

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة ميدانية بجامعة غرداية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في مسار: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الاعمال

إشراف الأستاذ:

خامرة

من إعداد الطلبة:

❖ بوحميذة هاجر

بوعمامة

❖ دقيش يمينة

السنة الجامعية: 2013-2014

# كلمة شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين لقد تم بعون الله تعالى إتمام هذه  
المذكرة المتواضعة ، بهذه المناسبة نتقدم بوافر الشكر و عظيم الامتنان إلى كل من قدما لنا يد  
العون و لم ييخل علينا بشيء من أساتذتنا الكرام و بالأخص الأستاذ خامرة بوعمامة و من  
وقف و بدل جهوده معنا الاستاذ بهاز الجيلالي و الاستاذة لعمور رميلة لما قدمته لنا من نصائح  
و مساعدات لكي ننجز هذا العمل على أتم وجه.

كما نتقدم بالشكر و من صميم قلوبنا إلى كل من كانت له بصمة في انجاز هذه المذكرة من  
بعيد أو قريب

إلى زملائنا الطلبة و الطالبات إلى أصدقائنا المقربين إلى من تقدمنا لهم لطلب المساعدة موظفون  
إدارة الجامعة لما قدموه لنا من معلومات و مساعدات و إرشادات.

إليكم جميعا خالص الشكر و التقدير

## يمينة / هاجر

الإهداء

كلمة الشكر و التقدير

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الملاحق

المقدمة العامة .....	(أ-هـ)
الفصل الأول:الادبيات النظرية .....	ص15
تمهيد.....	ص16
المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للرضا الوظيفي و الثقافة التنظيمية .....	ص17
المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي ودوره في المنظمة.....	ص17
المطلب الثاني: مفاهيم عن الثقافة التنظيمية .....	ص22
المطلب الثالث:العلاقة بين الرضا الوظيفي و الثقافة التنظيمية.....	ص29
المبحث الثاني:الدراسات السابقة.....	ص31
المطلب الأول: دراسة سابقة محلية و أجنبية عن الرضا الوظيفي.....	ص31
المطلب الثاني: دراسة سابقة محلية و أجنبية عن الثقافة التنظيمية.....	ص33
المطلب الثالث:المقارنة ( العلاقة بين الرضا الوظيفي و الثقافة التنظيمية).....	ص34
خلاصة الفصل .....	ص36
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة حالة جامعة غرداية) .....	ص37
تمهيد.....	ص38

المبحث الأول: نبذة عن جامعة غرداية .....	ص39
المطلب الأول: نشأة جامعة غرداية .....	ص39
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية.....	ص41
المطلب الثالث: إحصائيات العمال (الموظفين) بالجامعة .....	ص42
المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمواقف و سلوك الموظفين .....	ص42
المطلب الأول: منهج الدراسة .....	ص42
المطلب الثاني: صدق و ثبات أداة الدراسة .....	ص43
المطلب الثالث: التحليل الاحصائي للإستبيان.....	ص43
خلاصة الفصل.....	ص57
الخاتمة.....	ص59
قائمة المراجع.....	ص63

## الملخص:

بعد تطوير الثقافة التنظيمية عموماً وتطوير الرضا الوظيفي خصوصاً عملية ضرورية ومستمرة تسعى بموجبها المؤسسات الإدارية الجامعية إلى إحداث نوع من التكامل والربط بين مخرجات نظامها وبين خصائص المجتمع الذي تنشط فيه وذلك في إطار تلبية متطلباته وأهدافه وانطلاق من هذا يهدف البحث إلى تقديم إطار نظري حول الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية فيما يخص المفاهيم المتعلقة بالدراسة ومختلف الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع والعلاقة بينهما كما طبقنا هذه المفاهيم على ميدان الدراسة وقمنا باستخلاص النتائج وتحليلها والوصول إلى ما هو منطقي بالإشكالية.

## résumé:

Après le développement de la culture organisationnelle en général et le développement de la satisfaction au travail en particulier processus nécessaire et l'effort continu dans les institutions administratives de l'université de faire une sorte d'intégration et la connectivité entre les sorties du système et les caractéristiques de la société dans laquelle elle opère dans le cadre du respect des exigences et des objectifs et le lancement de cette recherche vise à fournir un cadre conceptuel sur la satisfaction au travail et la culture organisationnelle par rapport à des concepts liés à l'étude et diverses études sur le sujet et la relation entre eux comme nous appliquer ces concepts dans le domaine de l'étude, et nous devons en tirer les résultats et l'analyse et l'accès à ce qui est logiquement problématique.

## مقدمة :

في ظل التحولات و التغييرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال، الأيدي العاملة، و المعلومات (ثورة المعلومات)، ظهور التكتلات و يجب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الاستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها و السبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المؤسسات إلى الاعتراف بدوره، أهميته، وإيجاد إدارة خاصة به، إضافة إلى بروز موضوع الرضا الوظيفي الذي حظي أهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي إذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من الطبيعة الخاصة للعنصر البشري الذي يتكون لأفراده انفعالات و مشاعر إزاء العمل الذي يؤديه و البيئة المحيطة به، فهو دالة لسعادة الإنسان و استقراره. أيضا من أثر الرضا على العديد من مؤشرات أداء المنظمات مثل تحسين أداء الأفراد، رفع الإنتاجية، الحضور، الانتظام في العمل، المحافظة على الرأسمال البشري من التسرب و الضياع.

يأتي رضا الأفراد عن أعمالهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها من الصعب عزلها بدرجة تامة، من هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية التي أصبحت من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام و العمل الجاد و الابتكار والتحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل على المحافظة على الجودة و تحسين الخدمة و تحقيق ميزة تنافسية و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة، وعلى سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية و الألمانية، ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم ال تنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط،

الصرامة، الجدية، و المنافسة، التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

تلکم هي النقاط التي أردناها أن تكون محور بحثنا هذا .

## الإشكالية:

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

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في إدارة جامعة غرداية ؟

- كيف تحقق الثقافة التنظيمية الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في إدارة الجامعة؟

و منه تتفرع الاسئلة التالية :

- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد ؟

- كيف تؤثر بعض الجوانب للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

- هل تؤثر المتغيرات الديمغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

## 1- فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن الاستعانة بالفرضيات التالية:

- يوجد مستوي متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة .

- المعاملات المبنية على الجانب الإنساني التي يعتمد عليها المشرفون تؤدي إلى الرضا الوظيفي للعمال.

- كلما كانت الثقافة التنظيمية "قوية" سائدة زاد ذلك من الرضا الوظيفي لدى العمال.

- تشجع الثقافة و القيم السائدة في إدارة الجامعة العاملين على تعزيز العمل الجماعي مما يؤدي إلى رضاهم عن العمل.

## **-2 أسباب الدراسة:**

- إيضاح دور الثقافة التنظيمية و مدى فعاليتها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- يمكن أن يفيد البحث البعض في التعرف على الخطوات الرئيسية لتشخيص ثقافة المنظمة.
- الرغبة في زيادة التراكم المعرفي.
- نيل شهادة ليسانس في إطار التخرج.
- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.

## **-3 أهداف لدراسة :**

- التعود على إنجاز البحوث العلمية و إستخدام التقنيات و المناهج العلمية و معرفة مدى قدرتنا على التحكم فيها.
- معرفة ما إذا كان للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي.
- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الثقافة التنظيمية و معرفة نوع العلاقة التي تربطها.

## **-4 أهمية الدراسة:**

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات و أثاره على سلوك الافراد و تخطيها لتأثير في الرضا الوظيفي.
- تساعد صناع القرار و القائمين على إدارة الموارد البشرية بالجامعة في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي.



- تحفيز الباحثين للقيام بدراسات أخرى تتناول عناصر و أبعاد مختلفة للثقافة التنظيمية و تسليط الضوء على مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي.

#### 5- حدود الدراسة:

- اشتملت الدراسة على عدة محددات، توجه الدراسة نحو هدفها و هي:
- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة بغرداية.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على العاملين بإدارة الجامعة بغرداية.
- الحد المؤسسي: شملت الدراسة الإطار المحدد بالهيكل التنظيمي للجامعة بغرداية.
- الحد الزمني: تم القيام بهذه الدراسة الميدانية في شهر مارس /أفريل/ماي 2014.

#### 6- منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

- بهدف معالجة موضوع الدراسة، إستخدمنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري من خلال إستخلاصه من أهم الدراسات و الكتب و المقالات العلمية و المداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي إستخدمنا فيه منهج التحليلي حيث تمت معالجة باستخدام إستبيان ثم استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة فقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل: أدوات الاحصاء الوصفي، و بعض البرامج الاحصائية منها SPSS 16 و بالإضافة لبرامج معالج الجداول (MSEXCEL) إصدار 2007.

#### 7- صعوبات البحث:

- و عن الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة:
- تخوف العمال من الاجابة عن أسئلة الاستمارة.
- قلة البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة و صعوبة جمعها و غياب الاحصائيات الحقيقية.

- عدم ملموسية الموضوع كون الرضا عبارة عن احساس و شعور متغير و بالتالي يصعب قياسه.

لقد تناولنا في هذا المدخل الاطار المنهجي للدراسة فمن أجل الوصول إلى نتائج سليمة في أي بحث علمي لا بد من قيامه على أسس منهجية سليمة إنطلاقاً من طرح الاشكالية و صياغة فرضياتها و كذلك تحديد مبررات إختيار الموضوع و أهميته و كذا أهداف الدراسة بالاضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث فكل هذه العناصر تمثل الركائز الأساسية للبحث.

## تمهيد:

للعمل أهمية كبيرة في حياة الفرد الذي بدوره يكون مجموعة من المشاعر و الآراء و وجهات النظر حول العمل و هذا ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي أو رضا العمل. من خلال تزود الفرد بمحصيلة من المعارف والمعلومات والخبرات حول العمل، ومنها يتصرف سلوكيا وبشكل معين تظهر في (أسلوب تعامله مع زملائه، طريقة احترامه لرئيسه و الانظمة الخاصة، بيئة المنظمة ومحيطها... الخ) و أما ما يتميز به الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى بما يسميه تحديد علم الإجتماع والسلوك بالثقافة ، وقد يشوب هذا المفهوم بعض القصور في تحديد معناها فهو ناحية ذو صلة بالتهذيب الشخصي أو التثقيف الذاتي.

لدى حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة بإهتمام الباحثين لما لها من تأثير كبير على المنظمة بإعتبارها أحد العوامل الأساسية المحدد و لنجاح المنظمة، مع ذكرنا لبعض الدراسات السابقة التي أجريت.

و سنتطرق في هذا الفصل لذكر أهم ما تناولنا فيه:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي و الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للرضا الوظيفي و الثقافة التنظيمية

يمثل العمل جزءا هاما من حياتنا و بمرور الوقت داخل هذا العمل يتشكل لدى الفرد مجموعة من الآراء والمشاعر حول هذا العمل و هذا ما يطلق عليه الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي.

### المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي و دوره في المنظمة

الرضا عن العمل لا يعني قناعة الفرد عن وجه واحد أو جانب واحد من جوانب العمل، و إنما يكون حالة معبرة عن جميع الأوجه و الجوانب التي يمكن قياسها و تحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب.

#### 1) مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل المهمة التي تحرك العاملين في أنجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة و لأهمية هذا العنصر في مجال إنجاز الاعمال جهودا جادة توجه لفهمه و دراسته كعامل مؤثر.<sup>1</sup>

كما يعبر عن رجة المشاعر الإيجابية أو السلبية للفرد ظروفه العلاقات مع الزملاء... إلخ. و نظرا لتأثير هذه العوامل في تحقيق الرضا عن العمل، تمثل مهارة المدير دورا رئيسيا في تهيئة بيئة العمل التي تساعد على تحقيق الرضا.<sup>2</sup> و يمكن أن نفرق بين جانبين من الرضا الوظيفي يتمثلان في :

1- الرضا بوجه خصوص مثال ذلك : الاحترام بين مختلف زملاء العمل، التريقات.

2- الرضا بوجه عام مثال ذلك : قول الفرد " أحب عملي بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات.

**التعريف 01:** هو الشعور بالقناعة و الارتياح لإشباع الحاجات و الرغبات مع العمل نفسه و محتوى بيئة العمل و مع الثقة و الولاء و الإنتماء للعمل.<sup>3</sup>

**التعريف 02:** يقول أحمد عسكر إن سلوك الرضا عن العمل يعبر عن مستوي الاشباع الذي يتجه له العناصر و الجوانب المختلفة.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين إتجاه أعمالهم بمدى إشباع حاجاتهم و رغباتهم المتعددة بالإضافة إلى الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد

بالقناعة عن بيئة العمل و العمل نفسه.<sup>5</sup>

---

1- إيدير الشعوبي، الرضا الوظيفي و علاقته بتحقيق الأداء المتميز، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، تخصص إدارة الاعمال، ص23.

2- عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر معهد العلوم الاقتصادية 2002/2003 ص40

3- أيمن ديوب، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، جامعة دمشق كلية الاقتصاد ماجستير إدارة أعمال، 2008/2009، ص29، 25.

4- عيساوي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، الموسم الجامعي 2011/2012 ص68

5- سمير أحمد عسكر، أبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد و الإدارة العدد 1، 03 مارس 1985 ص 207

## 2) محددات الرضا الوظيفي:

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي:

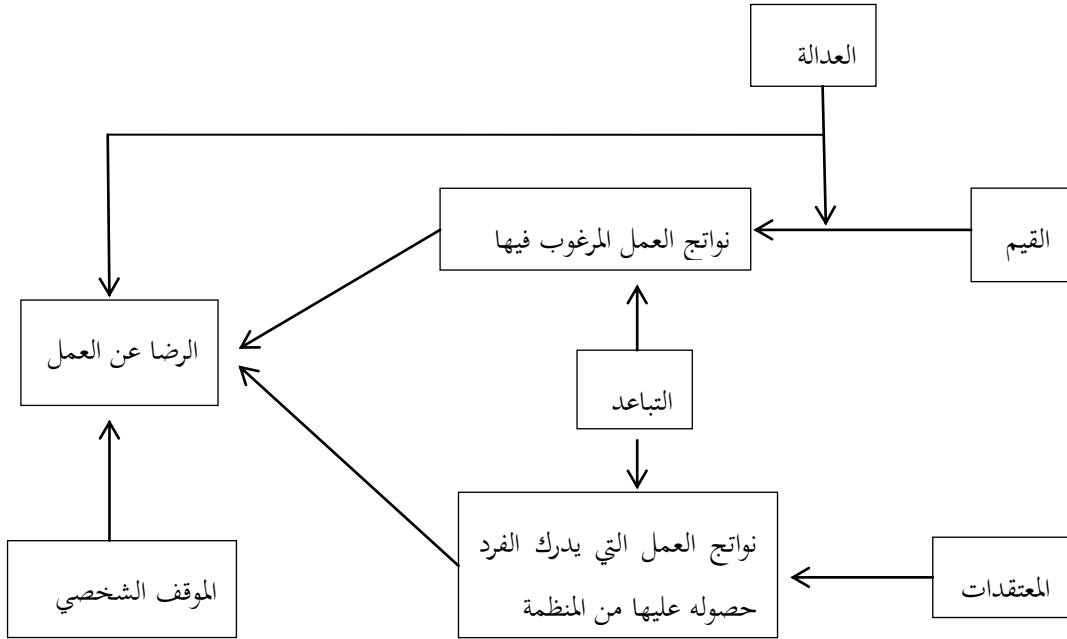
**2-1- الوضع الشخصي المسبق للفرد:** إن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر مستوي شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل.

**2-2- العدالة :** عندما يحصل الفرد على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل؛

**2-3- التباعد:** يتحقق بين تقارب النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها و تلك التي يحصل عليها في مجال العمل<sup>6</sup>.

و الشكل الذي سيتم عرضه يلخص النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا عن العمل.

الشكل رقم (01): كيفية تأثير التباعد و العدالة و الموقف الشخصي المسبق على عدم الرضا عن العمل



المصدر: إيدر شعوي، الرضا الوظيفي و علاقته بتحقيق الأداء المتميز، مذكرة تخرج تدخل ضمن نيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، تخصص إدارة الاعمال، 2005

## 3) قياس الرضا الوظيفي:

قياس الرضا الوظيفي عن العمل يعد ضرورة و تتضح أهميته من منطلق إهتمام كل مؤسسة أو جهة عمل بإستمرارية إنتاجية أفرادها و عملها و هناك أساليب متعددة لقياس الرضا الوظيفي منها.

<sup>6</sup> إيدر شعوي، مرجع سبق ذكره، ص28.

### 3-1- طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي :

تتميز بالبساطة و الانتشار و أكثر طرق استعمالا حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن الرضا العامل اتجاه عمله.

### 3-2- طريقة الاستقصاء :

تعد طريقة قوائم الاستقصاء المدخل الشائع لقياس الرضا الوظيفي، و هي تتضمن بعض الاسئلة التي يجيب عليها الافراد المعبرين من خلالها عن ردود أفعالهم و ما يندرج عن قياس الرضا من ( موافق، موافق بشدة، غير موافق بشدة، راضي، غير راضي، غير راضي بشدة)<sup>1</sup>

### 3-3- طريقة (أسلوب) الأحداث الحرجة:

هذه الطريقة يتم من خلالها وضع الفرد في مواقف حرجة مرتبطة بمجال عمله و يتم إختيار و فحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا و عدم الرضا.<sup>2</sup>

### 3-4- طريقة المقابلات الشخصية:

تقوم على المقابلات الشخصية بالعاملين و جها لوجه و توجيه الاسئلة للافراد لمعرفة درجة رضاهم عن عملهم و تتم هذه العملية في محيط يشعر فيه العاملون بالحرية و بالتالي يكون قادرين على الاقرار الدقيق بمشاعرهم فبالحصول على اجاباتهم يمكن التعرف على الاسباب المختلفة التي سببت الاتجاهات المتعلقة بالعمل.<sup>3</sup>

### 3-5- الملاحظة الشخصية :

هنا الباحث يعتمد على هذه الطريقة ذلك بملاحظة سلوك العاملين و الذي يدل على مدى درجة رضا العاملين من أعمالهم.<sup>4</sup>

### 3-6- طريقة هيرزیدغ ( طريقة القصة):

تنسب هذه الطريقة للعالم النفسي فريدريك هيرزیدغ F.H و زملائه الذين أجروا قياسا للرضا الوظيفي على مجموعتين من صنف المهندسين و صنف المحاسبين من فئة الادارة الوسطى و تتضمن هذه الطريقة الطلب من الافراد ذكر الاوقات التي كان فيها راضيا عن عمله و الاوقات التي لم يكن فيها راضيا تم ذكر الاسباب رضا أو عدم الرضا.

1- الاعور عبد الرحمان، قياس مستوي الرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة الجامعة، رسالة ليسانس ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، 2013 ص21

2- فؤاد الشيخ و آخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الادارية، ط 1995، ص64

3- أيمن ديوب، مرجع سبق ذكره، ص28

4- إيهاب محمد عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، دراسة شركة الاتصالات الفلسطينية، جامعة فلسطين،

و أهم ما توصل إليها هذه الطريقة إكتشاف عوامل تؤدي وجودها للإيجاب أو السلب.<sup>1</sup>

## ✓ مقياس ليكرث 1932 م:

نشر ليكرث موضوعاً تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات يتضمن أسلوب جديد يعتمد على مقياس الفئة المتساوية (موافق جداً، موافق، معارض، معارض جداً).<sup>2</sup>

يتضح لنا ان لكل طريقة مزاياها و عيوبها نذكر منها:

- ملائمتها لمجتمع البحث و مفردات العينة.
- نقاط القوى و الضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.<sup>3</sup>

## (4) أهمية الرضا الوظيفي:

يمكن أن نستخلص أهمية الرضا الوظيفي في المقاط التالية:

- 1- يؤدي الرضا الوظيفي إلى تحسين أوضاع العمال و العمل و بذلك يتولد عنه مناخ تنظيمي صحي؛
- 2- الرضا الوظيفي يدفع الفرد للإبداع في عمله؛
- 3- الرضا الوظيفي يمكن الفرد تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانياته و قدراته؛
- 4- الرضا الوظيفي يزيد من أحساس الفرد بملائمة هامة لقدرته الخاصة؛<sup>4</sup>
- 5- من المسلم به أن رضا الافراد يعتبر في أغلب الاحيان مقياس لمدى فعالية الاداء؛
- 6- الرضا الوظيفي يساهم في عدم التغييب عن العمل و تحسين أوضاع العمال و العمل؛<sup>5</sup>
- 7- توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة يساهم في التزام العاملين في مؤسساتهم و وفاء بوعدهم نحو عملهم؛
- 8- الرضا العالي يساهم بتحسين صحة العامل البدنية و النفسية و نوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها.

إن اهتمام المنظمات يجب أن ينصب على إعداد قوة عمل راضية الذي من شأنه أن يقوم الافراد العاملين بأداء العمل بصورة مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة التي تكون ذات ولاء عالي لأعمالها و درجة عالية و قدرة على الابداع

1- فؤاد الشيخ و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 65

2- إيدير الشعوبي، مرجع سبق ذكره، ص 29

3- الاعور عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23

4- أسعد أحمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية لشركة الاتصالات PALTEL في فلسطين، رسالة

ماجستير، الجامعة الاسلامية كلية التجارة، 2008، ص 276

5- منصور احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، 1973، الكويت، ص 37

و الابتكار.<sup>1</sup>

## 5) أهداف قياس الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد هدفين رئيسيين تتجه إليهما عادة هذه المقاييس و هما:

- 1- معرفة كيف تختلف مؤشرات و عوامل الرضا الوظيفي بين جماعات و أقسام العمل المختلفة في المنظمة؛
- 2- الحاجة على دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي و بعض السلوكيات و الظواهر الأخرى في أقسام المنظمة مثال : التغيب، الاستقالات و كثرة الحوادث و الشكاوي من العاملين خاصة إذا تم القياس على المستوي كل جماعة أو إدارة على حدا.<sup>2</sup>

و تساعد عملية اجراء المسوحات الخاصة بالعامل بشكل منتظم في:

- كشف المشاكل الموجودة و المحتملة قبل خروجها من السيطرة؛
- التعرف على الحواجز و إزالتها فيما يخص إنتاجية العاملين؛
- تسمح بقياس التقدم في عملية دفع درجة رضا العاملين.<sup>3</sup>

## 6) أبعاد الرضا الوظيفي:

تشير الدراسات المختلفة على أنه يأخذ أبعادا مختلفة إلا ان هناك أبعاد تقوم على غيرها وهي :

- 1- الرضا بعلاقات العمل : فيما يتعلق بالرؤساء و المرؤوسين و زملاء العمل و الجمهور.
- 2- الرضا بسياسات العمل وتمثل في الاجور، التعويضات والترقيات و التقاعد و غيرها من السياسات.
- 3- الرضا بالعمل ذاته : تشمل الواجبات و المسؤوليات و مدى ملائمتها مع مؤهلات العامل و قدراته البدنية و الدهنية و القدرة الوظيفية على إشباع دوافعه و حاجاته.<sup>4</sup>

إرتباط الرضا بأحد هذه الابعاد لا يرتبط بالرضا عن الابعاد الأخرى حيث نجد إختلاف بين أفراد التنظيم في رضاهم عن الابعاد الثلاثة و مصدر الاختلاف معاملة الرئيس من شخص الأخر و العلاقة التي تربط بين الزملاء في العمل و قدرتهم على أداء الأعمال التي يقومون بها.

### المطلب الثاني: مفاهيم عن الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة المؤسسية دورا بارزا في الحياة المنظمات لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة و فعالية التنظيمات الادارية و كفاءة و فعالية سلوك الافراد و بالتالي التأثير على الكفاءة و أهمية القرارات الإدارية.

1- إيهاب محمود عايش، مرجع سبق ذكره، ص57

2- نفس المرجع السابق، ص57

3- عاشور أحمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية، إدارة المعرفة الجامعة، 1982، ص ص 31، 30

4- خالد وهيب الراوي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الاهلية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الادارة، مجلد 14، العدد2،

2000، ص 13.



## 1) مفهوم الثقافة:

الثقافة لغة: تعني رعاية العقل و الاعتناء بتهديب الانسان

" نجد بن حمده" يعرف الثقافة لغويا: الحذاقة و الفطنة و سرعة الفهم و تسوية المعوج.

أما " ديمورغون Demorgon" يرى أن مصطلح الثقافة Culture مشتق من كلمة Culture اللاتينية الاصل تتضمن معنى " حراثة أو زراعة الارض"<sup>1</sup>

عرفت الثقافة تحول جديد سنة 1871 مع " غوستاف Gustav" و " تيلور Taylor" حيث استعمالا

مصطلح الثقافة كمرادف مصطلح الحضارة و أول من استعمل هذا المصطلح هم الانتروبولوجين<sup>2</sup>

أما في معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية الثقافية هي البيئة التي يعيش الانسان فيها بما فيها من منتجات مادية و غير مادية تتضمن بذلك الانماط الظاهرة و الباطنة للسلوك ( الرموز) الذي يتوكن منها المجتمع من علوم ومعتقدات و عادات.

