

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

بعنوان:

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية في مؤسسة نقلال فرع -GPL- تيارت

إشراف الأستاذ:

- دادي محمد

إعداد الطالبتين:

- بلفاطمي ميمونة

- لعرج فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2017 - 2018

## شكر وتقدير

الحمد لله وحده والصلاة والسلام

على سيدنا محمد وعلى من ولاة الى يوم الدين ، نحمده  
حمدا كثيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام

هذا العمل المتواضع.

نتقدم بشكر الجزيل إلى الاستاذ المشرف : دادي محمد  
على التوجيهات والنصائح السديدة التي قدمها لنا طيلة  
فترة إنجاز هذه المذكرة فله منا كل التقدير والاحترام .  
كما يسعدنا أيضا أن نتقدم بالشكر إلى الأستاذ بريقل  
وخريش لما قدمه لنا من مساعدة في إنجاز هذه  
المذكرة.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل أن نشكر من قدم لنا المساعدة  
من قريب وبعيد لو بدعاء.

وشكرا

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع  
إلى والدين الكريمين الذين سهرا على نجاحي  
كما أهديه إلى إخوتي الذين كانوا سندي في  
مواصلة مسيرتي في الحياة العلمية  
وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا  
العمل.

كما أهديه إلى صديقتي العزيزة التي قاسمتني ثقل  
العمل بلفاطمي ميمونة  
وخاصة أخواتي: فتيحة مريم-زهرة

## فاطمة الزهراء

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أجمل وأعز وجود دنيائي  
إلى والديا أطال الله في عمرهما لأنهما ربياني وأحسننا تربيتي، وأخصك أبي  
العزيز لأنك أنرت دربي بحمكتك بكل إيمان وحب.  
وأخصك أيضا أمي الحبيبة يا من إحترقتي لتضيء شمعة حياتي مترجية رؤيتي  
في هذا المكان.  
إليك أنت أختي وحيدتي العزيزة ابتسام، أتمنى لكي التوفيق في المسار العلمي  
والعملي.  
إلى من شكلوا لي معنى الأمان والصدق في حياتي جدتي حبيبتي من تعبت  
من أجلي عمار الزهرة.  
إلى أخي علي إلى جدي الحبيب أطال الله في عمره وإلى كل من يحبني.  
كما أهديه إلى صديقتي العزيزة التي قاسمتني ثقل العمل لعرح فاطمة الزهراء  
وإلى الأستاذ الكريم: دادي محمد

ميمونة

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي وقد تفرع السؤال المركزي إلى سؤالين فرعيين هما:  
- هل تساهم القيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي؟  
- هل يساهم العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي؟  
ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات ومن بينها الملاحظة والمقابلة والاستمارة التي تعد أهم أداة لجمع البيانات وقد اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية تمثلت في 52 عامل في مؤسسة.

وتم تفريغ البيانات وتكميمها في جداول وقمنا بتحليلها وتفسير النتائج ومناقشة النتائج في ظل فروضها وفي ظل الدراسات السابقة.  
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

للثقافة التنظيمية دور حيوي في تأثير على سلوك العاملين  
للقيم التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز المادي والمعنوي وتوفير المناخ المناسب وإتباع المؤسسة الأسلوب الديمقراطي والمرن في تعاملها مع العمال، ويؤدي إلى رفع من الروح المعنوية وزيادة الدافعية والولاء.  
للعمل الجماعي دور في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك بالتعاون والتماسك وتنسيق بين مختلف أعضاء الجماعة مما يشعر العامل بالانتماء لفريق العمل ويحقق الاستقرار للجماعة

# فہرس

	شكر
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة</b>
04.....	تمهيد
04.....	أولاً- أسباب اختيار الموضوع
04.....	ثانياً- أهمية الدراسة
05.....	ثالثاً- أهداف الدراسة
05.....	رابعاً- الإشكالية
08.....	خامساً- الفرضيات
08.....	سادساً- المفاهيم الأساسية
08.....	1- الثقافة التنظيمية
08.....	1-1- تعريف الثقافة
08.....	1-2- تعريف الثقافة التنظيمية
09.....	1-3- مفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية
10.....	1-4- أهمية الثقافة التنظيمية
11.....	1-5- مكونات الثقافة التنظيمية
13.....	1-6- أنواع الثقافة التنظيمية
14.....	1-7- خصائص الثقافة التنظيمية
15.....	1-8- وظائف الثقافة التنظيمية
16.....	1-9- مستويات الثقافة التنظيمية
17.....	2- الرضا الوظيفي
17.....	2-1- تعريف الرضا الوظيفي
19.....	2-2- المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي
20.....	2-3- أهمية الرضا الوظيفي
21.....	2-4- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
22.....	2-5- محددات الرضا الوظيفي
23.....	2-6- فوائد الرضا الوظيفي
24.....	2-7- قياس الرضا الوظيفي عن العمل
26.....	2-8- مشاكل عدم الرضا عن العمل

28	سابعا- الدراسات السابقة
28	1- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية
31	2- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
35	ثامنا- الأبعاد النظرية لكل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
42	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية</b>	
44	تمهيد
44	أولا- مجالات الدراسة
44	1- المجال المكاني
44	2- المجال البشري
44	3- المجال الزمني
45	ثانيا- منهج الدراسة
45	ثالثا- أدوات الدراسة
45	1- الملاحظة
45	2- المقابلة
46	3- الاستمارة
46	4- الوثائق والسجلات
46	رابعا- عينة الدراسة ومواصفاتها
47	خامسا- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
48	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

50	تمهيد
50	أولا- عرض وتحليل بيانات الدراسة
56	1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى
71	2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية
89	ثانيا- مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة
93	ثالثا- استنتاج عام للدراسة
96	خاتمة

قائمة المراجع  
الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان	الرقم
50	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تغيير الجنس	رقم 01
51	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	رقم 02
52	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	رقم 03
53	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	رقم 04
54	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	رقم 05
55	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية	رقم 06
56	يوضح تشجيع المؤسسة الاتصال بين الإدارة والعمال	رقم 07
57	يوضح توفير المؤسسة لفرض المشاركة لاتخاذ القرار	رقم 08
58	يوضح تطبيق المؤسسة لنظام التحفيز	رقم 09
59	يوضح تقييم الأداء في المؤسسة	رقم 10
60	يوضح مواظبة للحضور للعمل في الوقت المحدد	رقم 11
61	يوضح توفير المؤسسة للجو المناسب لتأدية العمل	رقم 12
62	يوضح مشاركة العاملين في تسيير	رقم 13
63	يوضح تطبيق المؤسسة لسياسة العدل والمساواة	رقم 14
64	يوضح التقدير والاحترام من قبل المشرفين	رقم 15
65	يوضح إتباع الإدارة الأسلوب الحوار في حل مشاكل العمال	رقم 16
66	يوضح تماشي القدرات مع الوظيفية	رقم 17
67	يوضح حرية التصرف في الأداء	رقم 18
68	يوضح رضا عن منصب العمل	رقم 19
69	يوضح الاستمرارية في العمل	رقم 20
70	يوضح مغادرة للمؤسسة	رقم 21
71	يوضح فائدة العمل الجماعي	رقم 22

72	يوضح تشجيع المؤسسة للعمل ضمن فريق	رقم 23
73	يوضح مشاركة الزملاء فيحل مشاكل المهنية	رقم 24
74	يوضح التنسيق المهام في فريق العمل	رقم 25
75	يوضح تقبل انتقادات فريق العمل	رقم 26
76	يوضح مشاركة أعضاء الفريق في تبادل الآراء والأفكار	رقم 27
77	يوضح الشعور بالاستقرار للانتماء لفريق العمل	رقم 28
78	يوضح التعرض للمشاكل وضغوطات ضمن فريق	رقم 29
79	يوضح رؤية العامل لنفسه في الجماعة	رقم 30
80	يوضح الثقة داخل فريق العمل	رقم 31
81	يوضح مراعاة مصلحة الجماعة على مصلحة الخاصة	رقم 32
82	يوضح الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لفريق العمل	رقم 33
83	يوضح الرغبة في مواصلة العمل ضمن فريق	رقم 34
84	يوضح الرضا عن العمل ضمن فريق	رقم 35
85	يوضح الربط بين العدل والمساواة والرضا عن المنصب العمل	رقم 36
87	يوضح الربط بين تبادل الآراء والأفكار والرغبة في مواصلة العمل ضمن فريق	رقم 37

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	يعكس المضامين الأساسية للثقافة التنظيمية	الشكل 01
16	يوضح الوظائف الأساسية للثقافة	الشكل 02
38	يوضح سلم الحاجات (ماسلو)	الشكل 03
40	يوضح مضمون التوقع	الشكل 04

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black, framing the central text. The border is composed of four corner pieces and four side pieces, all featuring elegant, symmetrical designs.

# مقدمة

أعطى الباحثون اهتماما كبيرا بالثقافة التنظيمية ودراستها وذلك لما لها من أهمية داخل التنظيم من حيث التأثير في أداء سلوك العاملين في المنظمة، كما أنها تعطي للمنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق اهدافها، حيث تقوم المنظمات الإنتاجية بالسعي لتنمية وتطوير الأداء البشري من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، والتي أهم اتجاهاتها بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتائمهم بما يخدم أهداف المنظمة وتطلعاتها، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تمكن أعضاءها من الالتزام والمشاركة في اتخاذ القرارات، تشجيع الإبداع والاتصال، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية القوية من العوامل التي تحث الأفراد العاملين وتشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم نحو الأفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة تتسم بروح المشاركة من جميع الأفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والسلوكيات والعمل في جماعات، وذلك يزيد من إخلاص العاملين وولائهم عن درجة الانتماء والولاء والتفاعل الذي يمكن قياسه بعدم التغيب والتأخر عن العمل، طبيعة العمل نفسه، العلاقة مع الزملاء في العمل، العدالة والمساواة وظروف العمل.

ومن ثم فإن دراستنا هذه ستهتم بتقصي دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ولتحقيق اهداف الدراية قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول جاء الفصل الأول منها تحت عنوان تقديم الدراسة أبرزنا فيه تصورنا النظري للدراسة من خلال تحديد الأسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة، والإشكالية وفرضية عامة وما تفرع عنها من فرضيات جزئية، ثم تطرقنا إلى مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة وأهم النظريات المفسرة لمتغيري الدراسة بعدها جاء الفصل الثاني بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الذي كان بمثابة الإطار الفصل بين الإطار التصوري للدراسة والإطار الميداني وشمل كل

---

---

من مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزمني، البشري)، المنهج المستخدم والأدوات المعتمدة في جمع البيانات والعينة وكيفية اختيارها وأهم خصائصها. أما الفصل الثالث والذي يتضمن تحليل البيانات والمناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة.



الإطار النظري والتصوري  
للدراسة

## الفصل الأول:

### الإطار النظري والتصوري للدراسة

- تمهيد.

أولا- أسباب اختيار الموضوع.

ثانيا- أهمية الدراسة.

ثالثا- أهداف الدراسة.

رابعا- الإشكالية.

خامسا- الفرضيات.

سادسا- المفاهيم الأساسية.

سابعا- الدراسات السابقة.

ثامنا- الأبعاد النظرية للدراسة.

**تمهيد:**

سنتطرق في هذا الفصل والذي هو موضوع الدراسة والذي يشمل الإشكالية؛ أهمية وأهداف الدراسة؛ أسباب اختيار الموضوع، المفاهيم الأساسية، والأبعاد النظرية، الدراسات السابقة وسنتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

**أولاً- أسباب اختيار الموضوع:**

**1- أسباب ذاتية:**

- الحصول على شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- الفضول العلمي والمعرفي.
- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- التعرف على منظومة العمل داخل مؤسسة نפטال- فرع - تيارت.

**2- أسباب موضوعية:**

- كون الموضوع يندرج ضمن مجال تخصصنا علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- شعورنا بأهمية الرضا الوظيفي لدى العنصر البشري داخل التنظيم.
- ارتباط الموضوع بالموارد البشري باعتباره المورد والعنصر الأساسي في نجاح واستمرار وبقاء المؤسسة.

**ثانياً- أهمية الدراسة:**

- يحظى موضوع دراستنا بأهمية بالغة في حياة المنظمات، بحيث أنه:
- يساهم في إثراء البحث العلمي.
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان السلوك التنظيمي.

- إبراز الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة نפטال - فرع تيارت-

- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها وتجسيدها داخل التنظيم.

### ثالثا-أهداف الدراسة:

- إنجاز مذكرة تخرج ماستر في تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.

- توسيع معارفنا حول موضوع الدراسة.

- محاولة إبراز الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

- محاولة معرفة كل من مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال -فرع تيارت-.

- معرفة دور القيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

- معرفة مدى مساهمة العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي.

### رابعا- الإشكالية:

لقد تزايد اهتمام المؤسسات والتنظيمات المعاصرة بأفرادها إدراكا منها أنهم أهم الموارد بل أنهم الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لعملية التنمية، وحرصا منها على المحافظة على نمو والاستمرارية، وضمان فعالية وكفاءة العاملين، فقد عمدت التنظيمات إلى توفير مناخ تنظيمي مناسب يسوده الاستقرار كمحاولة لتحقيق التماسك وخلق الثقة بين مختلف الفاعلين التنظيميين.

ولأن تحقيق الأهداف التنظيمية يبقى المطلب لكل المؤسسات بما فيها المؤسسة الجزائرية (نפטال) لبلوغ أهدافها ولا يكون إلا بموازنة بين تلك الأهداف التنظيمية ومصالح الفاعلين فيه، وبما أن المؤسسة أكثر من مجرد بناءات إنتاجية فقط بل هي كائنة بعناصرها الإنسانية والبشرية، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية تتناسب مع ميول واتجاهات الفرد، لمسايرة التغيرات الحاصلة في بيئة الداخلية والخارجية وإعطاء مجال أوسع للفرد خاصة فيما يتعلق بالجانب الإنساني، ولعل الثقافة التنظيمية تعبر عن هذا

الجانب، حيث أصبحت من أهم السمات التي تميز المنظمات عن غيرها، فهي سبب لنجاح أو فشل المنظمات لما لها من دور حيوي من حيث تأثير على سلوك العاملين فهي تتضمن قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات بما فيها العمل الجماعي والاتصال وتشجيع المادي والمعنوي والمشاركة في اتخاذ القرار وقيم الالتزام والانضباط والمناخ المناسب والعلاقات السائدة، فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما انعكس ذلك على الأداء والاستقرار نظام الداخلي للمنظمة فهي تمثل رابطة متينة التي تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض وتساهم في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة والملائمة للاحتياجات عملاءها مما يساعد المنظمة على إزالة الغموض.

فالثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة المرجع الأساسي لكل سلوك كما تشكل إطار المرشد للعاملين وهذا ما أثبتته الدراسات الباحثين والنظريات، فالنظريات التقليدية فقد ركزت على القيم المادية على رأسها نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور.

أما النظريات النيوكلاسيكية فقد جاءت عكس ذلك فقد جعلت من العنصر البشري محور اهتمامها فاعتبرت العامل شريكا وليس مجرد أجير وذلك من خلال تأكيد مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعموها التون ماياو فقد شملت القيم الإنسانية الاتصال وجماعات العمل كالتعرف على مشكلاتهم وتقدير جهودهم وتشجيعهم ماديا ومعنويا وهذا من شأنه رفع من روح المعنوية للعاملين، أما النظريات الحديثة فقد أعطت اهتمامها الشامل بالموظفين من خلال توفير جو اجتماعي ملائم وترسيخ القيم لديهم وإشراكها في اتخاذ القرار، والذي يعد عاملا جماعيا لتحقيق التعاون والشعور بالثقة وتحقيق رضاهم، فإن تفهم دوافع الأفراد يساعد الإدارة على تصميم بنية تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقتهم، حيث يمكن الإدارة التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين وذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

وعلى اعتبار هذا الأخير مؤشر هام يدل على صحة المؤسسات وفعاليتها، والذي يتضح أهميته من خلال العنصر البشري الذي يكون الأفراد مجموعة من الانفعالات والمشاعر إزاء العمل الذي يؤدونه، فهو يعبر عن مدى تقبل الأفراد للوضع القائم، كما أنه من المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية داخل المنظمة، فالفرد يتكامل مع نفسه ومع وظيفته، ويرسم صورة المنظمة بالسلب أو الإيجاب ويظهر ذلك من خلال رضا عن ظروف العمل ورضا عن سياسات المنظمة وهذا ما يدفع الفرد إلى زيادة الدافعية والإنتاجية وتحقيق الاستقرار الوظيفي وضمان الاستمرارية للأفراد في المنظمة.

