



جامعة زيان عاشور - الجلفة -
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مصالح بلدية الجلفة

دراسة ميدانية بلدية الجلفة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبة :

- راجحي سعدي

- آسيا بودوح

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	د. محمد يحيى مسلم
مشرفا	د. راجحي سعدي
ممتحنا	أ.د. محمد بومدين دحماني

الموسم الجامعي:

2026-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، ووقفنا لما فيه الخير والصلاح، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على خير خلقه، المصطفى الأمين محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه الطاهرين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

وبعد

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور سعدي رابحي، على ما قدمه لي من دعم متواصل، وتوجيهات قيّمة، وملاحظات بناءة ساهمت بشكل كبير في إنجاز هذه المذكرة، فجزاه الله عني خير الجزاء، وبارك له في علمه وجهوده.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذتي الكرام في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الجلفة، وإلى كل الطاقم الإداري والبيداغوجي الذي لم يبخل علينا يوماً بعلمه وخبرته، وكان سنداً حقيقياً في سنوات التكوين الجامعي.

وإلى كل من كان له في القلب أثر، من الأهل والرفاق.....

، أقول: جزاكم الله خيراً، وبارك فيكم، وكتب أجركم أضعافاً.

إهداء

... إلى من غرس في قلبي حب الطموح، وكان سندي الأول في كل خطواتي

... إلى من علّمني الصبر، وغمرني بحنانه ودعوته

إلى أبي الحبيب، لك مني كل الوفاء والتقدير. (العيد)

... إلى ينبوع الحنان، ورفيقة الدرب، وسري الدائم

إلى أمي الغالية، التي لولا دعاؤها ما وصلتُ إلى ما أنا عليه، أدامك الله تاجاً فوق رأسي
(فاطمة الزهراء)

... إلى من شاركني طفولتي وأسراري، وكانوا لي سنداً في كل المراحل

إلى إخوتي العزيزات، أنتن النور الذي يضيء أيامي، وبهجتي في كل حين

إلى زوجي العزيز، الذي كان لي دعماً وسنداً في مسيرتي، ووقف بجانبني بكل حب وتشجيع
وإلى خالتي الغالية، التي لم تبخل عليّ بالدعم والنصيحة والدعاء.

... إلى صديقاتي العزيزات، رفيقات الدرب وأيام التعب والاجتهاد

... إلى من شاركني لحظات الفرح والقلق، وكان وجودهن سنداً جميلاً يخفف مشقة الطريق

شكراً لكنّ على كلمات التشجيع، والمواقف الصادقة، والدعم الذي لن أنساه

أدامكنّ الله نعمة في حياتي، ووفقكنّ لكل خير ونجاح

وإلى كل صديقة وفتت بجانبني ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، أهديكنّ ثمرة هذا الجهد بكل
محبة وامتنان

وإلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي وساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

لكم جميعاً أهدي ثمرة تعبي، ونجاحي هذا هو نجاحكم قبلي

آسيا

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة، وذلك من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل المنظمة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات، كما تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أداة المقابلة خاصة خلال الزيارة الاستكشافية لميدان البحث ومع مدير الموارد البشرية، وذلك بهدف توضيح بعض اللبس لدى المبحوثين، كما تم الاستعانة بأداة الملاحظة لمتابعة سير عملية توزيع الاستبيان داخل مجتمع البحث. وتمت معالجة البيانات وتحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما بينت النتائج وجود أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. كذلك كشفت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل بلدية الجلفة جاء منخفضاً نسبياً.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، أكدت الدراسة أهمية العمل على تحسين الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من خلال تعزيز الاتصال الداخلي، وترسيخ قيم التعاون، وتحسين أساليب التحفيز، بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية :

الثقافة التنظيمية – الرضا الوظيفي – بلدية الجلفة

Abstract:

Satisfaction among employees of Djelfa Municipality, by examining the nature of the relationship between the dimensions of organizational culture and the level of job satisfaction among workers within the organization.

The study adopted the descriptive–analytical approach, as it is the most appropriate method for such research. A questionnaire was used as the main tool for data collection from the study sample. The collected data were processed and analyzed using appropriate statistical methods in order to test the study hypotheses and answer its research questions.

The results revealed a strong and statistically significant correlation between organizational culture and job satisfaction. They also indicated a significant effect of the dimensions of organizational culture on the level of job satisfaction among employees. In addition, the findings showed that both organizational culture and job satisfaction levels were relatively low within Djelfa Municipality.

In light of these results, the study emphasized the importance of improving organizational culture by enhancing internal communication, reinforcing cooperation values, and improving motivation methods, which would contribute to raising job satisfaction levels and improving organizational performance.

Keywords (English)**Organizational Culture – Job Satisfaction — Djelfa Municipality**

الفهرس

الفهرس :

البسمة	
شكر	
الإهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول الاطار المفاهيمي للدراسة	
5	تمهيد
6	1- إشكالية الدراسة
7	2- فرضيات الدراسة
8	3. أهداف الدراسة
9	4. أهمية البحث
10	5. أسباب اختيار الموضوع
11	6. صعوبات الدراسة
11	7. حدود الدراسة

24	8. مفاهيم الدراسة
26	9 . الدراسات السابقة
40	10. التعقيب على الدراسات السابقة
40	11. المقاربات النظرية
الفصل الثاني : الإطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية	
46	تمهيد
47	أولا : مفهوم الثقافة
49	ثانيا : مفهوم التنظيم
50	ثالثا : مفهوم الثقافة التنظيمية
52	رابعا : خصائص الثقافة التنظيمية
55	خامسا : أهمية الثقافة التنظيمية
56	سادسا : أبعاد الثقافة التنظيمية
59	سابعا : مكونات الثقافة التنظيمية
63	ثامنا : أنواع الثقافة التنظيمية
68	تاسعا : نظريات الثقافة التنظيمية
72	عاشرا : وظائف الثقافة التنظيمية
76	خلاصة الفصل

الفصل الثالث الإطار النظري و المفاهيمي الرضا الوظيفي

79	تمهيد
80	اولا : مفهوم الرضا الوظيفي
81	ثانيا : خصائص الرضا الوظيفي
83	ثالثا : أنواع الرضا الوظيفي
84	رابعا: نظريات الرضا الوظيفي
95	خامسا : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
99	سادسا : مظاهر الرضا الوظيفي
101	سابعا : مظاهر عدم الرضا الوظيفي
103	ثامنا : نتائج الرضا الوظيفي
105	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
108	تمهيد
109	1- منهجية الدراسة
109	2-أدوات جمع البيانات
112	3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

113	4- دراسة جودة البيانات
117	5- عرض وتحليل النتائج
الفصل الخامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات	
143	تمهيد
144	1- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
144	أولا - نتائج اختبار الفرضية الأولى
145	ثانيا - نتائج اختبار الفرضية الثانية
147	ثالثا : نتائج اختبار الفرضية الثالثة
149	رابعا : نتائج اختبار الفرضية الرابعة
150	2- مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
151	أولاً- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
152	ثانيا - مناقشة نتائج الفرضية الثانية
152	ثالثاً - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
153	رابعا- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
153	3- مناقشة الفرضية الرئيسية وربط النتائج
153	4- التفسير الشامل للنتائج
154	5- عرض نتائج الدراسة
157	6- الاستنتاج العام للدراسة

15	7- مقارنة النتائج بالدراسات السابقة
159	خلاصة
160	التوصيات
160	اقتراحات لدراسات مستقبلية
162	خاتمة
165	المصادر و المراجع
177	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان
111	الجدول (01) : درجات مقياس ليكرت الخماسي
111	الجدول رقم (02) : جدول التوزيع لمقياس ليكرت الخماسي
114	الجدول رقم(03): الإتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة (معامل الارتباط بيرسون)
116	الجدول رقم(04) : معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة
117	الجدول رقم: (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
119	الجدول رقم: (06) عينة الدراسة حسب متغير العمر
120	الجدول رقم:(07) عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
122	الجدول رقم:(08) عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل
123	الجدول رقم:(09) عينة الدراسة حسب متغير نوع التوظيف
125	الجدول رقم:(10) عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

126	الجدول رقم : 11 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول القيم التنظيمية
128	الجدول رقم : 12 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني العدالة التنظيمية
130	الجدول رقم : 13 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث نمط القيادة
131	الجدول رقم : 14 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الاتصال التنظيمي
133	الجدول رقم : 14 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الرضا عن العمل
135	الجدول رقم : 16 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني العلاقات في العمل
136	الجدول رقم : 17 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الأجور والتحفيز
128	17 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الأجور والتحفيز
138	الجدول رقم : 18 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع التكوين والتطوير
144	الجدول رقم : 19 اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
145	الجدول رقم: 20 اختبار الانحدار الخطي المتعدد لصحة الفرضية الثانية
145	الجدول رقم 21 اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيم
148	الجدول رقم : 22 اختبار T لمقارنة متوسط الإجابات مع الفرضية الثالثة
139	الجدول رقم : 23 اختبار T لمقارنة متوسط الإجابات مع الفرضية الرابعة

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان
88	الشكل رقم 01 : نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية عند ابراهام ماسلو 1943- 195
118	الشكل رقم:(02) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
120	الشكل رقم:(03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
123	الشكل رقم:(04) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
123	الشكل رقم:(05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل
124	الشكل رقم:(06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع التوظيف
126	الشكل رقم:(07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

مقدمة

مقدمة

تُعدّ المنظمات في العصر الحديث فضاءات اجتماعية حيوية وديناميكية، لم تعد تقتصر وظيفتها على تحقيق الأهداف الاقتصادية فحسب، بل أصبحت تمثل أطرًا للتفاعل الإنساني وبناء العلاقات المهنية بين الموظفين. فالمنظمة ليست مجرد هيكل رسمي تحكمه القوانين واللوائح، بل هي نسق اجتماعي تتداخل فيه البُعد الرسمي وغير الرسمي، وتتشكل داخله مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التي توجه سلوك الأفراد وتؤثر في طريقة تفكيرهم واتخاذ قراراتهم. ويُعرف هذا الإطار الثقافي داخل المنظمة بالثقافة التنظيمية، التي تعد العامل الأساسي في تحديد هوية المنظمة وتميزها عن غيرها.

وتُمثل الثقافة التنظيمية منظومة متكاملة من القيم والمعايير والسلوكيات المشتركة التي تؤثر مباشرة على أنماط التفاعل بين الموظفين، وأساليب القيادة، وطرق اتخاذ القرار، وآليات الاتصال. فهي الإطار المرجعي الذي يضبط السلوك التنظيمي، ويسهم في تعزيز روح الانتماء وتتمية الدافعية الفردية والجماعية، كما تعمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يضمن الانسجام الداخلي ورفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

ويؤثر مستوى الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على الرضا الوظيفي، إذ يعكس رضا الموظف شعوره بالارتياح والتوافق مع بيئة عمله، ومدى إحساسه بالكفاءة والتقدير في أداء مهامه. ويتأثر الرضا الوظيفي بعوامل مادية ومعنوية، مثل الأجر، والتقدير الوظيفي، والعدالة التنظيمية، ووضوح الأدوار، وأسلوب القيادة والاتصال. فالرضا الوظيفي المرتفع يعزز الالتزام والإنتاجية والإبداع، بينما يؤدي انخفاضه إلى ضعف الانتماء وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل، وهو ما ينعكس سلبيًا على الأداء العام للمنظمة وجودة خدماتها.

وتبرز أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في السياق الإداري المحلي، لا سيما على مستوى الإدارة المحلية (البلدية)، حيث تتداخل العلاقات الرسمية وغير الرسمية، ويرتبط أداء الموظفين مباشرة بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. فالبلدية

ليست مجرد جهاز لتقديم الخدمات، بل تمثل فضاءً اجتماعيًا يعكس طبيعة التفاعل بين الموظفين، وتؤثر الثقافة التنظيمية فيه بشكل مباشر على رضاهم المهني وأدائهم.

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مصالح الإدارة المحلية (البلدية)، بما يسهم في فهم طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وتقديم رؤية واضحة لتطوير بيئة العمل وتعزيز فعالية الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

الفصل الأول

الإطار

المفاهيمي

للدراسة

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أهمية البحث

5. أسباب اختيار الموضوع

6. صعوبات الدراسة

7. حدود الدراسة

8. مفاهيم الدراسة

9 . الدراسات السابقة

10. التعقيب على الدراسات السابقة

11. المقاربات النظرية

تمهيد :

إن أي بحث علمي لا يمكن أن ينطلق بصورة سليمة ما لم يُبنَ على إطار منهجي واضح يحدد معالمه الأساسية. فالباحث قبل أن يشرع في معالجة موضوعه، مطالب بتوضيح الإشكالية التي يسعى إلى معالجتها، إذ تمثل هذه الإشكالية جوهر الدراسة ومحركها الرئيس. كما أن صياغة فرضيات دقيقة تُعد خطوة ضرورية لتوجيه البحث نحو مسارات محددة، تساعد في اختبار مدى صدق النتائج المتوصل إليها، وتبرز أهمية هذا الفصل أيضًا في إبراز الدوافع التي جعلت الباحث يختار موضوعه دون غيره، سواء كانت دوافع علمية مرتبطة بندرة الدراسات السابقة، أو دوافع عملية تتعلق بواقع الميدان والحاجة إلى حلول.

كما يتعين على الباحث أن يحدد أهدافه بوضوح، حتى تكون الدراسة ذات جدوى علمية وتطبيقية، وأن يضبط المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها بحثه، تجنبًا لأي لبس أو غموض في الفهم أو التحليل.

وعليه فإن هذا الفصل يشكل الأساس الذي تُبنى عليه بقية الفصول، إذ يضع القارئ أمام صورة شاملة عن موضوع الدراسة، خلفياته النظرية، أبعاده المنهجية، وأهدافه المرجوة، مما يمنح البحث تماسكًا ووضوحًا منذ بدايته.

1- إشكالية الدراسة :

تُعدّ الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تحدد سلوك الموظفين وطبيعة التفاعل داخل المؤسسات، فهي تمثل منظومة متكاملة من القيم والمبادئ والمعايير والسلوكيات المشتركة التي تنظّم العمل وتوجّه العلاقات المهنية بين الأفراد، كما تؤثر في أساليب القيادة، وطرق الاتصال، وآليات اتخاذ القرار داخل المنظمة. وبالتالي، فإنها تشكّل الإطار المرجعي الذي يحكم تصرفات الموظفين ويوجّه أداءهم داخل بيئة العمل.

في المقابل، يُعدّ الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعكس مدى شعور الموظف بالارتياح والاستقرار والتقدير أثناء أداء مهامه، إذ يرتبط بدرجة إشباع حاجاته المهنية والنفسية، ويؤثر بصورة مباشرة في مستوى التزامه وانتمائه للمؤسسة، كما ينعكس على إنتاجيته وجودة أدائه.

ورغم الأهمية البالغة لكلٍ من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، فإن طبيعة العلاقة بينهما داخل مصالح الإدارة المحلية (البلدية) ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها هذه الهيئات في تحسين جودة الخدمات العمومية. فقد تختلف درجة رضا الموظفين تبعاً لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، سواء من حيث وضوح القيم التنظيمية، أو نمط القيادة المعتمد، أو فعالية قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة الإشكال الآتي:

- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي
مصالح الإدارة المحلية (البلدية)؟

الأسئلة الفرعية :

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة؟
- ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة ؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي بلدية الجلفة؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة؟

2. فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة

ب - الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة.

الفرضية الثانية:

0H: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة

1H: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة.

الفرضية الثالثة:

0H مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي بلدية الجلفة أقل من المتوسط

1H مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي بلدية الجلفة متوسط او مرتفع

الفرضية الرابعة:

HO مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة اقل من المتوسط

1H مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة متوسط او مرتفع

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

أ- الهدف العام

دراسة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مصالح الإدارة المحلية (البلدية).

ب- الأهداف الفرعية:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة داخل مصالح البلدية.

- قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين مصالح البلدية.
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين مصالح البلدية.
- إبراز مدى تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين داخل بيئة العمل.
- محاولة تقديم فهم علمي يساعد على تحسين بيئة العمل داخل مصالح البلدية ورفع مستوى الأداء الوظيفي

4. أهمية البحث:

أ - الجانب النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بشكل معمق، بهدف فهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى رضا الموظفين، وتحديد أبعادها المختلفة داخل بيئة العمل في مصالح الإدارة المحلية. كما يساهم هذا التحليل في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مما يفتح المجال أمام المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في هذا المجال.

ب - الجانب التطبيقي:

يساعد فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على تحسين ظروف العمل داخل المصالح المحلية، من خلال تقديم توصيات عملية من شأنها تعزيز الالتزام والانتماء المهني لدى الموظفين. كما يساهم ذلك في رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر.

5. أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار موضوع أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين مصالح البلدية إلى مجموعة من الاعتبارات الذاتية والموضوعية التي تبين أهمية هذا الموضوع وضرورة دراسته.

أ- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل المؤسسات.
- الرغبة في التعمق في فهم كيفية تأثير بيئة العمل على سلوك الموظفين ورضاهم.
- الميل إلى دراسة واقع العمل داخل مصالح البلدية والتعرف على طبيعة تسييرها.
- الفضول العلمي لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين.
- الرغبة في تنمية المعارف الأكاديمية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

ب- الأسباب الموضوعية

- أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوك وأداء الموظفين داخل مصالح البلدية.
- ارتباط الرضا الوظيفي بجودة الأداء وفعالية الخدمات العمومية.
- الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل المؤسسات المحلية.
- خصوصية مصالح البلدية باعتبارها مؤسسة خدماتية تقدم خدمات مباشرة للمواطن.
- توفر المراجع العلمية والمصادر التي تسمح بدراسة الموضوع بشكل منهجي.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية من خلال أدوات البحث العلمي.
- قلة الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع في السياق المحلي.
- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين بيئة العمل داخل البلديات.