قام كل من " كوبر Kober" و " كلوكهولم Clukholm" بدراسات في 1952 و وجد أن لدى

الثقافة مفاهيم تحمل أكثر من 160 مفهوم.<sup>3</sup>

أما عن المفهوم الاصطلاحي للثقافة كان العالم الانجليزي " أدوارد تايلور E.B.Taylor" أول من اقترح تعريفا مفهوما للثقافة حيث ذكر في كتابه "الثقافة البدائية" هي ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومة والمعتقدات والاخلاق وجميع القدرات الاخرى التي يستطيع الإنسان كسبها باعتباره عضو في المجتمع كما نجد "كلاكهون KLAKHON" في سنة 1945 بأنه عرفها الثقافة هي مسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الانسان عبر تاريخه الطويل.<sup>4</sup>

أما مالك بن نبي فعرفها أنها " مجموعة الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته<sup>5</sup>

الثقافة كما يقال علماء الاجتماع و السلوك أنها مجموعة الافكار و المعايير التي تجمع طائفة من الناس في وحدة إجتماعية متماسكة لا شك أن علماء يدرس العادات.<sup>6</sup>

مفهوم الثقافة التنظيمية:

<sup>1</sup> - طراش محمد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الاداء الوظيفي، رسالة ليسانس دراسة ميدانية للإقامة الجامعية بغرداية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة غرداية، 2012، ص ص 23، 24.

<sup>2</sup> - دينس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: منير السعيداني، مركز الدراسات الوحدات العربية، بيروت، لبنان، ط1، مارس 2007، ص5.

<sup>3</sup> - حضرة بن حمودة، الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي، مذكرة ليسانس دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر غرداية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة غرداية، 2011، ص17.

<sup>4</sup> - طراش محمد، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>5</sup> - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الأسكندرية، 2001، ص19.

<sup>6</sup> - شوقي ناجي جاد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010/1431، ص291

يقصد بالثقافة التنظيمية تلك الفعاليات التي تحصل في المنظمة و تؤثر في سلوك العاملين فيها و هذه الآثار غير منظورة و لكن يمكن تلمس آثارها، لم يتفق العلماء حول تعريف نهائي للثقافة التنظيمية و أوضح تعريف هو : أنها مجموعة قيم و معتقدا و الاتجاهات التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في بناء سلوك العاملين و تفكيرهم و طريقة أداء أعمالهم.<sup>1</sup>

عرفت على لسان الباحثين (السلمي 1976-1987) و (1984 SimiletalCraystarke) على انها مركب يحتوي على المعرفة و العقيدة و الفن و الاخلاقيات التي يكتسبها الانسان باعتبارها عضو في المجتمع و بمعنى آخر هي أي شئ يتعلمه الانسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة.<sup>2</sup>

أما "شين chien" في كتابه " الثقافة التنظيمية و القيادة" يعبر عن الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المبادئ الاساسية التي اخترعها الجماعة أو أكتشفها و من تم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات.<sup>3</sup>

يمكن القول على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المفاهيم العامة التي تحكم تفاعلات افراد المنظمة فيما بينها في بيئة أعمالها.<sup>4</sup>

## 2) خصائص الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية مجموعة خصائص فيما يلي:

الانسانية: أي الثقافة تخص الانسان و هي نتاج عقلي.

تطورية: أي تتطور بالممارسة مع مرور الوقت.

الانتقالية: و هي تنتقل عبر الاجيال عن طريق التنشئة الاجتماعية و كذلك عملية التثاقف.

التنبؤية: أي يمكن التنبؤ سلوك الافراد.<sup>4</sup>

الاكتساب: هي عملية مكتسبة التفاعل بين الافراد في بيئة العمل.

التراكمية و الاستمرارية: الثقافة دائمة و مستمرة فهي متوارثة من جيل للآخر تبقي محافظة على سماتها.

التكاملية: نظام متكامل تسعى إلى خلق انسجام بين مجموع إجراءاتها حيث أن أي تغيير يحدث في أي جزء يؤثر على المنظمة و المجتمع .

التغيير: سميت كذلك نظرا لتأثيرها بالتغيير البيئية و التكنولوجيا.

التكيف: نظام مرن له القدرة على الكيف مع مطالب و إحتياجات الانسان المتنوعة و المتعددة.<sup>5</sup>

1 - حسين أحمد الطرونة و آخرون، كتاب نظرية المنظمة، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، 1433هـ/2012، ص 292/293

5-شوقي ناجي حواد ، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 229 ..<sup>2</sup>

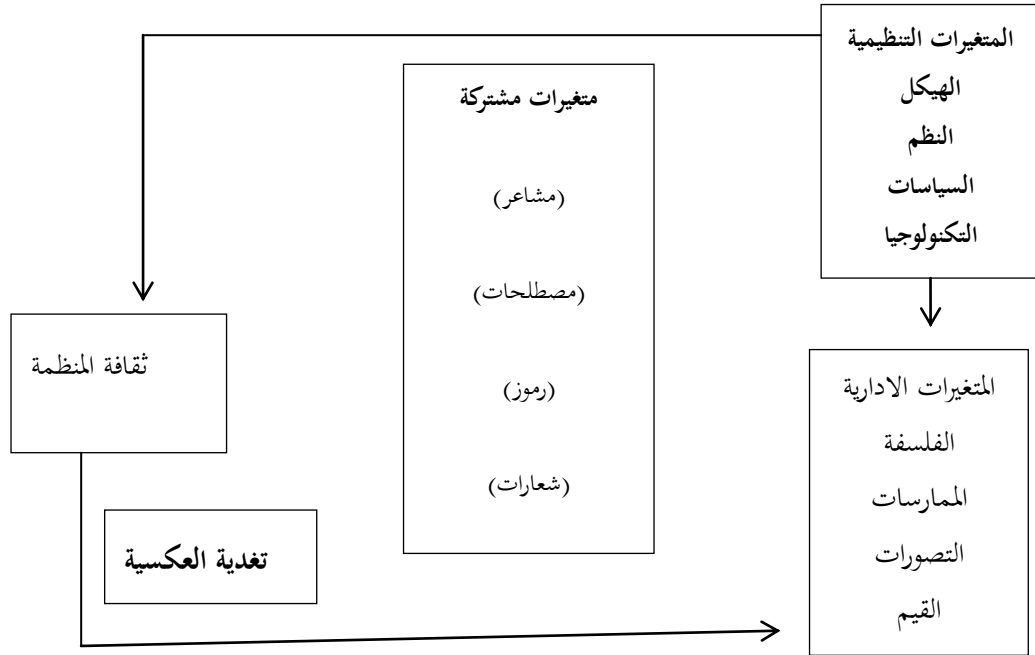
3 -خضرة بن حمودة، مرجع سبق ذكره، ص19.

4 - إيدير الشعوبي، المرجع السابق، ص53

4 - خضرة بن حمودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 18،17

5- طراش محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 37،38.

3- مفهوم شامل لثقافة المنظمة: الشكل الموالي يبين المضامين الاساسية لثقافة المنظمة<sup>1</sup>  
الشكل رقم (02): المضامين ( المحتوي) الرئيسية لثقافة التنظيم



المصدر: طراش محمد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الاداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، 2012

#### 4) عناصر الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية عدة عناصر تكونها و تتمثل فيما يلي:

#### 4-1- الاشارات الثقافية: تتمثل في:

##### 1- القيم التنظيمية:

هي مجموعة من الاتفاقيات يتفق عليها اعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب و الغير المرغوب و الجيد والغير الجيد.<sup>2</sup>

##### 2- المعتقدات التنظيمية:

تتمثل في مختلف التوجهات و الآراء المشتركة في العمل حول البيئة و الظروف السائدة.

##### 3- الاعراف التنظيمية:

هي تلك القواعد و الاسس و المبادئ التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة و يعتبرونها البعض الزامية.<sup>3</sup>

##### 4- التوقعات التنظيمية:

<sup>1</sup> - نستعمل مصطلح ثقافة المنظمة كمرادف لمصطلح الثقافة التنظيمية

<sup>2</sup> -البلداوي عباس مهدي، الشخصية، بغداد، مطبعة الزهراء، 1973، ص23

<sup>3</sup> -إسماعيل قباري محمد، علم الاجتماع و الفلسفة (المنطق، الأخلاق، القيم)، بيروت، دار الطبعة، 1968، ص13،

تتمثل في التوقعات التي يتنبأها العاملون أو المنظمة المتمثلة في التقدير و الاحترام المتبادل و توفير بيئة تنظيمية.

5- القواعد:

و تعني التعليمات المحددة بشأن ما يوجب عمله.<sup>1</sup>

6- الرموز:

هي العملية التي يتم من خلالها نقل المعاني.<sup>2</sup>

7- الاساطير

يعني بما حدث خيالي حيث يقوم افراد التنظيم بتأليف روايات خيالية بحيث يسمي الاشخاص الذين تنسب اليهم هذه الاساطير بأبطال المنظمة

8- الفلسفة:

و يقصد بها الاطار الذي يعكس السياسات و الممارسات التي تواجه الاعضاء.

9- الطقوس و الاحتفالات الجماعية:

هي الاحتفالات يتم من خلالها نقل و توصيل أفكار معينة<sup>3</sup>

10- المناخ:

الاحوال و الظروف السائدة أماكن الاجتماعات و نماذج العلاقات داخل المؤسسة.

11- اللغة:

باعتبارها وسيلة يتم من خلالها نقل الآراء و وجهات النظر و أفكار ثقافية<sup>4</sup>

4-2 المحتوى الثقافي للمنظمة: تشمل على ما يلي

1- الحرفة الرئيسة للنشاط:

يقصد بالحرفة مجموعة معارف التي يتقنها أفراد المنظمة و تنشأ مع مرور الزمن.

2- الخصائص الوظيفية:

مدى ملائمة و توافق مع الصفات شخصيته الافراد كما أن للمنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.<sup>5</sup>

3- تاريخ المنظمة :

له دورا مهما في تشكيل ثقافتها حيث أنها تتكون من مراحل عدة.

4- المؤسس:

تتأثر ثقافة المنظمة بأفكار و آراء المؤسسين.

<sup>1</sup> صديق عفيفي، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص18

<sup>2</sup> زكي أحمد، الاخلاق و القيم، العربي، العدد168، الكويت، 1972، ص ص 12، 5

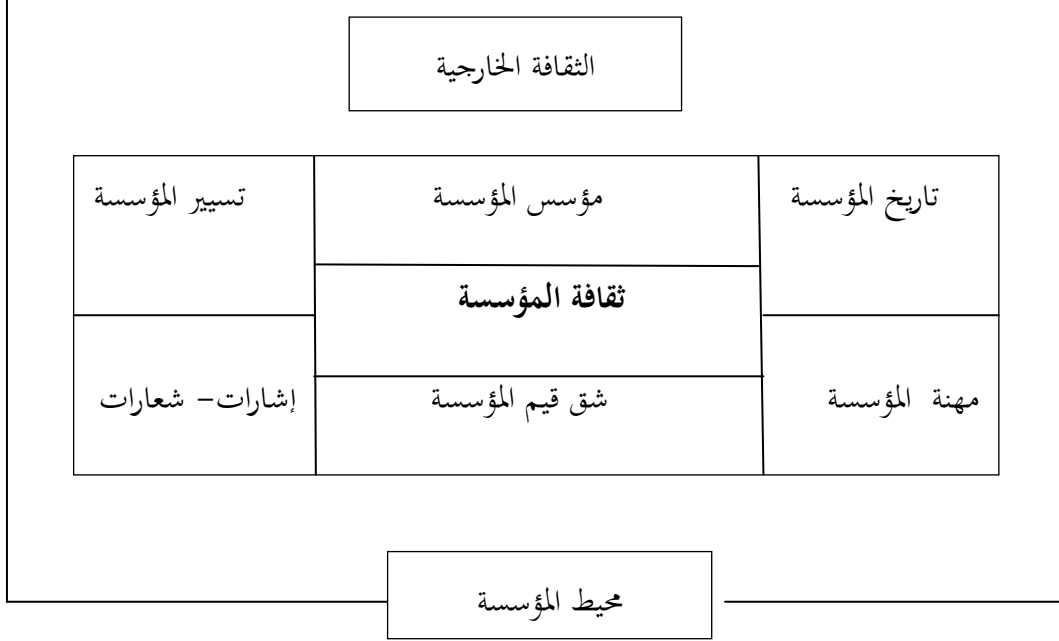
<sup>3</sup> زكي أحمد مرجع سبق ذكره، ص 12

<sup>4</sup> صديقي عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 19

<sup>5</sup> -سامح عبد المطلب عامر، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب الجامعية 205، ص 32

## 5- البناء الاداري للمنظمة:

تنعكس خصائص التنظيم الاداري على خطوط السلطة و نمط إتخاذ القرار.<sup>1</sup>  
الشكل رقم (03): العوامل الاساسية لثقافة المنظمة<sup>2</sup>



المصدر: محمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير الرياض  
5) أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة انواع للثقافة التنظيمية و نوعان المتداولان هو ما كالاتي:

### 1- الثقافة التنظيمية القوية:

الثقافة التنظيمية القوية بالقول و الثقة من معظم أعضاء المنظمة يشتركون في مجموعة من القيم و المعتقدات و الأفكار التي تحكم أفعالهم و مساهمهم داخل المؤسسة و لها تأثير ايجابي لتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

### 2- الثقافة التنظيمية الضعيفة:

يقصد بالثقافة التنظيمية الضعيفة هي عكس الثقافة القوية لا تحظى لا بثقة و لا بالقبول من قبل اعضاء المنظمة حيث لا يوجد اشتراك و لا توافق في الافكار و الآراء و الاتجاهات و في المعتقدات ... إلخ في هذه الحالة لها تأثير سلبي.<sup>4</sup>  
كما قام الباحث "جون كوتر" و زميله بتقسيم الثقافة التنظيمية إلى:

<sup>1</sup> - محمد محمد ابراهيم، السلوك الانساني في التنظيم، مطبعة الولاة، شين كوم، 1994، ص33.

