method and interview in the research to reach the results, which were as follows: And that there is a statistically significant relationship between satisfaction and organizational culture, so the study recommended: The necessity for the officials of institutions and units to pay attention to the concept of organizational culture;

- Conducting trainings and organizing scientific symposia to remind this field;
- Increasing attention to the human element within economic institutions;
- Benefit from and inform the leaders and managers of economic institutions of the results of this study and similar studies.

**Key words:** job satisfaction, organizational culture, workers, institution.

# فهرس المحتويات

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية

تمهيد..... 05

المبحث الأول : الاطار النظري للرضا الوظيفي..... 06

المطلب الاول: ماهية الرضا الوظيفي..... 06

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وأهم نظرياته..... 10

المطلب الثالث: مسببات الرضا الوظيفي والنواتج الناجمة له..... 17

المبحث الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية..... 19

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية..... 19

المطلب الثاني: عموميات حول الثقافة التنظيمية..... 20

المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي لدى العاملين..... 23

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة للرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والتعقيب عليها والقيمة المضافة..... 24

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسات..... 24

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة..... 27

المطلب الثالث: القيمة المضافة للبحث..... 28

خلاصة الفصل..... 29

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الرضا الوظيفي وتأثيره على تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين

في ملبنة عريب.

تمهيد..... 31

المبحث الاول: بطاقة تعريفية لمؤسسة ملبنة عريب..... 32

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة الأم وتقديم "ملبنة عريب"..... 32

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لملبنة عريب..... 33

المبحث الثاني: منهجية الدراسة..... 36



36.....	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.....
37.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.....
40.....	المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.....
51.....	خلاصة الفصل.....
53.....	الخاتمة.....
55.....	المراجع.....
59.....	قائمة الملاحق.....

# قائمة الجداول

أولاً: قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1-1
34	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.	1-2
36	سلم ليكارت الخماسي.	2-2
39	مقياس ألفا كرومباخ.	3-2
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي.	4-2
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	5-2
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	6-2
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإقدمية في العمل.	7-2
44	تحليل عبارات الرضا الوظيفي.	9-2
46	تحليل عبارات الثقافة التنظيمية.	10-2
49	نتائج تأثير الرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية.	19-2

# قائمة الأشكال

ثانيا: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	نموذج الدراسة.	1-2
40	الدائر النسبية لمتغير النوع الاجتماعي.	2-2
41	الدائر النسبية لمتغير السن.	3-2
42	الدائر النسبية لمتغير المؤهل العلمي.	4-2
43	الدائر النسبية لمتغير أقدمية العمل.	5-2

# قائمة الملاحق

ثالثا: قائمة الملاحق.

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
59	الهيكل التنظيمي لمدينة عريب.	01
61	إستمارة الاستبيان	02
63	صدق وثبات الإستبيان	03
63	معامل الارتباط ومعادلة الإنحدار للرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية.	04

# المقدمة



لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية إهتمام 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 ورؤيتهم 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 المنظمة 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 في 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.

والرضا الوظيفي يتمثل في ذلك الحماس الذي يصدر من العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله، وموقفه من العمل، والعلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه.

### مشكلة الدراسة.

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظرا لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة، وانطلاقا من هنا ضرورة التعرف على الأثر الفعلي الذي يمكن أن يضطلع به الرضا الوظيفي في سبيل تحقيق رضا العامل، ما دفعنا الى طرح الاشكالية التالية:

كيف يؤثر الرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية للعاملين في ملبنة عريب بعين الدفلى؟.

في هذا البحث سيتم دراسة أثر أحد الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة وهي الرضا الوظيفي وأثره على الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

### التساؤلات الفرعية.

1- فيما تتمثل مكونات الثقافة التنظيمية؟ وماهي عناصر الرضا الوظيفي؟.

2- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية؟.

### الفرضية الرئيسية.

- هناك علاقة وتأثير بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية لدى العاملين في ملبنة عريب عند مستوى دلالة إحصائية  $0.05 \leq$ .



## فرضيات الدراسة.

1- تتمثل مكونات الثقافة التنظيمية في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية)، وأهم عناصر الرضا الوظيفي هي (الاجر، محتوى العمل، نمط الاشراف، الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية).

2- هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية.

## مبررات إختيار الموضوع.

1- محاولة تسليط الضوء على موضوع الرضا الوظيفي الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.

2- أهمية الموضوع بالنسبة لمختلف المؤسسات.

3- الميول والرغبة في هذا الموضوع ومحاولة كسب مهارات وقدرات في هذا المجال للإستفادة منها لاحقاً.

## أهداف البحث.

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية.

- إظهار العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية.

- بيان أن للرضا الوظيفي دور في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب الثقافة التنظيمية وكذا الرضا الوظيفي.

## أهمية البحث.

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- إدراج المفاهيم المتعلقة بكل من الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية.

- أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسة ودوره الفعال في استمراريتها وبقائها.

- أهمية الثقافة التنظيمية في إعطاء المنظمة هوية تميزها عن غيرها من المنظمات.

- إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع دور الرضا الوظيفي في تنمية الثقافة التنظيمية.

**حدود الدراسة:** تجسدت حدود الدراسة في:

1- **الحدود الموضوعية:** وتضم متغيرين هما الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

2- **الحدود الزمانية:** فترة إجراء الدراسة الميدانية من 01 مارس 2022 إلى غاية 02 ماي 2022.

3- **الحدود المكانية:** تمثلت في مؤسسة ملبنة عريب بعين الدفلى.

## منهجية الدراسة

المنهج المستخدم في الدراسة المنهج الوصفي بإستخدام أداة التحليل لواقع الرضا الوظيفي ودوره في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العمال، والمنهج الإستقرائي من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق توزيع 50 إستبيان لمجموعة من العاملين المستجوبين.

وبالنسبة للبيانات الثانوية سيتم العودة إلى عدد من المراجع العربية والمحلية والأجنبية ومقالات منشورة بالإضافة إلى الرجوع إلى مواقع إلكترونية عامة ومتخصصة.

## مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من العمال الذين يعملون بملبنة عريب بولاية عين الدفلى وذلك لمعرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في ملبنة عريب .

## عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لعينة من العمال في ملبنة عريب بولاية عين الدفلى.

## هيكل الدراسة

بغية دراسة هذا الموضوع، والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين سبقتهما مقدمة، وتليهم خاتمة تحتوي ملخص عام حول البحث، وأهم النتائج المتوصل إليها إضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول تضمن الإطار النظري للموضوع تحت عنوان الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية مقسم إلى ثلاثة مباحث، الأول يتضمن الرضا الوظيفي والمبحث الثاني تضمن الثقافة التنظيمية، وتناولنا في المبحث الثالث الدراسات السابقة، نقاط الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية بملبنة عريب وقسم إلى ثلاثة مباحث، الأول تضمن تقديم عام لملبنة عريب، أما المبحث الثاني فقد شمل منهجية الدراسة، وتناولنا في المبحث الثالث تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

# الفصل الأول

## تمهيد.

يتناول هذا الفصل جميع متغيرات الدراسة بشكل نظري، فلقد حاولنا إعطاء نظرة شمولية على جميع أجزاء الموضوع المباشرة والعوامل المؤثرة فيها، ثم عرضنا بشيء من التفصيل الرضا الوظيفي، وثم عرجنا على الثقافة التنظيمية في ظل جميع التطورات الحاصلة، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه، وكيفية التأثير على العمال داخل المؤسسة، ومن أجل الإلمام بجميع ما له علاقة بالدراسة قسمنا هذا الفصل إلى عدة مباحث، كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي؛

- المبحث الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية؛

- المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة للرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والتعقيب عليها والقيمة المضافة.

## المبحث الأول : الاطار النظري للرضا الوظيفي.

يعد المورد البشري عنصر اساسي في المنظمة فرغبته في العمل تعكس كفاءة ادائه ورضاه الوظيفي حيث يحظى موضوع الرضا بأهمية بالغة واهتمام كبير من قبل الباحثين فهو يعتبر احدى العقبات التي تواجه الادارة والتي تنحصر في كيفية تحقيق الرضا لدى العامل واثارة رغبته والتي ينبغي على المؤسسة ادراكها ومعرفة اهم العوامل والاسباب التي تؤدي الى الرضا الوظيفي.

## المطلب الاول: ماهية الرضا الوظيفي.

للعمل دور هام في استمرار الحياة ونموها فهو ذو قيمة عظيمة بالنسبة للفرد والمجتمع ، فنفي العمل يقضي العامل معظم اوقاته وبه يحقق الافراد ذاتهم ويشعرون بأهميتهم ، مما لا شك ان الرضا الوظيفي له دور فعال في المنظمة وهذا راجع الى تعدد خصائصه ومنافعه .

## الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

لا يمكن ايجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي لذلك اختلفت الآراء في هذا المجال ، وكان من الصعب ايجاد تعريف موحد له وهذا نظرا لما يكتسبه من اهمية كبيرة وله دور فعال في المنظمة وهذا راجع الى تعدد خصائصه ومنافعه. للرضا الوظيفي عدة مفاهيم وتعريفات تتمثل فيما يلي:

- 1- يشير الرضا الوظيفي الى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه وهذه المشاعر قد تكون ايجابية او سلبية ، كان هناك تطابق بين مدى ادراك الفرد لما يعتقد وفيما يجب ان يكون عليه وذلك كلما كانت مشاعر الفرد ايجابية تحقق له الرضا والعكس صحيح<sup>(1)</sup>.
- 2- يعرف الرضا الوظيفي بانه " عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد<sup>(2)</sup>.
- 3- الرضا الوظيفي هو مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة ، اذ ان هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به<sup>(3)</sup>.
- 4- يعرف بانه وجهة نظر الافراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه فقبول الافراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه<sup>(4)</sup>.
- 5- يعرف بانه حالة عاطفية انفعالية ايجابية او سارة ناشئة عن عمل الفرد او خبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي عن ادراك الفرد الى اي مدى يوفر العمل تلك الاشياء التي يعتبرها هامة<sup>(5)</sup>.

1- ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الادارة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011، ص 238.  
 2- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 195.  
 3- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2003، ص 175.  
 4- محفوظ احمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2014، ص 246.  
 5- حسن حريم ، السلوك التنظيم - سلوك الافراد في المنظمات، دار زاهر للنشر، الاردن، 1997، ص 105.

6- يمكننا النظر الى الرضا الوظيفي كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية توضحها المعادلة التالية<sup>(1)</sup>:  
الرضا الوظيفي = الرضا عن الاجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الاشراف + الرضا عن جماعات العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.  
انطلاقا مما سبق الرضا الوظيفي يكون نتيجة توفر ظروف مساعدة على العمل من معاملة جيدة من المشرف والزملاء، فالرضا محصلة الجوانب الملمة ببيئة العمل والجوانب الشخصية ومقدار العوائد التي يتحصل عليها.

#### الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.

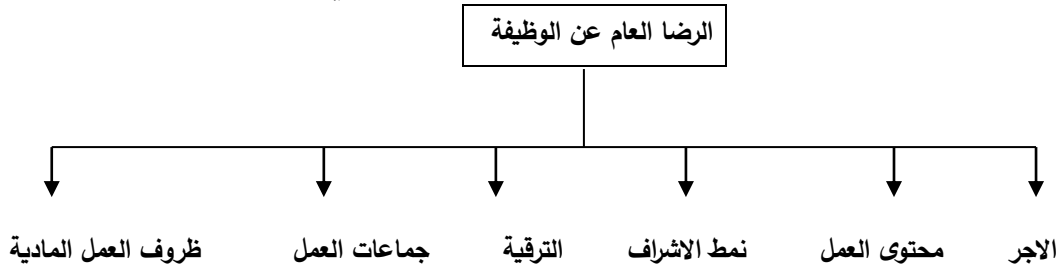
من خصائص الرضا مايلي<sup>(2)</sup>:

- الاعتماد على مبدا المتابعة الدائمة والتوجيه المستمر للحفاظ على مستوى معين من الرضا الوظيفي لأي عامل داخل المؤسسة .
- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل ففي مثل هذه الحالة يمكن القول ان الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل يكون ضمنيا داخل الفرد العامل.
- يعد الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية فهو بحاجة الى تنمية ومسايرة كل التغيرات التي تطرا على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة.

#### الفرع الثالث: عناصر الرضا الوظيفي.

ينظر الباحثون الى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الاجر، محتوى العمل نمط الاشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية .

#### الشكل رقم (01-09) عناصر الرضا الوظيفي.



المصدر: احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005،

ص 140.

1- محمد الصيرفي، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، ص 273.

2- عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 اوت، 2007، ص ص 51 - 53.