6. صعوبات الدراسة:

صعوبة تحديد مجتمع الدراسة: تمثلت في عدم التمكن من الحصول على العدد الرسمي والدقيق للعاملين ببلدية الجلفة، نتيجة اختلاف المعلومات بين المصالح وعدم وجود رقم موحد وموثوق.

ضعف التعاون الإداري: تمثلت في صعوبة الحصول على المعطيات اللازمة، بسبب التنقل بين مختلف المصالح دون تقديم معلومات دقيقة وواضحة. ضعف الاستجابة من طرف أفراد العينة: امتنع بعض الموظفين عن الإجابة على الاستبيان أو أبدوا تردداً وخوفاً رغم التأكيد على سرية المعلومات، مما أثر على نسبة الاستجابة.

صعوبة جمع البيانات الميدانية: تمثلت في ضيق الوقت المخصص للدراسة، إضافة إلى ضغط العمل لدى الموظفين، مما أدى إلى تأخر في استرجاع الاستبيانات.

صعوبة إقناع بعض أفراد العينة: تمثلت في صعوبة توضيح أهمية الدراسة وأهدافها العلمية لبعض الموظفين، مما استدعى وقتاً وجهداً إضافيين. احتمال عدم دقة بعض الإجابات: تأثرت بعض الإجابات بعوامل ذاتية مثل الحذر أو المجاملة، مما قد يؤثر على موضوعية النتائج.

صعوبات في التحليل الإحصائي: تمثلت في محدودية الخبرة في استخدام برنامج SPSS في بداية إنجاز الدراسة، مما استدعى وقتاً إضافياً للتعرف على طريقة إدخال البيانات وتحليلها بشكل صحيح.

7. حدود الدراسة

أ- الحدود المكانية :

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في بلدية الجلفة المركزية (ولاية الجلفة)،

حيث تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مصالح هذه البلدية.

ب- الحدود الزمانية :

تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2026/2025، من 1 مارس إلى 29 افريل 2026، وهي الفترة الخاصة بجمع البيانات الميدانية.

ج- الحدود البشرية :

تمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة في عينة عشوائية بسيطة قوامها 50 موظفًا وموظفة من موظف مصالح بلدية الجلفة، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة الذي يضم مختلف موظفي البلدية، دون توفر بيانات رسمية دقيقة حول العدد الإجمالي للموظفين.

د- الحدود الموضوعية :

تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مصالح البلدية، من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين (الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي)، دون التطرق إلى باقي العوامل الأخرى المؤثرة على الرضا الوظيفي.

هـ - المجال المكاني للدراسة

اولا : نظرة شاملة عن بلدية الجلفة

1-تقديم عام

تُعد بلدية الجلفة بلدية مركزية ومقر ولاية الجلفة منذ سنة 1974، وتلعب دورًا إداريًا واقتصاديًا هامًا داخل الإقليم، نظرًا لموقعها الاستراتيجي الذي جعلها مركز نشاط مهم على مستوى الولاية.

2-نظرة تاريخية

تتميز مدينة وبلدية الجلفة بموقعها الاستراتيجي الذي يربط بين شمال الجزائر وجنوبها، مما جعلها محل اهتمام منذ الفترة الاستعمارية. فبعد الغزو الفرنسي لمدينة الأغواط سنة

1852، قامت السلطات الاستعمارية بإنشاء حصن عسكري بالجلفة سنة 1855 ليكون مركزًا للتموين، ضمن سياسة إنشاء مراكز عسكرية مدعمة.

وفي 13 فيفري 1861، رُقيت الجلفة إلى مقر بلدية على مساحة تُقدّر بـ 17 هكتارًا، وبدأت تعرف تطورًا تدريجيًا من خلال إنشاء مرافق إدارية ودينية مثل دار البلدية، مكتب العرب، الكنيسة، والمسجد الذي شُيّد سنة 1874.

ونظرًا للانتفاضات الشعبية، خاصة انتفاضة أولاد نايل سنة 1861، قامت الإدارة الاستعمارية ببناء حصنين عسكريين؛ الأول في الشمال سنة 1871، والثاني في الجنوب الغربي، وانتهت أشغاله سنة 1878، إضافة إلى بناء سور يحيط بالمدينة.

وخلال الفترة الممتدة بين 1925 و1950، شهدت الجلفة نموًا ديمغرافيًا معتبرًا نتيجة النزوح الريفي، إلى جانب إنشاء وحدات صناعية مثل وحدة الحلفة ووحدة الخشب، مما ساهم في توسع المدينة وظهور أحياء جديدة.

وفي سنة 1920 بلغ عدد سكان المدينة حوالي 2835 نسمة. كما تم إنجاز عدة مرافق مثل مركز البريد والمواصلات سنة 1936، وتوسعت المدينة بأحياء جديدة مثل حي البرج وحي زحاف وحي 100 مسكن.

وفي سنة 1960 تم هدم السور المحيط بالمدينة، وبعد الاستقلال سنة 1962 عرفت الجلفة تطورًا كبيرًا في مختلف المجالات. وفي سنة 1974 أصبحت الجلفة ولاية مستقلة، وأصبحت بلدية الجلفة البلدية المركزية ومقر الولاية.

3-الوضعية الجغرافية

تتميز بلدية الجلفة بموقع جغرافي استراتيجي يجعلها نقطة عبور بين شمال وجنوب الجزائر، وكذلك بين الشرق والغرب، مما جعلها مفترق طرق هام على المستوى الوطني.

- وتدعم هذا الموقع شبكة طرق وطنية وجهوية مهمة، من بينها:
- الطريق الوطني رقم 1 الرابط بين الجزائر العاصمة والجنوب مروراً بالجلفة.
- الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين الجلفة وبوسعادة ثم بسكرة و سطيف.
- الطريق الوطني رقم 40 الرابط بين الجلفة وولاية تيارت غرباً.
- خط السكة الحديدية الرابط بين البلدية والجلفة والمستعمل خاصة لنقل البضائع.

4-الحدود الجغرافية

تبلغ مساحة بلدية الجلفة حوالي 54930 هكتار، وتقع في وسط ولاية الجلفة، وتحدها البلديات التالية:

- من الشمال والشمال الغربي: بلدية عين معبد
- من الشمال الشرقي: بلدية دار الشيوخ
- من الشرق: بلدية مجبارة
- من الغرب: بلدية الزعفران
- من الجنوب: بلدية زكار

5-التعريف بالبلدية

بلدية الجلفة هي الجماعة الإقليمية الأساسية التابعة لولاية الجلفة، وتعد الإطار الإداري المسؤول عن تسيير الشؤون المحلية للمواطنين. وتشمل مهامها الحالة المدنية، التنظيم الإداري، النظافة العمومية، التهيئة العمرانية، والإنارة العمومية وغيرها من الخدمات الأساسية.

ويقع مقر البلدية المركزية في وسط مدينة الجلفة، بشارع الأمير عبد القادر.

ثانيا : مهام البلدية طبقا للقانون رقم : 11/10 :

تمارس البلدية مهامها ممثلة في هيئة تنفيذية يرأسها المجلس الشعبي البلدي وإدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ، وتمارس مهامها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما .

إن البلدية تقدم خدمات جليلة للمواطنين حيث تستدعي المتابعة المستمرة لدراسة المشاكل وتقريب الإدارة من المواطن أكثر ومحو كل أساليب البيروقراطية ، كما تسهر البلدية على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما والمتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية والحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات الخدماتية ، كما تتكفل البلدية في مجال الإطار المعيشي للمواطن وفي حدود إمكانياتها وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما بتهيئة المساحات الخضراء وصيانة فضاءات الترفيه .

ثالثا : الهيكل التنظيمي للبلدية :

أنظر الملحق رقم 11

1-دراسة لمصالح البلدية

يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية الجلفة، حسب المداولة رقم 162 المؤرخة في 1999/12/27 والمصادق عليها من طرف والي ولاية الجلفة بتاريخ 2000/05/24، من عدة مصالح وإدارات تهدف إلى ضمان السير الحسن للمصالح الإدارية والتقنية والاجتماعية.

2-شرح الهيكل التنظيمي لبلدية الجلفة مع تفرعات المصالح والمكاتب

يُبين الهيكل التنظيمي لبلدية الجلفة كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف المصالح الإدارية، وذلك من أجل ضمان السير الحسن للمرفق العام وتحقيق خدمة عمومية

فعالة للمواطنين. وينطلق هذا التنظيم من أعلى سلطة إدارية وصولاً إلى المديريات والمصالح والمكاتب التنفيذية.

أ- رئيس المجلس الشعبي البلدي

يُعد رئيس المجلس الشعبي البلدي المسؤول الأول في البلدية، حيث يشرف على جميع المصالح الإدارية والمالية والتقنية، ويتولى اتخاذ القرارات، تنفيذ القوانين، متابعة المشاريع المحلية، السهر على تلبية حاجات المواطنين، وتمثيل البلدية أمام مختلف الهيئات الرسمية.

ب- مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي :

يمارس الرئيس مهامه طبقاً لأحكام المواد من 77 إلى غاية 95 من قانون البلدية 11/10 فهو يمثل البلدية في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات وكذلك في الموظفين الحياة المدنية والإدارية وفقاً للأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها ، لذا يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية وتحت مراقبة المجلس بجميع الموظفين الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية فهو يقوم بن

- تسيير إيرادات البلدية بإنفاق ومتابعة مالية للبلدية .
- يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي ميزانية البلدية وهو الأمر بالصرف.
- التقاضي باسم البلدية ولحسابها.
- الرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية وبهذه الصفة يقوم
- بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية.
- . الرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الشرطة القضائية.

ج- صلاحيات المجلس الشعبي البلدي

يمارس المجلس الشعبي البلدي صلاحيته طبقاً للمبادئ المحددة في المادتين 3 و 4 من القانون 11/10 المؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق ل 22 جوان المتعلق بالبلدية واللذان تتصان على ما يلي:

- تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئ الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه".

- يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانوناً في كل الميادين".

ويتفرع عنه مباشرة:

- أ- الكتابة الخاصة
- ب- الأمانة العامة
- ت- قسم الإدارة والشؤون القانونية
- ث- قسم الشؤون الاجتماعية والوسائل التقنية

د- الكتابة الخاصة :

تعمل الكتابة الخاصة مباشرة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، وتساعده في تنظيم الأ الموظفين اليومية والتنسيق الإداري.

وتتفرع إلى:

- 1- مكتب الأمن : يهتم بحماية مقر البلدية وتنظيم الأمن الداخلي ومتابعة الجوانب الأمنية.
- 2- مكتب الوساطة :يتولى استقبال انشغالات المواطنين والعمل على تسوية النزاعات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن.
- 3- مكتب العلاقات العامة والتشريفات والإعلام : يسهر على تنظيم الاستقبالات الرسمية والعلاقات الخارجية والتواصل الإعلامي.

هـ - الأمانة العامة :

تُعتبر الأمانة العامة القلب الإداري للبلدية، حيث تشرف على التنسيق بين مختلف المصالح ومتابعة الوثائق والملفات الإدارية.

وتتفرع إلى:

- مكتب البريد المركزي : يستقبل ويرسل جميع المراسلات الرسمية بين البلدية والإدارات الأخرى.
- مكتب المداولات : يتولى تسجيل ومتابعة مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات الرسمية.
- مكتب التخليص :يهتم بمتابعة الملفات الإدارية والإجراءات التنظيمية الخاصة بتصفية المعاملات.
- مكتب الوسائل العامة للإدارة : يشرف على توفير الوسائل الضرورية لسير العمل الإداري.
- مكتب الوثائق والأرشيف :يقوم بحفظ الوثائق الرسمية وتنظيم الأرشيف الإداري.
- مكتب الإعلام الآلي : يتولى تسيير الأنظمة المعلوماتية والحواسيب والشبكات داخل البلدية.

و- القسم الأول: قسم الإدارة والشؤون القانونية :

يهتم هذا القسم بالجوانب الإدارية والمالية والقانونية والتنظيمية.

ويتفرع إلى:

- مديرية الإدارة والمالية

- مديرية الشؤون القانونية والتقنين

1-مديرية الإدارة والمالية

تُعنى بتسيير الموارد البشرية والمالية وأملاك البلدية وتتفرع إلى:

- مصلحة تسيير الموارد البشرية

- مصلحة المحاسبة

- مصلحة أملاك البلدية

1-مصلحة تسيير الموارد البشرية: تتولى متابعة شؤون الموظفين وتسيير المسار

المهني للموظفين.

وتتفرع إلى:

- مكتب تسيير الموارد البشرية: يهتم بملفات الموظفين مثل التوظيف، الترقية،

العطل، والمسار المهني.

- مكتب التكوين وتحسين المستوى وتنظيم المسابقات: يشرف على تكوين

الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية.

- و تنظيم مسابقات التوظيف والاختبارات المهنية.

2- مصلحة المحاسبة : تهتم بإعداد الميزانية ومراقبة النفقات والإيرادات. وتتفرع إلى:

- مكتب الميزانية : يقوم بإعداد ميزانية البلدية ومتابعة الإيرادات والنفقات.

- مكتب الصفقات : يهتم بإبرام الصفقات العمومية ومراقبة الإجراءات القانونية الخاصة بها.

3- مصلحة أملاك البلدية

تُعنى بتسيير ممتلكات البلدية ومتابعة الموارد المالية التابعة لها. وتتفرع إلى:

- مكتب التراث العقاري : يهتم بحصر ومتابعة الأملاك العقارية التابعة للبلدية والمحافظة عليها.

- مكتب الإيرادات والتحصيل : يتولى متابعة الموارد المالية البلدية وتحصيل المستحقات المختلفة.

- مكتب الوسائل العامة : يشرف على العتاد والتجهيزات والوسائل المستعملة في العمل الإداري.

4- مديرية الشؤون القانونية والتقنين تهتم بالجوانب القانونية والتنظيمية والإدارية

الرسمية و تتفرع إلى:

أ- مصلحة التقنين

ب- مصلحة المنازعات

ج- مصلحة الحالة المدنية

أ- مصلحة التقنين : تسهر على تطبيق القوانين والتنظيمات الإدارية داخل البلدية

وتتفرع إلى:

- مكتب التقنين : يسهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية ومتابعة الإجراءات الإدارية.
- مكتب الانتخابات : يشرف على تنظيم الانتخابات ومراجعة القوائم الانتخابية.
- مكتب النشاط الاقتصادي والفلاحة : يهتم بمتابعة النشاطات الاقتصادية المحلية والملفات المرتبطة بالفلاحة.

ب- مصلحة المنازعات

- تعالج النزاعات القضائية والإدارية التي تكون البلدية طرفاً فيها وتتفرع إلى:
- مكتب المنازعات : يتولى متابعة القضايا والنزاعات القضائية والإدارية الخاصة بالبلدية.
 - مكتب العقود الإدارية : يهتم بإعداد العقود والاتفاقيات الإدارية ومتابعتها قانونياً.

ج- مصلحة الحالة المدنية

- تُعتبر من أهم المصالح التي تقدم خدمات مباشرة للمواطن وتتفرع إلى:
- مكتب التسجيل : يتولى تسجيل عقود الميلاد، الزواج، والوفاة.
 - مكتب الإحصائيات : يقوم بإعداد الإحصائيات المتعلقة بالحالة المدنية والسكان.
 - 5 فروع بلدية : تُقرب خدمات الحالة المدنية من المواطنين في مختلف الأحياء والمناطق التابعة للبلدية.

ي- القسم الثاني: قسم الشؤون الاجتماعية والوسائل التقنية

يهتم بالجوانب الاجتماعية والخدمات التقنية والتنمية ويتفرع إلى:

1. مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافة

2. مديرية الوسائل التقنية

1-مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافة تُعنى بالخدمات الاجتماعية والثقافية والصحية

وتتفرع إلى:

أ- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية

ب- مصلحة السكن

ج-مصلحة الوقاية والصحة العمومية

أ- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية ؛ تهتم بمتابعة النشاطات

الاجتماعية والثقافية والرياضية وتتفرع إلى:

- مكتب العمل الاجتماعي : يتابع المساعدات الاجتماعية والملفات ذات الطابع

الاجتماعي.

- مكتب الحركة الجمعوية : يهتم بمتابعة نشاط الجمعيات المحلية والتنسيق معها.

ب- مصلحة السكن : تُعنى بمتابعة ملفات السكن والتحقيقات الاجتماعية وتتفرع

إلى:

- مكتب السكن :يتابع ملفات السكن الاجتماعي والترقوي.

- مكتب التحقيقات الاجتماعية : يقوم بالتحقيق في الحالات الاجتماعية الخاصة بالمستفيدين.
- ج- **مصلحة الوقاية والصحة العمومية** : تهتم بحماية الصحة العامة والمحافظة على النظافة العمومية وتتفرع إلى:
- مكتب الوقاية : يهتم بالإجراءات الوقائية لحماية الصحة العامة.
- مكتب التنظيف العام : يشرف على النظافة العمومية وحماية المحيط.
- 1- **مديرية الوسائل التقنية** : تهتم بالأشغال والمشاريع العمرانية والتقنية وتتفرع إلى:
- أ- **مصلحة التعمير وحماية البيئة**
- ب- **مصلحة الأشغال**
- أ- **مصلحة التعمير وحماية البيئة** : تسهر على التهيئة العمرانية وحماية البيئة وتتفرع إلى:
- مكتب التعمير : يتابع رخص البناء والتوسع العمراني.
- مكتب التنظيم العمراني : يسهر على احترام مخططات التهيئة والتعمير.
- ب- **مكتب البيئة والمحيط** : يهتم بحماية البيئة والمحافظة على المحيط.
- 1- **مصلحة الأشغال** : تُعنى بمتابعة الدراسات التقنية وإنجاز المشاريع وصيانتها وتتفرع إلى:
- مكتب الدراسات التقنية : يقوم بإعداد الدراسات الخاصة بالمشاريع البلدية.
- مكتب الإنجاز والمتابعة : يتابع تنفيذ المشاريع ميدانيًا.

