

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

# الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

د. شنافي نوال

سلطاني أحلام

## لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	دالي علي لمياء	أستاذة محاضرة-ب-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شنافي نوال	أستاذة محاضرة-أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	محبوب سعدية	أستاذة محاضرة-ب-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ  
فَتَخْرُجُ مِنْهُ الْحَيَاةُ  
كُلُّهَا إِنَّهُ لَظَنُّونَ

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

>> قالو سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم <<

سورة البقرة الآية 32

صدق الله العظيم

وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : >> ومن سلك

طريقا يلتمس فيه علما ، سهل الله له به طريقا إلى الجنة ، وإن الملائكة تضع أجنحتها رضا

لطالب العلم << - رواه أبو داود والترمذي -

## شكر و عرفان

قال تعالى: ﴿ وَإِذْ تَأْذِنُ رَبِّكُمْ لِأَنْ شَكَرْتُمْ لِأَزِيدَنَّكُمْ ﴾ سورة إبراهيم الآية (7)

إن الحمد والشكر لله أولاً صاحب المنة والنعمة الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع راجية أن يتقبله مني قبولاً حسناً وينفعني وغيري به .

ثم بعد ذلك أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان وأسمى عبارات التقدير والإحترام إلى:

أستاذتي الفاضلة " شنائي نوال " على تفضلها بالإشراف على هذا البحث والذي

كان منارا بتوجيهاتها وآرائها القيمة ، وعلى كل مايسرته لي من جهد وتوجيه

ومادة علمية في سبيل إخراج هذا العمل في الصورة التي هو عليها.

زوجي الذي أعانني وسهر معي الليالي لإنجاز هذا العمل .

محكمي إستبانة البحث ومساعدتهم لي بتوجيهاتهم ونصائحهم التي كانت عوناً في إتمام

هذا البحث .

كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ، فجزاهم الله خير الجزاء ، إلى كل هؤلاء أرقى معاني التقدير والإحترام .



## إهداء

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

بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني علمني العطاء بدون إنتظار إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار أرجو من الله أن

يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول إنتظار وستبقى كلماتك نجوى أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني في بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر

نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أُمي الحبيبة

إلى من رسى قلبي عنده فأسعدني وإحتواني بحبه إلى زوجي الغالي

إلى من حملتهم في بطني فكانو جزءا مني إلى أبنائي أسينات و سلطان و أويس

إلى من تربيت معهم وكبرنا في سقف واحد أماني رميسة و إكرام سهير و ملاك عائشة و ألاء نور الرحمة و بيان هدايت

الرحمان إلى أخواتي العزيزات

إلى الكتكوتة الصغيرة إبنة أختي ميرال إنصاف و إلى جميع الأهل والأقارب

إلى كل من تحلو بالإخاء وتميزو بالوفاء والعطاء إلى ينايع الصدق الصافي إلى كل من معهم سعدت ، وبرفقتهم في دروب

الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى كل من كانوا معي على طريق النجاح والخير .

## أحلام

## الملخص

تناولت هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة ، حيث هدفت إلى التعرف على الأثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات .

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات في المؤسسة العمومية الإستشفائية "زيوشي محمد" - طولقة ، ويقدر عددهم ب:150 إطارا ، وإعتمدنا على طريقة العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة حيث بلغ حجمها 60 إطار تم توزيع الإستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية وتم إسترجاع 50 إستبيان صالحة للتحليل ومعالجتها إحصائيا.

واستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها : مقياس الإحصاء الوصفي ، معامل الثبات " ألفا كرونباخ " ، إختبار التوزيع الطبيعي .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة ، حيث فسرت الثقافة التنظيمية ما مقداره (74.3%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي ، وهي قوة تفسيرية مرتفعة .

**الكلمات الدالة:** الثقافة التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية .

## **Abstract**

This study examined the effect of organizational culture on job satisfaction in the hospital Ziyoshi Mohammed - Tolga, where it aimed to identify the effect that organizational culture plays in increasing job satisfaction among workers and to achieve the goals of the study. The questionnaire was relied upon as an essential tool for data collection.

The study community is represented in all the frames in the public hospital "Ziyoshi Mohammed" - Tolga, and their number is estimated at: 150 frames. We relied on the simple random sample method in this study, as its size reached 60 frames. The questionnaires were distributed to them through field visits and 50 valid questionnaires were retrieved. For analysis and statistically processed.

A number of methods were used in the statistical analysis of the data, among them: the descriptive statistics scale, the coefficient of "alphakronbach", and the normal distribution test.

The study reached several results, the most important of which are:

The presence of a statistically significant effect of organizational culture on job satisfaction in the public hospital hospital Ziyoshi Muhammad - Tolga, as organizational culture explained (74.3%) of the variance in the dependent variable represented in job satisfaction, which is a high explanatory force.

**Key words:** organizational culture, job satisfaction , organizational values, organizational beliefs, organizational expectation's, organizational norms .

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	البسملة
II	آية قرآنية
III	شكر وعرفان
IV	إهداء
V	الملخص
VI	Abstract
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
[أ-ض]	المقدمة
ب	أولاً: إشكالية الدراسة
ت	ثانياً: أهمية الدراسة وأهدافها
ث	ثالثاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
ج	رابعاً: فرضيات الدراسة
ح	خامساً: نموذج الدراسة
خ	سادساً: حدود الدراسة ومنهجها

د	سابعاً: الدراسات السابقة
[ 24-1]	الفصل الأول: الثقافة التنظيمية- تأطير نظري-
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول. مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها و خصائصها
3	الفرع الأول. مفهوم الثقافة التنظيمية
4	الفرع الثاني. أهمية الثقافة التنظيمية
5	الفرع الثالث. خصائص الثقافة التنظيمية
7	المطلب الثاني. الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
7	الفرع الأول. تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية
7	الفرع الثاني. تسهيل الالتزام الاجتماعي
7	الفرع الثالث. تعزيز استقرار النظام
7	الفرع الرابع. تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم
7	الفرع الخامس. تطوير الإحساس بالعضوية(الانتماء)
8	المطلب الثالث. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية و أبعادها
8	الفرع الأول. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
9	الفرع الثاني. أبعاد الثقافة التنظيمية
10	المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
10	المطلب الأول. مستويات الثقافة التنظيمية
12	المطلب الثاني. مكونات الثقافة التنظيمية

12	الفرع الأول. الإشارات الثقافية:
14	الفرع الثاني. الموروث الثقافي في المؤسسة:
14	المطلب الثالث. أنواع الثقافة التنظيمية
17	المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية ، طرق نشرها وكيفية المحافظة عليها
17	المطلب الأول. آليات تكوين الثقافة التنظيمية
17	الفرع الأول. طريقة إختيار العاملين
18	الفرع الثاني. أسلوب تصرف المؤسس والإدارة العليا
18	الفرع الثالث. الإتصال بالعاملين الآخرين
18	الفرع الرابع. التأثير بالبيئة الخارجية
19	الفرع الخامس. التنشئة والتطبيع الإجتماعي
20	المطلب الثاني. طرق نشر الثقافة التنظيمية
20	الفرع الأول.الشعارات
21	الفرع الثاني. اللغة الدارجة
21	الفرع الثالث. الطقوس والإحتفالات
21	الفرع الرابع. إعلان المبادئ
21	الفرع الخامس. الأنظمة
21	الفرع السادس. الطقوس والشعائر والاحتفالات
21	الفرع السابع. إعلان المبادئ
21	الفرع الثامن. الأنظمة
22	الفرع التاسع. الحكايات والقصص والأساطير

22	المطلب الثالث. كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية
22	الفرع الأول. الإدارة العليا
22	الفرع الثاني. إختيار العاملين
22	الفرع الثالث. المخالطة الاجتماعية
23	الفرع الرابع. التطبيع
23	الفرع الخامس. نظم العوائد الشاملة
24	خلاصة الفصل الأول
[52-25]	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي - تأطير نظري-
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
27	المطلب الأول. مفهوم الرضا الوظيفي ,أهميته وخصائصه
27	الفرع الأول. مفهوم الرضا الوظيفي
28	الفرع الثاني. أهمية الرضا الوظيفي
29	الفرع الثالث. خصائص الرضا الوظيفي
30	المطلب الثاني. محددات الرضا الوظيفي
30	الفرع الأول. التناقض(التباعد)
30	الفرع الثاني. العدالة
31	الفرع الثالث. الميول أو النزاعات
31	الفرع الرابع. العوامل المحددة للرضا الوظيفي

34	المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي
35	المطلب الأول. نظريات الرضا الوظيفي
35	الفرع الأول. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو
37	الفرع الثاني. نظرية الهدف
37	الفرع الثالث. نظرية "وليام أوشي"
39	الفرع الرابع. نظرية ألفير
40	الفرع الخامس. نظرية العاملين (الدوافع)
42	المطلب الثاني. طرق قياس الرضا الوظيفي
42	الفرع الأول. الرضا عن العمل و معدل دورانه
43	الفرع الثاني. الرضا عن العمل ومعدل الغياب
43	الفرع الثالث. الرضا عن العمل والإصابات
44	الفرع الرابع. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل
45	الفرع الخامس. الإستبيان:
45	الفرع السادس. طريقة إستقصاء جامعة مينيسوتا MSQ
46	المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي
46	المطلب الأول. أثر القيم الثقافية على الرضا الوظيفي
51	المطلب الثاني. أثر المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي
51	المطلب الثالث. أثر التوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي
51	المطلب الرابع. أثر الأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي
52	خلاصة الفصل الثاني

[85-53]	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية "زيوشي محمد" طولقة
55	المطلب الأول. تحديد و تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية "زيوشي محمد" طولقة
56	المطلب الثاني. مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية "زيوشي محمد" طولقة
59	المطلب الثالث. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية "زيوشي محمد" طولقة.
64	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
64	المطلب الأول .مجتمع وعينة الدراسة و طرق جمع البيانات
64	الفرع الأول. مجتمع وعينة الدراسة
65	الفرع الثاني. طرق جمع البيانات والمعلومات
65	المطلب الثاني . الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
66	المطلب الثالث .أداة البحث صدقها وثباتها
66	الفرع الأول . أداة البحث
67	الفرع الثاني. صدق أداة البحث (validity)
68	الفرع الثالث. ثبات أداة الدراسة (Reliability).

69	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة و إختبار الفرضيات
70	المطلب الأول. خصائص أفراد عينة البحث
72	المطلب الثاني. إختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الإستبانة
72	الفرع الأول . إختبار التوزيع الطبيعي
73	الفرع الثاني . تحليل محاور الإستبانة
80	المطلب الثالث. إختبار الفرضيات
80	الفرع الأول. إختبار الفرضية الرئيسية .
81	الفرع الثاني . إختبار الفرضيات الفرعية.
85	خلاصة الفصل الثالث
86	الخاتمة
90	قائمة المراجع
98	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	مقياس ليكارت الخماسي	01
68	معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للإستبانة	02
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	03
73	إختبار التوزيع الطبيعي (sample Kolmogrov-Smirov)	04
74	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	05
74-75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وإتجاه إجابات أفراد عينة البحث	06
76	عن عبارات محور الثقافة التنظيمية	
78-79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن	07
80	عبارات الرضا الوظيفي	
81	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	08
82	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية) على الرضا الوظيفي	09

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	النموذج المقترح للدراسة	01
20	طرق نشر الثقافة التنظيمية	02
36	التدرج الهرمي للحاجات ماسلو	03
40	سلم الحاجات عند ألدفير	04
41	العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لنظرية هرزبرغ لتوزيع مجالات الرضا الوظيفي	05
47	تباين مفهوم القيم بين العلماء	06
50	يوضح أوجه التعارض والتوافق القيمي	07
59	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد-طولقة	08

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	إستبانة البحث	99
02	قائمة محكمي الإستبانة	103

### المقدمة :

يعد العنصر البشري الثروة الحقيقية للمؤسسات إذا عرفت كيف تستعمله لكي يكون كل عنصر في مكانه المناسب ، 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.

إن المورد البشري في المؤسسة يختلف عن باقي الموارد حيث إن مساهمته في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد ، فإذا كان الأفراد العاملين بالمؤسسة من إطارات وعمال تنفيذيين راضين ومحفزين على أداء أعمالهم فإن مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية ، أما إذا كانوا غير ذلك فإن هؤلاء الأفراد أنفسهم قد يكونون سببا في فشل هذه المؤسسة حتى وإن زدنا من إستخدام الموارد.

تتبع 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 المؤسسات مثل تحسين أداء الأفراد، رفع الإنتاجية، الحضور، الانتظام في العمل، المحافظة على الرأسمال البشري من التسرب و الضياع.

وفي ظل كل هذا برزت الثقافة التنظيمية كمدخلا هاما لتحقيق الرضا الوظيفي حيث تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام و العمل الجاد و الإبتكار و التحديث و المشاركة في إتخاذ القرارات و العمل على المحافظة على الجودة و تحسين الخدمة و تحقيق ميزة تنافسية و الإستجابة السريعة للملائمة لإحتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة .



## المقدمة

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث عن أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة .

### أولاً: إشكالية الدراسة.

تعد الثقافة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات لتحسين تنافسيتها وتعزيز تميزها وتنمية مواردها البشرية من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لعاملها ، فثقافة المؤسسة بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان ،

كما أنها تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في قيم الأفراد وسلوكهم ، ومن ثم في تحقق أهداف المنظمة وتميزها.

وعليه في هذه الدراسة سنحاول التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة .

### تساؤلات الدراسة :

على ضوء ماتقدم، تبرز اشكالية البحث ، في التساؤل الرئيسي التالي:

ماهو أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة؟

و تندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائد بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة ؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي السائد بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة ؟

- ما أثر القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة؟



- ما أثر الأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة ؟
- ما أثر المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة ؟
- ما أثر التوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة ؟

ثانيا: أهمية الدراسة وأهدافها .

### 1- أهمية الدراسة.

تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعيها الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل المنظمة ، وانعكاسهما على الافراد والمنظمة على حد سواء،وتكمن أهمية هذه الدراسة في :

- تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة ، إذ تناولنا مفهومين هما الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي .
- قد تسهم هذه الدراسة في التواصل إلى طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة.

- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المؤسسات بأهمية تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي الأمر الذي يمكن المؤسسات من الوقوف على النقاط القوة و دعمها و محاولة معالجة نقاط الضعف.

### 2- أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي لدراستنا هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة إضافة أنها تهدف إلى:

-معرفة الخلفية النظرية للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .



## المقدمة

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائد بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد- طولقة .
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي السائد بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد- طولقة .
- محاولة بناء نموذج إفتراضي و إختباره للوصول إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة .

-تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج الدراسة المتوصل إليها.

ثالثا : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة .

تتناول هاته الدراسة المصطلحات التالية :

- ✓ . الثقافة التنظيمية : القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة ، والفلسفة التي تحكم سياستها إتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، والإقتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإلتفاف حولها أعضاء المؤسسة.
- ✓ . ثقافة المنظمة : على أنها هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء مباشرة أو غير مباشرة ، نتيجة التفاعل والإحتكاك لدى الأفراد أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ، ويشارك فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.
- ✓ . القيم التنظيمية : هي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين.
- ✓ . المعتقدات التنظيمية : وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في البيئة التنظيمية ، وكيفية إنجاز المهام في المؤسسة.
- ✓ . الأعراف التنظيمية : وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المؤسسة لإعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل .

## المقدمة

✓ . التوقعات التنظيمية : وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمؤسسة وهي مايتوقعه الموظف من المؤسسة وماتوقعه المؤسسة من الموظف .

✓ . الرضا الوظيفي : هو إتجاه الفرد نحو عمله أي مايشعر به إتجاهه من قبول ، نتيجة لمختلف الظروف داخل العمل وخارجه .

### رابعاً: فرضيات الدراسة

بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها وإستناداً إلى تساؤلات الدراسة تم وضع فرضيات الدراسة التالية:

#### -فرضيات الدراسة.

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

#### -الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المجتمعة على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة ؟

و انطلاقاً من الفرضية الرئيسية يمكننا صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة.

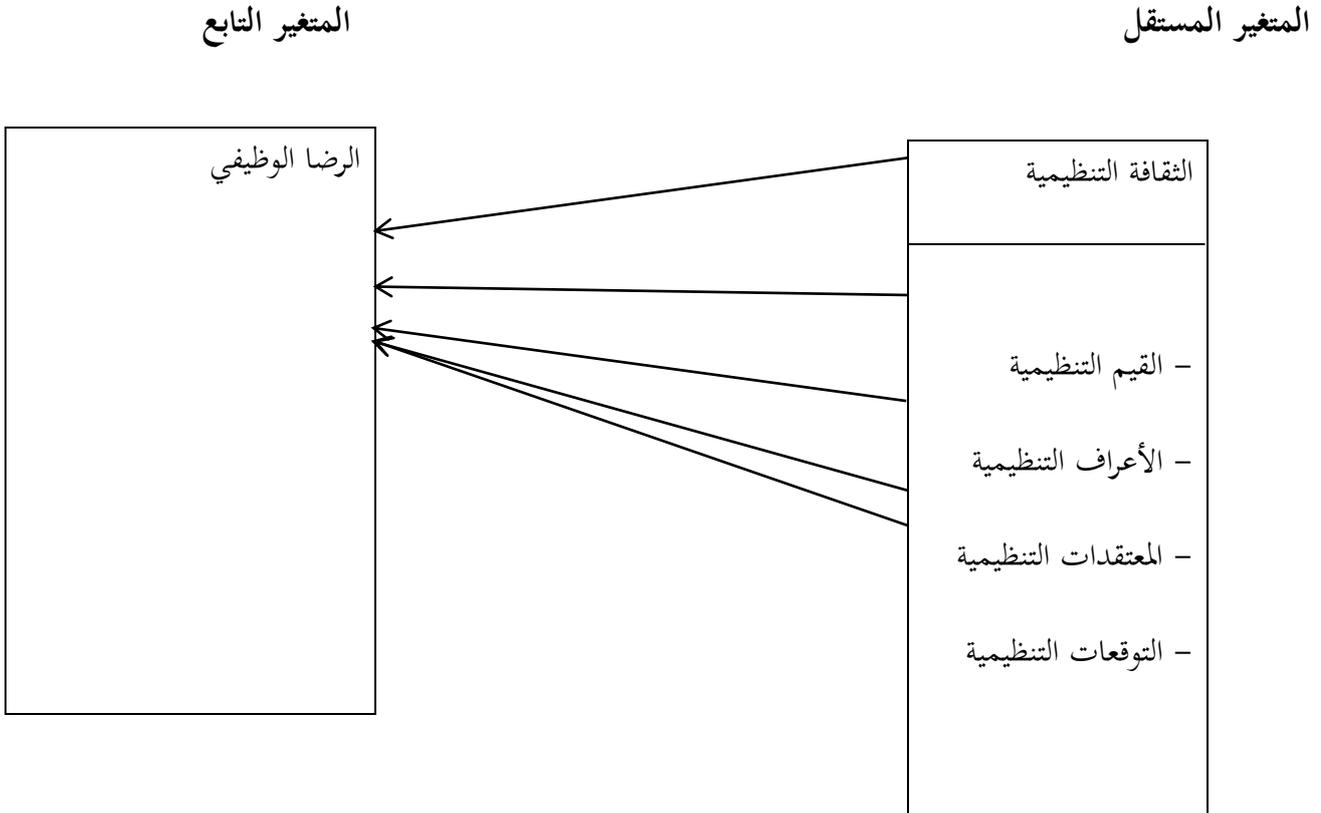
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي في مؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة.

### خامسا نموذج الدراسة.

لغرض إستكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي وفي ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها ، واختبار العلاقة بين المتغيرات تتطلب الأمر وضع نموذج يوضح حدود وطبيعة المتغيرات والعلاقات بينها ، والذي ينطلق من فكرة أثر الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها ( القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية،المعتقدات التنظيمية،التوقعات التنظيمية ) والتي اعتبرت متغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد-طولقة وهو المتغير التابع.

والشكل الموالي يوضح النموذج المقترح للدراسة:

الشكل (01): النموذج المقترح للدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة وبالإعتماد على الدراسات السابقة .

سادسا. حدود الدراسة ومنهجها.

من أهم ما يميز أي دراسة هو حدودها والمنهج المتبع فيها ، لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على حدود الدراسة الحالية والمنهج المعتمد فيها.