## أولاً: الأجر.

يعرف الأجر بأنه ذلك مقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات<sup>(1)</sup>، وتكتسي الأجر أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة. فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجر بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجر تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها والمحافظة على الكفاءات العاملة حالياً، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

وتوجد هناك عدة طرق لدفع الأجر في المؤسسات، أكثرها شيوعاً طريقة الأجر الزمني والأجر بالقطعة. حيث يقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحسب بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حيث يتم دفع الأجر للمورد البشري بناءً على الوقت الذي يقضيه في عمله بغض النظر عن الكمية أو النوعية المنتجة، ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في كبح المبادرة والاداء المتميز فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة. في حين يقصد بالأجر بالقطعة ذلك الأجر الذي يكون تابع لكمية الإنتاج، فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الأجر والعكس صحيح، ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في إمكانية تغليب الجانب الكمي على الجانب النوعي للإنتاج.

## ثانياً: محتوى العمل.

يعتبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد<sup>(3)</sup>:

- 1- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل.
- 2- طبيعة أنشطة العمل.
- 3- فرص الانجاز الذي يوفرها العمل.
- 4- فرص النمو التي يوفرها العمل.

## ثالثاً: نمط الإشراف.

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه " علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة<sup>(4)</sup>.

1- شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، دراسة حالة مؤسسة sopromac بميلة مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة، 2002، ص 67.

2- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 187.

3- احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 144.

4- شهرزاد لبصير، مرجع سبق ذكره، ص 71.



هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي ، الإشراف الاوتوقراطي والإشراف الديمقراطي والتي نوضحها كما يلي<sup>(1)</sup>:

- **الإشراف الفوضوي ( التساهلي):** يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات الى الحد الذي يجعله عاجز عن احكام السيطرة على المشرف عليهم الذي يكونون في فوضى.

- **الإشراف الاوتوقراطي (الاستبدادي):** يقصد بالإشراف الاوتوقراطي قيام المشرف بإصدار الاوامر التي يجب ان تطاع دون نقاش وهو يهتم باحتكار الصلاحيات ف يه ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات.

- **الإشراف الديمقراطي:** هذا النمط من الإشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات، وهذا يعني اتاحة المشرف الامكانية للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليل واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والافكار لاتخاذ القرارات.

**رابعا: الترقية.**

يقصد بالترقية نقل المورد البشري الى مركز او وظيفة اعلى، وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف او تصنيف المهام<sup>(2)</sup>.

ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي ان تبنى على معايير او اسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتتقبلها تنحصر هذه المعايير او الاسس في<sup>(3)</sup>:

الاقدمية: حيث يتم ترقية المورد البشري على اساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة).

الكفاءة: حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على انجاز العمل مقارنة مع غيره

**خامسا: جماعات العمل.**

يتفق اغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بانها "وحدة تتكون من فدين أو اكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بان يدرك كل عضو في الجماعة العضو الاخر وان يآثر فيه ويتأثر به<sup>(4)</sup>.

اذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين اعضائها التعاون والثقة المتبادلة الى شعور المورد البشري بالحب والانتماء وهو ينعكس بالإيجاب على ادائه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة .

**سادسا: ظروف العمل المادية.**

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحرارة، الاضاءة ترتيب المكاتب، وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك الى زيادة مستوى أداءه.

**الفرع الرابع: أهمية الرضا الوظيفي.**

1 - شهرزاد لبصير، مرجع سبق ذكره، ص 72.

2 - عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وادارة الافراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ، 1997، ص 397.

3 - نفس المرجع السابق، ص 398 .

4 - شهرزاد لبصير، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة والمجتمع نوضحها كما يلي<sup>(1)</sup>:

1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمورد البشري: ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها الى:  
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها المورد البشري يعطيه امكانية اكبر للتحكم فب عمله وما يحيط به .

- الرغبة في الابداع والابتكار فعندما يشعر المورد البشري بان جميع حاجاته المادية من اكل، شرب سكن وغير المادية من تقدير واحترام، امان وظيفي مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الاعمال بطريقة مميزة .  
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون اكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة، حيث ان المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعدها على مقابلة متطلبات الحياة .

2- اهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل المرد البشري اكثر تركيزا على عمله.  
- ارتفاع في الانتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للمورد البشري في الانجاز وتحسين الاداء.  
- تخفيض تكاليف الانتاج فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضرابات والشكاوي .

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة فلما يشعر المورد البشري بان الوظيفة اشبعت حاجته يزيد تعلقه بمؤسسته.

3- اهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع.

- ارتفاع معدلات الانتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية .  
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

**المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وأهم نظرياته.**

ان الرضا عن العمل يمثل الاشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة، فيقدر ما يقدم هذا العمل من اشباع للفرد بقدر ما يزيد من رضاه، فلقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين كل حسب وجهة نظره مما ادى الى وجود مجموعة متعددة من نظريات التي فسرت الرضا عن العمل وبحثت عن طرق قياسه  
**الفرع الاول: طرق قياس الرضا.**

يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة داخل المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة حيث وفقا لما تسفر عنه نتائج هذه العملية تعمل ادارة المنظمات على اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي لدى عمالها.

<sup>1</sup> - شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 191-192 .

ويمكن حصر الاساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين<sup>(1)</sup>:

- 1- **المقاييس الموضوعية** : حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام اساليب معينة مثل: الغياب، معدل الاستقالة او ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوي ومستوى انتاج الموظف.
- 2- **المقاييس الذاتية**: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة اسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه الى الافراد العاملين بالمنظمة من اجل معرفة درجة رضاهم عن العمل او باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة ولكل طريقة مزايا و مزايا وظروف استخدامها.

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من اجل تطوير بعض المقاييس تكون اكثر صدق وثبات وسنعرض اهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها<sup>(2)</sup>.

#### ✓ الاستبيانات ذات المقاييس المقننة او المقاييس الرتيبة.

وهي من اكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء ومن اهم المقاييس المستعملة الاتي<sup>(3)</sup>:

- **الاستبانة الوظيفية للوظيفة (JDI)**: تقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي الوظيفة نفسها الاجر، فرص الترقية، الاشراف، الزملاء وضمن كل بعد من هذه الابعاد قائمة بكلمات او جمل قصيرة على العامل او الموظف ان يحدد ما اذا كانت العبارات تصف الوظيفة ام لا باستخدام اجابات من نوع الثبات او النفي او عدم المعرفة ولكل جملة قيمة رقمية بحسب الاجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الابعاد الخمسة مستوى الرضا الوظيفي عن كل بعد او جانب.

- **استبانة مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ)**: وهو مقياس شائع الاستخدام حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الاجر، الترقية، كفاءة الاشراف، الابداع، الاستقلالية الامان، التنوع في مهام العمل وظروف العمل) اما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا الى غير راضي جدا<sup>(4)</sup>.

- **مقياس الرضا عن الاجر (PSQ)**: وهو يهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب انظمة الاجور مثل الرضا عن مستوى الاجر الحالي والرضا عن الزيادات في الاجر، المزايا الاضافية، وادارة نظام الاجور ويتم الاجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات .

#### ✓ اسلوب الاحداث الحرجة.

وهو الاسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبرج يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الافراد ،حيث يطلب من الافراد ان يصف بعض الاحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا او عدم الرضا ثم يتم اختيار وفحص

1- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2003، ص 235.

2- راوية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 170 .

3- محمد سعيد انور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 198 .

4- رونالد ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ،

الاردن، ص 203.

الاجابات لاكتشاف عوامل او المسببات الرضا او عدم الرضا ،فمثلا اذا ذكر العديد من الافراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف او يمتدحون بالمشرف لمعاملته الطيبة يظهر ان نمط الاشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الافراد.

#### ✓ المقابلات الشخصية.

وهي تتضمن مقابلة الافراد بصفة شخصية ،وجها لوجه ،حيث يمكن للفرد ان يفصح عن بعض الامور التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء وبالتالي التعرف على الاسباب التي تكون وراء الرضا او عدم رضا العاملين ،وتكون اكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة وخاصة اذا تم التخطيط لها من قبل المختصين في المقابلات الشخصية ونقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة ،لان الافراد في الغالب يخشون الافصاح على امور قد تضر بمصالحهم خاصة اذا تعارضت تلك الامور مع توجهات ومصالح المنظمة.

#### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه او العمل الوظيفي او من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي الى المجموعات التالية:

#### أولاً: مجموعة العوامل الشخصية: تم تقسيمها الى:

**1- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم :** يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي وقد دلت الابحاث عن وجود علاقة ارتباط ايجابية بين السن ودرجة الرضا عن العمل حيث يرى البعض ان طموحات الموظف في بدايات عمره تكون مرتفعة كل هذه العوامل تساهم بدرجة كبيرة في تخفيض الرضا لدى العاملين وتوفر كل هذه العوامل يجعله يحس بالانتماء الى المؤسسة مما يدفعه نحو الاجتهاد والابداع واطهار مهاراته وقدراته حتى يحقق تواجد داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

اما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي فتوصلت الابحاث الى ان الفرد الاكثر تعليما يكون اقل رضا عن الفرد الاقل تعليما ويرجع ذلك الى ان طموحات الفرد الاكثر تعليما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الاقل تعليما. وبالنسبة للمركز او الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي فأصحاب المراكز الادارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم اعلى من العاملين الاقل في المستوى الاداري .

**2-عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد:** وبصفة عامة يلاحظ انه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد انما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة.

#### ثانياً: العوامل المرتبطة بظروف العمل.

وهذه العوامل تتعلق بظروف العمل وبيئة العمل داخل المنظمة والتي يعمل بها الفرد مثال ذلك: الضوء، التهوية الرطوبة، الاتربة ونظام فترات العمل والراحة وهذه العوامل يمكن للادارة التحكم في معظمها او تغييرها على خلاف العوامل الشخصية السابقة.

1 - عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 229-230.

**ثالثا: العوامل المتعلقة بالوظيفة او العمل.**

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع القدرات والامكانيات التي يملكها الفرد وميولاته وقد يرتبط بمدى اشباع الوظيفة لحاجات من حيث النظرة الاجتماعية والمستوى الاداري للوظيفة<sup>(1)</sup>.

**رابعا: العوامل المتعلقة بنمط الاشراف او الادارة.**

وتتعلق هذه العوامل بطرق الاشراف والادارة المتبعة مدى توفر العلاقات الانسانية بين الرؤساء و المرؤوسين حيث يجب ان تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بينهم.

**خامسا: العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة.**

وتشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة ،نظم الاتصالات داخل المنظمة واجراءات المتبعة في العمل والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة .

**سادسا: العوامل البيئية.**

وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد فهو عضو في اسرة معينة ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل وتشمل ايضا كافة الجوانب الثقافية في المجتمع .

**سابعا: العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والاجر وفرصة الترقى.**

وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف ومدى تلبية للحاجيات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف كذلك تستمر كل هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقى الوظيفي ومدى توافق الفرص التطور الوظيفي<sup>(2)</sup>.

**الفرع الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.**

ان الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي كان حصيلة تراكمية وتطورية لما افرزته مدارس الفكر الاداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وادارة العلاقات الانسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة او خارجها وهذا ما ادى الى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

**أولا: نظرية الحاجة.**

اغلب ادبيات السلوك التنظيمي تشير الى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى الى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي حيث تقوم على اساس ان النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الانسان تجاه التصرف بطريقة معينة من اجل اشباع تلك الحاجة ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند اشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل.

الاتجاه الذي تذهب اليه نظريات الحاجة حيث يعتبرون ان الرضا الوظيفي ما هو الا اشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل فيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات.

<sup>1</sup>- محمد سعيد انور سلطان، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 194 .

<sup>2</sup>- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 177.

## 1- نظرية تدرج الحاجات

تأثر ابراهام ماسلو (ABRAHAM MASLOU) بمدخل العلاقات الانسانية الذي يعتمد على استخدام الاساليب السلوكية في الادارة وقدم نظرية لتدرج الحاجات سنة 1940، التي تنص على ان الانسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب اشباعها ودرجة الحاجتها بشكل دائم<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

الشكل رقم (01-10) : هرم تدرج الحاجات لماسلو.



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 116.

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم في مايلي :

**1-1 الحاجات الفيزيولوجية :** وهي الحاجات الاساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجات الى الطعام، الماء النوم....الخ

وفي المنظمة تعد اسهل الحاجات التي يمكن اشباعها من خلال توفير الاجور المناسبة ، توفير وحدات سكنية للعاملين.....الخ

**1-2 حاجات الامن:** وتشمل رغبة الفرد في السلامة والامن وتجنب القلق والتوتر، وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم اقالة العمال، الحماية من تصرفات التعسفية لمشرفين، مختلف وسائل الامن الصناعي ،نظام التأمين والمعاشات...الخ

**1-3 الحاجة الى الانتماء:** وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة الى الود واقامة الصداقة والقبول من طرف الافراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقة الصداقة مع جماعات العمل والانضمام الى نوادي المنظمة.