– مكتب الترميمات والصيانة : يشرف على صيانة الممتلكات والمنشآت التابعة للبلدية.

من خلال هذا الهيكل التنظيمي يتضح أن بلدية الجلفة تعتمد على تنظيم إداري متكامل يضمن توزيعاً واضحاً للمهام بين مختلف المديرات والمصالح والمكاتب، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري وتحقيق خدمة عمومية فعالة ومنظمة للمواطنين.

8. مفاهيم الدراسة :

أ- **الثقافة** : هي "طريقة كاملة للحياة لدى مجتمع معين، يتم تعلمها وتقاسمها بين أفرادها، وتشكل ما يصنعه الإنسان ويمارسه، وهي معطيات رمزية تميز المجتمع الإنساني عن الطبيعة.¹"

ب - **تعريف التنظيم**: التنظيم هو عملية إدارية تهدف إلى تنسيق وتعبئة الموارد البشرية والمادية في المؤسسة وتوجيهها بشكل متكامل نحو تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال تحديد المهام وتوزيع الأقسام والمسؤوليات ونطاق الإشراف، مع تنسيق الجهود بين مختلف الأفراد والأقسام لضمان الفعالية والكفاءة في العمل واستثمار الموارد بالشكل الأمثل.²

ج - مفهوم الثقافة التنظيمية:

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى سلوك مكتسب داخل المنظمة، يتضمن الأساليب المألوفة والقيم والأفكار التي يمارسها الأفراد ويحرصون عليها باعتبارهم أعضاء داخلها. كما تعبر الثقافة التنظيمية عن السمات التي تميز منظمة عن أخرى، وهي نظام من المعتقدات

¹ هارلمبس وهولبورن، سوشيولوجيا الثقافة والهوية، تراج: حاتم حميد محسن، دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 2010، ص7.

² مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي ، دار أمواج للنشر والتوزيع عمان. الاردن . 2016 ، ص 21 .

والقيم المشتركة التي تحدد كيفية تصرف الأفراد داخل التنظيم عند مواجهة مواقف اتخاذ القرار، وتشكل في مجملها هوية المنظمة وتؤثر في سلوك واتجاهات الموظفين.1

في حين يرى القباطي، ماجد، والأعجم (2020) أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعاني المشتركة التي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفراد المؤسسة، وهي منظومة من الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة مميزة للمؤسسة، وتعد وسيلة للتواصل بين الموظفين وتؤثر في سلوكهم وأدائهم داخلها.2

د- الرضا الوظيفي:

- لغة:

الرضا في معجم متن اللغة من الفعل رضي، وهو ضد السخط، فيقال: رضي عن الشيء أي قبله واطمأن إليه، فهو راضٍ.

- اصطلاحًا:

يعرف نيستيرن الرضا الوظيفي بأنه محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله داخل المؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات والانطباعات التي يكونها تجاه طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه، وفرص الترقية المتاحة له، إضافة

1 سهيل عزمي محمد تميمي ، القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية الساندة: أنموذج مقترح، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية - جنين، فلسطين، 2023.ص47

2 القيق، زيد حسن، تصور مقترح لتفعيل دور الثقافة التنظيمية الساندة في المدارس الحكومية كما يتصورها مديرو المدارس والمعلمون في تنفيذ سياسات التقويم الأصيل المعتمدة في فلسطين، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية - جنين، فلسطين، 2023.ص16

إلى علاقاته مع جماعة العمل التي ينتمي إليها، والخدمات والمزايا التي تقدمها المؤسسة له. ويعكس هذا الشعور مدى تقبل الفرد لعمله ومدى انسجامه مع بيئة العمل المحيطة به.¹

هـ - التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تحدد طريقة تفكيرهم وتصرفهم داخل بيئة العمل.

و - التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

هو شعور الموظف بالارتياح أو عدم الارتياح تجاه عمله داخل المنظمة والذي يظهر من خلال تقييمه لعوامل مرتبطة بالعمل مثل طبيعة المهام، الأجر، العلاقات المهنية، وظروف العمل، ويُعبّر عنه بدرجة معينة من الرضا (مرتفع، متوسط، منخفض)

9 . الدراسات السابقة :

1.9. الدراسات الأجنبية

1-دراسة Godfrey Ssegawa 2012 تحت عنوان:

"العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الموظف: دراسة حالة جامعة كينيا"،

وهي عبارة عن مشروع بحث مقدم إلى Chandaria School of Business لنيل درجة الماجستير في إدارة الموظفين بجامعة United States International (University – Africa (Kenya سنة 2012.

¹ مختار بونسي ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015، ص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي في المنظمات الكينية، مع التركيز على العوامل الخارجية (مثل بيئة العمل، الأجور، وزملاء العمل) والعوامل الداخلية (مثل الاستقلالية، التطوير، والمشاركة)، بالإضافة إلى دراسة أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظف.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- أن نمط القيادة له تأثير قوي على الرضا الوظيفي مقارنة بالعوامل الخارجية (بيئة العمل، الأجور، زملاء العمل...).
- أن المسؤولية في العمل تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي مقارنة ببعض العوامل الداخلية (الاستقلالية، التطوير، المشاركة...).
- أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل واضح على أداء الموظف، حيث أن الشعور بالارتياح في العمل له تأثير أكبر على الأداء مقارنة بالعوامل الفردية (مثل التغيب وكمية العمل).

أوجه الشبه :

- تهتم كلتا الدراستين بموضوع الرضا الوظيفي داخل المؤسسات.
- تؤكد الدراستان على أن العوامل التنظيمية تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات.
- استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبرنامج SPSS في التحليل الإحصائي.
- الاتفاق على أن تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في ما يلي:

- تعتمد دراستنا على الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاد محددة (القيم التنظيمية، القيادة، الاتصال، العدالة التنظيمية)، بينما تعتمد دراسة Ssegawa على مجموعة من العوامل التنظيمية العامة (الأجور، بيئة العمل، الاستقلالية، المشاركة...).
- تدرس دراستنا أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي فقط، بينما تدرس الدراسة الأخرى أثر عدة عوامل على الرضا الوظيفي بالإضافة إلى تأثير الرضا على الأداء الوظيفي.
- تختلف البيئة التطبيقية، حيث أجريت دراستنا في بلدية الجلفة (قطاع إداري محلي)، بينما أجريت الدراسة الأخرى في جامعة كينية (قطاع التعليم العالي).
- تختلف طبيعة المتغيرات المدروسة، حيث تركز دراستنا على الثقافة التنظيمية بشكل مباشر، بينما تركز الدراسة الأخرى على عوامل تنظيمية متعددة دون إطار الثقافة التنظيمية

2.9 الدراسات العربية

- أ- دراسة منير محمد حسين علقم، 2013، بعنوان: "الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الموظفين، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل - فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، ودورها في صياغة الاستراتيجية داخل المؤسسة، إضافة إلى دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني) وبين عملية التخطيط الاستراتيجي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (الكمي والكيفي)، حيث تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة من الإداريين داخل الوزارة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية.
- كلما ارتفع مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية بأبعادها، زادت قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجية.
- وجود تأثير إيجابي لكل من البعد القيادي والتنظيمي والإنساني على صياغة الاستراتيجية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي).

أوجه الشبه :

- تشترك الدراسات في دراسة الثقافة التنظيمية كمتغير أساسي.
- استخدام أدوات جمع البيانات مثل الاستبيان.
- الاعتماد على التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات.
- التأكيد على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغير التابع .

أوجه الاختلاف :

- تختلف هذه الدراسة في المتغير التابع، حيث تركز على صياغة الاستراتيجية، بينما دراستنا تركز على الرضا الوظيفي.

- تختلف البيئة التطبيقية، حيث أجريت هذه الدراسة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، بينما دراستنا في بلدية الجلفة.
- تضمنت هذه الدراسة مقابلات ميدانية، بينما دراستنا اعتمدت أساساً على الاستبيان.

2-دراسة أمل ياسين محمد محمود، 2015 : ، بعنوان :

"دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية - دراسة حالة"، رسالة ماجستير في الصحافة والإعلام، كلية الصحافة والإعلام، جامعة البترا - الأردن، بإشراف الدكتور: محمد صاحب سلطاني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إضافة إلى دراسة أثر العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أسلوب دراسة الحالة، بالإضافة إلى الاعتماد على أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة، الملاحظة، والاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى التعاون والتنسيق بين جهاز العلاقات العامة والإدارات الأخرى كان متوسطاً.
- أن قنوات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة داخل الشركة كانت ذات مستوى متوسط.
- أن مستوى ممارسة العلاقات العامة داخل الشركة كان متوسطاً بشكل عام.
- وجود أثر إيجابي للتنسيق بين العلاقات العامة والإدارات الأخرى على الرضا الوظيفي للعاملين.

- وجود أثر لنوعية قنوات الاتصال على الرضا الوظيفي.
 - وجود أثر للعلاقات العامة بشكل عام في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- وأوصت الدراسة بما يلي:
- تعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين من خلال الحوافز المادية والمعنوية.
 - إجراء تقييم دوري لممارسي العلاقات العامة لتحسين الأداء.
 - تحديث وتطوير وسائل وقنوات الاتصال داخل المؤسسة.
 - الاستفادة من تجارب شركات الطيران العالمية في تحسين الرضا الوظيفي.

أوجه الشبه :

تتشابه دراسة أمل ياسين محمد محمود (2015) مع دراستنا في ما يلي:

- تهتم كلتا الدراستين بموضوع الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات.
- تؤكد الدراستان على أن العوامل التنظيمية والداخلية داخل المؤسسة تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي.
- اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي في الدراسة.
- استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- الاتفاق على أن تحسين الاتصال والتنظيم داخل المؤسسة يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

أوجه الاختلاف :

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في ما يلي:

- تركز هذه الدراسة على دور العلاقات العامة وقنوات الاتصال داخل المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما تركز دراستنا على الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، القيادة، العدالة، الاتصال التنظيمي).
- تعتمد هذه الدراسة على أسلوب دراسة الحالة في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (قطاع الطيران)، بينما دراستنا في بلدية الجلفة (قطاع إداري محلي).
- تستخدم هذه الدراسة بالإضافة إلى الاستبيان المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، بينما دراستنا تعتمد أساساً على الاستبيان فقط.
- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور العلاقات العامة في تحسين الرضا الوظيفي، بينما تهدف دراستنا إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بشكل مباشر.

3.9 الدراسات الجزائرية

أ- دراسة : ربيعة عياد، 2014/2013 : بعنوان:

"دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة"، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى قياس مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار ودراسة العلاقة بينهما.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية كان متوسطاً إلى مرتفع نسبياً.
- مستوى الابتكار لدى الموظفين كان متوسطاً إلى مرتفع نسبياً.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار تعزى إلى بعض الخصائص الديموغرافية مثل الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة وطبيعة النشاط.

– وجود أثر لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين.

– بعض الأبعاد مثل الدعم والتشجيع والانضباط والعمل الجماعي كان تأثيرها ضعيفاً.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- تشجيع الأفكار الإبداعية داخل المؤسسات.
- دعم الابتكار من خلال نظام حوافز مناسب.
- تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون بين العاملين.
- تقوية ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة.
- إعادة الاهتمام بالأبعاد التي لم يظهر لها تأثير قوي.
- تعزيز الانضباط المهني لما له من دور في تحسين أداء المؤسسة

أوجه الشبه :

- تشترك الدراسات في دراسة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل.
- اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات.
- استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.
- الاعتماد على برنامج SPSS في معالجة البيانات.
- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية ومتغير تابع داخل المؤسسة (مع اختلاف المتغير التابع).

أوجه الاختلاف:

- تختلف هذه الدراسة في المتغير التابع، حيث ركزت على الابتكار لدى العاملين، بينما دراستنا تركز على الرضا الوظيفي.

- تختلف العينة، حيث شملت هذه الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، بينما دراستنا في بلدية الجلفة.
- تختلف طبيعة الأبعاد والنتائج التفصيلية، خاصة فيما يتعلق بتأثير بعض الأبعاد التنظيمية.

ب- دراسة جامع إيمان و مغلوي نسرين 2020/2019 : بعنوان:

- "أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ميله"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله، بإشراف د. بوهلالة سعاد.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ميله، كما سعت إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف ومدى انعكاسه على الأداء الوظيفي.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أجل اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة الرضا الوظيفي بالأداء.
- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- عدم وجود اتفاق موحد حول مفهوم وأبعاد الرضا الوظيفي بين الباحثين.
 - وجود تداخل بين أبعاد الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي.
 - اعتماد الرضا الوظيفي على عدة عوامل مثل ظروف العمل، التحفيز، الترقية والتدريب.
 - وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين.
 - وجود أثر إيجابي لأبعاد الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة.
 - أن تطبيق أبعاد الرضا الوظيفي داخل المؤسسة لا يزال غير كافٍ بالشكل المطلوب.

كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين ظروف العمل، وتفعيل نظام التحفيز، وتعزيز الاتصال الداخلي، والاهتمام باحتياجات الموظفين من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها توضح الدور المحوري للرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين، وتساعد على فهم واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتقديم حلول عملية لتحسين بيئة العمل.

أوجه الشبه :

تتشابه دراسة جامع إيمان ومغلاوي نسرين (2020/2019) مع دراستنا في ما يلي:

- تهتم كلتا الدراستين بموضوع الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- تعتمد الدراستان على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات.
- استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- التأكيد على أن الرضا الوظيفي يرتبط بعدة عوامل تنظيمية داخل المؤسسة.
- الاتفاق على أن تحسين الظروف التنظيمية داخل المؤسسة يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

أوجه الاختلاف :

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في ما يلي:

- تركز هذه الدراسة على أثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموظفين، بينما تركز دراستنا على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
- تعتبر هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي هو متغير مستقل يؤثر على الأداء الوظيفي، بينما في دراستنا الرضا الوظيفي هو متغير تابع يتأثر بالثقافة التنظيمية.

– تختلف طبيعة الهدف، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحسين الأداء داخل المؤسسة، بينما تهدف دراستنا إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

– تختلف البيئة التطبيقية، حيث أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر – ميلة (قطاع اقتصادي اتصالي)، بينما أجريت دراستنا في بلدية الجلفة (قطاع إداري محلي).

ج- دراسة عيساوي وهيبة، ، 2012/2011 : بعنوان:

"أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي – دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"، مذكرة ماجستير في إدارة الأفراد وحكومة الشركات، تخصص حوكت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الرضا الوظيفي، والتحقق من الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإحصائي، القائم على وصف وتحليل البيانات الكمية، كما تم استخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والاستبيان، مع اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المبحوثين.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد شبه الطبيين الموظفين بالمؤسسة، والبالغ عددهم 239 فرداً، بينما تكونت العينة من 60 فرداً تم اختيارهم بعد استرجاع الاستبيانات الصالحة للتليل.

النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الأفراد شبه الطبيين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.692، مما يدل على وجود علاقة قوية نسبياً بين المتغيرين.
- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد شبه الطبيين كان منخفضاً نسبياً.
- أن الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية (المادي، السلوكي، والمعنوي) ترتبط بالرضا الوظيفي، مع كون الجانب المادي الأكثر تأثيراً.
- تؤكد النتائج أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

أوجه الشبه :

تتشابه دراسة عيساوي وهيبة (2011/2012) مع دراستنا في ما يلي:

- تهتم كلتا الدراستين بموضوع أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
- اعتماد المنهج الوصفي الإحصائي في تحليل البيانات.
- استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.
- الاتفاق على أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- التركيز على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

أوجه الاختلاف :

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في ما يلي:

- تركز هذه الدراسة على الأفراد شبه الطبيين في مؤسسة استشفائية عمومية ببشار، بينما تركز دراستنا على موظفي بلدية الجلفة (قطاع إداري محلي).
- تختلف طبيعة العينة، حيث شملت الدراسة فئة مهنية محددة (شبه طبيين)، بينما شملت دراستنا موظفين إداريين بمختلف المستويات.
- تناولت هذه الدراسة الثقافة التنظيمية بشكل عام (المادي، السلوكي، والمعنوي)، بينما تعتمد دراستنا على أبعاد محددة مثل القيم التنظيمية، العدالة التنظيمية، القيادة، والاتصال التنظيمي.
- تختلف النتائج الجزئية، حيث ركزت هذه الدراسة على الجانب المادي كأكثر تأثير، بينما تختلف نتائج دراستنا حسب قوة تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

د- دراسة : يونس مختار، 2015/2014 بعنوان :

"الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة، من خلال أبعاد تتمثل في محتوى العمل، نطاق الإشراف، والأجور والحوافز.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات على جميع عمال المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة، حيث تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين الرضا عن محتوى العمل ونطاق الإشراف والأجور والحوافز، كما تساهم بشكل عام في رفع مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

أوجه الشبه:

تتشابه دراسة يونسى مختار (2015/2014) مع دراستنا في ما يلي:

- تهتم كلتا الدراستين بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- الاعتماد على التحليل الإحصائي في معالجة البيانات وتفسير النتائج.
- الاتفاق على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في ما يلي:

- الاعتماد على المنهج الوصفي الكمي
- تركز هذه الدراسة على ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة، بينما تركز دراستنا على بلدية الجلفة.
- تعتمد هذه الدراسة على أبعاد محددة للثقافة التنظيمية مثل محتوى العمل، نطاق الإشراف، والأجور والحوافز، بينما تعتمد دراستنا على أبعاد أوسع مثل القيم التنظيمية، العدالة التنظيمية، القيادة، والاتصال التنظيمي.
- تختلف طبيعة تحليل الرضا الوظيفي، حيث ركزت هذه الدراسة على أبعاد محدودة، بينما تناولت دراستنا الرضا الوظيفي بعدة أبعاد مختلفة.
- تختلف طبيعة المؤسسة والبيئة التنظيمية بين الدراستين.

10. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نلاحظ أنها تناولت الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من زوايا مختلفة، حيث ركزت بعض الدراسات على الثقافة التنظيمية، وأخرى على الرضا الوظيفي، بينما جمعت دراسات أخرى بين المتغيرين.

وقد اتفقت أغلب الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما أكدت على أهمية العوامل التنظيمية مثل القيادة والاتصال والتحفيز في تحسين مستوى رضا الموظفين.

في المقابل، اختلفت هذه الدراسات من حيث البيئات التطبيقية والأبعاد المعتمدة، وهو ما تسعى دراستنا الحالية إلى توضيحه في سياق محلي يتمثل في بلدية الجلفة.

وعليه، تبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها تسعى إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في سياق محلي يتمثل في بلدية الجلفة، مع التركيز على أبعاد محددة للثقافة التنظيمية، وهو ما يمنحها إضافة علمية من خلال تقديم تحليل ميداني يعكس واقع الإدارة المحلية، ويساهم في إثراء الدراسات السابقة في هذا المجال، كما تهدف إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد المسؤولين في المؤسسة على تحسين الثقافة التنظيمية ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

11. المقاربات النظرية:

1.11 التفاعلية الرمزية :

تُعد التفاعلية الرمزية إحدى المقاربات السوسولوجية المعاصرة التي اهتمت بدراسة الحياة الاجتماعية على المستوى الصغير، حيث تركز على فهم كيفية تشكل السلوك الإنساني من خلال التفاعل اليومي بين الأفراد. وينطلق هذا المنظور من فكرة أساسية

مفادها أن المجتمع لا يُفهم فقط من خلال البنى الكبيرة والقوانين الرسمية، بل أيضًا من خلال التفاعلات اليومية والمعاني التي يخلقها الأفراد فيما بينهم.

وقد تأسس هذا الاتجاه على أفكار كل من George Herbert Mead الذي أكد على أهمية اللغة والرموز في بناء الذات الاجتماعية، و Herbert Blumer الذي قام بصياغة هذا المنظور بشكل واضح، موضحًا أن السلوك الإنساني لا يكون رد فعل مباشر، بل هو نتيجة للمعاني التي يمنحها الأفراد للأشياء والمواقف.

وترى التفاعلية الرمزية أن الإنسان لا يتعامل مع الواقع كما هو، بل كما يفسره ويمنحه معنى. فالمعاني لا تكون ثابتة أو جاهزة، وإنما تتشكل وتتطور من خلال التفاعل الاجتماعي المستمر بين الأفراد داخل المجتمع. ومن هذا المنطلق، فإن التواصل بين الأفراد، سواء كان لفظيًا أو غير لفظي، يُعتبر أساس بناء الفهم المشترك داخل أي جماعة أو تنظيم.

كما تكتسب هذه المقاربة أهمية كبيرة للرموز، وعلى رأسها اللغة، باعتبارها الوسيلة الأساسية لنقل الأفكار والقيم والمعاني بين الأفراد. فالكلمات والإشارات والسلوكيات تحمل دلالات اجتماعية يتم الاتفاق عليها داخل الجماعة، وتُكتسب مع مرور الوقت من خلال التفاعل والتجربة الاجتماعية. لذلك فإن اختلاف الخلفيات الثقافية والاجتماعية قد يؤدي إلى اختلاف في تفسير نفس الرموز والمعاني.

وفي هذا السياق، يمكن فهم الثقافة التنظيمية على أنها نتاج مباشر للتفاعلات اليومية داخل المؤسسة، حيث لا تُبنى فقط من خلال القوانين الرسمية أو التعليمات الإدارية، بل أيضًا من خلال العلاقات الإنسانية والتواصل المستمر بين الموظفين. فالقيم التنظيمية والسلوكيات المهنية تتشكل تدريجيًا عبر المعاني المشتركة التي يطورها الأفراد أثناء العمل.

وبالتالي، فإن الثقافة التنظيمية وفق منظور التفاعلية الرمزية ليست ثابتة أو جامدة، بل هي عملية ديناميكية متجددة تتغير بتغير التفاعلات داخل بيئة العمل. فكل تفاعل بين

الموظفين يساهم في إعادة إنتاج هذه الثقافة أو تعديلها، مما يجعلها مرتبطة بشكل وثيق بالسلوك اليومي للأفراد داخل التنظيم.¹

2.11. البيروقراطية:

تُعد المقاربة البيروقراطية لماكس فيبر من أهم المقاربات السوسيولوجية التي تناولت تحليل التنظيم الإداري الحديث داخل المؤسسات، حيث يعتبر فيبر أن البيروقراطية تمثل الشكل الأكثر عقلانية لتنظيم العمل داخل الدولة والمؤسسات الاقتصادية على حد سواء. ويقوم هذا النموذج على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل جوهر الوظيفة الحديثة، أهمها: مبدأ الاختصاص وتقسيم العمل، الاعتماد على القواعد والإجراءات الرسمية، التسلسل الهرمي للسلطة، التوظيف على أساس الكفاءة والتكوين العلمي، إضافة إلى الفصل بين الحياة الخاصة والحياة المهنية.

في هذا الإطار، يوضح فيبر أن مبدأ الاختصاص يعني تقسيم الأعمال الإدارية إلى مهام محددة ومنظمة بشكل دقيق، حيث تُسند لكل موظف مهام واضحة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل منتظم ودائم. كما أن تنفيذ هذه المهام يتم وفق قوانين وقواعد إدارية دقيقة، مما يقلل من العشوائية في اتخاذ القرار ويضمن استمرارية العمل الإداري. كما أن التنظيم البيروقراطي يقوم على مبدأ التدرج الإداري، حيث تخضع المصالح الدنيا لرقابة المصالح العليا، مع وجود إمكانية للجوء الإداري من الأسفل إلى الأعلى ضمن نظام قانوني منظم.

ومن جهة أخرى، يؤكد فيبر أن الوظيفة الحديثة تعتمد على التخصص والتكوين الفني، حيث يتم انتداب الموظفين وفق قواعد تعليمية ومهنية محددة، غالبًا ما تتطلب تكوينًا أكاديميًا في مجالات مثل القانون أو الإدارة أو التجارة. كما أن الموظف في هذا النظام لا يُنظر إليه

¹ طلعت إبراهيم لطفى ، كمال عبد الحميد الزيات ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ص126.119

كعامل مؤقت، بل كصاحب مهنة تتطلب التزامًا كاملاً وامتثالاً لقواعد العمل، مع خضوعه لنظام ترقية تدريجي قائم على الأقدمية والكفاءة.

كما يميز النموذج البيروقراطي بين المجال المهني والمجال الخاص، حيث يتم فصل أموال الوظيفة وأدواتها عن الملكية الشخصية للموظف، مما يعزز الطابع المؤسسي للعمل الإداري. ويشير فيبر كذلك إلى أن الموظف يتلقى أجرًا منتظمًا غالبًا في شكل راتب ثابت، مع ضمان اجتماعي يتمثل في التقاعد والاستقرار الوظيفي، وهو ما يجعل الوظيفة أكثر جاذبية واستقرارًا.

فيما يخص الرضا الوظيفي، فإن هذا التنظيم البيروقراطي له تأثير مزدوج على الموظفين داخل المؤسسة. فمن جهة، يساهم وضوح المهام، واستقرار القوانين، وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق في خلق شعور بالأمان والاستقرار المهني، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. كما أن نظام التدرج والترقية يعطي للعامل إمكانية واضحة للتطور المهني، وهو عامل مهم في تعزيز الدافعية والرضا داخل العمل.

لكن من جهة أخرى، يشير فيبر إلى أن هذا التنظيم الصارم قد يؤدي أيضًا إلى بعض الآثار السلبية، مثل الجمود الإداري وكثرة الإجراءات الرسمية، مما قد يحد من مرونة الموظف ويخلق نوعًا من الضغط التنظيمي. كما أن الطابع الهرمي الصارم قد يجعل بعض الموظفين يشعرون بعدم المشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما قد يؤثر سلبيًا على مستوى رضاهم الوظيفي.

وعليه، يتضح أن المقاربة البيروقراطية لماكس فيبر تقدم تفسيرًا سيكولوجيًا للرضا الوظيفي باعتباره ناتجًا عن طبيعة التنظيم الإداري داخل المؤسسة، حيث يتحدد هذا الرضا بمدى توازن البنية البيروقراطية بين الانضباط والفعالية من جهة، والمرونة وتحفيز الموظفين من جهة أخرى.¹

¹ ماكس فيبر ، الاقتصاد والمجتمع الاقتصاد والأنظمة الاجتماعية والقوى المخلفات والسيادة ، تر: محمد تركي، الفهرسة أثناء النشر ط1.2015. صص 226.213

الفصل الثاني

الإطار النظري

والمفاهيمي للثقافة

التنظيمية

الفصل الثاني

الإطار النظري والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً : مفهوم الثقافة

ثانياً : مفهوم التنظيم

ثالثاً : مفهوم الثقافة التنظيمية

رابعاً : خصائص الثقافة التنظيمية

خامساً : أهمية الثقافة التنظيمية

سادساً : أبعاد الثقافة التنظيمية

سابعاً : مكونات الثقافة التنظيمية

ثامناً : أنواع الثقافة التنظيمية

تاسعاً : نظريات الثقافة التنظيمية

عاشراً : وظائف الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام كبير في الدراسات الحديثة المتعلقة بالمؤسسات، نظراً لدورها البارز في تشكيل البيئة الداخلية للعمل وتوجيه سلوك الأفراد داخلها. فهي لا تقتصر على القواعد والإجراءات الرسمية فقط، بل تشمل مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والمعايير المشتركة التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، وتؤثر بشكل مباشر على طريقة التفاعل والتواصل بين الموظفين.

وتساهم الثقافة التنظيمية في فهم كيفية سير العمل داخل المؤسسة، كما تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء وتعزيز الانسجام بين الأفراد، مما يجعلها عنصراً محورياً في تحقيق الأهداف التنظيمية. وانطلاقاً من أهمية هذا المفهوم، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها، مكوناتها، أنواعها، أبعادها ، إضافة إلى أهم الوظائف التي تؤديها داخل المنظمة، وذلك بهدف الإحاطة الجيدة بهذا المفهوم وتحليل أبعاده المختلفة.

أولاً : مفهوم الثقافة

لغة: تشير كلمة "الثقافة" في أصلها اللغوي إلى الفطنة وسرعة الفهم والإتقان ، وهي مشتق من الفعل ثقف الذي يعني ضبط الشيء وتقويمه، ويقال: ثقف الرمح أي عدله وسواه، وتثقف الواد" أي رباه وهذبه .

اصطلاحاً : عرفها "تايلور بأنها : ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والاخلاق والقانون ، والعادات او اي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع¹

و يعرف هو **فستيد (Hofstede)** الثقافة بأنها "الخصائص المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى²

كما يعرفها **مالك بن نبي** على أنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته، وتصبح علاقة لا شعورية تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه.

وهذا التعريف الشامل للثقافة هو الذي يحدد مفهومها فهي المحيط الذي يعكس حضارة معينة والذي يتحرك في نطاقه الإنسان المتحضر³

كما تعرف بأنها تعرف الثقافة بأنها فن الحياة، سواء من منظور الفرد من حيث ما يتحلى به من أخلاق رفيعة، وسهولة في التعامل مع الآخرين، واتباعه لمنهج فلسفي أو

1 ساجد رفعت حسين صالح السعدي ، ثقافة المنظمة الأمنية أسباب تميز العمل الأمني دار الكتب والوثائق بغداد. ط 1. 2000، ص 15

2 إلياس سالم ، العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، جامعة المسيلة، 2013، ص 174

3 مالك بن نبي ، مشكلات الحضارة مشكلة الثقافة ، تر: عبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق سوريا، ط 1984.4، ص74

روحي، أو من منظور الجماعة بما تتبناه من أنماط سلوك، وأساليب تفكير، والتمسك بالعبادات والتقاليد المتوارثة¹

ومن أكثر التعريفات السوسيولوجية إثارة للجدل تعريف **Karl Marx** ، حيث يرى أن الثقافة هي:

"كل القيم المادية والروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها في المجتمع عبر سيرورة التاريخ".

ويفهم من هذا التعريف أن الثقافة ظاهرة تاريخية يتحدد تطورها بتتابع النظم الاقتصادية والاجتماعية، كما تتخذ في المجتمع الطبقي طابعاً طبقياً، خاصة من حيث مضمونها الأيديولوجي وأهدافها العميقة.²

يرى تايلور أن الثقافة تُعد تعبيراً عن شمولية الحياة الاجتماعية للإنسان، وتمتاز بطابعها الجماعي، كما أنها مكتسبة وليست فطرية، أي أنها لا ترتبط بالوراثة البيولوجية.

وتعكس الثقافة الاختلاف القائم بين المجتمعات من حيث العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والاحتفالات والأخلاق، إضافة إلى سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المجتمع. وبالتالي فهي لا تُعتبر مجرد وسيلة لإدراك الأشياء، بل هي الطريقة التي يتم من خلالها فهم وإدراك تلك الأشياء³

¹ فؤادة لبركي. العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات ، القاهرة، ط 2015.1 ص 117

² نهلة ابراهيم، الثقافة في مواجهة العصر ، قضايا سوسيولوجية معاصرة في علم الاجتماع الثقافي الرواد للكمبيوتر والتوزيع. ط.1 2008 ص 35

³ Anne Maydan Nicotera et al., Understanding Organizations Through Culture and Structure: Relational and Other Lessons from the African-American Organization, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey / London, 2003, p. 2.

ثانيا : مفهوم التنظيم

1-التعريف اللغوي للتنظيم

التنظيم لغة يعني الهيئة أو النظام أو المجتمع المنظم أما الفعل "ينظم" حسب قاموس اكسفورد فيعني جعله ذا بنية عضوية أو جعله شيئاً حياً أو القيام بترتيبات معينة ومنسقة .

2-التعريف الاصطلاحي :

تعددت تعريفات التنظيم اصطلاحاً حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين، ومن بين هذه التعريفات :

يعرفه أميتاي إتزيوني بأنه : "وحدة اجتماعية تم إنشاؤها بمن أجل تحقيق هدف معين" ويعرفه هنري فايول " بأنه إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من الموارد الأولية ورأس المال والأفراد"

ويعرف التنظيم بأنه نظام من الأنشطة التعاونية يتم من خلاله وبواسطته ترتيب وتنسيق الجهود الجماعية على الأفراد بحيث تتحد وتتعاون الأفراد، لتحقيق هدف مشترك ويسعى إلى تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين.¹

كما يعرف تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) التنظيم بأنه " نسق اجتماعي يتألف من مجموعة من الأنساق الفرعية المختلفة، مثل الجماعات والأقسام والإدارات، كما يعد هذا التنظيم بدوره نسقاً فرعياً يدخل ضمن إطار نسق اجتماعي أكبر وأكثر شمولاً وهو المجتمع، ويتميز بوجود أهداف واضحة وإجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف."²

¹ ساجد رفعت حسين صالح السعدي ، مرجع سابق، ص 16

² طلعت إبراهيم لطفى ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007، ص23

3- المفهوم العام للتنظيم

التنظيم مفهوم عام يعبر عن وضع كل شيء في مكانه وكل شخص في مكانه وربط الأشياء بعضها ببعض، والأشخاص بعضهم ببعض، وذلك من أجل تكوين وحدة متكاملة.

كما تعني عملية **التنظيم** ترتيب الموارد الخاصة بالمؤسسة بطريقة تمكن من المساهمة بشكل منظم في أهداف المؤسسة، وهكذا يكون غرض التنظيم هو إعطاء كل شخص عملاً منسقاً وواضحاً وضمان تنسيق هذه الأ الموظفين بالطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.¹

ويعرف أيضاً بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية حتى يمكن تحقيق الأهداف بكفاءة من خلال سلطة فاعلة تهدف إلى تحقيق الترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة " وهو تعريف قريب من أنه عملة ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة الإدارية وتصنيف المهام والوظائف بها وذلك من أجل تحقيق أفضل ما يمكن تنفيذه وبأقل تكلفة.²

ثالثاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت التعاريف حول الثقافة التنظيمية، وهو ما يعكس مدى اتساع هذا المفهوم وتعبده وتنوع دلالاته، ولعل من أشهر التعاريف وأكثرها شيوعاً تعريف شاين (Schein)، الذي اعتبر الثقافة التنظيمية قوة غير مرئية تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو توجهها نحو سلوك معين.³

1 يماني عاطف، التنظيم الإداري للفتوات الفضائية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة، ط1، 2013، ص 58

2 نفس المرجع السابق ص 58

3 ساجد رفعت حسين صالح السعدي، مرجع سابق، ص 16

كما عرف شاين الثقافة التنظيمية بأنها "ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشكلات الناشئة في بيئتها"¹

كما تعرف بأنها "مجموعة الإيديولوجيات والقيم والمعتقدات و الافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما"²

أما القريوتي فعرفها بأنها "مجموعة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الاعضاء فيه"³

كما عرفها كبرت لوين أيضا "بأنها مجموعة من الافتراضات، والقيم والاعتقادات والقواعد، والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة"⁴

ويعرفها هاريسون "بأنها المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، وطريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي وسلوك المرؤوسين داخل المنظمة"⁵

وتعرف كذلك بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تمنحها طابعا خاصا يميزها عن باقي المنظمات.⁶

¹ George A. Marcoulides, Ronald H.Heck, **Organizational culture and performance: proposing and testing a model**, organization science, INFORMS, vol 4,n°2, 1993, p 211.