<sup>2</sup> - محمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، نايف العربية العلوم الامنية، الرياض، السعودية، ص27.

<sup>3</sup> - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2006، ص25.

<sup>4</sup> - الصياغ زهير، التعبير التنظيمي و تنمية المنظمة، البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، 1981، ص15.

أ- ثقافة القوة: يعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على القرارات الشخصية سواء الفنية و الادارية و يركز على الاتجاه و الادارة.

ب- ثقافة الادارية: تعتمد على وجود مجموعة إجراءات و لوائح صارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام و تحقيق الاهداف.<sup>1</sup>

ت- ثقافة الانجاز: يركز على النجاح- النمو- و التمييز<sup>2</sup>  
هناك أمطاط أخرى للثقافة التنظيمية منها :

● أولاً: ثقافة العمليات: هذه الثقافة محصورة بين طريقة إنجاز العمل و المهام و ليس النتائج.

● ثانياً: ثقافة المهمة: هذه الثقافة تهتم بتحقيق الاهداف و إنجاز العمل و تهتم بالنتائج و استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثالي لتحقيق أفضل كفاءة بأقل التكاليف<sup>3</sup>

وفيه من يفرق بين الثقافة القوية و الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة القوية بالإيجابية و الضعيفة بالسلبية بوجود:

1- عنصر الاجماع و المشاركة: ثقافة قوية تشرك القيم و معتقدات و أفكار في المنظمة يحقق فعالية عالية و الثقافة الضعيفة الاختلاف و الغموض يحقق الفشل في إتخاذ قرار<sup>4</sup>

2- عنصر الشدة: يقصد به تمسك الاعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات بالنسبة للمنظمة لديها ثقافة قوية و التفكيك و تباعد بالنسبة للمنظمة لديها ثقافة ضعيفة.<sup>5</sup>

## 6) أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية بالغة و تأثير مباشر في أداء العاملين في المنظمة و إعتبره عاملاً أساسياً و فعالاً في نجاح المؤسسة، حيث تكمن أهميتها:

- الثقافة التنظيمية مربحة للوقت حيث يسود التفاهم و التجانس بين الافراد العاملين في المنظمة.<sup>6</sup>
- تحدد السلوك الوظيفي للعاملين.
- لها علاقة وطيدة بالرضا العاملين.
- تنظم أعمال و علاقات العاملين بالمنظمة.
- الثقافة القوية تعتبر عنصر فعالاً في المنظمة و مساعدة على تحقيق أهدافها.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل قباري محمد، مرجع سبق ذكره، ص12

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص12

<sup>3</sup> - الرفاعي عمر، السلوك الانساني في الادارة، الكويت مكنه النهضة العربية، ط1، ص234

<sup>4</sup> - جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص24

<sup>5</sup> - الصياغ زهير، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>6</sup> - محمد محمد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص34

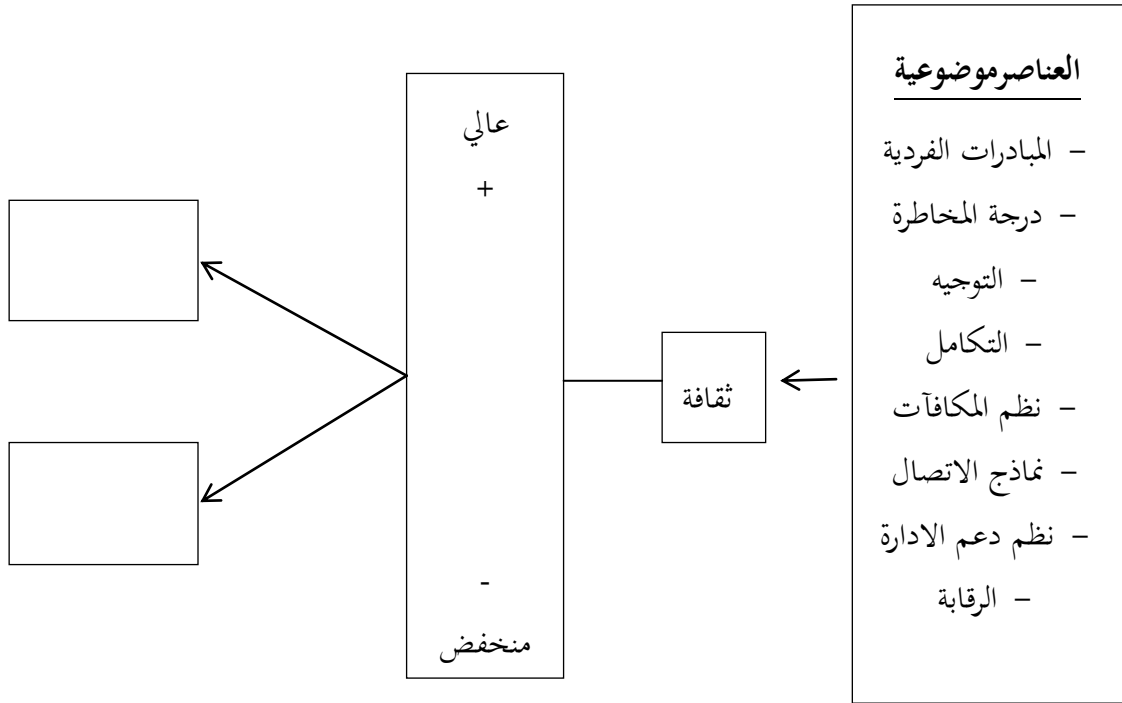
<sup>7</sup> - جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص26.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة و الرضا الوظيفي:

لقد أجمع الباحثين على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الانتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين و العكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الانتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين .

كلما زادت عناصر الثقافة قوة و إيجابية كلما قلت درجة لإحباط الوظيفي لدى العاملين و العكس صحيح.

### الشكل (04): يوضح تأثير الثقافة على الأداء و رضا الوظيفي



المصدر: عيساوي وهيبية، أثر الثقافة على الأداء و الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، 2012.

الشكل أعلاه يبين العناصر الموضوعية:<sup>1</sup>

- 1- المبادرة الفردية: مدى حرية و استقلالية الصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم؛
- 2- تحمل المخاطرة: تشجيع الاعضاء على الابتكار و تحمل المخاطرة و المغامرة؛
- 3- الإتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معايير واضحة؛
- 4- التكامل: قيام الادارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

5- نظم المكافآت :مدى تخصيص المكافآت و حوافز وفقا للأداء و ليس أي اعتبارات شخص آخر.

6- نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية الاتصال من عدمه.

7- نظم دعم الإدارة: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم

8- الرقابة: عدد القواعد و الاجراءات و كمية الإشراف المباشر على تصرفات و سلوكيات العاملين.

إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة و الترابط الاجتماعي و جماعية العمل و فعالية النظام الاتصال فالاتفاق فيما يتعلق بالقيم و المبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفاعلية التنظيمية القوية تؤدي إلى الانعزالية و الكراهية بين الأفراد و الشعور بالاعتزاز و اللامبالاة .

كما أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلا شك إلى تقليل معدل دوران الموظف، و تؤثر إيجابيا على سلوك الموظفين في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الاشراف داخل المنظمات و يتم إدخال فرق عمل جديدة، و في نفس الوقت تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، و ترفع من كفاءة الموظفين فإن تلك الاجراءات ( و هي الثقافة القوية ) توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجيه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المؤسسة و رؤيتها و أهدافها<sup>7</sup>.

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

#### المطلب الأول: دراسة سابقة محلية ودراسة أجنبية عن الرضا الوظيفي

##### 1. دراسة محلية

- ملخص مذكرة ليسانس في العلوم التربية

- عنوان المذكرة: مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي و معلمات مدارس التعليم الثانوي سطيف

- من إعداد: الطالبة فاطمة الزهراء شيبوب- تحت اشراف الاستاذ حسين باشيوة- جامعة فرحات عباس

2008

لقد هدفة هذه الدراسة إلى معرفة (مستوي الرضا الوظيفي لدى معلمي و معلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة سطيف) و قد تكونت عينة الدراسة من 155 فرد تم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة و لجمع البيانات تم استخدام أداة الرضا الوظيفي حيث تم تكييفها لتلائم مع البيئة المحلية و قد إشتملت على سبع مجالات و هي (مجال العلاقة مع المدير، بيئة العمل، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الطلاب، تحقيق الذات و المكانة الاجتماعية، العائد المادي، فرص الترقية).

و قد حاولت الدراسة الاجابة عن الاسئلة التالية:

<sup>7</sup> محمد أحمد العطار، بيئة العمل الفعالة، مقياس الرضا الوظيفي، على الموقع



1- ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي و معلمات المدارس الثانوية بمدينة سطيّف؟

2- هل هناك فروق في مستوى الرضا لدى العاملين؟

و قد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1- درجة الرضا الوظيفي العام لدى المعلمين و المعلمات كانت دون المستوى المطلوب.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستوى الرضا لصالح الاناث.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا و المؤهل العلمي لصالح المعلمين الذين يحملون شهادة ليسانس.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا و الخبرة التدريسية لصالح المعلمين الذين تزيد خبرتهم التدريسية عن 10 سنوات<sup>8</sup>.

## 2. الدراسة الاجنبية

دراسة شانج (shang) 1991

عنوان هذه الدراسة: تحليل متغيرات الرضا الوظيفي بين معلمي التربية الخاصة الأساسية الحكومية

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر عدد المتغيرات في التنبؤ عن الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الخاص، و قد تضمنت المتغيرات المراد دراستها ما يلي:

الراتب، عدد سنوات الخبرة في التعليم الخاص، الحوافز، علاقات مع المدير، مشرف، مرفق المدارس و الخدمات،

المسؤوليات المتعددة، سلوك الطالب، مشاكل الانضباط، نص التغذية الراجعة الإيجابية، أنظمة المكافآت،

تحصيل(الطالب) الفرص(الخروج بعد الحصص) بالإضافة إلى ذلك تم فحص (10)نقاط وصفية مثل: الجنس، السن، العرق، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.

اشتملت عينة الدراسة على (98) معلما و معلما من معلمي التربية الخاصة في ولاية "ميسيسي" في الولايات المتحدة، طبق عليهم استبانة منيسوي للرضا الوظيفي و قد أظهرت الدراسات النتائج التالية:

1- أن المتغيرات جنس المعلم، و سنوات خبرة التدريسية لديه، المؤهل العلمي الذي يحمله، و عرقه، و عرقه،

و التسهيلات المدرسية لمتوفرة كانت ذات دلالة إحصائية في التنبؤ بمستوي الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة

الدراسة إذ شرحت مجتمعة (62%) من التباين في درجات المعلمين على استبانة الرضا الوظيفي

المستخدمة في هذه الدراسة.