**1-4 الحاجة الى الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في اختلال مركز اجتماعي هام، احترام الاخرين له الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة، وفي المنظمة قد تظهر من خلال نظام الترقية والمكافآت وخطابات الشكر والتقدير.

**1-5 الحاجة الى تقدير الذات:** تتمثل في رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق انجاز عالي، وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد.

<sup>1</sup> - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 113.

**2- نظرية الدرر (ALDERFER-THEORY)**

قدم الدرر تصنيف للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة انواع من الحاجات كما يلي<sup>(1)</sup>:

**2-1 حاجات البقاء:** وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.

**2-2 حاجات الارتباط:** وتعبّر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة الى التقدير.

**2-3 حاجات النمو:** وتعبّر عن سعي الفرد الى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة الى التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

تعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة اشباع الاحتياجات لديهم، ولكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في ان نظرية الدرر ترى بإمكانية السعي الى تحقيق اشباع اكثر من حاجة في وقت واحد على عكس نظرية ماسلو.

**3- نظرية الانجاز لميكليلاند:** اقترح ماكليلاند (DAVID MCECLELAND) ان هناك ثلاث حاجات اساسية يسعى الفرد الى اشباعها وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الافراد في المنظمة وهي<sup>(2)</sup>:

**3-1 الحاجة الى الانجاز:** وهي الرغبة في التفوق والنجاح في انجاز العمل وتعني ان الافراد يرغبون في اشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون الى اتمام اعمالهم ومحاولة اثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

**3-2 الحاجة الى الانتماء:** وهي الرغبة في تكوين علاقات مع الاخرين ويمكن ان يحصل ذلك من خلال الاعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل او فرق العمل.

**3-3 الحاجة الى السلطة او النفوذ:** وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في الاخرين واشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول الى مراكز السلطة في المنظمة.

وخلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، الدرر، ماكليلاند) هو ان اشباع الحاجة تمثل حالة الرضا وعدم الاشباع يمثل حالة عدم الرضا، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

**ثانيا: نظرية العاملين لهرزبرج (HRZBERG'S TOWFACTORYTHEORY):**

قام فريدريك هرزبرج بناء على دراسة اجراها بتطوير نظرية اسماها نظرية العاملين، حيث استطاع ان يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل او محيط الوظيفة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد انور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 133 .

<sup>2</sup> محمد سعيد انور سلطان، نفس المرجع السابق، ص 140 .

<sup>3</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، الاسكندرية، 2002، ص ص

**1- المجموعة الأولى:** وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة او ما يطلق عليها العوامل الدافعية اي تلك العوامل التي تزود الافراد بالدافعية وتؤدي الى الرضا الوظيفي وترتبط بمحتوى العمل او بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

- القدرة على انجاز العمل.
  - وضوح مسؤولية الفرد عن عمله وعن عمل الاخرين .
  - الحصول على تقدير واحترام الاخرين.
  - فرص الترقية والتقدم في العمل.
  - اداء العمل ذو قيمة واهمية للمنظمة .
- 2- المجموعة الثانية:** العوامل المرتبطة بمحيط العمل او ما يطلق عليه العوامل الوقائية، والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا ونقص الحماس في العمل ولكن توفرها لايعني بضرورة حصول حالة الرضا وتشمل الاتي:
- ظروف العمل المادية.
  - العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل .
  - العلاقة بين الفرد وزملائه.
  - نمط القيادة والاشراف وسياسات المنظمة واساليب ادارتها .

### ثالثا: نظرية العدالة.

ترى ان الفرد يكون مدفوعا في سلوكه الى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور هو شعور وجداني عقلي، يتم التوصل اليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل المهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه، وفيما يلي عرض للنقاط الاساسية لهذه النظرية<sup>(1)</sup>:

- ان الفرد هو كائن مدفوع لان يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.
  - يتم وضع هذه المقارنة في نسبة، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الاجر والترقية والمعاملة الحسنة والحوافز المادية والشكر والمديح والتقدير وغيرها، اما المقام فهو عبارة عن اسهامات الفرد التي تتكون من مجهودات واداء وخبرة وتعليم وكمية عمل وجودة.
  - يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخص بنسبة اخرى للأفراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة، وعلى هذا تكون معادلة العدالة كالآتي:
- (عوائد الفرد / مساهمات الفرد ) تتم مقارنتها بـ (عوائد الاخرين / مساهمات الاخرين ) .
- عندما يشعر الفرد بعدم العدالة فان هذا سيدفع الفرد لمحاولة تخفيض التوتر وانهاء حالة عدم العدالة وهنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي الى قدرة الشعور بالاتزان والاستقرار.

<sup>1</sup> - محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دون ذكر دار النشر، الطبعة الاولى، دون ذكر بلد النشر، 2005، ص 309.



رابعاً: نظرية الإدراك.

يتمثل الإدراك في المستقبل وتفسيرها وترجمتها الى سلوك محدد، وللإدراك خطوات محددة وهي<sup>(1)</sup>:

- الاحساس بالمشيريات المحيطة: ويتم ذلك باستخدام بعض الحواس للفرد .
- الانتباه: يقصد به بعض حواس الفرد الى اتجاه مثير .
- الاختيار: يقصد بذلك ان الشخص يختار ما يقع في دائرة اهتمامه لإدراكه .
- التنظيم: يقصد به وضع المشيريات في وحدات مستقلة بارزة من خلال الاعتماد على التشابه او التكامل .
- التفسير: ويقصد به تأويل المدركات الى معاني معينة مثل ان الاجر الذي يحصل عليه العامل مناسب للجهد الذي يبذله او غير مناسب .
- السلوك: وهو بمثابة رد الفعل الذي يسلكه الشخص نتيجة الإدراك مثل ترك العمل في حالة شعوره بان الاجر الذي يحصل عليه غير مناسب .

المطلب الثالث: مسببات الرضا الوظيفي والناتج الناجمة له.

يعتبر الرضا الوظيفي ظاهرة مليئة بالغموض والتساؤلات حول الاسباب الرئيسية المؤدية له واهم نواتجه.

لفرع الاول: مسببات الرضا الوظيفي.

يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي الى مجموعتين رئيسيتين هما مسببات خاصة بالتنظيم ومسببات خاصة بالفرد ذاته.

أولاً: المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي: تتمثل المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا اذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.
- 2- الاشراف: ان ادراك الفرد بمدى جودة الاشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والامر هنا يعتمد على ادراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم.
- 3- سياسات المنظمة: وهي تشير الى وجود انظمة عمل، ولوائح واجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.
- 4- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة، والتكامل والاهمية والاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- 5- ظروف العمل الجيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن اهم هذه الظروف ما يمس الاضاءة والحرارة والتهوية وحجم الكتب والهاتف وحجم الغرفة.

1 - محسن علي الكتبي، نفس المرجع السابق ص ص 309-310 .

2 - محمد سعيد انور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 200 .

## ثانيا: المسببات الشخصية للرضا الوظيفي.

لقد اظهرت الدراسات ان الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد فالإنسان بطبيعته اقرب الى الرضا والاستياء ومن اهم هذه المسببات ما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد بالاعتزاز بذاته والعلو بقدره كلما كان اقرب الى الرضا عن العمل اما الاشخاص الذين يشعرون بعدم الاعتزاز بالذات فانهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.
- 2- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان اكثر رضا اما الذين يتفاعلون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فانهم عادة ما يكونون مستائين.
- 3- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية او الوظيفة والاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله.
- 4- الرضا العام عن الحياة: يميل الافراد السعداء في حياتهم والراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فانهم عادة ما ينقلون هذه السعادة الى عملهم.

## الفرع الثاني: نتائج الرضا الوظيفي.

هناك عدة نتائج محتملة للرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: اي كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد اجريت عدة دراسات تهدف الى اختيار صحة هذه الفرضية وقد اظهرت كل الدراسات ان هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل الى الانخفاض.
- 2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: نستطيع ان نتصور بان العامل يتخذ قرارا يوميا بما اذا كان سيذهب الى العمل في بداية اليوم ام لا ولاشك ان العامل المحدد لنوع القرار من الفرص البديلة المتاحة للعامل اذا قرر عدم الذهاب الى العمل فاذا كانت هذه الفرص مغرية ولها افضلية لدى العامل فسوف يتغيب عن العمل، والعكس صحيح ومن العوامل الاساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال والرضا عن العمل.
- 3- الرضا عن العمل والاصابات: ان الحوادث الصناعية والاصابات شأنها شأن التغيب او ترك العمل ام هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على اداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته
- 4- الرضا عن العمل ومعدل اداء العمل: لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والاداء موضوعا لكثير من اعمال البحث والجدل على مر السنين حيث ان الرضا الوظيفي يفضي الى الاداء وبعبارة اخرى ان العامل السعيد يعد عامل منتج، بينما يرى الآخرون ان الاداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الاداء المتفوق على الرضا من ادائه الجيد في الوظيفة.

1 - احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة مصر، 2003، ص 230.

2 - محمد سعيد انور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر 2002، ص 204 .

## المبحث الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية.

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة بإهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.

## المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

سوف نقوم في هذا المطلب بدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية، أهمية وأنواع الثقافة التنظيمية ومصادرها بالإضافة إلى دراسة مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية.

## الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

فيما يلي نقدم بعض التعاريف التي أوليت للثقافة التنظيمية:

**تعريف 01:** تشير الثقافة التنظيمية إلى معايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة والقيم والعادات والتقاليد والإتجاهات النفسية السائدة في المنظمة، وحين تستقر ثقافة المنظمة في وجدان العاملين ويصلح لها جذور تظهر سمات هذه الثقافة مثل إهتمام العاملين بالعملاء، درجة الإبتكار، درجة المخاطرة والإلتزام والإنضباط وغير ذلك من السمات<sup>(1)</sup>.

**تعريف 02:** أشار لها (Hitt et al, 2004): بأنها مجموعة معقدة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الجوهرية التي يشاركها الأعضاء في المنظمة والتي تؤثر في الطريقة التي تؤدي بها المنظمة أعمالها<sup>(2)</sup>.

**تعريف 03:** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها إطار معرفي يتكون من الإتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يقاسمها العاملون في المنظمة<sup>(3)</sup>.

## الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية<sup>(4)</sup>:

- تحقيق الهوية التنظيمية.
- تنمية الولاء والإنتماء للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تحديد مجالات الإهتمام المشترك.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، تطور المنظمات " الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 575.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، ط 01، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2016، ص 329.

<sup>3</sup> - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط 01، مجلد 01، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 412.

<sup>4</sup> - جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص 18-19.

- تعزيز الأدوات القيادية والإرشادية المرغوبة.
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- تحديد معايير الإستقطاب والإختيار والترقية والإستغناء.
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.
- توفير إدارة رقابية ذاتية للسلوك أنماط الإتجاهات المرغوبة.

### الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.

لقد تم الاتفاق على وجود نوعين من الثقافة التنظيمية وهما الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، سنتطرق إليها كما يلي<sup>(1)</sup>:

#### 1- الثقافة التنظيمية الضعيفة.

هي التي لا يتم اعتناقها من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين الأعضاء بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.

#### 2- الثقافة التنظيمية القوية.

الثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة أن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والإفتراسات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. وعندما تتجج المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تتمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والإستجابة السريعة للملائمة لإحتياجات عملائها ومطالب الأفراد ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

#### المطلب الثاني: عموميات حول الثقافة التنظيمية.

تستمد المؤسسة ثقافتها من مصادر متنوعة تساهم في تشكيل الثقافة المتميزة للمؤسسة دون غيرها، هذا إضافة إلى وجود مستويات وأبعاد متعددة والتي لها أيضا يد في تصميم هذه الثقافة.

#### الفرع الأول: مصادر الثقافة التنظيمية.

وتتمثل هذه المصادر في ما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- **الإحتفاليات:** هي مناسبات خاصة يحتفل بها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
- 2- **الطقوس والشعائر:** هي أنشطة إحتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص 83-84.

<sup>2</sup> - جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

3- **التقاليد:** هي أنشطة ذات طبيعة متكررة والتي تعكس تعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيها يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز والأفراد.

4- **القصص / الحكايات:** عرض للواقع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.

5- **الأساطير:** هي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.

6- **الأبطال:** الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.

7- **الرموز:** هي أشياء أو تصرفات أو أحداث والتي تمتلك معنى خاص وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية.