### - حدود الدراسة.

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الإقتراب من الموضوعية وتسهيل الوصول إلى نتائج منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بصحة الدراسة النظرية وذلك بوضع حدود للإشكالية ، فالحدود هي التي توضح معالم الدراسة وتميزها عن الدراسات الأخرى وتمثل هاته الدراسة في مايلي:

1. الحدود البشرية: إقتصرت هذه الدراسة على إطارات المؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة .
2. الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد-طولقة.
3. الحدود الزمانية : لقد تم إنجاز هذه الدراسة فيالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد-طولقة. خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.

4. الحدود الموضوعية : وتقتصر على دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد-طولقة.

### - منهج الدراسة.

المنهج هو مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الإهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية.

## المقدمة

وبما أن مناهج البحث العلمي متعددة ومتنوعة فلكل دراسة أو بحث منهج أو مناهج خاصة بها تفرضها متطلبات أو طبيعة تلك الدراسة .

وعليه تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافيته ودقيقة عن الظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

وعليه وباعتمادنا على هذا المنهج سنحاول إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للوصول إلى تعميمات علمية للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد – طولقة .

سابعاً: الدراسات السابقة.

- دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية .

✚ دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز(2011) بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة

الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.

هدفت الدراسة الى :

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية و التعليم العالي - محافظات غزة .
- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي بمحافظات غزة .
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية و أهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .



## المقدمة

- تعزيز الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي بمحافظات غزة .

و توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف

التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) و بين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي بمحافظات غزة و

كانت هذه العلاقة طردية .

- لا يتاح للموظف إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني .

- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء و نشر العمل الإلكتروني بالوزارة .

- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم و آليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

🇵🇸 دراسة : وهيبه داسي (2014) أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات

الإقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة .

هدفت الدراسة إلى :

معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية و تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة

في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا و مستقبلا و الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية و مدى فهم المديرين لها و

العلاقة بينهما وبين إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين و تم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة و إستخدام كل من

الإستبيان و المقابلة كأداة للدراسة .

## المقدمة

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :

- إن درجة ممارسة و توظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع و كان أعلاها بعد إكتساب المعرفة و أقلها بعد إنشاء المعرفة .

- إن درجة الوعي للممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع وكان أعلاها بعد بناء ذاكرة تنظيمية و أقلها بعد التوجه بالأفراد.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية ( الرؤية المشتركة ، القيم التنظيمية ، التوجه بالأفراد ، التوجه بالفريق و الذاكرة التنظيمية ) على إدارة المعرفة و أبعادها (إكتساب المعرفة ، إنشاء المعرفة ، خزن المعرفة ، المشاركة في المعرفة ، تطبيق المعرفة ) في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية .

دراسة : إلياس سالم (2006) ، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري ، دراسة حالة

الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة eara بالمسيلة ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد

بوضيف كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية المسيلة .

هدفت هذه الدراسة الى :

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من الثقافة التنظيمية و موضوع الأداء .

- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة و أداء العاملين .

- دراسة إتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين .

- المساهمة في دراسة المعوقات و العراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز .



من أهم نتائج هذه الدراسة :

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثير جوهري على أداء العاملين .
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين .
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار و الإبداع على أداء العاملين .
- تؤثر ثقافة المنظمة و تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.

-دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي :

دراسة : محمد (2015) بعنوان تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي (دراسة تحليلية في الشركة

العامة لصناعة البطاريات ). مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية . العراق: جامعة بغداد ، كلية الصيدلة ،

مج 21 ، ع 81 .

هدفت هذه الدراسة إلى:

دراسة العلاقة و أثر بين متغيرين رئيسيين هما: الرضا الوظيفي، و ضم ستة متغيرات فرعية هي الأجور و الرواتب و عدالة العائد و ظروف العمل المادية و الخدمات و نمط الإشراف و العلاقة مع الرئيس و العلاقة مع الزملاء و محتوى العمل و تنوع المهام و فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد ، و المتغير الرئيسي الثاني هو الأداء المنظمي و ضم متغيرين فرعيين هما الكفاءة و الفعالية.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي و الأداء المنظمي و يؤثر الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي .

- أن الرضا الوظيفي في الشركة قيد البحث كان متوسطا .

دراسة : مبارك بن فالح الدوسري (2010) ، بعنوان : ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد

العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ، مذكرة الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية الرياض ، السعودية .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- تحديد مستويات ضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة .
- تحديد مستويات الرضا الوظيفي التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.
- التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة .
- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية و الوظيفية .

و خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج :

- أن هناك مستويات مرتفعة لضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة .
- أن هناك مستويات متوسطة للرضا الوظيفي التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية و الوظيفية .

دراسة : إيناس فؤاد نواوي فلمبان (2008) بعنوان : الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير في قسم الإدارة التربوية و التخطيط (غير منشورة) جامعة أم القرى ، كلية التربية قسم الإدارة التربوية و التخطيط مكة ، المملكة العربية السعودية .

هدفت هذه الدراسة الى :

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين و المشرفات التربويين.
- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام للمشرفين و المشرفات التربويين.
- الوقوف على علاقة كل من الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية و تشمل (الجنس ، المؤهل العلمي ، التخصص و الحالة الاجتماعية ) للمشرفين و المشرفات التربويين.

خلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج :

- مستوى الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي مرتفع لدى المشرفين و المشرفات التربويين .
- وجود علاقة إرتباط متوسطة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين و المشرفات التربويين .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين و المشرفات التربويين تعزى للمتغيرات الشخصية .

- دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي.

دراسة : عيساوي وهيبة (2011-2012) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة

فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار رسالة ماجستير مدرسة

الدكتوراه إدارة الأفراد و حوكمة الشركات جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان.

و هدفت هذه الدراسة الى :

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل الى النتائج .
- السعي لتوسيع إستخدام هذه المفاهيم و ترسيخها .
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية على إعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل و قيمته .

و من نتائج هذه الدراسة :

- أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات .
- أن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها .
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها إستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي و لعدمه في عوامل تنظيمية و أخرى شخصية .
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب المعنوي الجانب السلوكي و الجانب المادي .

### - التعليق على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية :

بعد إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا - أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - ،  
والبالغ عددها سبعة دراسات (07) ، أجريت بين الأعوام (2006-2015) ، والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام  
،تناولنا في القسم الأول دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية ، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي ، في حين  
تناولنا في القسم الثالث دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي معا ، وعليه استفدنا من الدراسات السابقة  
بكتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية .

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

- من ناحية المكان والزمان.
- اختيار الأبعاد.
- أهداف الدراسة.
- عينة البحث.

## الفصل الأول :

الثقافة التنظيمية- تأطير نظري-

## تمهيد :

تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها ، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات ، ولذلك وجب على هذه الأخيرة التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والإستمرارية ، وعليه أصبحت الثقافة أحد المواضيع الساخنة في الإدارة ، وإتجهت الأنظار نحو إعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المؤسسات وتفسير سلوكها الإداري .

ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية، أصبحت الكثير من المؤسسات تبدي اهتماما بالغا بالثقافة التنظيمية وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاد هيكلية وسلوكية ، وكلما كانت القيم والمعتقدات والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول واسع بين العاملين ، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية ، كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها .

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى :

**المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية**

**المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية**

**المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية ، طرق نشرها وكيفية المحافظة عليها**

## المبحث الأول. ماهية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات ، فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها ، ثم تضفي المؤسسة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المؤسسة ويميزها عن غيرها من المؤسسات.

## المطلب الأول. مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها و خصائصها

## الفرع الأول. مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت تعاريف الباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية و تعددت وجهات نظرهم حولها فعرفت على أنها:

الثقافة التنظيمية: " كل مقصد يشتمل على مجموعة من المعلومات و المعتقدات و الفن و القانون و الأخلاق و العادات و أي قدرات أخرى إكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع " (دريدي، 2011، صفحة 312) .

كما عرفت أيضا على أنها الطريقة الصحيحة التي تتم بها الأمور أو ينبغي فهم المشاكل في المؤسسة ومن المسلم به على نطاق واسعة أن الثقافة التنظيمية تعرف بأنها قيم و معتقدات عميقة الجزور يتم تقاسمها من قبل الموظفين في المؤسسة (sun، 2008، صفحة 137).

عرفت الثقافة التنظيمية على بأنها نظام من القيم و المعتقدات المشتركة ، التي تتفاعل مع كل من العاملين و هيكل المؤسسة و النظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف و أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المؤسسة (السالم، 2005، صفحة 235).

دائما و في نفس الإطار عرفت الثقافة التنظيمية على أنها ذلك النمط الأساسي مشترك من الافتراضات التي تم تعلمها قبل مجموعة لأنها قامت بحل مشاكلها الخارجية و التكيف معها و التكامل الداخلي و الانسجام و تعتبر صالحة و بالتالي يتم تدريسها للأعضاء الجدد و هي الطريقة للتصور و التفكير و الشعور بتلك المشاكل (Edgar، صفحة 17).

فهي مجموعة مشتركة من المعتقدات ، والتوقعات و القيم والمعايير التي تؤثر على كيفية قيام الأفراد بالتواصل ، و التعاون في المؤسسة ما لتحقيق الأهداف المنشودة (الحموري،، 2012، صفحة ص169).

عرف SCHEIN " الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة ، و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي و الانسجام أو التكامل الداخلي و هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة ، و ذلك على أنها الطريقة الملائمة و المثلى للقدرة على التفكير و الإحساس بالمشاكل المتعلقة ، و الناتجة عن العمل الجماعي " (schien، 2009، صفحة 27).

بينما ديشباني و بستر ( 1989 ) فاعتبرها نمط من القيم ، و المعتقدات المشتركة التي تساعد الأعضاء في المؤسسة في فهم السير التنظيمي وبالتالي تعليمهم القواعد السلوكية في المنظمة (Bulent Aydin، 2009، صفحة 36) .

إذن و من خلال ماسبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي تشكيلة من مجموعة من القيم ، و المعتقدات و التوقعات و الأعراف و غيرها من مكونات السائدة في المؤسسة التي توجه و تحدد و تضبط تفكير و سلوك الفرد داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

### الفرع الثاني. أهمية الثقافة التنظيمية

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية (خليل، 2005، صفحة 42):

- تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة تميزها عن بقية المنظمات .

- تحقيق انتماء الموظفين للمؤسسة.

- تمكين المؤسسة من التحكم التنظيمي باتجاهات سلوكيات الموظفين.
- تدفع الموظفين إلى تفاني في عملهم مع شعورهم بالمسؤولية على أساس تقاسم القيم الايجابية .
- تساهم و تؤثر في تشكيل رسالة المنظمة و هي دالة في ثقافتها.
- كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في: (الرب، 2015، صفحة 411):
- تساهم الثقافة التنظيمية في الاستجابة السريعة للقرارات الإدارية .
- تنمي الإحساس و الانتماء للمؤسسة لدى العاملين فيها.
- تدعم الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.
- هي جزء أساسي متمم للجودة و تحسين الأداء .
- توجد بيئة فعالة للإبداع و الابتكار.
- وجود نظام اجتماعي ثابت يقلل من فجوة القيم و المعتقدات بين الأفراد.
- بدون وجود إطار مركزي للثقافة التنظيمية فإن طاقات الأفراد سوف تتحدد.

### الفرع الثالث. خصائص الثقافة التنظيمية

توجد العديد من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية منها :

**أولا. الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو مؤسسة أو مديرين و تشمل كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: (المسعداوي، 2013،

صفحة 447)

- الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار.

- الجانب السلوكي: عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الممارسات العملية المختلفة.

- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة.

ثانيا. الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وقد تكتسب وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه و من خلال الثقافة نستطيع توقع سلوك الأفراد (محمود سليمان العميان، 2003، صفحة 310) .

ثالثا. الثقافة نظام متكامل: تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة و من ثم أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي (المليحي، 2012، صفحة 170).

رابعا. تعكس ثقافة المناخ التنظيمي السائد: و ذلك من ناحية الطرق و أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات التعامل مع العملاء اتجاهات و مشاعر الإدارة العليا نحو العاملين ، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري ، و مصطلحات المستعملة داخل المؤسسة (حسين حريم، 2007، صفحة 229).

و هناك من أضفى الخصائص التالية للثقافة التنظيمية: (بكر، 2003، صفحة 407):

خامسا. الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر: حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها ، و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة.

سادسا. الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ، و استجابة لخصائص بيئة المؤسسة و ما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

و يوجد أيضا من الخصائص: (السكارنة، 2011، صفحة 334)

سابعاً. الثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك: فهي مجموعة من القيم و المعتقدات و التوقعات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة.

ثامناً. الثقافة التنظيمية توصف بأنها اجتماعية: لأن ثقافة المؤسسة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتمي له منتسبوها.

### المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

يمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في: (خيضر كاظم، 2009، صفحة 267):

الفرع الأول. تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة الأفراد نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

الفرع الثاني. تسهيل الالتزام الاجتماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

الفرع الثالث. تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.

الفرع الرابع. تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: ثقافة المؤسسة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

الفرع الخامس. تطوير الإحساس بالعضوية (الانتماء): تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقراراً وظيفياً، وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

ويرى كل من Pederson & Scrensen أن للثقافة أربع وظائف وهي كالتالي: (السعيد بن يمينة، 2011، صفحة 120)

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الإجتماعية المعقدة.

- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الإقتصادية للمؤسسة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة إجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

### المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية و أبعادها

#### الفرع الأول: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المؤسسة من مجموعة من العوامل تتمثل في: (مصطفى ع.، 2008، صفحة 70)

الصفات الشخصية للأفراد و مآلديهم من إهتمامات و قيم و دوافع.

الخصائص الوظيفية و مدى ملائمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.

التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة ، و أساليب الإتصالات و نمط إتخاذ القرارات.

المنافع التي يحصل عليها عضو المؤسسة في صورة حقوق مادية و مالية و أدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكياته.

الأخلاقيات و القيم السائدة في المؤسسة و ما تشتمل عليه من قيم و طرق التفكير، و أساليب التعامل بين أفراد المؤسسة بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية.

و عادة تتكون أخلاقيات و قيم المؤسسة مما يلي: (أبوبكر، 2008، الصفحات ص80-81).

- أخلاقيات و قيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة و الأصدقاء و الزملاء و المجتمع.
- أخلاقيات و قيم المؤسسة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
- أخلاقيات و قيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات و ممارسات في المجتمع.

### الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

قام كل من (أورييلي و شاتمان و كالدويل ) بتحديد سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية و هي: (السكرانة، الإبداع الإداري، 2011، صفحة 338)

- أولاً. الإبداع: هو الذي يعبر عن التطوير و قبول و تطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة .
- ثانياً. الثبات: يقصد بذلك أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم و مثل و عادات و تقاليد و إفتراضات و غيرها ثابتة على نمط واحد ، و هذا لا يتعارض مع الإبداع و التطوير خلال فترة زمنية محددة.
- ثالثاً. الإحترام: من ضمن مكونات الثقافة التقدير المتبادل بين كل أعضاء المؤسسة بكافة مستوياتهم.
- رابعاً. توجيه الناتج المستهدف: أي التركيز على نوعية و جودة الناتج المطلوب تحقيقه من العاملين.
- خامساً. التفاصيل الموجهة: أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل على توجيه للعاملين لأداء المهام المنوطة بهم.
- سادساً. توجيه الفريق: أي تحديد معالم المهمة التي توجه فريق العمل لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة.
- سابعاً. التكامل: أي أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض و المؤسسات الكبيرة و تتوفر لديها نوعان أو مستويان رئيسيان من الثقافة و هما :

✓ . الثقافة السائدة (الرئيسية): و تتمثل بالقيم الرئيسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم و تشكل هوية

واضحة للجميع (وجهة النظر العامة للتنظيم و التي تمنحه شخصيته و هويته).

✓ . الثقافة التنظيمية (الفرعية): و تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات

الجغرافية، التابعة للتنظيم (القيم السائدة في الأنظمة الفرعية المكونة للتنظيم و التي تتفاوت فيما بينها من ناحية،

و بين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى)، و هي تشمل القيم الرئيسية العامة بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة

بأعضاء الوحدة التنظيمية، و كلما تفاوتت الثقافة الفرعية و تعددت و كانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية أثر

ذلك سلبا على فاعلية التنظيم لعدم نمطية السلوك و ضياع الهوية العامة له (و هي شبيهة بمشكلة تعدد الولاءات

الضيقة على حساب الولاء العام (مظاهر إقليمية و طائفية).

#### المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تمتد الثقافة التنظيمية إلى ثقافة المجتمع السائدة و من هنا فإن ثقافة الفرد و سلوكه ناتج عن سلوكه المجتمعي سواء سلبا أو

إيجابا ، فالثقافة السائدة في المؤسسة تتأثر بمستوياتها و بمكوناتها و بأنواعها وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

هناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية مستويات متمثلة في:

- المستوى الأول (المادي): يتعلق بالجزء الظاهري من أنماط السلوك و المتمثلة في التصرفات الشخصية للعاملين ،

الإحتفالات و الشعائر داخل المؤسسة ، القصص و الطقوس ، الرموز كما يعتبر هذا المستوى أكثر وضوحا يمثل الثقافة

في بيئة العمل. (جامع، 2009/11/4، صفحة 12)

- المستوى الثاني (القيم): و يجسد الوعي الأوسع ، وهو عبارة عن قيم و قناعات في أذهان و قلوب الناس التي

تحدد النمط السلوكي للعاملين. (اللوزي، 2002، صفحة 231)

--المستوى الثالث ( الافتراضات ): و يشمل هذا المستوى الافتراضات التي يضعها الأفراد و التي توجه سلوكهم.

(اللوزي، 2002، صفحة 237)

كما تتضح مجموعة من مستويات أخرى تتمثل في: (الخفاجي، 2009، الصفحات ص ص 35-36).

- **ثقافة فرعية:** تتمثل في الخصائص المشتركة للجماعة و احتمال إفتراضي و حجم الذي يقارن بالوحدات الفرعية لمؤسسات كبيرة مثلا مجاميع العلاج (المرضات بالمستشفى).

- **ثقافة مهنية:** خصائص مشتركة لأعضاء مهنة أو تجارة مثلا ( ثقافة الأطباء و المهندسين ) تكون هذه متمثلة في تعليمها و أسلوب عملها و منهج تفكيرها و الأعراف و الإلتزام فهم يتقاسمون الولاء بين المؤسسة و المهنة.

- **ثقافة المؤسسة:** تتركز على مستويات ثقافة المؤسسة ، تمتلك أغلب المؤسسة ثقافة فريدة تشكل عدد من الثقافات الفرعية أو ثقافة المهنة التي تعتمد في تأثيرها النسبي على مستوياتها في المؤسسة و تأثيرها على وحدات المؤسسة.

- **ثقافة الصناعة:** ترتبط بأعراف قطاع الصناعة الموجودة عند التأسيس تميزها عن سواها العديد من القطاعات هذه الأعراف غير متماثلة و هي جزء من خصائص الثقافة المؤثرة على المؤسسات المكونة للقطاع حيث تفسر مؤشرات البيئة و محددات المكان الاستراتيجي.

- **ثقافة وطنية:** إمكانية أن تكون أكثر شفافية بالإظهار للثقافة فهناك إختلاف في ثقافة البريطاني و الفرنسي إضافة إلى الإختلافات العرقية بين الجماعات و قوة حصة الثقافة و الحدود السياسية.

- **ثقافة الأمة:** تتمثل في خصائص الأفراد من دول عدة يتقاسمون و ينتمون إلى أمة (حدود قومية ) و هنالك مستويات واسعة تشير إلى الثقافة الأوروبية العربية مثلا.

## المطلب الثاني. مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة العناصر التي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، و يمكن تقسيم هذه العناصر إلى مجموعتين :

## الفرع الأول. الإشارات الثقافية: و تشمل:

أولاً. القيم التنظيمية: فهي القيم في مكان العمل أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، و من هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين الإهتمام بإدارة الوقت عدم قبول الرشوة... الخ (خضير كاظم، 2009، صفحة 266).

و تعرف القيم على أنها نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار و الخبرات ، و التجارب مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام و الآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة ، و أهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آراء المجتمع المعني و سلوكياته ، و تصرفاته التي تكون وفق القيم التي يحملها (ناصر دادي عدون، 2003، صفحة 110).