² ساجد رفعت حسين صالح السعدي ، مرجع سابق، ص17

³ نفس المرجع السابق ، ص 18

⁴ ابو الطفل ابراهيم ، جمال الدين كعواش ، **الثقافة التنظيمية على وفق منظور إطار القيم التنافسية دراسة حالة جامع محمد الصديق بن يحي الجزائر**، مجلة الآداب، العدد 146، 2023، ص 389

⁵ نجاه قريشي ، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية** ، جامعة قاصدي مصباح، ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 2017.30.ص431

⁶ منصور محمد اسماعيل العريقي ، **السلوك التنظيمي** ، دار الكتاب الجامعي صنعاء، ط2.2013.ص213

كما عرفها محمود مصطفى أبو بكر بأنها : "انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة، وهذا ما يبرز تعدد ثقافات المنظمات الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع"¹

رابعاً : خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص المتداخلة والمتكاملة، التي تجعلها عنصراً أساسياً داخل المنظمة، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:²

- **نتاج اجتماعي وإنساني** : تعد الثقافة نتاجاً اجتماعياً وإنسانياً، إذ لا وجود لها دون مجتمع، كما لا يمكن تصور مجتمع بدون ثقافة، حيث تقوم العلاقة بينهما على التفاعل والتأثير المتبادل تنشأ الثقافة من خلال تفاعل الإنسان مع بيئته وسعيه للتكيف معها، وهي عملية تدريجية تتشكل عبر الزمن من خلال العادات والسلوكيات المشتركة داخل الجماعات الاجتماعية.³
- **مكتسبة**: تعد الثقافة مكتسبة وليست فطرية، إذ يكتسبها الإنسان منذ ولادته من خلال التفاعل الاجتماعي، ولا تنتقل بالوراثة. وتتكون عبر عدة آليات مثل التنشئة الاجتماعية، والانتشار الثقافي، والتشاقف، والاستعارة، والتماثل والاستيعاب ، ولا تشمل الثقافة السلوك القطري أو الأفعال المنعكسة، بل تقوم على التعلم والتجربة، مما يجعلها قابلة للتطور مع تطور وسائل التعلم، كما تلعب اللغة دوراً أساسياً في نقل الخبرات والمعارف من جيل إلى آخر بطريقة رمزية⁴
- **مثالية ونسبية** : تحتوي على نماذج مثالية (قواعد ومعايير) يحاول الأفراد الالتزام بها، لكن في الواقع قد لا يطبقونها بشكل كامل، لذلك يظهر فرق بين النموذج الثقافي

1 نجاة قرشي مرجع سابق، ص431

2 نهلة ابراهيم ، الثقافة في مواجهة العصر ، مرجع سابق ص 57

3 ال عبد الغني عماد ، بسيولوجيا الثقافة المفاهيم والاشكاليات من الحداثة إلى العولمة ، الفهرسة أثناء النشر، بيروت ط. 1. 2006، ص 115.116

4 نفس المرجع السابق، ص 116

- والواقع. ومع ذلك، هذه المعايير تساعد في تنظيم سلوك الناس، لأن من لا يلتزم بها يتعرض للعقاب أو الرفض الاجتماعي.¹
- **الاستمرارية** : حيث تنتقل من جيل إلى جيل رغم التغيرات التي قد تطرأ على المجتمع، إلا أنها تظل محتفظة بلامحها الأساسية المتمثلة في العادات والأفكار والمعتقدات السائدة.²
- **التعقيد والتركيب** : تمتاز الثقافة أنها كل معقد ، لاشتمالها على عدد كبير من السمات والملامح.
- **التوافق والتكيف** : حيث يتبنى كل مجتمع أنماطاً ثقافية معينة تصبح معياراً للتنشئة الاجتماعية، ويربي الأفراد وفقاً لها، مما يؤدي إلى تشكيل شخصياتهم وتحقيق التوافق الاجتماعي داخل بيئة ثقافية محددة.
- **انتقائية وانتقالية** : إذ تنتقل من جيل إلى آخر بطريقة واعية ، حيث يقوم الجيل المتلقي باختيار بعض العناصر الثقافية واستبعاد بعضها الآخر، وهو ما يفسر إمكانية تطوير الثقافة وإضافة عناصر جديدة تتلاءم مع متطلبات الواقع المعاصر.³
- **إشباعية** : حيث تعمل على تلبية الحاجات البيولوجية والنفسية للإنسان، كما تساهم في توجيه سلوك الأفراد
- من خلال رسم أنماط حياتهم، وتحديد طرق تفكيرهم، وتشكيل عاداتهم وتقاليدهم.⁴
- **متطورة ومتغيرة** : تتميز الثقافة بكونها متطورة ومتغيرة، فهي لا تبقى ثابتة بل تنمو وتتبدل باستمرار مع مرور الزمن، سواء على المستوى العام أو الخاص، وذلك نتيجة تعدد البدائل والتغيرات التي تطرأ على البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، مما يجعلها تتكيف مع مختلف المستجدات.

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 121 122

² - اسماعيل محمد الزيود، **علم الاجتماع**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ، ط 1 ، 2010 ، ص 113

³ نفس المرجع السابق ، ص 114

⁴ بكر أبو بكر، **مبادئ المسؤولية التنظيمية**، عناية للطباعة والنشر ، 1998 ، ص 111

- متكاملة: تتسم الثقافة بكونها متكاملة، حيث يسود الانسجام بين عناصرها المختلفة، من الإنسان ومكونات بيئته المادية والاجتماعية، إذ تتفاعل هذه العناصر فيما بينها بشكل مستمر، مما يجعل الثقافة وحدة مترابطة ومتناسقة يصعب فصل أجزائها عن بعضها البعض¹

وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية وكسلوك نذكر منها:

- تمتع الموظفين بروح المبادرة والاستقلالية في أداء مهامهم
- . درجة وضوح الأهداف والتوقعات من الموظفين
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم²
- ويرى الفياض خصائصها كالتالي:
- إمكانية تعلمها : إذ تكتسب الثقافة من خلال التعليم والتنشئة الاجتماعية.
- طابعها المشترك: فهي تمثل قيماً ومفاهيم يتقاسمها أفراد الجماعة.
- الثقافة عبارة عن نماذج تنظيمية حيث تتجسد في سلوك الأفراد من خلال أنماط منظمة ومتكررة

و يضيف الزبيدي أن من خصائص الثقافة التنظيمية :

- . الثقافة غير ملموسة لا ترى مباشرة بل تفهم من خلال التصرفات والممارسات.
- يتم إشباع الحاجات من خلال الثقافة
- الثقافة متعلمة مكتسبة
- قابلية الثقافة للتكيف³

¹ نفس المرجع السابق ، ص 112

² سامي فياض العزاوي ، الثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2009، ص ص182.181

³ عباس، سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات ، دار الهدى للنشر والتوزيع عين مليلة - الجزائر، 2012، ص135

خامسا : أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في كونها عنصراً محورياً داخل المؤسسة، ويمكن إبراز أهميتها في النقاط التالية:

- تُعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل إرشادي للعاملين والإدارة، إذ تحدد أنماط السلوك والعلاقات المهنية الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تمثل مؤشراً على تميز المؤسسة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خاصة عندما تركز على قيم إيجابية مثل الريادة، الابتكار، واحترام وتقدير الفرد.
- تسهم في تعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسة، باعتبار أن المرونة في القيم التنظيمية تجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التحولات ومواكبة التطورات.
- تساعد على ضبط السلوك التنظيمي وتحديد أنماط العلاقات الوظيفية من خلال القيم والمعايير التي ترسخها الإدارة داخل بيئة العمل.¹
- تحقيق التكامل الداخلي بين الأنشطة اليومية للعاملين بما يساهم في بلوغ الأهداف المحددة للمؤسسة.
- تساعد الثقافة التنظيمية على التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي قد تتعرض لها المنظمة.
- تُعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة كامنة وقوية تمكّن المديرين من توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.²
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الموظفين حول الأحداث التي تحدث في بيئة عملهم.

¹ يحي عبد المالك، "الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة / جامعة تيارت، العدد 6، 2017 ص 301

² دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة - دراسة ميدانية بولاية سطيف - مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، الجزائر 2001، ص ص 241.240

- تشكل الثقافة التنظيمية إطارًا مرجعيًا يعتمد عليه الأفراد في تفسير الأحداث والأنشطة داخل المنظمة.
- تساعد على فهم وتوقع سلوك الموظفين، إذ إن تصرف الفرد يرتبط بالثقافة التي ينتمي إليها، وبدون معرفتها يصعب التنبؤ بسلوكه
- تساعد في جعل المؤسسة تعمل ضمن تنظيم محكم نسبيًا، من خلال تحقيق التوازن بين الجانب الرسمي وغير الرسمي داخلها.¹

سادسا : أبعاد الثقافة التنظيمية

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث يوجد العديد من نماذج القياس الكمية التي تم تطويرها، ومن بين أكثر النماذج المستخدمة حديثا نجد نموذج دينيسون وفيما يلي نقوم بذكر أهم هذه الأبعاد:²

1- بعد الإتساق والتجانس (القيم التنظيمية)

تُشير القيم التنظيمية إلى مجموعة المبادئ والمعايير المشتركة التي تتبناها المؤسسة، والتي توجه سلوك الموظفين داخلها، حيث تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض من التصرفات والممارسات. كما تُسهم هذه القيم في تعزيز الانتماء التنظيمي وتوحيد توجهات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بما يضمن انسجام الجهود وتكاملها داخل بيئة العمل.

ويتجلى هذا البعد عمليًا من خلال الاتساق والتجانس بين أفراد المنظمة، والذي يعكس مدى وضوح القيم الجوهرية واتفاق الموظفين عليها، إضافة إلى تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية.

¹ عيشاوي وهيبية، وآخرون، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، العدد السابع، 2019، ص99

² زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3،

2- بعد العدالة التنظيمية (عدالة التسيير):

يُقصد بالعدالة التنظيمية مدى شعور الموظفين بالإنصاف داخل المؤسسة، سواء في توزيع المهام أو منح المكافآت أو اتخاذ القرارات. وتُعد من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي، حيث أن غياب العدالة يؤدي إلى انخفاض الدافعية وضعف الالتزام، في حين أن توفرها يعزز الثقة في الإدارة ويزيد من الانتماء التنظيمي.

ويتجلى هذا البعد من خلال ممارسات التسيير داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بموضوعية القرارات وعدالة توزيع المهام والموارد، إضافة إلى وضوح الإجراءات التنظيمية وشفافيتها، بما يضمن معاملة متوازنة بين جميع الموظفين دون تمييز. فالتسيير لا يقتصر فقط على الجوانب التقنية مثل الإحصاء والمحاسبة واستالموظفين الحاسوب، بل يشمل أيضًا الجانب البشري المرتبط بسلوك الموظفين وقدراتهم النفسية والمعرفية. كما أن نجاح التسيير يعتمد بدرجة كبيرة على وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم مهارات الأفراد، وتعزز قيم الالتزام والانضباط، وتمنح الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية كبيرة داخل المؤسسة. كما يقصد أيضا بالعدالة التنظيمية التقسيم العادل للحوافز من خلال سلوك الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة¹

3- بعد نمط القيادة:

يُعبّر نمط القيادة عن الأسلوب الذي تتبناه الإدارة في توجيه الموظفين واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وهو عنصر أساسي في تشكيل الثقافة التنظيمية. فالقائد هو المسؤول عن تنظيم العمل وتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف المسطرة، كما يؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد وأدائهم داخل المؤسسة.

¹ جمال الدين محمد المرسي ، إدارة الثقافة والتغيير ، الدار الجامعة، مصر، 2006، ص33

ويتجلى هذا البعد من خلال مجموعة من الجوانب التنظيمية، أهمها القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية واتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة وذلك من خلال نظام من القيم والمعتقدات والمعايير التي تدعم قدرتها على استقبال الإشارات البيئية وتفسيرها وتحويلها إلى سلوكيات تنظيمية فعّالة تساهم في تعزيز فرص بقائها ونموها . كما يظهر أيضًا من خلال التوجه نحو النتائج، حيث يسعى القائد إلى تحقيق الأهداف المرسومة ومراقبة مستوى الإنجاز بشكل مستمر .

4- بعد الاتصال التنظيمي:

يشير الاتصال التنظيمي إلى عملية تبادل المعلومات داخل المنظمة بين مختلف المستويات الإدارية والأفراد، سواء كان ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي. ويُعد الاتصال التنظيمي عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسة، لأنه يساهم في توضيح الأهداف، ونقل التعليمات، وتنسيق الجهود بين مختلف المصالح، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام داخل المنظمة.

ويتجلى هذا البعد من خلال طبيعة تدفق المعلومات داخل المؤسسة، ومدى وضوحها وسرعة وصولها بين مختلف المستويات الإدارية، إضافة إلى فعالية قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في ضمان التنسيق والتكامل بين الأفراد والأقسام.

كما يرتبط الاتصال التنظيمي بعدد من الجوانب التنظيمية التي تدعمه، من أهمها الاتساق والتجانس بين الموظفين من حيث فهم القيم والأهداف المشتركة، إضافة إلى دوره في دعم التكيف مع التغيرات من خلال نقل المعلومات في الوقت المناسب، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر فعالية واستجابة للبيئة التنظيمية.¹

¹ مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 15، العدد 02، جامعة الأغواط، جوان 2018،

سابعا : مكونات الثقافة التنظيمية

1-القيم التنظيمية:

"القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، أو غير جيد، أو غير مهم".

أما القيم التنظيمية هي من المرتكزات الأساسية داخل بيئة العمل، حيث تساهم في توجيه سلوك الموظفين ضمن مختلف الظروف التنظيمية. وتشمل هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، والحرص على الأداء، والاحترام المتبادل، إضافة إلى الالتزام بالقوانين.

2-المعتقدات التنظيمية:

هي تصورات مشتركة راسخة في أذهان الموظفين داخل المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز المهام الوظيفية. وتكمن أهمية هذه المعتقدات في تعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وفي أساليب الإدارة الخاصة بها، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

3-الأعراف التنظيمية:

هي معايير يلتزم بها الموظفون في المنظمة، على اعتبار أنها مفيدة لها، وغالبا ما تكون غير مكتوبة لكنها واجبة الاتباع مثال على ذلك: عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة خاصة في المؤسسات التجارية مثل البنوك.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، العبدلي 1، 2016، ص214.

4- التوقعات التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة من التوقعات التي يحددها الفرد أو ينتظرها من المنظمة كما أن المنظمة بدورها تتوقع بعض السلوكيات من الموظف خلال فترة عمله. ومن الأمثلة على ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء، والتي تقوم على الاحترام والتقدير، وتوفير بيئة تنظيمية تلبي الاحتياجات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية للفرد.¹

5- الأخلاق التنظيمية :

تعرف الأخلاق التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتوجه طرق التفاعل والتعامل بينها وبين مختلف أصحاب المصالح، سواء داخل المنظمة أو خارجها. كما تعد الأخلاق التنظيمية نتاجا لتفاعل مجموعة من المصادر الاجتماعية والمهنية والشخصية التي تسهم في تشكيل السلوك الأخلاقي داخل بيئة العمل.²

6- الطرائف والنكت والألعاب :

تستخدم الطرائف والنكت والألعاب كوسائل رمزية مجازية للتعبير عن روح الألفة والمحبة بين الموظفين، كما تسهم في تخفيف حدة الصراعات داخل بيئة العمل. وتعد هذه الأساليب من الوسائل الإنسانية التي تستعمل في المناسبات والأنشطة الجماعية، حيث تساعد على إزالة العوائق التي تعترض عمليات الاتصال بين أعضاء المنظمة.

¹ نفس المرجع السابق ، ص245

² نعمة عباس الخفاجي طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل إلى التصميم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009ص60

إضافة إلى ذلك، تقدم هذه الأساليب في إطار نقدي مرح وإيجابي، يهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لدى الأفراد داخل المنظمة، دون إحداث توتر أو صراع مباشر.¹

7- اللغة:

تعتبر اللغة عنصراً أساسياً في الثقافة التنظيمية، لأنها وسيلة التواصل بين الموظفين وتعكس طريقة فهمهم للواقع داخل المؤسسة التسميات الوظيفية، مثل "رئيس" أو "مشرف"، تؤثر على سلوك الأفراد وطريقة تعاملهم، حيث أن لكل تسمية دور معين يفرضه على صاحبها.

8- الأساطير :

هي قصص وحكايات تتناقل بين الموظفين داخل المؤسسة، وغالباً ما تكون مرتبطة بأحداث مميزة أو مؤسسي المؤسسة. هذه الحكايات تعمل على ترسيخ القيم والسلوكيات المرغوبة لدى الموظفين من خلال تقديم أمثلة يحتذى بها.

9- الطقوس :

هي ممارسات يتم تنفيذها في مناسبات محددة مثل استقبال الموظفين الجدد أو تكريم المتقاعدين الهدف منها تعزيز شعور الانتماء وتقوية الروابط الاجتماعية بين الموظفين، بالإضافة إلى تسهيل اندماجهم في بيئة العمل.²

1 خير الدين جمعة ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية ، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع ط 2023.1. ص33

2 عبد القادر درياني – نظرية المنظمات ، تر: الحبيب ثابتي، منشورات مخبر لابداك ، ط 1، 2019 ، ص 79

10-الشعارات:

هي كلمات أو عبارات رسمية تتبناها المؤسسة، ومع مرور الوقت تتحول إلى قناعات مشتركة بين الموظفين. هذه العبارات تحمل في طياتها رسالة قوية توجه الأفراد وتحثهم على تبني القيم التي تمثلها، مما يؤدي إلى سلوكيات متوافقة مع هذه القيم داخل المؤسسة .¹

11-الرموز :

تستخدم للدلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لتوصيل ثقافة المنظمة .²

12-الابطال:

هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا نموذجيا في الاداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة .³

13-المراسم :

هي أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد من خلالها بممارسة طقوس وشعائر تعكس ثقافة المنظمة وقيمها.