8- **اللغة:** هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

#### الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

ينبغي دراسة الثقافة من خلال هذه المستويات الثلاثة، وهي<sup>(1)</sup>:

#### المستوى الأول: الأشياء المصنوعة والظاهرة.

وتتدرج ضمن هذا المستوى الأشياء من صنع الإنسان، ابتداءً من المكان والمباني وغير ذلك من أبعاد البيئة المادية، وكذلك الأبعاد الظاهرية من البيئة الاجتماعية كاللغة والسلوك الظاهري للأعضاء.

#### المستوى الثاني: القيم.

وهو المستوى الأقل ظاهرياً للثقافة، وتعني القيم ما يتم اعتباره مهماً يستحق التفضيل، وما هو صحيح وما هو خطأ فكل ثقافة تغرس في الأعضاء مجموعة قيم تساعد في تحديد السلوك المقبول والسلوك المرفوض، كما تساعد في تحديد ما هو خطأ، وهذه القيم تشكل الأساس للبعد الأول الظاهري، فمثلاً نجد في ثقافة الجد والعمل اهتماماً بقيم النجاح والتفوق، في حين نجد في ثقافة القوة التركيز على الفوز على الآخرين والتغلب عليهم.

#### المستوى الثالث: افتراضات ضمنية أساسية.

هذا البعد هو الأقل ظاهرياً ولكنه بالغ الأهمية، لأنه يشكل الأساس لطبيعة القيم التي تتبناها الثقافة، فمثلاً، إذا سألنا أنفسنا: لماذا تغرس بعض الأسر في أفرادها ثقافة الدراسة وبذل الجهد في العمل؟ سنجد بأن ذلك لأنها "تفترض ضمناً" بأن النجاح والتقدم في الحياة يحصل نتيجة بذل الجهد في الدراسة والعمل، وهذه الافتراضات ضمنية وقد لا تكون شعورية، إلا أنها بالغة الأهمية، حيث تعتمد على نظام القيم، والذي ينعكس بدوره على الأشياء والسلوك الظاهري.

ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي:

<sup>1</sup>- ناصر جردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 152-153.

الشكل رقم (01-02): نموذج Edgar Schein لمستويات الثقافة التنظيمية.



**Source:** Edgar Schein, **organizational culture & Leadership**, San Francisco Jossey Bass publishers, 3rd Edition, 2004, P 26.

من خلال الشكل يتضح لنا أن هذه المستويات الثلاثة مهمة لتشخيص ثقافة منظمة ما وأيضا لتغييرها، ويجب أن تكون متسقة مع بعضها.

الفرع الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية.

لقد رأى العديد من الكتاب أبعاد الثقافة التنظيمية يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والإستقلالية لدى الأفراد.
- 2- التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ويسعون للمخاطرة.
- 3- التوجيه: أي مدى تضع المنظمة أهدافها وتوقعات أدائية واضحة.
- 4- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- 5- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة للعاملين.
- 6- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- 7- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- 8- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات، العلاوات والترقيات)، وعلى أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحايية وغيرها.

1 - حريم حسين، إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط 01، دار حامد، 2013، ص 173.

9- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

10- أنماط الإتصال: إلى أي مدى تحتقر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي وغيره.

المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي لدى العاملين.

لقد أجمع الباحثون 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.

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

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

تستطيع الثقافة التنظيمية أن تؤثر في الرضا الوظيفي للفرد من خلال تأثيرات جوانبها الثلاث عليه والمتمثلة في أولاً بتأثير الجانب المعنوي، ثانياً من خلال تأثير الجانب السلوكي، وأخيراً بتأثير الجانب المادي، كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بنوع الثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن الثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الرضا والعكس في حالة الثقافة الضعيفة.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة للرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والتعقيب عليها والقيمة المضافة.

من خلال البحث توصلنا إلى العديد من الدراسات العربية والمحلية والأجنبية التي تطرقت سابقا إلى موضوع الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية في عدة مجالات وقطاعات، ومن أجل معرفة تأثير الرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية قمنا بعرض الدراسات المتعلقة بالموضوع التي تم الإطلاع عليها، ومن ثم اعتمادها في إعداد البحث كما قمنا بإجراء مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا الحالية مع ذكر القيمة المضافة لهذه الدراسة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.

سوف نعرض في هذا المطلب أولا أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغير الرضا الوظيفي، ثم الدراسات التي تطرقت إلى متغير الثقافة التنظيمية.

أولا: الدراسات التي تناولت المتغير الأول الرضا الوظيفي.

1- الدراسة الأولى: للباحثين ربيعة جريدي ورشيدة طاهر تحت عنوان " علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة 2016 "، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، الجزائر، 2016.

تهدف هذه الدراسة الى البحث عن طبيعة العلاقة التي تربط بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة وما مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي وماهي مستويات ضغوط العمل لدى العاملين؟ وللاجابة على هذه التساؤلات تم اتباع المنهج الوصفي والاعتماد على المنهج التحليلي والاحصائي في اجراء الدراسة التطبيقية فقد تم اختيار 45 عينة من اصل 501 عامل في مؤسسة سونلغاز بتبسة. حيث تم التوصل الى النتائج التالية:

- ان عمال شركة سونلغاز لا يتأثرون بالضغوط بدرجة كبيرة وذلك راجع لاتباع سياسات عادلة في توزيع الاجور كما توفر لهم الامكانيات اللازمة للعمل.

- الموظفون في الشركة يتفاعلون مع بعضهم البعض بصفة مستمرة لتحقيق الاهداف المسطرة.

- كما تتوفر الشركة على كافة متطلبات الرئيسية للعمل من ضوء وتهوية وامن للعمال مما يزيد من رضاهم الوظيفي.

- وجود تعاون فعال بين الادارة والعاملين مما يزيد في انتاجية المؤسسة.

- كما توفر المؤسسة برامج تدريبية وتطويرية لرفع قدرات وامكانية العاملين مما يولد لديهم الشعور بأهميتهم في المنظمة.

2- الدراسة الثانية: للباحث محمد الحسن التيجاني يوسف تحت عنوان " التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة "، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، المملكة العربية السعودية، 2010.

تهدف هذه الدراسة الى البحث ودراسة اثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

وكانت التساؤلات على النحو التالي:



- ماهي انواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة؟.
- ما مدى رضا العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين انواع الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وبين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية؟.
- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم قام بتصميم استبيان وقد شملت عينة الدراسة على 134 عامل.
- وقد توصلت لنتائج هامة وهي :
- الحوافز المادية تقدم للعاملين بالقطاع الصناعي احيانا اما الحوافز المعنوية فتقدم لهم بدرجة قليلة.
- افراد العينة راضون عن بيئة العمل الى حد ما وان هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل مما يدل انه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية والعكس صحيح.
- 3- الدراسة الثالثة: للباحث علي بن يحيى الشهري تحت عنوان " بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية - دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك منطقة الرياض 2002 "، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، 2002.
- تكمن اشكالية الدراسة في التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد وعلاقته بمستوى الانتاجية. والتي من خلالها تم طرح التساؤلات التالية :
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض؟ .
- ماهي العوامل التي تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي جمارك منطقة الرياض؟.
- ما علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية لديهم؟.
- استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت 233 مفتشا جمركيا.
- وشارت نتائج الدراسة الى :
- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الانتاجية اي كلما زادت الانتاجية زاد الرضا والعكس صحيح.
- انخفاض مستوى الرضا لدى العامل بالجمارك بسبب الروتين اليومي وشعوره بنمطية مما يؤدي الى الملل وعدم القدرة على الابداع والابتكار.
- عدم قدرة العاملين الذكور على الوفاء بالتزاماتهم المادية مقارنة مع العاملين الاناث وهذا راجع الى حصولهم على رواتب غير كافية.

## ثانيا: الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني الثقافة التنظيمية.

1- الدراسة الأولى: مقال علمي للباحثين رباحية عيسى وكورتل فريد بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين-، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 05، جوان 2016، ص ص 35-57.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) و (IDC)، وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، عن طريق تطوير استمارة معلومات قيست من خلالها الثقافة التنظيمية بثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الثقة والثقافة الجماعية، ثقافة التعلم التنظيمي، والموقف من استخدام التكنولوجيات الحديثة، وتم توزيع هذه الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من (125) عامل غطت مختلف الفئات في المؤسستين، وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين، وقد اقترحت الدراسة تنمية الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية حتى تصبح مشجعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين.

2- الدراسة الثانية: مقال علمي من إعداد بن عودة مصطفى بعنوان: دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، جامعة الجلفة، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 15، العدد 05، جوان 2018، ص ص 261-281.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (142) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (714) موظف، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وتم توزيع الاستبيان عشوائياً على مختلف العاملين في مؤسسات دباغة الجلود، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج من أهمها ما يلي: ارتفاع مستوى إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، (التوجه بالعميل، الاتساق والتجانس، التوجه بالنتائج، القدرة على التكيف، التوجه بالفريق) إذ سجلت تحققهم بمستويات مرتفعة.

3- الدراسة الثالثة: مقال علمي للأستاذين عبد الباسط هويدي والزهرة قريشي تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة الوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 28، جوان 2018، ص ص 58-76.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة حصرية مكونة من 200 عامل من أصل 316 عامل على مستوى مقاطعة الوادي وقد تكونت العينة المدروسة من الإداريين والتقنيين، ووزعت الإستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية التنظيمية، السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، الأنظمة والقوانين) وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة.

الفرع الأول: أوجه التشابه بين دراستنا والدراسات السابقة.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.

الجول رقم (01-01): يمثل أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- ربيعة جريدي ورشيدة طاهر	- يوجد تشابه في المتغير المستقل (الرضا الوظيفي).	- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز). - الاختلاف في المتغير التابع (ضغوط العمل).
- دراسة محمد الحسن التيجاني يوسف	- يوجد تشابه في المتغير المستقل (الرضا الوظيفي).	- اختلاف في المتغير التابع (التحفيز). - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة).
- دراسة علي بن يحيى الشهري	- يوجد تشابه في المتغير المستقل (الرضا الوظيفي).	- اختلاف في المتغير التابع (الإنتاجية). - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك منطقة الرياض).
- مقال علمي للباحثين روابحية عيسى وكورتل فريد	- يوجد تشابه في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية).	- الاختلاف في المتغير المستقل (الأداء المتميز للعاملين). - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين).
- مقال علمي من إعداد بن عودة مصطفى	- يوجد تشابه في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية).	- الاختلاف في المتغير المستقل (المؤسسة الاقتصادية). - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود

بالجزائر).		
- الاختلاف في المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين).		مقال علمي للأستاذين عبد الباسط هويدي والزهرة قريشي.
- اختلاف في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية).		
- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (المؤسسات الإقتصادية).		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

#### المطلب الثالث: القيمة المضافة للبحث.

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ انه ما يميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة نحاول إبراز أهمية دراستنا في معرفة كيفية استخدام المكونات والأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وقدرتها في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين بملبنة عريب، وتعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات الرضا الوظيفي في المنظمات إلا أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد المتغيرات الخاصة بالرضا الوظيفي وكذلك مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

سوف نقوم بدراسة تأثير الثقافة التنظيمية ممثلة في المكونات المختلفة للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وهذا ما يميز دراستنا لدى العاملين في ملبنة عريب.

## خلاصة.

في ضوء ما تم التعرض له في هذا الفصل يمكن القول أن الثقافة التنظيمية من أكثر العمليات تأثيراً في الرضا الوظيفي، فهي تؤثر في أداء الأفراد وتسعى إلى تحفيزهم ونيل رضاهم وغرس مجموعة من القيم والاحترام بين أفراد المنظمة، فهي الأساس الحقيقي للعلاقة بين القادة والمرؤوسين، لأن القائد يساهم بشكل كبير في بناء ثقافة تنظيمية جيدة، كما تسعى هذه الأخيرة إلى جعل سلوك جميع أفراد المنظمة موحد من أجل تحقيق أهداف المنظمة وفقاً للإمكانيات المتاحة، وبذلك تحاول توجيه الأفراد وتغيير تصرفاتهم في بعض الأحيان من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لتحافظ على كيانها.

# الفصل الثاني

**تمهيد.**

بعد عرض مختلف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري من خلال الفصل الأول، جاء هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة لمؤسسة ملبنة عريب بغرض الكشف ميدانيا عن مدى تأثير الرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** بطاقة تعريفية لمؤسسة ملبنة عريب.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة.

**المبحث الثالث:** تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة ملبنة عريب.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة الأم وتقديم "ملبنة عريب".