ثانياً. المعتقدات التنظيمية: عبارة عن أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة ، يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل و القيام بالمهام الموكلة لهم داخل المؤسسة و من هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (أحمد بوشنافة، 2005، صفحة 03)

ثالثاً. الطقوس و الإحتفالات و المناسبات: تعتبر عادات تحرص عليها المؤسسة من خلال فعاليات متابعة تسعى من ورائها إلى التعبير، و التعزيز من قيمتها الأساسية و مثال على الإحتفالات: الإحتفال بعد عودة الموظفين إلى العمل ، إستقبال مدير جديد ، و تتمثل الطقوس في حفلات التكريم للموظفين المثاليين و المجدين (سامي فياض العزاوي، 2009، صفحة 172).

رابعاً. الأعراف التنظيمية: هي المعيار التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لإعتقادهم أنها صحيحة و ضرورية و مفيدة ،

تنظم بيئة العمل من هذه الأعراف. (خضير كاظم، 2009، صفحة 266)

خامساً. التوقعات التنظيمية: يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد من المؤسسة كل منهما من الآخر

خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة و مثال على ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، و المتمثلة بالتقدير و الإحترام

المتبادل و توفير مناخ تنظيمي يساعد و يدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية و الإقتصادية و الإجتماعية و تتمثل في

التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف و المؤسسة وهي مايتوقعه الموظف من المؤسسة و ماتوقعه المؤسسة من الموظف.

(دنيا، 2013-2014، صفحة 80)

سادساً. لغة الدارجة: و هي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي و بشكل يومي بين العاملين و هي تمثل نوعاً من

التعريف بالذات و الهوية بالمؤسسة أو بوحدة معينة فيها. (أحمد ماهر، 2007، الصفحات ص 439-440)

سابعاً. الرموز: - هي شئ المدرك بواسطة الحواس أو هو شكل حدث خاصة ، أو علاقة يمكن أن تستخدم كأداة

لإيصال المعاني (إحسان دهشة جلاب، 2011، صفحة 619).

وهي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصور الرمزية الممثلة للمؤسسة إضافة إلى نمط اللباسي و النمط

المعماري ( شكل المباني و تهيئتها ) ، كيفية ادارة الوقت. (Gilles Bressy, 2012, p. 52)

ثامناً. القصص و الحكايات: تتمثل في القصص و الحكايات القصيرة كما يمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين

منذ كان صغيراً و طريقة كفاحه و معاناته في الحياة ، و الدراسة حتى أصبح وزيراً أو رجل أعمال مشهوراً يضرب به المثل

و نحو ذلك مثل عبد الحميد شومان مؤسس البنك العربي كان يعمل مبكراً و يغادر متأخراً. (سامي أحمد فياض العزاوي،

2009، الصفحات 170-171)

الفرع الثاني. الموروث الثقافي في المؤسسة: و يشمل: (إلياس سالم، 2006، صفحة 266).

أولاً. المؤسسون: إن ثقافة المؤسسة ماهي إلا نتاج ثقافة الأعضاء المؤسسين ، حيث نجد في الواقع العلمي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في مؤسساتهم حيث تبقى معتقداتهم ، سوحياتهم طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المؤسسة .

ثانياً. سلوك قادة المؤسسة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المؤسسة لأن العاملين سيدركون أن من أفضل للإرتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة ، يجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه حيث أن هناك إتفاق بأن ثقافة المؤسسة تشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا .

ثالثاً. تاريخ المؤسسة: يلعب تاريخ المؤسسة دورا مهما في تشكيل ثقافتها يتكون تاريخ المؤسسة من

التجارب التي مرت بها النجاحات المحققة و كذلك الفشل و يشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار كذلك العاملين في المؤسسة و إتخاذه مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها و تكرارها .

رابعاً. الأبطال: هم أشخاص كانوا يعملون في المؤسسة و قدموا أداء متميز أو أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة ، و إنسجام مع قواعد و أنظمة المؤسسة هي تعكس الأبطال المؤثرين في حياة المؤسسة خاصة في الماضي مثل المؤسسين ، و أصحاب الأدوار الكبيرة و الذي له شأن كبير و تأثير قوي.

### المطلب الثالث. أنواع الثقافة التنظيمية

توجد عدة أنواع للثقافة التنظيمية و التي تختلف من منظمة لأخرى و من أبرز هذه الأنواع نجد:

(مصطفى محمود أبو بكر، 2011، صفحة 131)

- **الثقافة القوية** : هي التي تنتشر عبر المؤسسة كلها و تحظى بالثقة و القبول من جميع أو معظم أفراد المؤسسة ، و يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المؤسسة و تتميز بالثقة و المودة.

- **الثقافة الضعيفة** : وهي عكس الثقافة القوية ، إذ لا يتم إعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم ، كما تفتقر المؤسسة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات و بالتالي فإن العاملين يجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المؤسسة و أهدافها و قيمها.

- **ثقافة الدور** : هي ثقافة المؤسسة تغرس قيم ، إحترام و طاعة أصحاب أدوار أو مراكز إدارية محددة في الهيكل التنظيمي ، وهو أوضح ما يكون في المؤسسة الكلاسيكية البيروقراطية حيث يشكل الخبراء و المختصون مصدر القوة الشرعية ، وكذا الأمر فيما يتعلق بنظرة المجتمع للطبيب أو العالم ، فتطبع صاحب الدور لدوره وليس لشخصه أو اسمه (حسن أحمد الطروانة، 2012، صفحة 295).

- **الثقافة الإبداعية** : تتركز هذه الثقافة في المؤسسات التي يبعث فيها العمل على التحدي و المخاطرة و لها عناصر تحفيزية ، وفي حالة زيادة الضغط المستمر التي تؤدي إلى إرهاق و تعب العاملين

و تتسم بالمخاطرة و المغامرة و التوجه نحو النتائج و كونها خلاقة و متحدية (سامي أحمد فياض العزاوي، 2009، صفحة 102).

- **الثقافة البيروقراطية** : تعتمد على جهود الأفراد في تحديد خط سير المنظمة ، حيث يتم تصميم

الهيكل التنظيمي بحيث يلبي إحتياجات الأفراد كوسيلة لرفع الهرمية الرسمية لإنجاز العمل و إتاحة

الفرص أكبر للإبتكار و الإبداع وفي هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات فيكون العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والإلتزام . (عبدالله جاد فودة، 2017، الصفحات 63-66)

و توجد أنواع أخرى تتمثل في: (إلياس سالم، 2006، الصفحات 22-23)

- **الثقافة المثالية** : يرى كل من دراكر "Drucker"، اوشي "Ouchi"، "Waterman" ، ضرورة وجود

ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة ، والتي تميز أحسن المؤسسات الناجحة ، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها

كل المؤسسات الراغبة في النجاح ، ويرجع أصول هذا النوع إلى الأمريكي فريديريك تايلور، حيث

إعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء ، أي تحديد الهياكل بدون غموض وقد

كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

- **ثقافة الإنجاز** : هي الثقافة التي تكون ملائمة للمؤسسات التي تخدم فئة محددة و معينة من الزبائن في بيئتها الخارجية

، لكن دون الحاجة للمرونة و سرعة التغيير فهي ثقافة موجهة بدلالة النتائج إذ تتطلب القيم التنافسية ، المبادرة الفردية ،

وإمتلاك الإرادة للعمل طويلا و بمثابة لإنجاز النتائج.

- **الثقافة التكتيكية**: يقترح بعض الباحثين أمثال (calori) و (Drucker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة

تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ذلك أن إختيار الثقافة التنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها

المؤسسة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات في كل الظروف البيئية .

وهناك بعض أنواع الثقافة التنظيمية الأخرى نذكر منها: (مصطفى محمود أبو بكر، 2011، الصفحات 145-

:146)

- **ثقافة التعاطف الإنساني:** و يركز هذا النوع من الثقافة على العلاقات الجيدة ، و الأجواء الودية المناسبة و غيره من الصفات الإنسانية الجيدة كالإحترام المتبادل ، و الثقة و التعاون و يسود جو أقرب للعائلي منه للعمل و تكثر هذه الثقافة في المصانع الصغيرة الحجم ، و القليلة العدد أو هي المؤسسات العائلية

- **ثقافة الاجراء:** مايميز هذه الثقافة عن غيرها أنها تقوم على هدف واحد و هو إنجاز العمل المكلف به و هنا تكون رسالة المؤسسة و أهدافها واضحة فالجميع يسعى لإنجاح المؤسسة فلا يكون هناك وقت للصدقة كما أن التعامل بين العاملين يكون بصفة رسمية و منطقية دون مشاكل أو معوقات و هذه الثقافة أكثر مانجدها في الشركات الربحية حيث يكون أهم هدف هو الربحية ، و هذه الثقافة ميزتها الجد دائما وإتقان العمل فكل وقت العامل محسوب على المؤسسة فدائما يكون العمال في ضغط وسباق مع الزمن للزيادة من ربح المؤسسة فلا فهي عكس ثقافة التعاطف الإنساني.

### المبحث الثالث. آليات تكوين الثقافة التنظيمية ، طرق نشرها وكيفية المحافظة عليها

لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها وبالتالي لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى ، فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها المؤسسات ، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أهم آليات تكوين الثقافة التنظيمية وطرق نشرها في المؤسسة وكيفية المحافظة عليها

### المطلب الأول. آليات تكوين الثقافة التنظيمية

تنشأ و تتكون الثقافة التنظيمية بفعل مجموعة من التفاعلات ، و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون و من أهم الآليات الرئيسية تساعد في تشكيل الثقافة التنظيمية مايلي:

#### الفرع الأول. طريقة إختيار العاملين:

تعتبر طريقة إختيار العاملين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية إختيار

العاملين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسة أن لديهم صفات وأتماط سلوكية، وخلفيات ثقافية و

إستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها. (رضوان، 2013، صفحة 87) فعملية التعيين تؤكد على إختيار العاملين الذين يتفوقون مع قيم المؤسسة التي يتم تعريفهم بها، الذين يستطيعون الإعتذار عن قبول التعيين فيها إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمه (محمد قاسم القريوتي، 2008، صفحة 379).

### الفرع الثاني. أسلوب تصرف المؤسس والإدارة العليا:

تمتلك تصرفات المؤسس والإدارة العليا تأثيرا أساسيا في المحافظة على ثقافة المؤسسة وتطويرها، وذلك من خلال أقوالهم وأفعالهم وسلوكياتهم، فالإدارة العليا بما فيها المؤسسون تؤسس وتحافظ على معايير وقواعد وسلوكيات وأقوال مأثورة تنتشر بين العاملين أي في كل المستويات، وتمثل بالنسبة لهم نموذجا يقتدى به، ومن أمثلة ذلك ثقافة صناعة القرار، وثقافة التفويض، وثقافة توزيع المكافئات (منصور محمد العريفي، 2009، صفحة 148).

### الفرع الثالث. الإتصال بالعاملين الآخرين:

تتأثر الثقافة التنظيمية بإتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون المؤسسة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلا للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة (جير الدجر ينجرج بارون روبرت، 2004، صفحة 638).

### الفرع الرابع. التأثير بالبيئة الخارجية:

تنمو ثقافة المؤسسة متأثرة بخبرة المؤسسة مع البيئة الخارجية، فعلى كل المؤسسة أن تجد لها مكانا مناسبيا في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المؤسسة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن

هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المؤسسة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى. (أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008، صفحة 48) .

### الفرع الخامس. التنشئة والتطبيع الإجتماعي:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات بعد تعيين الموظفين و القيام بتدريبهم، فالتدريب هو نوع من التطبيع الإجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المؤسسات الأخرى. غالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المؤسسة ، من الضروري أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف العاملون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة. (محمد قاسم القريوتي، 2008، صفحة 638) .

ويمكن القول بأن عملية التنشئة الإجتماعية تتم من خلال ثلاث مراحل :

**المرحلة الأولى :** قبل دخول الفرد للمؤسسة توفر عملية الإختيار معلومات للمرشح عن قيم والمعتقدات

التنظيمية، فتتشكل لديه قناعات أو نوع من المدركات الأولية.

**المرحلة الثانية :** وهي مرحلة المواجهة فعند دخول الفرد للمؤسسة قد تصطدم توقعاته مع واقع بيئة

العمل لذلك يخضع لعملية تدريب لتنشئته قصد تحقيق التكيف بين توقعاته وواقع البيئة الداخلية للعمل

وتخليصه من الافتراضات السلبية، هنا يجدر به التعامل مع مجموعة المشاكل التي قد تعترضه.

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة التحول حيث يمكن القول إن التحول يتم عندما يتكيف الفرد مع التوقعات

والافتراضات التنظيمية ويصبح واثقا بنفسه وقادرا على أداء عمله بفعالية وملتزما بالمحددات الأساسية

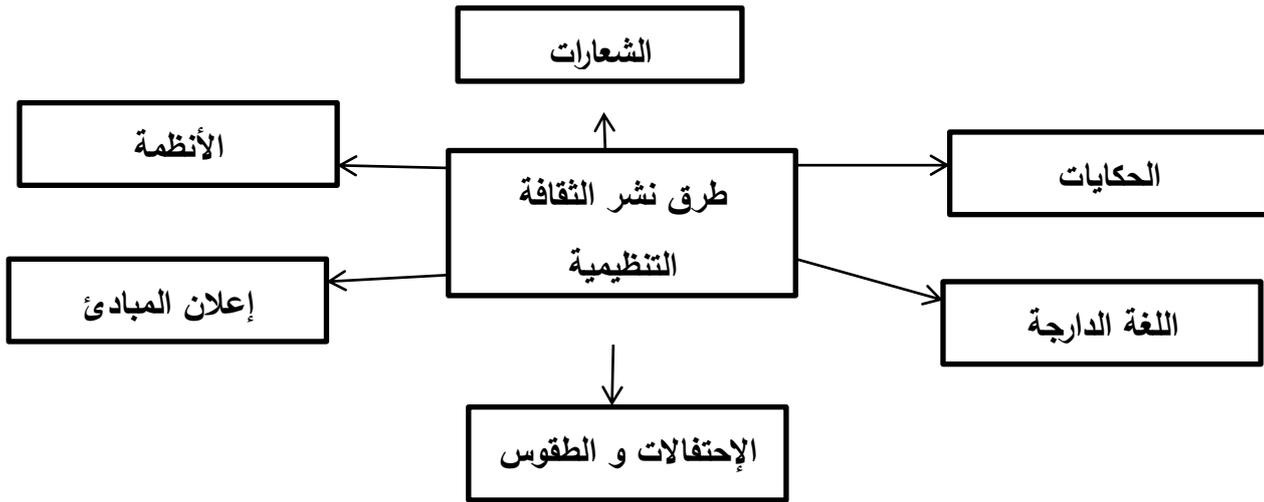
للسلوك التنظيمي.

### المطلب الثاني. طرق نشر الثقافة التنظيمية

بعد تشكل ثقافة المؤسسة تظهر بعض الطرق تساعد على نشر هذه الأخيرة في أرجاء المؤسسة و بثها بين العاملين مما يساعد ذلك على تقوية الثقافة التنظيمية و تمسك العاملين بها .

ويوضح الشكل التالي طرق التي تساعد على نشر ثقافة المؤسسة.

الشكل (02): طرق نشر الثقافة التنظيمية



المصدر: (أحمد ماهر، 2007، صفحة 439).

من خلال الشكل السابق نجد أن الثقافة التنظيمية تنتشر و تتغلغل من خلال الشعارات و الحكايات ، اللغة الدارجة ، الإحتفالات و إعلان المبادئ و الأنظمة و تتمثل هذه العناصر التي تساعد على نشر ثقافة المؤسسة و تأكيدها تعزيزها

في: (أحمد ماهر، 2007، الصفحات 578-579)

**الفرع الأول. الشعارات:** تحاول المؤسسة أن تعبر عن أهم قيمها ومعايير سلوكها في عبارات موجزة وهي ما يطلق عليه بالشعارات وتعبر هذه الشعارات عن معاني وقيم كبيرة جدا أكثر مما تنطقه العبارات ذاتها.

الفرع الثاني. اللغة الدارجة: وهي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي بشكل يومي بين العاملين وهي المصطلحات الدارجة ذات الدلالة أو المعنى عند العاملين، وتعتبر نوعاً من التعريف بالذات والهوية الخاصة بالمؤسسة أو لوحدة معينة مثل، مصطلح "استمارة 6" يعني إنهاء الخدمة.

الفرع الثالث. الطقوس والإحتفالات: هي النشاطات التي تتكرر بالمؤسسة في المناسبات مثل تكريم ومكافآت الموظفين... إلخ.

الفرع الرابع. إعلان المبادئ: تقوم المؤسسة بإعلان مبادئها من حين لآخر ويمثل هذا إعلان لما تلتزم به المؤسسات تجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين أو المساهمين هي تحدد واجبات وحقوق كافة الأطراف داخل المؤسسة وخارجها.

الفرع الخامس. الأنظمة: هي عبارة عن سياسات تحمل في طياتها ملامح لثقافة المؤسسة التي تود نشرها.

الفرع السادس. الطقوس والشعائر والاحتفالات: يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر وإحتفالات مثل إحتفال اسمه "خطاب رئيس الشركة" قد يعني إعلان النتائج الختامية للشركة والتي يصاحبها توزيع الأرباح والمكافآت.

الفرع السابع. إعلان المبادئ: تقوم المؤسسة بإعلان مبادئها وقيمها تحت مسميات مختلفة مثل "مبادئ الشركة"، "ميثاق العمل" و"ميثاق القيم والأخلاق"، وهذا يعني إلتزام الشركة تجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين والمساهمين، وهذه الإلتزامات ترشد المنفذين عن أنماط السلوك والمعايير السلوكية الواجب مراعاتها، كما أنها تحدد حقوق وواجبات كافة الأطراف سواء كانت المؤسسة أو الأطراف المهمة بها.

الفرع الثامن. الأنظمة: تعتبر أنظمة الشركة فيما تحويه من سياسات وأساليب عمل عن ثقافة المؤسسة مثل: سياسة تعيين الأقارب"، "سياسة العلاج لأسر العاملين" كلها سياسات تعبر عن مدى التزام المؤسسة بقيم معينة أو معايير سلوكية تجاه عاملها أو عملائها أو المجتمع.

## الفرع التاسع. الحكايات والقصص والأساطير :

تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة والتي يكون بعضها صحيحاً والآخر أسطورياً في توطيد أي ثقافة، وعلى المديرين أن يتذكروا تلك القصص التي لها علاقة بما يودون أن ينشروه من ثقافة تنظيمية ويمكن ذكرها خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات (أندرودي سيزلاقي، 1991، صفحة 460) .

## المطلب الثالث. كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المؤسسة و يمكن حصرها في التالي:

**الفرع الأول. الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملاً مؤثراً في ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المؤسسة ككل فإن هذه ستؤثر على ثقافة المؤسسة. (بلال خلف السكارنة، 2009، الصفحات 363-364) .

**الفرع الثاني. إختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المؤسسة ، والهدف من عملية الإختيار هو تحديد وإستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح، وفي عملية الإختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المؤسسة وأفرادها. (عبد اللطيف عبد اللطيف، 2010، الصفحات 126-127)

**الفرع الثالث. المخالطة الاجتماعية وتعني هنا أن تقوم المؤسسة بتعويد العاملين على ثقافة المؤسسة ، و توضيحها لهم و جعل من يأتي حديثاً يتبنى فكرة و نظرة المؤسسة و ذلك حتى يسعى لإنجاحها و يمكن أن يكون من خلال دورات**

تدريبية توضيحية ، و يمكن أن ينبع أسلوب ديزني في ذلك حيث يقوم بعمل المحاضرات في جامعة إسبانيا في جامعة ديزني حيث يجلس الموظفون القدماء إلى جانب الجدد ، و يحضرون مع المحاضرات تدلهم ماذا يتوقع منهم و كيف يتصرفون (محمود سليمان العميان، 2003، صفحة 320).

**الفرع الرابع. التطبيع:** وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المؤسسة إلى العاملين بصورة مستمرة، ذلك لأن العاملين الجدد ليسو على دراية بقيم وإعتقادات هذه الأخيرة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذلك ينبغي على المؤسسة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسمى عملية التكيف التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف وغيرها، بالإضافة إلى التدريب الذي يعتبر نوع من التطبيع الاجتماعي ، الذي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المؤسسات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية. (خضير كاظم، 2009، صفحة 268)

حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المؤسسة ، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم، يكونوا أقدر على العمل وعلى التماسي مع القيم الثقافية السائدة (محمد قاسم القريوتي، 2008، صفحة 294).