ومن هذا المنطلق فإن الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي عنصران يكملان بعضهما البعض وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات، خاصة فيما يتعلق بالأثر المباشر على مستوى السلوك وهذا ما يحقق لأفراد الرضا الوظيفي وبالتالي يكسبه الارتباط وزيادة ولاءه وخلق التماسك والاستقرار للنمو للمنظمة.

وضمن هذا السياق فإن الدراسة الراهنة تحاول معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال (GPL) بتيارات وعليه نطرح التساؤل المركزي:

**ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي؟**

وعليه يتفرع السؤال المركزي إلى أسئلة فرعية التالية:

- هل تساهم القيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- هل يساهم العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

خامسا- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي

الفرضيات الفرعية:

1- تساهم القيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

2- يساهم العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي.

سادسا- المفاهيم الأساسية:

1- الثقافة التنظيمية:

ماهية الثقافة: الثقافة لغة: ثقف، يثقف ثقافا، صار حاذقا، خفيفا، فطنا

ومنه يثقف الكلام أي حذقه وفهمه بسرعة. (1)

اصطلاحا:

يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور أول من استخدم مصطلح الثقافة

ووضع لها تعريفا في كتابه الثقافة البدائية عام 1871 والذي ينص على أن

الثقافة هي ذلك المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون

والعادة، وأية القدرات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع (2).

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة العناصر الأساسية التي يشترك فيها

أعضاء المنظمة والتي تميزهم عن بقية المنظمات وتساعدهم على تفهم

المنظمة التي يعملون بها وتكون مرشدا وموجها لتصرفاتهم.

يعرفها Schrein بأنها نمط الافتراضات الأساسية المشتركة بين

الجماعة وتتعلم من خلالها حل المشاكل الداخلية والتكيف الخارجي، ويتم

<sup>1</sup> - مجد الدين الفيروز أبادي: القاموس المحيط، الرسالة والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 321.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008، ص 390.

تلقيها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التغلب على تلك المشاكل. (1)

وتعرّف على أنها "الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم (فهم موجه بينهم) يميز التنظيم عن غيره" (2).

ويعرفها الكبيسي: الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من المعاني المشتركة التي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها" (3).

ويعرفها Gibson وزملاءه بأنها هي كل مدركات واعتقادات وافتراضات وقواعد والمعايير وأنماط السلوكية المشتركة فهي التي تحدد سلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد.

أما Boseman "نظام يتكون من مجموعة القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة" (4).

### تعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية هي كل القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد التي يشترك فيها الأفراد والتي تساهم في التفاعل والتعاون فيما بينهم بشكل جماعات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

## 1-2- مفاهيم مرتبطة بالثقافة التنظيمية:

### 1 - مفهوم القيم التنظيمية:

هي الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كما تعكس الخصائص

<sup>1</sup> - فريد كورتل، آمال كحيلة: إدارة التغيير في عالم متغير، دار زمزم، الجزائر، ط1، 2015، ص 216.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي: التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 4، 2009، ص: 348.

<sup>3</sup> - محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2015، ص 195.

<sup>4</sup> - طاهر منصور محسن الغالبي: وائل محمد صبحي إدريس، دار وائل للنشر، الإسكندرية، ط 1، 2007، ص 448.

الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات، وتشكل القيم التنظيمية جانباً مهماً من معتقدات العاملين في المنظمات الإدارية ورغباتهم، وهي مجموعة من المبادئ التي تسير سلوك العامل وتوجهه بطريقة موضوعية وغير متحيزة وتشكل له معيار يحكم على أساسه بصواب سلوكه أو خطئه اتجاه ممارسته كنشاط معين في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

## 2- مفهوم العمل الجماعي:

أسلوب لتفاعل المباشر بين أفراد الجماعة في إطار العمل الجماعي بأنه طريقة للقيام بعمل.

أو هو أسلوب للتفاعل المباشر بين الطرفين على الأقل يكونان متكافئين ويشتركان إرادياً في صنع اتخاذ القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك<sup>(2)</sup>.

## 1-3- أهمية الثقافة التنظيمية:

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمات الأعمال لما لها من تأثير فعال على الأفراد والأداء الكلي للمنظمة ويتضح ذلك من خلال أنها:<sup>(3)</sup>

- تعمل على جعل السلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك.
- تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أنها تشكل إطار مرجعي الذي يقوم به الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد على التنبؤ بسلوكيات الأفراد والجماعات.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 319

<sup>2</sup> - جوردن مارشان: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، المجلد 1، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، ط1، 2007، ص 489.

<sup>3</sup> - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية الجامعة قلمة، الجزائر، د ط، 2004، ص 43.

<sup>4</sup> - عاشوري ابتسام: التزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجلفة، 2015، ص 23.

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل بفاعلية.

- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية.

- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية التنظيمية لمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- تسهيل الالتزام بالعمل الجماعي، الشعور بالهدف المشترك<sup>(1)</sup>.

#### 1-4- مكونات الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر ويجمع عليها عدد من الباحثين وهي على النحو التالي:

**1- القيم التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب أو غير جيد أو مهم أو غير مهم.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد للاهتمام للأداء واحترام الآخرين والالتزام بالقوانين.

**2- المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات راسخة في أذهان العاملين في المنظمة وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز الأعمال والمهام الوظيفية ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها وأثر ذلك في الأهداف التنظيمية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - عمر عزاوي محمد عجيلة: مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد الرابع، 2006، ص 61.

<sup>2</sup> - محمد يوسف القاضي: مرجع سبق ذكره، ص 196 - 197.

3- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبارها مفيدة للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة وخاصة المنظمات التجارية.

4- التوقعات التنظيمية: وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين ومن الزملاء فيما بينهم والمتمثلة في التقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية<sup>(1)</sup>.

#### الشكل رقم (01): يعكس المضامين الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص 168.

<sup>1</sup>- يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2006، ص 20.

## 1-5- أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: **الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.**

**- الثقافة القوية:**

تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة القوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشترك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعل الثقافة القوية يشترك فيها العاملون.

تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها: الثقة تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً عن عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

الألفة والمودة يمكن للألفة والمودة أن تتماشى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

**- الثقافة الضعيفة:**

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة ولا بالقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها أو قيمها<sup>(1)</sup>.

ففي هذه الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة

<sup>1</sup> - إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة لشركة الجزائرية الألمنيوم Algal وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، 2006، ص 21، 22.

الأتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين.

#### - الثقافة المثالية:

ويرى كل من Watorman Ouhin ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وكان يبحث عن طريقه المثلى لتحسين الأداء.

#### - الثقافة التكيفية:

ويقترح بعض الباحثين أمثال كالوري وداركي مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة من ظروف البيئة، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة منظمة مثالية تصلح لكل المنظمات ولكل الظروف البيئية<sup>(1)</sup>.

#### 1-5- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

**الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة.

وتشمل الثقافة كنظام مركب:

- **الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

- **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المجتمع لأداب والفضون

والممارسات العملية المختلفة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 23.

**الثقافة نظام متكامل:** فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فإن التغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط المثالي.

**الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.

**الثقافة نظام يكتسب متغير متطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها، لا تنتقل بطريقة غريزية بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

**الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية لتكون ملائمة للبيئة الجغرافية<sup>(1)</sup>.

### 1-6- وظائف الثقافة التنظيمية:

من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها:

**1- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:** كلما كان الممكن من التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها<sup>(2)</sup>.

**2- إيجاد الالتزام برسالة الشركة:** ذلك أن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، ط 2، 2003، ص 406.

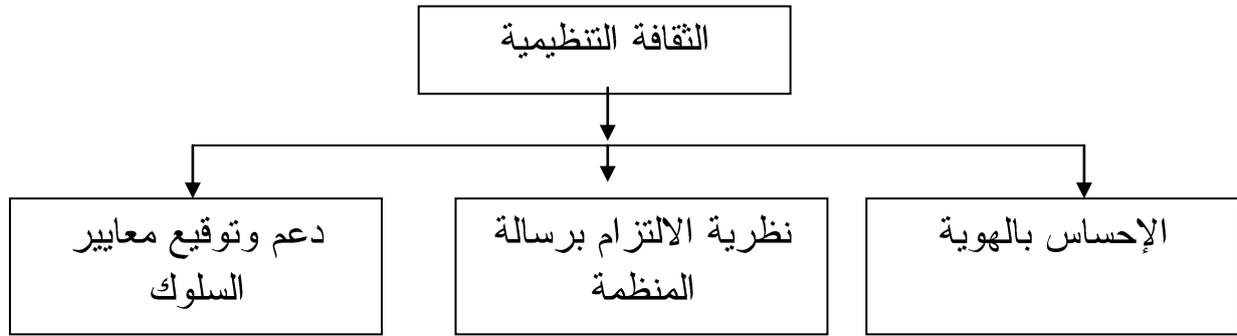
<sup>2</sup> - زهرة خلوف: الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة مكملة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، 2014-2015م، ص 31.

إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

**3- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة:** فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت<sup>(1)</sup>.

ويمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

الشكل رقم (02): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: مرجع سابق: ص 18.

### 7-1- مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد فالناس يحملون صفات جديدة ومتعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع ثقافة النشاط.

#### أولاً- ثقافة المجتمع:

تتمثل ثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد

<sup>1</sup> - إيهاب فروق مصباح العاجز : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، الرسالة مكملة للحصول على شهادة الماجستير، غزة، 2011م، ص 18.

من القوى الاجتماعية، مثل النظام السياسي النظام الاقتصادي، والظروف الثقافية والاجتماعية البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارستها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

### ثانيا- ثقافة النشاط:

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار.

### ثالثا- الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناجم من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد مما يمكن الأفراد المنظمة الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>.

### 2- الرضا الوظيفي:

#### 2-1- تعريف الرضا الوظيفي:

**لغة:** الرضا في بعض المعاجم اللغوية هو ضد السخط وارتضاه معناه رآه أهلا له ورضي عنه يعني أحبه وأقبل عليه<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - عيساوي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية ببيشار، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، 2012، ص 21.

<sup>2</sup> - ابن منظور: لسان العرب، المجموعة 14، بيروت، 1997، ص 223.

**اصطلاحاً:** يعرف الرضا عن العمل على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة ويشير الرضا الوظيفي إلى أنه "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، فقد تكون إيجابية أو سلبية وتعبر عن مدى الإشباع التي يتصورها الفرد من عمله"<sup>(1)</sup>.

وعرفه أحمد صقر عاشور بأنه: "يعبر الرضا الوظيفي عن مدى تقبل الفرد لعمله وتمسكه به وعن مدى حماسه للعمل، كما يعبر أيضاً عن مستوى الإشباع التي تتيحها له الجوانب اتجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب محدودة لعمله"<sup>(2)</sup>.

ويعرفه هوبيك 1935 على أنه: "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق إنني راض عن وظيفتي"<sup>(3)</sup>.

ويعرفه ناصر محمد العديلي بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه، وبيئة العمل والمؤثرات ذات العلاقة على حد سواء"<sup>(4)</sup>.

أما أحمد فاضل عباس: فيعرفه على أنه: "درجة الإشباع التي تحقق لدى الأفراد والنابعة من حاجاته الأساسية من مأكّل ومشرب ومسكن وحاجات الانتماء والاحترام، وأخيراً حاجاته إلى تحقيق ذاته"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الغريب، مصر، ط 1، 1992، ص 136.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 1999، ص 400 - 402.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، ط 1، 2007، ص 23.

<sup>4</sup> - أحمد حامد بدر: السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 1995، ص 06.

<sup>5</sup> - صلاح الشنوناتي: مفاهيم أساسية وإدارة الأفراد، جامعة بيروت، ط 1، 1972، ص 10.

## التعريف الإجرائي:

الرضا الوظيفي هو شعور نفسي مرتبط بمستوى الإشباع النفسية والمادية والبيئية يعبر عن درجة قناعة والارتياح وسعادة الفرد لإشباع حاجاته من خلال وظيفته.

## 2-2- بعض المصطلحات المرتبطة بالرضا الوظيفي:

**الروح المعنوية:** وهي إشباع حاجات الأفراد وتوفير الجو المريح حتى ينشأ لدى العمال الرضا عن العمل، مما يؤدي إلى تنمية الروح المعنوية لإدراكه لقيمتها داخل المؤسسة وبالتالي يؤدي إلى الرضا الوظيفي<sup>(1)</sup>.

**الانتماء التنظيمي:** يعني إحساس الفرد أو الفاعل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة يتفاعل مع تفاعلاتها ويتمثل لثقافتها ويتمسك بها ويكون ولاءه أولاً وأخيراً لهذا التنظيم كما يشارك فيها ويعمل من أجلها ويلتزم ويقبل على تحمل المسؤولية<sup>(2)</sup>.

**الولاء التنظيمي:** هو ارتباط قوي بين الأفراد والمنظمة وهذا الارتباط يمتاز بالرغبة في البقاء في المنظمة والحضور للعمل والأداء الوظيفي الجيد، وهذا الارتباط يمتاز بزيادة الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي نحوه<sup>(3)</sup>.

**الاستقرار المهني:** هو الشعور بالراحة والاطمئنان والرضا من الجانب المادي والنفسي والسوسيو مهني لدى العامل في المنصب الذي يشغله داخل التنظيم والذي يتولد نتيجة كل متكامل من الظروف والتي كلما وفرها التنظيم للعامل ارتفعت درجة استقراره وثبت بمنصبه ومؤسسته التي ينتمي إليها ويتمسك بها وعمل على تحقيق أهدافها<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط 1، 2007، ص 180.

<sup>2</sup> جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، 2007، ص 271.

<sup>3</sup> فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، مصر، ط 4، 1983، ص 279.

<sup>4</sup> بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الجزائر، ط 1، 2010، ص 203.

## 2-3- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت قسطا كبيرا من الدراسات والأبحاث حيث تظهر أهمية الرضا الوظيفي أولا لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لا وجود للمنظمة، وثانيا لا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفذ أي إستراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن بدون العاملين أولا، لأن في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دورا كبيرا في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمات وفعاليتها ومن أهميته ما يلي:

- 1- يعبر الرضا الوظيفي في أغلب المقاييس لمدى فعالية الأداء.
- 2- يساهم في انخفاض نسبة الغياب الموظفين عن العمل.
- 3- يعتبر من أهم المؤشرات الصحة والعافية للمؤسسة ومدى فعاليتها.
- 4- تأثير الرضا الوظيفي أيضا على الصحة العقلية وذلك من خلال تقليص معاناة العمل وزيادة رضاهم عن العمل.
- 5- تأثير الرضا الوظيفي أيضا على الأداء، وهذه بمعنى إذا كان الفرد راض عم عمله زاد أداءه.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة<sup>(1)</sup>.
- العامل الأكثر رضا عن عمله يكون أقل عرضة للحوادث.
- الرضا الوظيفي يحقق الأمن والاستقرار النفسي والفكري للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- فرح طريف شوقي: السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر- عمان، ط 1، 2000، ص 220.

<sup>2</sup>- الأغبري عبد الصمد: الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة، مجلس النشر العلمي، ص 170.

## 2-4- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:

## 1- الأجور والرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد تقمع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

## 2- محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، لذلك يرتفع رضاه عن العمل.

## 3- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو المهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك. ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، ط 2، 2006، ص 176-

**4- فرض التطور والترقية المتاحة للفرد:**

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

**نمط القيادة:**

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في القيادة الأتوقراطية، أي أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

**6- الظروف المادية للعمل:**

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل<sup>(1)</sup>.

**2-5- محددات الرضا الوظيفي:**

يرتبط موضوع الرضا عن العمل بثنائية البيئة والفرد وقد أجمع بعض الباحثين محددات الرضا عن العمل إلى:

**1- عوامل الذاتية:** تتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم وتشمل قدرات ومهارات العاملين في ضوء العمر والجنس والحالة التعليمية ومدة الخدمة والعمل السابق، وكذلك بمستوى الدافعية وقوة تأثير دوافع العمل لديهم وبتفاعل هذه العوامل يحصل الرضا الوظيفي لديهم.

**2- عوامل تنظيمية:** وتتمثل بالرضا عن الوظيفة وما تنتجه من

إشباعا وما تعكسه من تنوع واستغلال ومسؤولية.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 176 - 177.

- نظم وأساليب وإجراءات العمل.

- العلاقة بالرؤساء والزملاء.

- ظروف وشروط العمل.