2- أن المساهمات الفردية لعلاقة المعلم، مدير، مشرف، و مرفق المدرسة و الخدمات كانت ذات دلالة

إحصائية في التنبؤ عن مستوى إستبانة الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم المؤسسي الخاص<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> العساف عبد المعطي، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان، مكتبة الختسب، 1994، ص123

<sup>9</sup> Bligh Michelle(2006),surviving post-merger, culture clash vol 2pp395-426

## المطلب الثاني: دراسات سابقة محلية و أجنبية عن الثقافة التنظيمية

### 1. دراسات محلية أجريت في الجزائر:

دراسة سلام سليمة:

وهي عبارة عن مذكرة ماجيستر قدمت بجامعة الجزائر وعنوانها "ثقافة المؤسسة والتغيير" وكانت تهدف إلى إثارة إشكالية التغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية من خلال حملة من التشاورات المحورية. ما هي خصائص ومكونات الثقافة الإيجابية؟ ماهي التغيرات والتعديلات المطلوبة في الثقافة السليمة؟ ماهي المميزات والشروط الواجب توفرها في قائد التغيير الناجح؟ ماهي الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الاستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة؟

- ثقافة المنظمة عامل فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد والمؤسسة ككل.
- فعالية التغيير في المؤسسة تقتزن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة والفرد معا.

وبالنتيجة خلصت دراسة الباحثة إلى التأكيد على ان كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة انظمة التسيير، وهو مايفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية في حين يوجد مشبطينها يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها و استمراريتها في محيطها. كما أكدت على أهمية دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسة في تحفي الفعالية وقيادة التغيير بنجاح. كما أكدت الدراسة أيضا أن نجاح التغيير يتطلب إدخال تغيير ثقافي للأفراد<sup>10</sup>.

### 2. الدراسة الأجنبية

دراسة: "Lee etyu" 2004

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي "

#### Corporate Culture And Organization Performance

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة وقد بلغ حجم العينة في 7 شركات وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية

<sup>10</sup> العساف عبد المعطي، مرجع سبق ذكره، ص124

السائدة في الشركات التكنولوجية هي ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة الشركات التأمين هي ثقافة الإنجاز وثقافة الصحة هي ثقافة النظم والأدوار<sup>11</sup>.

### المطلب الثالث: دراسات سابقة عن العلاقة بين الرضا الوظيفي و الثقافة التنظيمية الدراسة الأولى:

- المشرف: الدكتور طلق بن عوض الله السواط
- نوع الرسالة : رسالة ماجستير
- سنة النشر : 2010م/1431هـ
- كلية الاقتصاد و الادارة
- عنوان الوثيقة: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي بالمنظمات العامة لدراسة تطبيقية على امانة محافظة جدة.
- المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى حاجة المنظمات العامة لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية و مدى أثرها على مستوى الرضا الوظيفي و قد ركزت الدراسة على كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال ابعادها ( القيم التنظيمية و المعتقدات التنظيمية، و التوقعات التنظيمية) و بين الرضا الوظيفي للموظفين و لتحقيق أهداف البحث إشملت الدراسة على جانبين الجانب النظري و الجانب التطبيقي ركز الجانب النظري على مفهوم الثقافة التنظيمية و على مفهوم الرضا الوظيفي و العلاقة بين عناصر الثقافة و الرضا.

أما الجانب الميداني: فقد استهدف منه الوقف على أهم المشكلات التي تواجه أمانة جدة و محاولة معرفة ما قد تحققه الثقافة التنظيمية الإيجابية من رضا وظيفي للعاملين و ذلك من خلال تصميم استبيانات وجهت للموظفين في الأمانة العامة لمدينة جدة. و قد اعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي و لتحليل البيانات استخدم طرق التكرار و النسب المئوية و أسلوب المربع الكلي، و قد أثبت الباحث صحة الفرضية الرئيسية للدراسة و التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية الادراك العاملين لعنصر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة و بين زيادة الشعور بالرضا الوظيفي و قد انتهت دراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

1- ان الاجراءات الادارية بأمانة محافظة جدة لا تتسم بالقدر المناسب من العدل و المساواة كعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية.

2- و جود اهتمام كبير بإدارة الوقتفي أمانة محافظة جدة.

<sup>11</sup> Chatman.j.& jehn.k.a (1994) assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture how different can you be, A cademy of managemante Journal 37(3) pp522-553

3- كما دلت أن هناك اتجاه قوي و بدلالة احصائية لي الموظفين أن الأمانة تعطيهم الفرصة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات .

كما انتهت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- تعريف الافراد العاملين بالأمانة بمفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها كقوة دافعة و محرّكة لتوحيد الطاقات و الامكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة إلى جانب ضرورة تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف و التي تتيح نحو تحقيق الأهداف المشتركة<sup>12</sup>.

خلاصة الفصل:

---

العساف عبد المعطي، مرجع سبق ذكره، ص124<sup>12</sup>

نستنتج مما سبق أن الرضا عن العمل هو ظاهرة فردية و نفسية و عاطفة بطبيعتها تتحكم فيها مجموعة من العوامل التي تجعل الفرد أكثر اقبالا على العمل و أكثر راحة و سعادة فيه و التي تمثل خصائص الوظيفية التي تعبر عنه من خلال طبيعة العمل و ظروفه المادية و نمط الاتصال و الاشراف إضافة إلى الجر و فرص الترقية و جماعات العمل فكل هذه العوامل تحدث حالة الرضا أو الاستياء تجاه العمل كما يمكن أن تكون حالة الرضا كلية أو جزئيا من خلال الرضا عن الجوانب معينة في العمل دون أخر.

كما تعد الثقافة التنظيمية عنصر أساسي في النظام العام للمنظمات و الذي ينبغي على قادة المنظمات و مديريها أن يفهموا ابعادها و عناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات و الذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

#### تمهيد:

نحتاج عادة في دراسات الاكاديمية إلى إجراء بحوث ميدانية تثبت كفاءة الجوانب النظرية و توضحها بالشكل الذي يجعلها أكثر واقعية و مطابقة للبيئة التي تجري فيها الدراسة، حتى يمكن في النهاية القول بأن النتائج المتحصل عليها

يمكن ان تعتبر حلول للإشكالية المطروحة، و بناء على هذا أدرجنا هذا الفصل لتبين فيه كل التفاصيل الميدانية التي اعتمدنا عليها في معالجتنا للموضوع المطروح.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: نبذة عن جامعة غرداية.
- المبحث الثاني: تحليل الوصفي لمواقف و سلوك الموظفين.

المبحث الأول: نبذة عن جامعة غرداية.

المطلب الأول: نشأة جامعة غرداية

اصبحت ملحقة جامعة غرداية واقعا ملموسا مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق ل 24 أوت 2004 و عليه تمت الانطلاقة الأولى للموسم الجامعي 2005/2004 بفتح التخصص: التاريخ و علم الاجتماع مع عدد اجمالي لطلبة يقدر ب 212 طالبا يؤطّهم 14 أستاذًا من جامعة الجزائر، و ذلك بمقر المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني.

تميز افتتاح الموسم الجامعي 2006/2005 بارتقاء ملحقة جامعة الجزائر بغرداية إلى مركز جامعي و هذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 05 اوت 2005 بإضافة ثلاث تخصصات جديدة : الأدب العربي، الحقوق، علم النفس مع انضمام ملحق المعهد الوطني للتجارة للمركز و قفز عدد الطلبة إلى مجموع 836 طالبا بينما ارتفع عدد الاساتذة إلى 79 أستاذًا.

الموسم الجامعي 2007/2006 تم استلام هيكل البيداغوجي بالمقر الجديد للمركز الجامعي حيث تم انطلاق الدروس في الوقت المحدد مع تسجيل 660 طلب جديدا ليصل العدد الكلي 1303 طالبا.

شهد هذا الموسم توظيف و تحويل 25 أستاذًا إضافة إلى الاساتذة المؤقتين الذين يقدر عددهم 68 استاذًا تمت الاستعانة بهم ليصل العدد الاجمالي للأساتذة المؤطرين إلى 93 استاذًا.

الموسم الجامعي 2008/2007 تميز بفتح مكتبة جامعة و التي تتسع ل 500 طالب كما تم تسجيل 1177 طالب جديدا ليصل العدد الكلي للطلبة إلى 2271 بالاضافة إلى توظيف 17 أستاذًا ليصبح عدد الأساتذة الدائمون 40 أستاذًا فحين يقدر عدد الأساتذة المؤقتين ب 47 أستاذًا.

تميز الموسم الجامعي 2009/2008 بفتح تخصصات جديدة L.M.D، و قد تم تسجيل 108 طالب جديد في النظام الكلاسيكي و 1067 طالب في نظام L.M.D ليصل العدد الكلي إلى 3090 طالب، كما تميز بفتح 04 مخابر خاصة بلغات، علم النفس، البيولوجيا و الاعلام الألي و قاعة للأترنت، و قد تمت الاستعانة بمتوسطة السبخة بمتليلي كملحق للمركز مؤقتًا . كما تم فتح تخصصات فيما بعد التدرج : ماجستير في تاريخ الدولة (15 منصب) و علم الاجتماع ( 12 منصب) بالاضافة إلى توظيف 42 أستاذًا ليصبح عدد الاساتذة الدائمين 72 أستاذًا في حين يقدر عدد الاساتذة المؤقتين 53 أستاذًا.

في الموسم الجامعي 2010/2009 تم تسجيل حاملي شهادة البكالوريا لسنة 2009 و المقدر عددهم 1792 طالب مسجل في النظام الكلاسيكي و 1731 طالب في نظام L.M.D.

بالنسبة للأساتذة فقد استفاد المركز في إطار ميزانية 2009 من 40 منصب مالي جديد، إضافة إلى المناصب الشاغرة المتبقية من السنة الفارطة (2008) و هي 11 منصب و حيث تم تخصيص 31 منصب لتوظيف الخارجي عن طريق المسابقة، 19 منصب لتحويل في مختلف الرتب.

تميز الموسم الجامعي 2011/2010 بفتح تخصصات جديدة ضمن L.M.D و قد تم تسجيل 1963 طالب جديد في نظام L.M.D ليصل الاجمالي الطلبة إلى 4990 طالب.

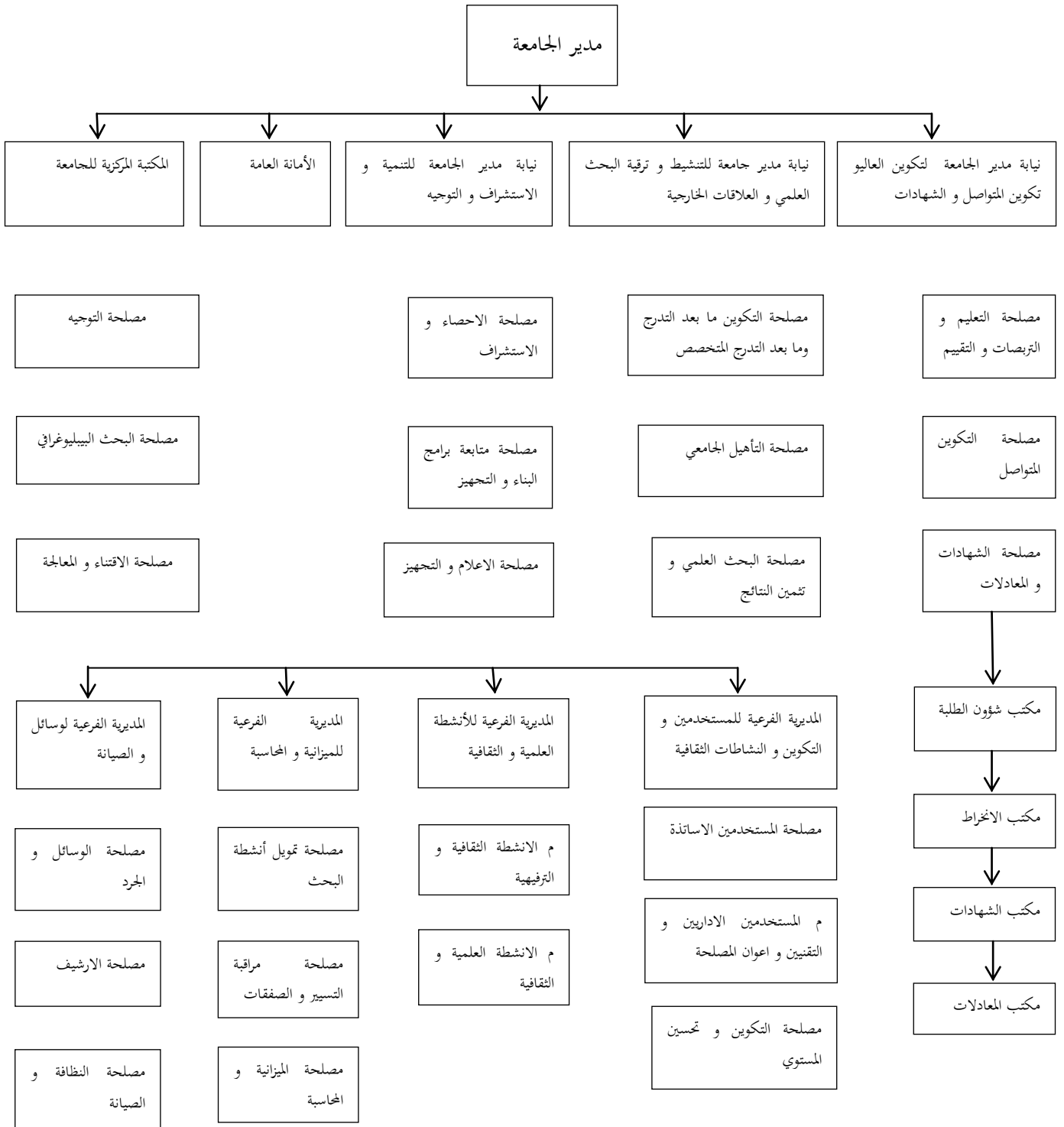
كما فتح تخصصات فيما بعد التدرج ماجستير و دكتوراه علم النفس