تكون هذه الممارسات غالباً منظمة ومتكررة، وتحمل طابعا رسميا أو احتفالياً، وتهدف إلى تعزيز روح الانتماء والتفاعل بين الموظفين كما تساهم في ترسيخ القيم المشتركة داخل المؤسسة. وتوجيه سلوك الأفراد بما يتماشى مع أهدافها وثقافتها .⁴

¹ نفس المرجع السابق ، ص80

² ربحي كريمة، تكامُل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة البليدة، 2012-2013. ص 7

³ نفس المرجع السابق ، ص8

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات منطور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2010.2 ، ص 262

ثامنا : أنواع الثقافة التنظيمية

انواع الثقافة التنظيمية حسب درجة قوتها أو ضعفها : ويمكن تسميتها أيضا (الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية) وهو التقسيم العام للثقافة التنظيمية ¹

أ - **الثقافة القوية** : تعتبر الثقافة التنظيمية قوية عندما تكون القيم والمعتقدات والعادات السائدة داخل المنظمة واضحة و مترسخة في أذهان جميع الموظفين، بحيث لا تقتصر على كونها مجرد مبادئ نظرية، بل تتحول إلى ممارسات فعلية توجه سلوك الأفراد في مختلف المواقف داخل العمل، وفي هذا السياق، نجد أن الموظفين لا يكتفون بتبني هذه القيم، بل يسعون أيضا إلى نقلها إلى الأعضاء الجدد بشكل غير رسمي، من خلال التفاعل اليومي والاندماج في بيئة العمل، مما يساهم في استمرارية هذه الثقافة وتعزيزها عبر الزمن.

وتزداد قوة الثقافة التنظيمية كلما كانت محددة المعالم وواضحة الأهداف، لأن الغموض في القيم أو عدم وضوحها يؤدي إلى اختلاف في تفسيرها، وبالتالي ضعف تأثيرها على سلوك الأفراد.

وتقوم الثقافة التنظيمية القوية على عنصرين رئيسيين:

أولا : عنصر الإجماع : ويشير إلى مدى اشتراك جميع الموظفين في نفس القيم والتصورات، بحيث يكون هناك نوع من الانسجام الفكري والسلوكي بينهم. ويتحقق هذا الإجماع من خلال تعريف الأفراد بثقافة المنظمة منذ البداية، وتعزيزها بوسائل مختلفة مثل التكوين، والتواصل الداخلي، إضافة إلى نظام الحوافز والمكافآت الذي يشجع الأفراد على الالتزام بالقيم المعتمدة.²

1 خير الدين جمعة ، مرجع سابق ، ص36

2 - دنيا بوديب ، **الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية الجزائر 2013.2014 ص 76

ثانيا : عنصر الشد يشير إلى درجة تمسك أفراد المنظمة بالقيم والاعتقادات الأساسية، حيث تعكس مدى قوة ارتباطهم بها. وكلما زاد هذا التمسك وتعززت قناعة الموظفين بهذه القيم، ازدادت قوة الثقافة التنظيمية وبالتالي، تتجسد الثقافة القوية عندما يتحقق إجماع بين الأفراد حول القيم الجوهرية، ويظهر التزام جماعي واضح بالتمسك بها وتطبيقها في سلوكهم داخل المنظمة.¹

ب - الثقافة التنظيمية الضعيفة : هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم ، في هذه الحالة، تفتقر المنظمة إلى الالتزام بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويصبح من الصعب على الأفراد التوحد مع أهداف المؤسسة واتباع سياساتها وقواعدها الرسمية.

تظهر الثقافة الضعيفة غالبا في أنظمة الإدارة الصارمة أو الأوتوقراطية، أو في مؤسسات تعتمد على العلاقات العائلية أو السياسية. هذا يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وتراجع رضا الموظفين عن العمل. كما قد يشعر الأفراد بالغرابة داخل المنظمة والمجتمع المحيط حيث تصبح القيم والمعايير الاجتماعية بلا معنى بالنسبة لهم، مما يسبب شعورا بالعزلة والإحباط، وهو ما يعرف بالاغتراب الاجتماعي.²

ج- أنواع الثقافة التنظيمية حسب ولاش (Wallach) : قسمها إلى ثلاث أقسام وهي :

أولا : الثقافة البيروقراطية تتسم بالسلطة وتحديد المسؤوليات بشكل واضح، حيث يتم تنظيم العمل وفق هيكل إداري صارم يضمن درجة عالية من التنظيم والتنسيق والترتيب بين مختلف المهام. كما أن تدفق المعلومات والصلاحيات يتم عبر مستويات هرمية محددة، مع

¹ حسين حريم مرجع سابق ص 264

² ساجد رفعت مرجع سابق ص 79.78

اعتماد أنظمة رقابة رسمية تهدف إلى ضبط الأداء وضمان احترام القواعد والإجراءات داخل المنظمة.¹

ثانيا : الثقافة الإبداعية: تتميز هذه الثقافة بالتركيز على الإنجاز وتشجيع المبادرة والمخاطرة في أداء الموظفين، حيث تمنح للأفراد مساحة من الحرية لإبراز قدراتهم الإبداعية. غير أن هذا النمط قد يؤدي في بعض الحالات إلى زيادة الضغوط المستمرة، مما يسبب إرهاقاً للعاملين، خاصة في المنظمات التي تعتمد على التحدي والتجديد المستمر باعتبارها منظمات خلاقية ومجازفة.

ومن الأمثلة على ذلك مؤسسة Renault، حيث يعد الإبداع التنظيمي أحد الثوابت الأساسية لها. ففي سنة 2006، شدد ميشال دو فيرفيل (Michel de Virville) مدير الموارد البشرية بالمؤسسة، على ضرورة تفكير مسيري المنظمة في مستقبلها وتوجهاتها، كما أكد كل من Raymond Levy و Louis Schweitzer و Carlos Chosn أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في التطور المستمر للمؤسسة.

ومع التغيرات السريعة التي يعرفها المحيط الخارجي، أصبح الإبداع ضرورة حتمية، مما يدفع المؤسسات الراغبة في الاستمرار والتفوق إلى توجيه ثقافتها نحو الابتكار، فالمؤسسات الناجحة اليوم تتميز بثقافة قوية مرنة وقابلة للتكيف والتطور، لأن في عمق تفكير مسيرها يوجد الإبداع كعنصر أساسي للتجديد والتطور.²

ثالثا : الثقافة الداعمة: تتميز هذه الثقافة بالتماسك داخل المنظمة، حيث يسود العمل بروح الفريق والتعاون بين الأفراد، كما تركز على العلاقات الإنسانية والتفاعل الإيجابي،

¹ خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص، 44

² Devillard Olivier et Rey Dominique, **Culture d'entreprise: actif stratégique efficacité et performance Collective**, Dunod, 1 édition, 2008, pp. 191-193

وتمنح الأفراد قدراً من الحرية في الأداء، مع الاهتمام بالمبادئ الإنسانية وتعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة.¹

رابعاً : تصنيف هاريسون وهاندي (Harrison & Handy, 1978) للثقافة التنظيمية :

صنف هاريسون وهاندي (1978) الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسية، تتمثل فيما يلي:

- **الثقافة القوة (النفوذ) :** وتسمى أيضاً ثقافة النفوذ، حيث تستمد قوتها من مصدر مركزي يتمثل في مجموعة محددة من الأفراد الذين يتخذون القرارات، ويعملون على توجيه باقي الموظفين لتنفيذها، وتعتمد على الثقة المتبادلة والاتصالات الشخصية.²
- **ثقافة الفرد :** تعد ثقافة الفرد من الأنماط التي تركز أساساً على الفرد باعتباره المحور الرئيسي داخل المنظمة، حيث يسعى الأفراد إلى الاندماج في الموظفين لتحقيق أهدافهم الخاصة والمهنية. ويظهر هذا النوع من الثقافة في بعض المهن والاتحادات التي تجمع أفراداً مستقلين يتقاسمون نفس الاهتمامات.

وفي هذا الإطار، لا توجد سيطرة رسمية صارمة أو هدف تنظيمي موحد، بل تحدد أهداف الأفراد واهتماماتهم طبيعة العمل والتفاعل بينهم. كما يعتمد التعاون على المصالح المشتركة وتبادل الخبرات، دون وجود هيكل تنظيمي رسمي يجمعهم، مما يمنح الأفراد قدراً كبيراً من الاستقلالية³

¹ خير الدين جمعة مرجع سابق ، ص 45

² سهيل عزمي محمد تميمي، القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة ، أنموذج مقترح أطروحة دكتوراه في تخصص الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية – جنين، كلية الدراسات العليا ، 2023 ، ص 50

³ نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2019 ، ص 34

- **ثقافة المهمة** : تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل مع الاهتمام بالنتائج الفعلية.

تحرص هذه الثقافة على استخدام الموارد بطريقة مثالية للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف، وتشجع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.

- **ثقافة الدور** : يركز هذا النوع على التخصص الوظيفي وتحديد الأدوار الوصفية أكثر من التركيز على الفرد نفسه.

تعتمد على القواعد والأنظمة والإجراءات الرسمية، وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء، لكنها قد تحد من المبادرة الفردية والإبداع.¹

خامساً : تصنيف العتية للثقافة التنظيمية :

قدم العتية تصنيفاً للثقافة التنظيمية انطلاقاً من الأنماط القيادية، خاصة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، حيث يرى أن هذه الأنماط تلعب دوراً مهماً في إحداث التغيير داخل المنظمة وتشكيل ثقافتها، وبناء على ذلك، قسم الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية:

- **ثقافة موجهة نحو تحقيق الذات**: تتميز هذه الثقافة بتعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين، وتشجيعهم على المثابرة والسعي نحو النجاح، إضافة إلى تنمية روح المسؤولية والاستقلالية في أداء العمل.

- **ثقافة محافظة** : تتسم هذه الثقافة بالتركيز على التعاون بين الأفراد والالتزام بالقيم الأخلاقية مثل الاستقامة، مع الحرص على تحقيق نوع من الاستقرار داخل المنظمة.

- **ثقافة ملتزمة**: تقوم هذه الثقافة على احترام التعليمات والضوابط والمعايير التنظيمية، حيث يحرص الموظفون على الالتزام بالقوانين والإجراءات المحددة داخل المؤسسة.²

¹ بطرس خلاق ، **السلوك التنظيمي** ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 58

² سامي فياض العزاوي. مرجع سابق ، ص 123

سادسا : تصنيف جريفن (Griffin, 1993) للثقافة التنظيمية :

صنف جريفن الثقافة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين هما:

- **الثقافة السائدة (المهيمنة):** وهي مجموعة القيم الأساسية التي يشترك فيها أغلب أفراد المنظمة، وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بينهم، والتي يتفق عليها معظم الأعضاء.

- **الثقافة الفرعية (الثانوية):** وهي الثقافة التي يعتنقها عند قليل من الأفراد الموظفين، أو تلك الخاصة بأقسام أو وحدات تنظيمية معينة، حيث أن لكل وحدة أو قسم وظيفة محددة، مما يؤدي إلى ظهور نوع خاص من الثقافة التنظيمية.

وقد تتطابق هذه الثقافة مع الثقافة السائدة أو تختلف عنها، وفي حالة تعدد واختلاف الثقافات الفرعية بشكل كبير عن الثقافة الرئيسية، قد يؤثر ذلك سلبا على فاعلية التنظيم نتيجة تباين السلوكيات وضعف الانسجام.¹

تاسعا : نظريات الثقافة التنظيمية

تطورت الثقافة التنظيمية انطلاقاً من الثقافة العامة وعلوم مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، حيث استفاد باحثو الإدارة من هذه المجالات لصياغة مفهوم يتلاءم مع بيئة المنظمات. ويعكس هذا المفهوم تعدد وجهات نظر الباحثين حول نشأة وتكوين الثقافة التنظيمية، مما أدى إلى ظهور عدة نظريات تفسرها.

1 نظرية المؤسس والرمز (Pettigrew 1979)

مفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها قيمه، فلسفته، معتقداته، وكيف ستكون

¹ نفس المرجع السابق ، ص 137

المؤسسة فيما بعد، إذ يسهم المؤسس الأول في خلق الولاء للمنظمة من خلال الرؤية التي يؤمن بها التي لا تعني الأهداف وصياغتها فحسب؛ ولكن أيضا تنشئ نظاما للمعتقدات واللغة وتحقق للمنظمة بناء متماسكا، كما تحدد هذه الرؤية المعتقدات التي يؤمن بها الأعضاء كاستخدام لغة خاصة بها للتعريف بالأدوار والممارسات والتحديات والغايات، مما يساعد ذلك على خلق أشكال من المعاني والوعي الذي يعرف بالثقافة التنظيمية.¹

ويتفرع عن نظرية المؤسس والرمز عنصران أساسيان:

أ- **الإدارة الرمزية:** يقوم المديرون بصياغة وإدارة القيم داخل المنظمة من خلال الممارسات اليومية والرموز، ويؤثرون في سلوك الموظفين، خاصة عبر القيادة التحويلية التي تحفزهم وتُعزز التزامهم.

ب- **القيادة الثقافية:** تسهم الإدارة العليا في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث تشمل:

- مؤسسو الثقافة: يضعون الرؤية ويؤسسون القيم.
- مجسدو الثقافة: يحافظون على القيم ويعززون استقرار المنظمة.
- مغيرو الثقافة: يعملون على تغيير القيم بما يتناسب مع التغيرات.
- مدمجو الثقافة : وهم القادة التكاملين الذين لديهم القدرة على اندماج (تكامل) الثقافة بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية السائدة ويسهمون في اشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.²

¹ خير الدين، مرجع سابق ، ص70

² نفس المرجع السابق ، ص71

2- نظرية التفاعل (Gibson & Ivancevich, 1988):

ترى هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة التفاعل بين الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) والخصائص التنظيمية (السلوك، الهيكل، والتقنية). كما تُسهم العمليات الإدارية في نقل وتطوير الثقافة من خلال القيم والمعتقدات التي تُجسد عبر ممارسات رسمية، حيث يعمل المديرون على ترسيخها لدى الموظفين من خلال القواعد والإجراءات.¹

وتتميز نظرية التفاعل بثلاثة (03) خصائص جوهرية :

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- . يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الإجتماعية.²

3- النظرية التعددية (Louis):

ترى هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في المنظمات الكبيرة ليست موحدة، بل تتشكل من عدة ثقافات فرعية ناتجة عن تعدد المستويات الوظيفية، التخصصات، والوحدات التنظيمية. كما تتأثر هذه الثقافات بعوامل داخلية مثل حجم المنظمة وهيكلها واستراتيجيتها، وبالعوامل خارجية كالنقابات والبيئة المحيطة.

ويبرز دور القادة الإداريين في تشكيل هذه الثقافات أو دمجها ضمن ثقافة عامة للمنظمة، حيث تبدأ الثقافة بثقافة المؤسس في المراحل الأولى، ثم تتطور مع نمو المنظمة

¹ نفس المرجع السابق ، ص74

² محمد العديلي ناصر، السلوك الانساني والتنظيمي، منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 29.

لتصبح أكثر تنوعاً ونضجاً. كما قد تنشأ صراعات بين الثقافات الفرعية نتيجة اختلاف القيم والمعتقدات، خاصة مع وجود حواجز مهنية تحد من انتشارها.¹

4- نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والموظفين في المنظمة، إن روح الثقافة تمثل مجموعة من القيم ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، إضافة ذلك فإن روح الثقافة تحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الإستمرار والتطور .²

5- نظرية القيم :

توضح أن الثقافة لا تقوم على مبدأ واحد شامل ومتكامل، بل تتكون من مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تسود داخل المجتمع، وتشكل في مجموعها طريقة فهم الأفراد للواقع وتفسيرهم له.

وبحسب ما أورده "وصفي" نقلاً عن "أوبلر"، فإن كل ثقافة تحتوي على مجموعة من القيم والقوى التي يمنحها أفراد الجماعة أهمية خاصة، حيث تؤثر هذه القيم بشكل مباشر في تفاعلاتهم الاجتماعية، وتحدد أنماط سلوكهم وتصرفاتهم اليومية.

1 سامي فياض العزاوي، مرجع سابق ص90

2 ماجدة سحري، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945 قالمة. 2019/2018، ص43

وبمعنى آخر، فإن سلوك الأفراد داخل أي ثقافة لا يكون عشوائياً، وإنما يتأثر بالقيم السائدة التي تُوجّه تفكيرهم وتضبط علاقاتهم داخل المجتمع¹.

عاشرا: وظائف الثقافة التنظيمي:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة، حيث تساهم في تعزيز تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، كما تعد وسيلة فعالة في توجيه سلوك الموظفين ومساعدتهم على أداء مهامهم بشكل أفضل، فهي تقوم بعدة وظائف أهمها²:

1 . تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز هوية المنظمة لدى الموظفين من خلال ترسيخ شعور الانتماء والتميز، وذلك نتيجة اشتراكهم في نفس القيم والمعايير، مما يقوي لديهم الإحساس بالوحدة والسعي نحو أهداف مشتركة.

2 . تساعد في تحقيق استقرار المنظمة كنظام اجتماعي متكامل عبر تعزيز روح التعاون والانتماء والولاء بين الموظفين، مما يدعم التماسك الداخلي ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3 . تشكل الثقافة التنظيمية مرجعاً إرشادياً للسلوك داخل المؤسسة، من خلال تحديد قواعد ومعايير العلاقات والسلوك الواجب اتباعه، مما يساعد الموظفين الجدد والقدامى على التكيف ويضمن استقرار السلوك التنظيمي في مختلف الظروف³.