### 1- التطور التاريخي للمؤسسة الأم.

الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته orlac كان فيما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام بإنشائها المستعمر الفرنسي، وكانت تسمى آنذاك Laiko، وتعني التعاونية الجزائرية للحليب، وكان موقعها بئر خادم بالجزائر العاصمة، التي تركها الاستعمار الفرنسي باسم Coletal تقوم بتوزيع حليب البقر في قارورات من الزجاج، وبما أن إنتاجها كان ضعيفاً بدأ الديوان الوطني للتجارة Onaco يقوم باستيراد الحليب من السوق الأوروبية المشترك آنذاك، إلا أن هذا لم يلبي حاجيات السكان المتزايدة على الحليب.

ولهذا تم إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته " Onalait " بمرسوم رئاسي رقم 23-69 نوفمبر 1969 وهي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة.

وكان يبلغ عدد عمالها آنذاك 450 عامل عمدت Onalait إلى عدة استثمارات لتوسيع قدراتها الإنتاجية، فقامت ببناء وحدات إنتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب.

بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات قامت الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاث مناطق:

- الديوان الجهوي للحليب في الوسط Orlac ومركزه بالجزائر العاصمة؛

- الديوان الجهوي للحليب في الشرق ومركزه بعنابة؛

- الديوان الجهوي في الغرب ومركزه بعريب.

### 2- تقديم ملبنة عريب.

كان يضم الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط Orlac بعد تأسيسه عام 1981 ثلاث وحدات

وهي:

- وحدة بئر خادم؛

- وحدة بودواو؛

- وحدة ذراع بن خدة.

في سنة 1987 أنشأت وحدة عريب حيث تم إنجاز المصنع وبدأ نشاطه خلال ماي 1989 بعدما تم تأسيسه من طرف المجموعة القانونية الإيطالية Introcoop وتم إبرام الصفقات في 24/12/1985 وقد قدرت رخصة البرنامج ب 1550000.00 دج، وكان يبلغ عدد عمال الوحدة آنذاك 300 عامل وقد تم اختيار الوحدة بالمنطقة نظراً للمساحة الشاسعة، حيث تتربع على مساحة تقدر ب 11 هكتار إضافة إلى وجود عدد لا بأس به من مربي أبقار الحليب، كما أن بلدية عريب تقع على الخط الوطني رقم 04 وتبعد على مقر الولاية ب 11 كلم، وقد تحصلت الوحدة على استقلالها بتاريخ 21/10/1989.

وابتداء من تاريخ جويلية 1997 أصبحت Orlac تسمى بالمجمع الصناعي للحليب Giplait وقد اختارت الوحدة نفسها ملبنة عريب و هي الآن شركة ذات أسهم SPA رأس مالها يقدر ب 200,000,000 دج، عدد عمالها حالياً



293 عامل، وهي تتمتع باستقلالية التسيير، في سعر مختلف منتجاتها، ما عدا سعر الحليب باعتباره منتجاً استراتيجياً، فسعره تسيطر عليه المديرية لجميع الوحدات وبأمر من الدولة.

**3- أهداف مؤسسة ملبنة عريب.**

بعد تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي إلى موزع مستقل بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج كانت توزعه من قبل، وتستطيع إضافة منتجات جديدة، فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها التوزيعي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إنشاء مخزون أمان وتدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعها؛

- إعداد برنامج التمويل على ضوء احتياجات الزبائن؛

- توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع موردين و زبائن جدد؛

- تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح، أي مضاعفة رقم الأعمال؛

- السهر على مراقبة الجودة وتركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن؛

- العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز وتوسيع شبكة التوزيع والاتصال.

ووحدة عريب للحليب ومشتقاته كباقي المؤسسات الأخرى، دخلت في مرحلة اقتصاد السوق، حيث أصبحت مؤسسة ذات أسهم بالعقد الموثق بتاريخ 11/07/1997 والمسماة حالياً "ملبنة عريب" برأس مال قدره 200,000,000 دج، وشرعت في طرح رأس مالها في 21/09/1997.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لملبنة عريب (أنظر الملحق رقم 01).**

يتعلق بالجانب الوظيفي للتنظيم المعتمد من قبل المؤسسة وتصميم هذا الهيكل مرتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يحدد العلاقة بين مختلف المديريات الفرعية للمؤسسة ومراكز اتخاذ القرارات وتنفيذها.

وتتمثل الدوائر والمصالح المكونة لهذا الهيكل كما يلي:

**أ- المدير العام:** ويقوم بالمهام التالية

**ب - إدارة الوحدة:** له مسؤولية على كل المجريات النشاط اليومي للوحدة والمديريات الفرعية؛

- التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية والتنموية للوحدة (التموين - إنتاج - توزيع)؛

- مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة، وأخطار التسيير ومسؤولية جنائية؛

- الإشراف على الهيئات والمصالح والأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل.

- الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للوحدة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات.

- إبرام صفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل عقود تجارية.

- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديريات الفرعية آنذاك للوحدة، وذلك للتسيق فيما بينها.

- إمضاء كل المستندات، الوثائق والتقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة أو المتعاملين.

ج - مديرية المراقبة الداخلية: وتضم أربع مكاتب رئيسية و هي:

- مديرية الرقابة والأمن؛

- مكتب مراقبة التسيير؛

- مكتب أمانة المدير؛

- مكتب المنازعات والشؤون القانونية.

د- المديرية الفرعية لمالية والمحاسبية: وتضم أربع مصالح و هي على التوالي:

- مصلحة المحاسبة العامة؛

- مصلحة المحاسبة التحليلية؛

- مصلحة الميزانية؛

- مصلحة التغطية؛

هـ - المديرية الفرعية للإدارة العامة: وتشرف على ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة تسيير المستخدمين؛

- مصلحة الأجور والإعانات الاجتماعية؛

- مصلحة الوسائل العامة؛

و- المديرية الفرعية للإنتاج: وتشرف على الأقسام التالية:

- قسم إنتاج الحليب؛

- قسم إنتاج مشتقات الحليب؛

- قسم إنتاج قشدة مثلجة؛

- قسم جمع وتدعيم الحليب؛

ن - المديرية الفرعية لمراقبة الجودة: و تضم كل من المصالح التالي:

- مصلحة التنظيم والتطهير؛

- المصلحة البيكتروولوجية؛

- المصلحة الفيزيولوجية؛

ي - مديرية الصيانة: وتضم كل من المصالح التالية:

- مصلحة الطرق؛

- مصلحة التدخل؛

- مصلحة المعدات والآلات الجديدة؛

- مصلحة المنافع؛

- مصلحة الصيانة والتجهيزات.

ل - المديرية التجارية: وتضم مديرتين فرعيتين، مديرية البيع ومديرية الشراء، ولكل منهما مجموعة من

المصالح تقوم بالإشراف عليها.

## - نشاط المؤسسة.

إن نشاط المؤسسة هو نشاط اقتصادي تجاري، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، وتلبية رغبات المستهلكين إلى حدّ معين، فملبنة عريب تمزج بين عدة أنشطة أو وظائف تقوم بها في حياتها اليومية وهي:

أ- **الشراء**: تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، يتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر.

ب - **الإنتاج**: بعدما تقوم المؤسسة بعملية الشراء للمواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط الملبنة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك وهذه المنتجات الخاصة بالحليب ومشتقاته وندرجها في ما يلي:

الحليب المبستر، اللبن، حليب البقر، قشطة طازجة، الياغورت، تحلية، الجبن الطازج، وهذه المنتجات تنتج يوميا.

وفي كل المواسم أما المنتجات التي تنتجها في فصل الصيف إلى جانب المنتجات السابقة نجد المثلجات.

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة.**

حيث خصصنا هذا المبحث لعرض طريقة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، سنتطرق في المطلب الأول إلى الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة، أما المطلب الثاني تناولنا فيه الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.

**المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.**

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمت باختيار عينة عشوائية من عمال ملبنة عريب بولاية عين الدفلى، وذلك كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي المتمثل في جميع عمال مختلف المؤسسات الاقتصادية في الوطن، وقد اقتصرت الدراسة على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة**

**1- مجتمع الدراسة:** يتألف مجتمع الدراسة من العمال الذين يعملون بملبنة عريب بولاية عين الدفلى وذلك لمعرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسة.

وتتمثل وحدات مجتمع الدراسة في كل فرد عامل داخل ملبنة عريب بولاية عين الدفلى، ونظرا لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل العمال، لجأنا إلى اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع الذي يمثل بدوره مجموعة من العمال في ملبنة عريب لدراستها.

**2- عينة الدراسة:** تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لعينة من العمال في ملبنة عريب بولاية عين الدفلى، وتم توزيع 50 إستبانة بنسبة 100% واسترجاع 50 استبانة.

**جدول رقم (1-2): عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.**

50 استبانة	الاستبانات الموزعة
50 استبانة	الاستبانات المسترجعة

المصدر: من إعداد الطالبين.

**ثانياً: متغيرات الدراسة.**

- المتغير المستقل: الرضا الوظيفي هو المتغير المستقل أو المتغير في نموذج الدراسة.
  - المتغير التابع: الثقافة التنظيمية هي المتغير التابع في نموذج الدراسة.
- يمكن تمثيل نموذج الدراسة في المخطط الموالي:

## شكل رقم (2-1): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.

وسنتطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان) أنظر الملحق رقم (02).

يعد الاستبيان من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية بحيث تصمم قائمة من الأسئلة لتوليد البيانات الضرورية للدراسة حيث تمكننا هذه البيانات من الوصول إلى معرفة مختلف الآراء ومن ثم التوصل إلى النتائج.

1- مكونات أداة الدراسة: لقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة (الاستبيان) على النحو التالي:

أ- الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، والتأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها لأغراض البحث العلمي لا لشيء آخر سواه.

ب- البيانات التعريفية بالمبحوثين (أفراد العينة): وقد تم تحديدها بخمسة فقرات اشتملت الجوانب التالية: النوع الإجتماعي، السن، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة.

ت- فقرات الاستبيان: وقد تم التماس إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان من خلال الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

✓ من 1 إلى 1.80 غير موافق بشدة؛

✓ من 1.80 إلى 2.60 غير موافق؛

✓ من 2.60 إلى 3.40 محايد؛

✓ من 3.40 إلى 4.20 موافق؛

✓ من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

- وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية.

**المحور الثاني:** أسئلة الرضا الوظيفي.

**المحور الثالث:** أسئلة الثقافة التنظيمية.

**ثانياً:** أداة القياس (برنامج الـ SPSS).

قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS: statistical package for social science) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي " SPSS ver 22 " (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير واختبارات الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.

**ثالثاً:** صدق الاستبانة: أنظر الملحق رقم (03).

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) أردنا التحقق من صدقها وثباتها، ولأجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف للتحكيم، وذلك بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبيان، وقد أشار بعد ذلك إلى مجموعة من الملاحظات والتي تم أخذها بعين الاعتبار.

إضافة إلى ذلك قمنا أيضاً بدراسة ثبات الاستبيان من أجل التحقق من ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha de Chronbach's) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1 ويعبر عن نسبة أفراد العينة (العمال) الذين يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية في نفس الظروف.

## جدول رقم (2-3): مقياس ألفا كرومباخ

المجال	ألفا كرومباخ
22	0.899

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال ما توصلت إليه نتائج البرنامج الإحصائي spss والممثلة في الجدول أعلاه، يتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60 %، ونلاحظ بأن درجة الاتساق الداخلي في هذه الدراسة تقدر بـ: 0.899 أي بنسبة 89.9 % وهي نسبة تقترب من الواحد، إذن أداة القياس في هذه الدراسة تتمتع بدرجة جيدة جدا من الثبات بالنسبة لكل فقرات الاستبيان ويمكن أن تبين مدى مصداقيته، وهذا يدل على ثبات أجوبة العمال " المستجوبين " (أي يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية).

## المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

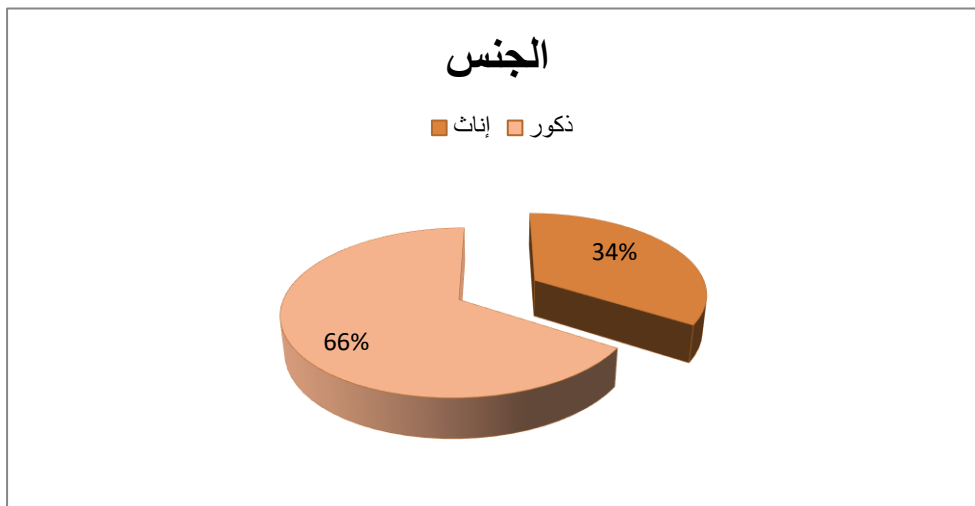
بعد القيام بتوزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للإستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، الفقرات المتعلقة بالرضا الوظيفي، الفقرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، ومن ثم عرض مفصل لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بناء على مخرجات أو نتائج البرنامج الإحصائي spss.