3- عوامل بيئية: ترتبط بالبيئة وتأثيرها النظامي على العاملين ومنها

الانتماء الاجتماعي وقدرة العامل على التكيف (إلى الريف أو المدينة) حيث أن تقارب الإطار الديني والثقافي للعاملين وظروف نشأتهم، لها أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي لهم اتجاه العمل، كما أن تقدير المجتمع ونظراته وما يسود المجتمع ونظمه من القيم، ذلك كله يعكس تأثيره الإيجابي أو السلبي على اندماج العاملين وتكاملهم مع العمل<sup>(1)</sup>.

2- 6- فوائد الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد فوائد الرضا الوظيفي بمجموعتين هما:

1- الفوائد السلوكية الاجتماعية:

1- القضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المؤسسة عندما

تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم الحالية لأنها لا تتفق مع قدراتهم ورغباتهم وشعورهم بالإحباط ومن ثم صورة المنظمة في مجتمعها المحيط سيعتريها التشويه وتفقد إشرافها.

2- زيادة الولاء التنظيمي بحيث يجعل الأفراد العاملين يكرسون كل طاقاتهم لما

يفعلون، وأن نشاطهم وإخلاصهم غالبا ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، وأنهم ينظروا لمشاكل المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم.

<sup>1</sup> - كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل، عمان، ط 1، 2009، ص 134-135.

3- تقليل ظاهرة التغيب وتخفيف معدل دوران العمل في المنظمة، وهذا سيؤدي إلى إبعاد المنظمة عن الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن نتائج الظاهرتين المذكورتين.

4-زيادة الاستقرار التنظيمي، لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم، مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيه.

5- تحفيز السلوك الإبداعي هو حصيلة رضا الفرد الناتج من أداء وظائف ذات معنى وأعمال هادفة فكلما تمكنت المنظمة من زيادة رضا العاملين من خلال إعادة تصميم الأعمال من خلال اعتماد الفروق الفردية لتكييف العمل ليتناسب مع قدرات ومهارات وخبرات الفرد الذي يؤديه كلما حققت تحفيز السلوك الإبداعي ليتناسب مع قدراته.

#### ب- الفوائد المادية والاقتصادية:

وتتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب، تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة جدا في بعض الأحيان إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمة التي يعمل فيها (1000) عامل فإن زيادة نسبة الغياب فيها إلى (1%) فقط سيؤدي إلى ارتفاع التكاليف إلى (150000) دولار خلال السنة، ولا تقتصر آثار الغياب على ذلك بل تتعداه إلى تعطيل المكائن والآلات. (1)

#### 2-7- قياس الرضا عن العمل:

هناك نوعين من أساليب قياس الرضا عن العمل، توفر معلومات في التعرف على أثر جوانب العمل وبرامجه المختلفة على مشاعر العاملين هما:

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 137.

1- قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية: مثل الغياب وترك الخدمة، ويغلب عليها طابع الموضوعية حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه.

2- المقاييس التي تقوم على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم الوظيفي عن العمل.

### المقاييس الموضوعية:

أ- الغياب: تعد درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى بنسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله من الآخر الذي يشعر بالاستياء تجاه عمل ذلك ما عدا حالات الغياب بسبب ظروف طارئة.

وهناك طرق عديدة لقياس معدل الغياب من أهمها الطريقة الآتية:<sup>(1)</sup>

$$\text{معدل الغياب فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام}} \times 100$$

ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع العاملين أما المتوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة ويمثل عدد أيام العمل الفعلية.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 137.

**ب- ترك الخدمة:** يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته)، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل. فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا لارتباطه بها وولائه لها، أي: رضاه عن العمل ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل كالآتي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

## 2- المقاييس الذاتية:

**أ- تقسيم الحاجات:** في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية، كالذي اقترحه (ماسلو)، ويمكن الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما ينتجه العمل من إشباع لمجموعة الحاجات المختلفة لديه.

**ب- تقسيم الحوافز:** وفي هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيما للحوافز التي ينتجها العمل والتي تعد من العوامل المؤثرة على الرضا مثل الأجر، ظروف العمل، الإشراف، فرص الترقية، ساعات العمل، جماعة العمل. (1)

## 2-8- مشاكل عدم الرضا الوظيفي:

من المشاكل المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي كالآتي:

**1- دوران العمل:** إن العلاقة بين الرضا عن العمل ودورانه هي علاقة سلبية، فبقدر ما يكون الرضا عاليا بقدر ما يكون دوران العمل أقل.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 138 - 139.

2- **الغياب:** تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله.

3- **حوادث العمل:** افترض بعض الكتاب والباحثين أن العاملين غير الراضين عن عملهم هم أكثر عرضة للحوادث من غيرهم لكن هذه الفرضية قلما تحدث ولم تثبت صحتها، وأنه لا يمكن أن نتخيل شخص غير راض عن عمله يضع يده أمام آلة حادة ليصاب بحادث عمل، لكن يمكن القول بأن الشخص التعيس في عمله أكثر عرضة للإصابة بحوادث العمل أكثر من غيره.

4- **ترك الخدمة:** يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (الاسقالة) كمؤشرات لدرجة الرضا العام عن العمل.

5- **الأداء:** من خلال العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي تظهر من خلال ارتفاع أو زيادة الروح المعنوية للموظف للعامل.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2011، ص 183 - 185.

سابعاً- الدراسات السابقة:

الثقافة التنظيمية:

7-1- دراسات محلية:

دراسة كمال بوقرة (2008/2007) بعنوان المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لقاوورات الغاز بباتنة، دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع عمل وتنظيم.

دارت معالم الإشكالية حول ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية أو بشكل آخر إلى أي حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية وتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية والتنمية؟

حيث انطلق الباحث من الفرضية العامة التالية: تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية تفرعت عنها الفرضيات التالية:

- كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.

- كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضه للإصابات والأمراض المهنية.

- كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.

- كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي اختار الباحث عينة مكونة من 363 عامل واستخدم أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة الموجهة الحرة والوثائق والسجلات.

- وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

توصل إلى صدق الفرضية العامة ويمكن تعميمها على المؤسسات الجزائرية لكن يؤخذ احتياطات منهجية.

- بروز فارق واضح بين قيم العدل، القانون والنظام الفعالية المكافأة من وجهة وأشكال سوء السلوك، تبديد الوقت الاعتداء مما يعكس العلاقة بين المتغيرين.

دراسة بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمسيلة للباحث إلياس سالم مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية 2006. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي إضافة إلى ذلك أدوات الدراسة الملاحظة المقابلة والاستمارة.

وكان السؤال للفرضية العامة كالتالي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

#### فرضيات الدراسة:

- تؤثر ثقافة المنظمة تأثير جوهري على أداء العاملين.  
- تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بجماعة العمل تأثير جوهري على أداء العاملين.

- تؤثر الثقافة التنظيمية للمنظمة إلى تشجيع الابتكار والإبداع.

#### وهدفت الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة وموضوع الأداء.  
- التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة المنظمة وأداء العاملين.  
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية وفي تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.

- للمساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء المتميز.

### نتائج الدراسة المتوصل إليها:

تؤثر الثقافة على أداء العاملين.

جماعة العمل عامل مهم للمؤسسة لتحقيق الانتاجية.

يسود المؤسسة روح المبادرة وتشجيعها من قبل العاملين وغياب حرية التصرف في حل المشاكل.

- المؤسسة لا تشجع ولا توفر مناخ للإبداع في طرق العمل وتحسينه وهذا راجع إلى القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية.

- المؤسسة لا توفر فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

### 7-2- دراسات عربية:

#### دراسة محمد بن غالب العوفي (2005):

بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية؟

وتمت صياغة الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض؟

- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض؟

- ما مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف خصائصهم الشخصية؟  
وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك للاعتماد على أدوات جمع البيانات التالية الملاحظة، المقياس، المقابلة.  
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق هي قيمة القوة، ثم الفاعلية ثم فرق العمل ثم الكفاءة ثم النظام وقيمة المكافأة وجميع هذه القيم تسود بدرجة متوسطة وأكدت هذه الدراسة على صعوبة عزل هذه المنظمات عن بيئتها.

#### الرضا الوظيفي:

#### 1-7- دراسات محلية:

- الحوافز والرضا "دراسة أجريت بمركز توزيع الكهرباء والغاز بمؤسسة سونلغاز بجيجل، كانت هذه الدراسة حول موضوع الحوافز والرضا الوظيفي والمنجزة في سنة الجامعية (2005-2006).

#### فروض الدراسة:

تضمنت الدراسة فرضية رئيسية وأخرى فرعية، الفرضية الرئيسية تمثلت في أن: هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز والرضا، أما الفرضيات الفرعية فتمثلت في: يؤثر الأجر على الروح المعنوية.

- المشاركة في الأرباح والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

- الاحترام والتقدير والرضا الوظيفي.

#### المنهج المستخدم:

استخدمت الدراسة طريقة المسح بالعينة لوصف الظاهرة المدروسة.

## أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الفنية التي تستخدم لجمع المادة العلمية كالملاحظة، والمقابلة، وكذلك الاستمارة بإضافة إلى السجلات والوثائق.

## العينة:

كما اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية المنظمة وتمثلت في سحب اسم واحد من جميع المصالح التابعة للمركز لكل رقم عشوائي.

**نتائج الدراسة:** لقد أكدت تحقيق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة، والتي مفادها أنه توجد علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية ضئيلة تؤدي إلى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه الوظيفي في حين أن تواجد مغريات كثيرة وحوافز كبيرة بأنواعها المختلفة خاصة المادية منها، بخلق نوع من الالتحام بين العامل والمؤسسة ويجعله لا يفكر في مغادرتها.

دراسة بوعكاز فريد "الإشراف والرضا الوظيفي" دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً (2007-2008)، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما هو نمط الإشراف الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العمال.

وفرضية الدراسة العامة كانت كالتالي: هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف السائد وطبيعة الرضا الوظيفي وتدرج تحت هذه الفرضية العامة فرضيتين جزئيتين هما:

- هناك علاقة دالة بين نطاق الإشراف والرضا الوظيفي.
- تعكس طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال، مستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة.

عينة الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة: هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف السائد وطبيعة الرضا الوظيفي، وذلك من خلال أن الإشراف الواسع والديمقراطي المبني على المرونة والمعاملة الحسنة والمشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى ارتياح ورضا العمال، في حين أن الإشراف الصارم والديكتاتوري المبني على المتابعة والرقابة الدقيقة يؤدي إلى تدمير العمال.

7-2- دراسات عربية:

(دراسة علاء طنطاوي، 2004): هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على عوائق توظيف الشباب السعودي في هذا القطاع، وأسباب العوائق وتحديد الأسباب المؤدية لها، واقتراح الحلول لمعالجتها وتحقيق الاستفادة القصوى من الفرص الوظيفية المتاحة في هذا القطاع الذي يبلغ عدد موظفيه 12.5 ألف موظف منهم 7 % سعوديون.

- كشفت الدراسة أن الرضا الوظيفي يشكل أحد العوامل المهمة في الارتقاء بجودة الخدمات، ويتعلق الرضا الوظيفي بالدوافع والاحتياجات المادية والمعنوية لدى الموظف، وأن الإدارة الفندقية الناجحة هي التي تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال التدريب وتطوير مهارات العاملين تحفيزهم، وأن من مسببات عدم الرضا الوظيفي مقدار الراتب.

كما أوضحت الدراسة أن من أسباب ترك الموظفين للعمل لساعات طويلة من العمل تشغيل العاملين طبقاً لجدول غير مراعية لظروفهم ونوعية الحياة والبيئة المحيطة بالعمل، فضلاً عن الاعتبارات الشخصية أخرى كالمطالبة براتب أعلى من العمالة الوافدة، وعدم إجادة اللغة الإنجليزية.

- دراسة إيناس فؤاد "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات" بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة لنيل شهادة الماجستير، في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، حيث انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده:

- ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات؟

**المنهج المستخدم:** هو منهج البحث الوصفي المسحي.

**نتائج الدراسة:** كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (0.02) ومستوى عال من الالتزام ووجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها (0.571).

ثامنا- الأبعاد النظرية للدراسة:

### 8-1- نظريات الثقافة التنظيمية:

- نظرية روح الثقافة: يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم<sup>(1)</sup>.

- نظرية التفاعل مع الحياة: تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لكل فرد في التنظيم طريقته في التعامل مع من حوله بمعنى أن له خارطة إدراكية خاصة والتي يقيم على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تمسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة أي أن أسلوب النظر هو فكرة الإنسان عن العالم كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص:

- عدم وجود فواصل بين (الثقافة والمنظمة).

- يحافظ الفرد في المنظمة عن القيم الثقافية للمنظمة دون تغييرها  
العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية<sup>(2)</sup>.

### - نظرية سجية الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبّر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة.

<sup>1</sup>- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال دراسة نظرية في الإدارة وممارسة وظائفها، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق 2004، ص 162.

<sup>2</sup>- حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية بحث مقدم مكمّل لنيل شهادة الماجستير، 2005، ص 38.

وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل والمعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

ويرى بعض العلماء من أمثال لينتون أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع بشخصيته بطابع معين.

وأن دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بما يلي:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.

- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل المورث الثقافي (العادات والتقاليد والخبرات ومعرفة القيم).

وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا التي توجد فيه هذه المنظمات ضمن الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول حقيقة بعض الأشياء مثل (الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة) الأشياء ذات قيمة مهنية، ومعايير السلوك.

- نظرية القيم: يعتقد أنصار هذه النظرية في مفهومها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة وحسب ويلر فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة فلسفة، 2007، ص 30 - 32.

## 8-2- نظريات الرضا الوظيفي:

يوجد العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا ومن بينها:

- نظرية العلاقات الإنسانية (1927-1932): "إلتون مايو" وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المنظمة.

حيث ترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين وأن العمال كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الجماعة، فتحقيق أهداف المنظمة لا يتحقق إلا في حالة إعادة الاعتبار للعنصر البشري، فالمنظمة كوحدة تنظيمية اقتصادية تحمل قيم لا يمكن فهمها أو تفسيرها إلا باعتماد على المركز الذي تمثله المنظمة، فالعاملين يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة واحدة تكفل لهم الرضا عن الوظائف التي يقومون بها<sup>(1)</sup>.

## - نظرية الحاجات الإنسانية (1934):

مؤسس هذه النظرية هو "إبراهام ماسلو" وهي من أكثر النظريات شيوعاً من حيث تفسير السلوك الإنساني لقد رتب ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها، وإذا ما شبعت هذه الحاجات يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر لها... وهكذا<sup>(2)</sup>.

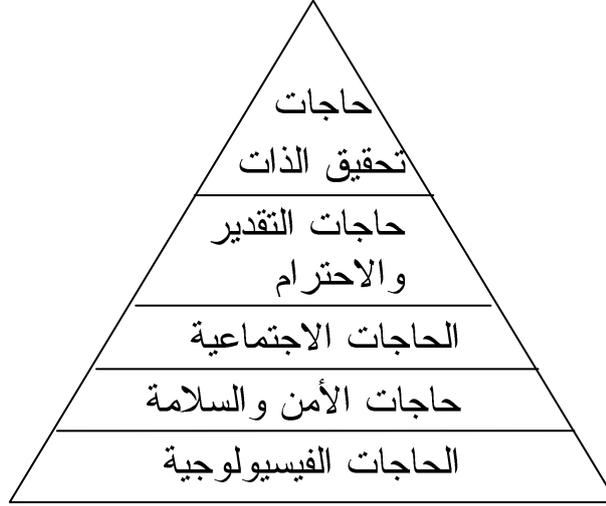
وقسم هذه الحاجات ابتداء من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وانتهاء بالحاجة إلى تحقيق الذات في قيمته، ويرى أن الإنسان ينتقل إلى كل

<sup>1</sup> - محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 3، 2008، ص 25.

<sup>2</sup> - محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي - والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 132 - 133.

حاجة بعد إشباع الحاجة السابقة حتى يصل إلى القمة وفي بيئة العمل يحقق من خلال تلك الإشباعات الرضا الوظيفي، والشكل الآتي يوضح التنظيم الهرمي للحاجات الذي وضعه أبراهام ماسلو:

الشكل رقم (03): يوضح سلم الحاجات (ماسلو)



المصدر: المرجع السابق: ص 132.

وقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات:

### 1- الحاجات الفيزيولوجية:

وتتمثل في الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره كالطعام والماء والهواء والجنس.

### 2- حاجات الأمن والسلامة:

تشمل هذه الحاجات على حاجة الفرد للحماية من الأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية الفرد في العمل الضروري للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية<sup>(1)</sup>.

