



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



عنوان المذكرة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية لدى الموظفين

دراسة ميدانية ببلدية غرداية ولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:  
د. بوسنان بكير

إعداد الطالبة:  
غادة مريم

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. بابا واعمر بالحاج	أستاذ محاضر "ب"	مناقشا ورئيسا
د. بوسنان بكير	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
د. الواهج ربيع	أستاذ محاضر "ب"	مناقشا

السنة الجامعية:

2024 / 2025 م – 1445 هـ / 1446 هـ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



عنوان المذكرة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية لدى الموظفين  
دراسة ميدانية ببلدية غرداية ولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:  
د. بوسنان بكير

إعداد الطالبة:  
غادة مريم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. بابا واعمر بالحاج	أستاذ محاضر "ب"	مناقشا ورئيسا
د. بوسنان بكير	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
د. الواهج ربيع	أستاذ محاضر "ب"	مناقشا

السنة الجامعية:

2024 / 2025 م – 1445/1446هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

إلى من كانوا النور الذي أضاء دربي، والنبض الذي دفعني للاستمرار  
إلى من علّموني الصبر، وزرعوا في قلبي الإيمان بالعلم والعمل  
إلى من لولاهم ما وصلت إلى هذه اللحظة إلى والديّ العزيزين، دعاؤكما كان  
سلاحي، وحبكما كان طريقي.  
إلى من آمنوا بقدرتي وشجعوني في لحظات الضعف قبل القوة.  
إلى كل روح صادقة رافقتني في هذه الرحلة العلمية.  
أهدي هذا العمل المتواضع عربون محبة وامتنان.

غادة مريم

## الشكر والعرفان

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور بوسنان بكير، على ما قدمه لي من توجيهات قيّمة، وملاحظات بناءة، ودعم مستمر طيلة فترة إعداد هذه المذكرة، فقد كان له الأثر الكبير في إخراج هذا العمل بهذه الصورة الأكاديمية.

كما لا يفوتني أن أشكر كل الأساتذة الذين أثروا معارفي طيلة مشواري الجامعي، وكل من ساعدني وساندني ولو بكلمة طيبة، وإلى زملائي وزميلاتي الذين كانوا خير رفيق في رحلة البحث والدراسة، لكم مني كل الشكر والعرفان.

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لدى موظفي بلدية غرداية، من خلال دراسة ميدانية شملت 80 موظفًا دائمًا في المؤسسة. انطلقت الدراسة من فرضية عامة مؤداها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظف للثقافة التنظيمية ومستوى جودة حياته المهنية، بالإضافة إلى ثلاث فرضيات فرعية. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن إدراك الموظفين لأبعاد الثقافة التنظيمية كان منخفضًا نسبيًا، كما تبين أن مستوى جودة الحياة المهنية لديهم كان متوسطًا مائلًا إلى الانخفاض، وهو ما يعكس بيئة عمل لا تزال تفتقر إلى بعض مقومات الرضا والدعم والتحفيز. أما بخصوص العلاقة بين المتغيرين، فقد أظهرت النتائج عدم تحقق الفرضية العامة، إذ لم تسجل علاقة ارتباط دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية. كما لم تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة، حيث لم تظهر فروق دالة في جودة الحياة المهنية تعزى لاختلاف مستوى إدراك الثقافة التنظيمية، مما يشير إلى احتمال وجود عوامل وسيطة لم يتم تناولها في هذه الدراسة. وعليه، تُبرز هذه النتائج أهمية إعادة النظر في المناخ الثقافي داخل المؤسسات المحلية، لا سيما من خلال تفعيل ممارسات الإدارة العادلة، التقدير، إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. **الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، جودة الحياة المهنية، الموظف، بلدية غرداية، إدارة الموارد البشرية، التحليل الإحصائي، بيئة العمل.

### Summary:

This study aimed to investigate the relationship between organizational culture and quality of work life among employees of the Municipality of Ghardaia, through a field study involving 80 permanent staff members. The research was based on a general hypothesis suggesting a statistically significant relationship between employees' perception of organizational culture and their perceived quality of work life, in addition to three sub-hypotheses.

The statistical analysis revealed that employees' perception of the dimensions of organizational culture was relatively low, while their level of quality of work life was moderate, tending toward low. This reflects a work environment still lacking in some key elements of satisfaction, support, and motivation. Regarding the main hypothesis, results showed that it was not confirmed, as no statistically significant correlation was found between organizational culture and quality of work life.

Likewise, the third sub-hypothesis was not supported, as no significant differences in quality of work life were observed based on variations in perceived organizational culture, indicating the potential presence of intermediate variables not addressed in this study.

Accordingly, the findings highlight the need to reconsider the organizational climate within local institutions, especially by reinforcing practices of fairness, appreciation, employee involvement in decision-making, and balance between professional and personal life.

**Keywords:** Organizational culture, quality of work life, employee, Ghardaia Municipality, human resource management, statistical analysis, work environment.

## فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
إهداء	
شكر وعرفان	
ملخص الدراسة بالعربية	
ملخص الدراسة بالانجليزية	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول والأشكال	
فهرس الملاحق	
مقدمة	1-3
<b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b>	
الإشكالية	6
الفرضيات	7
أهداف الدراسة	8
أهمية الدراسة	8
المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة	9
عرض الدراسات السابقة وتصنيفها	9
التعقيب على الدراسات السابقة	14
<b>الفصل الثاني الثقافة التنظيمية</b>	
تمهيد	18
مفهوم الثقافة التنظيمية	19
أنواع الثقافة التنظيمية	20
أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات	22
خصائص الثقافة التنظيمية	24
أبعاد الثقافة التنظيمية	25

27	مكونات الثقافة التنظيمية
28	مستويات الثقافة التنظيمية
29	النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
32	خلاصة الفصل
الفصل الثالث جودة الحياة المهنية لدى الموظف	
34	تمهيد
35	مفهوم جودة الحياة المهنية
36	تطور مفهوم جودة الحياة المهنية
37	أهمية جودة الحياة المهنية للموظف
38	أبعاد جودة الحياة المهنية
40	مظاهر جودة الحياة المهنية
41	عوامل نجاح جودة الحياة المهنية
43	معوقات تحسين جودة الحياة المهنية
45	أثر جودة الحياة المهنية على أداء الموظف
46	قياس جودة الحياة المهنية
48	النظريات المفسرة لجودة الحياة المهنية
50	خلاصة الفصل
الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية	
52	تمهيد
53	منهج الدراسة
53	الدراسة الاستطلاعية
54	الخصائص السيكمترية للأداة
55	مجتمع الدراسة
55	عينة الدراسة
57	حدود الدراسة



58	أدوات الدراسة
59	الأساليب الإحصائية المستخدمة
60	خلاصة الفصل
الفصل الخامس عرض وتفسير ومناقشة النتائج	
62	تمهيد
63	عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
64	عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
65	عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
66	الاستنتاج العام
69	قائمة المصادر والمراجع
73	الملاحق

## فهرس الجداول والأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول رقم (1)	يبين المحددات الاجتماعية لعينة الدراسة	56
الجدول رقم (2)	يبين النتائج معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لدى الموظفين في بلدية غرداية	62
الجدول رقم (3)	يبين النتائج متوسطات أبعاد الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في بلدية غرداية	63
الجدول رقم (4)	يبين النتائج يبين النتائج متوسطات أبعاد جودة الحياة المهنية لدى الموظفين في بلدية غرداية	64
جدول رقم (5)	يبين نتائج الفروق في جودة الحياة المهنية تعزى لاختلاف مستوى إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية لدى الموظفين في بلدية غرداية	65

## فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
ملحق رقم 01	استبيان الدراسة	73
ملحق رقم 02	نماذج	76

مقدمة:

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين في ميدان علم النفس التنظيمي والسلوك المهني، لما لها من تأثير بالغ على حياة الأفراد داخل بيئة العمل. إذ تشكل الثقافة التنظيمية الإطار غير المادي الذي يحدد قيم المؤسسة، أنماط التفاعل بين العاملين، أساليب اتخاذ القرار، ومستوى الالتزام والانضباط. وتمثل في ذات الوقت البُعد الخفي الذي يؤثر في سلوك الموظف دون أن يكون دائماً ظاهراً أو مُعترفاً به رسمياً.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها الجزائر، سعت المؤسسات، لا سيما العمومية منها، إلى تطوير أنظمتها الداخلية لمواكبة متطلبات الحداثة وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال. غير أن العديد من هذه المؤسسات ما تزال تعاني من تدنٍ في مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة حالات التوتر المهني، وتراجع في مستويات الانتماء التنظيمي. وهنا يبرز التساؤل حول مدى نجاعة الثقافة التنظيمية السائدة في دعم احتياجات الموظف النفسية والمهنية، والبيئة المحيطة به.

في هذا السياق، يبرز مفهوم **جودة الحياة المهنية** كأحد المؤشرات النفسية والسلوكية الدالة على مدى رضى الموظف عن بيئته المهنية، من حيث العدالة، التقدير، الأمن الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، والمناخ التنظيمي الداعم. وتفيد إحصائيات صادرة عن تقارير وطنية حول تسيير الموارد البشرية أن نسب التغيب المهني والاستهلاك المرتفع للإجازات المرضية في بعض الإدارات العمومية الجزائرية يعزى بدرجة كبيرة إلى تدهور جوانب مرتبطة بجودة الحياة المهنية، مما ينعكس سلباً على الأداء العام والخدمة العمومية.

وعليه، فإن دراسة العلاقة بين **الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية** تمثل محوراً بالغ الأهمية، لا سيما في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق استقرار وظيفي، ورفع مستوى الرضا والانتماء، وتحفيز الموظف على العطاء. فالثقافة التنظيمية الفعالة لا تُبنى فقط على اللوائح والإجراءات، بل على قيم مشتركة، وسلوكيات متفق عليها، وقيادة داعمة تعي أهمية الإنسان كعنصر محوري في العملية التنظيمية.

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل **العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لدى الموظفين في المؤسسات الجزائرية**، من خلال مقارنة كمية وتحليلية تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد النفسية والسلوكية لهذا التفاعل.

وقد جاء هذا البحث ضمن خمسة فصول مترابطة:

تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، من خلال عرض الإشكالية، الأهداف، الفرضيات، الأهمية النظرية والتطبيقية، وتعريف المفاهيم الأساسية، إلى جانب عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

أما الفصل الثاني، فقد حُصص لدراسة الثقافة التنظيمية من حيث المفهوم، الأنواع، الخصائص، الأبعاد، والمكونات، بالإضافة إلى النظريات المفسرة لها.

وجاء الفصل الثالث ليعالج موضوع جودة الحياة المهنية، من خلال عرض مفاهيمها، تطورها التاريخي، أبعادها، أهميتها، والعوامل المؤثرة فيها، وصولاً إلى النظريات المفسرة لها.

في حين حُصص الفصل الرابع للجانب الميداني، حيث تم عرض منهج الدراسة، أدواتها، عيّنتها، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأخيراً، تم في الفصل الخامس عرض النتائج المتوصل إليها، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري، واستخلاص استنتاجات عامة مدعمة بتوصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل الجزائرية.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1. إشكالية الدراسة:

تُعد الثقافة التنظيمية من الركائز الجوهرية في بناء بيئة عمل فعالة ومستقرة، فهي تمثل الإطار المرجعي الذي يوجّه سلوك العاملين ويحدد نمط العلاقات داخل المؤسسة. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الثقافة التنظيمية لا تقتصر على المظاهر الشكلية للمؤسسة، بل تشمل مجموعة من القيم، المعتقدات، العادات، والمعايير التي توجه تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع محيطهم المهني. وقد أكد Schein (1992) أن الثقافة التنظيمية هي البنية العميقة التي تحدد طريقة فهم الموظف لدوره، وحدود مسؤولياته، وموقعه داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، برز مفهوم جودة الحياة المهنية كأحد المفاهيم الحديثة التي تهتم بتحسين ظروف العمل بما يضمن التوازن بين الجوانب المادية والنفسية في حياة الموظف. وتُعد جودة الحياة المهنية مؤشراً لمدى رضا العامل عن بيئته المهنية، ومدى شعوره بالأمن، والاستقرار، والإنصاف داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس بدوره على دافعيته، إنتاجيته، وانتمائه التنظيمي. ووفقاً لدراسة (Walton 1973)، فإن جودة الحياة المهنية تشتمل على ثمانية أبعاد أساسية من بينها: المشاركة، التقدير، العدالة، النمو المهني، والتوازن بين العمل والحياة الخاصة.

وقد تناولت عدة دراسات العلاقة بين المتغيرين، حيث بيّنت دراسة أبو زيد (2019) أن الثقافة التنظيمية ذات الأبعاد التشاركية والقيادية التحفيزية تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى جودة الحياة المهنية للعاملين. كما توصلت دراسة حجازي ومكاوي (2021) إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية والشعور بالرضا العام عن البيئة المهنية.

وفي ضوء ما سبق، تتبين الأهمية النظرية والعملية لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية، خاصة في بيئة العمل العمومي التي تواجه تحديات متزايدة على مستوى التحفيز، الاستقرار، والأداء. وانطلاقاً من هذا السياق، تتحدد إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

**ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لدى موظفي بلدية غرداية بولاية**

**غرداية؟**

ويتفرع عن هذه الإشكالية العامة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى إدراك موظفي بلدية غرداية للثقافة التنظيمية السائدة داخل مقر عملهم؟

2. ما مستوى جودة الحياة المهنية من وجهة نظر موظفي بلدية غرداية؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك موظفي بلدية غرداية لجودة الحياة المهنية تعزى لاختلاف مستويات إدراكهم لأبعاد الثقافة التنظيمية (كالعدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة، والالتزام بالقيم التنظيمية)؟

## 2. فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لدى موظفي بلدية غرداية.

### الفرضيات الفرعية:

1. يوجد مستوى مرتفع لإدراك الموظفين لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في بلدية غرداية.
2. يتمتع الموظفون بمستوى متوسط إلى مرتفع من جودة الحياة المهنية داخل بلدية غرداية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك موظفي بلدية غرداية لجودة الحياة المهنية تُعزى لاختلاف مستويات إدراكهم لأبعاد الثقافة التنظيمية، والمتمثلة في: العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة، والالتزام بالقيم التنظيمية.

### 3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لدى موظفي بلدية غرداية.
- تحديد مستوى إدراك الموظفين لأبعاد الثقافة التنظيمية داخل بلدية غرداية، من خلال قياس استجاباتهم حول عناصر مثل العدالة التنظيمية، التقدير، المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام، والقيادة.
- التعرف على مستوى جودة الحياة المهنية كما يراها الموظفون العاملون بالبلدية، وذلك عبر تقييمهم لمجالات متعددة تتعلق بالرضا المهني، الأمن الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة، والدعم الاجتماعي والمؤسسي.
- تحليل العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية، والبحث في مدى تأثير أحدهما على الآخر.
- الكشف عن الفروق الإحصائية في جودة الحياة المهنية تعزى إلى اختلاف مستويات إدراك الموظفين لأبعاد الثقافة التنظيمية.
- اقتراح آليات تطويرية تستند إلى النتائج الميدانية، تمكن بلدية غرداية من تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز جودة الحياة المهنية، بما يساهم في رفع الأداء العام للمؤسسة.

### 4. أهمية الدراسة:

#### 1. الأهمية النظرية:

- تدرج هذه الدراسة ضمن الجهود العلمية الرامية إلى توسيع الفهم النظري لمتغيري الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية، والربط بينهما ضمن بيئة العمل الجزائرية.
- توفر هذه الدراسة نموذجًا تفسيريًا للإدراك التنظيمي وتأثيراته على الحالة النفسية والمهنية للموظف، مما يغني المحتوى الأكاديمي في مجال علم النفس التنظيمي.
- تساهم في سد الفراغ البحثي، خاصة في ظل ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في السياق البلدي والمؤسسات العمومية الجزائرية.

#### 2. الأهمية التطبيقية:

- تساعد القائمين على تسيير الموارد البشرية داخل بلدية غرداية على فهم طبيعة العوامل النفسية والتنظيمية المؤثرة في حياة الموظف اليومية.



- تُعد مرجعًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في تصميم برامج لتحسين الأداء المهني من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية.
- تبرز هذه الدراسة الحاجة إلى سياسات داخلية متكاملة تستند إلى القيم التنظيمية وتستهدف بناء بيئة عمل أكثر عدلاً وتقديرًا للموظفين.

## 5. المفاهيم الإجرائية

لأغراض هذه الدراسة، تم اعتماد التعاريف الإجرائية التالية للمتغيرات:

### 1. الثقافة التنظيمية

هي "جملة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة، وتوجه أنماط التفاعل داخلها، وتشكل هوية المنظمة".  
إجرائيًا: هي الدرجة التي يتحصل عليها كل مبحوث وتم قياسها عبر استبيان يتضمن عدة أبعاد رئيسية منها:

العدالة التنظيمية، التقدير والتحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، القيادة، الالتزام التنظيمي

### 2. جودة الحياة المهنية

هي "الشعور العام الذي يحظى به الموظف تجاه بيئة العمل، ومدى رضاه عن عناصرها المختلفة بما ينعكس على حالته النفسية واستقراره المهني".  
إجرائيًا: هي الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال استبيان يغطي الجوانب التالية:  
الأمان الوظيفي، العدالة في توزيع المهام والمكافآت، فرص النمو والتطور، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، المناخ التنظيمي الداعم.

### 6. الدراسات السابقة:

تُعد البحوث العلمية ذات قيمة حقيقية عندما تُبنى على ما سبقها من دراسات، وتُطوّر ما تم التوصل إليه، أو تُعالج الثغرات التي تركتها. ومن هذا المنطلق، يشكّل هذا العنصر قاعدة معرفية مهمة، حيث يُسلّط الضوء على أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، سواء التي تناولت الثقافة التنظيمية باعتبارها محددًا رئيسيًا في البيئة المؤسسية، أو التي ركزت على جودة الحياة المهنية كمؤشر لرضا الموظف واستقراره، أو تلك التي درست العلاقة التفاعلية بين المتغيرين معًا.

ويهدف هذا العنصر إلى عرض وتحليل مجموعة من الأبحاث السابقة، وتصنيفها وفق مجالاتها، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، من حيث الأهداف، المنهجية، أدوات الدراسة،

والعينة. كما يتضمن الفصل تعقيماً نقدياً يُبرز موقع الدراسة الحالية ضمن الإسهامات العلمية في هذا الميدان، ويوضح ما ستضيفه من حيث المعالجة أو النتائج.

**أولاً: دراسات تناولت موضوع الثقافة التنظيمية:**

**الدراسة الأولى:** بن عوطة صالح (2020)، "الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي - تبسة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة عمومية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة مكونة من 50 موظفاً، باستخدام أداة الاستبيان.

أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (وخاصة أبعاد القيادة، التفاعل، المشاركة) وبين تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

**- مدى الاستفادة:** تبين هذه الدراسة الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي، كما تدعم فرضيات الدراسة الحالية المتعلقة بتأثير الثقافة على جودة حياة الموظف.

**الدراسة الثانية:** بن عياد زينب (2022)، "الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، جامعة سطيف 2.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمردودية الفردية للعاملين في مؤسسة خاصة.

استخدمت المنهج الوصفي، وتم توزيع استبيان على عينة قدرها 80 موظفاً. أبرزت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً وفعالاً للثقافة التنظيمية على الأداء من خلال آليات التنظيم والاتصال الفعال داخل المؤسسة.

**- مدى الاستفادة:** رغم تركيزها على الأداء، فإن انعكاسات الثقافة التنظيمية تمتد لتشمل أيضاً أبعاد جودة الحياة المهنية، مثل التحفيز والانتماء، ما يُثري الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية.

**الدراسة الثالثة:** شلبي محمد زيدان (2017)، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على مستشفيات قطاع غزة.

سعى الباحث إلى معرفة العلاقة بين نمط الثقافة السائدة في المؤسسات الصحية ومستوى أداء الموظفين. تم استخدام المنهج الكمي من خلال استبيان ورّع على عينة من 120 موظفاً صحياً. وتوصلت النتائج إلى أن الثقافة القائمة على القيم المشتركة والتعاون ترفع من التزام العامل وتحسن من أدائه.

– **مدى الاستفادة:** تساعد هذه الدراسة في فهم دور الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الحساسة (الصحة)، وتدعم فكرة تأثير المناخ الثقافي على الجوانب النفسية والمهنية للعامل، وهي فكرة مركزية في الدراسة الحالية.

**الدراسة الرابعة:**

**Bakouch & Mahdjoub (2022) ، "La culture organisationnelle et son impact sur l'efficacité du travail", étude appliquée sur des établissements publics algériens.**

أجريت هذه الدراسة بالفرنسية على مجموعة من المؤسسات الجزائرية العمومية، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ومؤشرات الفعالية. اعتمدت على تحليل استبيانات وبيانات مقابلات، وأظهرت أن الثقافة المنفتحة والمبنية على التحفيز والحوار تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى الرضا والإنتاجية.

– **مدى الاستفادة:** تقدم هذه الدراسة دعمًا مباشرًا للبعد الثقافي في البيئة الجزائرية، وتدعم توجه البحث الحالي نحو استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية في السياق المحلي.

**ثانيا: دراسات تناولت موضوع جودة الحياة المهنية**

**الدراسة الأولى:** باسة ياسين (2024): "الذكاء الاجتماعي وعلاقته بجودة الحياة المهنية لدى عينة من موظفي قطاع التربية بولاية غرداية"، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الذكاء الاجتماعي لدى الأساتذة وجودة حياتهم المهنية، وقد أجريت على عينة من أساتذة التعليم الثانوي باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. واعتمد الباحث على استبيانين؛ أحدهما لقياس الذكاء الاجتماعي، والآخر لقياس جودة الحياة المهنية. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين الذكاء الاجتماعي وارتفاع جودة الحياة المهنية، خاصة في أبعاد مثل التوازن النفسي والتفاعل الاجتماعي.

– **مدى الاستفادة:** تعزز هذه الدراسة أهمية البعد النفسي والاجتماعي في بناء جودة الحياة المهنية، وتُظهر أن جودة الحياة ليست مرتبطة فقط بالجوانب المادية، بل بالسياق العاطفي والتواصلي أيضًا.

**الدراسة الثانية:** كيجل دنيا (2018)، "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في

**المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية"**، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 2.

سعت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بمكوناتها المختلفة (العدالة، الأمان، فرص النمو...) وبين الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة عمومية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ووزع الاستبيان على عينة مكونة من 70 موظفًا.

أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين جودة الحياة المهنية ودرجة التزام الموظف تجاه المؤسسة.

- **مدى الاستفادة:** تسهم هذه الدراسة في دعم أحد الفرضيات الأساسية في البحث الحالي، والمتمثلة في أن تحسين جودة الحياة المهنية يعزز الأداء التنظيمي، وتدعم كذلك الأبعاد المعتمدة في قياس جودة الحياة المهنية.

الدراسة الثالثة: صليحة بوشنب (2020)، "جودة الحياة المهنية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى معلمي التعليم الابتدائي"، مذكرة ماستر، جامعة باتنة 1.

تناولت الدراسة العلاقة بين جودة الحياة المهنية ومستوى الاحتراق النفسي، حيث اعتمدت على استبيانين مطبقين على عينة من المعلمين قوامها 60 فردًا. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين جودة الحياة المهنية ومظاهر الاحتراق النفسي (التعب، التوتر، فقدان الدافعية).

- **مدى الاستفادة:** تكشف هذه الدراسة أثر غياب جودة الحياة المهنية على الصحة النفسية للموظف، وهو ما يدعم الحاجة إلى الاهتمام بها كعامل وقائي وضروري لاستقرار النفسي والوظيفي.

الدراسة الرابعة: لريب، سامية، وبوشريية، مراد (2021): جودة الحياة المهنية لدى الطاقم الطبي في قطاع الصحة الجزائري، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، الجزائر.

تناولت هذه الدراسة مستوى جودة الحياة المهنية لدى العاملين في المؤسسات الصحية الجزائرية، من أطباء وممرضين، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيان خاص على عينة مكونة من 80 موظفًا. ركزت الدراسة على عدة أبعاد مثل: التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ظروف العمل، وضغوط المهنة.

أظهرت النتائج أن مستوى جودة الحياة المهنية كان منخفضًا، خاصة في الجوانب النفسية والاجتماعية، مما انعكس سلبًا على أداء الطاقم الطبي ورضاهم المهني. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي داخل المؤسسات الصحية.

- **مدى الاستفادة:** تبرز هذه الدراسة أثر الظروف المهنية غير الملائمة على جودة الحياة الوظيفية، خاصة في بيئات العمل الحساسة كالمؤسسات الصحية. وتدعم نتائجها أهمية تعزيز بيئة العمل الإنسانية والنفسية لتحسين الأداء المهني لدى الموظفين، مما ينسجم مع أهداف الدراسة الحالية في بلدية غرداية.

ثالثاً: دراسات تناولت الموضوعين معاً: الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية  
الدراسة الأولى: ماجد الجعيد (2019)، "أثر الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمحكمة العامة بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز.  
هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين، وتحليل العلاقة بينهما.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة 132 موظفاً. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، وخصوصاً في أبعاد مثل بيئة العمل، أسلوب القيادة، ونمط الاتصال.

– مدى الاستفادة: تُعدّ هذه الدراسة من أهم المراجع المباشرة للدراسة الحالية، إذ إنها تناولت الموضوعين معاً، وأثبتت العلاقة التفاعلية بين الثقافة السائدة في المؤسسة ومستوى جودة الحياة المهنية لدى الموظفين.

الدراسة الثانية: عباس، هيام محمد (2021): "الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية وأثرهما في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في مستشفى الحسين التعليمي في محافظة ذي قار"، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 14، العدد 1، العراق.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الحسين التعليمي في محافظة ذي قار. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 75 موظفاً بالمستشفى، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الالتزام، المشاركة) على جودة الحياة الوظيفية، كما تبين أن جودة الحياة الوظيفية بدورها تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين. وقد خلصت الباحثة إلى أهمية تعزيز ممارسات الثقافة التنظيمية الإيجابية كمدخل استراتيجي لتحسين بيئة العمل والأداء العام في المؤسسات الصحية.

– مدى الاستفادة: تبرز هذه الدراسة التفاعل الديناميكي بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية وتأثيرهما على مستوى الأداء، وهو ما ينسجم تمامًا مع أهداف الدراسة الحالية، ويعزز الأساس النظري للعلاقة بين المتغيرين في بيئة العمل العمومي.

## الدراسة الثالثة

**"Organizational Culture and Quality of Work Life: A Study of Indian Public Sector Banks"** ، سنة 2020 *Indian Journal of Industrial Relations*، منشورة في

أجريت الدراسة في قطاع البنوك العمومية بالهند، وهدفت إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الحياة المهنية. واستخدم الباحثون استبياناً مطوراً مكوناً من 48 فقرة، واستخدم تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن طبيعة العلاقة.

أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية القائمة على الثقة، الشفافية، والمشاركة تؤدي إلى تعزيز جودة حياة الموظفين بشكل ملحوظ.

– **مدى الاستفادة:** رغم أنها دراسة أجنبية، فإن نتائجها قابلة للمقارنة، وتؤكد عالمية العلاقة بين المتغيرين قيد البحث.

الدراسة الرابعة: بن النوي مروة مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة (2022):

**"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية لدى الموظفين الإداريين"**

سعت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، القيم، المعتقدات) وجودة الحياة المهنية (الأمان، التحفيز، التوازن) في مؤسسات عمومية. اعتمدت على استبيان موزع على 100 موظف، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

– **مدى الاستفادة:** تُعزز هذه الدراسة البعد المحلي في معالجة العلاقة بين المتغيرين، وتثبت صحة الفرضية الرئيسة للدراسة الحالية.

### 7. التعقيب على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة التي تم استعراضها تنوعاً في المعالجة العلمية لمتغيري الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية، سواء بدراستهما كلٌّ على حدة أو من خلال الربط بينهما في إطار علاقة تفاعلية. وقد أتاحت هذه الدراسات خلفية معرفية قيّمة لفهم طبيعة المتغيرين، وأبرزت أهمية كلٍّ منهما في رفع كفاءة المؤسسات وتحسين مناخ العمل النفسي والاجتماعي.

### أولاً: من حيث الموضوع

تنوّعت الدراسات بين تلك التي ركزت على الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في الأداء أو الالتزام، وتلك التي خصّت جودة الحياة المهنية بعلاقتها بالرضا أو الاحتراق أو الالتزام، وصولاً إلى دراسات جمعت بين المتغيرين.

وقد اتفقت معظمها على أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في تشكيل المناخ العام داخل المؤسسة، ما ينعكس مباشرة على جودة الحياة المهنية للعاملين.

### ثانيًا: من حيث المنهج والأداة

اعتمدت الغالبية على المنهج الوصفي الارتباطي، لكونه الأنسب لقياس العلاقات بين المتغيرات النفسية والتنظيمية.

أما من حيث الأداة، فقد لجأت معظم الدراسات إلى الاستبيان كأداة قياس رئيسية، مع بعض التعديلات أو التكييفات لتناسب سياقات الدراسة المختلفة، وهو ما تم اتباعه أيضًا في الدراسة الحالية.

### ثالثًا: من حيث العينة والمجتمع

اتجهت بعض الدراسات إلى عينات تعليمية (أساتذة، معلمين)، وأخرى إلى موظفين إداريين أو عاملين في القطاع الصحي أو المصرفي، ما يعكس تنوع السياقات المؤسسية. أما الدراسة الحالية تميزت بالتركيز على الموظفين الإداريين، وهو مجال مهم وواقعي نظرًا لتأثيرهم المباشر في تنفيذ السياسات الداخلية للمؤسسة.

### رابعًا: من حيث النتائج

أجمعت الدراسات السابقة، سواء المحلية أو الأجنبية، على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية، وإن اختلفت في درجة هذه العلاقة أو أبعادها الأكثر تأثيرًا. هذا التوافق يدعم الفرضية المركزية للدراسة الحالية، ويمنحها مشروعية علمية من حيث البناء والتحقق.

### خامسًا: الفجوة البحثية

رغم وفرة الدراسات في المجال، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات الجزائرية التي تدمج بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية ضمن بيئات إدارية محلية، وباستخدام أدوات مصممة وفق السياق الجزائري. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة، من خلال تقديم معالجة متكاملة للمتغيرين داخل بيئة عمل واقعية.

### خلاصة:

تناول هذا العنصر عرضًا شاملاً للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية، من خلال تصنيفها إلى ثلاثة محاور: دراسات تناولت كل متغير على حدة، ودراسات عالجت العلاقة بينهما في بيئات مهنية مختلفة. وقد مكّن هذا العرض من توضيح الأطر

المفاهيمية والنظرية للمتغيرين، كما ساعد على إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وما سبقها من أعمال علمية.

أظهر تحليل هذه الدراسات أن **الثقافة التنظيمية** تُعد من العوامل الجوهرية التي تؤثر في البيئة الداخلية للمؤسسات، وتسهم في تشكيل سلوكيات العاملين واتجاهاتهم، بينما تمثل **جودة الحياة المهنية** مقياسًا حيويًا لمدى رضا الموظف واستقراره وارتباطه المهني. كما بينت الدراسات التي جمعت بين المتغيرين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية وبين مستوى جودة الحياة المهنية، وهو ما يؤكد الفرضية المحورية لهذه الدراسة.

وبالإضافة إلى ما سبق، أبرز الفصل وجود **فجوة بحثية** في البيئة الجزائرية تحديدًا، فيما يتعلق بالدراسات التي تتناول العلاقة بين هذين المتغيرين معًا، وبصورة ميدانية تحليلية داخل المؤسسات الإدارية. وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى المساهمة في سدّ هذا النقص من خلال فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لدى الموظفين، وذلك وفق إطار منهجي دقيق وأدوات قياس ملائمة. يمهّد هذا الفصل للانتقال إلى التناول النظري المتعمق لكل من المتغيرين في الفصلين الثاني والثالث، بدءًا من **الثقافة التنظيمية** كمفهوم وبنية وسلوك تنظيمي مؤثر في الحياة المهنية للموظف.



الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

## تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات لا تُقاس فقط بما تملكه من موارد مادية أو تكنولوجية، بل بما تملكه من رأس مال ثقافي قادر على التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق الانسجام والتناغم التنظيمي. وتُعد الثقافة التنظيمية من أبرز المفاهيم التي تفسر طبيعة الحياة داخل المؤسسات، حيث تمثل الإطار غير المرئي الذي يشكّل الممارسات اليومية، ويوجه العلاقات المهنية، ويمنح المؤسسة هويتها الخاصة والمميزة.

لقد برزت أهمية الثقافة التنظيمية كعامل حاسم في تحديد مدى فعالية الأداء المؤسسي، إذ أظهرت دراسات عديدة أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية يسهم في تعزيز الانتماء، وتحسين الرضا الوظيفي، ورفع جودة الحياة المهنية للموظفين. وعلى العكس من ذلك، فإن غياب رؤية ثقافية واضحة داخل المؤسسة يؤدي إلى تفكك في القيم، وانتشار السلوكيات السلبية، وانخفاض الدافعية نحو العمل.

انطلاقاً من هذه الأهمية، يسعى هذا المحور إلى الوقوف عند مفهوم الثقافة التنظيمية، من خلال التطرق إلى خلفيته النظرية، وتعريفاته المتعددة، وأنواعه، وخصائصه، وأبعاده ومكوناته، وكذا النظريات التي فسّرت نشأته وتطوره، وذلك تمهيداً لفهم العلاقة التي تربطه بجودة الحياة المهنية داخل المؤسسات الجزائرية.

## 1. مفاهيم الثقافة التنظيمية

### أولاً/ التمهيد النظري للمفهوم

تعدّ الثقافة التنظيمية من أبرز المفاهيم في مجالي علم النفس التنظيمي والإدارة، حيث تؤثر بعمق في سلوك العاملين، وتعدّ الموجه غير الظاهر الذي يتحكم في العلاقات داخل المؤسسة. توصف أحياناً بأنها "روح المؤسسة" لكونها تضبط ما هو مقبول ومرفوض، وتحدد المعايير التي يُقاس بها السلوك الفردي والجماعي (Schein, 1985).

### ثانياً: التعريف اللغوي:

"الثقافة" في اللغة العربية مأخوذة من الجذر "ث ق ف"، ويُقال "ثَقِفَ الرجلُ" أي صار فطنًا وحاذقًا (ابن منظور، د.ت). أما في اللغات الغربية، فكلمة Culture مأخوذة من الأصل اللاتيني colere الذي يعني الزراعة والتنشئة، وقد تطورت دلالتها إلى ما يعبر عن النظام القيمي والمعرفي في الجماعة.

### ثالثاً: التعريف الاصطلاحي

الثقافة التنظيمية هي جملة القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي يتبناها العاملون داخل المؤسسة، والتي تُحدد طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض ومع محيطهم، وتوجه سلوكهم الإداري. (Robbins, 2001) كما تُعرف بأنها النمط غير المعلن الذي يُشكل أساس التعاملات داخل المؤسسة، وينتقل من جيل إلى آخر من الموظفين. (Schein, 1985)

### رابعاً: أبرز التعاريف النظرية

#### 1. شاين: (Schein 1985)

عرّفها بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المجموعة أثناء تعاملها مع التحديات، والتي أثبتت نجاعتها، وتم تمريرها للمنخرطين الجدد كمصدر للفهم والتصرف الصحيح."

#### 2. روبنز: (Robbins 2001)

اعتبر الثقافة التنظيمية "نظاماً من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، يميزها عن غيرها، ويتجسد في القيم والممارسات التي تحكم السلوك اليومي."

#### 3. بيترز ووترمان: (Peters & Waterman 1982)

أشارا إلى أنها "مجموعة القيم الجوهرية التي يشارك فيها العاملون داخل المؤسسة وتُستخدم كمرشد لسلوكهم."

#### 4. بوعلی نور الدین: (2019)

یرى أن الثقافة التنظيمية تمثل "الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد، ويضبط علاقاتهم داخل المؤسسة"، وهو ما يتجلى في طبيعة القيم التنظيمية السائدة (بوعلی، 2019، ص. 49).

#### 5. كیحل دنیا: (2022)

عرّفها بأنها "نسق من القيم والمعتقدات التي يتقاسمها أفراد المؤسسة، والتي تحدد المسموح والممنوع وتؤثر في مستوى الأداء والانتماء" (کیحل، 2022، ص. 36).

#### خامساً: تحليل مقارن

يتفق غالبية الباحثين على كون الثقافة التنظيمية:

- نظام قيمی غیر رسمي ينشأ بالتجربة ويتجذر عبر التنشئة التنظيمية.
- يوجه التفاعل الداخلي بين الأفراد، ويرسم خطوط الانضباط والتوقعات.
- يختلف من مؤسسة إلى أخرى ويُعتبر مصدر تميزها وهويتها الداخلية.
- يُعد أساساً في فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة، وتأثيره على الأداء والانتماء.