## أولاً: تحليل البيانات الشخصية.

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي و الأقدمية في العمل، حيث سوف نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية على اعتباره مقسماً إلى محاور وأولها هذه البيانات وفق ما يلي:

- 1- النوع الاجتماعي: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.  
جدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	30	60%
أنثى	20	40%
المجموع	50	100%



الشكل رقم (2-2).

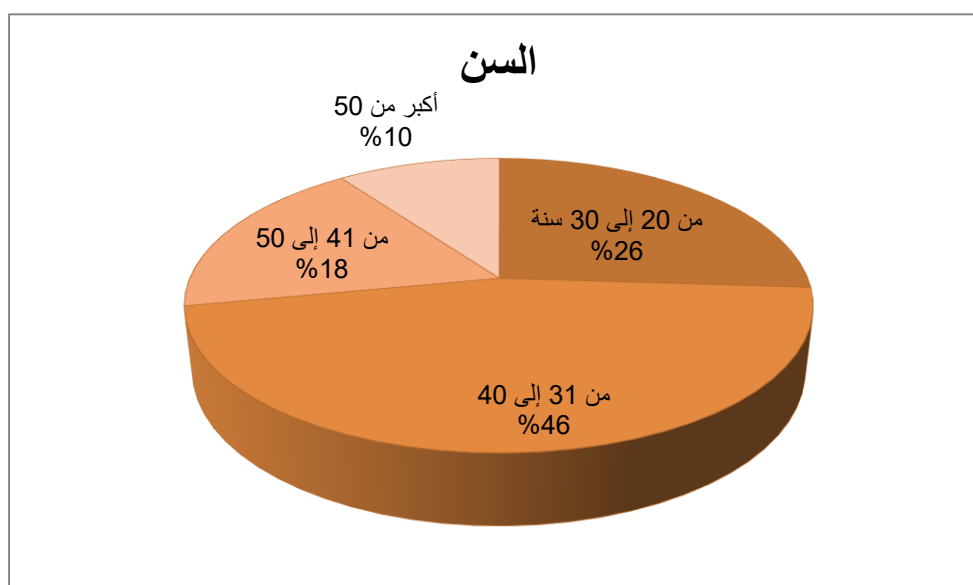
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور تقدر بـ: 60 % من أفراد العينة وبتكرار قيمته 30، أما بالنسبة للإناث فقدت النسبة المئوية بـ: 40 % وبـ 20 تكرارات، أي أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأعلى، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.



2- السن: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.  
جدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي
من 20 إلى 30 سنة	13	26 %
من 31 إلى 40 سنة	23	46 %
من 41 إلى 50 سنة	09	18 %
أكثر من 50 سنة	05	10 %
المجموع	50	100%



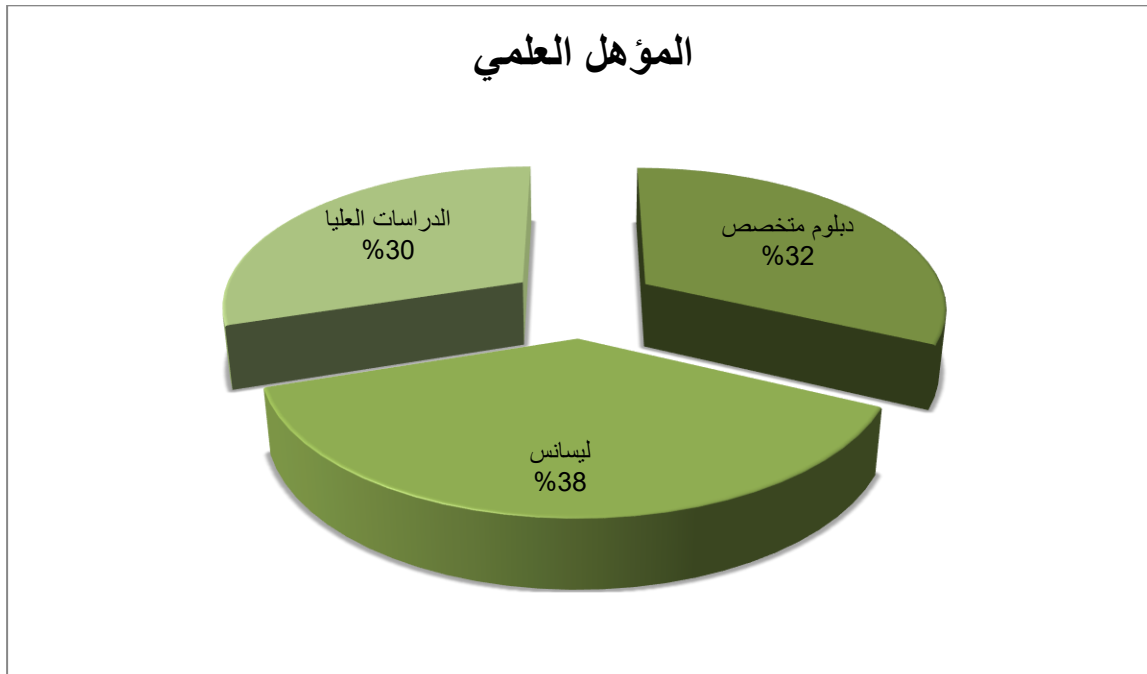
الشكل رقم (2-3)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتضح لنا من الجدول أن أفراد العينة الذين ساهموا في ملء الاستبيان يتراوح سنهم ما بين 31 سنة و40 سنة وهم يمثلون أعلى نسبة والتي قدرت بـ: 46 % وبتكرار قيمته 23 مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، لأن المؤسسة تحتاج إلى فئة الشباب أكثر.

3- المؤهل العلمي: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.  
جدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
دبلوم متخصص	16	32%
ليسانس	19	38%
الدراسات العليا	15	30%
المجموع	50	100%



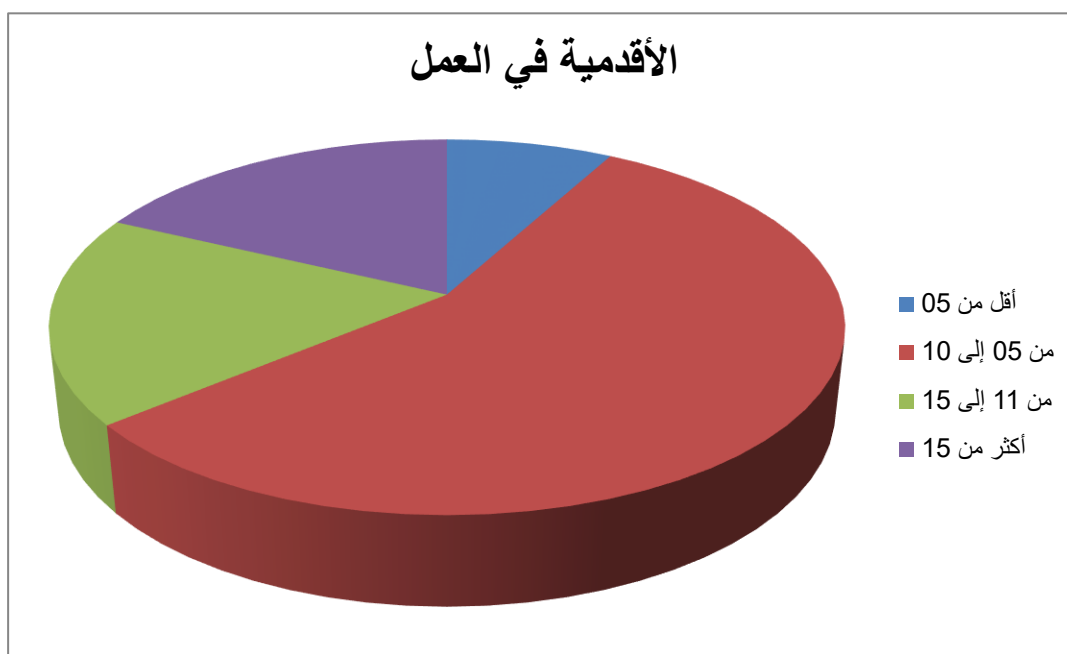
الشكل رقم (2-4)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في مستوى " ليسانس " على غرار المستويات التعليمية الأخرى والتي قدرت بـ: % 38 وبـ 19 تكرار، وهذا يدل على استثمار مؤسسة ملبنة عريب للكفاءات الجامعية.

4- الأقدمية في العمل: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.  
جدول رقم (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 05	04	08 %
من 05 إلى 10	28	56 %
من 11 إلى 15	09	18 %
أكثر من 15	09	18 %
المجموع	50	100 %



الشكل رقم (2-5)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بسنوات الخبرة أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات على غرار السنوات الأخرى والتي قدرت بـ: 56 % وبـ 28 تكرار.

## ثانياً: تقييم عينة الدراسة لعبارات الرضا الوظيفي.

سنحاول دراسة آراء العمال حول مدى تأثير الرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وهذا من خلال قياس التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال 25 عبارة.

الرضا الوظيفي: الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول متغير الرضا الوظيفي.

جدول رقم (2-8): تحليل عبارات الرضا الوظيفي.

المؤشر الإحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	3.68	1.115	24	54	10	5	7	1- تفضل العمل بهاته المؤسسة على غيرها من المؤسسات .
موافق	3.48	1.249	28	44	10	8	10	2- وظيفتك ممتعة بدرجة كافية ولا تسبب لك أي مشاكل.
موافق	3.34	1.272	22	48	-	10	20	3- يتناسب راتبك مع مسؤولياتك الحالية.
موافق	3.84	0.889	16	74	4	-	8	4- أنت راض عن النظام الذي تقيم به المؤسسة أداء للعمال.
موافق	3.68	1.019	20	50	8	14	12	5- ترى أن المؤسسة تحقق لك شعوراً بالأمن الوظيفي.
موافق	3.56	1.053	24	50	15	6	5	6- أنت راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل داخل المؤسسة.
موافق	3.56	0.951	18	58	-	18	8	7- تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة وعادلة.
موافق	3.82	0.691	20	68	6	-	6	8- انا راض عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها.
موافق	4.00	0.700	30	68	1	1	-	9- انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين.
موافق	4.12	0.773	37	52	5	4	4	10- مكان العمل نظيف ويشعرنى بارتياح كبير.

موافق	3.24	1.318	20	50	14	11	5	11- يتم العمل بيني وبين اعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.
موافق	3.62	1.002	الرضا الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:
- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة بـ: 54 % ويتكرر 27 " لموافق " على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 3.68 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري قدره 1.115، وهذا يوحي إلى أن العمال يفضلون العمل بهاته المؤسسة على غيرها من المؤسسات.
- السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 44 % من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 22 وبوسط حسابي 3.48 وبإنحراف معياري قدره 1.249، وهذا كون أن وظيفة العمال ممتعة بدرجة كافية ولا تسبب لك أي مشاكل.
- السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 48 % ويتكرر 24 وبوسط حسابي 3.34 وبإنحراف معياري قدره 1.272، وذلك راجع لتناسب راتب العمال مع مسؤولياتهم الحالية.
- السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 74 % ويتكرر قيمته 37 و وسط حسابي قدره 3.84 وبإنحراف معياري قدره 0.889، وهذا دليل على رضا العمال عن النظام الذي تقيم به المؤسسة أدائهم.
- السؤال رقم (05): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 50 % من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 25 وبوسط حسابي 3.68 وبإنحراف معياري قدره 1.019، وهذا يوحي إلى أن ترى أن المؤسسة تحقق للعمال شعورا بالأمن الوظيفي.
- السؤال رقم (06): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 50 % ويتكرر 25 وبوسط حسابي 3.56 وبإنحراف معياري قدره 1.053، وهذا يدل على رضا العمال عن الطريقة التي ينظم بها العمل داخل المؤسسة.
- السؤال رقم (07): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 58 % ويتكرر قيمته 29 و وسط حسابي قدره 3.56 وبإنحراف معياري قدره 0.951، وهذا دليل على أنه يتم منح المكافآت على اساس معايير واضحة وعادلة.
- السؤال رقم (08): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 68 % ويتكرر قيمته 34 و وسط حسابي قدره 3.82 وبإنحراف معياري قدره 0.619، وهذا دليل على أن العمال راضين عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها.