### 3- حاجات التقدير والاحترام:

وتتضمن هذه الحاجات الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن تحقيقه من خلال الكفاءة والمناقشة والاستقلالية واعتراف

<sup>1</sup> - المرجع السابق: ص 133.

الأخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراتب عليا، والحرمان من تقدير الذات يخلق نوعا من الشعور بعدم القدرة على العمل أي شيء وهذا يخلق الكبت والحرمان عند الفرد.

#### 4- حاجات تحقيق الذات:

وهذه تعمل على حاجة الفرد إلى أن يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناء على قدراته وكفاءته، حيث ترتبط هذه الحاجة بالتحصيل والإنجاز والتعبير عن الذات<sup>(1)</sup>.

#### - نظرية هيرزبيرغ ذات العاملين:

اقترح هيرزبيرغ مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر على سلوك الفرد في التنظيم وهي عوامل وقائية وعوامل دافعية، فالعوامل الوقائية تنتمي إلى محتويات العمل وبيئته وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله، وتتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين وشعوره بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب...الخ.

فإذا شعر العامل أن سياسة التنظيم متوازنة والرواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى وأن علاقاته طيبة مع الآخرين فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا، إلا أن هذه العوامل ليست كافية لتحوز على رضا العامل وتحفزه إلى مستوى أعلى من الإنجاز<sup>(2)</sup>.

ولذلك فإن هناك نوع آخر من العوامل تختص بحفز العامل وتتمثل في الانجاز والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم...الخ. وهذه العوامل تنتمي إلى محتويات العمل أو الوظيفية، فإذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضيا عن عمله، ويرى هيرزبيرغ أنه استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 133 - 134

<sup>2</sup> - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2010، ص 127.

العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها فإن العامل سيقوم بتأدية مهمته بشكل أفضل<sup>(1)</sup>.

### - نظرية فروم للتوقع:

كان "فيكتور فروم" أول من وضع هذه النظرية التي مفادها أنه يمكن دفع الأفراد للتصرف بطرق معينة تقضي إلى نتائج متوقعة، حيث أكد فروم على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه عن عمله.

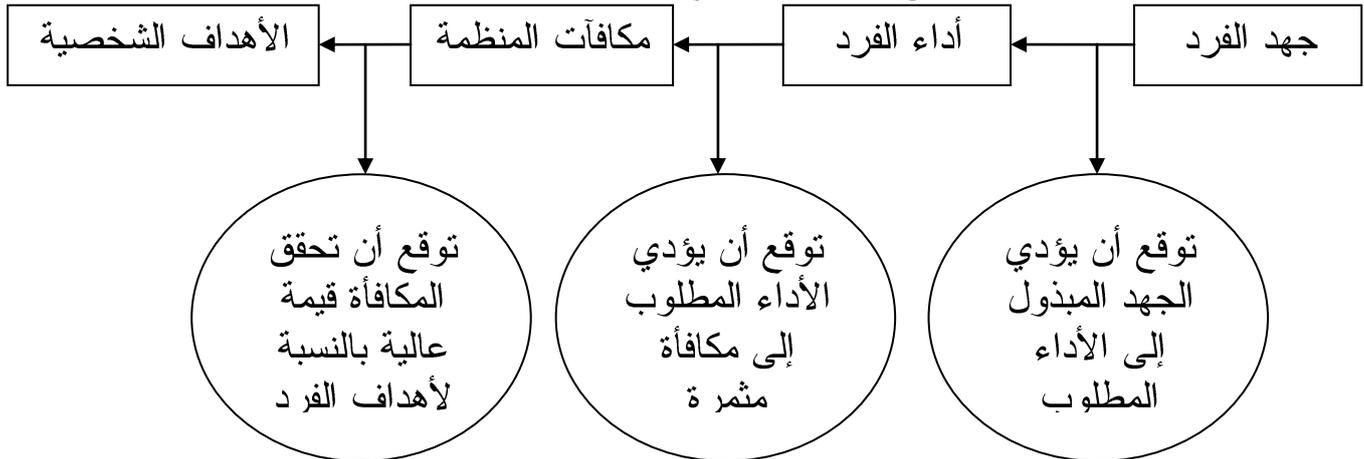
وترتكز النظرية إجمالاً على ثلاث متغيرات أساسية:

- **التوقع:** مدى اعتقاد الفرد بأن قيامه بجهد معين سيؤدي إلى مستوى معين من الأداء.

- **الأداء:** هو وسيلة عندما يقود الجهد إلى مكافأة معينة.

- **القيمة:** هي التثمين الإيجابي أو السلبي الذي يعطيه الفرد للنتائج أو المكافأة التي سينالها، حيث تعكس القيمة هناك التفضيلات الشخصية وأولويات الأفراد ونسبة رضاهم بالعمل والقيمة<sup>(2)</sup>.

الشكل (04): يوضح مضمون التوقع.



المصدر: المرجع السابق، ص 224.

<sup>1</sup> - المرجع السابق: ص 127.

<sup>2</sup> - عبد الباري درة، محفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحنى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2012، ص 223 - 224.

## - نظرية اليابانية (Z) لوليام أوشي:

تعتبر من النظريات الحديثة التي توضح كيفية تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الدراسات والبحوث التي أجراها "ويليام أوشي"، بهدف معرفة سر نجاح المؤسسات اليابانية والتي اهتمت بمهارات العاملين وأهدافهم، وتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية السليمة في أسلوب الإدارة<sup>(1)</sup>.

كما نتعامل مع الموظف المتدني في الأداء بتطوير شخصيته بدل الحط من معنوياته، ومن مسؤوليتها أيضاً، مساعدة الذات الداخلية للعاملين من خلال ربط المنظمة بالمجتمع وبالفرد العامل.

فالمؤسسات اليابانية ينظر إليها على أنها مؤسسات عائلية تعتمد على زيادة الثقة والمودة والتعامل في العمل وزيادة الرضا الوظيفي<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 66.

<sup>2</sup> - عبد الباري درة، محفوظ جودة: مرجع سبق ذكره، ص 95.

## خلاصة الفصل:

ومما سبق يتضح لنا مدى أهمية الثقافة والرضا الوظيفي بالنسبة للفرد بصفة خاصة والتنظيم بصفة عامة، فالثقافة التنظيمية تستمد أهميتها من العناصر المكونة لها وذلك بتفاعل مختلف عناصرها داخل التنظيم إضافة إلى أنها لها دور فعال في تشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه نحو عمله وتمسكه ومحاولة البقاء والاستمرار في العمل.



# الإجراءات المنهجية

# الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية

- تمهيد.

أولا- مجالات الدراسة (المكانية، الزمنية، البشرية).

ثانيا- منهج الدراسة.

ثالثا- أدوات الدراسة.

رابعا- عينة الدراسة ومواصفاتها.

خامسا- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

- خلاصة.

**تمهيد:**

الإجراءات المنهجية هي إمتداد للفصل النظري، ويقصد بها الأساليب والطرق والأدوات المستخدمة لدراسة فرضيتنا العلمية، حيث تتضمن دراستنا مجموعة الإجراءات المنهجية الضرورية ومتمثلة في المجال المكاني - مؤسسة نفطال - فرع Gaz de pétroleliquéfi أي غاز البترول المميّع GPL والمجال البشري والزمني والمنهج المتبع والعينة إضافة إلى أدوات جمع البيانات، الملاحظة، والاستمارة، المقابلة.

**أولاً- مجالات الدراسة:**

**1- المجال المكاني - الجغرافي:**

تتميز مؤسسة نفطال فرع GPL بموقع استراتيجي في مدينة تيارت في منطقة صناعية -زعرورة- جنوب شرق الولاية على بعد 5 كلم، لها مساحة شاسعة تقدر بـ 8 هكتار، وهي مؤسسة متفرعة عن المؤسسة الأم (Sonatrach)، يرتفع رقم نشاطها وأشغالها في فصل الشتاء وذلك لتوفير طلبات متزايدة في هذا الفصل، ولكي توازي متطلبات الطلب والعرض.

**2- المجال الزمني:**

ويقصد به المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بمؤسسة نفطال-فرع- بولاية تيارت والتي مرت بثلاث مراحل:

**أ- المرحلة الأولى:** وكانت في 11 - 12 مارس وهي عبارة عن جولة استطلاعية حيث خصصت للاستكشاف المجال الجغرافي للدراسة والتعرف على مختلف الوحدات التابعة للمؤسسة، وجمع قدر من المعلومات الممكنة لطبيعة نشاطها وعدد عمالها وموقعها.

**ب- المرحلة الثانية:** امتدت من 02 إلى 05 أفريل 2018، وقد تم فيها إجراء مقابلة مع مسؤول المصلحة وعدد من العمال (إطارات، أعوان تحكم وتنفيذ)، وذلك بهدف جمع المعلومات والملاحظات عن سير العمل في المؤسسة -نفطال- وربط هذه المعلومات بموضوع دراستنا.

**ج- المرحلة الثالثة:** قمنا فيها بتوزيع استمارة البحث على عينة البحث وذلك من 17 إلى 22 أفريل 2018.

**3- المجال البشري:**

اشتملت الدراسة على العاملين بمؤسسة نفطال فرع G.P.L والذين بلغ عددهم 130، يشغلون رتبة إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ.

### ثانيا- منهج الدراسة:

يقصد به الطريق أو المسلك المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد تهمين على سير العقل وتحدّد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.

وفي دراستنا لموضوع دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة نפטال فرع -تيارت- GPL فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتبر من أكثر المناهج استخداما في مجال العلوم الاجتماعية نظرا لملائمته للظواهر الاجتماعية، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا.

### ثالثا- أدوات الدراسة:

لتسهيل عملية جمع المعلومات والمعطيات اتسعنا في بحثنا ببعض الأدوات المنهجية المتمثلة في:

#### 1- الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات، وأول أداة يستخدمها الباحث في دراسته.

تعرف الملاحظة على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة.<sup>(1)</sup>

حيث اعتمدنا على الملاحظة لتعرف على واقع مؤسسة نפטال-فرع- GPL وظروف سير العمل وملاحظة مؤشرات مرتبطة بموضوعنا محل الدراسة.

#### 2- المقابلة:

هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد ومحادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها أخذ المعلومات واكتشاف أنواع معينة من المعلومات والبيانات لاستغلالها في البحث العلمي والاستعانة بها في التوجيه وتشخيص ظاهرة ما<sup>(2)</sup>.

استعنا بتقنية المقابلة في بحثنا على عدد من العمال ومسؤول الإدارة بهدف جمع معلومات وبيانات تساعدنا على تحليل والمناقشة فرضينا.

<sup>1</sup> - إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار اليازورة، عمان، 2008، ص: 261.

<sup>2</sup> - نريمان يوسف لهون: استراتيجية البحث الاجتماعي (الأنثروغرافيا، الأسس والطرائق)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص: 255.

### 3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أهم وسيلة وأداة جمع البيانات، تقدم لأفراد العينة الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة. ولمحاولة كشف ومعرفة واقع محل الدراسة مؤسسة نפטال - فرع المرتبط بموضوعنا، وظفنا الاستمارة من أجل الحصول على معلومات وبيانات حول موضوع بحثنا.

وقد مرت استمارة هذه الدراسة بعدة خطوات قبل الوصول إلى شكلها النهائي، قمنا في البداية بانتقاء أسئلة ومؤشرات فرضيتنا وصياغة أسئلة استمارة والتي شملت ثلاث محاور:

**المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة والذي يضم 06 أسئلة.

**المحور الثاني:** يتعلق بالفرضية الأولى "تساهم القيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي" والذي يضم 15 سؤال.

**المحور الثالث:** يتعلق بالفرضية الثانية "يساهم العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي" والذي يضم 14 سؤال.

### 4- السجلات والوثائق:

تحصلنا على بعض السجلات والوثائق تتعلق بهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال - فرع، والنظام الداخلي للمؤسسة، ومختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

**رابعا- عينة الدراسة ومواصفاتها:**

**العينة:**

هي جزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحثية تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.

**- عينة الدراسة:**

تتمثل عينة الدراسة في عدد عمال نפטال فرع تيارت واعتمدنا في تحديدها على العينة العشوائية الطبقية نظرا لعدم تجانس مجتمع البحث من خلال المعطيات، وحرصا على تمثيل كافة طبقات مجتمع البحث في مفردات العينة الإجمالية والذي قدر عدد عماله 130، منهم 14 إدارات، 20 أعوان تحكم، 96 عمال تنفيذ.

خامسا- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

بناء على معطيات عينة الدراسة فإن اختيارنا للعينة كان بالطريقة التالية:

$$52 = \frac{40 \times 130}{100} \quad \text{عينة الدراسة}$$

ثم قمنا بأخذ من كل عينة طبقة تكون ممثلة للمجتمع البحث كان بالطريقة التالية:

$$6 \text{ إطارات} = \frac{52 \times 14}{130}$$

$$8 \text{ أعوان تحكم} = \frac{52 \times 20}{130}$$

$$38 \text{ عمال تنفيذ} = \frac{52 \times 96}{130}$$

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على التعريف بمؤسسة نפטال فرع تيارت بمختلف أقسامها ومواردها وكذا الهياكل الإدارية التي تديرها ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل أداة الاستمارة التي وزعناها على عينة الدراسة هدفنا من خلالها إلى جمع المعلومات والبيانات وكذا الاستعانة بالمقابلة والملاحظة في الميدان.



# عرض وتحليل ومناقشة النتائج

## الفصل الثالث:

# عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- تمهيد.

أولاً- عرض وتحليل بيانات الدراسة

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.

ثانياً- مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة

ثالثاً- استنتاج عام للدراسة.

**تمهيد:**

سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير البيانات الميدانية من خلال النتائج المتحصل عليها سنقوم بعرض النتائج في ضوء فروضها القيم التنظيمية والرضا الوظيفي والعمل الجماعي والرضا الوظيفي، ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

أولاً- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

**المحور الأول: البيانات الشخصية**

**الجدول رقم (01):** يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	تكرارات	الجنس
96.15 %	50	ذكر
3.85 %	02	أنثى
100 %	52	المجموع

تمثل المعطيات الواردة في الجدول رقم 01 المتعلقة بمتغير الجنس أن نسبة الذكور تمثل الغالبية العظمى في المؤسسة محل الدراسة فقدرت بـ 96.15 % حيث بلغ عددهم 50 عامل أما الإناث فبلغ عددهم عاملتين أي ما تمثله 3.85 %.

ومن هذه البيانات نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الذكور أكثر من الإناث وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة نطال (GPL) المختصة في غاز المميع وهذا ما يتطلب مجهوداً بدنياً لتسيير الآلات وهذا ما يعتمد أكثر على الجنس الذكر خاصة فننا أعوان التنفيذ وأعوان التحكم.

الجدول رقم (02): يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
3.85 %	02	أقل من 25 سنة
40.38 %	21	25 - 35
28.85 %	15	36 - 45
23.07 %	12	46 - 55
3.85 %	02	أكثر من 55
100 %	52	المجموع

تظهر البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (02) والتي تتعلق بمتغير السن أن معظم عمال مؤسسة نפטال GPL هم من الفئة العمرية 25 إلى 35 سنة بنسبة 40.38 % ثم تليها الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة تمثل 28.85 % وتأتي بعدها الفئة العمرية أقل من 25 سنة بـ 2 مفردة بنسبة 3.85 % ثم تليها فئة أكثر من 55 التي تمثل 02 مفردة بنسبة 3.85 % من عينة الدراسة.

ومن خلال هذه البيانات الكمية القول أن المؤسسة تحرص على الفئة العمرية الثانية أي نسبة الشباب وذلك ما يتميز به من قوة بدنية وديناميكية للعمل وهذا ما يتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة.

الجدول رقم (03): يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الحالة

العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
17.31 %	09	عازب (ة)
78.85 %	41	متزوج (ة)
1.92 %	01	مطلق (ة)
1.92 %	01	أرمل (ة)
100 %	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 03 الذي يمثل الحالة العائلية بأن 41

عاملا من أصل مجموع عينة الدراسة بنسبة 78.85% هم متزوجون.

وهذا مؤشر على الظروف المعيشية الجيدة والاستقرار الاجتماعي ثم

تليها فئة العزاب والبالغ عددها 09 مفردات بنسبة 17.31% من المجموع

الكلي مع تسجيل حالة طلاق واحدة بنسبة 1.92% وأرمل واحد بنسبة

1.92%.