#### سادساً: التعريف الإجرائي المعتمد في هذه الدراسة

انطلاقاً من التعاريف السابقة، يتم اعتماد المفهوم الإجرائي التالي:

"الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها الموظفون في المؤسسة، والتي توجه طريقة تفاعلهم مع بيئة العمل، وتؤثر في رضاهم، وانتمائهم، وإدراكهم لجودة حياتهم المهنية".

#### 2. أنواع الثقافة التنظيمية

تعدّ أنواع الثقافة التنظيمية من الجوانب الأساسية التي تعكس مدى تنوع الأطر المرجعية والقيمية داخل المؤسسات، وقد تناولها الباحثون من زوايا متعددة باختلاف المنهجيات والنماذج النظرية المعتمدة. وتحديد نوع الثقافة السائدة داخل مؤسسة ما يساعد في فهم أنماط السلوك التنظيمي، وتوقع مواقف العاملين، وتشخيص جودة الحياة المهنية لديهم.

وقد تم تصنيف الثقافة التنظيمية إلى أنواع مختلفة بحسب عدد من الباحثين، أهمهم:

#### أولاً: تصنيف "هاندي" (1993) Handy

يقسم "تشارلز هاندي" الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسية، وهي:

### 1. ثقافة القوة: (Power Culture)

تتركز السلطة في يد عدد محدود من الأفراد، وتُدار المؤسسة وفقاً لتوجيهاتهم المباشرة. تسود في هذا النمط العلاقات الشخصية أكثر من الإجراءات الرسمية. وغالباً ما تُلاحظ في المؤسسات الصغيرة أو العائلية. (Handy, 1993)

### 2. ثقافة الدور: (Role Culture)

تعتمد على هيكل تنظيمي واضح ومهام محددة لكل فرد، تسود فيها الرسمية والتراتبية، وتُدار المؤسسة وفقاً للقوانين واللوائح. وهذا النوع شائع في المؤسسات الحكومية. (Handy, 1993)

### 3. ثقافة الإنجاز: (Achievement Culture)

يتمحور هذا النوع حول الأداء والنتائج، ويُكافأ فيه الأفراد حسب الإنتاجية والتميز. يشجع على الابتكار والمبادرة، ويشجع في الشركات الخاصة والمقاولات.

### 4. ثقافة الشخص: (Person Culture)

يركز على الفرد باعتباره العنصر الأساسي داخل المؤسسة، وغالباً ما يوجد في المنظمات المهنية، مثل الجامعات أو مراكز البحث، حيث يُمنح الأفراد حرية كبيرة في اتخاذ القرارات.

ثانياً: تصنيف كامبرون وكوين (Cameron & Quinn, 1999)

قدما نموذجاً يُعرف بـ نموذج القيم المتضاربة (Competing Values Framework)، ويصنّف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط:

#### 1. الثقافة العشائرية: (Clan Culture)

تُشبه العائلة، تسودها علاقات التعاون والدعم، ويركز القادة على التمكين والتنمية. تُعزز الانتماء والالتزام، ما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة المهنية.

#### 2. الثقافة التراتبية: (Hierarchy Culture)

تتميز بالاستقرار والانضباط والالتزام بالقوانين، مع نظام رسمي صارم. تهتم بالكفاءة والرقابة.

#### 3. الثقافة السوقية: (Market Culture)

تعتمد على التنافسية والنتائج، تُركز على تحقيق الأهداف وتحسين الأداء. وقد تولّد ضغوطاً تنظيمية تؤثر على راحة الموظف.

#### 4. الثقافة الإبداعية: (Adhocracy Culture)

تدعم المخاطرة والتجريب، تُشجع على الابتكار والمرونة، ما يعزز الدافعية والرضا لدى الأفراد ذوي النزعة التطويرية. (Cameron & Quinn, 1999)

##### ثالثًا: تصنيفات عربية

أشارت بعض الدراسات العربية (بوعلي، 2019؛ كيجل، 2022) إلى تصنيفات ميدانية للثقافة التنظيمية استنادًا إلى الملاحظة الميدانية للمؤسسات الجزائرية، وبيّنت أن أكثر الأنواع انتشارًا هي:

- الثقافة البيروقراطية (القائمة على السلطة والتسلسل الإداري)
- الثقافة التشاركية (التي تعزز المشاورة والتواصل الأفقي)
- الثقافة المغلقة (التي ترفض التغيير وتقوم على الولاء للمسؤول)
- الثقافة التطويرية (التي تنفتح على الكفاءات والأفكار الجديدة)

#### 3. أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات

تُعد الثقافة التنظيمية من الدعائم الجوهرية التي تحدد مسار المؤسسة وسلوك أعضائها، بل وتُعد مؤشرًا دقيقًا لقياس مدى فاعلية بيئة العمل. فهي تمثل نظامًا غير رسمي من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تُرشد الأفراد في كيفية التصرف والتفاعل داخل المؤسسة. وتنبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تساهم في ضبط السلوك المؤسسي، وتوحيد الرؤية التنظيمية، وخلق بيئة مستقرة ومنتجة (Schein, 1985؛ كيجل، 2022).

#### 1. بناء الهوية المؤسسية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في تشكيل هوية المؤسسة، من خلال ما تحمله من رموز وشعارات وشعائر تنظيمية تعبر عن فلسفة العمل ورؤية المؤسسة وأهدافها. إذ تمثل الثقافة بمثابة "شخصية" المؤسسة التي تميزها عن غيرها، وتُكسبها سمعة تنظيمية تؤثر في كيفية تعامل الجمهور والعملاء معها. (Robbins, 2001) على سبيل المثال، نجد أن بعض الشركات العالمية كـ Google و Apple تعتمد ثقافة الابتكار والمبادرة، مما يجعلها بيئات عمل جذابة، ذات هوية متفردة تميزها عن مؤسسات أخرى تقليدية الطابع.

#### 2. تحسين جودة الحياة المهنية للموظفين

ترتبط الثقافة التنظيمية الإيجابية ارتباطًا وثيقًا بتحسين بيئة العمل النفسية والاجتماعية، مما يساهم في شعور الموظفين بالرضا، والكرامة، والانتماء. وقد أظهرت دراسة بوعلي (2019) أن المؤسسات التي تشجع على الحوار، وتدعم العاملين، وتطبق العدالة التنظيمية، ترتفع فيها مؤشرات الرضا المهني بنسبة تفوق 70%.

كما أشارت دراسة كيجل (2022) إلى أن غياب ثقافة الإنصاف والتحفيز يؤدي إلى احتراق وظيفي وانسحاب نفسي لدى الموظفين، حتى وإن توفرت الموارد المادية.

### 3. زيادة الولاء والانتماء

عندما تُبنى ثقافة تنظيمية على القيم المشتركة والانفتاح والاحترام، فإنها تُفضي إلى ولاء قوي من طرف العاملين، واستعدادهم للبقاء طويلاً في المؤسسة. وهذا بدوره يحد من دوران العمالة، ويخفض من تكاليف التدريب والتوظيف. (Cameron & Quinn, 1999) فالعامل الذي يشعر بأن ثقافة المؤسسة تتماشى مع قيمه، يكون أكثر التزاماً ومبادرةً.

### 4. توجيه الأداء والسلوك التنظيمي

تعمل الثقافة كدليل داخلي غير مكتوب، يُحدد كيفية التعامل مع الزملاء والرؤساء، وكيفية اتخاذ القرار، والتعامل مع العملاء. وقد أشار Schein (1985) إلى أن "الثقافة التنظيمية هي البرمجة الذهنية التي توجه السلوك في غياب الرقابة". لذا فإن غرس قيم كالتعاون، والنزاهة، والالتزام، ينعكس مباشرة على فعالية الفريق وتحقيق الأهداف.

### 5. تسهيل إدارة التغيير التنظيمي

تلعب الثقافة دوراً حاسماً في تيسير التكيف مع التغيير، لا سيما في بيئات العمل الديناميكية. المؤسسات ذات الثقافة المرنة والابتكارية تُظهر استعداداً أعلى للتفاعل مع التحديات الخارجية، مثل الرقمنة، أو التغييرات الهيكلية. أما المؤسسات التي تسيطر عليها ثقافة المقاومة والانغلاق، فإنها غالباً ما تُعيق التحديث وتفشل في التكيف. (Handy, 1993)

### 6. دعم القيادة الفعالة

تمكّن الثقافة التنظيمية القادة من تحديد أسلوب قيادتهم؛ فالمؤسسات التي تسودها ثقافة المشاركة تدفع القادة إلى تبني قيادة تشاركية، بينما تؤدي الثقافة القائمة على التسلسل الصارم إلى قيادة بيروقراطية. وكلما كانت الثقافة واضحة، كلما سهل على القادة اتخاذ قرارات تتماشى مع روح المؤسسة. (Robbins, 2001)

### 7. رفع الكفاءة التنظيمية والميزة التنافسية

الثقافة التنظيمية تُعد من عوامل التميز الاستراتيجي، حيث تُشكل بيئة العمل الملائمة للإبداع والابتكار والتحفيز، مما يؤدي إلى تحسين المخرجات، وزيادة رضا الزبائن، وخلق صورة مؤسسية قوية. وقد تبين من

دراسات عالمية أن المؤسسات التي تتبنى ثقافات تنظيمية متطورة ترتفع إنتاجيتها بنسب تتراوح بين 20% و30% مقارنة بغيرها. (Cameron & Quinn, 1999)

#### 4. خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها إطاراً مرجعياً فريداً داخل المؤسسة، وتمنحها طابعاً خاصاً يميزها عن غيرها من المؤسسات. وتُعدّ هذه الخصائص معياراً لفهم طبيعة العلاقات التنظيمية، وتقييم مدى فاعلية البيئة الداخلية، وقياس انعكاساتها على جودة الحياة المهنية للعاملين. (Schein, 1985) فيما يلي أبرز هذه الخصائص:

##### 1. الاستمرارية والثبات

من الخصائص الجوهرية للثقافة التنظيمية أنها تتصف بنوع من الاستمرارية عبر الزمن، حيث تنتقل من جيل إلى آخر داخل المؤسسة من خلال التنشئة الاجتماعية التنظيمية. فهي لا تتغير بسرعة، بل تنمو تدريجياً من خلال التفاعل المستمر بين العاملين. (Robbins, 2001) ويؤدي هذا الثبات إلى خلق إحساس بالاستقرار والانتماء لدى الموظفين.

##### 2. التميز والخصوصية

لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها تنبع من تاريخها، ومجال نشاطها، وتركيبها البشرية، وأساليب إدارتها. لذلك فإن الثقافة التنظيمية تُعد عنصر تفرد وتميّز بين المؤسسات حتى داخل نفس القطاع، وهو ما يفسر اختلاف المناخ التنظيمي وسلوك العاملين من مؤسسة لأخرى. (Cameron & Quinn, 1999)

##### 3. العمومية والشمول

تشمل الثقافة التنظيمية جميع مستويات المؤسسة، من القيم العليا التي يضعها القادة، إلى أنماط السلوك اليومية للعاملين، ومن السياسات الرسمية إلى التقاليد غير المكتوبة. إنها تؤثر في الهيكل، وأسلوب القيادة، والعلاقات، والتواصل، وحتى اللباس والمراسم. (Schein, 1985)

#### 4. التأثير على السلوك التنظيمي

تُعتبر الثقافة التنظيمية موجّهة قوياً لسلوك الأفراد، إذ تُحدد ما هو مقبول أو مرفوض في بيئة العمل. فهي تتحكم في كيفية أداء المهام، وطريقة التواصل، وأسلوب اتخاذ القرارات. وكلما كانت هذه الثقافة واضحة ومتزنة، ساهمت في ضبط السلوك التنظيمي وتحقيق الانسجام. (Handy, 1993)



### 5. الصعوبة النسبية في التغيير

رغم قدرة الثقافة التنظيمية على التطور، إلا أنها تُعد من أصعب مكونات المؤسسة من حيث التغيير، لأنها متجذرة في معتقدات وسلوكيات الأفراد، وترتبط برموز وممارسات عميقة. ولذلك فإن تغييرها يتطلب رؤية استراتيجية شاملة وتدخلًا تدريجيًا طويل الأمد. (Robbins, 2001)

### 6. غير رسمية:

غالبًا ما تكون الثقافة التنظيمية غير مدونة في لوائح أو قوانين رسمية، بل تتجسد في الممارسات اليومية، والشعارات، والأساطير المؤسسية، واللغة التنظيمية. وهذا ما يمنحها طابعًا مرئيًا ولكنه في الوقت نفسه عميق التأثير في البنية الذهنية للعاملين. (Schein, 1985)

### 7. قابليتها للقياس والتحليل:

على الرغم من طابعها المعنوي وغير الملموس، إلا أن الثقافة التنظيمية يمكن تحليلها وقياسها من خلال أدوات علمية، كالمقابلات والاستبيانات، وتحليل الرموز والشعارات، وأنماط الاتصال، ومعدلات الرضا والالتزام التنظيمي (Cameron & Quinn, 1999؛ بوعلي، 2019).

### 5. أبعاد الثقافة التنظيمية

تمثل أبعاد الثقافة التنظيمية المكونات الجوهرية التي تُشكّل الإطار البنيوي والفلسفي لهذه الثقافة داخل المؤسسة. ويُقصد بالأبعاد: الجوانب القيمية والسلوكية والمعيارية التي تحدد ملامح الثقافة السائدة، والتي يمكن من خلالها تفسير التوجهات الفكرية والتنظيمية للأفراد والمجموعات داخل المؤسسة. (Schein, 1985) وقد تعددت النماذج التي حاولت توصيف هذه الأبعاد، من أهمها ما يلي:

#### أولاً: نموذج دينيسون (Denison, 1990)

يُعدّ من أكثر النماذج شهرة في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، وقد صنفها إلى أربعة أبعاد رئيسية:

#### 1. البعد التشاركي: (Involvement)

ويشير إلى مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتمكينهم، وتحفيزهم على الالتزام والعمل الجماعي.

#### 2. البعد التوافقي: (Consistency)

يعكس وجود قيم أساسية مشتركة بين الأفراد تساعد على التماسك والانسجام الداخلي في العمل.

#### 3. البعد التكيفي: (Adaptability)

يقيس قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، ودرجة المرونة في التعامل مع البيئة الخارجية.

#### 4. البُعد الرسالي: (Mission)

يعبّر عن وضوح رسالة المؤسسة، واستراتيجياتها، وأهدافها المشتركة بين جميع العاملين.

(Denison, 1990)؛ بوعلي، 2019)

#### ثانيًا: أبعاد شاين (Schein, 1985)

إدغار شاين، أحد أبرز منظري الثقافة التنظيمية، اعتبر أن لها ثلاث طبقات متداخلة تشكّل أبعادها، وهي:

##### 1. الافتراضات الأساسية:

وهي المعتقدات العميقة وغير الواعية التي تشكّل منطلق التفكير والعمل (مثل نظرة الأفراد إلى السلطة أو التغيير).

##### 2. القيم والمعتقدات:

تمثل المبادئ والمعايير التي يتبناها الأفراد علنًا ويعبّرون عنها (مثل الشفافية، التعاون، الكفاءة...).

##### 3. الرموز والمظاهر الخارجية:

تتجلى في الشعارات، اللباس، طرق التحية، طريقة ترتيب المكاتب، النمط القيادي... إلخ.

(Schein, 1985)

#### ثالثًا: أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية

وفقًا للدراسات الميدانية الجزائرية كيجل (2022) وبوعلي (2019)، يمكن تلخيص أبرز أبعاد الثقافة التنظيمية كما تلاحظ داخل المؤسسات الوطنية فيما يلي:

##### • بُعد الولاء والانتماء:

مدى التزام العاملين بقيم المؤسسة واستعدادهم للدفاع عنها.

##### • بُعد العدالة التنظيمية:

الإحساس بالمساواة والشفافية في الترقية، والتقييم، وتوزيع الأدوار.

##### • بُعد الاتصال الداخلي:

كفاءة قنوات التواصل بين المستويات المختلفة، وتأثيرها في فعالية العمل.

##### • بُعد القيادة والقيم:

مدى تطابق سلوك القيادات مع القيم المعلنة، وتأثيره في مصداقية الثقافة التنظيمية.

## 6. مكونات الثقافة التنظيمية

تُشكّل الثقافة التنظيمية منظومة متكاملة من القيم، والمعتقدات، والممارسات، والرموز التي تنتظم داخل المؤسسة وتؤثر في سلوك أعضائها. وتمتد هذه الثقافة في عمق الهيكل التنظيمي، فتعكس هوية المؤسسة، وتوجه علاقاتها الداخلية والخارجية. ومن أجل فهم هذه الثقافة وتحليلها، لا بد من تفكيكها إلى مكوناتها الأساسية (Schein, 1985).

وقد صنّف الباحثون هذه المكونات إلى مكونات **ظاهرة (مرئية)** وأخرى **ضمنية (غير مرئية)**، كما يتضح من النموذج الطبقي الذي قدمه إدغار شاين.

### أولاً: القيم Values

تمثل القيم النواة الفكرية للثقافة التنظيمية، وهي **المبادئ والمعايير الأخلاقية** التي تعتمد عليها المؤسسة في سلوكياتها وقراراتها. مثل: النزاهة، التعاون، الكفاءة، الانضباط، الابتكار، والعدالة. تعمل هذه القيم كبوصلة توجه تصرفات العاملين، وتشكل أساس السياسات الداخلية، ومعايير تقييم الأداء (Robbins, 2001).

### ثانياً: المعتقدات Beliefs

هي التصورات الذهنية التي يتبنّاها العاملون عن كيفية سير العمل، وطبيعة العلاقات التنظيمية، ودور القيادة، وحدود السلطة، إلخ. وهي تعكس الإطار الفكري الذي تُبنى عليه المواقف والسلوكيات داخل المؤسسة (Schein, 1985).

مثال: اعتقاد الموظفين أن المدير يجب أن يكون صارماً لضمان الانضباط، أو أن الترقية تعتمد على الولاء لا الكفاءة.

### ثالثاً: الرموز Symbolism

تشمل الرموز كل التمثيلات البصرية واللفظية التي تعكس هوية المؤسسة وقيمها، مثل الشعار الرسمي، اللباس المهني، طقوس الاجتماعات، هندسة المكاتب، طريقة الترحيب، والمصطلحات المستخدمة داخل المؤسسة. تُستخدم الرموز لترسيخ ثقافة معينة والتأثير في الانتماء والولاء. (Cameron & Quinn, 1999)

### رابعاً: الشعائر Rituals

هي الأنشطة الدورية أو الاحتفالية التي تنظمها المؤسسة وتعكس ثقافتها، كاحتفالات التوظيف، توزيع الجوائز، التزيينات العلنية، أو الاجتماعات الرمزية.

تُكرّس الشعائر القيم التنظيمية وتعزز التضامن بين العاملين، كما تساهم في توحيد الهوية المؤسسية (Handy, 1993).