**السؤال رقم (09):** وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة " موافق " كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 68 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 34 وبوسط حسابي 4.00 وبإنحراف معياري قدره 0.700، ومنه فإن العمال راضين عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين.

**السؤال رقم (10):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 52 % وبتكرار قيمته 26 و وسط حسابي قدره 4.12 وبإنحراف معياري قدره 0.773، لأن مكان العمل نظيف ويشعر العمال بارتياح كبير.

**السؤال رقم (11):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 50 % وبتكرار قيمته 25 و وسط حسابي قدره 3.24 وبإنحراف معياري قدره 1.318، لأن يتم العمل بين اعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.

• أما المجال الكلي للرضا الوظيفي متوسطه الحسابي يساوي 3.66 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري إجمالي 1.002 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة.

#### ثالثاً: الثقافة التنظيمية.

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية.

**جدول رقم (2-9):** تحليل عبارات الثقافة التنظيمية.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبرة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق بشدة	4.26	0.899	48	30	16	3	3	1- القيم السائدة في الملبنة تنظم العلاقة بين الأفراد العاملين.
موافق	4.00	0.700	28	68	2	1	1	2- تفصل المديرية بين علاقات العمل وعلاقات القرابة.
موافق	3.94	0.793	18	60	7	7	8	3- توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.
موافق	3.76	0.797	19	56	10	5	10	4- تلتزم برزنامة التوقيت الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.

موافق	4.12	0.773	34	52	10	3	3	5- تحافظ بإستمرار على ممتلكات الملبنة مما يساهم في تعزيز مكانتها وتطورها.
موافق	3.90	0.814	22	62	10	6	-	6- توجه العمال إلى ضرورة احترام العادات والتقاليد المتعارف عليها داخل الملبنة.
موافق	3.84	0.866	30	52	12	-	6	7- تتم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء.
موافق بشدة	4.22	0.932	48	30	-	13	9	8- الأنظمة والقوانين المعمول بها تساعد على تحقيق معدلات العمل المطلوبة.
موافق	3.24	1.318	10	50	14	6	20	9- توزيع المكافآت والجوائز يتم بطريقة قانونية وعادلة.
محايد	3.28	1.196	10	30	36	8	16	10- تطبيق إجراءات العقوبات بعدالة على جميع العاملين.
موافق	3.68	1.115	20	54	8	-	18	11- الأنظمة والقوانين المعتمدة توفر مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمال.
موافق	3.48	1.249	23	44	11	12	10	12- السياسات والإجراءات المتبعة تساعد في تعزيز الولاء والانتماء للملبنة وخلق الشعور بالمسؤولية.
موافق	3.34	1.272	20	48	6	16	10	13- المبادئ الأساسية لسلوكك في الملبنة واضحة ومفهومة.
موافق	3.84	0.889	18	74	-	4	4	14- لا توجد في الملبنة طبقة أو عوائق عنصرية بين العمال.
موافق	3.77	0.972	الثقافة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة بـ: 48 % وبتكرار 24 " لموافق بشدة " على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.26 يقع ضمن الفئة الخامسة لسلم التقييم المتمثلة في [4.20 - 5] وبإنحراف معياري قدره 0.899، وهذا لأن القيم السائدة في الملبنة تنظم العلاقة بين الأفراد العاملين.
- السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة " موافق " كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 68 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 34 وبوسط حسابي 4.00 وبإنحراف معياري قدره 0.700، ومنه فإن المديرية تفصل بين علاقات العمل وعلاقات القرابة.
- السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: " موافق " بنسبة قدرها 60 % وبتكرار 30 وبوسط حسابي 3.94 وبإنحراف معياري قدره 0.793، وهذا يوحي بأنه توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.
- السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 56 % وبتكرار قيمته 28 و وسط حسابي قدره 3.76 وبإنحراف معياري قدره 0.797، وهذا راجع لالتزام العمال برزمة التوقيت الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.
- السؤال رقم (05): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 52 % وبتكرار قيمته 26 و وسط حسابي قدره 4.12 وبإنحراف معياري قدره 0.773، لأن العمل لهم ثقافة المحافظة باستمرار على ممتلكات الملبنة مما يساهم في تعزيز مكانتها وتطورها.
- السؤال رقم (06): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 62 % وبتكرار قيمته 31 و وسط حسابي قدره 3.90 وبإنحراف معياري قدره 0.814، وهذا راجع إلى أن العمال يتوجهون العمال إلى ضرورة احترام العادات والتقاليد المتعارف عليها داخل الملبنة
- السؤال رقم (07): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 52 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 26 وبوسط حسابي 3.84 وبإنحراف معياري قدره 0.886، وهذا معناه أنه تتم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء.
- السؤال رقم (08): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق بشدة" بنسبة قدرها 48 % وبتكرار 24 وبوسط حسابي 4.22 وبإنحراف معياري قدره 0.932، وهذا راجع إلى أن الأنظمة والقوانين المعمول بها تساعد على تحقيق معدلات العمل المطلوبة.
- السؤال رقم (09): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 50 % وبتكرار قيمته 25 و وسط حسابي قدره 3.24 وبإنحراف معياري قدره 1.318، لأن توزيع المكافآت والجوائز يتم بطريقة قانونية وعادلة.
- السؤال رقم (10): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "محايد" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 36 % وبتكرار قيمته 18 و وسط حسابي قدره 3.28 وبإنحراف معياري قدره 1.196، لأنه تطبق إجراءات العقوبات بعدالة على جميع العاملين.



**السؤال رقم (11)** تمثلت أعلى نسبة بـ: 54 % وبتكرار 27 " لموافق " على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 3.68 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبإنحراف معياري قدره 1.115، وهذا يوحي إلى أن الأنظمة والقوانين المعتمدة توفر مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمال.

**السؤال رقم (12):** وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 44 % من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 22 وبوسط حسابي 3.48 وبإنحراف معياري قدره 1.249، وهذا راجع لكون السياسات والإجراءات المتبعة تساعد في تعزيز الولاء والانتماء للملينة وخلق الشعور بالمسؤولية.

**السؤال رقم (13):** معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 48 % وبتكرار 24 وبوسط حسابي 3.34 وبإنحراف معياري قدره 1.272، وذلك لأن المبادئ الأساسية لسلوك العمال في الملينة واضحة ومفهومة.

**السؤال رقم (14):** نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 74 % وبتكرار قيمته 37 و وسط حسابي قدره 3.84 وبإنحراف معياري قدره 0.889، وهذا دليل على أنه لا توجد في الملينة طبقية أو عوائق عنصرية بين العمال.

• أما المجال الكلي للثقافة التنظيمية متوسطه الحسابي يساوي 3.77 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبإنحراف معياري إجمالي 0.972 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة.

#### رابعا: إختبار فرضية الدراسة.

والتي تتمثل في وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية في ملبنة عريب عند مستوي  $\alpha=0.05$ ، ولإختبار هذه الفرضية نقوم بدراسة تأثير الرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية في ملبنة عريب ( أنظر الملحق رقم 04).

تتمثل متغيرات نموذج هذه الدراسة في المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)، والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)

كالتالي:

$y=a+bx$  حيث أن  $b$  تعني معدل التغير في قيمة  $y$  عندما تتغير قيمة المتغير  $x$  بوحدة واحدة أما  $a$  فهو ثبات المعادلة (معامل التقاطع).

#### الجدول (2-11): نتائج تأثير الرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية						المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل
				Sig.	قيمة t		
				*0.000	4.726	10.972	a
*0.00	4.368	0.540	0.785	*0.000	3.579	0.152	X

\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية = 0.785 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما  
( $Sig. = 0.000 < \alpha = 0.05$ )

\* معامل التحديد  $R^2=0.540$ ، والذي يعني أن 54 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) سببها المتغير الخاص بالنموذج (الرضا الوظيفي) والنسبة المتبقية 46 % ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الثقافة التنظيمية.

\*  $F=4.368$ ،  $sig=0.00$  وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05، معناه دالة إحصائية وبالتالي مقبولة وهذا يدل على وجود تأثير وعلاقة معنوية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية في ملبنة عريب.  
\*  $a=10.972$ ، و إختبار ستيودنت  $t_a=4.726$  بإحتمال  $Sig = 0.000$  أقل من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي الثابت مقبول إحصائياً.

\*  $b_x=0.152$ ، إختبار ستيودنت  $t_{bx}=3.579$  بإحتمال  $Sig = 0.00$  ، أكبر من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي مقبول إحصائياً.

وبالتالي نستنتج أنه توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية.

## خلاصة.

تمكنا من خلال هذا الفصل من التعرف على متغيرات الدراسة والمتمثلة في الرضا الوظيفي كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع، بالإضافة إلى ملبنة عريب التي تعتبر بمثابة المتغيرات التي توفر البيئة لدراسة الظاهرة، ثم تعرفنا على مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وأسلوب المعاينة المستخدم وكيفية توزيع الاستمارات التي كانت بطريقة ورقية، والتي تمخض عليها إجمالاً في نهاية المطاف (50) إستبانة صالحة للتحليل والمناقشة تم تطرقنا إلى كيفية تصميم الاستبانة والأدوات التي اعتمدنا عليها، والإجراءات المتبعة في إعداد بيانات الدراسة لتحليلها وتفسيرها معتمدين على البرنامج الإحصائي (SPSS)، تم إدخال جميع البيانات واستخدام عديد الاختبارات الإحصائية التي ساعدتنا للوصول إلى نتائج تسمح لنا بتفسير الظاهرة، هذا وقمنا باختبار أداة الدراسة وذلك باختبار صدقها.

الخاتمة

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية بالغة في نجاح الكثير من المنظمات في عصرنا هذا، والتي تيدف بالأساس للاهتمام والحفاظ على أهم طاقة مميزة في المنظمات ألا وهو المورد البشري، فالكثير من الدراسات اهتمت بسلوك هذا الأخير وكيفية الاستفادة من قدرات وزيادته فاعليته في الاداء وبالتالي أن يكون راضيا ليستمر ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة بالدرجة الأولى، وهذا هو جوهر الرضا الوظيفي باعتباره متغير تابع لمجموعة من المتغيرات حصرناها في الثقافة التنظيمية في عدة أبعاد تضمنتها هذه الأخيرة.

إن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من الأهداف التي تسعى المنظمة إليه لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها فالإدارة الناجحة هي التي تهتم بأهم مورد في المنظمة والذي يتمثل في المورد البشري وذلك من خلال الثقافة التي تطبع كل مؤسسة وتترسخ في الأفراد، فالتقدير والإحترام بين الأفراد والإدارة ومنحهم فرص لسماع إقتراحاتهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات، وكذا تركيز المنظمة على القيم الإيجابية كالعقل والإنتاج كلها تعتبر قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المنظمة، وتؤثر على سلوك الأفراد وبذلك يظهر ولأنهم لمؤسستهم وشعورهم بالسعادة والرضا في البقاء بالمنظمة، فالثقافة التنظيمية ذات علاقة قوية وموجبة بالرضا الوظيفي، حيث أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة بمثابة المحرك الأساسي للرضا وترهن نجاح أي منظمة.

ومن أجل محاولتنا معالجة إشكالية البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة، عمدنا للاطلاع على الجوانب المحيطة بمتغيرات الدراسة، وتحديد بعد كل متغير، وذلك بتقديم المفاهيم النظرية حول المستجدات الجديدة في متغيرات دراستنا، ثم حددنا الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، ثم تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتقديم الإضافة المرجوة من هذه الدراسة، ثم حددنا الطريقة وأدوات الدراسة التي تمثلت في إجراء إستبانته، وعديد الاختبارات الإحصائية للمساعدة في الوصول إلى نتائج تساعد على إسقاطها على الواقع وفي الأخير وبعد جمع الاستمارات وجمع الاستبانات وتحليلها، قمنا باختبار صحة الفرضيات وعرض نتائج الدراسية.

### نتائج واختبار الفرضيات.

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات ويتضح على النحو التالي:  
بالنسبة للفرضية الأولى: والتي تنص على أن مكونات الثقافة التنظيمية تتمثل في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية)، وأهم عناصر الرضا الوظيفي هي (الاجر، محتوى العمل، نمط الاشراف، الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية)، فقد تم التأكد من صحتها.

بالنسبة للفرضية الثانية: توجد هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة ملبنة عريب عند مستوى دلالة 0.05، وذلك إستنادا على النتائج المتوصل إليها من تحليل مخرجات برنامج SPSS، حيث أثبتت نتائج الدراسة على وجود إرتباط طردي قوي بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية بمؤسسة ملبنة عريب، وكذلك على عدم وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية من خلال إختبار فيشر.