الموسم الجامعي 2012/2011 استلم المركز الجامعي غرداية قطب التوسعة الجديد و هذا البرنامج في إطار مخططات التوسع المستمرة للمركز الجامعي و الرفع من نسبة الاستيعاب و التأطير تماشيا مع الزيادة السنوية للطلبة، و تقع هذه التوسعة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 01 و هي من جهة الإقامة الجامعية، و تحوي 2000 مقعد بيداغوجي و لعل أهم حدث في تطوير المركز الجامعي هو إعلان فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة خلال مراسيم الافتتاح الرسمي للموسم الجامعي 2012/2011 يوم الاربعاء 14 ديسمبر 2012 بترقية المركز الجامعي غرداية إلى مصاف الجامعات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248<sup>13</sup>

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية





المصدر: مصلحة التنمية و الاستشراف، باستعمال Word

## المطلب الثالث: إحصائيات الموظفين

البطاقة التقنية لاحتياجات القطاع في مناصب الشغل في إطار جهاز DAIP

الجدول رقم 01: يوضح إحصائيات الموظفين بالجامعة

عدد المستخدمين في إطار عقود الادماج			عدد المستخدمون الدائمون		
مكان العمل	CIP	CID	مكان العمل	العدد	نوع المنصب
جامعة غرداية	6	34	جامعة غرداية	273	الدائمين
				102	المتقاعدين

المصدر: مصلحة التنمية و الاستشراف باستعمال Excel

المبحث الثاني: تحليل الوصفي لمواقف وسلوك الموظفين

المطلب الأول : منهج الدراسة

- أولاً: مجتمع الدراسة وعينة البحث

طبقت الدراسة على عينة بحث قوامها 30 موظفاً، المتواجدين في مؤسسة جامعة غرداية في المنطقة الصناعية - ولاية غرداية- وقد تم توزيع لهم الاستبيان والاتصال بالمشرفين الإداريين لأي استفسارات.

-ثانياً: أداة الدراسة

وقد اعتمدنا في جمع البيانات على الادوات التي رأيناها مناسبة لموضوع الدراسة وهي الاستبانة الخاصة بموضوع "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي"

الجزء الاول:

يخص المعلومات الشخصية والعامة عن الموظفين، الجنس، العصر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي

الجزء الثاني:

في أسئلة الاستبيان نحاول قياس درجة الرضا الوظيفي بأبعاد مختلفة والتي تمثلت في:

- الرضا الوظيفي: يوضح مدى قبول الموظفين للعمل الذي يشغلونه
- الرضا عن أسلوب الإدارة والإشراف: يشير إلى مدى وضوح الأنظمة والتعليمات
- اتجاه العاملين في الإدارة: يبين ما مدى تأثير العوامل على الثقافة التنظيمية
- دور الثقافة على أداء الوظيفة: يظهر أهمية الثقافة داخل المنظمة وتأثيرها على أداء العاملين

### المطلب الثاني: صدق و ثبات أداة الدراسة:

- قد ثبت باستخدام معامل التجزئة النصفية أن درجة الثبات 2.46 مع درجة الصدق بالمقارنة الطرفية هو 3.10 بالنسبة للاستبيان ككل يعتبران عاليين و يفيان بغرض الدراسة.
- الجدول رقم ( 02 ): يبين ثبات و صدق العينة

المحاور	الفقرات	م. الثبات	م. الصدق
الرضا عن الوظيفة	4	0.543	0.73
الرضا عن أسلوب الإدارة و الإشراف	4	0.703	0.83
اتجاه العاملين في الإدارة	4	0.714	0.84
دور الثقافة على أداء الوظيفة	3	0.500	0.70
المجموع	15	2.46	3.10

المصدر: من إعداد الطلبة

### المطلب الثالث: التحليل الإحصائي للاستبيان:

#### أولاً: الأدوات الإحصائية المستعملة

استعمال بعض الأساليب الإحصائية مثل التكرارات- النسب- المتوسطات الحسابية

#### ثانياً: مقياس التحليل

- لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن الأسئلة و قد تم حساب الوسط الحسابي:

### الجدول (03) :مقياس ليكرت

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

المصدر: من إعداد الطلبة

- و سنقوم بتغيير البيانات على النحو التالي:

الجدول (04) : مقياس التحليل:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.66-5	2.33-3.66	1-2.33

- بناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (5-3.66) يكون مستوى التصورات أو الآراء مرتفعا و هذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.66-2.33) فإن مستوى التصور متوسط، وإذا كانت المتوسط الحسابي (1-2.33) يكون مستوى التصورات منخفض.

ثالثا: خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بخصائص الافراد المبحوثين (الموظفين) تشمل المتغيرات (الجنس\_العمر\_المؤهل العلمي\_المسمى الوظيفي\_طبيعة العمل\_عدد سنوات الخدمة).

الجدول التكرارية

الجدول (05): الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	10	33,3	33,3	33,3
التي	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

من خلال نتائج تحليل الاستبيان نجد بالنسبة للجنس ( ذكر- انثى ) في مجتمع الدراسة والمتكون من 30 مفردة ان : 10 مفردة ذكور و 20 اناث اي بنسبة 33.3 % الى 66.7 %.

### الجدول (06): المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي و أقل	8	26,6	26,7	26,7
جامعي أو ليسانس	20	66,7	66,7	93,3
دراسات عليا	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

من جدول نجد ان 20 مفردة ذات مستوى جامعي و 08 ثانوي و 02 دراسات عليا. فالمستوى جيد بحيث فاقت نسبة الجامعيين 93.3 %

### الجدول (07): العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 25 سنة	4	13,3	13,3	13,3
25-35 سنة	13	43,3	43,3	56,7
اكثر من 35 سنة	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

اما بالنسبة للعمر فاننا نجد الفئة بين 25 - 35 سنة تكررت 13 مرة في حين ان الفئة اكثر من 35 عينة ب 13 مرة بينما الاقل من 25 سنة فهي 4 مرات . فالغالبية اذا شباب و هذه ميزة جيدة .

#### الجدول (08): طبيعة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اداري	26	86,7	86,7	86,7
تقني	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

اما من حيث الوظيفة فالإداري طغى على التقني 26 الى 4 تقنيين

#### الجدول (09): عدد سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 05 سنوات	21	70,0	70,0	70,0
05 - 35 سنوات	8	26,7	26,7	96,7
اكثر من 35	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

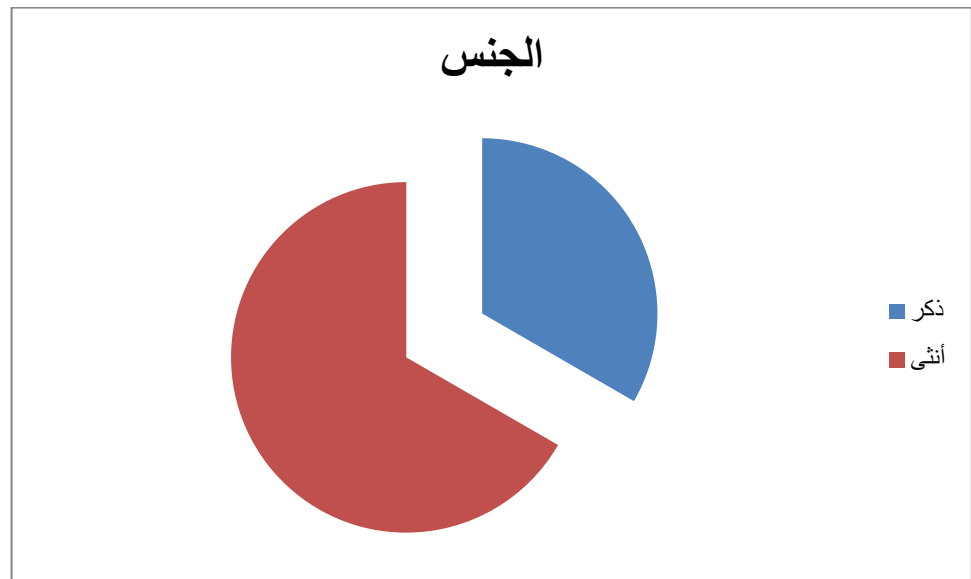
نجد ان 21 حالة أقل من 05 سنوات اما من 05-35 سنوات فهي 08 حالات و نجد حالة واحدة في أكثر من 35 سنة

الجدول (10): المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
عون تحكم	3	10,0	10,0	10,0
عون تنفيذ	16	53,3	53,3	63,3
إطار	11	36,3	36,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

نجد أن عون تنفيذ يصل إلى 16 عينة أما في إطاره نجد 11 عينة و 3 عينات في عون تحكم

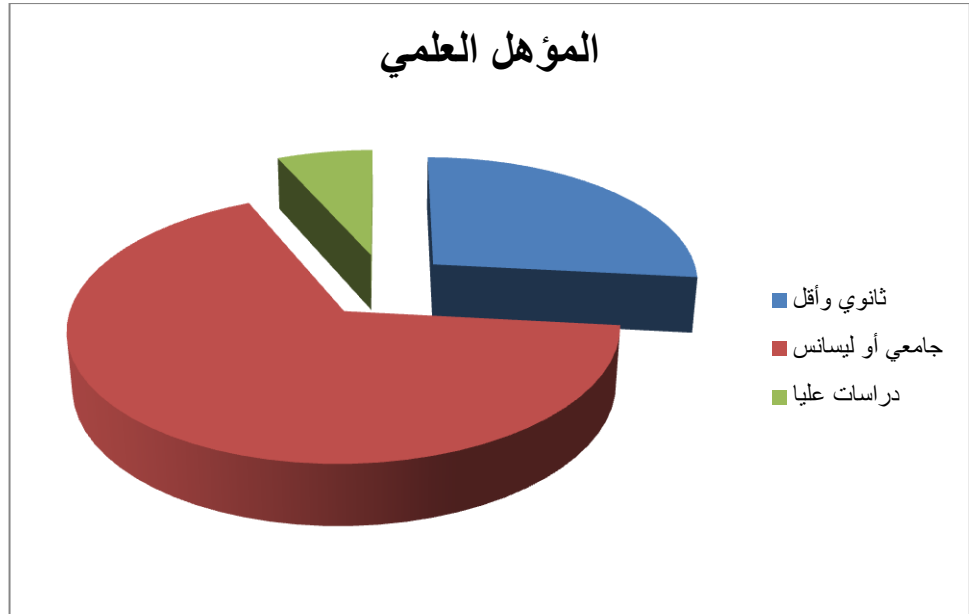
الشكل (05): يوضح الجنس



المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة. حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم إناث وهذا بنسبة 66.7 %، أما الذكور فكانوا بنسبة 33.3%. وهذا ما يدل على أن نسبة الإناث أكبر من الذكور في المجال الوظيفي