**الفرع الخامس. نظم العوائد الشاملة:** نظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف و التقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة. (حسين حرير، 2007، صفحة 269)

## خلاصة الفصل الأول :

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية هي مزيج من القيم و المعتقدات و الأصول والمعايير و الأعراف التي يملكها الأفراد داخل المؤسسة ، و رأينا أيضا بأن الثقافة التنظيمية تتكون من مستويات ، و أن كل مؤسسة تتميز بثقافتها الخاصة و يوجد عدة أنواع للثقافة التنظيمية منها الثقافة القوية التي تتميز بالإنشار و القبول و تعمل على تسهيل مهمة كل من الإدارة و قائد الفريق ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و كذلك تطرقنا إلى الأبعاد و العوامل المحددة و الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية مما يجعلها تتميز بمجموعة من الخصائص ، فالثقافة التنظيمية لا تنشأ بطريقة عشوائية إنما مجموعة من التفاعلات التي يكتسبها العامل من خلال ممارساته و خبراته و من المجتمع و هناك عدة طرق لنشرها و المحافظة عليها.

## الفصل الثاني :

الرضا الوظيفي - تأطير نظري -

## تمهيد

أصبح واضحاً أن أي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها ، تتجه نحو الاهتمام بالموارد البشري أي مدى الكفاءة في تسييره ، من هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للعاملين ، لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم ، ذلك أن أي عامل بالمؤسسة ، هو بحاجة إلى الشعور بالعدالة ، الإنصاف والمساوات في المعاملة ، توزيع العوائد ، توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر عليه بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقاً لما يدركه ويتوقعه العامل.

وعليه سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم ما جاء حول الرضا الوظيفي من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي**

**المبحث الثاني : أساسيات حول الرضا الوظيفي**

**المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**

المبحث الأول. ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، والسبب يرجع إلى إرتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها، لأنها متغيرة بتغير مشاعره و المواقف المختلفة التي تواجهه، وبما أن العمل هو سبيل الفرد لإشباع حاجاته ورغباته، نجد أحيانا يكون مجبر على هذا العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن الوظيفة التي يشغلها ، وللتعرف أكثر على الرضا الوظيفي سنتطرق في هذا المبحثي إلى ماهية الرضا الوظيفي و التي تضم كلا من: مفهومه، أهميته وخصائصه، محدداته ، العوامل المحددة للرضا الوظيفي.

المطلب الأول. مفهوم الرضا الوظيفي ,أهميته وخصائصه

الفرع الأول. مفهوم الرضا الوظيفي

اختلف الباحثون حول تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه مصطلح أو معنى الرضا الوظيفي ، وذلك لتعدد الكتابات وظهور العديد من تعاريف لمعنى الرضا الوظيفي ، وأثر ذلك على تنوع الطرق القياس المستخدمة.

فقد عرفه هيرزبرج بتأكيده على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة ، والتي تؤثر على الرضا الوظيفي ، وخلص إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا ، ويرى سترونغ أن الرضى عن العمل هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ، مقبلا عليه في بدأ يومه دون أية غضاضة. (سلطان محمد سعيد أنور، 2003، الصفحات 195-196).

- يعرف الرضا عن العمل على أنه مشاعر الفرد إتجاه وظيفته والنتاج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه و إدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة إليه ، و إدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة(فاروق عبدو فلي، 2005، صفحة 259).

- وعرفه آخرون على أنه قدرة عمل الفرد على إتباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع وإحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه. (فاروق عبدو فلييه، 2005، صفحة 259)

- عرفه فروم بأنه شعور الشخص نحو عمله ، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي. (شرايدة، 2006، صفحة 64)

- عرفه هوبوك بأنه مجموعة من الإهتمامات بالعوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن وظيفته (Adeyinka Tella, 2010, p. 105) .

- كما يعرف أنه " يعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله " (عبدالفتاح محمد دويدار، 2003، صفحة 95).

- وعرفه ويليام .جي وآخرون " الرضا الوظيفي هو الفرق بين ماينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا " (William jal, 1985, p. 37) .

واعتمادا على التعاريف السابقة مكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه : "عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم العامل لمنصبه كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها " .ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة تجعل العامل راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته ، ومتناسبا مع مايريد من عمله وبين مايحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته.

### الفرع الثاني. أهمية الرضا الوظيفي

زيادة الرضا لدى العاملين يجعلهم أكثر استعداد للإستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وفي عدد من الأسباب التي تدعوا إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي وذلك كما يلي:(د.طه الجزراوي، 1973، صفحة 54)

- 1- رفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إنخفاض معدلات الغياب ,ترك العمل ,معدلات الشكاوي والصراعات سواء بين العمال أو بين العامل والادارة .
- 2- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونوا أقل عرضة لحوادث العمل.
- 3-زيادة درجة الولاء والالتزام الوظيفي حيث يساهم في زيادة فعالية المؤسسة .
- 4- إن العاملين ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونوا أكثر الرضا عن الحياة بصفة عامة(عزير رياض ضياء، 2003، الصفحات 73-74).

### الفرع الثالث. خصائص الرضا الوظيفي

هناك العديد من الخصائص للرضا الوظيفي نذكر منها (خالد محمود عزيز العبادي، 2013، الصفحات 385-386):

أولاً. تعدد مفاهيم وفق طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي ، وذلك لإختلاف وجهات النظر بينهم .

ثانياً. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجيات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.

ثالثاً. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز أنه حالة من القناعة والقبول ناشئة من التفاعل الفردي مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفعالية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

رابعاً. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً للتعقيدات وتعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف الى لآخر ومن دراسة لأخرى ، وبالتالي تظهر نتائج متضاربة ومتناقضة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .

خامساً. الرضا الفردي عنصر معين ليس دليل على رضاه على العناصر الأخرى : إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى ، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة رضا الآخرين، وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم .

سادساً. الرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي: يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ، ويستند هذا التقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية .

### المطلب الثاني. محددات الرضا الوظيفي

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ومن ضمن هذه المحددات نذكر:

**الفرع الأول. التناقض (التباعد):** يمكن تفسير ذلك في إختلاف إعتقادات الموظفين حول مناصبهم فيختلف تقييم كل موظف لمنصبه حسب رؤيته وخلقيفته ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس المهمة كما يمكن أيضاً أن يختلف مايريداه الموظف من وظيفته والمقصود بها هنا هي الرغبة المفصلة للموظف والتي تعكس قيمة المنصب له أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلاً من الوظيفة (جمال الدين محمد مرسي، 2000، الصفحات 296-297).

**الفرع الثاني. العدالة:** إن المحدد الثاني للرضا الوظيفي يتحقق عندما يدرك الموظفون ما يستلموه من مهام يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها وذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة ، أي

مقارنة مدخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، صفحة 147).

الفرع الثالث. الميول أو النزاعات: أشارت العديد من الدراسات على أن شخصية الموظف تؤثر على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة النزعة العامة للموظف الإستجابة بشكل إيجابي أو سلبي البيئة وأيضا الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف وتوصلت بعض البحوث إلى أن الميول السلبي والتفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل .

(جمال الدين محمد مرسي، 2000، صفحة 298)

ويعود تأثير هذه العناصر الثلاثة على رضا وشعور الفرد بدرجة عالية من الرضا الوظيفي عندما يتحقق الأتي(رواية حسن، 2003، صفحة 173):

1. عندما يحقق نتائج العمل التي يريدها أو تكون تفوق النتائج التي كان يرغبها.
2. عندما يدرك أن النتائج الوظيفية التي يحصل عليها عادلة مقارنة بالنتائج التي يحصل عليها الآخرون.
3. عندما يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نتائج العمل.

#### الفرع الرابع. العوامل المحددة للرضا الوظيفي

هناك عدة عوامل حيث تتمثل في:

الأجر: يعرف على أنه الحق المالي الثابت الذي يتقاضاه الموظف مقابل أداء العمل أو الوظيفة التي يشغلها(أحمد محمد صالح شامسان، 2001، صفحة 34)

حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت وجود علاقة طردية بين المستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس الصحيح (خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014، صفحة 17).

**- فرص الترقية :** أشارت نتائج الدراسات الى أن هناك تناسب طردي بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي ويؤكد فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح الفرد في فرص الترقية فكلما كان طموحه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه الوظيفي وعليه فأثر الترقية على الرضا الوظيفي متوقعة

على مدى توقعه فكلما كان توقعه عاليا كان رضاه أقل والعكس صحيح فحصوله على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر مما كان يتوقعه (الوناس مزياني، 2011، صفحة 5).

**- جماعات العمل:** لدى جماعة العمل تأثير على الرضا الوظيفي للفرد بالقدر الذي تمثله هذه الجماعة كمصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الافرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل مصدر الرضا الفرد عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه حاجاته أو وصوله لأهدافه أعتبر ذلك مسببا لإستياءه من العمل، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة على الإنتماء لدى الفرد فزيادة هذه الحاجة له أثر قوة في زيادة درجة الرضا (سالم عواد الشمري، 2009، صفحة 15).

**- محتوى العمل :** ان تعرف على محتوى العمل أمر بالغ الأهمية للحكم عليه أما اذا كان يثير العامل أو يجعله ينفر منه وكان العمل يسوده التكرار و الروتين فان العامل يمل من أداء تلك المهنة وبالتالي عدم رضا يكون بديها لديه فكلما كانت للمهام منفعة كلما قل الملل الناشئ عن تكرار مهمة من المهام العمل مرات كثيرة وهذا نوع يشير الى اهتمام الفرد من أداء مهمة الى أداء مهمة أخرى (أحمد صقر عاشور، 1983، الصفحات 145-146).

وكلما كان إستخدام العامل لقدراته كلما حقق الفرد إشباعا وتحقيقا لذاته وهذا يشير إلى أهمية إستخدام القدرات

ومن المتغيرات المسببة للرضا نذكر: (فاروق عبدو فليه، 2005، صفحة 264)

- درجة تنوع المهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كان درجة تنوع المهام العمل عالية كلما قل تكرارها وزاد الرضا عن العمل والعكس صحيح .

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: فالسيطرة الذاتية للفرد على أداء عمله تزيد من حرية الإختيار وطرق الأداء لديه وسرعة الإختيار تزيد من رضاه الوظيفي وتكثيف الأداء مع قدراته يمثل إشباع لحاجاته.

- إستغلال الفرد لقدراته: إن إستخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم سلم ماسلو للحاجات.

- خبرات النجاح والفشل: فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه.

- نمط الإشراف: (عبد الغني الطاهري، 2008، صفحة 67) لا ينحصر وصف المشرف أو القائد كونه مسؤولاً عن أداء مجموعة من الأفراد فهو أيضاً مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي ومناسب يهيئ للأفراد أن يعملوا معا بفاعلية ويفترض أن لا يعالج قضايا العمل في إطارها الإنساني أيضاً ومهما كانت طبيعة العمل وظروف المادية المحيطة فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثيراً جوهري على معنويات المرؤوسين ولذا فإن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الثقة والصدقة و الإحترام المتبادل يحقق رضا عالياً بين مرؤوسيه عكس المشرف الذي يفتقد إلى الصفات في نمط سلوكه معهم وقد ثبتت أن المشرفين الذين يقيمون علاقات شخصية مع مرؤوسيهم يساهمون بشكل إيجابي في زيادة رضاهم الوظيفي وإن الجماعات التي يتم إشراكها في إتخاذ القرارات المتعلقة بسير أعمالهم تظهر رضا وظيفي أعلى من تلك التي لا يتم إشراكها.

- ساعات العمل: يمكن القول بأنه بالقدر الذي يتوفر فيه لفرد حرية إستخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل وبالقدر الذي تتعارف فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وتقيده فيه حرية الفرد في إستخدامه في هذا الوقت بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل (خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014، صفحة 19) .

كما يمكن القول بأنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الإستياء أكبر لدى الفرد (أحمد محمد صالح شامسان، 2001، صفحة 46) .

وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي إنخفاض معنوي عن العمل وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الإستياء أكبر (فاروق عبدو فليه، 2005، صفحة 264) .

### - ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه الوظيفي ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثلا (الحرارة ، الاضاءة ، التهوية ، الرطوبة ، الضوضاء ، النظافة ، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل ، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل) (فاروق عبدو فليه، 2005، صفحة 264).

### المبحث الثاني . أساسيات حول الرضا الوظيفي

نال موضوع الرضا الوظيفي إهتماما كبيرا من الباحثين وإعتمدت دراستهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي . وقد توصلوا من خلال إستخدامهم للطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين وإنعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة ومازالت الأبحاث تقدم مبادئ وقواعد وأفكار جديدة ، وقد ساعد على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الحديث على ظهور العديد من النظريات التي تفسر و تبحث في الرضا الوظيفي .

المطلب الأول. نظريات الرضا الوظيفي

تعدد نظريات الرضا الوظيفي وإنشغلت في تحليل وتفسير الرضا عن العمل لتسهيل تنبؤه ، ومحاولة السيطرة عليه والتأثير فيه .

الفرع الأول. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو

نتيجة لعدة دراسات يرى علماء النفس على أن الإحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات معين فإذا ما أشبع الإنسان رغباته وإحتياجاته الدنيا إنتقل إلى مستويات أعلى .

يبين العالم النفسي ماسلو بأن الإحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات تتمثل في(عادل عبد الرزاق هاشم، 2010، الصفحات 91-92):

أولاً. الإحتياجات الفيسيولوجية الأساسية : وتتضمن إحتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس .... وغيرها حيث يعمل الفرد من أجل الحصول على الأجر الذي من خلاله يقوم بإشباع إحتياجاته الفيسيولوجية الدنيا .

ثانياً. إحتياجات الأمان : حيث تتمثل هذه الإحتياجات في محاولة تأمين حياة العامل وحمايتها من أي أخطار قد تحدث بها وفي توفير بيئة آمنة وعمل مستقر يتوفر فيه الأمن الوظيفي والأجر الكافي.

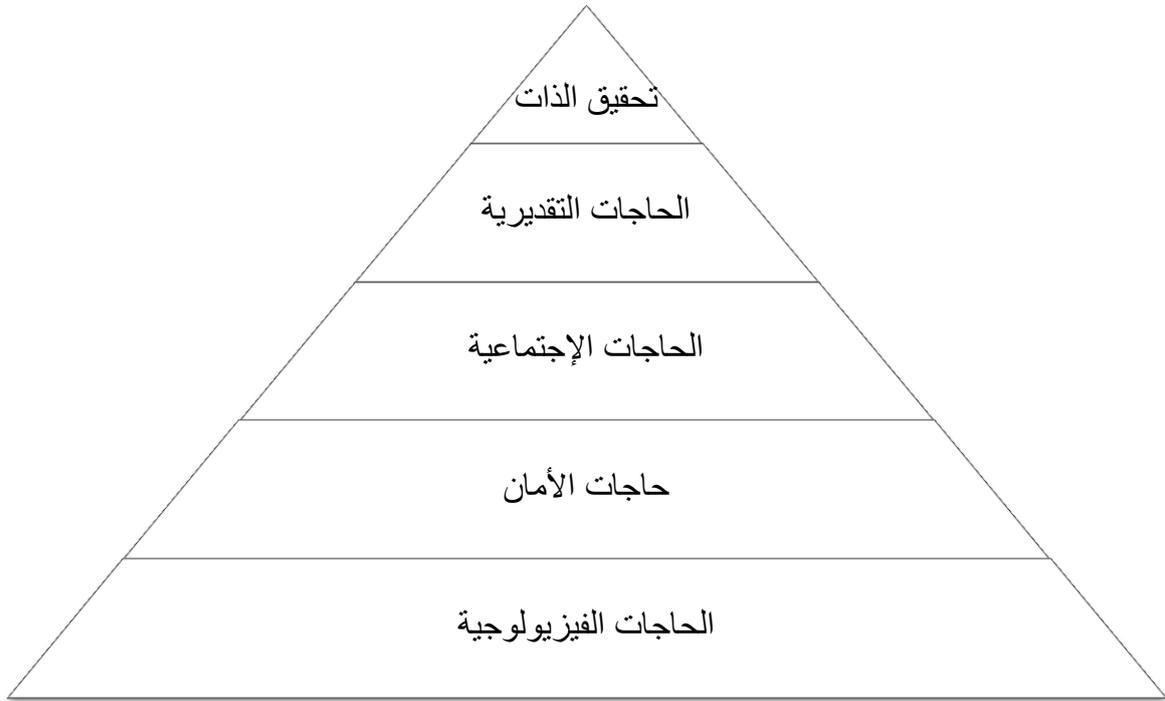
ثالثاً. الحاجات الاجتماعية: تتمثل في إشباع العلاقات الإجتماعية مع الآخرين وما ينتج عنها من صداقة وود للإنسان فالإنسان في حاجة إلى هذا الإشباع لأن في حالة عدم توفره ينتج عنه توتر وعدم الإرتان الشخصي والنفسي مما ينعكس على تكيفه مع مجتمعه وزملائه في العمل.

رابعاً. الحاجة إلى الإحترام: في هذه المرحلة يسعى العامل إلى الإعتزاز بنفسه وتكوين الثقة فيها والإعتزاز بالعمل الذي يؤد والكفاءة وإحترام الآخرين له والمكانة الإجتماعية العالية التي يمكن تحقيقها في مجال العمل من خلال الوصول إلى وظائف ومواقع ذات إسم لامع والحصول على المكافآت .

خامسا. الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي القدرة على القيام بالعمل والكياسة في الإنجاز وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات فهي أرقى الإحتياجات الإنسانية وأسمها وأقلها تحديدا.

وهي نظرية التي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل (03) : التدرج الهرمي للحاجات ماسلو



المصدر: (عمار بوحوش، 2006، صفحة 56)

وقد أجريت العديد من الأبحاث والدراسات على هذه النظرية منذ ظهورها وبالرغم من أن وجود عدد من الأبحاث الهامة مؤيدة لهذه النظرية فإن هناك من الأبحاث الأخرى ما أثار التساؤل على مدى صحة تلك المستويات الخمسة ومن ضمن ما يوجه إلى هذه النظرية من نقد مايلي (مصطفى كامل أبو عزم عطية، 2000، الصفحات 134-135) :

- اعتبر ماسو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدء بالحاجات الفيزيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات .

- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة ولا ينتقل إلى إشباع الحاجة العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا لكن هذا غير موجود دائما في الواقع حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

- تفترض النظرية أن ترتيب الحاجة ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع تغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

### الفرع الثاني. نظرية الهدف

- تقوم نظرية "لوك" على أن مبعث دافعية الأفراد هو الهدف والغايات ولما لها من أهمية لديهم فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد كلما كانت الدافعية أكبر (جمال الدين لعويسات، 2002، صفحة 21).

لذلك على الإدارة التي ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو عملهم ورفع أحوالهم أن توفر لهم مايلي: (علي محمد ربابعة، 2003، صفحة 24).

- أن تكون المهام والعناصر التي تتضمنها الأهداف مقبولة من قبل الأفراد.

- فتح قنوات للتغذية العكسية لبيان مستوى أداء الأفراد .

- تحديد الأهداف والمهام التي يتوقع منهم أداؤها بشكل واضح .

### الفرع الثالث. نظرية "وليام أوشي"

تفترض النظرية أن الإدارة الجيدة هي التي تولى إهتماماتها للجوانب الإنسانية للعاملين فتحتويهم وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة حيث تؤدي هذه النظرية إلى إشباع حاجات أدنى في الهرم ل: "ماسلو" من خلال الإهتمام برفاهية

العمال كما أنها تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الإعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات وتؤدي كذلك إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال إعطاء العاملين فرص تحمل المسؤولية الفردية (دافيد راتشمان، 2001، صفحة 201) .

ولكن يرى "أوشي" أن إشكالية إنتاجية العامل لا تحل من خلال بذل المال أو الإستثمار في تطوير البحوث فهذه الأمور لا تكفي أبداً دون إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة .

### أهم نقاط النظرية:

- **الثقة:** تعتبر الإنتاجية والثقة عامل واحد لا يمكن فصلهما عن بعض فالإدارة في المؤسسات اليابانية في تعاملها على جو الثقة بين العاملين في المؤسسة .

- **الحذق والمهارة:** إن الممارسة اليابانية في الإدارة والإشراف تعتمد على فن التعامل مع الأفراد العاملين ، هذا التعامل الذي يتميز بالحذق واللباقة والتهديب .