1 فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر – بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، السنة الجامعية 2018/2017، ص 175

2 سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقة الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بالمؤسسة المينانية بسكيكدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار - عنابة، ص 63.

3 رانيا النابلسي، فعالية الثقافة التنظيمية الساندة لإرساء ثقافة البحث العلمي والتقييم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني: تطوير نموذج مقترح في ضوء تجارب عالمية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا الجامعة العربية الأمريكية، حزيران، 2023، ص 27

4. تسهل الالتزام الجماعي، إذ إن الشعور بوجود هدف مشترك يعزز التزام الأفراد ويقوي انتماءهم لدى تقبلهم لهذه الثقافة.¹

5. تساهم تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء، كما أن الثقافة التنظيمية تساعد في أيجاد الالتزام والولاء بين الموظفين وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.²

6. تساهم في استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتمكنها من التكيف مع بيئتها الخارجية بما يضمن استمرارها وبقائها.

7. تعمل على تحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية، من خلال تعزيز التنسيق بين الأفراد وتوفير أنماط فعالة للاتصال بينهم، مما يرفع من فعالية الأداء.

8. تساعد في توجيه الموظفين وإرشادهم نحو تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، بما يضمن وضوح الاتجاه العام للعمل.

9. تساهم في تحديد أساليب التعامل مع تحركات المنافسين، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، بما يدعم نمو المنظمة واستمرارها.³

حسب بيتر ووترمان (Peters & Waterman)، تتمثل وظائف الثقافة التنظيمية

في:

¹ حريم حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 331,330

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، عمان دار وائل لنشر ، 2000 ، ص 94 .

³ دافيد ويلسون ، استراتيجية التغيير من مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 185

- منح الهوية التنظيمية من خلال اشتراك الموظفين في نفس القيم والمعايير ، مما يعزز الشعور بالتوحد والانتماء ويحقق هدفا مشتركا، ويمنح الإحساس بالأمان ويقلل الاغتراب.
 - تُسهم الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي من خلال كونها دليلاً تسترشد به الإدارة والموظفون، إذ تحدد أنماط السلوك والعلاقات داخل المنظمة، وتوفر إطارًا فكريًا ينظم الموظفين وإنجازاتهم، بما يساعد على تحقيق الانسجام والتنسيق بين مختلف الجهود المبذولة.
 - تعزيز الاستقرار التنظيمي من خلال دعم التنسيق والتعاون بين الموظفين، وتشجيع الالتزام الجماعي والهوية المشتركة وفهم القوانين التنظيمية.
 - تحديد السلوك الوظيفي وأنماط العلاقات حيث لا يعمل الأفراد بشكل فردي، بل وفق إطار تنظيمي يحدد الأداء، العلاقات اللغة اللباس، وأساليب العمل.
 - المساهمة في تفسير الظواهر التنظيمية عبر توفير معاني مشتركة تساعد الأفراد على فهم ما يحدث داخل المنظمة.¹
 - تمييز المنظمة وتعزيز الفخر بها إذ تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ما يميز المنظمة، وتشكل مصدر اعتزاز خاصة إذا دعمت قيم الابتكار والتميز .
 - تحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي من خلال تنظيم الاتصال والعمل الجماعي بين الأفراد، وتوجيههم للاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية.²
- فمن جهة أخرى يرى الباحثان (19) Kinicki and Kreinter: أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف هي :**

- منح الأفراد الموظفين هوية جماعية أو هوية المنظمة
- خلق عادات وقيم مشتركة وتنمية الشعور بالهدف المشترك

¹ يوسف مغولي، الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، ص 120.119

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 81

- تسهيل الالتزام الجماعي عبر التواصل القوي والقبول داخل المنظمة
 - تعزيز استقرار النظام التنظيمي من خلال التكامل والتعاون وتطابق الهوية
 - تشكيل السلوك التنظيمي وتوحيد الفهم والمعاني بين أعضاء المنظمة
- من خلال تحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ / الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة وتصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المنظمة بتنمية علاقات الثقة مع شركائها، وتثقيف الموظفين وإكسابهم ثقافة، لتصبح المنظمة مؤسسة تربية كالعائلة والمدرسة .¹

¹ يوسف مغولي ، مرجع سابق ، ص 121

خلاصة الفصل :

يتضح من خلال هذا الفصل أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تحدد طريقة تفكيرهم وتصرفهم داخل بيئة العمل، كما تعتبر عنصراً أساسياً في توجيه السلوك التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد تبين أن للثقافة التنظيمية خصائص متعددة، فهي مكتسبة، اجتماعية، متغيرة، معقدة، وقابلة للتكيف، كما أنها تمتاز بالاستمرارية والتكامل بين عناصرها المختلفة. وتؤثر هذه الخصائص بشكل مباشر في استقرار المنظمة وتماسكها الداخلي.

كما تنقسم الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع حسب قوتها وشكلها ووظائفها، مثل الثقافة القوية والضعيفة، والثقافة البيروقراطية والإبداعية والداعمة، إضافة إلى أنماط أخرى حسب الباحثين، وكلها تعكس اختلاف بيئات العمل وأساليب التسيير داخل المؤسسات.

ومن جهة أخرى، تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف المهمة، أبرزها تعزيز الهوية التنظيمية، توجيه سلوك الموظفين، تحقيق الانسجام والتكامل داخل المؤسسة، تسهيل التكيف مع البيئة الخارجية، ورفع مستوى الالتزام والانتماء لدى الموظفين.

وفي الأخير، تعد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات، لأنها تؤثر في سلوك الأفراد وأدائهم، وتساهم في تحسين فعالية التنظيم وضمان استمراريته وتطوره.

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

تمهيد

اولا : مفهوم الرضا الوظيفي

ثانيا : خصائص الرضا الوظيفي

ثالثا : أنواع الرضا الوظيفي

رابعا: نظريات الرضا الوظيفي

خامسا : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

سادسا : مظاهر الرضا الوظيفي

سابعا : مظاهر عدم الرضا الوظيفي

ثامنا : نتائج الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يُعدّ الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، نظراً لدوره البارز في التأثير على سلوك الموظفين وأدائهم داخل المنظمة. فهو يعكس مدى ارتياح الفرد تجاه عمله وظروفه المهنية، ويُعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق الفعالية التنظيمية والاستقرار الوظيفي. كما يرتبط الرضا الوظيفي بعدة عناصر داخلية وخارجية تؤثر في مستواه، مما يجعل دراسته تتطلب التطرق إلى مختلف جوانبه النظرية والتطبيقية.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، سيتم التطرق في هذا الجزء إلى مجموعة من العناصر الأساسية، تتمثل في: مفهوم الرضا الوظيفي، خصائصه، أنواعه، نظرياته، إضافة إلى العوامل المؤثرة عليه، ومظاهر كل من الرضا وعدم الرضا الوظيفي، وصولاً إلى نتائجه .

اولا : مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم المركبة التي تتطوي على العديد من الجوانب المتداخلة والمتراطة والتي يؤثر كل جانب منها في بقية الجوانب الأخرى، وبالتالي تعددت التعريفات التي تناولت الرضا الوظيفي.

ومن التعريفات تعريف النعيم للرضا الوظيفي بأنه "إحساس داخلي ييبث روح الحماس في الفرد فيدفعه للعمل بفاعلية وكفاءة وهو بذلك يرضي ميوله ويشبع حاجاته فيتوافق مع البيئة المحيطة به"¹

ويعرف كذلك بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ، و محتوى بيئة العمل ، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل

والرضا الوظيفي من وجهة نظر هوبوك "عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد"

أما سترونج فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه "حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة"²

ويعرف المشعان الرضا الوظيفي بأنه: "درجة إشباع حاجات الفرد ، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة ، منها عوامل خارجية كبيئة العمل وعوامل داخلية العمل ذاته الذي يقوم به الفرد ، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله رغباً فيه مقبلاً عليه دون تذمر ، ومحققاً لطموحاته ورغباته وميوله المهنية "

¹ رينا سعد الرحيلي، الرضا الوظيفي لدى الأطباء السعوديين العاملين في المستشفيات الحكومية: دراسة وصفية على عينة من الأطباء السعوديين العاملين في القطاع الصحي بمدينة جدة. مجلة بحوث كلية الآداب، العدد 104، السنة 27،

جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص638

² منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر

القاهرة ، ط 1، 2015، ص39

ويرى **عبد الخالق** أن الرضا الوظيفي هو "عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد ، ويتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنشأة والبيئة اللتين يعمل فيهما ، وبالمنط التكويني لشخصيته".¹

ويرى **دويدار** أن الرضا الوظيفي يمثل مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه العمل الذي يشغله حالياً. وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، إذ تعكس مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله ..²

ويرى **دينيس كول** أن الرضا الوظيفي يتم من خلال رضا الفرد عن بعض المتغيرات وهي : الأجر ، زملاء العمل ، وفرص الترقية .

كما يرى **هربرت** أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر الموظفين تجاه أعمالهم . ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين :

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع ..

ب - ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم .³

ثانيا : خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي في ما يلي:

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف ، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1.2014، ص17

² بعو هواري مراد خلاصي ، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر ، دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي ، مجلة التنظيم و العمل ، المجلد 6 ، العدد 4 ، 2017 ، ص 83

³ عويد سلطان المشعان ، علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1994.1 ، ص 213

1- **تعدد مفاهيم وطرق القياس** : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء، وتباين مداخلهم وأرضياتهم النظرية التي ينطلقون منها.

2- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي** : غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، إذ أن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان كائن معقد لديه حاجات ومواقع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس ذلك على تنوع طرق القياس المستخدمة.

3- **الرضا الوظيفي وعلاقته بتعدد الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني** : نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني، تتباين أنماطه من موقف إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتباينة في الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، لأنها تعكس ظروفًا مختلفة أجريت في ظلها تلك الدراسات.¹

4- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول** : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

5 **ارتباط الرضا الوظيفي بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي** : يعتبر الرضا الوظيفي نتيجة لمجموعة من الخبرات الإيجابية والسلبية المرتبطة بالعمل. ويتجلى هذا الرضا في نظرة الفرد إلى عمله وإلى إدارته، كما يتأثر بدرجة كبيرة بمدى نجاحه أو إخفاقه في

1 عصام اللطيف ، **الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل** ، نيو لينك الدولية للنشر والتدريب ، مصر، القاهرة،

تحقيق أهدافه الشخصية، وبالأسلوب الذي يعتمد في أداء مهامه والتعامل مع محيط العمل من أجل الوصول إلى هذه الأهداف¹.

6- رضا الفرد عن عنصر معين لا يدل بالضرورة على رضاه عن العناصر الأخرى :
إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر مؤشراً كافياً على رضاه عن باقي العناصر الأخرى، كما أن ما يحقق الرضا لدى فرد معين قد لا يحدث نفس الأثر لدى فرد آخر، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم².

ثالثاً : أنواع الرضا الوظيفي

1- باعتبار شموليته : ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى :

- أ- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف، التقدير، القبول الشعور بالتمكن الإنجاز والتعبير عن الذات
- ب- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل المدير زملاء العمل ، وطبيعة نمط العمل .
- ج- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور الكلي بالرضا الوظيفي تجاه الأبعد الداخلية والخارجية³.

2- باعتبار زمنه : ويقسم إلى :

- أ- الرضا الوظيفي المتوقع ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذ يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف أداء المهمة⁴.

1 منال احمد البارودي ، مرجع سابق ، ص 39

2 طريف شوقي، السلوك : القيادي وفاعلية الإدارة ، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة ، ط 1- 1993، ص 224

3 ايناس فواد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى ، 1429 ، ص 65

4 - لكل منيف ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ، دار المثقف للنشر والتوزيع ، ط 2018.1، ص 65

ب- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق هذا الهدف يشعر الموظف حينها بالرضا الوظيفي

3- باعتباره رضا كلي ورضا جزئي : ويقسم إلى :

أ- الرضا الكلي:

يمثل رضا الموظف عن مختلف جوانب ومكونات العمل، حيث يصل إلى درجة كبيرة من الرضا عن وظيفته. لكن ليس من الضروري أن تتوفر جميع عناصر الرضا داخل هذا العمل، لأن الرضا الكلي يرتبط بطبيعة الموظف نفسه، فقد لا تكون كل تلك العناصر مهمة بالنسبة له. وبالتالي فإن الموظف هو الذي يحدد العناصر التي تتوافق معه وتشعره بالرضا .¹

ب - الرضا الجزئي:

يعبر عن الشعور الوجداني للفرد بالرضا تجاه بعض أجزاء ومكونات العمل فقط، حيث قد يصل الموظف إلى مستوى مقبول من الرضا عن بعض جوانب الوظيفة فيكتفي بها، وفي المقابل قد يبقى لديه نوع من عدم الرضا عن جوانب أخرى، إلا أنه يستمر في أداء مهامه رغم ذلك.²

رابعاً: نظريات الرضا الوظيفي

تعددت نظريات الرضا الوظيفي نذكر من بينها ما يلي :

¹ نفس المرجع السابق ، ص 66

² سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على : (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة ، ملتقى البحث العلمي ، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2009 ، ص 16

1-نظرية الإدارة العلمية:

تعتبر نظرية الإدارة العلمية من أوائل النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، حيث وضعها فريدريك تايلور (1856-1917)، واعتمد فيها على الحوافز المادية باعتبارها الموظف الأساسي لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وقد سعت هذه النظرية إلى رفع كفاءة الموظف من خلال توفير الوسائل المادية المناسبة، وتحسين طرق الأداء، بما يسمح بإنجاز العمل بدقة وسرعة ، واستندت نظرية تايلور إلى عدة مبادئ، من أهمها أن الموظف بطبيعته لا يميل إلى العمل ويحتاج إلى الإشراف والرقابة، مما يستوجب تقسيم العمل إلى مهام بسيطة، وتوفير التدريب والأدوات الملائمة لتمكين الالموظفين من أداء مهامهم بأعلى مستوى من الكفاءة.

كما اعتمدت النظرية على نظام الأجر المرتبط بالإنتاج، حيث يتم دفع الأجر بناء على كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة، بهدف تشجيع الالموظفين على زيادة الجهد والإنتاجية .

ورغم ذلك، تعرضت نظرية الإدارة العلمية لانتقادات عديدة، أبرزها تركيزها المفرط على الجوانب المادية وإهمالها للجوانب الإنسانية والنفسية للعاملين، الأمر الذي حد من قدرتها على تحقيق الرضا الوظيفي بالشكل المطلوب.¹

2-نظرية العلاقات الإنسانية :

ترى نظرية العلاقات الإنسانية التي وضعها التون مايو أن الإنسان هو العنصر الأساسي داخل المنظمة، لأن نجاح العمل لا يعتمد فقط على القوانين والتنظيم، بل يعتمد أيضاً على الموظف نفسه وطريقة التعامل معه. وقد ظهرت هذه النظرية من خلال دراسات

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، مرجع سابق ، ص 290.289

الهاوثرن التي قام بها التون مايو، والتي بينت أن الجوانب النفسية والاجتماعية لها تأثير كبير على أداء الالموظفين.

وتوضح هذه النظرية أن الموظف لا يعمل فقط من أجل الراتب أو المكافآت المادية، بل يحتاج أيضاً إلى الاحترام والتقدير والشعور بأهميته داخل المؤسسة. فعندما يشعر الموظف أن الإدارة تهتم به وتحترم رأيه وجهوده، فإنه يعمل براحة أكبر ويكون أكثر تعاوناً ورضاً عن عمله.

كما أن الالموظفين داخل المؤسسة لا يعملون بشكل فردي فقط، بل تكون بينهم جماعات وعلاقات غير رسمية مثل الصداقة والتعاون، وهذه العلاقات تؤثر على سلوكهم وأفكارهم ونتاجيتهم، لذلك يجب على الإدارة أن تهتم بهذه الجماعات وأن تتعامل معهم كفريق واحد وليس كأفراد منفصلين فقط.

وتؤكد النظرية أيضاً أن الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، مثل الحوار مع الموظفين وإشراكهم في بعض القرارات، يساعد على خلق جو مناسب للعمل، ويرفع من الروح المعنوية ويزيد من الرضا الوظيفي، وهذا يؤدي في النهاية إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.¹

3-نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية عند ابراهيم ماسلو 1943 - 195

قام عالم النفس أبراهام (A.Maslow) بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيسي للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي والفسولوجية ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة.

¹ سالم محمد السالم ، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، 1997.16 . ص 64

والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة، ولا يستطيع الفرد الانتقال إلى إشباع الحاجات الأخرى إلا بعد إشباع الحاجات الأكثر أهمية، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي للحاجات. فمثلاً، فإن عدم إشباع الحاجات الفسيولوجية الدنيا يجعلها أكثر أهمية من الحاجات العليا إلى غاية إشباعها، ثم يرتقي الفرد تدريجياً في سلم الحاجات لإشباع باقي الحاجات حسب تسلسلها الهرمي.¹

وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، رتبها في شكل تسلسل هرمي، وذلك على النحو الآتي:

أ- الحاجات الأساسية (الفسيولوجية) وتعرف أيضاً بالحاجات الطبيعية أو العضوية، وتشمل حاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة، وتعد أدنى مستويات الحاجات الإنسانية وأكثرها إلحاحاً.

ب- الحاجة إلى الأمن : وتتعلق بشعور الفرد بالأمان والاستقرار، سواء من حيث الحماية من الأخطار الجسدية والنفسية، أو من حيث ضمان الدخل والحفاظ على مستوى معيشي لائق.