الشكل (06): يوضح المؤهل العلمي

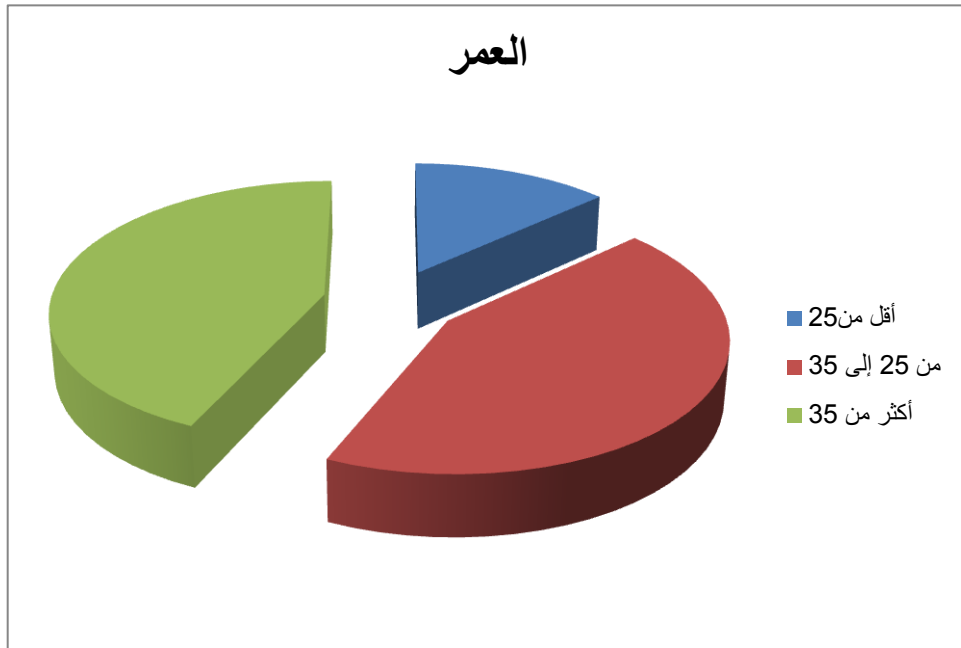


المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

خلال الشكل السابق نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى أي المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة حيث نجد أن اغلبيه أفراد العينة هم جامعيين بنسبة 66.7%. وبعدها فئة الثانويين بنسبة 26.7%، أما فئة الدراسات العليا والفئة الأقل من الثانوي فبلغت نسبة 6.7%،



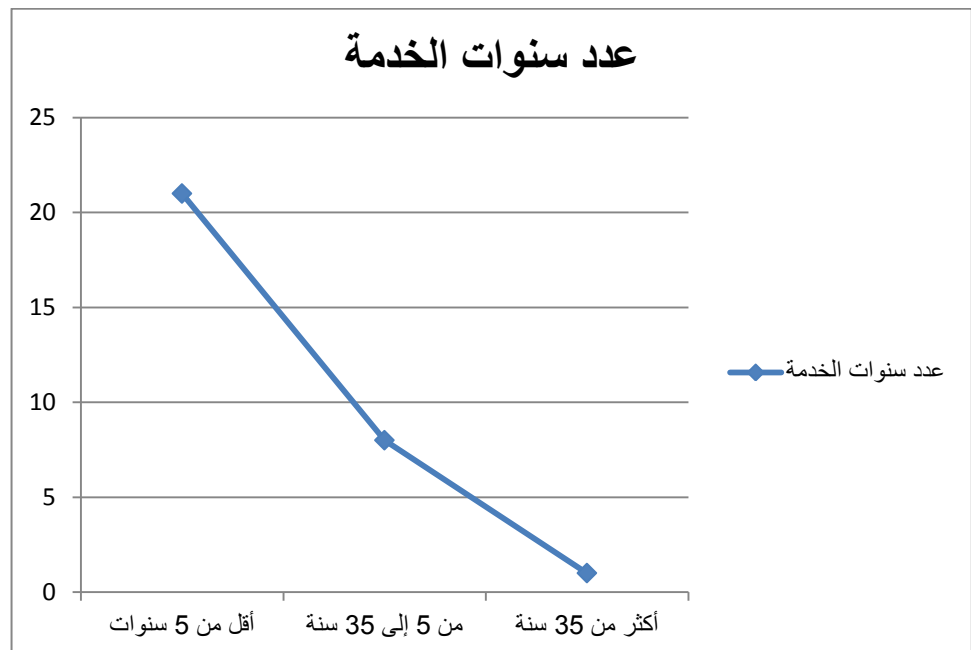
## الشكل (07) يوضح العمر



المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل السابق نلاحظ التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر نجد أن فئة اقل من 25 سنة بلغت 13.3% أما فئة من 25 إلى 35 سنة فبلغت نسبة 43.3% في حين بلغت فئة أكثر من 35 سنة نسبة 43.3% فالغالبية شباب و هذه ميزة جيدة .

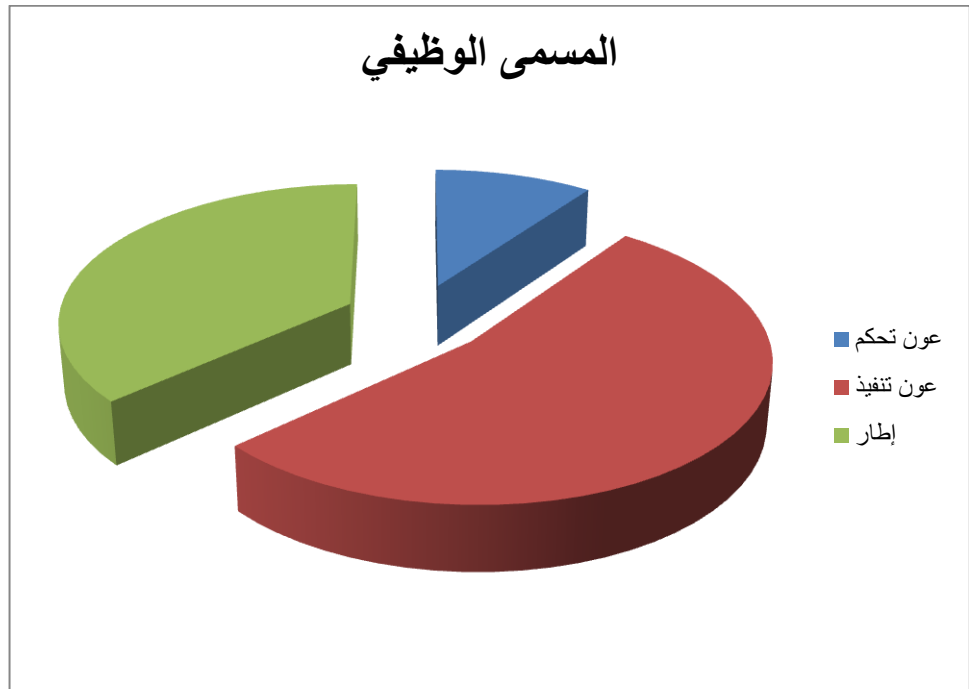
## الشكل(08): يوضح عدد سنوات الخدمة



المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل السابق نلاحظ توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، حيث نجد نسبة 22.2% خبرتهم أقل من خمس 5 سنوات، ونسبة 44,4% خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات. أما الباقي والذين يمثلون خبرة أكثر من 10 سنوات فكانوا بنسبة 33,3% فعموما الاقدمية متوفرة مما يضيفي على العناصر تميزهم بخبرة لا باس بها .

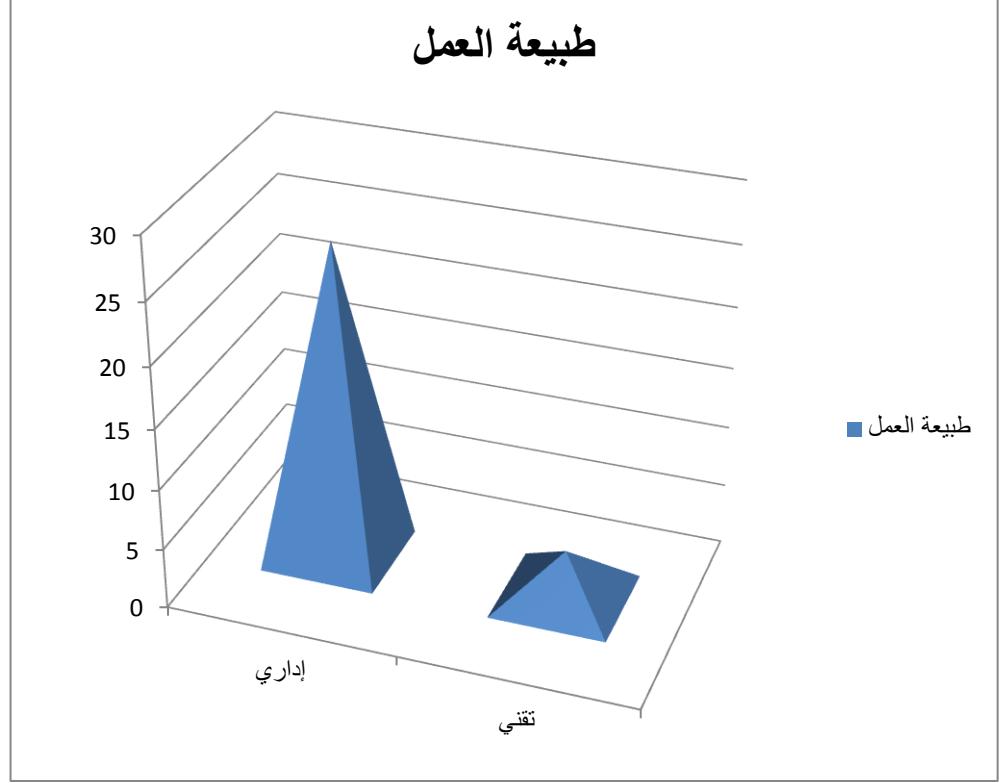
الشكل (09) : يوضح المسمى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

المسمى الوظيفي نجد 16 عون تنفيذ و 11 إطار و 3 عون تحكم نسبة أعوان التنفيذ فاقت النسب الاخرى

الشكل (10) : يوضح طبيعة العمل



**المصدر :** من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب طبيعة العمل لأفراد عينة الدراسة. حيث نجد أن أغلب أفراد العينة هم إداريين بنسب 86.7% أما التقنيين بنسبة 13.3% بمعنى أن فئة الإداريين طغت على فئة التقنيين

**رابعا: عرض و تحليل نتائج الدراسة**

تم تحديد مجموعة من الفقرات لتغطي أهم الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي و الثقافة التنظيمية وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد قد تم استخراج متوسط الحسابي و درجة الموافقة كما هو مبين من خلال الجداول التالية:

**جدول رقم (11) يوضح المتوسط الحسابي و التوزيع التكراري لمجال الرضا عن العمل**

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	- أشعر بالرضا عن شروط	4	20	3	1	2	03.77	0.97	1	مرتفع
	وظيفتي	13.33%	66.6%	10%	3.3%	6.67%				
2	- أشعر أن وظيفتي مناسبة لي أكثر من غيرها	07	14	02	04	03	03.60	1.28	2	متوسط
	النسبة	23.33%	46.6%	6.6%	13.3%	10%				
3	- أجد متعة حقيقية في أداء عملي	09	12	04	04	01	03.80	1.13	3	مرتفع
	النسبة	30%	40%	13.3%	13.3%	3.3%				
4	- أشعر أن مشكلات المنظمة تعتبر مشكلاتي	01	07	16	05	01	03.07	0.83	4	متوسط
	النسبة	3.33%	23.3%	53.3%	16.6%	3.33%				
<b>المعدل العام 3.56</b>										

المصدر : من إعداد الطلبة

نلاحظ بشكل عام من خلال الجدول ( 11 ) أن الموظفون يميلون بالموافقة بأن هناك متعة حقيقية في أداء عملهم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 03.80 و تليه الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 03.77 أما الفقرات (2-4) كانت درجة الموافقة بمعدل ( 03.60-03.07 ) على التوالي و عموما يمكن تفسير أن مصدر الرضا عن الوظيفة فيه قصور في بعض الجوانب ما يعيق الموظف من شعوره بالرضا في عمله و البحث عن وظيفة أخرى بحيث أنه يتعد عن المشكلات التي تحيط به في بيئة عمله.

جدول رقم ( 12 ) يوضح المتوسط الحسابي لمجال الرضا عن أسلوب الإدارة و الإشراف

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	- تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين	2	10	8	6	4	03.00	1.17	1	متوسط
		06.67 %	33.33 %	26.67 %	20 %	13.33 %				
2	- الإدارة تحتم بتطوير قدراتي و مهاري باستمرار	2	11	4	9	4	2.93	1.23	2	متوسط
		06.67 %	36.67 %	13.33 %	30.00 %	13.33 %				
3	- تحرص الإدارة دوما حل مشاكل العاملين	2	7	10	8	3	02.90	1.09	3	متوسط
		06.67 %	23.33 %	33.33 %	26.67 %	10 %				
4	- أعتقد أنه و من السهل أن ارتبط بإدارة أخرى كارتباطي بإدارة الجامعة	5	7	9	5	4	03.13	1.28	4	متوسط
		16.67 %	23.33 %	30.00 %	16.67 %	13.33 %				
<b>المعدل العام 2.99</b>										

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ بشكل عام من خلال الجدول رقم (12) و من الفقرة رقم (4) أن الموظفون يميلون بدرجة متوسطة على أنه من السهل

الارتباط بإدارة أخرى كارتباطهم بإدارة الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 03.13 و تليه الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 03.00

أما بالنسبة للفقرة (2-3) بمتوسط حسابي (2.93-2.90) على التوالي بموافقة متوسطة فهذا يعني أن الموظفون قد وجدوا صعوبة نوعا ما من ناحية الإدارة فيما يخص مقترحاتهم و مشاكلهم و رغبتهم ما يستدعي أنهم و بالضرورة البحث عن إدارات أخرى جديدة باهتمامهم.