### خامساً: الأساطير المؤسسية Myths

هي القصص والتجارب التي تُداول شفهيًا داخل المؤسسة حول مؤسسيها، أو أحداث مفصلية، أو موظفين مميزين. وغالبًا ما تكون هذه الأساطير رمزية وتحمل معاني أخلاقية ومؤسسية، مثل الإخلاص، أو الشجاعة في مواجهة الأزمات.

تعمل الأساطير على تقوية روح الانتماء وتخلق رموز داخلية تُلهم العاملين (Schein, 1985).

### سادساً: النماذج السلوكية Behavioral Patterns

وهي الأنماط اليومية للتفاعل المهني، مثل طريقة التواصل بين الرئيس والمرؤوس، آليات اتخاذ القرار، أساليب التعاون، ودرجة الرسمية أو غير الرسمية في العلاقات. هذه الأنماط تُشكل "السلوك الجماعي" الذي يعكس فعليًا مضمون الثقافة التنظيمية (كيحل، 2022).

## 7. مستويات الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية منظومة متعددة الطبقات، تتفاوت في درجة وضوحها وعمقها داخل المؤسسة. وقد صنفها إدغار شاين (Schein, 1985) إلى ثلاث مستويات أساسية، تعكس درجات متفاوتة من الوعي والعمق الثقافي لدى العاملين، وهي: القطع الأثرية (Artifacts)، القيم المعلنة (Espoused Values)، والافتراضات الأساسية (Basic Assumptions).

### أولاً: القطع الأثرية (Artifacts)

تمثل هذا المستوى الجانب السطحي والمرئي من الثقافة التنظيمية، وهي العناصر التي يمكن ملاحظتها بسهولة داخل المؤسسة، لكنها قد لا تعكس عمق القيم الحقيقية وتشمل:

- التصميم الداخلي للمكاتب
- اللباس المهني الموحد
- شعارات المؤسسة
- اللغة التنظيمية المستخدمة
- أساليب التفاعل في الاجتماعات
- أساليب التحية والعقوبات والمكافآت

رغم وضوحها، فإن تفسير هذه الرموز قد يكون صعباً دون فهم السياق الثقافي الداخلي. (Schein, 1985)

### ثانياً: القيم المعلنة (Espoused Values)

تمثل هذا المستوى القيم والمعايير التي تُصرح بها المؤسسة رسمياً وتدعي التزامها بها، مثل:

- "الشفافية"
- "العدالة"
- "الابتكار"
- "العمل الجماعي"
- "التميز في الأداء"

وغالباً ما تظهر هذه القيم في الوثائق الرسمية، والمواقع الإلكترونية، والخطب الإدارية. لكن التحدي يكمن في التباين أحياناً بين القيم المعلنة والسلوك الواقعي للعاملين، وهو ما يعرف بـ "الفجوة الثقافية" (Robbins, 2001).

### ثالثاً: الافتراضات الأساسية (Basic Underlying Assumptions)

يُعد هذا المستوى الأعمق والأكثر تجذراً في الثقافة التنظيمية، ويتضمن:

1. تصورات لا واعية عن طبيعة العلاقات المهنية
  2. الإيمان بمفاهيم معينة كـ "السلطة لا تُناقش" أو "النجاح لا يأتي إلا بالطاعة"
  3. أنماط ذهنية مستقرة حول كيفية إنجاز العمل، ومعنى الولاء، وأخلاقيات المهنة
- هذه الافتراضات لا يُفصح عنها غالباً، لكنها تُوجّه سلوك الأفراد وتُشكّل الأساس الفعلي للثقافة التنظيمية. ويُعدّ تغييرها من أصعب التحديات في إدارة التغيير الثقافي (Schein, 1985)؛ (Handy, 1993)

### 8. النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

تشكل النظريات التنظيمية الإطار المفاهيمي لفهم كيفية نشوء الثقافة التنظيمية، وتطورها، وتأثيرها في سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. وتقدم هذه النظريات تفسيرات متنوعة انطلاقاً من زوايا سوسيولوجية، نفسية، وإدارية. وفيما يلي أهم هذه النظريات:

### أولاً: نظرية إدغار شاين في الثقافة التنظيمية (Schein's Model)

تُعد من أكثر النماذج تأثيراً في فهم الثقافة التنظيمية. يرى إدغار شاين (1985) أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاث مستويات (كما سبق شرحه):

### 1. القطع الأثرية

### 2. القيم المعلنة

### 3. الافتراضات الأساسية اللاواعية

وهو يؤكد أن الثقافة تتشكل نتيجة محاولات المؤسسة حل مشكلاتها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، وتنتقل من جيل إلى آخر عبر التنشئة الاجتماعية.

تتميز هذه النظرية بعمقها التفسيري، واعتبارها الثقافة التنظيمية كعملية نفسية واجتماعية مستمرة.

(Schein, 1985)

### ثانيًا: النظرية الوظيفية (Functionalism Theory)

تنظر هذه النظرية إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها أداة لضمان الاستقرار والاتساق الداخلي داخل المؤسسة. فالثقافة تُعزز الانضباط، وتُقلل من الصراع، وتدعم التكامل بين الأقسام والموظفين.

وقد أبرز "بارسونز" و"ديل" (Deal & Kennedy, 1982) "أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تتبنى ثقافات تنظيمية واضحة تتضمن: القيم الجوهرية، الأبطال التنظيميين، الطقوس، والاحتفالات.

هذه النظرية تركز على وظائف الثقافة: كالتوجيه، والتحفيز، والتماسك.

(Deal & Kennedy, 1982)

### ثالثًا: النظرية الرمزية (Symbolic-Interpretive Theory)

تفترض هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية هي نظام من الرموز والمعاني التي يبتكرها ويشارك فيها العاملون داخل المؤسسة، وتشمل اللغة، الشعارات، الأساطير، والطقوس.

تُفسر هذه النظرية الثقافة كأداة لفهم الحياة التنظيمية من الداخل، وتُشدد على أهمية تفسير السياق والرموز لفهم السلوك التنظيمي الحقيقي. (Pondy, Frost, Morgan, 1983)

(Morgan, 1986)

### رابعًا: النظرية التكاملية (Integrative Theory)

تقوم على المزج بين النظريات السابقة، حيث ترى أن الثقافة التنظيمية:

- لها وظائف تكاملية في الاستقرار والتنظيم
- تتضمن معاني ورموزًا تتشكل جماعيًا
- تُعبّر عن مستويات معرفية (سطحية وعميقة)

وقد استخدم هذا الطرح في أبحاث حديثة لربط الثقافة التنظيمية بجودة الحياة المهنية، وقياس أثرها على الرضا والتكيف والانتماء (Cameron & Quinn, 1999)؛ كيجل، 2022).

### خامسًا: نظرية القيم المتنافسة (Competing Values Framework)

اقترحها كاميرون وكوين (Cameron & Quinn, 1999)، وتُصنّف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط حسب محورين (التركيز الداخلي مقابل الخارجي، والمرونة مقابل التحكم):

1. ثقافة العشيرة – (Clan Culture) بيئة داعمة تشجع التعاون.
  2. ثقافة السوق – (Market Culture) تركز على النتائج والتنافس.
  3. ثقافة التسلسل – (Hierarchy Culture) تعتمد على القواعد والانضباط.
  4. ثقافة الإبداع – (Adhocracy Culture) تدفع نحو الابتكار والمرونة.
- (Cameron & Quinn, 1999)

### خلاصة:

تناول هذا الفصل بالعرض والتحليل مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية التي تحدد طبيعة البيئة الداخلية في المؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد، ومستوى أدائهم، وجودة حياتهم المهنية.

انطلق الفصل بتقديم إطار نظري شامل لمفهوم الثقافة التنظيمية، حيث تم استعراض تعريفها من خلال منظور علم النفس التنظيمي، وبيان مختلف المقاربات المعرفية التي تناولتها. ثم تم التطرق إلى أنواع الثقافة التنظيمية، بما في ذلك ثقافة العشيرة، السوق، التسلسل، والإبداع، مع توضيح خصائص كل نوع ومجالات تطبيقه.

كما عرض الفصل أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، من حيث دورها في تحقيق الانسجام الداخلي، وتوجيه السلوك، وتعزيز الأداء، وزيادة الانتماء المهني. تلا ذلك تناول خصائص الثقافة التنظيمية التي تجعلها نسقاً متمائزاً ومستقرًا يؤثر في الأفراد والجماعات، مثل الاستمرارية، العمومية، والخصوصية.

فيما بعد، تم التوسع في تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال النماذج النظرية المعتمدة، خاصة نموذج "دينيسون" الذي صنفها إلى: المشاركة، الاتساق، التكيف، والرسالة. ثم تم شرح مراحل تطور الثقافة التنظيمية من التكوين إلى التبلور فالنضج، مع الإشارة إلى التحديات المرتبطة بالتغيير الثقافي.

كما تم تناول مكونات الثقافة التنظيمية التي تشمل القيم، المعتقدات، الرموز، الطقوس، الأساطير، والسلوكيات اليومية، باعتبارها تمثل الهيكل الرمزي الذي يعكس هوية المؤسسة. واختتم الفصل باستعراض مستويات الثقافة التنظيمية الثلاثة وفقاً لنموذج "شاين"، ثم عرض لأهم النظريات المفسرة لهذه الثقافة، مثل النظرية الرمزية، النظرية الوظيفية، ونظرية القيم المتنافسة.

وعليه، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تمثل منظومة متكاملة، لا تقتصر على البعد الإداري، بل تتغلغل في الأعماق النفسية والسلوكية للعاملين، مما يجعلها عاملاً حاسماً في تفسير الفروق بين المؤسسات في الأداء، والرضا، وجودة الحياة المهنية، وهو ما سيتم التوسع فيه في الفصل الموالي.



## الفصل الثالث

جودة الحياة المهنية لدى الموظف

## تمهيد

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، أصبح التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية التي تحكم حياة العامل داخل المؤسسة من الأولويات الأساسية للإدارة الحديثة. فقد أظهرت الدراسات التنظيمية والنفسية أن تحسين الظروف المادية وحده لم يعد كافياً لضمان رضا الموظف، بل لا بد من توفير بيئة عمل تدعم رفاهيته النفسية، وتُعزز إحساسه بالاستقرار والكرامة المهنية.

وفي هذا السياق، برز مفهوم **جودة الحياة المهنية** باعتباره أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد الشخصية والنفسية والاجتماعية. ويشمل هذا المفهوم أبعاداً متنوعة، من بينها: العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، الأمان الوظيفي، التقدير المهني، توازن الحياة الخاصة والمهنية، وغيرها.

وقد أصبحت جودة الحياة المهنية مؤشراً مركزياً في تقييم المناخ التنظيمي للمؤسسة، وشرطاً رئيسياً لتحسين الأداء الوظيفي، وتقليل حالات التوتر والاحتراق المهني، وتعزيز الشعور بالانتماء والالتزام التنظيمي.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، يهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة نظرية شاملة لمفهوم جودة الحياة المهنية، من خلال تتبع تطوره التاريخي، وتحليل أبعاده ومظاهره، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، والتطرق إلى العوائق التي تحول دون تحقيقه في المؤسسات، خاصة في السياق الجزائري. كما سيتم عرض النظريات المفسرة لهذا المفهوم، تمهيداً لربطها بالثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في مستوى جودة الحياة داخل المؤسسة.

## 1. مفهوم جودة الحياة المهنية

يمثل مفهوم جودة الحياة المهنية أحد المفاهيم المحورية في ميدان علم النفس التنظيمي، وقد نال اهتمامًا متزايدًا خلال العقود الأخيرة، نتيجة إدراك المؤسسات لأثر الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين على الأداء والإنتاجية.

ويقصد بجودة الحياة المهنية إجمالاً: مجموع السياسات والظروف والإجراءات التنظيمية التي تضمن للعامل بيئة عمل إنسانية، عادلة، ومحفزة، وتحقق التوازن بين متطلبات الوظيفة وحاجاته النفسية والشخصية والاجتماعية. (Walton, 1973)

ويُعد هذا المفهوم مؤشراً مركزياً على مدى احترام المؤسسة للعاملين، وحرصها على توفير بيئة مهنية داعمة تضمن:

- الكرامة والعدالة في المعاملة
- المشاركة في صنع القرار
- التقدير والتحفيز
- الأمان والاستقرار الوظيفي
- التوازن بين الحياة المهنية والخاصة

## 2. تعريفات الباحثين لجودة الحياة المهنية

رغم تعدد التعريفات، إلا أنها تتفق في كونها تلمس البعد الإنساني للعلاقات المهنية. ومن أبرز هذه التعريفات:

### • والتون: (Walton, 1973)

عرّفها بأنها: «المحافظة على كرامة العامل، وتوفير بيئة عمل آمنة، مع إتاحة فرص النمو والتطور، وتحقيق العدالة التنظيمية، والمشاركة الفاعلة.»

### • ستراوس: (Strauss, 1977)

يرى أنها: «مجموعة من الشروط المادية والاجتماعية التي توفر للعامل بيئة مرضية، وتساعد على تحقيق ذاته.»

### • مطر، 2005:

عرّفها بأنها: «منظومة متكاملة من العوامل المؤثرة في حياة العامل داخل المؤسسة، تشمل الرضا المهني، العدالة، التحفيز، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، ومشاركة العامل في اتخاذ القرار.»

## • كيجل، 2022:

تُشير جودة الحياة المهنية إلى: «شعور الموظف بالارتياح النفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل، بما يعزز التزامه التنظيمي ورضاه الوظيفي، ويُقلل من التوتر والاحتراق المهني.»

### 3. تطور مفهوم جودة الحياة المهنية

إن مفهوم جودة الحياة المهنية لم يظهر بصورة فجائية، بل هو نتاج تطور معرفي وسوسيولوجي واقتصادي عميق، حيث تبلور تدريجيًا نتيجة لتغيّر النظرة إلى العمل والعاملين، وتحولات العلاقة بين الإنسان والمؤسسة.

#### 1. المرحلة الكلاسيكية: العمل كواجب وظيفي (قبل خمسينيات القرن 20)

في هذه المرحلة، سادت النظرة الوظيفية البحتة للعامل، حيث كان يُنظر إليه كعنصر إنتاجي يُقاس بعائد الكفاءة والكمية. كانت الثقافة التنظيمية تهيمن عليها الصرامة، والانضباط، والتسلسل الهرمي، دون أي اهتمام يُذكر بجوانب الرفاه النفسي والاجتماعي للعامل.

لم يكن لمفهوم جودة الحياة المهنية وجود فعلي، بل كانت الأولوية للإنتاج والتكاليف والضبط الإداري. (Taylor, 1911)

#### 2. المرحلة الإنسانية: الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي (1950-1970)

مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "مايو" وتجارب "هوثورن"، بدأ الاهتمام يتجه إلى الجانب العاطفي والنفسي للعامل، والتأثير المتبادل بين ظروف العمل والرضا الوظيفي. بدأ يُستخدم مفهوم "رفاهية العمل" للدلالة على بيئة عمل صحية وداعمة نفسيًا، وهو ما مهّد لاحقًا لتطور مفهوم جودة الحياة المهنية. (Mayo, 1933)

#### 3. المرحلة البنوية: تأطير المفهوم نظريًا (1970-1985)

خلال هذه المرحلة، بدأ مفهوم جودة الحياة المهنية يكتسب أبعادًا واضحة، حيث طوّره الباحث الأمريكي والتون (Walton 1973) الذي اقترح ثمانية أبعاد مركزية لهذا المفهوم، من بينها:

- الأمان المهني
- العدالة في المكافآت
- فرص التطور الذاتي
- التوازن بين العمل والحياة الخاصة

أصبحت "جودة الحياة المهنية" موضوعًا أكاديميًا قائمًا بحد ذاته، واستُخدم كمؤشر لقياس فعالية المناخ التنظيمي.

#### 4. المرحلة المعاصرة: الرؤية الشاملة والمتكاملة (1985 - إلى اليوم)

أصبح يُنظر إلى جودة الحياة المهنية اليوم كعامل استراتيجي في نجاح المؤسسة، حيث يُربط:

- بجودة الأداء المؤسسي
- بمستوى الانتماء والالتزام
- بالصحة النفسية والمهنية
- بمستويات التوتر والاحتراق الوظيفي

كما بدأت المؤسسات الكبرى في تبني سياسات صريحة لتحسين جودة الحياة المهنية من خلال التكوين، والمشاركة، والتقدير، وتسهيلات العمل عن بعد، والمرونة الزمنية، وغيرها (Greenhaus et al., 2003).

#### 5. السياق العربي والجزائري

دخل مفهوم جودة الحياة المهنية إلى الأدبيات العربية بشكل متأخر نسبيًا، خاصة في العقود الثلاثة الأخيرة، بالتزامن مع تطور دراسات الإدارة والموارد البشرية. وقد تناولته دراسات عدة في السياق الجزائري، مثل دراسة كيجل (2022) حول علاقته بالأداء، ودراسة بسة ياسين (2023) حول علاقته بالذكاء الاجتماعي، وغيرها.

#### 4. أهمية جودة الحياة المهنية للموظف

تُعد جودة الحياة المهنية أحد أبرز المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على خلق بيئة عمل إنسانية، عادلة، ومحفزة. ولا تكمن أهمية هذا المفهوم في بعده التنظيمي فقط، بل يتجاوز ذلك إلى أثره المباشر والعميق في الحياة النفسية والاجتماعية والمهنية للموظف. فالموظف الذي يشعر بالتقدير، والعدالة، والانتماء، والأمان، يكون أكثر التزامًا ورضا، وأقل عرضة للتوتر والاحتراق المهني. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن توفير بيئة عمل ذات جودة عالية يُسهم في تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد الشخصية، مما يُعزز من أدائه، ورفاهيته، وانتمائه (Greenhaus et al., 2003)؛ (Walton, 1973).

## 1/4. تعزيز الصحة النفسية والمهنية

تُوفر جودة الحياة المهنية بيئة عمل تُقلل من مصادر التوتر، والصراع، والضغط النفسي، وتُعزز من الشعور بالراحة والطمأنينة. إذ تؤكد البحوث النفسية أن غياب العدالة، أو التقدير، أو الأمان المهني من أبرز مصادر الاحتراق المهني والقلق التنظيمي. (Maslach & Jackson, 1981)

## 2/4. الرفع من مستوى الرضا الوظيفي

يشكل الرضا عن العمل أحد أهم المؤشرات على فعالية جودة الحياة المهنية. فكلما شعر الموظف بالتقدير والمشاركة والعدالة، ازداد رضاه الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة الاستقرار المهني وتقليل النوايا لترك العمل. (Mottaz, 1985)

## 3/4. دعم الالتزام والانتماء التنظيمي

يسهم الإحساس بجودة الحياة المهنية في بناء روابط قوية بين الموظف ومؤسسته، مما يعزز الولاء والالتزام التنظيمي، ويُقلل من ظاهرة الدوران الوظيفي. (Organ & Ryan, 1995) الموظف المرتاح في بيئته المهنية يكون أكثر استعدادًا لبذل الجهد الإضافي والمساهمة الإيجابية في فريق العمل.