مما سبق نستنتج أنه يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية بالنسبة لمؤسسة ملبنة عريب بولاية عين الدفلى.

### نتائج الدراسة.

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي تضمنتها مختلف أجزاء البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

### نتائج الدراسة النظرية.

من خلال الفصل النظري ومباحثه الذي تم فيها عرض جميع الجوانب المتعلقة بالدراسة في شكلها النظري تمكنا من الخلوص إلى مجموعة من النتائج، نذكر أهمها كالاتي:

1- الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة؛

2- كمن أهمية الثقافة التنظيمية في خلق الإلتزام والانتماء للموظفين كما تعتبر إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة؛

3- الرضا الوظيفي يعبر عن مستوى رضا العامل تجاه خمسة عناصر هي العمل الذي يقوم به، الراتب الذي يتقاضاه، وكذا نظام الترقيّة في مؤسسته، زملائه في العمل، ونمط الإشراف في مؤسسته؛

4- للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في حياة الموظف، وقد ظهر مجموعة من النظريات التي تفسره وتهتم بدراسته؛

5- لكل من القيم التنظيمية والمعتقدات والتوقعات والأعراف علاقة بالرضا الوظيفي.

- **نتائج الدراسة الميدانية:** من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من المستخدمين لمؤسسة ملبنة عريب، وذلك عن طريق الاستبانة، وبعد التحليل والمناقشة يمكن أن نصوغ أهم نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

1- سيطرة جنس الذكور على الإناث، مما يعكس حاجة المؤسسة إلى الذكور بسبب طبيعة نشاط المؤسسة.

2- غالبية العاملين في المؤسسة من فئة الشباب، لأن المؤسسة تحتاج إلى فئة شباب أكثر.

3- هيمنة أفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة ليسانس، وهذا يدل على استثمار المؤسسة للكفاءات الجامعية.

4- وجود تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية بالنسبة لمؤسسة ملبنة عريب بولاية عين الدفلى.

### توصيات الدراسة

- ضرورة إهتمام المؤسسة أكثر بتنمية القيم بين الموظفين من خلال تنظيم العلاقة بينهم وتوضيح القواعد والتعليمات التنظيمية بالإضافة إلى ذلك على المديرية أن تعطي إهتماما بالأفراد المتميزين في الأداء بمكافأتهم

وتحفيزهم مما ينعكس ذلك إيجابيا في قدرتهم على تحقيق الأداء الجيد والمطلوب، وزيادة رضاهم الوظيفي؛

- ضرورة إهتمام المديرية بآراء العاملين ومقترحاتهم وتبنيها لأفكار جديدة والإقتراحات التي يقدموها وإشراكهم في إتخاذ القرارات لاسيما التي تعنيهم وتقوية علاقات العمل والإعتماد على حلقات النقاش؛

- العمل على زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في الملبنة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المديرية من خلال وضع نظام ترقية عادل وإتاحة فرص الترقية لكل الموظفين؛
- إجراء المزيد من الدراسات على موضوع دور الرضا الوظيفي في تنمية الثقافة التنظيمية في ملبنة عريب.
- الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية؛
- ضرورة اهتمام مسؤولي المؤسسات والوحدات بمفهوم الثقافة التنظيمية؛
- إجراء تربصات وتنظيم ندوات علمية للتذكير بهذا المجال؛
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات الاقتصادية.

### آفاق الدراسة

- تتحور موضوع هذه الدراسة تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة ملبنة عريب ولاية عين الدفلى، وأثناء دراستنا لهذا الموضوع تبادر إلى أذهاننا العديد من المواضيع التي يمكن أن تكون اتجاهات لبحوث مستقبلية، ونقترح المواضيع والبحوث التالية:
- 1- دراسة معوقات الثقافة التنظيمية داخل الإدارة التي تحول دون فعاليتها وسبل المواجهة؛
  - 2- أثر الرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري؛
  - 3- أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي؛
  - 4- دور الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة.

المراجع



المراجع باللغة العربية.

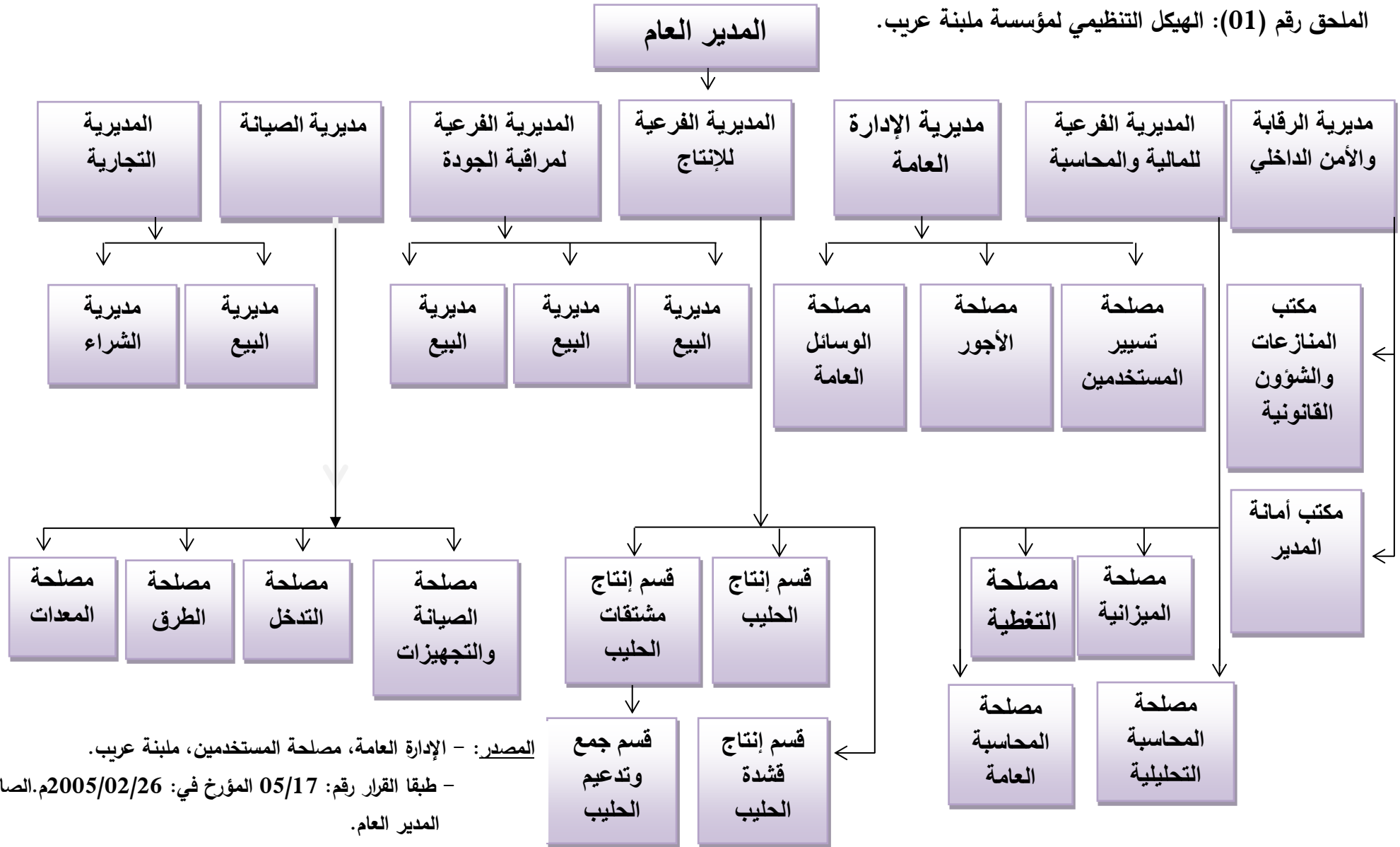
أولاً: الكتب.

- 1- ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.
- 2- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 3- احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 4- احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، الاسكندرية، 2002.
- 5- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة مصر، 2003.
- 6- أحمد ماهر، تطور المنظمات " الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 7- جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 8- حسن حريم ، السلوك التنظيم - سلوك الافراد في المنظمات، دار زاهر للنشر، الاردن، 1997.
- 9- حريم حسين، إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط 01، دار حامد، 2013.
- 10- عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ، 1997.
- 11- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2003.
- 12- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 13- محفوظ احمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2014.
- 14- محمد الصيرفي، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى.
- 15- محمد سعيد انور سلطان، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 16- محمد سعيد انور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 17- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دون ذكر دار النشر، الطبعة الاولى، دون ذكر بلد النشر، 2005.
- 18- محمد سعيد انور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر 2002.
- 19- ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، ط 01، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2016.
- 20- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط 01، مجلد 01، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 21- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

- 22- راوية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 23- رونالد ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الاردن.
- 24- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
- 25- ناصر جردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- ثانيا: رسائل الدكتوراه والماجستير.
- 1- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 2- عزيون زهية، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 اوت، 2007.
- 3- شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة، دراسة حالة مؤسسة **sopromac** بميلة مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة، 2002.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة عريب.





جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الأخ الكريم...الأخت الكريمة

في إطار التحضير لنيل مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية  
أضع بين أيديكم هذا الإستمبيان آملا في دعمكم من أجل إجراء الدراسة الميدانية لموضوع:

## تأثير الرضا الوظيفي على الثقافة التنظيمية للعاملين

### دراسة حالة ملبنة عريب بعين الدفلى

وذلك بتفضلكم للإجابة على محتوى فقرات وأسئلة الاستبيان بكل دقة، شفافية وموضوعية، وأحيطكم علما بأن آراءكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.  
شكرا لكم ولإهتمامكم وكرم مساعدتكم، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام والامتنان.

تحت إشراف:

الأستاذ: بغدادي بلال

إعداد الطالبين:

\* حلال محمد اسلام

\* حمدي اسلام

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة.

### معلومات عامة

#### 1- المعلومات الشخصية

النوع الإجتماعي: ذكر  أنثى

السن: أقل من 20 سنة  من 21 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  أكبر من 40 سنة

المؤهل العلمي: ليسانس  ماستر  دكتوراه

أقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

#### المحور الاول : الرضا الوظيفي.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تفضل العمل بهاته المؤسسة على غيرها من المؤسسات.					
02	وظيفتك ممتعة بدرجة كافية ولا تسبب لك أي مشاكل.					
03	يتناسب راتبك مع مسؤولياتك الحالية.					
04	أنت راض عن النظام الذي تقيم به المؤسسة أداء للعمال.					
05	ترى أن المؤسسة تحقق لك شعورا بالأمن الوظيفي.					
06	أنت راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل داخل المؤسسة.					
07	تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة وعادلة.					

					08	انا راض عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها.
					09	انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين.
					10	مكان العمل نظيف ويشعرنى بارتياح كبير.
					11	يتم العمل بيني وبين اعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.

### المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	القيم السائدة في الملبنة تنظم العلاقة بين الأفراد العاملين.					
13	تفصل المديرية بين علاقات العمل وعلاقات القرابة.					
14	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.					
15	تلتزم برزنامة التوقيت الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.					
16	تحافظ باستمرار على ممتلكات الملبنة مما يساهم في تعزيز مكانتها وتطورها.					
17	توجه العمال إلى ضرورة احترام العادات والتقاليد المتعارف عليها داخل الملبنة.					
18	تتم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء.					
19	الأنظمة والقوانين المعمول بها تساعد على تحقيق معدلات العمل المطلوبة.					
20	توزيع المكافآت والجوائز يتم بطريقة قانونية وعادلة.					
21	تطبق إجراءات العقوبات بعدالة على جميع العاملين.					
22	الأنظمة والقوانين المعتمدة توفر مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات					

					العمال.
					23 السياسات والإجراءات المتبعة تساعد في تعزيز الولاء والانتماء للملينة وخلق الشعور بالمسؤولية.
					24 المبادئ الأساسية لسلوكك في الملينة واضحة ومفهومة.
					25 لا توجد في الملينة طبقية أو عوائق عنصرية بين العمال.

الملحق رقم (03): صدق و ثبات الإستبيان.

Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	49	98.0
Exclues <sup>a</sup>	1	2.0
Total	50	100.0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.899	46

الملحق رقم (04): معامل الارتباط ومعادلة الإنحدار للرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية.

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	y <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : x  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.785 <sup>a</sup>	.540	.540	5.865975



a. Prédictors : (Constante), y

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régressio n	71.988	1	71.988	4.368	.000 <sup>b</sup>
Résidus	696.829	48	14.826		
Total	768.816	49			

a. Variable dépendante : x

b. Prédictors : (Constante), y

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constant e)	10.972	1.668		4.726	.000
y	.152	.019	.205	3.579	.000

a. Variable dépendante : x