جدول رقم (13) يوضح المتوسط الحسابي و التوزيع التكراري لمجال اتجاه العاملين في الإدارة

محور مجال اتجاه العاملين في الإدارة

الرقم <sup>2</sup>	العبارة	موافق تماما	موافق	محا يد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموا فقة
<b>1</b>	- تشجع التقاليد و الممارسات في المؤسسة تطوير أفكارهم و خبراتهم	التكرار	5	10	9	5	3.43	1.07	1	متوسط
		النسبة	%16.67	%33.33	%30	%16.67	%3.33			
<b>2</b>	- تتضمن أعراف و تقاليد المؤسسة تقديم التدريب للعاملين للعمل على تطوير أدائهم	التكرار	4	14	4	8	3.47	1.04	2	متوسط
		النسبة	%13.33	%46.67	%13.33	%26.67	%00			
<b>3</b>	- تشجع الثقافة و القيم السائدة في المؤسسة العاملين على تعزيز العمل الجماعي و روح الفريق	التكرار	7	12	4	7	3.63	1.10	3	متوسط
		النسبة	%23.33	%40	%13.33	%23.33	%00			
<b>4</b>	- تدفع القيم السائدة في المؤسسة بإتجاه تشجيع العاملين على المبادرة الفردية	التكرار	2	7	11	8	2.97	1.03	4	متوسط
		النسبة	%6.67	%23.33	%36.67	%26.67	%6.67			
<b>المعدل العام 3.38</b>										

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ بشكل عام من خلال الجدول رقم 13 و من الفقرة رقم ( 03 ) أن الموظفون يميلون إلى درجة متوسطة إلى أن الثقافة و القيم السائدة في المؤسسة تشجع العاملين في تعزيز العمل الجماعي

و روح الفريق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.63 و تليه الفقرة 2 بمتوسط حسابي 3.47 اما بالنسبة للفقرة 01-04 بلغ المتوسط الحسابي 3.43- 2.97 بموافق متوسطو النمو مما يعني أن الثقافة تأثر أحيانا على أداء العاملين وتشجع على تعزيز العمل الجماعي في المؤسسة.

## الجدول 14 : يوضح المتوسط الحسابي و التوزيع التكراري لمجال دور الثقافة على أداء الوظيفة .

المصدر: من إعداد الطلبة

يلاحظ بشكل عام من خلال الجدول رقم (14) أن أفراد العينة يميلون بدرجة موافقة مرتفعة بالنسبة للعبارة (2) حيث نرى أن تنوع الثقافات أمر ضروري داخل المنظمة و كانت بمتوسط حسابي (03.83) و تليها العبارتين (1-3) بمتوسط

محور مجال دور الثقافة على أداء الوظيفة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة		
											النسبة	التكرار
1	- ترى أن الثقافة السائدة داخل المنظمة تتماشى مع الثقافات الخاصة.	2	7	13	8	0	3.10	0.88	1	متوسط	التكرار	
		%06.67	%23.33	%43.33	%26.67	%00					النسبة	
2	- ترى أن تنوع الثقافات أمر ضروري داخل المنظمة.	6	14	9	1	0	03.83	0.79	2	مرتفع	التكرار	
		%20	%46.67	%30	%03.33	%00					النسبة	
3	- هل تؤثر عليك الثقافات الأخرى في تأدية عملك.	1	4	9	12	4	02.53	1.01	3	متوسط	التكرار	
		%03.33	%13.33	%30	%40	%13.33					النسبة	
المعدل العام 03.15												

حسابي (02.53-03.10) و في الأخير يرى بعض الموظفون أن موضوع الثقافة لا يؤثر بشكل كبير على أدائهم لعملهم خاصة بالنسبة للثقافات الأخرى خارج إطار الوظيفة.

خلاصة الفصل:



بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في جامعة غار داية واطلعنا على نظام العمل، اتضح لنا أن هناك وعي ثقافة تسييرية لدى الموظفين والمسيرين نتيجة الوضع الوظيفي الذي يحيط بهم

وكان نظام العمل المرتبط بموضوع بحثنا هو التطرق لمدخل الدراسة الميدانية ثم تقديم عام لجامعة غار داية مع استعراض هيكله التنظيمي وإحصائيات الموظفين والأساتذة، بالإضافة إلى واقع الموارد البشرية، وما يتعلق بمدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، كما قمنا بتحليل الاستبيان من أجل التعرف على مدى الرضا الوظيفي من عدمه في الجامعة، وتأثيره على الاداء.

الخاتمة العامة :

بعد العرض النظري والميداني للمفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية اتضح وجود اتفاق نوعا ما في الآراء المقدمة حول الشعور وعدم الشعور بالرضا الوظيفي بالنسبة لموظفي إدارات جامعة غار داية واتضح أن هناك العديد من الجوانب التي تلعب دورا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي كالثقافة التنظيمية مثلا تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية المنظمة والتي تؤثر على سلوك العمال ورضاهم ، أي أنها من أهم محددات نجاح وفشل منظمات الأعمال، ويتأني ذلك من خلال فعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى قوة ما يحمله هؤلاء من قيم ومعتقدات وتقاليد و اعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الافراد وولائهم لمنظمتهم مما يولد لهم الشعور بالرضا الوظيفي والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل عضو وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة

وفي الاخير يمكننا القول أن هذا البحث كان فرصة جيدة ومفيدة من الناحية العلمية وقد مكنا من الاطلاع على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، وفيما لاشك فيه أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص، إلا أننا نرى أنه يساهم ولو بالقليل في إثراء المكتبة وأن يكون تمهيدا لمواضيع أخرى.

### نتائج البحث:

من خلال التحليل الإحصائي في المبحث السابق وجدنا :

- 1- أن هناك انخفاضا في مستوى الرضا الوظيفي في محور الرضا عن الوظيفة
- 2 - عدم اهتمام الإدارة بغالبية الموظفين في الإدارة
- 3- أن هناك انخفاض في مستوى قبول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا في محور اتجاه العاملين في الإدارة
- 4 - مدى تنوع الثقافة التنظيمية أمر ضروري بالمنظمة

**التوصيات :** على ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث نبدأ بمجموعة من التوصيات:

- 1- معالجة أسباب عدم الرضا في بيئة العمل الوظيفي
- 2 - ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري بجامعة غار داية
- 3-اهتمام الإدارة بالموظفين من كل الجوانب التي تمكنهم من الشعور بالرضا
- 4 - على القيادة الإدارية بالجامعة الإدراك بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين
- 5-إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

اولا باللغة العربية

## I. الكتب

1. فوائد الشيخ وآخرون، مفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتيب الادارية، قطر، ط 1، 1995
2. عاشور احمد صخر، السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية دار المعرفة الجامعية 1982
3. منصور احمد منصور، المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات الكويت 1973
4. جمال الدين محمد المرسى، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير - دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية 2006
5. راوية محمد حسن ادارة القافة التنظيمية و التغيير دار الجامعة للطبع والنشر، الاسكندرية 2006
6. شوقي ناجي الجاد السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، دار الإلحاد للنشر والتوزيع، عمان، 2010
7. حسين احم الطرونة و آخرون كتاب نظرية المنظمة، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2010
8. البداوي عباس مهدي، الشخصية، مطبعة الزهر، بغداد، 1973
9. اسماعيل قباري محمد، علم الاجتماع والفلسفة المنطلق الاخلاق والقيم، دار الطليعة، بيروت، 1963
10. صديق عفيفي، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، القاهرة 1996
11. سامح عبد المطلب عامر، ادارة الموارد البشرية، دار الكتب الجامعية، 2005
12. محمد محمد ابراهيم، السلوك الانساني في التنظيم، مطبعة الولا، 1994
13. الرفاعي عمر السلوك الانساني في الادارة، مكتبة النهضة العربية، ط1 الكويت
14. هندي صاح ديان الثقافة الاسلامية جمعية المطابع التعاونية، عمان 1972
15. العساف عبد المعطي، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المتحسب، عمان، 1994

## II. المذكرات:

1. ايدير الشعوي، مذكرة ليسانس، الرضا الوظيفي وعلاقته بتحقيق الاداة المتميز 2005
2. العور عبد الرحمان، مذكرة ليسانس، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في ادارة الجامعة، 2013
3. طراش محمد، مذكرة ليسانس، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الاداء الوظيفي 2012
4. خضرة بن حمودة، مذكرة ليسانس الثقافة التنظيمية و الولا التنظيمي 2011

## III. الرسائل:

1. عمر سرار، رسالة ماجستير، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، 2003

2. أيمن ديوب ، رسالة ماجستير، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، 2009
3. عيساوي وهيب، رسالة ماجستير، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، 2012
4. أسعد أحمد، محمد عكاشة، رسالة ماجستير، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، 2008
5. إيهاب محمود عايش الطيب، مذكر ماجستير، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ، (2008/1429)
6. محمود مطلق العمار، مذكرة ماجستير، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين،

#### IV. المجالات:

1. سمير عسكر، أبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد الأول، 3 مارس 1985
2. خالد وهيب الراوي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، مجلد14، العدد2 ، 2000
3. زكي احمد، الأخلاق والقيم ، مجلة العربي، العدد 168، الكويت، 1972
4. الصباغ زهير، التغيير التنظيمي وتنميته، مجلة العلوم الاقتصادية، البصرة، 1981

#### V. المواقع:

1. محمد أحمد العطار ، بيئة العمل الفعالة، مقاييس الرضا الوظيفي على الموقع على تاريخ 18-05-2014

<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/production-management>

#### VI. المعاجم:

1. دنيس كوش ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية (ترجمة) ، منبر السعيداني، مركز الدراسات ، الوحدات العربية، بيروت، لبنان، ط1، مارس 2007

#### ثانياً باللغة الأجنبية

1. Bligh Michelle(2006),surviving post-merger, culture clash vol 2pp395-426

2. Chatman.j.& Jehn.k.a (1994) assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture how different can you be, *Academy of Management Journal* 37(3)

إستمارة الاستبيان :

أولا :البيانات الشخصية

1	الجنس	أنثى <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/>
2	المؤهل العلمي	دراسات عليا <input type="checkbox"/> جامعي أو ليسانس <input type="checkbox"/> ثانوي وأقل <input type="checkbox"/>
3	العمر	أكثر من 35 سنة <input type="checkbox"/> 25 . 35 <input type="checkbox"/> أقل من 25 <input type="checkbox"/>
4	عدد سنوات الخدمة	أكثر من 35 سنة <input type="checkbox"/> 5 . 35 <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>
5	المسمى الوظيفي	إطار <input type="checkbox"/> عون تنفيذ <input type="checkbox"/> عون تحكم <input type="checkbox"/>
6	طبيعة العمل	تقني <input type="checkbox"/> إداري <input type="checkbox"/>

. ثانيا : العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي

الاستجابات					المحور	الرقم	الفقرات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
					الرضا عن الوظيفة	1	. أشعر بالرضا عن شروط وظيفتي
						2	. أشعر أن وظيفتي مناسبة لي أكثر من غيرها
						3	. أجد متعة حقيقية في أداء عملي

					4 . أشعر أن مشكلات المنظمة تعتبر مشكلاتي		
الاستجابات							
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرات	الرقم	المحور
					1 . تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين		الرضا عن أسلوب الإدارة والاشرف
					2 . الإدارة تهتم بتطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار		
					3 . تحرص الإدارة دوما حل مشاكل العاملين		
					4 . أعتقد أنه ليس من السهل أن أرتبط بإدارة أخرى كارتباطي بإدارة الجامعة		

ثالثا : العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية

الاستجابات							
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرات	الرقم	المحور

					1	تشجع التقاليد والممارسات في المؤسسة العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم	اتجاه العاملين في الإدارة
					2	تتضمن أعراف وتقاليد المؤسسة تقديم التدريب للعاملين للعمل على تطوير أدائهم	
					3	تشجع الثقافة و القيم السائدة في المؤسسة العاملين على تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق	
					4	تدفع القيم السائدة في المؤسسة باتجاه تشجيع العاملين على المبادرة الفردية	
					1	ترى أن الثقافة السائدة داخل المنظمة تتماشى مع الثقافات الخاصة	دور الثقافة على أداء الوظيفة
					2	ترى أن تنوع الثقافات أمر ضروري داخل المنظمة	
					3	هل تؤثر عليك الثقافات الأخرى في تأدية عملك	

انتهى الاستبيان وشكرا على تعاونكم معنا