## 4/4. تنمية الأداء وتحقيق الفعالية

تُعد جودة الحياة المهنية محفزًا داخليًا قويًا للأداء. فهي تُشبع حاجات الموظف النفسية والاجتماعية، ما يجعله أكثر إنتاجية، وإبداعًا، وتكيفًا مع متطلبات الوظيفة. وقد أثبتت دراسات عديدة وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة المهنية والفاعلية التنظيمية. (Kiessling et al., 2004)

## 5/4. التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

يساعد الإحساس بجودة الحياة المهنية الموظف على تنظيم وقته، وتخفيف الضغط، وتوزيع جهده بين المجال المهني والأسري، مما يُحقق توازنًا نفسيًا واجتماعيًا ضروريًا للصحة العامة (Greenhaus & Powell, 2006).

## 5. أبعاد جودة الحياة المهنية

تُعتبر أبعاد جودة الحياة المهنية بمثابة المؤشرات التي يُقاس من خلالها مدى تحقق هذا المفهوم داخل المؤسسة. وقد قدّم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لتحديد هذه الأبعاد، ومن أشهرها نموذج والتون (Walton, 1973)، الذي يُعد مرجعًا أساسيًا في هذا المجال.

## أولاً: نموذج والتون (Walton, 1973)

اقترح والتون ثمانية أبعاد أساسية تشكل جوهر جودة الحياة المهنية، وهي:

### 1. الأمان والاستقرار الوظيفي

يشير إلى شعور الموظف بالأمان من الفصل التعسفي أو التهديد المستمر بفقدان العمل. فكلما توفّر هذا الإحساس، زادت الطمأنينة والانتماء. (Walton, 1973)

### 2. العدالة في الأجور والمكافآت

يقصد بها أن تتناسب الأجور مع الجهد المبذول، والخبرة، ومقارنة بزملاء الوظيفة. وتُعد العدالة من أبرز مصادر الرضا والرضا عن المؤسسة. (Mottaz, 1985)

### 3. ظروف العمل المناسبة

تشمل توفير بيئة فيزيائية وصحية آمنة، مثل الإضاءة، التهوية، النظافة، تخفيف الضجيج، وتوفير معدات العمل الملائمة.

### 4. فرص النمو والتطور المهني

وتتمثل في إمكانية التكوين المستمر، والترقيات، والتحديات التي تنمي مهارات العامل، وتُشعره بالتقدم والجدوى المهنية. (Greenhaus & Powell, 2006)

### 5. التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة

يتعلق بالقدرة على التوفيق بين متطلبات العمل والواجبات الأسرية والاجتماعية. ويشمل أنظمة مرنة في الدوام والعطل والإجازات. (Greenhaus et al., 2003)

### 6. المشاركة في اتخاذ القرار

يشعر الموظف بأهميته حين يُستشار ويشارك في قرارات تؤثر في عمله. وهو ما يُعزز الشعور بالتمكين والتقدير والانتماء.

### 7. العدالة التنظيمية

تشمل عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعامل. وهي عنصر أساسي في تكوين العلاقات الصحية داخل المؤسسة. (Organ & Ryan, 1995)

## 8. بيئة العمل الاجتماعية الداعمة

تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الموظف وزملائه، ورؤسائه، بما يُقلل من التوتر ويُعزز التعاون والدعم المهني والنفسي. (Maslach & Jackson, 1981)

ثانيًا: أبعاد أخرى حديثة

أضافت الدراسات الحديثة بعض الأبعاد الأخرى، منها:

- الاعتراف بالإنجازات: الشعور بأن الجهد مقدّر ومُعترف به.
- التكامل التنظيمي: إدماج الموظف في ثقافة المؤسسة.
- التحفيز الداخلي: ارتباط الموظف بعمله بدافع داخلي، لا فقط من خلال المكافأة.

## 6. مظاهر جودة الحياة المهنية

تشير مظاهر جودة الحياة المهنية إلى المؤشرات السلوكية والتنظيمية التي تعكس تحقق هذا المفهوم في بيئة العمل. فهي تجسيد واقعي وملاموس للأبعاد النظرية التي سبق تناولها، وتُعبّر عن مدى تمتع الموظف بظروف عمل تحترم إنسانيته، وتُحَقِّز طاقاته، وتوفّر له الأمان والتقدير والتوازن. وتُعدّ هذه المظاهر بمثابة مقاييس ميدانية لتقييم فعالية المؤسسة في توفير بيئة عمل صحية وداعمة، سواء من وجهة نظر الموظفين أو الباحثين أو إدارات الموارد البشرية.

### 1. رضا الموظف عن عمله

يُعتبر الرضا الوظيفي من أبرز المظاهر الدالة على جودة الحياة المهنية، حيث يعكس تقبّل الفرد لعمله، وارتياحه للمهام والبيئة والزملاء. (Robbins & Judge, 2013) الموظف الراضي يشعر بالاستقرار، ويكون أكثر التزامًا وتعاونًا.

### 2. انخفاض معدل الغياب والتسرب الوظيفي

عندما يشعر الموظفون بجودة حياتهم المهنية، تقل لديهم الرغبة في التغيب المتكرر أو التفكير في ترك العمل، مما يُدَلّ على بيئة مستقرة ومحفّزة. (Greenhaus et al., 2003)

### 3. المشاركة الإيجابية في الأنشطة التنظيمية

يميل الموظفون الذين يتمتعون بجودة حياة مهنية مرتفعة إلى الانخراط الطوعي في الأنشطة الجماعية، واللجان، واللقاءات التطويرية، تعبيرًا عن انتمائهم وولائهم. (Organ, 1990)

### 4. علاقات اجتماعية مهنية صحية



تُعد العلاقات الإيجابية مع الزملاء والرؤساء مؤشراً مباشراً على توفر بيئة تنظيمية داعمة. فغياب الصراعات، وتوافر الاحترام المتبادل، يعكسان المناخ الصحي. (Maslach & Leiter, 2008)

### 5. الإبداع والمبادرة في العمل

كلما كانت بيئة العمل مرنة ومحفزة ومشجعة على التعبير، زاد استعداد الموظف للمبادرة، والإبداع، وتقديم الحلول التطويرية، وهو من أبرز مظاهر جودة الحياة المهنية. (Deci & Ryan, 2000)

### 6. الإحساس بالأمان والعدالة

يشعر الموظف في بيئة مهنية عالية الجودة بأن حقوقه محفوظة، وأن القرارات المتخذة عادلة وشفافة، مما يُعزز ثقته بالمؤسسة، ويقلل من التوتر والشكوى. (Cropanzano & Wright, 2001)

### 7. التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

يتجلى هذا المظهر في قدرة الموظف على تخصيص وقت كافٍ لأسرته، واهتماماته، وصحته، دون أن يُشعره العمل بالضغط أو التعدي على حياته الخاصة (Greenhaus & Powell, 2006)

### 7. عوامل نجاح جودة الحياة المهنية

تُعد جودة الحياة المهنية من المفاهيم متعددة الأبعاد، التي تتطلب لتفعيلها توافر شروط تنظيمية وإدارية ونفسية متكاملة. وقد أثبتت الدراسات في علم النفس التنظيمي أن مجرد الاعتراف النظري بأهمية هذا المفهوم لا يكفي لتحقيقه، بل لا بد من تدعيمه بمجموعة من العوامل المترابطة تؤدي إلى إيجاد مناخ تنظيمي يدعم الرفاه المهني ويُعزز التفاعل الإيجابي بين الموظف ومحيطه المهني. (Walton, 1973)

إن أولى هذه العوامل، وأكثرها تأثيراً، هو التزام الإدارة العليا بقيم الجودة الإنسانية داخل المؤسسة. فحين تؤمن القيادة بضرورة دعم الموظف نفسياً واجتماعياً، وتُترجم هذا الإيمان إلى استراتيجيات عملية، مثل تبني سياسات موارد بشرية إنسانية وتخصيص ميزانيات خاصة للتكوين، والتحفيز، والتكافؤ، يصبح من الممكن بناء بيئة عمل محفزة وآمنة. ويُعد هذا الالتزام أحد المؤشرات الرئيسية للتميز المؤسسي (Robbins & Judge, 2013).

كما أن تحقيق العدالة التنظيمية بمختلف تجلياتها – سواء في توزيع الأعباء، أو الأجور، أو الفرص، أو في أساليب التقييم – يُعد شرطاً أساسياً في شعور الموظف بالانتماء والرضا. فالعدالة تُسهم في خلق مناخ نفسي إيجابي، وتقلل من الإحساس بالظلم أو التهميش، وهو ما يدعمه ما ذهب إليه Cropanzano

و (Wright 2001) بأن الشعور بالإنصاف التنظيمي يتنبأ بشكل مباشر بمستوى الرفاه الذاتي داخل بيئة العمل.

إلى جانب ذلك، يلعب الاتصال الداخلي دوراً جوهرياً في ترسيخ جودة الحياة المهنية، من حيث تفعيل قنوات التواصل بين المستويات التنظيمية، وتوضيح الأدوار، وتوفير تغذية راجعة بناءة، والتقليل من الغموض الوظيفي. فالأصل الجيد لا يُسهم فقط في تقوية الأداء، بل يُعد عنصراً أساسياً في تشكيل الانطباع العام للموظف حول بيئة العمل. (Greenhaus & Powell, 2006)

أما الثقافة التنظيمية، فإنها تُعد الحاضنة السلوكية لمفهوم جودة الحياة المهنية، إذ أن المؤسسات ذات الثقافة الإيجابية – أي تلك التي تحترم الإنسان، وتُقدّر التنوع، وتشجّع على المبادرة – تكون أكثر قدرة على استيعاب ضغوط العمل وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين. (Schein, 2010) وتُشكل القيم المشتركة، والرموز التنظيمية، ونمط القيادة، عوامل حاسمة في ترجمة جودة الحياة من مجرد سياسة مكتوبة إلى ممارسة يومية فعالة.

من ناحية أخرى، فإن إتاحة فرص التكوين المستمر، وتقديم برامج تطوير ذاتي، يُسهم في تحديد الدافعية، ويقلل من الشعور بالروتين المهني، كما يعزز من الكفاءة ويزيد من ثقة الموظف بنفسه. وهذا ما أشار إليه Greenhaus و (Callanan 2006)، عندما بيّنا أن المؤسسات التي تستثمر في تكوين موظفيها تحقق مستويات أعلى من الرضا المهني والاستقرار.

ولا يمكن الحديث عن جودة الحياة المهنية دون التطرق إلى التحفيز والتقدير المهني، الذي يُعد من أهم محددات الشعور بالرضا والانتماء. إذ أن الموظف الذي يشعر بأن جهوده مرئية، وأنه محل تقدير، سواء من خلال مكافآت مادية أو إشادات معنوية، يكون أكثر التزاماً وعطاءً، وهو ما تؤكد دراسات Mottaz (1985) في العلاقة بين التحفيز والرضا المهني.

تُضاف إلى ذلك مسألة المرونة في تنظيم العمل، خاصة في ما يتعلق بتوقيت المهام، وأماكن أدائها، وهو ما أصبح أكثر إلحاحاً في ظل المتغيرات الاجتماعية الحديثة. فتوفير التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية يُقلل من مستويات الإرهاق النفسي ويُسهم في رفع الأداء والولاء (Greenhaus et al., 2003).

أخيراً، تُعتبر المشاركة في اتخاذ القرار عاملاً حاسماً في تعزيز الشعور بالمسؤولية والتمكين. إذ أن الموظف الذي يُؤخذ برأيه في قضايا العمل يشعر بالثقة والاحترام، مما يُحفز لديه الدافعية الداخلية نحو الإنجاز والمبادرة (Deci & Ryan, 2000).

## 8. عوائق تحسين جودة الحياة المهنية

تتعدد العوامل التي تعرقل تحقيق جودة حياة مهنية فعالة داخل المؤسسات، خاصة في البيئات الإدارية التقليدية أو المتأخرة تنظيميًا. هذه العوائق تتشابه بين ما هو هيكلي، ونفسي، وثقافي، وتشكل في مجموعها بيئة عمل طاردة ومحفزة للتوتر المهني. فيما يلي عرض مفصل لأهم هذه العوائق:

### 1. ضعف الوعي المؤسسي بمفهوم جودة الحياة المهنية

يُعد ضعف الفهم العميق للمفهوم من طرف القائمين على الإدارة أحد أهم العوائق، حيث تختزل بعض المؤسسات هذا المفهوم في جوانب سطحية، كتحسين المرافق المادية، متجاهلة الجوانب النفسية والاجتماعية التي تُعد جوهرية. فغياب استراتيجية واضحة لتحسين جودة حياة العاملين يعكس افتقارًا لرؤية شمولية تدمج الرفاه المهني في السياسات العامة. (Walton, 1973)

### 2. غياب العدالة التنظيمية

عندما يشعر الموظف أن الترقية، أو الأجر، أو توزيع المهام يتم على أساس المحاباة أو التحيز، فإن ذلك يؤدي إلى فقدان الثقة بالمؤسسة. العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية هي دعائم الرضا المهني، وأي خلل فيها يُنتج الإحباط، ويؤثر على الأداء والسلوكيات التنظيمية الإيجابية (Cropanzano & Wright, 2001).

### 3. ضعف الاتصال الداخلي والتواصل بين المستويات التنظيمية

الاتصال هو الأداة التي تنقل الرؤية والقيم والأهداف، وغيابه يُولد الغموض واللبس ويُضعف الانخراط الوظيفي. كما أن غياب التغذية الراجعة البناءة يُشعر الموظف بأنه غير مرئي وغير مسموع، مما يقلل من دافعيته الذاتية للعمل. (Robbins & Judge, 2013)

### 4. غياب التحفيز والتقدير المهني

لا يمكن للموظف أن يحافظ على دافعيته إذا غابت الحوافز أو التقدير، سواء في شكل مادي كالمكافآت أو في شكل معنوي كالإشادة. إن ضعف أنظمة التحفيز يولد الشعور بعدم الاعتراف، مما يؤدي إلى انخفاض في الرضا والانتماء. (Mottaz, 1985)

## 5. الجمود الوظيفي وغياب فرص التطوير:

يؤدي غياب مسارات الترقية أو برامج التكوين المستمر إلى الشعور بالركود، ويدفع العديد من الموظفين إما إلى الانسحاب النفسي أو إلى التفكير في مغادرة المؤسسة. كما أن عدم مواكبة التطور في المهارات يحد من فعالية الموظف في التكيف مع التغيرات. (Greenhaus & Callanan, 2006)

## 6. ارتفاع ضغوط العمل

تنتج الضغوط المهنية المفرطة عن كثافة المهام، أو ضعف الموارد البشرية، أو قصر الآجال الزمنية. تراكم هذه الضغوط دون تدخل تنظيمي فعال يؤدي إلى الإرهاق والاحتراق المهني، ويقلل من جودة الأداء ويفتح المجال لغيابات مرضية متكررة. (Maslach & Leiter, 2008)

## 7. انعدام التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة

عدم مرونة أوقات العمل، أو تجاهل المؤسسة لاحتياجات الموظف الاجتماعية والأسرية، يُفرضي إلى اختلال التوازن، ويُحدث ضغطاً نفسياً إضافياً يُنذر بفقدان الرغبة في العمل، أو برغبة في التقاعد المبكر أو تغيير المهنة. (Greenhaus & Powell, 2006)

## 8. ثقافة تنظيمية سلبية

حين تكون الثقافة التنظيمية قائمة على الخضوع، القمع، أو الإقصاء، فإن الموظف لا يشعر بالأمان أو بحرية التعبير، وهو ما يُنتج نوعاً من الكبت التنظيمي. هذه الثقافة تُصعب تبني أي سياسة إصلاحية وتُعيق محاولات تطوير بيئة العمل. (Schein, 2010)

## 9. ضعف إشراك الموظفين في اتخاذ القرار

إن القرارات الأحادية، واحتكار السلطة، وتهميش العاملين في ما يتعلق بمهامهم، يُشعرهم بالتبعية وعدم الفعالية، مما يُضعف روح المبادرة والانتماء. الموظف الذي لا يشعر أنه جزء من القرار، يصعب عليه أن يكون شريكاً في الإنجاز. (Deci & Ryan, 2000)

تُظهر هذه العوامل أن جودة الحياة المهنية لا تتحقق بشكل تلقائي أو منفصل عن المنظومة العامة للمؤسسة. إنها نتاج بيئة عادلة، تواصلية، تشاركية، مرنة، ومحفزة. وأي خلل في هذه المكونات يُنتج واقعاً وظيفياً هشاً، تُهيمن عليه مظاهر الضغط والاغتراب المهني، مما يستدعي تدخلاً استراتيجياً مؤسسياً جاداً لإزالة هذه العوائق، وتهيئة مناخ عمل إنساني ومستقر.

## 9. أثر جودة الحياة المهنية على أداء الموظف

أصبح الاهتمام بجودة الحياة المهنية ضرورة استراتيجية داخل المؤسسات الحديثة، ليس فقط من منطلق أخلاقي وإنساني، بل أيضاً لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر على جودة الأداء الفردي والجماعي. فقد أثبتت العديد من الدراسات أن تحقيق مستويات مرتفعة من جودة الحياة المهنية يؤدي إلى تحسين الأداء، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتقوية الانتماء، وتقليل التغيب، مما ينعكس إيجابياً على فعالية المؤسسة.

### أولاً: تعزيز الدافعية الداخلية والأداء الإنتاجي

عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تضع رفاهيته في صلب اهتماماتها – من خلال بيئة عمل آمنة، وعدالة تنظيمية، وتقدير مستمر – تزداد دافعيته للعمل، ويؤدي استعداداً أكبر لبذل الجهد وتحقيق أهداف المؤسسة. وتؤكد نظرية Maslow في هرم الحاجات أن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية يُمكن الفرد من تحقيق ذاته في العمل، وهي أعلى درجات الأداء والإبداع. (Maslow, 1943)

### ثانياً: الحد من الضغوط النفسية والاحتراق المهني

تؤدي بيئة العمل غير الداعمة إلى خلق مستويات مرتفعة من التوتر، والقلق، والاحتراق النفسي، وهو ما يؤثر سلباً على أداء الموظف، سواء من حيث النوعية أو الكمية. وعلى العكس، فإن بيئة توفر التوازن بين الحياة المهنية والخاصة، وتتبنى برامج للراحة النفسية، تساهم في حماية الموظف من الإرهاق والاضطراب السلوكي. (Maslach & Leiter, 2008).