الجدول رقم (04): يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير

المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5.77 %	03	ابتدائي
25 %	13	متوسط
50 %	26	ثانوي
19.23 %	10	جامعي
100 %	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (04) المتمثل في المستوى التعليمي بأن 26 عاملاً من إجمالي عينة الدراسة بنسبة 50 % هم لديهم مستوى ثانوي ثم يليها فيما بعد المستوى المتوسط بنسبة 25% بـ 13 مفردة ثم يأتي بعدها المستوى جامعي بـ 19.23% ومقدر عددهم بـ 10 مفردات وأخيراً الذين لديهم المستوى الابتدائي بنسبة 5.77% مقدر عددهم بـ 3 مفردات.

وتفسر هذه النتائج على أن العمال الذين لديهم المستوى الثانوي أغلبيتهم يركزون في ميدان العمل وهم يشكلون فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ أما الجامعيين فيشكلون فئة الإداريين من إطارات ورؤساء مصالح كما أن يمكن تفسير ذلك بأن العمال الذين لديهم مستوى ثانوي ومتوسط قد خضعوا إلى تكوين إضافي في مراكز التكوين وهذا ما لاحظنا عند نزولنا للميدان أن العمال الذين لديهم مستوى ثانوي متوسط ينشطون في الورشات.

الجدول رقم (05): يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	26.92 %
5 - 10 سنوات	21	40.38 %
11 - 16 سنة	10	19.23 %
17 - 22 سنة	07	13.46 %
المجموع	52	100 %

تظهر المعطيات الواردة في الجدول رقم (05) والمتعلقة بمتغير الأقدمية أن النسبة كبيرة للعمال الذين أقدميتهم تتراوح من 5- 10 سنوات حيث بلغ عددهم 21 عامل بنسبة 40.38% ثم تليها نسبة العمال الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 26.92 % والمقدر عددهم بـ 14 عامل ثم تليها العمال الذين أقدميتهم من 11- 16 سنة مقدر عددهم 10 مفردات بنسبة 19.23 % والنسبة الأخيرة هي للعمال الذين تبلغ أقدميتهم 17- 22 سنة حيث بلغ عددهم 7 عمال بنسبة 13.46 %.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن أغلب العاملين لديهم أقدمية مقبولة في هذه المؤسسة وهذا يدل على أن الموظفين يتمتعون بخبرة كافية في مجال عملهم مما يؤهلهم لتقديم أفضل ما لديهم ويجعلهم مطلعون على مختلف الميكانيزمات التي تتبعها مؤسستهم.

الجدول رقم (06): يوضح خصائص أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الوظيفية
11.54 %	06	إطار
15.38 %	08	عون تحكم
73.08 %	38	عون تنفيذ
100 %	52	المجموع

من خلال البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (06) والتي تتعلق بالفئة الوظيفية لعمال مؤسسة نפטال (GPL) نجد أن أغلب العمال يشكلون الفئة الوظيفية المتمثلة في أعوان التنفيذ حيث يبلغ عددهم 38 عون تنفيذ بنسبة 73.08 % ثم تليها فئة أعوان تحكم بنسبة 15.38% مقدر عددهم بـ 8 مفردات وأخيرا إطارات بنسبة 11.54 % مقدر عددهم 6 مفردات. ومن خلال هذه المعطيات يمكننا القول أن فئة أعوان التنفيذ تشكل الغالبية العظمى وهذا راجع طبيعة الأشغال التي يقوم بها العمال خارج الإدارة والتي تتطلب ممارسة عملية في الميدان.

## 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (07): يوضح تشجيع المؤسسة للاتصال بين الإدارة والعمال

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
36.54 %	19	دائماً
44.23 %	23	أحياناً
13.46 %	07	نادراً
5.77 %	03	أبداً
100 %	52	المجموع

من خلال هذه المعطيات في الجدول رقم (07) والمتعلق بتشجيع المؤسسة للاتصال بين الإدارة والعمال أن:

23 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 44.23 % يقرون أن المؤسسة أحياناً ما تشجع الاتصال بين الإدارة والعمال.

19 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 36.54 % يقرون أن المؤسسة دائماً ما تشجع الاتصال بين الإدارة والعمال.

07 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 13.46 % يقرون أن المؤسسة نادراً ما تشجع الاتصال بين الإدارة والعمال.

03 مفردة بنسبة 5.77 % يقرون أن المؤسسة لا تشجع أبداً الاتصال بين الإدارة والعمال.

ومن خلال المعطيات نستنتج أن هناك اتصال بين الإدارة والعمال وهذا ما أكدته لنا رئيس المصلحة أن المؤسسة تشجع الاتصال بشكل مباشر على مختلف المستويات الإدارية لضمان وصول المعلومات بوضوح وشفافية وتجنب إشاعات وحدوث أخطاء في تلقي هذه المعلومات وهذا ما يفسر وجود تنسيق وتبادل الآراء حول وضعية المؤسسة وهذا ما يمكن من صيرورة العمل بسرعة في الإنجاز وهذا ما ينمي للعاملين رفع من الروح المعنوية وبالتالي الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (08): يوضح توفير المؤسسة لفرص المشاركة في اتحاد

القرار

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	نعم
36.54%	19	توطيد الثقة بين الإدارة والعمال	نعم
21.15%	11	زيادة الشعور بالانتماء	
13.46%	07	تقسيم المسؤولية الجماعية	
28.85%	15		لا
100%	52		المجموع

تظهر الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (08) والمتعلق بتوفير المؤسسة لفرص المشاركة في اتخاذ القرار أن 37 من مجموع عينة الدراسة بنسبة 71.15% أجابوا بأن المؤسسة توفر فرص للمشاركة في اتخاذ القرار والسبب ذلك يجعلهم يوطدون الثقة بين الإدارة والعمال، حيث بلغت نسبتها 36.54% ثم تليها النسبة المتعلقة بزيادة الشعور بالانتماء بنسبة 21.15% ثم تليها تقييم المسؤولية الجماعية بنسبة 13.46%.

أما بالنسبة للعينة الذين ينفون أن المؤسسة لا توفر فرص للمشاركة في اتخاذ القرار ويقدر عددهم بـ 15 مفردة بنسبة 28.86%.

ونستنتج من خلال المعطيات أن المؤسسة نستنتج أن المؤسسة توفر فرص للمشاركة في اتخاذ القرار وذلك لاستفاد من خبراتهم وذلك عن طريق إشراكهم في رسم سياستها وإشعارهم بأهميتهم وبالتالي زيادة ولائهم للمؤسسة وكذا إشباع حاجات وتحقيق الذات وشعورهم بالرضا الوظيفي وهذا ما اعتبرته نظرية Y لمارك جريجور أن المشاركة في اتخاذ القرار تدفع الفرد إلى تحمل المسؤولية تزيد من ارتباطه ورغبته في البقاء في المؤسسة. كما يمكن تفسير ذلك على أن المؤسسة تتبع الأسلوب الديمقراطي في توفير فرص للمشاركة في اتخاذ القرار.

## الجدول رقم (09): يوضح تطبيق المؤسسة لنظام التحفيز

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
26.92%	14	مادية	نعم
13.46%	07	معنوية	
38.46%	20	كلاهما	
21.15%	11	لا	
100 %	52	المجموع	

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (09) والمتعلق بتطبيق المؤسسة لنظام التحفيز أن:

41 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 78.84 % أجابوا أن المؤسسة تطبق نظام التحفيز من بينهم 38.46 % الذين أقرروا أن المؤسسة تطبق التحفيز المادي والمعنوي ثم تليها بنسبة 26.92 % الذين أجابوا أن المؤسسة تطبق التحفيز المادي ثم نسبة 13.46 % الذين يقرون أن المؤسسة تطبق التحفيز المعنوي ثم تليها نسبة 21.15 % ينفون تطبيق المؤسسة لتحفيز بـ 11 مفردة.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن الحافز المادي لا يكفي لشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله إنما يحتاج إلى حوافز معنوية تدفعه إلى تحسين عمله وإتقانه ، فالعمال الذين يقرون بالحافز المادي يمكن أن تطبق عليهم نظرية تايلور الإدارة العلمية أما العمال الذين أقرروا بالحافز المعنوي يمكن تطبيق عليهم نظرية العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (10): يوضح تقييم الأداء في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
44.23 %	23	المؤهلات
21.62 %	11	الأقدمية
34.62 %	18	كفاءة الأداء
100 %	52	المجموع

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (10) والمتعلق بتقييم الأداء أن:

23 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 44.23 % الذين يؤكدون على أن المؤهلات هي التي تعتمد من طرف المؤسسة في تقييم الأداء.

18 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 34.62 % الذين يؤكدون على أن كفاءة الأداء هي أساس لتقييم الأداء.

11 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 21.15 % الذين أجابوا أن المؤسسة تعتمد على أقدمية العمال في تقييم الأداء.

ومن خلال هذه الشواهد نستطيع القول أن هناك تباين في إجابات أفراد العينة وهذا ما تفسره أن الأفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على معايير علمية لتقييم أدائهم خاصة العمال الذين لديهم مؤهلات في التخصص وهذا ما يمكن استنتاجه أن المؤسسة تعتمد على أصحاب المؤهلات وكفاءة الذين يمكن أن يقدموا إضافة للمؤسسة وبدرجة أقل تعتمد على أصحاب الأقدمية.

الجدول رقم (11): يوضح مواظبة للحضور للعمل في الوقت المحدد

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 98.08	51	دائماً
% 1.92	01	أحياناً
% 00	00	أبداً
% 100	52	المجموع

تظهر الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (11) والمتعلق بمواظبة للحضور للعمل في الوقت المحدد أن:

51 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 98.08 % هم موظفون على الحضور في الوقت المحدد و 01 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 1.92 % يؤكدون أحياناً ما يوظفون للحضور في الوقت المحدد.

ومن خلال المعطيات نستنتج أن غالبية أفراد العينة موظفون للحضور في الوقت المحدد وهذا راجع إلى احترام اللوائح والقوانين للمؤسسة كما يدل على الانضباط العمال وكما يمكن تفسيره إلى رقابة ذاتية ومشاركة في تحقيق أهداف المنظمة ومن خلال تواجدها في الميدان فإن المؤسسة توفر وسائل النقل بشكل جيد للعامل.

الجدول رقم (12): يوضح توفير المؤسسة للجو المناسب لتأدية العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
53.85 %	28	نعم
5.77 %	03	لا
40.38 %	21	نوعا ما
100 %	52	المجموع

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (12) والذي يوضح توفير المؤسسة للجو المناسب للعمل أن:

28 من مجموع العينة المختارة بنسبة 53.85 يؤكدون على توفير الجو المناسب لتأدية العمل.

كما أكد 21 مفردة من مجموع العينة مختار بنسبة 40.38 % أجابوا بنوعا ما على أن المؤسسة توفر الجو المناسب وأخيرا 03 مفردات بنسبة 5.77% يقرون بعدم توفير المؤسسة للجو الملائم لتأدية العمل.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن غالبية العمال من عينة الدراسة يقرون بتوفير المؤسسة للجو الملائم، حيث تعتبر الظروف عاملا مؤثرا في كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه، حيث كلما كانت الظروف العمل مناسبة كلما كان استعداد الفرد للعمل على أحسن وجه ويمكن تحقيق عدة أهداف وراء هذه الظروف زيادة الانتماء وتحفيز العمال والحد من الغياب وهذا ما يساهم في رغبتهم في البقاء والاستمرارية وإعطاء وجه مشرف للمؤسسة وهذا ما أكدت عليه نظرية "Z" اليابانية لوليام أوشى، حيث أعطت اهتمام شامل بالموظفين من خلال توفير جو اجتماعي ملائم وترسيخ القيم لديهم.

الجدول رقم (13): يوضح مشاركة العاملين في التسيير

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	نعم
26.92	19	فعلية	نعم
% 25	13	شكلية	
% 48.08	25	لا	
% 100	52	المجموع	

يوضح الجدول رقم (13): والمتعلق بمشاركة العاملين في تسيير المؤسسة أن:

27 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 51.92 % يؤكدون على المشاركة في التسيير من بينهم 26.92 % يقرون بمشاركة فعلية و 25 % يؤدون على مشاركة شكلية فيما أقرت 25 مفردة من مجموع عينة الدراسة نسبة 48.08 % ينفون أن تكون المؤسسة تشاركتهم في التسيير.

ومن خلال هذه المعطيات يمكننا القول هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فمن خلال إجاباتهم نجد أن المؤسسة تشاركتهم في التسيير بشكل فعلي أو بشكل شكلي فالعاملين الذين يتم إشراكهم بشكل فعلي هم الذين تكون لديهم خبرة وكفاءة والذين تربطهم علاقات متينة بين الإدارة العليا أما العاملين الذين تكون لهم مشاركة في تسيير بشكل شكلي فأكدوا لنا أن المؤسسة تشاركتهم في تسيير بصفة صورية وذلك لكسب ودهم ورضاهم والحفاظ على تماسك التنظيم وتحقيق الاستقرار أما العاملين الذين ينفون المشاركة في التسيير أكدوا لنا على وجود فجوة بين الإدارة والعمال.

الجدول رقم (14): يوضح تطبيق المؤسسة لسياسة العدل والمساواة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
40.38 %	21	نعم
13.46 %	07	لا
46.15 %	24	نوعا ما
100 %	52	المجموع

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (14) والمتعلق بتطبيق المؤسسة لسياسة العدل والمساواة أن 21 مفردة من مجموع عينة المختارة بنسبة 40.38 % يقرون أن المؤسسة تطبق سياسة العدل والمساواة، كما أكدت 24 مفردة بنسبة 46.15 % على أن المؤسسة نوعا ما تطبق المؤسسة لسياسة العدل والمساواة وفي الأخير 7 مفردات بنسبة 13.46 % ينفون تطبيق المؤسسة لسياسة العدل والمساواة.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة تعمل على تحفيز العمال عن طريق نظام العدل والمساواة وهذا ما يساهم في تقليل من حدة الصراعات والنزاعات والمحافظة على التماسك والاستقرار الوظيفي.

وفي هذا السياق أكدت نظرية العدالة (ستاسي آدمز) فهي تركز على إدراك الأفراد للإنصاف الذي يعاملون به خاصة عن العدالة الاجتماعية والمكافآت.

الجدول رقم (15): يوضح التقدير والاحترام من قبل المشرفين

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	
% 48.08	25	رفع من الروح المعنوية	نعم
%23.08	12	زيادة الدافعية	
%13.46	07	زيادة الولاء	
%15.38	08		لا
%100	52		المجموع

يوضح الجدول رقم (15) والمتعلق بالتقدير والاحترام من قبل المشرفين أن 44 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 74.6% يقرون بوجود تقدير والاحترام من قبل المشرفين من بينهم 48.08% يؤيدون أن التقدير والاحترام يساهم في رفع من روح المعنوية. ومنهم 23.08% يؤكدون أنه يزيد من دافعية ومنهم 13.46% أجابوا بزيادة الولاء.

أما الذين أجابوا بعدم تلقي التقدير والاحترام 15.38% بـ 8 مفردة ونستنتج من خلال المعطيات أن هناك علاقات وطيدة بين العمال والمشرفين وهذا ما يساهم في تحفيزهم وشعورهم بالطمأنينة داخل المؤسسة ولا يفكرون في مغادرتها وهذا ما أكدت عليه نظرية الحاجات ابراهام ماسلوا أن الفرد بحاجة إلى التقدير لتحقيق ذاته.

الجدول رقم (16): يوضح إتباع الإدارة الأسلوب الحوار في حل

مشاكل العمال

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
40.38 %	21	نعم
19.23 %	10	لا
40.38 %	21	أحيانا
100 %	52	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (16) والذي يوضح إتباع المؤسسة لأسلوب الحوار في المؤسسة أن 21 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 40.38% يؤكدون على إتباع المشرفين أسلوب الحوار في حل مشاكلهم كما أكدت 21 مفردة مجموع عينة الدراسة بنسبة 40.38% أن أحيانا ما يتبع المشرفين أسلوب الحوار في حل مشاكل العمال وأخيرا 10 مفردات من مجموع العينة المختارة بنسبة 19.23% ينفون إتباع المؤسسة لأسلوب الحوار في حل مشاكل العمال.

ومن خلال هذه المعطيات يمكننا القول أن المشرفين في المؤسسة يتبعون أسلوب الحوار في حل مشاكل العمال وهذا ما دلت عليه مقابلة من خلال تأكيد لرئيس المصلحة أن المؤسسة توفر قنوات للحوار والاتصال فهي تتبع سياسة الباب المفتوح وذلك عن طريق الاستماع لشكاوى وحل مشكلات العالقة وهذا ما يكسب ولاء ورضا العاملين وشعورهم أنهم جزء من المؤسسة.

الجدول رقم (17): يوضح تماشي القدرات مع الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
65.38 %	34	نعم
7.69 %	04	لا
26.92 %	14	نوعا ما
100 %	52	المجموع

تظهر لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (17) والمتعلق بتماشي القدرات مع وظيفة

أن 34 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 65.38 % يؤكدون على توافق قدراتهم مع وظيفة.