الألفة والمودة فهما أساس الرابطة الموحدة والمشاركة في الحياة اليابانية وما يترتب عن ذلك من العيش أمن وحياة مطمئنة وإقامة علاقات إجتماعية متينة .

ويؤكد "أوشي" بأن تطبيق النظرية في المؤسسات ينتج عنه تحقيق الأهداف العاملين وأهداف المؤسسات على حد سواء وتمثل في زيادة الثقة والمودة والألفة والإهتمام في العمل وزيادة مستوى الرضا عن العمل وزيادة الإنتاجية(بن حامد محمد، 2008/2007، صفحة 47) .

الفرع الرابع. نظرية ألدفير

تعد هذه النظرية تطور لنظرية ماسلو، إذ تصنع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس وهذه

المجموعات هي: (فريد كورتل، 2011، صفحة 275)

1. حاجات الوجود .

2 حاجات الانتماء الارتباط .

3 حاجات النمو .

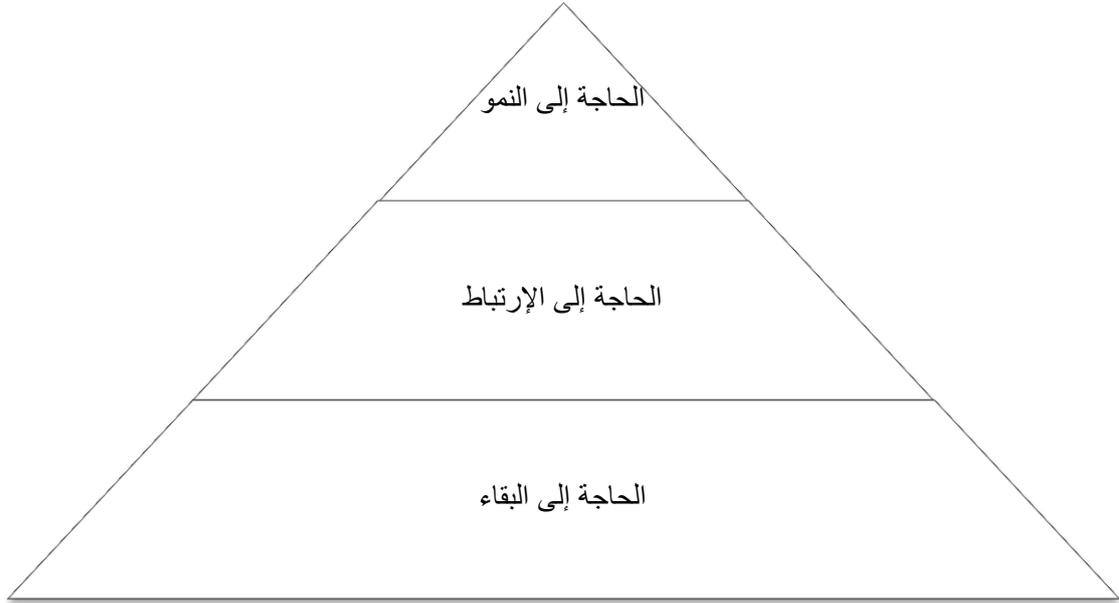
وتتمثل في (محمد سعيد سلطان، 2000، صفحة 133) :

- حاجات البقاء (الوجود): وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.

- حاجات الإنتماء(الإرتباط):وتعبر عن درجة إرتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الإنتماء ، والحاجات الإجتماعية، وجزء من الحاجة إلى التقدير.

- حاجات النمو: وتعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والإحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو .

الشكل (04): سلم الحاجات عند ألدفير



المصدر: (إحسان دهشة جلاب، 2011، صفحة 225)

#### الفرع الخامس. نظرية العاملين (الدوافع)

حيث قام هرزبيرغ وزملائه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك لسلوك الأفراد إذ أن هذه النظرية أطلق عليها نظرية العاملين ، حيث يرى هرزبيرغ أن هناك مجموعتين من العوامل تزيد من رضا العامل عن عمله وهما العوامل الدافعية والعوامل الوقائية (الصحية) (زياد محمد على الصمادي، 2009، صفحة 333) .

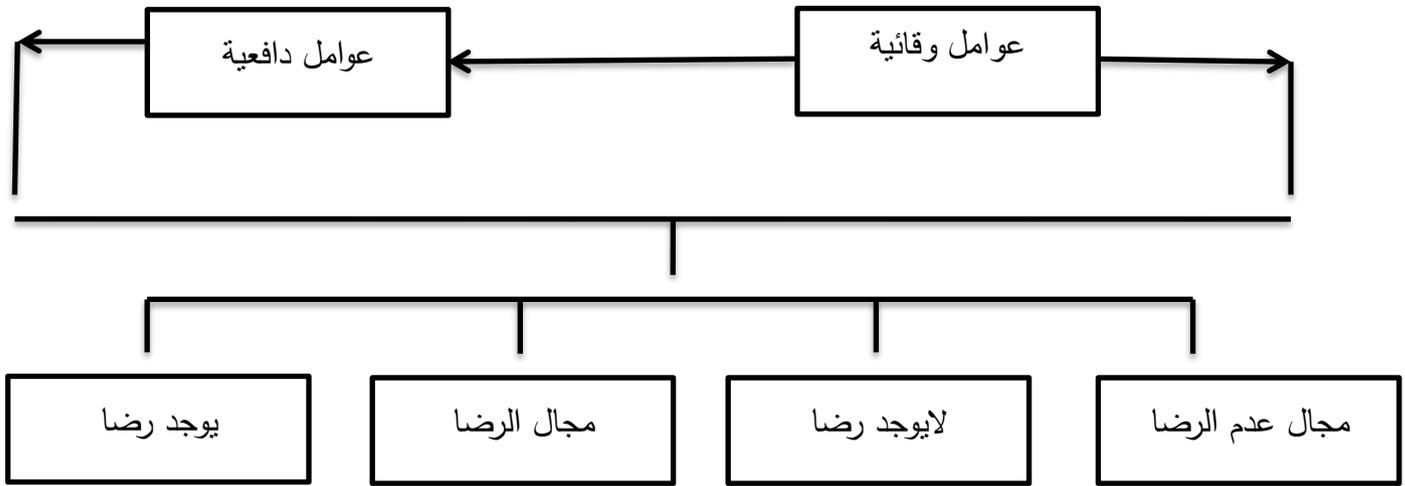
سنحاول شرح هذه العوامل حيث تتمثل في (سالم تيسير الشرايد، 2006، الصفحات 85-86) :

1) **العوامل الدافعية:** تشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حال وجودها تشبع حاجات العاملين للتطور النفسي ، ويؤدي توافرها في موقف العمل بشكل ملائم إلى الشعور بالرضا لدى العاملين ولكن غيابها أو عدم ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا ويمكن حصر العوامل الدافعية في الإنجاز ، التقدير، العمل نفسه ،المسؤولية ، الترقية ، إمكانية التطور في جميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثر على دافعية وعلى إحساس بالرضا في العمل.

2) العوامل الوقائية (الصحية) : وهي عوامل خارجية تتعلق بجانب العمل التي إذا ماتم توافرها بشكل مناسب تشبع حاجات التوتر لدى العاملين، وهذه العوامل يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تخفيف الأفراد بل يؤدي ذلك إلى عدم الرضا.

حيث تشمل العوامل الوقائية في: ظروف العمل المادية ، العلاقات بين المرؤوسين ، نمط الإشراف ، سياسات الشركة ، الضمان الوظيفي .

الشكل (05): العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لنظرية هرزبرغ لتوزيع مجالات الرضا الوظيفي .



المصدر: (خضير كاظم م.، 2008، صفحة 111)

وقد لاقت نظرية هرزبرغ قبولا من الممارسين وإهتماما كبيرا من العملاء السلوكيين وقد كانت هناك نتائج مؤيدة لهذه النظرية وأخرى غير مؤيدة لها .

وفيما يلي الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية (صادق محمد عفيفي، 1981، صفحة 294):

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم إستبدال الطرق الأساسية التي أعتمد عليها هرزبرغ

ومؤيدته

- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المنظمة .

### المطلب الثاني. طرق قياس الرضا الوظيفي

إن عملية قياس الرضا الوظيفي من أهم العمليات في المنظمة فهي توفر للإدارة كل المعلومات التي تتعلق بتوجهات وسوك الأفراد التي من خلالها يمكنها من إتخاذ الإجراءات المناسبة لتعديل وضعية الفرد بما يتوافق في تحقيق رضاه ورفع إنتاجيته .

#### الفرع الأول. الرضا عن العمل و معدل دورانه:

أشارت الدراسات إلى أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل إحتمال تركه للعمل بطريقة إختيارية وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة سلبية أو عكسية بين الرضا عن العمل ومعدل الدوران العمل بمعن أنه كلما إرتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإنخفاض (أنس عبدالباسط عباس، 2011، صفحة 226) .

ويمكن قياسه بثلاث طرق:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين المهنيين خلال مدة}}{\text{متوسط عدد الأشخاص المدة نفس خلال}} * 100$$

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأشخاص التاركين خلال مدة}}{\text{متوسط عدد الأشخاص المدة نفس خلال}} * 100$$

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{العاملين عدد متوسط الذين المهنيين الخدمة تركو مدة خلال}}{\text{متوسط عدد الأشخاص المدة نفس خلال}} * 100$$

ويقدر متوسط الأشخاص:  $\frac{\text{عدد الأشخاص} * \text{أول المدة} + \text{الأشخاص عدد في آخر مدة}}{2}$

الفرع الثاني. الرضا عن العمل ومعدل الغياب :

يمكن أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا إذا كان يستدعى إلى العمل ، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل ، فان كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح ، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الإعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال هو الرضا عن العمل والفرق هنا ، أنه اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكن الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ أنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح ومن هذا التحليل نستطيع القول أن هناك علاقة سلبية أو عكسية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب (سلطان محمد سعيد أنور، 2003، الصفحات 204-205) .

و يتم إستخدام هذا المؤشر للتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى الفرد حيث أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر إرتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور وإلى عمله وبالعكس الفرد الذي يشعر بالإستياء من عمله.

ويحسب الغياب عادة بطريق وزارة العدل الأمريكية كالتالي :

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد في المنظمة}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} * \text{أيام عدد العمل}}$$

الفرع الثالث. الرضا عن العمل والإصابات:

تعتبر الحوادث الصناعية والإصابات مثلها مثل التغيب أو ترك العمل ، إنما هي تغيير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله ، وبالتالي إنعدام الدافع عن أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته ، وعلى هذا يميل الباحثون إلى إفتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل ، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده الأقرب إلى الإصابة إذ أن ذلك هو سبيله إلى الإبتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه ، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن ، الإصابات مصدر من

مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين

نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل. (أنس عبدالباسط عباس، 2011، صفحة 227).

و يمكن تقسيم حوادث العمل إلى قسمين ، حيث يتعلق الأول بالحوادث التي تنشأ عنها إصابة بالعمال، والثانية بتلف

المواد الأولية والألات والمعدات المستخدمة في العمل مما ينجر عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة ، يقاس معدل

الحوادث كما يلي:

**معدل تكرار:** هو معدل تكرار حادث في السنة الانتاجية لكل 100 عامل او لكل 1 مليون ساعة عمل

$$\text{معدل التكرار} = 1 \text{ مليون} * \frac{\text{عدد الحوادث}}{\text{مجموع الساعات}}$$

**معدل الفداحة =** يقصد به معدل الحوادث في السنة الإنتاجية

$$\text{معدل الفداحة} = \frac{\text{الوقت المفقود بالأيام الإصابة بسبب}}{\text{مجموع الفعلية العمل ساعات}} * 1 \text{ مليون}$$

**الفرع الرابع. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل :**

كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين الأداء موضوعا لكثير من الأعمال على مر السنين ، ويعتقد بعض العلماء

والمديرين أن الرضا الوظيفي يفضي إلى أداء يسبب الرضا، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا الوظيفي والأداء يسببان

بعضهما البعض ، وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء لتكون العلاقة بينهم تختلف

من فرد لآخر، ومع ذلك فإن السائد أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان ، بمعنى أن إرتفاع درجة الرضا الوظيفي إما أن

يكون ناتجا عن أداء مرتفع أو أنه يؤدي إلى أداء مرتفع (نجم عبدالله العزاوي، 2010، صفحة 354) .

الفرع الخامس. الإستبيان:

والذي يضم أسئلة متباينة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة والغاية منها هو الحصول على تقرير من جانب الفرد على درجة رضاه عن العمل، وتعرف بالطريقة المباشرة لإعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي ، وتحديد مستوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الإستقصاء خاضعة لطريقتين هما:

- **تقييم الحاجات:** تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الإجتماعية ، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيحه العمل من إتباع لمختلف الحاجات المطلوبة ، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة .

- **تقييم الحوافز:** تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقييما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا كمحتوى العمل ، وفرص الترقية والأجر و الإشراف .... الخ.

الفرع السادس. طريقة إستقصاء جامعة مينيسوتا MSQ

هي عبارة عن قائمة إستقصاء جامعة منسوتا لقياس الرضا وهي أكثر الطرق إستعمالا وتقيس الرضا عن مظاهر الوظيفة حيث يكمل الأفراد معدل قياس هذا إلى حد الذي يكون إما راضين أو غير راضيين عن جوانب مختلفة كالأجر وفرص التقدم ، العلاقات الإنسانية ، الإشراف وظروف العمل وتشمل هذه القائمة عشرون بندا كل يتعلق بجانب معين من العمل ويعلق المبحوث كل بند من خلال خمسة بدائل للإجابة وهي غير راض تماما ، غير راض ، محايد ، راضي ، راضيا تماما (جبارة سامية، 2008، صفحة 35) .

المبحث الثالث. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

تتميز كل مؤسسة بثقافتها التي تختلف بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى و المتمثلة في

مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها المتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه ، هذا التأثير للثقافة على الفرد حيث يصبح يعرف ويتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات منظمة وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضو في المؤسسة، فهل تستطيع أبعاد الثقافة التأثير أيضا في رضاه الوظيفي و هذا ما سنحاول

التعرف عليه في هذا المبحث من خلال: تأثير القيم الثقافية على الرضا الوظيفي ، أثر المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي ، أثر التوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي ، أثر الأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي .

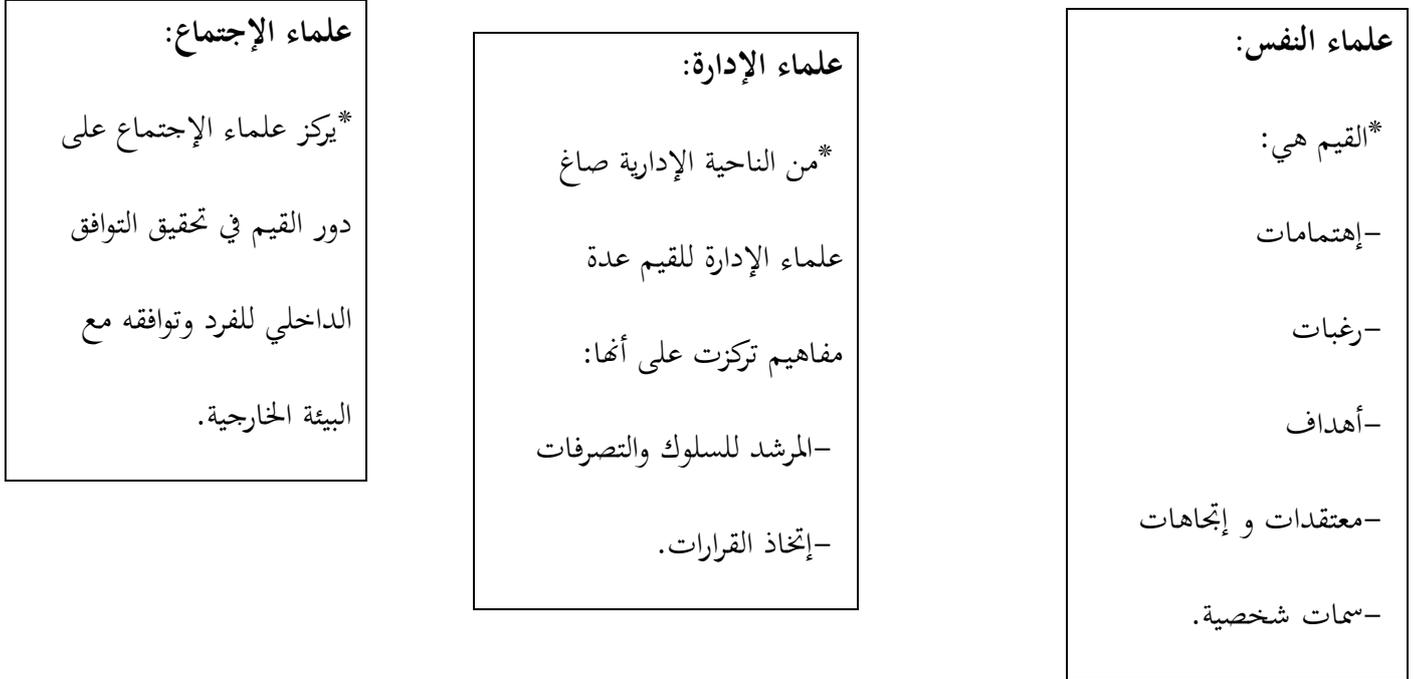
المطلب الأول. أثر القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي:

لا توجد مؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة حديثة التكوين أو ماضى عليها فترة من الزمن إلا و لها وجهات نظر في التعامل مع الظروف التي تحيط بها و نوع العلاقات و التواصل و التعامل مع الأطراف الذين تربطهم مصالح بالمؤسسة بسيطة كانت أو واسعة إنها ما يعرف بالقيم التي تشرح بشكل مفصل و واضح كيف تتصرف المؤسسة مع الآخرين و كيف تدير نفسها (مجيد الكرخي، 2009، صفحة 121) .

مفهوم القيم:

يختلف العلماء و المفكرون في تحديد مدلول للقيم حيث أن كلا منهم ينطلق من منظور فكري يختلف عن منظور الآخرين و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (06): تباين مفهوم القيم بين العلماء



المصدر: (الثقافة التنظيمية والقيم الإدارية وصراع الحضارات ، 2011)

يعرف كيلمان القيم بأنها : مجموعة من الفلسفات، المعتقدات و الافتراضات و المبادئ و التوقعات، و الإتجاهات و

قواعد السلوك، التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة ، كما تعرف بأنها

نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار و الخبرات و التجارب، مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام و الآراء الثابتة نحو

مختلف جوانب الحياة (ناصر دادي عدون، 2004، صفحة 110) .

تعريف القيم : هي المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة و الاعتبارات التي تعمل في ظلها

و التي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة (مجيد الكرخي، 2009، صفحة 121) .

أنواع القيم: يمكن تصنيف القيم إلى عدة أنواع أو تقسيمات كما حددها روكيش و سبرنجر كما يلي (أحمد سيد مصطفى، 2000، الصفحات 122-123):

- القيم الفكرية أو العقلية: هي تلك القيم التي تكون هامة لدى الباحثين و المفكرين فهم يدرسون و يحاولون التحلي بالموضوعية في تفسير و تحليل الأحداث و الوصول إلى الحقيقة.

- القيم الاقتصادية: هي تلك القيم التي يهتم بها الساعون إلى تعظيم المنفعة المادية، يهتم بها بعض المديرين

الذين يطمحون إلى خفض التكاليف حتى و إن أدى هذا لخفض مستوى خدمة العميل أو جودة المنتج و يسعون لتعظيم الإيرادات و من ثم زيادة الأرباح و العوائد المادية و مع ذلك فإن سعي المدير لخفض التكلفة دون أن يؤثر هذا سلبا على المستوى المناسب لخدمة العملاء يعني تحليه بقيم اقتصادية إيجابية.

- القيم الجمالية: هنا يتأمل الفرد الأبعاد الجمالية في الطبيعة و في اللوحات و في منزله و مكان عمله، إنه يسعى لتذوق الجمال في الأشكال و الأصوات، و يستمتع بالانسجام بين سمات و عناصر جمالية في حياته.

- القيم الاجتماعية:

هنا يركز الفرد على تألفه و إنسجامه مع الناس في علاقة ود و حب، فتراه ودوداً متعاطفاً يسعى لأن يكون ضمن نسيج إجتماعي متآلف.

- القيم السياسية:

هنا يركز الفرد على فنون السلوك السياسي أي الإقدام و الإحجام و المناورة في التعامل مع الآخرين وصولاً للتفوق في التنافس على مناصب أو مغامم أو موارد أو نفوذ.