### ثالثاً: رفع مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي

جودة الحياة المهنية تدفع الموظف إلى الشعور بأنه عنصر فاعل ومحترم داخل المؤسسة، مما يُقوّي روابطه النفسية بالمكان، ويُعزز التزامه بقيم المؤسسة وأهدافها، وهذا الالتزام يُترجم غالباً إلى أداء منتظم، دقيق، وموجه نحو الإنجاز. (Greenhaus & Powell, 2006)

### رابعاً: تحفيز الإبداع والمبادرة

الموظف الذي يشعر بالاستقرار والرضا في بيئة العمل يكون أكثر قدرة على الإبداع، وتقديم اقتراحات تطويرية، والانخراط في سلوكيات وظيفية إيجابية، مثل التعاون، التعلم الذاتي، والابتكار. وقد أثبتت دراسات حديثة أن جودة الحياة المهنية ترتبط طردياً بمستوى الأداء الإبداعي داخل المؤسسات (Danna & Griffin, 1999).

### خامسًا: تقليل معدلات الغياب وتدوير العمالة

الرضا الناتج عن جودة الحياة المهنية يُسهم في تقليل الغيابات والتسرب الوظيفي، إذ أن الموظف يشعر بالارتباط بالمكان ولا يسعى إلى مغادرته، مما يُحافظ على استقرار الموارد البشرية ويُقلل من تكاليف التوظيف والتكوين. (Robbins & Judge, 2013)

### سادسًا: تحسين جودة العلاقات المهنية

بيئة العمل الداعمة تنعكس على طبيعة العلاقات بين الزملاء، إذ تُقلل من الصراعات، وتزيد من الثقة المتبادلة، والتعاون، وهو ما يُساهم بدوره في تحقيق نتائج تنظيمية أكثر فعالية. (Saks, 2006)

من خلال ما سبق، يتبين أن جودة الحياة المهنية ليست مجرد مفهوم نظيري أو شعار إداري، بل هي عامل جوهري في بناء أداء وظيفي مستدام وفعال. فكلما تحققت أبعاد هذا المفهوم داخل بيئة العمل، انعكس ذلك على سلوك الموظف، إنتاجيته، تفاعله، واستقراره النفسي. ومن ثم، فإن الاستثمار في جودة الحياة المهنية هو استثمار مباشر في جودة الأداء التنظيمي الشامل.

### 10. قياس جودة الحياة المهنية

يُعدّ قياس جودة الحياة المهنية أداة ضرورية لفهم واقع البيئة التنظيمية، وتشخيص المشكلات، وتوجيه السياسات الداخلية نحو تحقيق توازن أفضل بين متطلبات العمل ورفاهية الموظفين. وقد طُورت مجموعة من الأدوات والنماذج النظرية التي تساعد المؤسسات والباحثين على تقدير هذا المفهوم بطريقة كمية ونوعية.

#### أولًا: مؤشرات القياس

تُقاس جودة الحياة المهنية من خلال مجموعة من المؤشرات النفسية والتنظيمية والاجتماعية، من بينها:

- الرضا عن ظروف العمل: يشمل تقييم ظروف البيئة الفيزيائية، وتجهيزات العمل، ومدى الراحة المهنية (Danna & Griffin, 1999).

- العلاقات المهنية: درجة الانسجام مع الزملاء والرؤساء، وجود الثقة والدعم داخل الفريق.

- العدالة التنظيمية: مدى شعور الموظف بالإنصاف في توزيع المهام والمكافآت وتطبيق السياسات (Cropanzano & Wright, 2001).

- التوازن بين الحياة المهنية والشخصية: قدرة الموظف على التوفيق بين التزاماته العملية والأسرية والاجتماعية. (Greenhaus & Powell, 2006)

- **الأمن الوظيفي:** إحساس الموظف بالاستقرار المهني وغياب التهديدات المرتبطة بالفصل أو التنقل التعسفي.
- **فرص النمو المهني:** توفر إمكانيات الترقية، والتكوين المستمر، وتقدير الأداء الجيد.
- **الصحة النفسية:** خلو بيئة العمل من مصادر القلق، الإرهاق، والاحتراق المهني (Maslach & Leiter, 2008).

### ثانيًا: أدوات القياس

من أبرز أدوات القياس التي تم تطويرها عالميًا:

- **أداة والتون: (Walton, 1973)** تُعد من أول النماذج النظرية التي اقترحت ثمانية أبعاد لقياس جودة الحياة المهنية، منها: الأمان الوظيفي، بيئة العمل، فرص الترقية، تكامل الحياة الشخصية والمهنية، الحقوق الديمقراطية في العمل، والرواتب.
  - **مقاييس الصحة النفسية في العمل: (Warr, 1990)** تعتمد على قياس المشاعر المرتبطة بالرضا، الضغط، التوتر، والارتياح في بيئة العمل.
  - **استبيانات حديثة مستندة على نظرية العاملين: (Herzberg)** تفصل بين العوامل المحفزة والعوامل الكامنة، لتقييم درجة الإشباع الوظيفي وجودة الحياة المهنية تبعًا لذلك.
- وغالبًا ما تُستخدم هذه الأدوات في الدراسات الميدانية عبر استبيانات مغلقة أو شبه مفتوحة، ويُعاد تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية كالمتوسطات والانحراف المعياري وتحليل التباين، من أجل الوقوف على مستوى الجودة وتفسير الفروق بين الفئات.

### ثالثًا: التحديات في قياس جودة الحياة المهنية

تتمثل بعض الإشكالات في القياس في الطابع الذاتي للمفهوم، حيث تختلف تصورات الموظفين حول "الجودة" تبعًا لثقافتهم، ومستواهم المهني، وتجاربهم السابقة. كما أن بعض الأبعاد، مثل الصحة النفسية أو الرضا العام، يصعب قياسها بدقة إلا باستعمال أدوات سيكومترية دقيقة، تتطلب تدريبًا متخصصًا في تطبيقها وتفسيرها.

يمثل قياس جودة الحياة المهنية أحد المرتكزات الأساسية التي تُساعد المؤسسات في بناء قراراتها التطويرية على أسس علمية دقيقة. وكلما كانت أدوات القياس شاملة ودقيقة، زادت إمكانية تحسين بيئة العمل بشكل يتماشى مع توقعات الموظفين، ويعزز الأداء العام للمؤسسة.



## 11. النظريات المفسرة لجودة الحياة المهنية

يمثل مفهوم جودة الحياة المهنية موضوعًا مركزيًا في علم النفس التنظيمي، وقد حاولت العديد من النظريات تفسير العوامل المؤثرة فيه، وتحديد كيف تؤثر البيئة المهنية على الصحة النفسية والأداء والرضا الوظيفي. ومن أبرز هذه النظريات:

### 1. نظرية ماسلو للحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs)

قدم "أبراهام ماسلو" نموذجًا هرميًا للحاجات الإنسانية، يبدأ بالحاجات الفسيولوجية الأساسية، ويعلو تدريجيًا نحو الحاجات الأمنية، الاجتماعية، التقدير، وينتهي بتحقيق الذات. (Maslow, 1943) تُظهر هذه النظرية أن جودة الحياة المهنية تتحقق عندما تتمكن المؤسسة من إشباع هذه الحاجات عبر:

- توفير الرواتب الملائمة (الحاجات الفسيولوجية).
- ضمان الأمان الوظيفي (الحاجة للأمان).
- تعزيز العلاقات بين الزملاء (الحاجات الاجتماعية).
- تقديم الاعتراف والتقدير (حاجات التقدير).
- فتح آفاق النمو والتطور المهني (تحقيق الذات).

وبذلك تُعد النظرية إطارًا تفسيريًا لفهم تأثير تلبية الحاجات على الرضا وجودة الحياة في العمل.

### 2. نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)

صنّف فريدريك هيرزبرغ العوامل المؤثرة على الرضا المهني إلى نوعين:

- **عوامل الوقاية أو "العوامل الم": "Hygiene"** مثل الأجور، ظروف العمل، السياسات الإدارية. وجودها يمنع الاستياء، لكن لا يضمن الرضا.

- **العوامل المحفزة: "Motivators"** مثل التقدير، الترقية، الإنجاز، وتحقيق الذات. وهي التي تُولد

الرضا والولاء الوظيفي. (Herzberg, 1968)

وفق هذه النظرية، فإن غياب العوامل المحفزة يُفضي إلى بيئة عمل باهتة وغير محفزة، حتى وإن وُجدت العوامل الأساسية.

### 3. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

ترتكز هذه النظرية على مبدأ أن شعور الموظف بالعدالة في القرارات الإدارية، وتوزيع الموارد، والتعامل الشخصي، يؤثر بعمق على تقييمه لجودة حياته المهنية. وتُقسم العدالة إلى:



- عدالة توزيعية (الإنصاف في المكافآت)،
- وعدالة إجرائية (الشفافية في الإجراءات)،
- وعدالة تعاملية (الاحترام في التفاعل الشخصي). (Greenberg, 1990)

تُبرز هذه النظرية أن غياب العدالة هو أحد أقوى محددات الاحتراق المهني، والعُبن، والانسحاب الوظيفي.

#### 4. نظرية التقييم المعرفي (Cognitive Evaluation Theory)

اقترحها Deci و Ryan ضمن نظرية التحديد الذاتي (Self-Determination Theory)، وترى أن جودة الحياة المهنية تتحقق عندما يُشبع العمل ثلاث حاجات نفسية أساسية:

- الاستقلالية: (Autonomy) الشعور بالتحكم في قرارات العمل.
- الكفاءة: (Competence) الشعور بالقدرة على الإنجاز.
- الانتماء: (Relatedness) الشعور بالارتباط الإيجابي مع الآخرين (Deci & Ryan, 2000).

كلما أُشبعَت هذه الحاجات، ارتفع مستوى الرضا، والإبداع، والانخراط الوظيفي.

#### 5. نموذج والتون لجودة الحياة المهنية (Walton's Model)

يُعتبر من أوائل النماذج التي طورت مفهوم جودة الحياة المهنية، حيث وضع "التون" (1973) ثمانية أبعاد رئيسية تشمل: الأمان الوظيفي، بيئة العمل الملائمة، التكافؤ في الفرص، النمو المهني، التوازن بين العمل والحياة الخاصة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، والعدالة.

ويُستخدم هذا النموذج في كثير من الدراسات كإطار مرجعي لقياس جودة الحياة المهنية بشكل متكامل. تُبرز هذه النظريات أن جودة الحياة المهنية هي مفهوم متعدد الأبعاد، يتأثر بالعوامل النفسية، والتنظيمية، والاجتماعية. وقد ساهمت هذه الأطر النظرية في إثراء الفهم العلمي للمفهوم، وتوفير مرجعيات تطبيقية لتطوير السياسات التنظيمية وتحسين البيئة المهنية، بما يحقق الصحة النفسية والرضا الوظيفي للموظف.

### خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل بالتحليل والدراسة مفهوم **جودة الحياة المهنية** باعتباره أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق بيئة عمل محفزة ومستقرة نفسياً داخل المؤسسات. وقد تم في البداية توضيح المفهوم وتطوره التاريخي، قبل التطرق إلى أهميته بالنسبة للموظف وللمؤسسة على حدّ سواء، باعتبار أن تعزيز جودة الحياة المهنية ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي، الأداء، والصحة النفسية للعامل.

كما استعرض الفصل أبرز **الأبعاد** التي تشكل هذا المفهوم، مثل الأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة المهنية والخاصة، العدالة التنظيمية، التحفيز، وفرص النمو. وتم التطرق أيضاً إلى **مظاهر جودة الحياة المهنية** التي تعكس وجود بيئة عمل إيجابية، بالإضافة إلى **العوامل التي تساهم في تحقيقها**، من قبيل القيادة الداعمة، والثقافة التنظيمية التشاركية، والحوافز الملائمة.

وفي المقابل، عُرضت **عوائق تحسين جودة الحياة المهنية**، سواء كانت تنظيمية، كغياب العدالة والتحفيز، أو نفسية كالتوتر والإرهاق المهني، أو ثقافية تتعلق بسلبية المناخ التنظيمي. كما تم شرح أثر جودة الحياة المهنية على أداء الموظف، سواء من حيث تحسين دافعيته، أو تعزيز التزامه، أو الحد من الغيابات والتسرب الوظيفي. وأخيراً، تم التطرق إلى **طرق قياس جودة الحياة المهنية**، وأهم النظريات المفسرة لها، كهرم ماسلو، ونظرية العاملين لهيرزبرغ، ونموذج والتون، وغيرها.

يُمنّ هذا الفصل الطريق للفصل التالي، الذي سيتناول الجانب الميداني للدراسة، من خلال عرض منهجية البحث وأدواته، وتفسير نتائج الدراسة التجريبية المتعلقة بمدى تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الحياة المهنية لدى الموظفين.

## الفصل الرابع

### إجراءات الدراسة الميدانية

### تمهيد:

بعد التأسيس النظري لمتغيري الدراسة **الثقافة التنظيمية** و**جودة الحياة المهنية**، من حيث المفاهيم، الأبعاد، الأهمية، والعوامل المؤثرة، جاء هذا الفصل ليُعالج الشق التطبيقي، من خلال عرض إجراءات البحث الميداني الذي أُجري للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، كما يدركها الموظفون في المؤسسة محل الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً للمنهجية المتبعة، والتي شملت تحديد المنهج المستخدم، وتفاصيل الدراسة الاستطلاعية، بالإضافة إلى توضيح خصائص مجتمع الدراسة وعينة البحث، والحدود الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة. كما يتناول بالتفصيل أدوات جمع البيانات، وشرحاً لكيفية تصميم الاستبيان وتحليله، مع تبرير اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات والفرضيات المطروحة. يُعد هذا الفصل خطوة حاسمة في الانتقال من الطرح النظري إلى التحقق الميداني، حيث يُؤسس لبناء نتائج دقيقة، يعتمد عليها لاحقاً في التفسير والتحليل والمناقشة.

## 1. منهج الدراسة

نظراً لطبيعة موضوع البحث الذي يسعى إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لدى الموظفين، فقد تم اعتماد **المنهج الوصفي الارتباطي** كإطار منهجي عام للدراسة. ويُعد المنهج الوصفي الارتباطي الأنسب لمثل هذه المواضيع، كونه لا يقتصر على مجرد وصف الظواهر كما هي، بل يتعدى ذلك إلى **تحليل العلاقات القائمة بين المتغيرات** وتفسيرها في سياقها الطبيعي. فهو يسمح بتقدير درجة الارتباط بين متغيرين أو أكثر، من دون التلاعب بها، مما يجعله مناسباً لدراسة العلاقة القائمة بين إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية وبين مستوى جودة الحياة المهنية لديهم.

وقد تم توظيف هذا المنهج في جمع البيانات الميدانية من خلال استبيان موجه لعينة من الموظفين، وتحليلها باستخدام تقنيات إحصائية ملائمة، بما يُمكن من اختبار الفرضيات وتحديد مدى صحة العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة.

## 2. الدراسة الاستطلاعية

تُعد الدراسة الاستطلاعية خطوة تحضيرية مهمة في البحوث الميدانية، إذ تُمكن الباحث من اختبار أداة البحث (الاستبيان)، والتحقق من مدى وضوح عباراتها، وقياس مدى صدقها وثباتها قبل تطبيقها على العينة الأساسية للدراسة. وفي هذا البحث، تم إجراء دراسة استطلاعية أولية على عينة صغيرة مكونة من عدد محدود من الموظفين، 30 موظفاً، ينتمون إلى نفس مجتمع الدراسة الأصلي ولكنهم ليسوا ضمن العينة الأساسية. وقد هدفت هذه المرحلة إلى ما يلي:

- **تقييم مدى وضوح وملاءمة فقرات الاستبيان** من حيث اللغة والمضمون.
- **الكشف عن أية صعوبات أو غموض** قد يواجهه المشاركون في الإجابة على البنود.
- **صدق الأداة:** للتأكد من الخصائص السيكومترية للأداة، تم حساب **معامل الثبات** باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لتقدير مدى الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان.

### 3. الخصائص السيكومترية للأداة:

أولاً: صدق المقارنة الطرفية لأداة جودة الحياة:

العينه	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
العليا	8	42.12	2.23	14	8.58	0.000
الدنيا	8	33.87	1.55			دال

صدق المقارنة الطرفية لمقياس الثقافة التنظيمية:

العينه	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
العليا	8	81.75	1.28	14	9.64	0.000
الدنيا	8	72.50	2.39			دال

من خلال الجدولين أعلاه نجد أن المقياسين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة كلاهما صادقين ويلائمان الدراسة.

ثانياً: حساب الثبات: التجزئة النصفية لكلا المقياسين:

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
جودة الحياة	0.49	0.66	0.05
الثقافة التنظيمية	0.36	0.36	0.05

### قراءة وتحليل النتائج

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه إلى أن كلا المقياسين يتميزان بخصائص سيكومترية جيدة، حيث تدل النتائج إلى وجود دلالة إحصائية، وأن كل البنود تتمتع بمعامل ارتباط قوي جداً، ويعني أن الأداة تتمتع بدرجة

عالية من الموثوقية. وبالتالي، فإن هذه النتائج تسمح باستخدام الاستبيان على العينة الأساسية للدراسة بدرجة عالية من الثقة العلمية والدقة الإحصائية.

#### 4. مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، والذين يشغلون مناصب إدارية أو تنفيذية دائمة، دون التمييز بين الجنس، أو المستوى التعليمي، أو سنوات الخبرة. وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً نظراً لصلته المباشرة بمتغيري الدراسة، وهما **الثقافة التنظيمية** و**جودة الحياة المهنية**، إذ إن الموظف هو العنصر الفاعل الذي يتأثر بهذه الثقافة ويُعبر عن مدى إدراكه لجودة حياته المهنية ضمن بيئة العمل.

ويُعد مجتمع الدراسة مجتمعاً محدوداً ومغلقاً، مما يُسهل عملية جمع البيانات وتطبيق أدوات البحث بدقة. كما تم الاعتماد على قوائم الموظفين الرسمية في البلدية لتحديد حجم المجتمع الكلي الذي بلغ عدده الإجمالي ما يزيد عن 300 موظفاً أثناء إجراء الدراسة.