كما أكد 14 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 26.92 % أن نوعا ما تتماشى القدرات مع الوظيفة.

في حين نجد 4 مفردات من مجموع الدراسة بنسبة 7.69 % لا يرون تماشي قدراتهم مع الوظيفة.

ومن خلال المعطيات في الجدول يمكننا القول أن غالبية أفراد العينة لديهم رضا تام وقناعة على التوافق والانسجام بين القدرات والوظيفة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، مع مراعاة كفاءة الأداء والمؤهلات العلمية خاصة أن أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي ومتوسط وهذا ما يساهم في سهولة الاندماج والتأقلم وعدم الإحساس العامل الاغتراب في الوظيفة.

## الجدول رقم (18): يمثل حرية التصرف في أداء العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
67.31 %	35	نعم
32.69 %	17	لا
100 %	52	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (18) والمتعلق بحرية التصرف أن:

35 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 67.31 % أجابوا أنهم يشعرون بحرية التصرف في أداء عملهم.

17 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 32.69 % الذين يؤكدون أنهم لا يشعرون بحرية التصرف.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن غالبية أفراد العينة يشعرون بحرية التصرف في أداء عملهم وهذا ما يمكن أن نفسره عدم وجود رقابة لصيقة وهذا ما ينعكس بإيجاب على إجراءات وقواعد العمل واضحة كلما أدى ذلك إلى سهولة استيعابها من قبل العاملين، وهذا ما يمكننا قوله أن كلما كانت هذه القواعد والقوانين واضحة كلما أدى العامل عمله بكل الاستقلالية وراحة بدون قيود وضغوط وهذا ما يدفعه إلى الرضا الوظيفي والالتزام.

## الجدول رقم (19): يوضح رضا عن منصب العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
73.08 %	38	نعم
5.77 %	03	لا
21.15 %	11	نوعا ما
100 %	52	المجموع

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (19) والمتعلق برضا العمال عن منصب عملهم أن:

38 من مجموع عينة الدراسة بنسبة 73.08 % يقرون برضا عن منصب عملهم وكما أكدت 11 مفردة من مجموع عينة الدراسة بنسبة 21.15 % يقرون أنهم راضون عن منصبهم في العمل.

03 مفردات من مجموع عينة المختارة بنسبة 5.77 % غير راضين عن عملهم.

ومن هلال هذه المعطيات يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة راضين عن منصب عملهم وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريت مع أفراد العينة أنهم يشعرون بسعادة نتيجة الظروف والجو الملائم والعلاقات الحسنة التي بينهم وبين الرؤساء وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية إلتون ماياوا.

الجدول رقم (20): يوضح الاستمرارية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
75 %	39	نعم
25 %	13	لا
100 %	52	المجموع

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (20) والمتعلق للاستمرارية في العمل أن 39 من مجموع العينة الدراسة بنسبة 75% لديهم دوافع قوية الاستمرارية في العمل.

كما أكدت 13 مفردة من مجموع عينة الدراسة نسبة 25 % ليست لديهم دوافع قوية الاستمرارية في العمل.

ومن خلال هذا يمكننا القول أن أغلبية العاملين لديهم دوافع قوية الاستمرارية في العمل وهذا ما يفسر وجود رابطة قوية وولاء العاملين للمؤسسة نظرا لاملاكهم للقيم التنظيمية التي تقودهم إلى التمسك بعملهم وهذا ما يؤكد على تبني المؤسسة لثقافة قوية وهي ثقافة الانتماء التي تعبر عن قيم تسيير كلما كانت ثقافة قوية كلما انعكس ذلك بإيجاب على استقرار المنظمة.

## الجدول رقم (21): يوضح مغادرة العمال للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	نعم
25 %	13	الحصول على أجر أعلى	نعم
19.23 %	10	الحصول على ترقية أفضل	
00 %	00	الوضع السيئ للمؤسسة	
55.77 %	29		لا
100 %	52		المجموع

تؤكد الشواهد الواردة في الجدول رقم (21) والمتعلق بمغادرة المؤسسة

أن:

29 مفردة من مجموع العينة مختارة بنسبة 55.77% يفضلون البقاء في المؤسسة لأنها مصدر رزقهم وتحقيق ذواتهم وطموحاتهم إضافة إلى أن المستويات التعليمية لأغلبهم لا تسمح لهم في عصر المنافسة لإيجاد عمل بنفس القيمة.

أما العمال الذين يفكرون في مغادرة المؤسسة فأغلبهم يرجعون السبب إلى سببين رئيسيين هما الحصول على أجر بـ 13 مفردة بنسبة 25% أما العمال الذين يفضلون مغادرة المؤسسة بسبب الحصول على ترقية بـ 10 مفردات بنسبة 19.23% ولكنهم في نفس الوقت متخوفون من فرص العمل في السوق والبطالة.

وعلى العموم على المؤسسة أن توفر لعمالها الظروف الملائمة للعمل وتحارب فكرة المغادرة لمؤسسة خاصة المحافظة على العمال ذوي الكفاءة.

## 2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول قم (22): يوضح فائدة العمل الجماعي للعامل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 84.61	44	نعم
% 15.38	08	لا
%100	52	المجموع

تبين البيانات الموجودة في الجدول رقم (22) أن 44 مفردة من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 84.61% يعتقدون أن العمل الجماعي مفيد لهم، بينما 8 مفردة من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم المئوية بـ 15.38% ترى بأن العمل الجماعي غير مفيد لهم.

ومن خلال هذه المعطيات وحسب الملاحظات ومن خلال المقابلة التي قمنا بها مع بعض المبحوثين يمكن القول أن العمل الجماعي يحقق الظروف المناسبة التي تشجع على القيام بالأعمال الموكلة للفرد بأحسن طريقة، كما أن طبيعة الأشغال في المؤسسة نفضال-فرع- تيارت تستدعي التعاون والعمل ضمن جماعة، وهذا يفيد العامل بالشعور بالانتماء والارتياح وتبادل الخبرات والروابط الإنسانية وهذا ما أكدت عليه النظرية اليابانية التي تقوم على العامل الإنساني والروح الجماعة وإشراك العمال في اتخاذ القرار وخلق الجو الأسري في المؤسسة واتصالات المستمرة ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z الثقة، المهارة، الألفة والمودة.

الجدول رقم (23): يوضح تشجيع المؤسسة للعمل ضمن فريق

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	
28.85 %	15	التعاون	نعم
21.15 %	11	شعور المتزايد بالانتماء	
17.31 %	09	اكتساب الخبرات	
23.08 %	12	تحقيق الاستقرار	
9.61 %	05		لا
100 %	52		المجموع

من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم (23) الذي يوضح لنا أن 47 مفردة من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 90.39 % أكدوا على أن المؤسسة تشجع العمل ضمن فريق حيث أن 15 مفردة منهم ونسبتهم 28.85 % يعتقدون أن تشجيع المؤسسة للعمل ضمن فريق يساهم في التعاون، أما 12 مفردة منهم بنسبة 23.08 % يعتقدون أن تشجيع المؤسسة للعمل ضمن فريق يساهم في تحقيق الاستقرار، أما 11 مفردة منهم ونسبتهم 21.15 % يعتقدون أن تشجيع المؤسسة للعمل ضمن فريق يساهم في شعور المتزايد بالانتماء، ونجد أن 09 مفردة منهم ونسبتهم 17.31 % يعتقدون أن المؤسسة للعمل ضمن فريق يساهم في اكتساب الخبرات، وفي مقابل ذلك نجد 05 مفردة من عينة الدراسة يرون أن المؤسسة لا تشجع العمل ضمن فريق ومنه فإن هذه النتائج تثبت أن المؤسسة تشجع العمل ضمن فريق بدرجة كبيرة من التعاون والانتماء والاستقرار واكتساب الخبرات، والذي يمكنهم من تحقيق الأداء فردي وجماعي الجيد وهذا ما أجاب به معظم أفراد العينة وما لاحظناه أثناء فترة الدراسة الميدانية بالمؤسسة خاصة عمال التنفيذ وأعوان التحكم في علاقاتهم مع بعضهم باعتبارهم مرؤوس ورئيس مباشر، خاصة أن تشجيع المؤسسة للعمال الجماعي يمثل لها نقطة قوة لمسايرة متطلبات السوق.

الجدول رقم (24): يوضح مشاركة الزملاء في حل مشاكل المهنية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
73.08 %	38	نعم
26.92 %	14	لا
100 %	52	المجموع

تبين البيانات الموجودة في الجدول رقم (24) أن 38 مفردة من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 73.08 % يتشاركون مع زملائهم في حل المشاكل المهنية، بينما 14 مفردة من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم المئوية 26.92 % لا يتشاركون مع زملائهم في حل المشاكل المهنية.

من خلال المعطيات يتضح لنا أن أغلب العمال في المؤسسة يتشاركون فيما بعضهم في حل المشاكل المهنية، والتعاون في حلها مثل تعرقل سير العمل المتمثلة في نزاعات أو شكاوي أو تعطل المعدات الخاصة بالعمل، وذلك باقتراح حلول وتفاذي الوقوع في مشاكل وصراعات داخل المؤسسة.

## الجدول رقم (25): يوضح التنسيق المهام في فريق العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
44.23 %	23	دائماً
23.08 %	12	غالباً
26.92 %	14	أحياناً
5.77 %	03	نادراً
100 %	52	المجموع

من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم (25) أن 23 مفردة من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 44.23% يرون أنهم دائماً ما يتم التنسيق بينهم وبين فريق عملهم في مختلف المهام، في حين 14 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 26.92% أنه أحياناً يتم التنسيق بينهم وبين فريق عملهم في مختلف المهام. بينما 12 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 23.08% يرون أنه غالباً ما يتم التنسيق بينهم وبين فرق العمل في مختلف المهام بينما نجد 03 مفردة من عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 5.77% يرون أنه نادراً ما يتم التنسيق بينهم وبين فريق العمل في مختلف المهام.

من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد تغليب الطابع التعاوني على نشاط المؤسسة في تأدية مختلف المهام على مستوى الجماعة وعلى مستوى العمل الفردي، وذلك لزيادة شعور العامل بالانتماء وكذا تحقيق الإنتاج المطلوب.

وبالاستعانة بالملاحظة نجد أن عمال مؤسسة نפטال فرع تجمع علاقات صداقة وتكيف وتعاون وهذا راجع إلى سيادة المبادرة وروح الجماعة.

الجدول رقم (26): يوضح تقبل انتقادات فريق العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
25 %	13	دائماً
65.38 %	34	أحياناً
9.62 %	05	أبداً
100 %	52	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (26) يتضح لنا أن 34 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 65.38 % أجابوا بأنهم أحياناً ما يتقبلون انتقادات من فريق العمل، في حين نجد 13 مفردة من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 25 % أجابوا بأنهم دائماً يتقبلون انتقادات من فريق العمل، في حين نجد بينما 05 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 9.62 % أجابوا بأنهم لا يتقبلون انتقادات من فريق العمل.

من خلال المعطيات المذكورة في الجدول نجد أن أفراد العينة لديهم مبدأ تقبل انتقادات من طرف زملائهم فيما يخص إنجاز المهام والتعليمات في مهام العمل وهذا راجع إلى اعتبارهم أنهم يعملون ضمن نسق واحد ومسار واحد، وهذا ما يزيد من رضاهم وبالتالي ارتفاع مستويات الأداء لديهم وتنمية الشعور بالثقة والاحترام في حين نجد أن بعض الأفراد من العينة أكدوا أن عدم تقبل الانتقادات من طرف فريق العمل على اعتبار أنهم ينتمون إلى نفس الفئة المهنية، كما أكدوا على أن انتقادات يجب أن توجه إلى من هم أعلى منهم رتبة.

الجدول رقم (27): يوضح مشاركة أعضاء الفريق في تبادل الآراء

والأفكار

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
48.08 %	25	دائماً
46.15 %	24	أحياناً
5.77 %	03	أبداً
100 %	52	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (27) يتضح لنا أن 25 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 48.08% أجابوا بأنهم دائماً يشاركون أعضاء فريقهم في تبادل الأفكار والآراء، في حين نجد 24 مفردة من عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 46.15% يرون أنهم أحياناً ما يشاركون أعضاء فريقهم في تبادل الآراء والأفكار، بينما نجد 03 مفردة من عينة الدراسة التي تقدر نسبتهم بـ 5.77% أجابوا بأنهم أبداً لا يشاركون أعضاء فريقهم في تبادل الأفكار والآراء.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلب العاملين يحبذون العمل في إطار فريق وذلك يمكنهم من تبادل الآراء والخبرات والأفكار ويسهل عليهم الاندماج في العمل ويرفع مستوى الروح المعنوية والانتماء لديهم، إضافة إلى توحيد قيمهم وطريقة تفكيرهم هذا ما يسهل لهم خلق فرص الإبداع والابتكار، وتبادل وجهات النظر فيما بينهم.

الجدول رقم (28): يوضح الشعور بالاستقرار للانتماء لفريق العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
76.92 %	40	دائماً
23.08 %	12	أحياناً
100 %	52	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (28) يتضح لنا أن 40 مفردة من عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 76.92 % أجابوا بنعم انتمائهم لفريق عملهم يشعرون بالاستقرار في حين 12 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 23.08 % أجابوا بأن انتمائهم لفريق عملهم لا يشعرون بالاستقرار.

نستنتج من خلال المعطيات ومن خلال ما أقره بعض العمال في المقابلة التي أجريناها أن بقاء وانسجام واستمرار وجود فرق العمل راجع إلى التفاعل الدائم والإيجابي بين أعضائها، كما أثبتت نظرية الحاجة الإنسانية لماسلوا أن الإنسان اجتماعي بطبعه يكره العزلة والانفراد، يؤثر في مجتمع ويتأثر به، ويتعاون مع الآخرين حتى يتمكن من سد حاجاته، كما أنه يحب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مجابهة الأخطار وأيضاً تبادل الأفكار والشعور بالاستقرار والأمان.

الجدول رقم (29): يوضح التعرض للمشاكل وضغوطات ضمن فريق

العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
11.54 %	06	عدم توفر مقومات العمل (التقدير والاحترام)	نعم
19.23 %	10	عدم الانسجام	
69.23 %	36		لا
100 %	52		المجموع

من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم (29) يتضح لنا أن 36 مفردة من عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 69.23 % أجابوا بأنهم لا يتعرضون لمشاكل وضغوطات ضمن فريق العمل، أما 16 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 30.77 % أجابوا بنعم يتعرضون لمشاكل وضغوطات ضمن فريق العمل حيث أن 10 مفردة منهم بنسبة 19.23 % يعتقدون أن سببه عدم الانسجام، أما 06 مفردة منهم والتي تقدر نسبتهم بـ 11.54 % يعتقدون أن سببه عدم توفر مقومات العمل (التقدير والاحترام).

من خلال المعطيات نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أكدوا من خلال إجاباتهم أنهم لا يتعرضون للضغوطات في طرف فريق العمل وهذا يدل على ارتياحهم واستقرارهم.

في حين نجد بعض الأفراد من العينة أكدوا على أنهم يتعرضون لمشاكل وضغوطات ضمن فريق العمل وهذا يقلل من سرعة أدائهم ويدفعهم لارتكاب أخطاء في العمل وتعرقل تأدية المهام بالشكل المطلوب.

## الجدول رقم (30): رؤية العامل لنفسه في الجماعة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	
55.77 %	29	وجود أصدقاء	مدمج
42.32 %	22	مناخ تنظيمي	
1.92 %	01		منعزل
100 %	52		المجموع

من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم (30) والذي يوضح لنا 51 مفردة من عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 98.08 % حيث أن 29 مفردة منهم بنسبة تقدر بـ 55.77 % يرون أنفسهم مندمجون في جماعة العمل وهذا يعود إلى وجود أصدقاء أما 22 مفردة منهم بنسبة 42.32 % يرون أنفسهم مندمجون في جماعة العمل وهذا يعود إلى المناخ التنظيمي، في المقابل نجد 01 من عينة الدراسة بنسبة 1.92 % ترى نفسها منعزلة عن الجماعة في المعطيات الموجودة الجدول ومن خلال الاستعانة بالملاحظة نستنتج أن العمال يعملون في جو يسوده المحبة والتفاهم والانسجام والصدقة والثقة للقيام بالمهام، كما أن الاندماج في الجماعة أو الانعزال يعود إلى ذهنية وطبيعة الفرد.