- القيم الدينية:

هنا الفرد يركز و يستمسك بالمفاهيم و المعاني و الاتجاهات الدينية التي أنزلها الله على عباده.

- القيم التنظيمية (عبد الله بن سالم أحمد الزهراني، 2011، صفحة 20) :

لقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المؤسسات وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي. والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

و تتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد و المنظمات فيما يلي (محمد أحمد العطار، 2011، صفحة 140) :

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.

- زيادة درجة الولاء للمؤسسة ، و الإلتزام بالسياسات و الأهداف و نظم العمل.

- يشتد الصراع بين الأفراد و الجماعات، و يصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم.

- زيادة فعالية البرامج التدريبية.

- تضارب القيم و عدم تجانسها و إختلاف توجهاتها، يؤدي إلى تفكك المؤسسة و إنهارها.

- زيادة كفاءة عملية إتخاذ القرارات و الإتصالات و تبادل المعلومات.

-تحفيض معدلات ترك العمل و المحافظة على الأدوات و المعدلات.

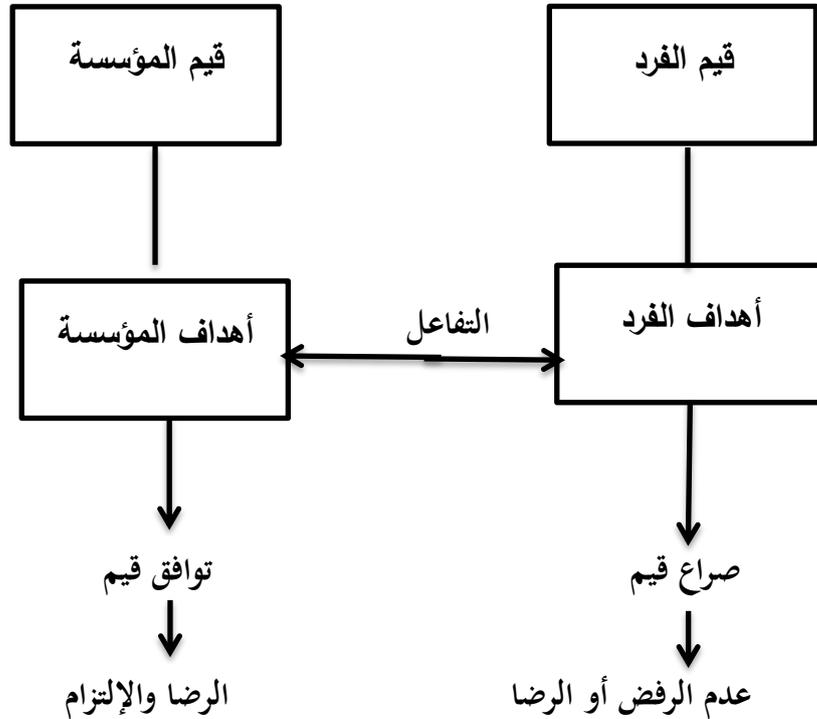
-زيادة الكفاءة في العمل و رفع معدلات الأداء.

-المساعدة في تقييم و تنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية.

- الصراع القيمي : إن الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة هي سبب أساس لظاهرة الصراع التنظيمي فأرجعت النظريات علل الصراع إلى التنظيم أو القيادة تارة ، وإلى الإتصال الإداري تارة أخرى ، وهي في ذلك تتعامل مع منظومة القيم ، ويرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد، وحيث أن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من إنضمامه للتنظيم، وإن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم .

ومن ناحية أخرى فإن الفرد يتعامل مع أنظمة وأفراد آخرين داخل التنظيم ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد و جماعات تنظيميه، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي. و الشكل التالي يوضح معنى الصراع القيمي.

الشكل (07) : يوضح أوجه التعارض والتوافق القيمي



المصدر: (عبد الله بن سالم أحمد الزهراني، 2011، صفحة 23)

### المطلب الثاني. أثر المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي

تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات ، أو التصورات و المعايير التي تكونت داخل المنظمة على مر السنين ، وتجسدت فيها وفي موظفيها وبما أن الرضا الوظيفي والمعتقدات التنظيمية مرتبطان بالفرد نفسه ولا يمكن ملاحظتهم إلا في سلوكياتهم يجب على المؤسسة أن تسعى لتغلغل هذه المعتقدات لدى موظفيها ، وإستخدامها من قبل العاملين وذلك بإعطاء معنى للمواقف التي يواجهونها وبالتالي تعمل على تشجيعهم على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المنوطة ، وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين دون المساس بمعتقداتهم الشخصية.

### المطلب الثالث. أثر التوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي

لقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أن ظروف العمل من تهوية وإضاءة ودرجة الحرارة وساعات العمل وغيرها وقنوات الإتصال تؤثر على درجة الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي كلما كانت التوقعات التنظيمية التي يتوقعها الموظفون هي نفس التوقعات التنظيمية التي تضعها المؤسسة ، كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي وكلما كانت توقعات الأفراد العاملين لا تتوافق مع التوقعات التنظيمية للمؤسسة ، كلما أدى ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي ، وهذا ماسيؤدي إلى إرتفاع معدل دوران العمل والغياب و إنخفاض الإنتاجية وغيرها من مظاهر عدم الرضا الوظيفي وبالتالي فإن التوقعات التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي.

### المطلب الرابع. أثر الأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي

هي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة ، والتي نحدد مايجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة إتباعه في المواقف المتخلفة، وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد ، ويعد الخروج عليها خروج عن المألوف ، وخروج عن إرادة الجماعة (عيساوي وهيبية، 2011-2012، صفحة 105) ، وهي عبارة عن أحداث و أنشطة متكررة يقوم بها أفراد المنظمة وترتبط بأهداف معينة وتسعى المؤسسة لتحقيقها كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المؤسسة ، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات نجد مثلا أن

فترات الإستراحة اليومية توفر للمنظمة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين الموظفين ، وأيضا نجد بعض الأعراف الإيجابية المتعارف عليها كالإنضباط والتقييد بساعات العمل والجد في العمل ، تقديم شعار مصلحة المنظمة فوق الجميع ، فالمؤسسة تسعى دائما إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا ،وهي في ذلك تستخدم عدة سياسات وإجراءات منها ماهو محدد قانونيا(القانون العام والقانون الداخلي) ومنها ماهو مكتوب في الإتفاقيات الجماعية (بين إدارة المؤسسة وممثلي العمال وهم النقابة ) ، ومنها ماهو غير مكتوب (غير رسمي) ، تتخذ المنظمة كتصرف أو إجراء تبعا لمواقف معينة ، ومن بين هذه السياسات : التحفيز، التدريب ، القيادة ، الإتصالات وإتخاذ القرارات.

### خلاصة الفصل الثاني :

في الأخير يمكن القول بأن للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المؤسسات، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الإجتماعية، المهنية والمادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم المؤسسة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها وأهداف العاملين معا، ويحسن الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه و إرتباطه بالمؤسسة أكثر، ويقلل من دوران العمل والشكاوي والحوادث ومعدلات الغياب في المؤسسة.

وعليه فالمؤسسة تنتهج ميكانيزمات و وسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة و الغامضة، توفير و تحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الإتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة .

## الفصل الثالث :

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الميدانية وإختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد إستعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، من خلال الفصلين السابقين ، وكذا العلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للمؤسسة العمومية الإستشفائية "زيوشي محمد" - طولقة .

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

**المبحث الأول:**تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية "زيوشي محمد" طولقة .

**المبحث الثاني:**الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:**عرض وتحليل نتائج الدراسة و إختبار الفرضيات.



**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية "زيوشي محمد" طولقة**

هدف القطاع الصحي إلى تقديم الرعاية والتوعية والتوجيه سعياً لرفع المستوى الصحي لأفراد المجتمع وكذا تأمين الوقاية الصحية المناسبة ناهيك عن توفير الاحتياجات الخاصة والمعينات الطبية الدورية والرعاية الأولية للمرضى، زيادة على تأمين الخدمات الطبية و لأهمية دور هذا القطاع و العاملين به سعينا لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية السائدة به على الرضا الوظيفي لهم و هذا من خلال المطالب التالية :

**المطلب الأول: تحديد و تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية "زيوشي محمد" طولقة****نبذة عن المؤسسة :**

تم إنشاء القطاع الصحي لدائرة طولقة بمقتضى القرار الوزاري رقم 14 المؤرخ في 1980/12/29

و مر بثلاث مراحل و هي (المديرية الفرعية للمالية و الوسائل " لمستشفى زيوشي محمد طولقة " ) :

**المرحلة الأولى : من سنة 1983 الى غاية سنة 1985**

تم إنجاز الجمع الصحي و يعتبر من أقدم المراكز الإستشفائية في بلدية طولقة و ما جاورها .

**المرحلة الثانية : من سنة 1990 الى غاية سنة 1991**

تم إنجاز مركز الاستعجالات الطبية .

**المرحلة الثالثة : من سنة 1998 الى غاية سنة 2000**

تم إنجاز آخر الأجزاء وهو المستشفى الجديد الذي قام بتدشينه السيد رئيس الجمهورية في 08 جوان 2001 .

و في محاولة لتحسين مستوى أداء الخدمات الصحية على مستوى التراب الوطني قامت الدولة بخطوة لتقسيم القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية ( إستشفائية ، جواريه ، متخصصة ) ، و هذا بعد المصادقة على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 و المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و العمومية للصحة الجوارية ، و من هذا المنطلق اعتمدنا في تربصنا على " المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة " و هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي .

### الدراسة الميدانية :

و توضع تحت وصاية الوالي ، و تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي ، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من بلديات تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة .

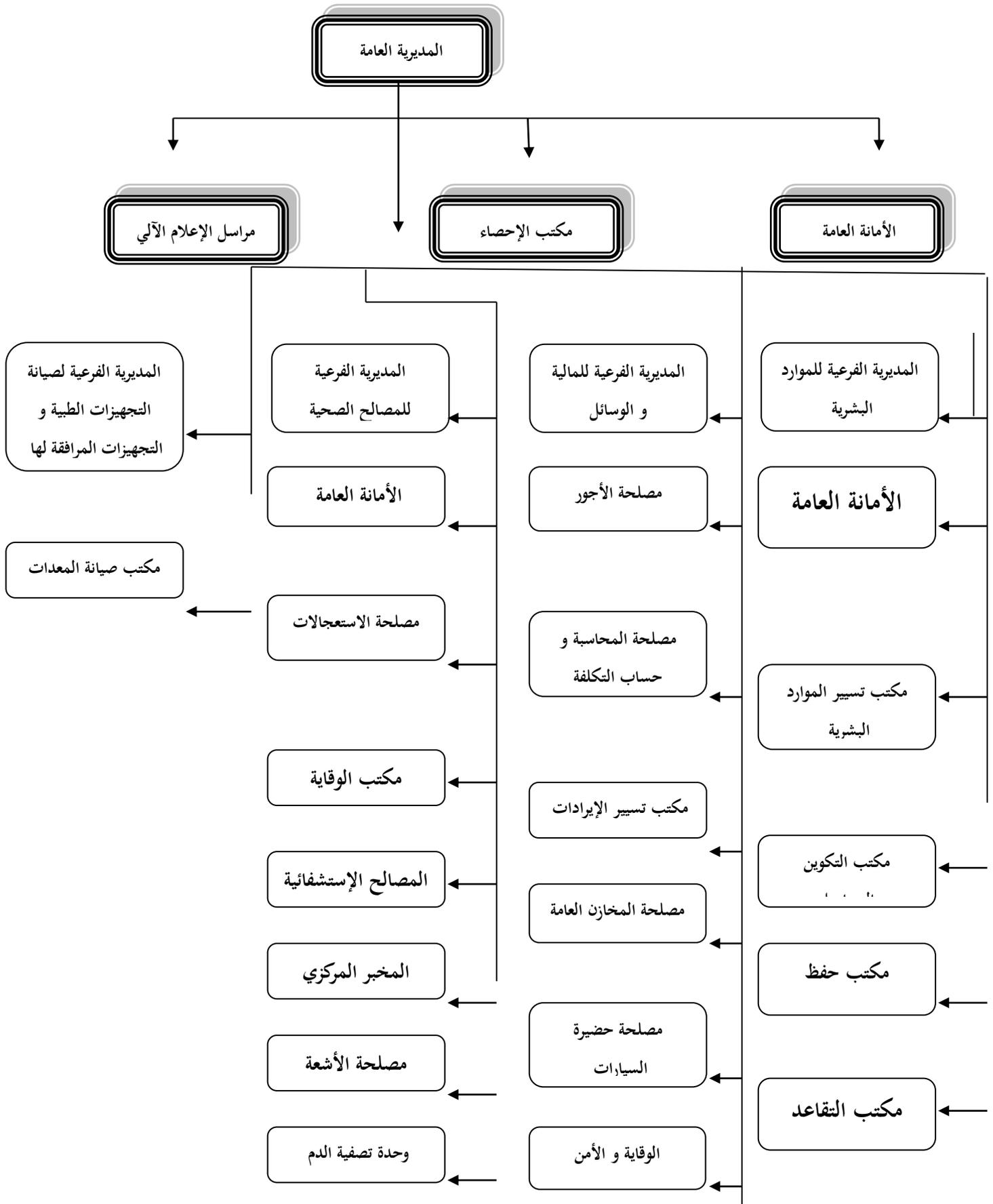
### المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية "زيوشي محمد" طولقة

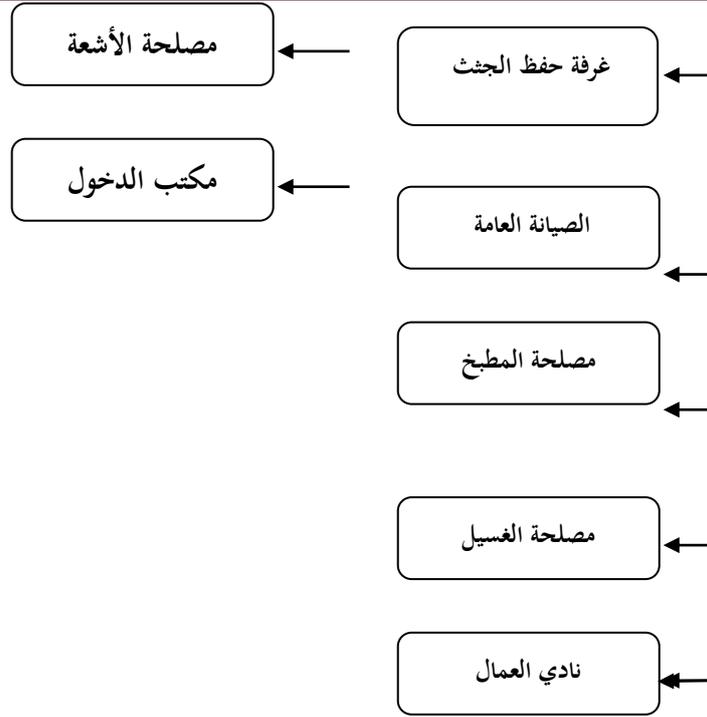
مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية :

- التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة ، بالحاجات الصحية للسكان .
- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الإستشفاء .
- التكوين المتواصل .
- تنظيم مصلحة للعلاجات الاستعجالية .
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة .
- جمع المعلومات و تكوين إحصائيات صحية .

- ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية .
- تحديد حاجات السكان .
- تقديم نشاطات الصحة .
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .
- يمكن إستخدام المؤسسة العمومية الإستشفائية ميدانا للتكوين الطبي و شبه الطبي و التكوين في التسيير الإستشفائي على أساس إتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين .

الشكل (08) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد-طولقة





المصدر : (المديرية الفرعية للمالية و الوسائل " لمستشفى زيوشي محمد طولقة ")

### المطلب الثالث.: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية "زيوشي محمد" طولقة

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يبين توزيع المهام و المسؤوليات داخل المؤسسة ، حيث تقسم المؤسسة إلى مصالح و فروع من خلال الهياكل التنظيمية للمؤسسة ، فهو يتكون من المديرية العامة التي تتفرع منها أربع دوائر كل دائرة يتأصلها مدير فرعي تخضع مباشرة لسلطة المدير العام ، و التي يعتبرها وسيط بين الإدارة العامة و باقي القطاعات و كل قطاع يتدرج من مصالح .

و فيما يلي الدراسة التفصيلية للهيكل التنظيمي :

**المديرية العامة :** تعتبر نواة المؤسسة العمومية الاستشفائية و هي مقر المدير العام الذي يزاول هناك نشاطه و وظائفه

1- الأمانة العامة : و هي أحد أهم الهياكل التي تتكون منها المديرية العامة إذ تقوم بضبط المواعيد الخاصة بمدير

المؤسسة .

2- مكتب الإحصاء : يقوم بإرسال التقارير الشهرية الثلاثية و السنوية الخاصة بنشاط مختلف المصالح الاستشفائية بالمؤسسة و ما يتعلق بحركة المرضى .

3- مراسل الإعلام الآلي : يكمن دوره في إرسال البرامج التي تحتوي على ملفات المستخدمين ( اسم ، اللقب السن ، الوظيفة ، ... الخ ) .

**المديرية الفرعية للموارد البشرية :** تعتبر هذه المديرية الأساس التي تقوم عليه المؤسسة العمومية الاستشفائية لما تمثله مصدر لجميع القوانين و المراسيم الخاصة بجميع الأسلاك و فيها يتم تسيير الحياة المهنية لكل موظف ويسير هذه المديرية مدير فرعي مكلف بالموارد البشرية يعين بمقتضى مقرر وزاري .

1- مكتب تسيير الموارد البشرية : و هو أهم مكتب تتكون منه المديرية الفرعية للموارد البشرية حيث يعتبر كخلية نحل يقوم بجميع الإجراءات الإدارية الخاصة بالحياة المهنية للموظف مثل : تحرير محاضر ، تنصيب العمال ، مقررات التعيين ، مقررات الترقية بالدرجة و الترقية إلى منصب عالي بعد تكوين متخصص ... الخ.

2- مكتب التكوين المتواصل : تبرمج إدارة المؤسسة حصص تكوينية يؤطرها مختصون في مجالات معينة لإثراء معلومات الموظفين مثل : دروس خاصة في أمراض القلب و الشرايين ، دروس في طب النساء و التوليد النظافة الاستشفائية ... الخ .

3- مكتب حفظ الملفات : يكمن دوره في حفظ جميع الوثائق و القرارات و المراسلات، الصادرة و الواردة الخاصة بالحياة المهنية للموظف .

4- مكتب التقاعد : هو مكتب خاص بضبط ملف تقاعد للموظفين الذين استوفوا شروط التقاعد و يقوم بإرسال ذلك الملف إلى الصندوق الوطني للتقاعد للولاية و هناك يحتسبون الأجر الصافي لكل متقاعد .

المديرية الفرعية للمالية و الوسائل : و هي ثاني مديرية فرعية من حيث الأهمية حيث يزاول المدير الفرعي نشاطه و وظائفه من حيث إمضاء شهادات الأجور للعمال و شهادات خاصة بتحديد ملف الضمان الإجتماعي ... الخ .

1- مصلحة الأجور : يتم فيها معالجة جميع الوثائق المالية الخاصة بأجر الموظف مثل : استخراج نشرة الموظفين ، استخراج شهادة الأجر ... الخ .

2- مصلحة المحاسبة و حساب التكلفة : و هي في الأصل تنقسم إلى مصلحتين

- مصلحة المحاسبة : و يكمن دورها في تسجيل أرقام الحولات التي يتم إصدارها من مصلحة الأجور في سجلات خاصة بها ، و كذلك تسجيل القوانين الخاصة بالمقاولين الذين لديهم علاقة عمل بالمؤسسة ، بالإضافة إلى تحرير الصفقات العمومية المختلفة .

- حساب التكلفة : يتم إدراجها ضمن مصلحة المحاسبة و تقوم بإدراج التكلفة الاستشفائية للمريض داخل المستشفى

3- مصلحة الجرد : تقوم بمهمة جرد جميع الأجهزة و الأدوات المختلفة الموجودة في المؤسسة أو هي خارج المؤسسة مثل : الأجهزة الطبية، الأدوات المكتبية ... الخ .

4- مكتب تسيير الإيرادات : و يقوم بضبط الإيرادات المالية للمؤسسة من المصادر المختلفة مثلا في حالة علاج عام أي فحص المريض من طرف طبيب عام .

5- مصلحة المخازن العامة : هي المنبع الأساسي لتوزيع مختلف الأجهزة و الأدوات إلى كافة المصالح و المديريات الفرعية للمؤسسة .