وقد تم اختيار المجتمع بعناية ليعكس مختلف التخصصات الوظيفية والراتب الإدارية، من أجل ضمان **تنوع الاستجابات وشموليتها**، وهو ما يُعزّز من مصداقية النتائج لاحقاً عند تحليل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

#### 5. عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الموظفين العاملين ببلدية غرداية بطريقة عشوائية طبقية بسيطة، وذلك بهدف تمثيل مختلف الفئات الموجودة في المؤسسة محل الدراسة، بشكل يضمن العدالة في التمثيل وتقليل الانحياز في النتائج. وقد راعى هذا الاختيار التنوع في:

- الجنس (ذكور/إناث)
- الرتبة الوظيفية (إداري، تقني، مهني...)
- سنوات الخبرة
- المستوى التعليمي
- فروع البلدية أو المصالح الإدارية

ويُعتبر هذا الأسلوب الأنسب في الدراسات الاجتماعية والميدانية التي تسعى إلى تحقيق تمثيل شامل لمكونات المجتمع المدروس.

جدول رقم (1): يبين المحددات الاجتماعية لعينة الدراسة

المعيار	الفئة	عدد الأفراد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	45	56%
	إناث	35	44%
الرتبة الوظيفية	إداريون	32	40%
	تقنيون	24	30%
	مهنيون	24	30%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	20%
	من 5 إلى 10 سنوات	40	50%
	أكثر من 10 سنوات	24	30%
المستوى التعليمي	ثانوي	20	24%
	جامعي	48	60%
	دراسات عليا	12	16%
الفرع الإداري	الإدارة العامة	32	40%
	الشؤون الاجتماعية	24	30%
	المالية والمحاسبة	24	30%
الإجمالي		80	100%

وقد بلغ حجم العينة المختارة **80 موظفاً**، وهو عدد كافٍ من الناحية الإحصائية لتحقيق شروط التحليل الإحصائي وقياس العلاقة بين متغيري الدراسة، لا سيما وأن الدراسات السابقة المشابهة اعتمدت أحجاماً مماثلة.

وقد تم اعتماد أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة، مع توفير كل الشروط النفسية والإدارية المناسبة لضمان إجابات موضوعية، من خلال:

- توضيح أهداف الدراسة دون التأثير على المجيب.
- ضمان السرية التامة وعدم استخدام المعلومات إلا لأغراض علمية.



- تقديم التعليمات بشكل دقيق وبلغة مفهومة.
  - السماح للمجيب بعدم ذكر اسمه، مما يزيد من صدق الاستجابة.
- وهكذا، فإن العينة المعتمدة في هذه الدراسة توفر قاعدة علمية مناسبة لتعميم بعض النتائج ضمن حدود الدراسة، وتتمكن الباحث من اختبار الفرضيات المطروحة بدقة.

## 6. حدود الدراسة

لكل دراسة علمية حدود تُفرض عليها إما بطبيعة الموضوع أو بإكراهات ميدانية وتنظيمية. وتُعد معرفة هذه الحدود ضرورية لفهم نطاق تعميم النتائج ودرجة صلاحيتها. وقد تنوعت حدود هذه الدراسة لتشمل الجوانب التالية:

### أ. الحدود الموضوعية

تتمثل في دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لدى الموظفين، مع التركيز على المتغيرات النظرية والأبعاد المتفرعة عنها، دون التطرق إلى متغيرات أخرى كالإجهاد المهني أو الرضا الوظيفي إلا في سياقها المرتبط بجودة الحياة المهنية.

### ب. الحدود البشرية

اقتصرت التطبيق الميداني على عينة من الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة ببلدية غرداية بجميع فروعها، دون إشراك فئات أخرى مثل الإطارات العليا أو الأعوان الموسميين، مما يجعل النتائج محصورة ضمن هذه الفئة.

### ج. الحدود الزمانية

تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 15 أفريل الى غاية 25 ماي، وهو ما يعني أن النتائج تعكس أوضاع الموظفين خلال تلك المرحلة الزمنية تحديداً.

### د. الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على مؤسسة واحدة (بلدية غرداية وبعض فروعها)، تقع في شارع طالي أحمد وسط مدينة غرداية، ما يجعل تعميم النتائج على مؤسسات أخرى يتطلب الحذر، خاصة إذا اختلف السياق التنظيمي والثقافي.

### هـ. الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، مما يعني أن النتائج تتأثر بصدق الاستجابة الذاتية للمبحوثين، وبالقيود المرتبطة بقياس المتغيرات النفسية والاجتماعية عبر أدوات كمية.

## 7. أدوات الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الموظفين. وقد وقع الاختيار على هذه الأداة لعدة اعتبارات، أهمها أنها تُعدّ من أكثر الوسائل استخدامًا في البحوث النفسية والاجتماعية والتنظيمية، لما تتميز به من سهولة التطبيق، وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير، فضلاً عن كونها تسمح بقياس الاتجاهات والتصورات والمواقف الذاتية.

أ. بناء الاستبيان

تم اعتماد الاستبيان استناداً إلى الإطارين النظريين لمتغيري الدراسة، وهما الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية، مع الاستئناس ببعض الأدوات المعتمدة في الدراسات السابقة ذات الصلة) مثل Walton, 1973؛ Herzberg, 1968) وقد احتوى الاستبيان في شكله النهائي على الإجمالي الكلي لفقرات الاستبيان: 51 فقرة موزعة على المحاور التالية:

- محور الثقافة التنظيمية: ويقاس أبعاداً مثل القيم السائدة، أنماط القيادة، التفاعل بين الموظفين، مستوى المشاركة، والبيئة التنظيمية.
  - محور جودة الحياة المهنية: ويتناول جوانب مثل الأمان الوظيفي، العدالة التنظيمية، التوازن المهني/الأسري، التحفيز، فرص الترقية، الصحة النفسية، والرضا العام.
- وقد صيغت فقرات الاستبيان بطريقة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أرفض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، ما يتيح تحويل الإجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

## ج. تعليمات التطبيق

تم تزويد المبحوثين بتعليمات واضحة في بداية الاستبيان توضح أهداف الدراسة، سرية البيانات، كيفية الإجابة، وتأكيد أن المشاركة طوعية. وتم توزيع الاستبيانات يدوياً، مع تحديد المهلة الزمنية اللازمة للرد، ومما ساعد الباحثة في التوزيع وجمع الردود اشتغالها كموظفة في بلدية غرداية.

## 8. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة البيانات التي جُمعت من خلال أداة الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، وهو أحد أهم البرامج المعتمدة في التحليل الكمي للبيانات في البحوث النفسية والاجتماعية. وقد تم اختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وأهدافها، وفرضياتها، والتي تنقسم إلى ما يلي:

### أ. الأساليب الإحصائية الوصفية

تهدف إلى وصف خصائص العينة وتقديم نظرة أولية عن طبيعة البيانات، وشملت:

- التكرارات والنسب المئوية: لتوصيف المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة...).

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس اتجاهات الأفراد نحو كل فقرة من فقرات الاستبيان، وتحديد درجة الاتفاق أو الرفض العام.

### ب. الأساليب الإحصائية الاستدلالية

استُخدمت لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية، ومن بين أهم هذه الأساليب:

- اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson): لقياس درجة العلاقة بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية، وتحديد مدى اتجاه العلاقة وقوتها.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): للكشف عن وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات المتعلقة بمستويات مختلفة من متغيرات مكونات الثقافة التنظيمية.
- تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد (عند الحاجة): لتقدير مدى قدرة الثقافة التنظيمية على التنبؤ بمستوى جودة الحياة المهنية لدى الموظفين.

وقد تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات، أي أنه إذا كانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من 0.05 فإن العلاقة تكون دالة إحصائية.

## خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، التي هدفت إلى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لدى الموظفين. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي كإطار عام مناسب لطبيعة الدراسة، لكونه يُتيح وصف الظاهرة محل البحث وتحليل العلاقات القائمة بين متغيريها. وفي إطار الاستعداد للتطبيق الميداني، تم إجراء دراسة استطلاعية أولية للتحقق من صدق الأداة وثباتها، وقد أثبتت نتائجها أن الاستبيان المستخدم يتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي والوضوح، مما سمح بتطبيقه على عينة مدروسة من مجتمع الموظفين الذي تم تحديده بدقة من حيث خصائصه البشرية والمهنية.

كما بيّن الفصل الحدود التي تحكم هذه الدراسة، سواء من حيث الزمان، المكان، أو نوعية العينة المستهدفة، وهو ما يُحدد نطاق تعميم النتائج لاحقاً. وقد تم تقديم تفصيل منهجي لبناء الاستبيان، انطلاقاً من الأطر النظرية للدراسة والدراسات السابقة، مع توضيح خطوات التحقق من صدقه وثباته. وفي ختام الفصل، تم عرض الأساليب الإحصائية المعتمدة لتحليل البيانات، والتي تنوعت بين وصفية واستدلالية، بهدف ضمان تفسير دقيق للبيانات في ضوء فرضيات الدراسة. يمهّد هذا الفصل الطريق للفصل الموالي، الذي سيُخصص لعرض النتائج المحصّلة من التحليل الإحصائي، وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

## الفصل الخامس

### عرض وتفسير ومناقشة النتائج

### تمهيد:

نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية، وتحليلها في ضوء الفرضيات المصاغة مسبقاً، ومناقشتها مقارنةً بما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

وسيشمل هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج كل فرضية على حدة، مع تفسير تلك النتائج من الناحية النظرية والواقعية، بالإضافة إلى مناقشتها في إطار المعطيات العلمية والبحوث المقارنة، وذلك بهدف تقييم مدى تحقق فروض الدراسة وقياس علاقة الثقافة التنظيمية بجودة الحياة المهنية لدى الموظفين.

### أولاً: اختبار التوازن الطبيعي

المتغيرات	قيمة كوهجروف	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
جودة الحياة	0.092	80	0.093
الثقافة التنظيمية	0.086	80	0.200

من خلال الجدول أعلاه فإن كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي وعليه تعالج البيانات وفق الإحصاء المعلمي

### الفرضية العامة:

### نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لدى الموظفين في بلدية غرداية.  
الجدول رقم (2): يبين النتائج معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لدى الموظفين في بلدية غرداية

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
جودة الحياة والثقافة التنظيمية	80	-0.035	0.758 غير دال

- من خلال الجدول رقم (2) أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين المتغيرين.

- يشير ذلك إلى أن تحسن الثقافة التنظيمية في المؤسسات يرتبط بتحسين جودة الحياة المهنية لدى الموظفين.

تعليق: قيمة الارتباط  $p < 0,05$  فالعلاقة غير دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لدى الموظفين في بلدية غرداية.

### التحليل والمناقشة:

تشير هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد تأثير فعلي للثقافة التنظيمية على جودة الحياة المهنية. فالبينة التنظيمية السلبية، التي لا تتسم بالعدالة، ونقص التقدير، وقلة المشاركة، والغموض في القيم، تنعكس سلباً على الرضا المهني، والتحفيز، والتوازن النفسي للموظفين، ومنه جودة الحياة المهنية. وقد دعمت عدة دراسات هذه النتيجة، مثل دراسة (Kanten & Sadullah (2012 التي أكدت أن بيئة العمل ذات الثقافة القوية تؤثر مباشرة على رضا العاملين وجودة حياتهم المهنية. كما بينت كيجل (2018) أن غياب ثقافة تنظيمية واضحة يؤدي إلى تراجع الإشباع المهني لدى الموظف. بناءً عليه، يمكن القول إن:

الفرضية العامة للدراسة لم تتحقق، مما يدل على أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لدى الموظفين ببلدية غرداية.

### الفرضية الفرعية الأولى:

#### نص الفرضية:

يوجد مستوى مرتفع من إدراك موظفي بلدية غرداية لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسستهم.

الجدول رقم (3): يبين النتائج متوسطة أبعاد الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في بلدية غرداية

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	80	75.80	4.77	96	79	-37.86	0.000 دال

$$\text{المتوسط الكلي لإدراك الموظفين لأبعاد الثقافة التنظيمية} = \frac{\text{مجموع المتوسطات}}{\text{عدد الاسئلة}} = 75.80$$

بلغ المتوسط الكلي لإدراك الموظفين للثقافة التنظيمية 75.80 وفق مقياس ليكرت الخماسي وهو أقل من المتوسط النظري الذي بلغ 96.

- يُعد هذا متوسطاً منخفضاً قريب من المتوسط.
- تعليق: أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لإدراك الموظفين للثقافة التنظيمية بلغ 75.8 مما يشير أن مستوى الإدراك يعتبر منخفضاً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

### التحليل والمناقشة:

يُظهر هذه النتائج أن إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية يقع في المستوى المنخفض، وهو مؤشر على وجود عناصر ثقافية مؤسسية قد تكون غامضة، خاصة في جانبها التطبيقي الميداني أو الفعلي بشكل واسع وكامل أو مشاركة شاملة لجميع الموظفين في تبني تلك الثقافة.

ويعتبر هذا مع ما خلصت إليه دراسة بن عياد (2022) التي وجدت أن الموظفين يدركون المبادئ العامة للثقافة التنظيمية، لكنهم يفتقرون إلى التجسيد العملي لها في بعض المؤسسات الجزائرية.

### الفرضية الفرعية الثانية:

#### نص الفرضية:

يتمتع الموظفون في بلدية غرداية بمستوى متوسط إلى مرتفع من جودة الحياة المهنية داخل مؤسستهم.

الجدول رقم (4): يبين النتائج يبين النتائج متوسطات أبعاد جودة الحياة المهنية لدى الموظفين في بلدية غرداية

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
جودة الحياة	80	38.77	3.07	45	79	-18.11	0.000 دال

$$38.77 = \frac{\text{مجموع المتوسطات}}{\text{عدد الاسئلة}} = \text{المتوسط الكلي لجودة الحياة المهنية}$$

بلغ المتوسط الكلي لجودة الحياة المهنية 38.77 على مقياس ليكرت الخماسي وهي أقل من المتوسط النظري الذي يساوي 45.

يُعد هذا متوسطاً منخفضاً وهو قريب من المتوسط نسبياً



تعليق: أظهرت النتائج ان المتوسط الكلي لجودة الحياة المهنية بلغ 38.77 مما يشير ان مستوى الجودة يعتبر منخفضا وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

### التحليل والمناقشة:

تدل هذه النتيجة على أن الموظفين يشعرون إلى حد ما بالرضا عن بيئة العمل من حيث التقدير، شروط العمل، الدعم الاجتماعي، ومجال النمو المهني، ولهذا كانت النتيجة قريبة من المتوسط. وقد دعمت ذلك دراسة بوشنب (2020) التي أكدت أن جودة الحياة المهنية لدى موظفي البلدية بلغت مستوى منخفضا إلى متوسط تقريبا، نظرا للتحديات البيروقراطية والبيئة العملية في المؤسسات العمومية في ظل العدد الكبير للموظفين في المركز البلدي الرئيس، مما قد يعقد العلاقات بينهم ولا يسمح بتطبيق ثقافة تنظيمية تسهم في الوصول إلى جودة حياة مهنية كافية.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

#### نص الفرضية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة المهنية تعزى لاختلاف مستوى إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية. وقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار معاملات الانحدار المتعدد. جدول رقم (5): يبين نتائج الفروق في جودة الحياة المهنية تعزى لاختلاف مستوى إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية لدى الموظفين في بلدية غرداية

الأسلوب الإحصائي المستخدم	قيمة الدلالة (Sig)	قيمة F أو t	النتيجة
تحليل التباين ANOVA	0.490	1.038	لا توجد فروق دالة إحصائية

من الجدول أعلاه نجد قيمة الدلالة  $Sig = 0.490$  وهي أكبر من 0.05، ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات،.

كما أن معظم متغيرات الثقافة التنظيمية لم تحقق دلالة إحصائية ( $Sig > 0.05$ )، حيث لا توجد قيمة Beta أو t ذات دلالة واضحة تدعم تأثير أي بعد محدد على جودة الحياة المهنية.

تم استخدام تحليل التباين ANOVA لاختبار الفروق في جودة الحياة المهنية بين الموظفين وفقاً لاختلاف مستويات إدراكهم لأبعاد الثقافة التنظيمية. كما تم دعم التحليل باستخدام اختبار T وقيم Beta في تحليل الانحدار لكل متغير تنبئي.

### الاستنتاج:

استناداً إلى نتائج اختبار ANOVA وتحليل الانحدار لم تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة، إذ لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة المهنية تُعزى لاختلاف مستوى إدراك الموظفين لأبعاد الثقافة التنظيمية. وبالتالي، فإن العلاقة بين إدراك الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية لم تكن قوية بما يكفي إحصائياً لتفسير التباين بين الأفراد في هذا البعد.

### التحليل والمناقشة:

تشير النتائج إلى أن الاختلاف في مستوى إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية لا يؤدي إلى فروق ذات دلالة في مستوى جودة حياتهم المهنية. وبذلك لم تتحقق الفرضية الثالثة، مما يدل على أن مجرد الإدراك العالي للثقافة لا يعني بالضرورة تحسناً مباشراً في جودة الحياة المهنية، وهو ما قد يُفسر بوجود متغيرات وسيطة أخرى (مثل البيئة المادية، النمط القيادي، أو الدعم الاجتماعي) تؤثر في العلاقة. وهذا يختلف جزئياً مع ما أشار إليه (Walton 1973)، الذي أكد أن تمكين الموظف وفهمه للقيم التنظيمية يعززان من إشباعه المهني، إلا أن تطبيق ذلك قد يختلف بحسب البيئة التنظيمية والسياق الثقافي.

### الاستنتاج العام:

من خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية لدى موظفي بلدية غرداية"، تم التوصل إلى نتائج مهمة على المستويين النظري والميداني، ساهمت في توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين داخل بيئة عمل محلية محددة.

فعلى المستوى النظري، أكدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تمثل منظومة من القيم والرموز والممارسات التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتؤثر في أنماط التفاعل، وأساليب القيادة، ومدى الالتزام والانتماء. كما تم توضيح أن جودة الحياة المهنية تعبر عن مدى رضا الموظف عن بيئة عمله من حيث العدالة، الأمان، التقدير، التوازن بين العمل والحياة، وفرص التطور.

أما على المستوى الميداني، فقد كشفت النتائج أن:

- الفرضية العامة لم تتحقق، إذ أظهرت البيانات عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة المهنية عند موظفي بلدية غرداية، ما يدل على أن تحسن القيم والممارسات التنظيمية يرتبط بارتفاع مستوى الجودة المهنية لدى الموظفين.

كما لم تتحقق الفرضية الفرعية الأولى، حيث تبين أن موظفي بلدية غرداية يدركون بدرجة منخفضة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة.

كذلك، لم تتحقق الفرضية الفرعية الثانية التي بينت أن مستوى جودة الحياة المهنية لديهم كان في المجمل منخفضاً نوعاً ما وقريب من المتوسط.