## الجدول رقم (31): يوضح الثقة داخل فريق العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
36.54 %	19	-	زيادة بذل مجهود
11.54 %	06	-	زيادة التفاعل والتكيف
19.23 %	10	-	توطيد العلاقات بين الزملاء
26.92 %	14	-	تفويضك لصلاحيات ومسؤوليات أكبر
5.17 %	03		لا
100 %	52		المجموع

من خلال البيانات الموجودين في الجدول رقم (31) الذي يوضح لنا أن 49 مفردة من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 94.23 % أجابوا بأنهم نعم يحضون بالثقة داخل فريق عملهم حيث أن 19 مفردة منهم ونسبتهم 36.54 % يرون أن الثقة داخل فريق العمل تؤدي إلى زيادة بذل مجهود، أما 14 مفردة منهم بنسبة 26.92 % يرون أن الثقة داخل فريق العمل تؤدي إلى التفويض لصلاحيات ومسؤوليات أكبر، أما 10 مفردة منهم بنسبة 19.23 % يرون أن الثقة داخل فريق العمل يؤدي إلى توطيد العلاقات بين الزملاء، أما 06 مفردة منهم بنسبة 11.54 % يرون أن الثقة داخل فريق العمل تؤدي إلى زيادة التفاعل والتكيف، وفي المقابل نجد 03 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 5.77 % لا يحضون بالثقة داخل فريق عملهم.

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نستنتج أن غالبية العمال يشعرون بالثقة داخل فريق عملهم ويحبذون العمل الجماعي لما يحققه لهم من رضا ونشاط وانتماء وخلق مناخ تنظيمي يتميز بالحركية الملائمة لأداء الأعمال المطلوبة من الأفراد وتحقيق أحسن النتائج وهذا ما أكدت عليه نظرية

ماسلو للحاجات الإنسانية في تقدير الذات أن الإنسان يسعى دائماً من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه وأن الإنسان يرغب دائماً في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع.

الجدول رقم (32): مراعاة مصلحة الجماعة على مصلحة الخاصة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
69.23 %	36	نعم
30.77 %	16	لا
100 %	52	المجموع

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول رقم (32) يتضح لنا أن 36 مفردة من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 69.23% يرون أنهم يراعون مصلحة الجماعة على مصالحتهم الخاصة، في حين 16 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 30.77% يرون أنهم لا يراعون مصلحة الجماعة عن مصالحتهم الخاصة، من خلال هذه البيانات نستنتج أن أغلب العمال في مؤسسة نفضال يراعون مصلحة الجماعة وهذا يعود إلى الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي والتفاعل والانسجام. ومبدأ التعاون في العمل وبناء على المعلومات المجمع فإن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تتسم بالمرونة فهي تتسع وتضيق حسب المصالح والمنفعة المتبادلة بين الأفراد والجماعات وبالتالي شعور العامل بالاستقرار الوظيفي.

الجدول رقم (33): يوضح الشعور بالفخر والاعتزاز للانتماء لفريق

العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
67.31 %	35	نعم
15.38 %	08	لا
17.31 %	09	نوعا ما
100 %	52	المجموع

تبين البيانات الموجودة في الجدول رقم (33) أن 35 مفردة من عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 67.31 % يشعرون بالفخر والاعتزاز لانتمائهم لفريق العمل، في حين نجد 09 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 17.31 % أجابوا بأنهم نوعا ما يشعرون بالفخر والاعتزاز لانتمائهم لفريق العمل. بينما نجد 08 مفردة من عينة الدراسة والتي نسبتهم 15.38% أكدوا أنهم لا يشعرون بالفخر والاعتزاز لانتمائهم لفريق العمل.

من خلال المعطيات وبالاستعانة بالملاحظة نجد أن العمال في مؤسسة نפטال فرع تيارت تجمعهم علاقات عمل وعلاقات تبادلية مع الرؤساء والعمال والأقران والمرؤوسين وهذا ما أكدت عليه نظرية "هيرزبيرغ" ذات العاملين في العوامل الوقائية والتي تنتمي إلى محتويات العمل وبيئته وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله وتتمثل هذه العوامل في السياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية والشعور بالأمان والاستقرار في العمل، وهذا يولد لدى العامل الثقة ويجعله يشعر بالفخر والاعتزاز من خلال رفع الروح المعنوية وتكليفه بمسؤوليات واحترام آراءه ووجهات نظره وتقدير كفاءته وأداءه.

الجدول رقم (34): يوضح الرغبة في مواصلة العمل ضمن فريق

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
65.38%	34	نعم
34.62%	18	لا
100%	52	المجموع

من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم (34) أن 34 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 65.38% أجابوا بنعم أنهم يرغبون في مواصلة العمل ضمن فريق، بينما 18 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 34.62% أجابوا بأنهم لا يرغبون في مواصلة العمل ضمن فريق.

نستنتج من خلال هذه المعطيات ومن خلال الاستعانة بالملاحظة أن طبيعة العمل في مؤسسة نفطال GPL تيارات تستدعي العمل ضمن فريق والتعاون فهو يشكل نقطة قوة لأداء المهام وينمي لدى العمال الرغبة في العمل والانسجام وزيادة القابلية للعمل والإنجاز، كما أن أغلبية العمال لديهم الرغبة في مواصلة العمل ضمن فريق لأنه يسهل لهم عملية الاتصال وزيادة معدلات الانضباط واكتساب الخبرات من خلال احتكاكهم وتفاعلهم.

الجدول رقم (35): يوضح الرضا عن العمل ضمن فريق

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
73.08 %	38	نعم
26.92 %	14	لا
100 %	52	المجموع

من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم (35) يتضح لنا أن 38 مفردة من عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 73.08 % أجابوا بنعم أنهم راضين عن العمل ضمن فريق، في حين أجاب 14 مفردة من عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 26.92 % بأنهم ليسوا راضين عن العمل ضمن فريق.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلبية العمال في مؤسسة نפטال فرع تيارت يشعرون بالرضا لانتمائهم لفريق عملهم، لأن ذلك يشعدهم بالاندماج والانسجام وهذا ما لاحظناه على العمال في سلوكياتهم من تفاهم وتآزر وتعاون.

الجدول رقم (36): يربط بين تطبيق سياسة العدل والمساواة ومدى رضا العمال عن منصب العمل

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		تطبيق سياسة العدل والمساواة	الرضا عن المنصب في العمل
								نعم	لا
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
%73.07	38	%40.38	21	%5.77	03	% 26.92	14	نعم	
%7.69	04	%1.92	01	%2.85	02	% 1.92	01	لا	
%19.24	10	%5.77	03	%2.85	02	% 9.62	05	نوعا ما	
%100	52	48.07	25	13.47	07	38.46	20	المجموع	

تبين لإحصائيات الواردة في الجدول رقم (36) والمتعلق بالربط بين تطبيق سياسة العدل والمساواة ومدى رضا العمال عن منصب العمل أن:

- نسبة 40.38% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا أنه نوعا ما يتم تطبيق سياسة العدل والمساواة من قبل المؤسسة يدفع إلى رضا العمال عن منصب العمل.
- نسبة 26.92% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بنعم يتم تطبيق سياسة العدل والمساواة من قبل المؤسسة مما يدفع العاملين إلى رضا عن المنصب.
- نسبة 9.62% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بنعم ثم تطبيق سياسة العدل والمساواة من قبل المؤسسة، وهذا نوعا ما يؤدي إلى رضا العمال عن المنصب.
- نسبة 5.77% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بنوعا ما يتم تطبيق سياسة العدل والمساواة وهذا نوعا ما يؤدي إلى رضا العمال عن المنصب.

- نسبة 5.77% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا أنه لا يتم تطبيق سياسة العدل والمساواة من قبل المؤسسة لكنهم راضيين عن المنصب في العمل.

- نسبة 3.85% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا أنه لا يتم تطبيق سياسة العدل والمساواة من قبل المؤسسة مما يدفعهم إلى عدم الرضا عن المنصب في العمل.

- 3.85% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا أنه لا يتم تطبيق سياسة العدل والمساواة من قبل المؤسسة وهذا نوعا ما يدفعهم إلى الرضا عن المنصب في العمل.

- نسبة 1.92% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا أنه يتم تطبيق سياسة العدل والمساواة من قبل المؤسسة ولكنهم ليسوا راضين عن المنصب في العمل.

- نسبة 1.92% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا أنه نوعا ما يتم تطبيق سياسة العدل والمساواة من قبل المؤسسة ولكنهم ليسوا راضين عن المنصب في العمل.

ومن خلال هذه البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتأكد لنا أن تطبيق سياسة العدل والمساواة من قبل المؤسسة يدفع إلى رضا العمال عن المنصب، وهذا حسب ما أفادت به نتائج الدراسة المتحصل عليها، حيث أن نسبة عالية من العمال أقرروا بأن المؤسسة تطبق سياسة العدل والمساواة من قبل المؤسسة وهذا يساهم في زيادة الشعور بالانتماء والولاء والتكيف، وتحقيق الاستقرار في أداء مهامه الموكلة إليه وهذا ما يؤدي إلى رضاه عن المنصب في العمل.

الجدول رقم (37): يربط بين مشاركة أعضاء الفريق في تبادل الآراء والأفكار والرغبة في مواصلة العمل ضمن فريق

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		تبادل الآراء والأفكار بين الفريق مواصلة العمل في فريق	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
نعم		69.23%	36	5.77%	03	34.61%	18	28.85%	15
لا		30.77%	16	00%	00	11.54%	16	19.23%	10
المجموع		100%	52	00	03	13.47%	24	48.08%	31

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (37) والمتعلق بمشاركة أعضاء الفريق في تبادل الأفكار والآراء والرغبة في مواصلة العمل ضمن فريق أن:

- نسبة 34.61 % من إجمالي عينة الدراسة أقرروا في بعض الأحيان يتم مشاركة أعضاء الفريق في تبادل أفكار وآراء مما تدفع للمواصلة العمل ضمن فريق.
- نسبة 28.85 % من إجمالي عينة الدراسة أقرروا أنه دائما يتم المشاركة أعضاء الفريق في تبادل الآراء والأفكار مما يدفع أفراد الفريق في رغبة في مواصلة العمل ضمن فريق.
- نسبة 19.23 % من إجمالي عينة الدراسة أقرروا مشاركة أعضاء الفريق في تبادل الآراء والأفكار لا تدفعهم لمواصلة العمل ضمن فريق نسبة 11.54 % من إجمالي عينة الدراسة أقرروا أن تبادل الآراء والأفكار لا تدفعهم العمل ضمن فريق.
- نسبة 5.77 % من إجمالي عينة الدراسة أقرروا أبدا بأن مشاركة أعضاء الفريق في تبادل الآراء والأفكار تدفعهم لمواصلة العمل ضمن فريق.

ومن خلال هذه المعلومات الواردة في الجدول أعلاه يتأكد لنا أن مشاركة أعضاء الفريق في تبادل الآراء وأفكار تدفع في رغبة في مواصلة العمل ضمن فريق، وهذا حسب ما أفادت به نتائج الدراسة المتحصل عليها.

ويمكن تفسير هذا على أم مشاركة أعضاء الفريق في تبادل الآراء وأفكار يدفع العامل لتقديم أفضل ما لديه يشعر عامل بأنه جزء من الفريق وهذا ما يولد لديه الثقة والإحساس بالمسؤولية ورفع من روح المعنوية وبالتالي الرضا الوظيفي.

ثانيا - مناقشة وتفسير نتائج الجزئية والكلية للدراسة:

### 1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1-1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: تساهم القيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

تؤكد الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى والتي كان مفادها أن القيم التنظيمية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

حيث أكدت النتائج الواردة في الجدول رقم (08) والمتعلق بتوفير المؤسسة لفرص المشاركة في اتخاذ القرار أن إجمالي أفراد العينة بنسبة 71.15% يقرون أن المؤسسة توفر فرص المشاركة في اتخاذ القرار؛ وذلك يؤدي إلى توطيد الثقة بين الإدارة والعمال؛ زيادة الشعور بالانتماء تقسيم المسؤولية الجماعية بينهم، أما الجدول رقم (09) بنسبة 78.84% والمتعلق بتطبيق المؤسسة لنظام التحفيز المادي والمعنوي، كما أكدت نتائج الجدول رقم (11) والمتعلق بالمواظبة للحضور للعمل في الوقت المحدد حيث أقر مجموع أفراد العينة بنسبة 98.08% بأنهم مواظبون على الحضور في الوقت المحدد؛ وأكدوا إجمالي مجموع العينة في نتائج الجدول رقم (15) والمتعلق بالتقدير والاحترام من قبل المشرفين بنسبة 74.6% يقرون أنهم يحظون بتقدير والاحترام من قبل المشرفين وذلك يؤدي من الرفع من الروح المعنوية، زيادة الدافعية؛ زيادة الولاء؛ كما أكد إجمالي أفراد العينة في نتائج الجدول رقم (18) والمتعلق بحرية التصرف في أداء العمل بنسبة 67.31%.

أما الجدول رقم (19) والمتعلق برضا عن منصب العمل بنسبة 73.08% أقروا برضا عن منصب عملهم؛ أما النتائج الجدول رقم (20) المتعلق بالاستمرارية في العمل بنسبة 75% أكدوا أنهم يحبذون الاستمرارية في العمل.

كما أكدت نتائج الجدول رقم (36) الذي يربط بين العدل والمساواة والرضا عن منصب العمل أن 67.3% يقرون عن رضاهم لنظام العدل والمساواة المتبع من قبل المؤسسة.

ومن خلال النتائج يتبين أن مؤسسة المؤسسة نفضال تعتمد على القيم التنظيمية كالتحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، التقدير والاحترام... وذلك من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعمال وبناء على ما تقدم يمكننا القول أن

الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها أن القيم التنظيمية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي بذلك قد تثبت صحتها ومصداقيتها ميدانياً.

**1-2 نتائج فرضية الجزئية الثانية:** يساهم العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي.

أكدت الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الأولى والتي كان مفادها أن العمل الجماعي يساهم في الرضا الوظيفي.

أن النتائج الواردة في الجدول رقم (22) والمتعلق بفائدة العمل الجماعي حيث للعامل بنسبة 84.61% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا أن العمل الجماعي مفيد لهم وأكدت نتائج الواردة في الجدول (23) بنسبة 90.39% يؤكدون أن المؤسسة تشجع العمل ضمن فريق وهذا يؤدي إلى التعاون والشعور المتزايد بالانتماء واكتساب خبرات وتحقيق الاستقرار، أما نتائج الجدول رقم (24) والمتعلق بمشاركة الزملاء في حل المشاكل المهنية بنسبة 73.08% أكدوا أنهم يتشاركون مع زملائهم في حل المشاكل المهنية، كما أكدت نتائج الجدول رقم (28) والمتعلق بالشعور بالاستقرار للانتماء لفريق العمل أن 76.92% أكدوا أنهم يشعرون بالاستقرار لانتمائهم لفريق عملهم، أما نتائج الجدول رقم (30) المتعلق برؤية العامل لنفسه للجامعة بنسبة 98.08% يرون أنفسهم مندمجون في جماعة العمل وهذا راجع إلى وجود أصدقاء ومناخ تنظيمي، أما نتائج الجدول رقم (31) والمتعلق بالثقة داخل فريق العمل أن 94.23% أكدوا أنهم يحضون بالثقة داخل فريق العمل وذلك يؤدي إلى زيادة بذل مجهود، زيادة التفاعل والتكيف، توطيد العلاقات بين الزملاء، تفويض لصلاحيات ومسؤوليات أكبر، وأكدت نتائج الجدول رقم (33) المتعلق بالشعور بالفخر والاعتزاز للانتماء لفريق عملهم بنسبة 67.31% أنهم يشعرون بالفخر والاعتزاز لانتمائهم لفريق عملهم، كما أكدت نتائج الجدول رقم (35) المتعلق بالشعور بالرضا عن العمل ضمن فريق بنسبة 73.08% يقرون أنهم يشعرون بالرضا عن العمل ضمن فريق.

كما أكدت نتائج الجدول رقم (37) والذي يربط بين تبادل الآراء والأفكار والرغبة في مواصلة العمل ضمن فريق بنسبة 63.46% يؤكدون على أن تبادل الآراء والأفكار يدفعهم إلى الرغبة لمواصلة العمل ضمن فريق.

ومن خلال هذه النتائج وما لاحظناه في بحثنا الميداني يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة يحبذون العمل ضمن فريق الذي يكسبهم خبرات وتفاعل وتعاون وذلك ينمي لديهم الشعور بالانتماء والاستقرار والرضا وبناء على كل

هذه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها مساهمة العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي قد تثبت مصداقيتها ميدانيا.

**- النتيجة العامة للدراسة:**

بما أن الفرضية الأولى والثانية قد ثبت صدقها ميدانيا ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا القول أن الفرضية العامة والتي مفادها للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي قد ثبت صدقها ميدانيا.

**- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:**

توصلت النتائج الدراسة الراهنة إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي، ولقد اتضح ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها، والتي أكدت على أن القيم التنظيمية تساهم في تحقيق الرضا والعمل الجماعي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

اتفقت دراستنا مع دراسة محمد بن غالب العوفي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي إلى أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي هي العدل و الكفاءة، وفرق العمل كما أكدت الدراسة على صعوبة عزل المنظمات عن بيئتها الثقافية.

كما أكدت على ضرورة وجود ثقافة قوية داخل المنظمة وهذا ما وصلت إليه دراسة الراهنة التأكيد على قيمة العدل والعمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي.

كما تشابهت دراسة مع دراستنا في المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) وأدوات الدراسة الملاحظة والمقابلة.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة إلياس سالم حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية حيث تشابهت في أدوات جمع البيانات الملاحظة والاستمارة والمقابلة والمنهج المستخدم (المنهج الوصفي) كما اتفقت دراسة مع دراستنا في بعض النتائج حيث توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين كما ركزت على جماعة العمل في المؤسسة بأنها عامل مهم لتحقيق الإنتاجية وسيادة روح المبادرة وتشجيعها من قبل العاملين وهذا ما وصلت إليه دراستنا على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على سلوك العاملين كما توصلت على أن العمل الجماعي يساهم في التعاون والتماسك الفرد وتحقيق الرضا الوظيفي كما جاءت بعض النتائج عكس ذلك على أن المؤسسة لا توفر فرصا للمشاركة في اتخاذ القرار ولا توفر ولا تشجع مناخ الإبداع، وغياب حرية التصرف.

في حين اختلفت دراستنا مع دراسة كمال بوقره حول المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية حيث توصلت إلى أن الثقافة السائدة في المؤسسة لها علاقة بسوء السلوك في حين توصلت نتائج دراستنا الراهنة والتي أكدت على أن القيم التنظيمية لها تأثير على السلوك وتحقيق الرضا الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بين نتائج الدراسة الاختلاف إلى طبيعة الميدان.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة الحوافز والرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بمركز توزيع الغاز والكهرباء بجيجل ودراسة بوعكاز فريد حيث أكدت على أن الحوافز تؤدي الالتحام بين العمال ومنها الأجر الذي يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية والاحترام والتقدير والرضا الوظيفي يجعله لا يفكر في مغادرتها وهذا ما توصلت إليه الدراسة على أن الحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي، كما اختلفت الدراسة في المنهج المستخدم حيث تم اعتماد على المسح بالعينة في وصف الظاهرة وتشابهت الدراسة في أدوات جمع البيانات الملاحظة والمقابلة والاستمارة والعينة العشوائية الطبقية.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة إيناس فؤاد الذي ما وصلت إلى نتائج أن الإشراف المرن والمشاركة في اتخاذ القرار ويؤدي إلى الارتياح وأن هذا ما وصلت إليه دراسة إيناس فؤاد حول وجود علاقة بين الإشراف والالتزام والرضا الوظيفي وهذا ما وصلت إليه دراستنا على أن المؤسسة تشجع الاتصال وأسلوب الحوار في تعاملها مع العمال.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة (طنطاوي) حيث كشفت على أن الرضا الوظيفي يشكل أحد أهم العوامل المهمة بالارتقاء بالجودة ويتعلق الرضا بالدوافع المادية والمعنوية.

### استنتاج عام للدراسة:

لقد توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتي تخص كلا من المتغيرين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي سواء استنتاجات نظرية او ميدانية بمؤسسة نפטال GPL فرع تيارت الثقافة التنظيمية الثقافة التنظيمية سمة من سمات التي تميز المنظمات عن غيرها وسبب لنجاح أو فشل المنظمات.

- تتبنى المؤسسات ثقافة تنظيمية قوية تتلائم مع ميول والاتجاهات الأفراد من اجل الحفاظ على تماسك أفرادها.  
- يعد موضوع الرضا الوظيفي من أبرز الاهتمامات المنظمة للحفاظ على الاستقرار التنظيمي.

- إن الثقافة التنظيمية تعتبر متغير مهم في التأثير على سلوك العمال.  
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب أفراد العينة راضين عن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من خلال توفير المناخ المناسب والمشاركة في اتخاذ القرار والحوافز المعنوية والمادية وتشجيع أسلوب الاتصال والحوار والرغبة في الاستمرارية في المؤسسة.  
- الاهتمام بالموارد البشري من قبل المنظمة يساهم في رفع من الروح المعنوية وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الأداء الفعالية.  
الخاتمة:

ومن خلال ما تقدم انطلقا من الإشكالية والمعالجة الميدانية في مؤسسة ( نפטال) وبعد عرضنا لنتائج ومناقشتها بخصوص موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي  
لقد تبين لنا من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات الداخلية للمؤسسة لما لها من تأثير على سلوك العاملين والتي تشكل دافعا مهم نحو الرضا الوظيفي لأفرادها وزيادة الأداء والالتزام.

إن تحقيق الرضا الوظيفي هو أحد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات لما له من دور مهم على في نجاحها وذلك من خلال الثقافة كل مؤسسة التي ترسخها لدى أفرادها من قيم التقدير والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرار وفتح قنوات الاتصال وتشجيع المادي والمعنوي وتوفير المناخ المناسب وزرع ثقافة الانتماء وتشجيع العمل الجماعي من خلال قيم التعاون والثقة والاحترام والانسجام والتكيف والتفاعل وتنسيق المهام بين مختلف الأفراد ويظهر ذلك من خلال الرغبة في مواصلة العمل والاستمرارية، فالثقافة

التنظيمية توفر لأفرادها تماسكا كبيرا فيما بينهم فهي تتماشى مع الواقع المعاش.

وفي هذا السياق لقد توصلت دراساتنا وبناء على منطلقات النظرية والميدانية

إلى مجموعة من الاستنتاجات على أن الثقافة التنظيمية لها دور جوهري على تأثير على الأفراد وتوجيه سلوكهم لتحسين ورفع من روح المعنوية وبالتالي رفع من الأداء وهذا ما تم إثباته من خلال الدراسة الميدانية.

# خاتمة

ومن خلال ما تقدم انطلقا من الإشكالية والمعالجة الميدانية في مؤسسة (نפטال) وبعد عرضنا لنتائج ومناقشتها بخصوص موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي

لقد تبين لنا من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات الداخلية للمؤسسة لما لها من تأثير على سلوك العاملين والتي تشكل دافعا مهما نحو الرضا الوظيفي لأفرادها وزيادة الأداء والالتزام.

إن تحقيق الرضا الوظيفي هو أحد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات لما له من دور مهم على في نجاحها وذلك من خلال الثقافة كل مؤسسة التي ترسخها لدى أفرادها من قيم التقدير والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرار وفتح قنوات الاتصال وتشجيع المادي والمعنوي وتوفير المناخ المناسب وزرع ثقافة الانتماء وتشجيع العمل الجماعي من خلال قيم التعاون والثقة والاحترام والانسجام والتكيف والتفاعل وتنسيق المهام بين مختلف الأفراد ويظهر ذلك من خلال الرغبة في مواصلة العمل والاستمرارية؛ فالثقافة التنظيمية توفر لأفرادها تماسكا كبيرا فيما بينهم فهي تتماشى مع الواقع المعاش.

وفي هذا السياق لقد توصلت دراستنا وبناء على منطلقات النظرية والميدانية إلى مجموعة من الاستنتاجات على أن الثقافة التنظيمية لها دور جوهري على تأثير على الأفراد وتوجيه سلوكهم لتحسين ورفع من روح المعنوية وبالتالي رفع من الأداء وهذا ما تم إثباته من خلال الدراسة الميدانية.



# قائمة المراجع

أولاً- الكتب:

- 1- أحمد حامد بدر: السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 1995.
- 2- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 1999.
- 3- إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار اليازوري، عمان، 2008.
- 4- بن عنتر عبد الرحمان اليازوري: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الجزائر، ط 1، 2010.
- 5- جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، 2007.
- 6- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية الجامعة قالمة، الجزائر، د ط، 2004.
- 7- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال دراسة 104 نظرية في الإدارة وممارسة وظائفها، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق 2004.
- 8- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي-، دار وائل، عمان، ط 2، 2006.
- 9- صلاح الشنوناتي: مفاهيم أساسية وإدارة الأفراد، جامعة بيروت، ط 1، 1972.
- 10- طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ط 1، 2007.
- 11- طاهر منصور محسن الغالبي: وائل محمد صبحي إدريس، دار وائل للنشر، الاسكندرية، ط 1، 2007.
- 12- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الغريب، مصر، ط 1، 1992.

- 13- عبد الباري درة، محفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحنى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2012.
- 14- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، مصر، ط 1، 1983.
- 15- فرح طريف شوقي: السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر- عمان، ط 1، 2000.
- 16- فريد كورتل، أمال كحيلية: إدارة التغيير في عالم متغير، دار زمزم، الجزائر، ط 1، 2015.
- 17- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2010
- 18- كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل، عمان، ط 1، 2009.
- 19- مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002
- 20- محمد الصيرفي: التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 4، 2009.
- 21- محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، ط 1، 2007.
- 22- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي- والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008.
- 23- محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 3، 2008.
- 24- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2015.

- 25- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008.
- 26- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، ط 2، 2003.
- 27- منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 28- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2011.
- 29- نريمان يوسف لهون: استراتيجيات البحث الاجتماعي (الأنثروغرافيا، الأسس والطرائق)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
- ثانيا- المذكرات:**
- 30- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة لشركة الجزائرية الألمنيوم Algal وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، 2006.
- 31- إيهاب فروق مصباح العاجز : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، الرسالة مكملة للحصول على شهادة الماجستير، غزة، 2011م.
- 32- حميد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية بحث مقدم مكملة لنيل شهادة الماجستير، 2005.
- 33- عاشوري ابتسام: التزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجلفة، 2015.

34- عيساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية ببشار، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، 2012

35- يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2006.

#### ثالثا- أطروحات:

36- جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة فلسفة، 2007.

37- زهرة خلوف: الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة مكملة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، 2014-2015.

#### رابعا- مجالات:

38- الأغبري عبد الصمد: الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة، مجلس النشر العلمي.

39- عمر عزاوي محمد عجيلة: مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد الرابع، 2006.

#### خامسا- موسوعات:

40- جوردن مارشان: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، المجلد 1، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، ط1، 2007.

#### سادسا- المعاجم:

41- ابن منظور: لسان العرب، المجموعة 14، بيروت، 1997.

42- مجد الدين الفيروز أبادي: القاموس المحيط، الرسالة والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.

# الملاحق

الملحق رقم: 01.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة حول:

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة نفعال (GPL) -تيارت-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

-أ. دادي محمد

إعداد الطالبتين:

-بلفاطمي ميمونة

- لعرج فاطمة الزهراء

ملاحظة: هذا البحث لأغراض علمية نرجوا منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من

خلال العلامة (x) أمام الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2017 - 2018

**المحور الأول- البيانات الشخصية:****1- الجنس:**

ذكر  أنثى

**2- السن:**

أقل من 25 سنة

25 - 35 سنة

36 - 45 سنة

46 - 55 سنة

أكثر من 55 سنة

**3- الحالة العائلية:**

عازب (ة)

متزوج (ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

**4- المستوى التعليمي:**

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

**5- الأقدمية:**

أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  11 - 16 سنة  17 - 22

**6- الفئة الوظيفية:**

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

## المحور الثاني - القيم التنظيمية والرضا الوظيفي:

7- هل تشجع مؤسستكم الاتصال بين العمال والإدارة؟

دائماً  أحيانا  نادراً  أبداً

8- هل توفر مؤسستكم فرص للمشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا يؤدي إلى:

توطيد الثقة بين الإدارة والعمال  زيادة الشعور بالانتماء   
تقسيم المسؤولية الجماعية  أخرى تذكر.....

9- هل تطبق مؤسستك نظام التحفيز؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم ما نوع هذه الحوافز:

مادية  معنوية  كلاهما

10- على أي أساس يتم تقييم الأداء في المؤسسة؟

المؤهلات  الأقدمية  كفاءة الأداء

أخرى تذكر.....

11- هل أنت مواظب على الحضور للعمل في الوقت المحدد؟

دائماً  أحيانا  أبداً

12- هل توفر المؤسسة الجو الملائم لتأدية عملك؟

نعم  لا  نوعاً ما

13- هل المؤسسة تشرك العاملين في التسيير؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل هذه المشاركة

فعلية  شكلية

14- هل المؤسسة تطبق نظام العدل والمساواة في تعاملها مع العمال؟

نعم  لا  نوعا ما

15- هل تحظى بالتقدير والاحترام من قبل المشرفين؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم فهل هذا يساهم في:

رفع الروح المعنوية  زيادة الدافعية  زيادة الولاء

16- هل يتبع المشرفون في الإدارة أسلوب الحوار في حل مشاكل العمال؟

نعم  لا  أحيانا

17- هل ترى أنّ قدراتك تتماشى مع وظيفتك؟

نعم  لا  نوعا ما

18- هل تشعر بحرية التصرف في أداء عملك؟

نعم  لا

19- هل أنت راضي عن منصبك في العمل؟

نعم  لا  نوعا ما

20- هل لديك دوافع قوية للاستمرار في العمل؟

نعم  لا

21- هل تفكر في مغادرة المؤسسة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم فهذا راجع إلى:

الحصول على أجر أعلى  الحصول على ترقية أفضل  الوضع السيء للمؤسسة

### المحور الثالث: ثقافة العمل الجماعي والرضا الوظيفي

22- هل تعتقد أن العمل الجماعي مفيد لك؟

نعم  لا

23- هل يشجع مؤسستك العمل ضمن فريق؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا يساهم في:

التعاون  شعور المتزايد بالانتماء

اكتساب الخبرات  تحقيق الاستقرار

24- هل يشارك زملائك في حل مشاكل المهنة؟

نعم  لا

25- هل يتم التنسيق بينك وبين فريق العمل في مختلف المهام؟

دائماً  غالباً  أحياناً  نادراً

26- هل تتقبل انتقادات من فريق العمل؟

دائماً  أحياناً  أبداً

27- هل يشارك أعضاء الفريق في تبادل الآراء والأفكار؟

دائماً  أحياناً  أبداً

28- هل الانتماء لفريق العمل يشعرك بالاستقرار؟

نعم  لا

29- هل تتعرض لمشاكل وضغوطات ضمن فريق العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هذا راجع إلى:

عدم توفر مقومات العمل (التقدير والاحترام)  عدم الانسجام

أخرى تذكر.....

30- كيف ترى نفسك في الجماعة؟

مندمج  منعزل

- إذا كانت الإجابة ب مندمج هذا راجع إلى:

وجود أصدقاء  جو مناسب

أخرى تذكر.....

31- هل تحظى بالثقة داخل فريق العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم هل يؤدي إلى:

زيادة بذل مجهود  زيادة التفاعل والكيف

توطيد العلاقات بين الزملاء  تفويضك لصلاحيات ومسؤوليات أكبر

32- هل تراعي مصلحة الجماعة على مصلحتك الخاصة؟

نعم  لا

33- هل تشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائك لفريق عملك؟

نعم  لا

34- هل لديك الرغبة في مواصلة العمل ضمن فريق؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب لا- لماذا؟

.....

35- هل أنت راضي عن عملك ضمن فريق؟

نعم  لا

الملحق رقم: 02

قائمة الاساتذة المحكمين:

التخصص	الاستاذة المحكمين
علم الاجتماع عمل وتنظيم	بريقل الهاشمي
علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية	خريش زهير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم القيد: 85. / ق ع إ ج / 2017

إلى السيدة(ة) المحترمة(ة) : مؤسسة نפטال - تيارت -

### الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تامين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص لطلبة الآتية أسمائهم .

- لعرج فاطمة الزهراء -

- بلفاظمي ميمونة -

بإجراء بحث ميداني في مؤسستكم المحترمة، يندرج هذا البحث في إطار تحضير مذكرة نهاية الدراسة في مستوى ماستر للسنة الجامعية 2018/2017 تحت عنوان:

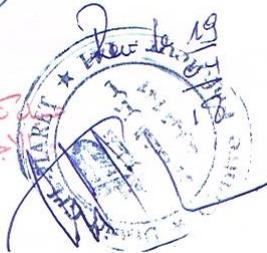
دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي .

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في: 2018/02/01..

عميد الكلية

  
تاج محمد  
مدير كلية العلوم الإنسانية  
اجتماعية - تيارت

  
19  
2018

  
Ahmed  
Chef de Service ADM/FINANCE  
CE: 141 GPL - TIARET

## الملحق رقم : 04.