6- مصلحة حضيرة السيارات : يتم فيها وضع مختلف وسائل نقل منها السيارات ، الشاحنات ، الصهاريج سيارات الإسعاف .

7- مصلحة الوقاية و الأمن : تشرف على ضمان الأمن للمؤسسة و السهر على حمايتها من مختلف التجاوزات التي قد تتعرض لها .

8- غرفة حفظ الجثث : يتم فيها وضع جميع المرضى المتوفين داخل غرفة خاصة لحفظها لكي يتم تغسيلها و تكفينها .

9- الصيانة العامة : تقوم بإجراء أعمال إصلاح الإعطاب المختلفة الخاصة بالهاتف ، المكيفات ، أجهزة النقل الالكترونى .

10- مصلحة المطبخ : تقوم بتحضير الأطباق المختلفة بما يتماشى مع الوضعية الصحية للمريض و احترام شروط النظافة .

11- مصلحة الغسيل : تقوم يوميا بغسل جميع الأغطية ، الأفرشة ، الملاءات و تغييرها لصالح المرضى المقيمين داخل المستشفى .

12- نادي العمال: هو مكان يستريح فيه العمال بعد نهاية الوقت الرسمي للعمل لتناول الغذاء .

**المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** وهي المديرية التي تتحكم في كل ما هو تقني أو طبي و الذي لديها علاقة بالمصالح الاستشفائية، و يزاول مديرها الفرعي نشاطه في إجراء إجتماعات دورية مع الأطباء و رؤساء المصالح الإستشفائية ... الخ .

1- مصلحة الاستعجالات : و هي أهم مصلحة تتكون منها المديرية الفرعية للمصالح الصحية حيث تتكفل بجميع الحالات الإستعجالية .

2- مكتب الوقاية : يكمن دوره في نشر ملصقات التوعية ، الإرشاد للمرضى و المواطنين لتفادي الإصابة ببعض الأمراض المعدية .

3- المصالح الاستشفائية : و هي المصالح التي يقيم بها المرضى و تتكون من عدة مصالح

\* مصلحة الطب الداخلي : و تنقسم إلى قسمين : طب النساء و طب الرجال و يتم التكفل في هذه المصلحة بجميع حالات الأمراض المعدية، أمراض ضغط الدم، الشرايين، الأمراض السرطانية و كذلك الأمراض الصدرية .

\* مصلحة الجراحة العامة : و هي تنقسم إلى قسمين: جراحة الرجال و جراحة النساء و يتم التكفل بجميع المرضى الذين أجروا عمليات جراحية .

\* قسم العمليات الجراحية : و فيها يجري الأطباء مختلف العمليات الجراحة سواء المبرمجة مسبقا أو العمليات الإستعجالية .

\* مصلحة الولادة : و هي تنقسم إلى قسمين :

أ- قسم التوليد: و فيها يتم إجراء توليد النساء توليدا طبيعيا أو عسيرا و إن اضطر الأمر إلى إجراء عملية قيصرية .

ب- قسم طب النساء : و يتم فحص النساء اللواتي يعانون من أمراض النساء على مستوى الرحم .

\* طب الأطفال : و يتم التكفل بالأطفال الرضع بعد إزديادهم مباشرة و الأطفال ما بين شهر و 6 أشهر .

4- المخبر المركزي : و فيه يتم إجراء تحاليل طبية للمرضى المقبلين على إجراء عمليات جراحية.

5- الصيدلية العامة : تعتبر المصدر الوحيد الممول للمصالح الإستشفائية بمختلف الأدوية و الأجهزة و الأدوات الصغيرة سريعة الإستهلاك .

6- وحدة تصفية الدم : و فيها يتم التكفل بالمرضى المصابين بالقصور الكلوي فيتم برمجة حصص لتصفية الدم خاص بالمرضى على مدار الأسبوع .

7- مصلحة الأشعة : هي مصلحة تعاني من نقص فادح في أجهزة الأشعة المختلفة فهذا مما يضطر المريض إلى إجراء صور الأشعة عند الخاص بسعر باهض فتساهم هذه المصلحة بقدر الإمكانيات المتاحة لها بأخذ صور الأشعة للمرضى في كل وقت على مدار 24 ساعة .

8- مكتب الدخول : و فيه يتم تسجيل جميع المرضى المتواجدين في المصالح الاستشفائية و كذا تحديد الوثائق الخاصة بالإقامة بالمستشفى .

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و المرافقة لها : و هي أقل أهمية من سابقتها حيث يقوم مديرها الفرعي بالإمضاء على تراخيص الصيانة و إرسال تقارير حول حالة الأجهزة الطبية للسلطات المعنية .

1- مكتب صيانة المعدات : و يقوم بصيانة الأجهزة الالكترونية و الطبية في حدود الإمكانيات المتاحة له .

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي طبقت عليها الدراسة ، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي أستخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث ، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها.

### المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة و طرق جمع البيانات

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات في المؤسسة العمومية الإستشفائية "زيوشي محمد" - طولقة ، ويقدر عددهم ب:150 إطارا ،وإعتمدنا على طريقة العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة حيث بلغ حجمها 60 إطار تم توزيع الإستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية وتم إسترجاع 50 إستبيان صالحة للتحليل ومعالجتها إحصائيا.

## الفرع الثاني: طرق جمع البيانات والمعلومات

أولاً: البيانات الأولية. تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V19 الإحصائي، وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

## ثانياً: البيانات الثانوية.

تم الحصول على هذه البيانات من خلال المراجع المتمثلة في الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية ورسائل الجامعات والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

## المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.V19)، ومن أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- مقياس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهارها حسب أهميتها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرار والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

- إختبار التوزيع الطبيعي : إختبار كولموجروف - سمرنوف sample Kolmogrov – Smirnov . لمعرفة

هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا .

- معامل صدق المحك : وذلك لقياس صدق أداة البحث .

المطلب الثالث: أداة البحث صدقها وثباتها .

الفرع الأول : أداة البحث

تم الاعتماد على الإستبانة كأداة أساسية في البحث حيث تم أبعادها بعد الإطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع . وتم تقسيم الإستبانة إلى جزئين كما يلي :

الجزء الأول: ويضم البيانات الشخصية والوظيفية(الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

الجزء الثاني: ويضم محورين رئيسيين هما :

المحور الأول: ويتمثل في متغير الثقافة التنظيمية ويتضمن عبارات تهدف الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية "زبوشي محمد طولقة" ، وقد تم تحديد أربعة أبعاد تم إختيارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال، وقد وزعت العبارات على الأبعاد كالتالي:

-بعد القيم التنظيمية وتمثله العبارات من 01 إلى 05.

-بعد المعتقدات التنظيمية وتمثله العبارات من 06 إلى 10.

-بعد التوقعات التنظيمية وتمثله العبارات من 11 إلى 15.

-بعد الأعراف التنظيمية وتمثله العبارات من 16 إلى 20.

**المحور الثاني:** ويتمثل في متغير الرضا الوظيفي ويتضمن عبارات تهدف على التعرف على مستوى الرضا الوظيفي

السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية "زبوشي محمد طولقة" وتحتوي على 20 عبارة .

ولقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

**الجدول (01):** مقياس ليكارت الخماسي

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

**المصدر:** من إعداد الطالبة وبالاعتماد على الدراسات السابقة

**الفرع الثاني:** صدق أداة البحث (validity)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق

الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

**أولاً: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري.** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف

البحث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الدراسة، الذين يعملون في جامعة محمد

خيضر بسكرة ، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر

في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي

ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانيا: **صدق المحك**. تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (02) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.938) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا الدراسة ، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياس.

#### الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة (Reliability).

و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (02).

#### الجدول (02): معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للإستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	5	0.800	0.64
	5	0.688	0.473
	5	0.800	0.64
القيم التنظيمية			
المعتقدات التنظيمية			
التوقعات التنظيمية			

0.855	0.925	5	الأعراف التنظيمية	
0.855	0.925	20	المجموع	
0.931	0.965	20		الرضا الوظيفي
0.938	0.969	40		الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية (0.925)، أما بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي فكانت النسبة (0.965) بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.969) وهي نسبة مرتفعة جدا، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج. وهذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألف كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول رقم (03) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.938)، وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة نوعا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة و جمع المعلومات النظرية عنها كان لزاما إتباع منهج معين و الإعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة و مباشرة تنظيمها و تحليلها و من تم تفسيرها للخروج بنتائج حيث يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تم تبنيها في الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول : خصائص أفراد عينة البحث.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية وفق الجدول

الموالي:

الجدول (03) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	%66
	أنثى	17	%34
	المجموع	50	%100
العمر	أقل من 30 سنة	23	%46
	من 30 إلى 39 سنة	6	%12
	من 40 إلى 49 سنة	13	%26
	من 50 سنة فأكثر	8	%16
	المجموع	50	%100
المستوى التعليمي	ثانوي	10	%20
	بكالوريا	16	%32
	ليسانس	16	%32
	ماستر	7	%14
	دكتوراه	1	%2
	المجموع	50	%100

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	24	48%
	من 5 إلى 10 سنوات	10	20%
	من 11 إلى 15 سنة	11	22%
	أكثر من 15 سنة	5	10%
	المجموع	50	100%
المركز الوظيفي	موظف	37	74%
	رئيس مصلحة	11	22%
	مدير عام	1	2%
	رئيس فرع	0	0%
	نائب مدير	1	2%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

- بالنسبة لمتغير الجنس: يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين كانوا من الذكور ، حيث بلغت نسبتهم (66%) في حين بلغت نسبة الإناث (34%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة.
- بالنسبة لمتغير العمر: فنجد أن الفئة (أقل من 39 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (46%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بلغت (26%) ، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت (16%)، وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بلغت (12%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن إطار المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد- طولقة هم من صغار السن .

-بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: فقد وجد أن كل من الباحثين الحاصلين على شهادة بكالوريا وشهادة ليسانس بلغت نسبتهم (32%)، في حين كانت نسبة الباحثين الحاصلين على مستوى ثانوي (20%)، أما كل من حاملي شهادة الماستر كانت نسبتهم (14%) بينما نجد حاملي شهادة دكتوراه نسبتهم (2%)، ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم إطارات المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد- طولقة هم من حاملي شهادة ليسانس وشهادة البكالوريا.

- وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة: لدى الباحثين نجد أن (48%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(22%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 11 إلى 15 سنة)، في حين نجد أن (20%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من أكثر من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم (10%) من مجموع الأفراد عينة الدراسة، و عليه فإن أغلب إطارات المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد- طولقة خبرتهم تقل عن 5 سنوات.

- وبالنسبة للمركز الوظيفي: فنجد أن فئة موظف إحتلت أعلى نسبة بواقع (74%)، في حين نسبة الباحثين ضمن فئة رئيس مصلحة بلغت (22%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئتين رئيس فرع ونائب مدير بلغت (2%)، وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى فئة مدير بلغت (0%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن أغلبية إطارات المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد- طولقة هم موظفون.

المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الإستبانة .

#### الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض إختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والإختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها.

وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

الجدول (04): اختبار التوزيع الطبيعي ( sample Kolmogorov-Smirnov )

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
القيم التنظيمية	1.644	0.090
المعتقدات التنظيمية	1.586	0.080
التوقعات التنظيمية	1.691	0.256
الأعراف التنظيمية	1.933	0.100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب إستخدام الإختبارات العلمية.

#### الفرع الثاني : تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث تم إستخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين (الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي) .

و لقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الحدود الدنيا و العليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (05): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الحماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط	من 1 إلى	من 1.80 إلى	من 2.60 إلى	من 3.40 إلى	من 4.20 إلى
الحسابي	1.79	2.59	3.39	4.19	5

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على الدراسات السابقة

السؤال الأول: ماهو مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد- طولقة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) .

الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور الثقافة التنظيمية.

رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
	القيم التنظيمية	0.6422	0.7590	4	محايد
1	يحافظ العاملون على ممتلكات المؤسسة كمحافظتهم على ممتلكاتهم الخاصة.	0.801	0.555	5	غير موافق
2	يتخذ العاملون من سلوك رؤسائهم قدوة لهم.	0.323	1.039	2	محايد
3	تعزيز قيمة التعاون بين جميع أقسام المؤسسة.	2.06	1.168	4	غير موافق

4	يحترم العاملون مواقيت العمل.	0.643	1.120	1	موافق
5	تنظر الإدارة إلى العامل بأنه أهم الموارد المتاحة في المؤسسة.	2.38	1.048	3	محايد
<b>المعتقدات التنظيمية</b>					
6	يحصل العاملون على المساعدة المتعلقة بالعمل التي يحتاجونها في الوقت المناسب	2.98	1.363	3	محايد
7	يحترم العاملون القوانين و التشريعات السائدة في المؤسسة.	0.403	1.030	1	موافق
8	توجيه العاملين نحو المصلحة العامة للمؤسسة.	0.383	0.805	2	محايد
9	تعتقد أن العمل الجماعي كفريق يحقق أداء جيد للمؤسسة.	2.78	0.790	4	محايد
10	تنمية و تطوير المهارات باستمرار.	3.82	1.096	5	محايد
<b>التوقعات التنظيمية</b>					
11	هناك إحترام وتقدير متبادل بينه وبين زملائه في العمل.	0.602	0.849	5	محايد
12	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من اجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة.	3.03	0,909	3	محايد
13	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل طالما انه ملتزم بالنظم و القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.	3.42	1.330	2	محايد
14	ربط علاقات مع عمال آخريين في المؤسسة يزيد من المهارة و الكفاءة.	2.84	0.842	4	محايد
15	تعمل المؤسسة على توفير حاجيات العاملين بدون تردد.	3.48	1.096	1	موافق
<b>الأعراف التنظيمية</b>					
		3.112	0.643	1	محايد

16	الأعراف السائدة بين العاملين تسهل من عملية التأقلم و الإستمرار في العمل.	2.79	0.689	5	محايد
17	الأعراف السائدة تشجع على زيادة التعاون بين العاملين.	2.87	0.618	4	محايد
18	يقوم العمال الأكثر خبرة بنقل تجربتهم إلى زملائهم الأقل خبرة	2.98	0.891	3	محايد
19	تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين ، و إبراز أعمالهم وإنجازاتهم في المؤسسة.	3.41	1.069	2	موافق
20	يمنح العاملين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات.	3.45	1.149	1	موافق
	الثقافة التنظيمية بشكل عام	2.952	0.639	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة متوسط اجابات المبحوثين عن عبارات الثقافة التنظيمية قد بلغت (2.952)، بانحراف معياري (0.639)، وهي قيمة تقع في درجة المحايد (2.60-3.39) بناء على مقياس الدراسة المعتمد.

وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة لديها نقائص منها عدم معرفة الثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام ووظف في الإهتمام بالثقافة التنظيمية .

وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1. الأعراف التنظيمية: يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن بعد الأعراف التنظيمية جاء بالمركز الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.112) ، بانحراف معياري (0.6434). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد (2.60-3.39)، كما نلاحظ

من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات مقياس بعد الأعراف التنظيمية ضمن إتجاهات آراء المحايدة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.79-3.45) ، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.618 -1.149)، وهذا ما يدل على أن الإدارة تلتزم بنشر قصص نجاح العاملين ، و إبراز أعمالهم وإنجازاتهم في المؤسسة بنسبة متوسطة و يمنح العاملين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات بنسب متوسطة.

2. **التوقعات التنظيمية:** يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن بعد التوقعات التنظيمية جاء بالمركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.074) ، بانحراف معياري (0.761). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد (2.60-3.39)، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات مقياس بعد التوقعات التنظيمية ضمن إتجاهات آراء المحايدة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.60-3.48) ، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.842-1.330) ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة لديها ما يعني أن العاملون يقومون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة بنسبة متوسطة و توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل طالما انه ملتزم بالنظم و القوانين و اللوائح الداخلية للمؤسسة بنسبة متوسطة .

3. **المعتقدات التنظيمية :** يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن بعد المعتقدات التنظيمية جاء بالمركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.984) بانحراف معياري (0.692). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد (2.60-3.39)، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات مقياس بعد المعتقدات التنظيمية ضمن إتجاهات آراء المحايدة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.98-3.40)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.790 -1.363)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة لديها إهتمام متوسط المعتقدات التنظيمية . ويدل

أيضا توجيه الإدارة للعمال وجعل أعمالهم للمصلحة العامة للمؤسسة بنسبة منخفضة وتنمية وتطوير المهارات باستمرار بنسبة منخفضة.

4. القيم التنظيمية : يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن بعد القيم التنظيمية جاء بالمركز الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.642) ، بانحراف معياري (0.759). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد (2.60-3.39)، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات مقياس بعد القيم التنظيمية ضمن إتجاهات آراء المحايدة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.80-3.64)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.555-1.168)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة لديها لديها اهتمام متوسط بالقيم التنظيمية ويدل أيضا أن العاملون يحافظون على ممتلكات المؤسسة كمحافظتهم على ممتلكاتهم الخاصة بنسبة ضعيفة و تنظر الإدارة إلى العامل بأنه أهم الموارد المتاحة في المؤسسة بنسبة ضعيفة.

السؤال الثاني : ما هو مستوى الرضا الوظيفي السائد بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (07)

الجدول (07) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي .

رقم العبارة	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
1	تعتبر أن الأجر الذي تتقاضاه يتوافق مع مؤهلاتك و خبراتك.	3.48	1.460	2	موافق

محايد	4	1.275	3.26	تعتبر أن راتبك مناسب مقارنة مع زملائك.	2
غير موافق	1	1.344	1.98	تتناسب المكافآت مع الجهد الذي أبذته.	3
محايد	3	1.246	3.28	تعتقد أن هناك عدالة في توزيع الأجور في مؤسستك.	4
محايد	6	1.361	3.06	يمكنك الحصول على كل التجهيزات و الوسائل المادية التي تحتاجها لأداء عملك.	5
محايد	8	1.407	3.02	أشعر بالرضا لنظافة مكان عملي.	6
محايد	11	1.207	2.82	ظروف العمل مناسبة و جيدة مثل: الحرارة، التهوية، الاضاءة .	7
محايد	9	1.384	2.96	يوفر لي رئيسي الظروف والإمكانيات اللازمة لأداء عملي.	8
محايد	5	1.400	3.14	تعتبر أن ساعات العمل و مواعيد الدوام مناسبة .	9
محايد	10	1.252	2.94	يمكن الإتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.	10
محايد	7	1.340	3.04	يتسم أسلوب رئيسك في التعامل بالصدق و الموضوعية وعدم التحيز.	11
محايد	12	1.178	2.80	توجد منافسة شريفة بين الزملاء في المؤسسة.	12
محايد	13	1.178	2.44	يتبنى رئيسك أسلوب المناقشة و الحوار.	13
محايد	14	1.129	2.62	يوجد الإتصال المباشر مع الزملاء في العمل.	14
محايد	17	1.091	2.80	أ تبادل المعلومات و مصادر المعرفة مع زملائي.	15
محايد	18	0.958	2.98	أشعر بالمسؤولية الشخصية نحو العمل الذي أقوم به.	16
محايد	15	1.054	2.60	أتلقي المساعدة و التعاون المطلوب من الزملاء في تأدية المهام.	17
موافق	20	0.890	3.52	لا أتغيب عن عملي إلا في حالات الضرورة القصوى فقط.	18

19	أعمل على مراقبة عملي بنفسى دون انتظار رقابة المسؤولين.	2.98	0.937	19	محايد
20	هناك تفاعل وتعاون بينك وبين زملائك في أداء العمل.	2.64	1.092	16	محايد
	الرضا الوظيفي بشكل عام	2.918	0.944	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

إنطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد- طولقة متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد ككل وفقاً لإجابات الباحثين (2.918) بانحراف معياري (0.944)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يقع في درجة المحايد (2.60-3.39)، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات محور الرضا الوظيفي ضمن اتجاهات آراء المحايدة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.98-3.52)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.890-1.460)، وهذا ما يدل على أن الباحثين لديهم مستوى متوسط من الرضا الوظيفي في مؤسستهم. ما يعني ان المؤسسة لم تستطع توفر الرضا التام والكامل للعاملين وهذا ما يجب أن تعمل عليه في المستقبل لتحقيقه .

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

سيتم اختبار صحة النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وكذلك استخدام نتائج تحليل تباين الإنحدار (Analysais of variance)

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المجتمعة على الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للإنحدار (Analysis of variance)، للتأكد من صلاحية

النموذج لإختبار هذه الفرضية

الجدول (08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	32.467	4	8.117	32.445	0.000*
الخطأ	11.258	45	0.250		
المجموع الكلي	43.725	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل الارتباط  $R=0.862$

معامل التحديد  $R^2 =0.743$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (08) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (32.445) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (74.3%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة ،وهي قوة تفسيرية مرتفعة ، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة .

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بالأولى بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (09).

الجدول (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية،

المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية) على الرضا الوظيفي.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)	معامل R	معامل R <sup>2</sup>
القيم التنظيمية	0.452	0.093	0.612	4.861	0,000	0.610	0.371
المعتقدات التنظيمية	0.336	0.168	0.714	7.341	0.004	0.713	0.508
التوقعات التنظيمية	0.458	0.108	0.769	4.240	0,000	0.661	0.436
الأعراف التنظيمية	0.671	0.098	0.664	6.846	0,000	0.844	0.712
الثقافة التنظيمية بشكل كلي	0.832	0.054	0.862	15.386	0.000*	0.862	0.743

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v19

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية محل الدراسة على نحو مستقل على الرضا الوظيفي، تبين وجود أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لجميع المتغيرات المستقلة أي أن:

-نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم

التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة، إذ بلغ مستوى الدلالة

(0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha= 0.05$ ) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.612) مع قيمة T

المحسوبة (4.861) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة. كما أن القيم التنظيمية يفسر ما نسبته 37.10% من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي بلغت 61%.

- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي للمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل  $\hat{\beta}$  (0.714) مع قيمة T المحسوبة (7.341)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة. كما أن المعتقدات التنظيمية تفسر ما نسبته 50.8% من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي بلغت 71.30%.

- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي للمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل  $\hat{\beta}$  (0.769) مع قيمة T المحسوبة (4.240)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة. كما أن التوقعات التنظيمية يفسر ما نسبته 43.60% من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي بلغت 66.10%.

- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي للمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل  $\hat{\beta}$  (0.664) مع قيمة T

المحسوبة (5.659)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد – طولقة. كما أن الأعراف التنظيمية يفسر ما نسبته 71.20% من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي، إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي بلغت 84.40%.

## خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا في هذا الفصل على المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة من حيث نشأتها وتطورها ، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تدير وفقه ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على إطارات المؤسسة ، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ماهو أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة؟ " ، وبعد إسترجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (SPSS.V19)، باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، إختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المجتمعة على الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة ، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على حدى (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية) على الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة ، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- نستطيع أن نقول أن لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة معتقدات مشتركة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار .
- و أن المؤسسة تهتم بمعتقدات الموظفين، وتعمل على تطوير العلاقات فيما بينهم.
- كما أنها أيضا توفر لهم الأمان و فرص التعلم و التطور، و تهتمها المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ومن خلال ذلك تحاول أن تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين فيها.

الخاتمة

### الخاتمة :

أصبح من الضروري التركيز على المورد البشري باعتباره الحجر الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق توفير الرضا الوظيفي لهذا المورد بتوفير الجو الاجتماعي له في العمل، والمعاملة الحسنة، والعلاقات المبنية على الاحترام، ومراعاة ميوله ورغباته، مما يشجعه على صب كل قدراته وبذل طاقته وفعاليته في انجاز الأعمال، و بالتالي في صالح المؤسسة.

ومن أهم سبل نجاح المؤسسات إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على رسم سياسة المؤسسة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة، ويظهر ذلك في حل سلوكياتهم اتجاه موقف معين أو في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف، ولكن ليس كل ثقافة تحقق الأهداف بل الثقافة القوية والمتبناة من طرف غالبية الأفراد، فالثقافة لا تنشأ عشوائيا بل هي تخلق خلقا في المؤسسة من خلال التنشئة والتطبيع وأيضا الطقوس ... الخ.

وبناء على ما تم طرحه في هذه الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وفضلا عن مختلف النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها بخصوص الحالة المدروسة " حالة العاملين بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة"، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

### النتائج النظرية:

● تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم غير الملموسة يشترك فيها أفراد المنظمة ويشترك كل فرد بالمنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد.

● إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.

● هناك عدة تقسيمات لمستويات الثقافة التنظيمية وأهمها ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة

المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

## الخاتمة

- تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وإنتمائهم لمنظمتهم.
- هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد، الثقافة المتكيفة وغير المتكيفة... الخ.
- عملية التغيير الثقافة التنظيمية عملية معقدة تحتاج إلى وقت وجهد لتحقيقها، وذلك لارتباطها بالاستقرار والاستمرارية، ويتم تغييرها بقناعة تامة لدى القيادات العليا والإدارة لأنهم هم أساس التغيير.
- تنقسم عوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى مجموعتين، الأولى تمثل العوامل الشخصية للفرد، والثانية تمثل عوامل البيئة الداخلية.
- بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي ارتباط قوي جدا، حيث انه كلما كانت ثقافة المؤسسة ثقافة قوية، كلما أدى ذلك إلى تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين.
- تستطيع الثقافة التنظيمية أن تحقق الرضا الوظيفي للفرد من خلال ادوار عناصرها الثلاث فيها والمتمثلة في دور القيم التنظيمية، والعادات والتقاليد، والبيئة المادية للعمل.

### النتائج التطبيقية :

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة توصلنا إلى :
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسطا إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد وفقا لإجابات الباحثين (2.952) ، بانحراف معياري (0.639)
  - أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي جاء متوسطا إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد وفقا لإجابات الباحثين (2,918) بانحراف معياري (0,944) .
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زيوشي محمد - طولقة ، حيث فسرت الثقافة التنظيمية ما مقداره (74.3%) من التباين في

## الخاتمة

المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي ، وهي قوة تفسيرية مرتفعة ، كما أن معامل الارتباط بين هاتين المتغيرين بلغ 86.2%.

### الإقتراحات :

على ضوء النتائج التوصل إليها ، نقدم بعض الإقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسة الإستشفائية

زيوشي محمد - طولقة :

- ضرورة الإهتمام أكثر بالثقافة التنظيمية فهي تساهم في خلق الفارق عن المؤسسات المنافسة .

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام .

- ضرورة الإهتمام أكثر بتنمية القيم بين العاملين، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الأداء الجيد والمطلوب، و زيادة رضاهم الوظيفي.

- ضرورة أن تكون توقعات الموظفين من المؤسسة و توقعات المؤسسة من الموظفين في نفس المستوى.

### آفاق الدراسة :

✚ التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية وأداء العاملين.

✚ بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي.

✚ التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

✚ نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- الكتب :

1. الثقافة التنظيمية والقيم الإدارية وصراع الحضارات . (2011).
2. إبراهيم أحمد عواد جامع. (2009/11/4). الثقافة والإبداع الإداري . المملكة العربية السعودية.
3. إحسان دهشة جلاب. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار الصفاء.
4. إحسان دهشة جلاب. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير . عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط.1
5. أحمد بوشنافة و أحمد بوسهمين: (04/03 ماي 2005). أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير.
6. أحمد سيد مصطفى. (2000). إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة. مصر: بدون دار النشر.
7. أحمد صقر عاشور. (1983). ادارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
8. أحمد ماهر. (2007). التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية .
9. أحمد ماهر. (2007). تطوير المنظمات. مصر: الدار الجامعية.
10. أحمد محمد صالح شامسان. (2001). قضايا إدارية=أثر الرضا الوظيفي على كفاءة الأداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة الصنعااء. القاهرة، مصر.
11. أسعد أحمد محمد عكاشة. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. غزة، فلسطين.

## قائمة المراجع

12. السعيد بن يمينة. (10, 01, 2011). مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. تم الاسترداد من <http://drsaid.maktoobblog.com/13>.
13. المديرية الفرعية للمالية و الوسائل " لمستشفى زيوشي محمد طولقة ". (بلا تاريخ).
14. الوناس مزياي. (2011). محددات الرضا الوظيفي و أثره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية و السلوكية. ورقلة، الجزائر.
15. إلياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. مسيلة، الجزائر.
16. أندرودي سيزلاقي، مارك جي ووالاس. (1991). السلوك و الأداء. (جعفر أبو القاسم أحمد، المترجمون) المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.
17. أنس عبدالباسط عباس. (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - العلوم السلوكية-. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
18. بلال خلف السكارنة. (2009). أخلاقيات العمل . دار المسيرة .
19. بلال خلف السكارنة. (2011). الإبداع الإداري. مصر: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
20. بن حامد محمد. (2008/2007). مصادر الضغط المهني لدى أساتذة التربية البدنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية . الجزائر.
21. بوديب دنيا. (2013-2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي. الجزائر.
22. جبارة سامية. (2008). رضا الأستاذ الجامعي و علاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية . باتنة، الجزائر.
23. جمال الدين لعويسات. (2002). السلوك التنظيمي و التطوير الإداري . الجزائر: دارهومه للطباعة و النشر و التوزيع .
24. جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد إدريس. (2000). السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

## قائمة المراجع

25. جبر الدجر ينبرج بارون روبرت. (2004). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
26. حسن أحمد الطروانة وآخرون. (2012). نظرية المنظمة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
27. حسين حريم. (2007). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع .
28. خالد محمود عزيز العبادي. (2013). الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق . العراق .
29. خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر. (2014). الرضا الوظيفي و الإرتقاء بالعمل المهني. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
30. خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي(مفاهيم معاصرة). الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
31. خيضر كاظم محمود الفريجان و آخرون. (2008). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: إثراء للنشر و التوزيع.
32. د. طه الجزراوي. (1973). الإدارة الصناعية ومستلزمات التقدم الإقتصادي. لبنان: دار الطليعة.
33. دافيد راتشمان و اخرون. (2001). الادارة المعاصرة ،ترجمة ، رفاعي محمد رفاعي ،سيد أحمد عبد المتعال. الرياض: دار المريخ.
34. رضا إبراهيم المليحي. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظري والتطبيقي. القاهرة، مصر: عالم الكتب نشر، توزيع، طباعة.
35. رواية حسن. (2003). السلوك التنظيمي المعاصر،. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية .
36. رولا نايف المعاطية، صالح سليم الحموري،. ( 2012). إدارة الموارد البشرية . عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
37. زاهد محمد دريدي. (2011). السلوك التنظيمي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

## قائمة المراجع

38. زياد محمد على الصمادي و فراس محمد الرواشدة. (2009). محددات الرضا و الاستقرار الوظيفي في الموائى في الأردن . الأردن .
39. سالم تيسير الشرايد. (2006). الرضا الوظيفي . عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع .
40. سالم عواد الشمري. (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين و أثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي (قطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشترك) . الجدة، السعودية.
41. سامي أحمد فياض العزاوي. (2009). ثقافة منظمات الأعمال مفاهيم و أسس و تطبيقات. الرياض: مركز البحوث للنشر.
42. سامي فياض العزاوي. (2009). ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم و الأسس والتطبيقات. الرياض: مركز البحوث للنشر.
43. سلطان محمد سعيد أنور. (2003). السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة.
44. سيد محمد جاد الرب. (2015). الإتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال "مناهج التميز التنافسي". المنصورة، مصر : مؤسسة الجوهري للتجليد الفني.
45. شرايدة، سالم تيسير. (2006). الرضا الوظيفي. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
46. صادق محمد عفيفي و اخرون. (1981). الادارة مشروعات الأعمال . الكويت : دار الكتاب .
47. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات . الاسكندرية، مصر: دار الجامعة.
48. عادل عبد الرزاق هاشم. (2010). القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي . عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
49. عبد الغني الطاهري. (2008). ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي. بسكرة، الجزائر.
50. عبد اللطيف عبد اللطيف. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. الأردن.
51. عبد الله بن سالم أحمد الزهراني. (2011). نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي-السعودية دراسة تحليلية.

## قائمة المراجع

52. عبدالفتاح محمد دويدار. (2003). أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته. مصر: دار المعرفة الجامعية.
53. عبدالله جاد فودة. (2017). الثقافة التنظيمية وأثرها على الإلتزام الوظيفي. بصائر المعرفة.
54. عزيز رياض ضياء. (2003). المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي . العراق.
55. عصفور، أمل مصطفى. (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
56. علي محمد ربابعة. (2003). ادارة الموارد البشرية ،تخصص نظم المعلومات الادارية . عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
57. عمار بوحوش. (2006). نظرية الإدارة الحديثة في القرن الـ 21 . بيروت: دار الغرب الإسلامي.
58. فاروق عبدو فليبه السيد حمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة.
59. فريد كورتل ،منير نوري. (2011). إدارة الموارد البشرية . عمان، الأردن: مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع .
60. مجيد الكرخي. (2009). التخطيط الإستراتيجي – عرض نظري وتطبيقي. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
61. محمد أحمد العطار. (2011). بيئة العمل الفعالة ، مقاييس الرضا الوظيفي.
62. محمد سعيد سلطان. (2000). السلوك الإنساني في المنظمات . الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر
63. محمد قاسم القريوتي. (2008). نظرية المنظمة و التنظيم. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
64. محمود سليمان العميان. (2003). لسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار وائل.
65. محمود عبدالفتاح رضوان. (2013). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

## قائمة المراجع

66. مصطفى كامل أبو عزم عطية. (2000). مقدمة في السلوك التنظيمي. الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
67. مصطفى محمود أبو بكر. (2003). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة). لإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
68. مصطفى محمود أبو بكر. (2011). الاسكندرية، مصر: دار الجامعية.
69. مصطفى محمود أبو بكر. (بلا تاريخ). دليل التفكير الإستراتيجية وإعداد خطة إستراتيجية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
70. مصطفى محمود أبوبكر. (2008). إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
71. منصور محمد العريقي. (2009). الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين. الأردن.
72. موسى اللوزي. (2002). التنظيم وإجراءات العمل. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
73. موسى خليل. (2005). الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف، الممارسة. بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
74. مؤيد سعيد السالم. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل.
75. ناصر دادي عدون. (2003). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر، الجزائر: دار المحمدية العامة .
76. ناصر دادي عدون. (2004). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية تطبيقية. الجزائر: دار المحمدية العامة.
77. نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد. (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
78. نعمة عباس الخفاجي. (2009). ثقافة المنظمة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

79. يوسف المسعداوي. (2013). أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر، الجزائر: دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع.

- رسائل الماجستير :

1. عيساوي وهيبية. (2011-2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان. تلمسان.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Adeyinka Tella & All .(بلا تاريخ). *work motivation job satisfaction and organisational commitment of library personnel.*
2. Adnan ceylan, Bulent Aydin .(2009) .*the role of organizational culture on effectiveness , Ekonomik A Management.*
3. Edgar schien .(2009) .*the corporate culture :survival guide .san francisco ، USA: published by joew and revised edition.*
4. H.Schein Edgar .(بلا تاريخ) .*organizational culture and leadship,3rd edition . USA: printed in USA by jhon wiley and sons.*
5. kankoyt, G. B. (s.d.). *Economie d'entreprise,4 edition,Dalloz. paris98.*
6. Shili sun .(2008) .*organizational culture and its theme international journal of business and management .School of foreign lanagel,ludong University.*
7. William.jal. (1985). *la gestion des ressources humaines,MCGraw hill. Quebec, canada.*

# قائمة الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية

وعلوم التسيير



## استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" دراسة حالة مستشفى محمد زيوشي - طولقة . وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمستشفى محمد زيوشي .

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستمارة بدقة ، حيث أن صحة النتائج التي نتوقعها تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذا نتمنى منكم تولو إهتمامكم لها ومشاركتكم ضرورة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

ونحيطكم علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وبشكل سري .

وتفضلو بقبول فائق الإحترام والتقدير

## قائمة الملاحق

### القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يمثل هذا الجزء البيانات الشخصية والوظيفية , الرجاء منكم وضع إشارة ( X ) في الخانة المناسبة .

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2 - العمر : أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 39 سنة
- من 40 سنة إلى 49 سنة
- من 50 سنة فأكثر
- 3 - المستوى التعليمي : ثانوي  بكالوريا  ليسانس
- ماجستير  دكتوراه
- 4 - عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة
- 5 المركز الوظيفي : موظف  رئيس مصلحة  مدير عام
- رئيس فرع  نائب مدير

## قائمة الملاحق

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يمثل هذا الجزء عبارات تقيس مستوى الثقافة التنظيمية بمستشفى محمد زبوشي ، الرجاء منكم وضع إشارة ( X ) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها ) .

الرقم	أثر الثقافة التنظيمية				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>القيم التنظيمية</b>					
1					يحافظ العاملون على ممتلكات المؤسسة كمحافظتهم على ممتلكاتهم الخاصة.
2					يتخذ العاملون من سلوك رؤسائهم قدوة لهم.
3					تعزز قيمة التعاون بين جميع أقسام المؤسسة.
4					معظم العاملون يحترمون مواقيت الدخول و الخروج.
5					تنظر الإدارة إلى العامل بأنه أهم الموارد المتاحة في المؤسسة.
<b>المعتقدات التنظيمية</b>					
6					يحصل العاملون على المساعدة المتعلقة بالعمل التي يحتاجونها في الوقت المناسب
7					يحترم العاملون القوانين و التشريعات السائدة في المؤسسة.
8					توجيه الإدارة للعمال وجعل أعمالهم للمصلحة العامة للمؤسسة.
9					تعتقد أن العمل الجماعي كفريق يحقق أداء جيد للمؤسسة.
10					تنمية و تطوير المهارات باستمرار.
<b>التوقعات التنظيمية</b>					
11					هناك إحترام وتقدير متبادل بيني وبين زملائي في العمل.
12					يقوم العاملون ببذل الجهود اللازم من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة.
13					توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.
14					ربط علاقات مع عمال آخرين في المؤسسة يزيد من المهارة والكفاءة.

## قائمة الملاحق

					15	تعمل المؤسسة على توفير حاجيات العاملين بدون تردد.
<b>الأعراف التنظيمية</b>						
					16	الأعراف السائدة بين العاملين تسهل من عملية التأقلم و الإستمرار في العمل.
					17	الأعراف السائدة تشجع على زيادة التعاون بين العاملين.
					18	يقوم العمال الأكثر خبرة بنقل تجربتهم إلى زملائهم الأقل خبرة .
					19	تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم في المؤسسة.
					20	يمنح العاملين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات.

### المحور الثاني: الرضا الوظيفي

يمثل هذا الجزء عبارات تقيس مستوى الرضا الوظيفي بمستشفى محمد زيوشي ، الرجاء منكم وضع إشارة ( X ) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها

الرقم	الرضا الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتبر أن الأجر الذي تتقاضاه يتوافق مع مؤهلاتك و خبراتك.					
2	تعتبر أن راتبك مناسب مقارنة مع زملائك.					
3	تتناسب المكافآت مع الجهد الذي أبذه.					
4	تعتقد أن هناك عدالة في توزيع الأجور في مؤسستك.					
5	يمكنك الحصول على كل التجهيزات و الوسائل المادية التي تحتاجها لأداء عملك.					
6	أشعر بالرضا لنظافة مكان عملي.					
7	ظروف العمل مناسبة و جيدة مثل: الحرارة، التهوية، الاضاءة .					
8	يوفر لي رئيسي الظروف والإمكانيات اللازمة لأداء عملي.					
9	تعتبر أن ساعات العمل و مواعيد الدوام مناسبة .					
10	يمكن الإتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.					
11	يتسم أسلوب رئيسك في التعامل بالصدق و الموضوعية وعدم التحيز.					
12	توجد منافسة شريفة بين الزملاء في المؤسسة.					
13	يتبنى رئيسك أسلوب المناقشة و الحوار.					

## قائمة الملاحق

					يوجد الإتصال المباشر مع الزملاء في العمل.	14
					أ تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زملائي.	15
					أشعر بالمسؤولية الشخصية نحو العمل الذي أقوم به.	16
					أتلقي المساعدة والتعاون المطلوب من الزملاء في تأدية المهام.	17
					لا أتغيب عن عملي إلا في حالات الضرورة القصوى فقط.	18
					أعمل على مراقبة عملي بنفسي دون انتظار رقابة المسؤولين.	19
					هناك تفاعل وتعاون بينك وبين زملائك في أداء العمل.	20

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## الملحق رقم (02)

### قائمة محكمي الإستبانة

الرقم	لقب وإسم المحكم	الوظيفة
1	د. خان أحلام	قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيذر بسكرة .
2	د. غضبان حسام الدين	قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيذر بسكرة .
3	د. شنافي نوال	قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيذر بسكرة .