وفي المقابل كذلك، لم تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة، إذ لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة المهنية تُعزى لاختلاف مستوى إدراك الموظفين لأبعاد الثقافة التنظيمية، وهو ما يشير إلى احتمال وجود عوامل وسيطة تؤثر في العلاقة بين المتغيرين لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

وبناءً عليه، يُستنتج أن تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية الجزائرية - وخصوصاً على مستوى البلديات - يُعد من الأولويات التي ينبغي التركيز عليها لتحسين بيئة العمل وتعزيز جودة الحياة المهنية. إلا أن هذا التطوير يجب أن يُرفق بفهم معمق للعوامل السياقية والمؤسسية التي قد تعزز أو تُضعف أثر الثقافة التنظيمية في الواقع المهني للموظف.

## - التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، سواء على المستوى النظري أو الميداني، نوصي بمجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية وتحسين جودة الحياة المهنية للموظفين داخل المؤسسات الجزائرية، ومن أهمها:

### أولاً: على مستوى البلدية:

- نشر ثقافة تنظيمية واضحة قائمة على قيم العدالة، الشفافية، المشاركة، والمسؤولية، لضمان وضوح الأدوار وتوجيه السلوكيات الوظيفية بشكل إيجابي.
- تمكين الموظفين من المساهمة في اتخاذ القرار، مما يعزز شعورهم بالانتماء والاندماج داخل بيئة العمل.
- توفير بيئة عمل مادية ونفسية مريحة، تشمل ظروفًا مناسبة للعمل، وتوازنًا بين الحياة المهنية والحياة الخاصة.

### ثانيًا: على مستوى الإدارات والقيادات

- تدريب القادة الإداريين على مفاهيم الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية لتمكينهم من توجيه وتحفيز الأفراد بكفاءة.
- تعزيز قنوات الاتصال التنظيمي بين المستويات الإدارية المختلفة لخلق تفاعل بناء قائم على التقدير المتبادل.
- اعتماد نظام تقييم أداء يرتكز على معايير عادلة وشفافة ويأخذ في الحسبان الأبعاد النفسية والاجتماعية لجودة الحياة المهنية.

### ثالثًا: على مستوى السياسات العامة

- صياغة سياسات عمل وطنية تراعي الجانب الإنساني والنفسي للموظف، باعتبار جودة الحياة المهنية مؤشراً على فعالية المنظمات وجودة الخدمات المقدمة.
- تشجيع الدراسات الميدانية حول الثقافة التنظيمية وربطها بأبعاد الصحة النفسية، الأداء، والولاء التنظيمي في مختلف القطاعات.

## قائمة المراجع:

- باسة، ياسين. (2023) الذكاء الاجتماعي وعلاقته بجودة الحياة المهنية. مذكرة ماستر، جامعة غرداية، الجزائر.
- بن عوطة، صالح. (2020) الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
- بن عياد، زينب. (2022) الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي. مذكرة ماستر، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر.
- بوساحة، عبد الكريم. (2017) الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر.
- بوشنب، صليحة. (2020) جودة الحياة المهنية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى معلمي التعليم الابتدائي. مذكرة ماستر، جامعة باتنة 1، الجزائر.
- جامعة محمد بوضياف - المسيلة. (2022) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية لدى الموظفين الإداريين. مذكرة ماستر.
- الجعيد، ماجد. (2019) أثر الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمحكمة العامة بمحافظة جدة. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- دراسة منشورة في مجلة العلوم الاجتماعية. (2021) جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصحية.
- درويش، أحمد. (2019) جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحقيق الاستقرار الوظيفي. المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- ستراوس، جورج. (1977) شروط العمل وتحقيق الذات في المؤسسات، مطبعة جامعة كاليفورنيا.
- كيحل، دنيا. (2018) جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية : دراسة ميدانية. مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
- مجلة البحوث الإدارية. (2021) الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الصحية.
- مطر، محمد. (2005) إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، القاهرة: دار الفكر العربي.

والتون، ريتشارد. (1973) جودة الحياة الوظيفية، ضمن أعماله حول الإدارة والرضا المهني، الولايات المتحدة.

- American Psychological Association (2020). Publication Manual of the American Psychological Association (7th ed.). Washington, DC: APA.
- Bakouch, H., & Mahdjoub, A. (2022). La culture organisationnelle et son impact sur l'efficacité du travail dans les établissements publics algériens.
- Bakouch, H., & Mahdjoub, A. (2022). La culture organisationnelle et son impact sur l'efficacité du travail dans les établissements publics algériens.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182–199
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2006). *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*.
- Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship between quality of work life and work engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Kiessling, T., Harvey, M., & Moeller, M. (2004). Executive decision-making: The effects of managers' values
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365–385
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Organizational Culture and Quality of Work Life: A Study of Indian Public Sector Banks (2020). *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 56(2), pp. 215-230.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Walton, R. E. (1973). Quality of work life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21
- Yousef, D. A. (1998). Predicting organizational commitment and job satisfaction: A case study in the United Arab Emirates. *Human Resource Development International*.

الملاحق



**ملحق رقم 01: استبيان الدراسة**  
**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة غرداية**

أخي الموظف أختي الموظفة.... تحية طيبة وبعد

في إطار البحث العلمي الذي نحن بصدد إنجازه نضع بين يديك هذه الاستمارة والتي تضم عددا من العبارات تتعلق ببعض جوانب عملك وترتبط بمشاعرك الوظيفية، والتي يختلف الأفراد بشأنها، اقرأ كل عبارة ثم حدد درجة موافقتك على ما جاء فيها بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، ونعدك أن إجابتك ستبقى في السرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية، ونرجو أن تجيب على كل الأسئلة، ولكم منا جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث.

**أول المعلومات الشخصية.**

-الجنس : ذكر

أنثى

-السن : أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 سنة فما فوق

-المستوى التعليمي : ثانوي

جامعي

الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

من 10 سنوات فما فوق

**الأول: الثقافة التنظيمية**

رقم البند	العبارة	موافق تمام	موافق	متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تتعامل المؤسسة مع موظفيها على أساس المساواة					
2	يعتقد الموظفون أن المهام واضحة					
3	تطبق المؤسسة القوانين لضمان الحقوق الوظيفية للموظفين					
4	كافة الموظفين مسؤولون أمام إدارة المؤسسة					
5	تنفرد المؤسسة باتخاذ قراراته					
6	يدرك الموظفون طبيعة القوانين المعمول بها في المؤسسة					
7	يهتم الموظفون بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام					
8	طبيعة العمل تتطلب المساهمة الجماعية للموظفين					
9	تتسم الإجراءات التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة بالوضوح					
10	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية في المؤسسة					
11	يتم نقل المعلومات داخل المؤسسة وفقا للتسلسل الوظيفي					

					يتوقع الموظفون من الإدارة مراعاة الجهود المبذولة	12
					العبرة في إنجاز العمل و ليس في الوقت المستغرق	13
					توفر الإجراءات لمتبعة المناخ المناسب لتنفيذ مهام الموظفين	14
					تتوقع المؤسسة بذل موظفيها الجهود اللازمة في العمل	15
					يخضع الموظفون لعملية تقييم الأداء في المؤسسة	16
					لا يوجد في المؤسسة وصف وظيفي واضح	17
					تمنح المؤسسة قدرا كبيرا من الاحترام لموظفيها	18
					يعتقد الموظفون بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات	19
					يشارك الموظفون في العمل بصورة جماعية	20
					يدير الموظفون الوقت بشكل مرضي	21
					تتيح المؤسسة حرية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة	22
					توفر المؤسسة الأمن الوظيفي داخل بيئة العمل	23
					يعمل الموظفون على إتقان العمل الموكل إليهم	24
					تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات	25
					يمثل الموظفون لقوانين المؤسسة	26
					يوجد احترام متبادل بين الموظفين داخل المؤسسة	27
					تسعى إدارة المؤسسة لتلبية ما يتوقعه موظفيها	28
					يعتقد الموظفون بعدم وجود تنسيق بين الوحدات الإدارية	29
					يقيم الموظفون بحسب أدائهم	30
					لا يتعاون الموظفون في إنجاز العمل	31
					يلتزم الموظفون بإجراءات العمل السارية في المؤسسة	32

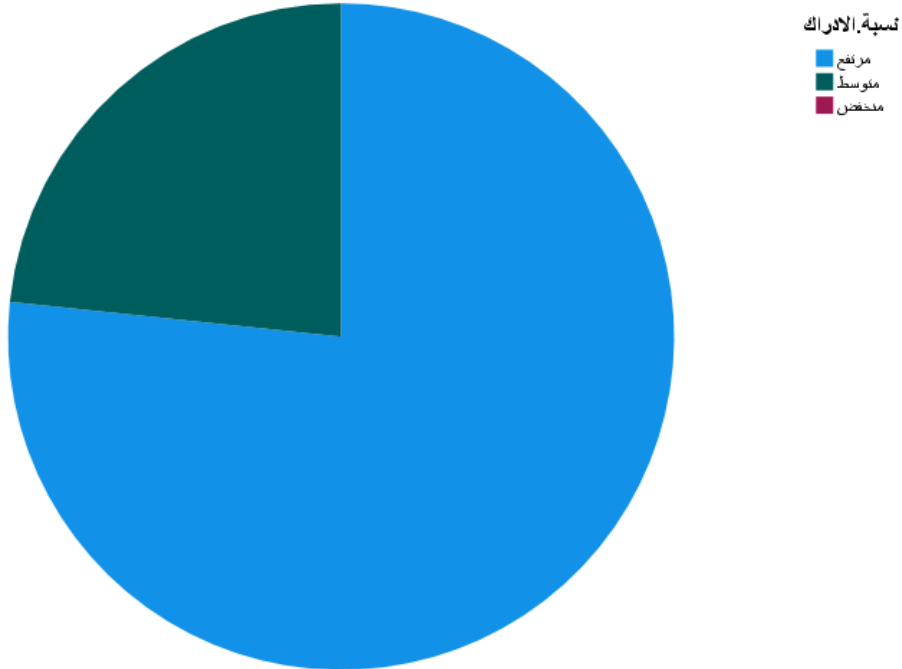
## ثانيا: جودة الحياة المهنية

رقم البند	العبارة	موافق تمام	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تلي ظروف العمل شروط السلامة المهنية للموظفين.					
2	تحرص إدارة المتوسطة على إتباع الموظفين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل					
3	تتم الإدارة بصحة الموظفين وسلامتهم وأمنهم.					
4	يوجد لدى المتوسطة تشريعات وقوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للموظفين					
5	تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريب على السلامة والصحة المهنية.					
6	يساهم الموظفون في حل مشكلات العمل.					
7	يشارك الموظفون حسب تخصصاتهم في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم.					
8	تشجع الإدارة على تقديم الاقتراحات والأداء لتطوير أداء الموظفين.					
9	يفوض المدير جزءاً من صلاحياته للموظفين.					
10	يعامل المدير الموظفين بعدالة وإنصاف.					
11	يعطي المدير معلومات كاملة لنا عن أهداف الأعمال ونتائجها.					

					12	يتمتع المدير بقدرة عالية على تحفيزي لبذل أقصى جهد ممكن.
					13	يوجد نظام واضح وسليم للترقيات في المؤسسة.
					14	يُدرس الموظفون في مستويات تناسب طموحاتهم وأهدافهم.
					15	تساعد الإدارة على إنجاز المخطط المستقبلي لتطوير وضعي الوظيفي.
					16	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة.
					17	توجد فرص مستقبلية متاحة للترقي والتقدم الوظيفي داخل المؤسسة.
					18	تُعطي الإدارة اهتماماً كبيراً لبرامج التدريب والتكوين.

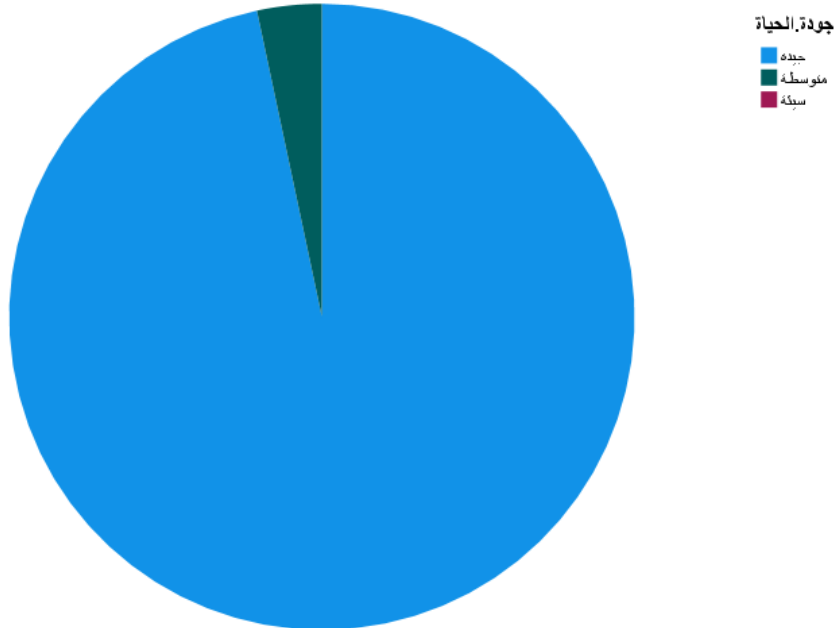
## ملحق رقم 02 نماذج

Diagramme en Secteurs Effectif de نسبة الادراك



شكل 1: تصنيف مستوى ادراك الموظفين للثقافة التنظيمية

Diagramme en Secteurs Effectif de جودة الحياة



شكل 2: مستوى جودة الحياة المهنية

## Corrélations

		نسبة الإدراك	جودة الحياه
نسبة الإدراك	Corrélation de Pearson	1	-,102
	Sig. (bilatérale)		,590
	N	30	30
جودة الحياه	Corrélation de Pearson	-,102	1
	Sig. (bilatérale)	,590	
	N	30	30

الفرضيات الفرعية: 1- يوجد مستوى مرتفع من ادراك الموظفين لابعاد الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المساواة	30	1,00	3,00	1,6667	,54667
المهام واضحة	30	1,00	5,00	2,5000	1,00858
القوانين	30	1,00	3,00	1,9667	,55605
المسؤولية	30	1,00	3,00	2,1333	,62881
الاستقلالية	30	1,00	4,00	2,5667	1,00630
ادراك الموظفين	30	1,00	3,00	1,9333	,52083
الوقت	30	1,00	4,00	2,5667	,81720
المساهمة	30	1,00	3,00	1,7667	,72793
الاجراءات واضحة	30	2,00	5,00	3,1333	,97320
الالتزام	30	2,00	4,00	2,7333	,78492
المعلومات	30	1,00	3,00	1,9000	,66176
مراعات الجهود	30	1,00	5,00	2,8667	1,22428
العبرة	30	1,00	3,00	1,6333	,61495
المنافسة	30	1,00	5,00	2,6000	1,06997
الجهود	30	2,00	5,00	2,9333	,78492
تقييم	30	1,00	3,00	2,3000	,59596
وصف وظيفي	30	2,00	4,00	2,9333	,98027
الاحترام	30	1,00	3,00	1,9667	,61495
اهمية المشاركة	30	1,00	4,00	2,6000	,85501
مشاركة العمل	30	2,00	5,00	3,6667	,99424
ادارة الوقت	30	1,00	4,00	2,3667	,80872
حرية الاتصال	30	1,00	3,00	2,0000	,58722
الامن	30	1,00	2,00	1,7667	,43018
الاتقان	30	1,00	4,00	2,5000	,90019
المشاركة القرار	30	2,00	4,00	2,8333	,94989
الامتثال للقوانين	30	1,00	4,00	2,0000	,58722
احترام متبادل	30	1,00	2,00	1,7000	,46609
تلبية	30	2,00	5,00	3,0000	1,08278
تدقيق	30	2,00	5,00	3,5000	1,00858
اداء	30	1,00	3,00	2,0333	,41384
لا ينعاون	30	2,00	5,00	3,7000	,83666
اجراءات العمل	30	1,00	2,00	1,7333	,44978
N valide (liste)	30				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
السّامية	30	2,00	3,00	2,2000	,40684
اتباع الاجراءات	30	1,00	2,00	1,7667	,43018
صحة سامة امن	30	1,00	4,00	1,9333	,52083
قوانين	30	2,00	3,00	2,2000	,40684
تدريب	30	2,00	4,00	3,0333	,71840
حل المشاكل	30	2,00	4,00	3,0000	1,01710
المشاركة	30	1,00	4,00	3,1333	1,04166
تطوير الاداء	30	1,00	3,00	1,6667	,54667
تفويض	30	1,00	2,00	1,6667	,47946
عدالة	30	1,00	3,00	1,8333	,69893
اهداف الاعمال	30	2,00	4,00	3,0000	,74278
تحفيز	30	1,00	4,00	1,9333	,82768
تربيات	30	1,00	2,00	1,6667	,47946
تدريس	30	1,00	3,00	1,7333	,63968
المخطط لمستقبلي	30	1,00	2,00	1,6667	,47946
اسس معايير	30	1,00	2,00	1,9000	,30513
فرص	30	1,00	4,00	1,8333	,83391
التدريب الكوئين	30	1,00	3,00	1,7667	,62606
N valide (liste)	30				

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,378	18	,188	1,038	,490 <sup>b</sup>
	de Student	1,988	11	,181		
	Total	5,367	29			

a. Variable dépendante : صحة الادراك

b. Prédicteurs : (Constante), تدريب تحفيز, المخطط لمستقبلي, تدريب تحفيز, اهداف الاعمال, السّامية, فرص, المخطط لمستقبلي, تدريب تحفيز, اتباع الاجراءات, عدالة, اسس معايير, قوانين, تطوير الاداء, حل المشاكل, صحة سامة امن, تربيات, تدريس, تفويض, المشاركة

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,422	1,762		,240	,815
	المساحة	-,217	,270	-,205	-,803	,439
	انواع الاجراءات	-,144	,274	-,144	-,527	,609
	صحة سلامة امن	,309	,284	,375	1,090	,299
	قوانين	-,187	,284	-,177	-,658	,524
	تدريب	,018	,145	,031	,126	,902
	حل المشاكل	-,223	,222	-,528	-,1,008	,335
	المشاركة	,334	,215	,808	1,549	,150
	تطوير الاداء	,111	,214	,141	,520	,613
	تفويض	,099	,279	,110	,353	,731
	عدالة	-,193	,153	-,313	-,1,259	,234
	اهداف الاعمال	,058	,150	,099	,384	,708
	تحفيز	,101	,172	,194	,585	,570
	تربيات	,098	,257	,109	,380	,711
	تدريس	-,472	,197	-,702	-,2,401	,035
	المخطط لمستقبلي	,366	,287	,408	1,274	,229
	اسس معايير	,055	,341	,039	,162	,875
	فرص	,200	,166	,388	1,209	,252
	التدريب الشكوي	,075	,147	,109	,513	,618

a. Variable dépendante : مسية الادراك :