ج- الحاجة إلى الحب والانتماء : وتتمثل في رغبة الفرد في إقامة العلاقات الاجتماعية والتفاعل مع الآخرين كالحاجة إلى الصداقة والحب والتقبل الاجتماعي، وتعد هذه الحاجات مرحلة تمهيدية للانتقال نحو الحاجات العليا

د- الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات وتشمل شعور الفرد بقيمته الذاتية، والحصول على التقدير والاحترام من الآخرين، وتحقيق التميز والإنجاز، ويؤكد ماسلو أن هذه الحاجات تأتي بعد إشباع الحاجات الثلاث السابقة.

¹ ايناس فؤاد نواوي فلمبان ، مرجع سابق ، ص 47

هـ - الحاجة إلى تحقيق الذات وتتمثل في سعي الفرد إلى تحقيق إمكاناته الكامنة وأهدافه وطموحاته في الحياة، وتعد أعلى مستوى في البناء الهرمي للحاجات الإنسانية وفق نظرية ماسلو .¹

الشكل رقم 01 : نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية عند ابراهام ماسلو 1943 -

195



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008،

ص : 70

¹ محمد حسن أبو رحمة ، ضغوط العمل التربوي انعكاسات وأبعاد، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأدب والدراسات التربوية والنفسية، ط 2020.1، ص50

4 - نظرية العاملين المزدوجة فريدريك هيرزبيرج:

توصل Frederick Herzberg من خلال دراساته إلى التمييز بين نوعين من مشاعر الدافعية، وهما الرضا والاستياء، حيث أكد أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن العوامل التي تؤدي إلى الاستياء .

كما يرى أن لدى الأفراد نوعين أساسيين من الحاجات، يتمثل الأول في الحاجة إلى تجنب الألم، بينما يتمثل الثاني في الحاجة إلى النمو النفسي وتحقيق الذات. لذلك، فإن الجوانب المرتبطة بطبيعة العمل والتي تشبع حاجات النمو النفسي تعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا عند توفرها.

وبناء على ذلك، قسم هيرزبيرج العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى مجموعتين وهما:¹

أ - العوامل الدافعية:

تعرف العوامل الدافعية أيضا باسم العوامل الداخلية، لأنها غالبا ما تكون مرتبطة بمحتوى العمل نفسه أو كامنة فيه، وعند توفر هذه العوامل بشكل ملائم وإيجابي في بيئة العمل، فإنها تؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا والقناعة والتحفيز . أما غيابها أو ضعفها فلا يسبب بالضرورة عدم الرضا، ولكنه يقلل من تحفيز الموظفين.

يمكن حصر العوامل الدافعية في ستة عناصر رئيسية، وهي:

– الإنجاز : شعور الفرد بالنجاح في أداء مهامه.

– التقدير : الاعتراف بجهود الموظف وتقديرها.

1 - صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي . جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2018.2019، ص 47

- طبيعة العمل نفسه : مدى اهتمام الفرد بطبيعة المهام التي يؤديها.
- المسؤولية : قدرة الفرد على تحمل مسؤوليات أكبر واتخاذ قراراته.
- الترقية : فرص التطور الوظيفي داخل المؤسسة.
- احتمالية النمو : فرص تطوير المهارات وتحقيق الذات داخل العمل¹

ب -العوامل الصحية (الوقائية) :

هي العوامل التي يساهم توافرها في مكان العمل في الحد من مشاعر الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف. ومع ذلك، فهي لا تخلق الدافعية أو الحماس تجاه الأداء. أي أن وجودها يمنع الاستياء، بينما غيابها قد يؤدي إلى شعور بعدم الرضا. وتشمل هذه العوامل ما يلي:

- ظروف العمل المادية تشمل البيئة الفيزيائية للعمل، مثل نظافة المكان الإضاءة، التهوية، وتوفير الأدوات والمعدات المناسبة لأداء المهام.
- العلاقات مع الرؤساء: تتعلق بكيفية تعامل المديرين مع الموظفين، وعدالتهم في التوجيه، واحترامهم وتقديم الدعم المناسب عند الحاجة.
- العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين وتشمل التعاون التواصل الفعال، والانسجام بين أعضاء الفريق الخلق بيئة عمل إيجابية.
- أهمية وقيمة العمل: مدى وضوح دور الموظف وأهمية عمله في تحقيق أهداف المنظمة، مما يمنحه شعورا بالمعنى والهدف.
- الإشراف: يشمل جودة التوجيه والرقابة، بالإضافة إلى الدعم الفني والمعنوي للموظف أثناء أداء مهامهم²

¹ 2- محمد حسن أبو رحمة، مرجع سابق ، ص 53.52

² علي بن يحيى الشهري ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، الرياض، 2002 ص 45

وقد ركزت هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين ، حيث بين فريدريك هيرزبيرج أن عوامل الدافعية، إذا توفرت تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها تمثل دوافع ذاتية، وتمنح الأفراد شعوراً إيجابياً، كما تتيح لهم فرضاً للتطور الشخصي، مما يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد وتحسين الإنتاجية.¹

5- نظرية التوقع ل فروم (Vroom , 1964)

تُعد نظرية التوقع التي قدمها Victor Vroom سنة 1964 من أبرز النظريات التي تناولت تفسير سلوك الأفراد داخل المنظمات، حيث تنظر إلى العامل باعتباره كائناً عقلاً يقوم باتخاذ قراراته بعد إجراء مقارنة دقيقة بين ما يمكن أن يحققه من مكاسب وما قد يتعرض له من خسائر نتيجة تبني سلوك معين أو اختيار أسلوب عمل محدد.

وترتكز هذه النظرية على أن المردود الذي يحصل عليه الفرد من عمله لا يقتصر على الأجر فقط، بل يشمل أيضاً مجموعة من العوامل المعنوية مثل التقدير، الاعتراف بالجهود، الحوافز، والرضا الوظيفي، إضافة إلى بعض الجوانب السلبية كالعقوبات أو تخفيض المستوى الوظيفي أو فقدان العمل، وهو ما يؤثر بشكل مباشر في توجيه سلوك الموظف داخل المنظمة.

ويرى فروم أن الرضا الوظيفي يتحدد بناءً على تصور الموظف للنتائج التي يمكن أن يحققها من عمله، حيث يكون الفرد راضياً عندما تتوافق النتائج الفعلية مع توقعاته، بينما يؤدي عدم تحقق هذه التوقعات إلى الشعور بعدم الرضا. وهذا يبرز أهمية الإدراك الشخصي في تحديد مستوى الرضا الوظيفي.

وتقوم هذه النظرية على افتراضين أساسيين، يتمثل الأول في أن الفرد يحدد قيمة النتائج المتوقعة ويختار من بين عدة بدائل سلوكية ما يحقق له أكبر منفعة ممكنة، أما الثاني

1 | محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن . ط1. 2000 ، ص 24.

فيمثل في أن السلوك يكون موجهاً نحو أهداف تتناسب مع قدرات الفرد وجهوده، مما يساعده على تحقيق نتائج إيجابية.

وعندما يتحقق التوافق بين العوائد التي يحصل عليها العامل والحاجات التي يسعى إلى إشباعها، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على مستوى رضاه الوظيفي، حيث تلعب التوقعات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، دوراً مهماً في تكيف الفرد مع بيئة العمل.

وفي هذا السياق، يبيّن فروم أن الرضا الوظيفي يعتمد على عنصرين أساسيين هما: الفرق بين ما يرغب فيه الفرد وما يتحصل عليه فعلياً، وأهمية هذه القيم بالنسبة له، وقد عبّر عن ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$S = (V - P) \times Vi$$

S=الرضا الوظيفي.

V =محتوى القيمة نوع القيمة والمستوى المرغوب فيه)

P =: المستوى المدرك للقيمة المتحصل عليها من العمل.

Vi =أهمية القيمة (درجة جاذبيتها).

وبناءً على ذلك، فإن الرضا الوظيفي يُعد نتيجة لتقييم مزدوج يقوم به الفرد، يتمثل في مقارنة ما يتوقعه بما يتحقق فعلياً، إلى جانب تقديره لمدى أهمية هذه القيم بالنسبة له، فكلما كان هناك تقارب بين التوقعات والواقع وارتفعت أهمية القيم، زاد مستوى الرضا، والعكس صحيح.

ورغم أهمية هذه النظرية في تفسير السلوك التنظيمي، إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات، حيث ركزت بشكل أكبر على الأهداف والنتائج المتوقعة، وأهملت نسبياً الجوانب النفسية الداخلية. كما أشار Gordon إلى أن الآراء حول مصداقية هذه النظرية ونتائجها تبقى متباينة، نظراً لما تتضمنه من صعوبات نظرية ومنهجية، خاصة فيما يتعلق بقياس التوقعات والقيم بدقة.¹

¹ كريمة طويل. الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، رسالة لنيل شهادة الماجستير. جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا 2007.2008، ص119.120

ومن خلال ما سبق، يتضح أن نظرية التوقع تساهم بشكل كبير في تفسير الرضا الوظيفي، حيث تربط بين توقعات الموظف والنتائج الفعلية التي يحققها، مما يجعل مستوى الرضا مرتبطاً بمدى توافق هذه التوقعات مع الواقع المهني، وهو ما يبرز أهمية هذه النظرية في دراسة سلوك الموظفين داخل المنظمات.

6 - نظرية بورتير ولولر Porter & Lawler's Theory -

بعد ثلاث سنوات من طرح فروم لنظريته، جاء بورتو ولولر ووسّعاها، حيث أكدوا أن دافعية الفرد للعمل لا ترتبط فقط ببذل الجهد، بل بالقيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وبمدى اعتقاده بأن هذه المكافأة يمكن أن تتحقق فعلاً عند بذل الجهد المطلوب.

كما أوضحوا أن تحقيق هذا الجهد بشكل فعال يتطلب امتلاك الفرد للقدرات والمهارات الضرورية لإنجاز العمل، إضافة إلى ضرورة وجود إدراك واضح ودقيق لأبعاد دوره الوظيفي، مما يشكل دعماً لجهد ويساعده على تحقيق النتائج التي يسعى إليها.

وقد بين بورتير ولولر من خلال نموذجهما أهمية الدور الذي تلعبه المكافآت الداخلية والخارجية في نظرية التوقع في الدافعية¹

لذا فإن أبرز ما أضافه بورتو ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة الموظف ورضاه، وأن القناعة والرضا يتحددان بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتاده الفرد. ويمكن إيضاح نموذج بورتو ولولر بدراسة أبعاده الأربعة وهي: الجهد والأداء والمكافأة والرضا.

¹ هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات والنظم، ط2، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، 1998، ص 25.

الجهد: هو كمية الطاقة التي يبذلها العامل في أداء مهام عمله. ويختلف الجهد عن أداء العمل نفسه، إذ يرتبط بقوة الدفع والرغبة في العمل أكثر من ارتباطه بالنتائج الفعلية، كما أن الجهد يسبق الأداء في نموذج بورتر ولولر.

الأداء: هو النتائج الفعلية التي تسعى المنظمات إلى قياسها بشكل موضوعي. ويتحدد الأداء بمقدار الجهد المبذول، إضافة إلى قدرات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم ومدى إدراكهم لأدوارهم الوظيفية.

المكافأة: يرى بورتر ولولر أن المكافآت الداخلية ترتبط بالرضا الوظيفي أكثر من ارتباطها بالأداء، كما أن إدراك عدالة المكافأة له تأثير مهم في العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي، حيث يمكن أن يتأثر هذا الإدراك بالتقييم الذاتي للأداء.

الرضا: يتمثل في شعور الموظف بالرضا نتيجة إدراكه لعدالة المكافأة التي حصل عليها، سواء كانت داخلية أو خارجية، ويزداد هذا الرضا عندما يشعر الموظف بأن المكافآت التي حصل عليها عادلة ومتناسبة مع جهده وأدائه.¹

بين بورتر ولولر أن العوائد أو المكافآت تنقسم إلى نوعين رئيسيين:

- **عوائد داخلية:** وهي تلك التي يشعر بها الفرد من داخل نفسه عند تحقيقه لإنجاز مرتفع في عمله، مثل الشعور بالرضا والنجاح والفخر. وتُعد هذه العوائد مرتبطة بإشباع الحاجات العليا لدى الفرد.
- **عوائد خارجية:** وهي المكافآت التي يحصل عليها الفرد من المنظمة مقابل عمله، مثل الأجور والترقية والأمن الوظيفي، وتهدف أساسًا إلى إشباع الحاجات الأساسية أو الدنيا لديه.²

1 هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى الإدارات المختلفة وفق نموذج نظرية بورتر ولولر: دراسة حالة على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 24.

2 محمد فاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1. 2016. ص 299

خامسا : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

1- نظام العوائد : تمثل مختلف الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة للموظفين، بهدف تحقيق قدر من الإشباع مقابل ما يقدمونه من جهد في أداء مهامهم. وتشمل هذه العوائد الأجور، الحوافز، المكافآت، وفرص الترقية، حيث يساهم توزيعها بشكل عادل ومنظم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.¹

2- الحوافز : هي كل أشكال المكافآت المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة للعاملين لتعزيز الرضا والإشباع الوظيفي وفق جهودهم المبذولة في أداء المهام الموكلة إليهم. وتشمل هذه الحوافز : الأجر، المكافآت التشجيعية، الترقية، والتقدير المعنوي، حيث تعمل على زيادة الدافعية وتحفيز الأداء وتحقيق الرضا لدى الموظفين.²

3- الأجر: يتجه بعض الباحثين إلى أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الأساسية، وأن توفيره لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا أو السعادة، بل يقتصر دوره على الحد من مشاعر الاستياء لدى الموظف، خاصة إذا لم يكن كافياً أو عادلاً مقارنة بجهوده. ومع ذلك، لا يقتصر الأجر على تلبية الحاجات الفيزيولوجية فقط، بل يمكن أن يساهم أيضا في إشباع بعض الحاجات الاجتماعية، كما ينظر إليه أحيانا كرمز للتفوق والنجاح.³

4- جماعة العمل : تؤثر جماعة العمل بشكل واضح على مستوى الرضا الوظيفي للفرد، حيث يمكن أن تمثل مصدر دعم وتعاون من خلال تبادل الخبرات والمساندة بين الزملاء، مما يعزز الشعور بالانتماء والراحة داخل بيئة العمل في المقابل، قد

¹ نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، أطروحة دكتوراه دولة، في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير بجامعة الجزائر ، ط1-2004-2005 ص 198

² اسماعيل على محمود ، الرضا الوظيفي ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع القاهرة، ط 1 ، 2018 . ص 16

³ منال أحمد البارودي ، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط1.2014،ص

تكون جماعة العمل مصدر توتر وضغط في حال وجود صراعات أو ضعف في التواصل، الأمر الذي يعيق تحقيق أهداف الفرد المهنية ويقلل من رضاه، كما يرتبط تأثير جماعة العمل بدرجة حاجة الفرد إلى الانتماء، فكلما كانت هذه الحاجة قوية زاد تأثره بالعلاقات داخل العمل، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، أما إذا كانت ضعيفة فيكون هذا التأثير محدودًا¹.

5- محتوى العمل : يشير محتوى العمل إلى طبيعة المهام الموكلة للفرد، ومستوى المسؤولية والصلاحيات الممنوحة له، ودرجة تنوع هذه المهام. يشعر الفرد بأهميته حين تتاح له الصلاحيات اللازمة لأداء عمله ومن هنا يتضح أن طبيعة المهام تؤثر بشكل كبير في مستوى رضاه الوظيفي.

6- نمط الإشراف : يشير نمط الإشراف إلى الأسلوب الذي يتبعه المدير في التعامل مع مرؤوسيه، ويشمل درجة تفويض السلطة لهم، ومدى إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بالإضافة إلى تقدير المدير لجهودهم واهتمامه بمشاكلهم وأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار. كما يشمل هذا النمط مستوى الثقة المتبادلة بين المدير ومرؤوسيه².

7- القيادة: يلعب أسلوب القيادة دوراً رئيسياً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي. فالقائد الواعي الذي يقدر الموظفين ويهتم بهم يعزز رضاهم وتحفيزهم، بينما القائد المتسلط قد يحقق إنتاجية مؤقتة رغم انخفاض الرضا، إلا أن هذا الوضع غير مستدام على المدى الطويل. كما يؤثر أسلوب القيادة على رضا الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار، والتحكم في الحوافز، بالإضافة إلى الخصائص الشخصية لكل من القائد والمرؤوسين³.

¹ فاروق عبده فيله، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005، ص 263

² سيفي يوسف مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية العدد 11، جامعة وهران 2019.2، ص 45

³ صابر عيسى، مرجع سابق، ص 58

8- **الإنجاز والتطوير:** يعد الإنجاز والتطوير من العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظف، حيث يرتبط الإنجاز بالشعور الذي يتولد لديه عند تحقيق أهدافه المهنية، بينما يشير التطوير إلى تحسين مهاراته وقدراته واكتساب خبرات جديدة تساعده على أداء عمله بكفاءة أكبر. فعندما يتمكن الموظف من بلوغ المستوى الذي يطمح إليه في وظيفته، ويشعر بأنه يحقق تقدماً مستمراً في أدائه ومساره المهني، تزداد درجة رضاه وارتياحه النفسي. كما أن توفير فرص التكوين والترقية وتنمية القدرات يعزز هذا الشعور، ويدفعه إلى بذل مزيد من الجهد وتحسين أدائه، مما يساهم في رفع مستوى رضاه الوظيفي داخل مصالح البلدية.

مثال توضيحي:

على سبيل المثال، عندما ينجح عامل في مصلحة الحالة المدنية في إنجاز عدد كبير من الوثائق الإدارية في وقت قياسي وبجودة عالية، ويستفيد في الوقت نفسه من دورات تكوينية تساعده على تطوير مهاراته في استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة، فإنه يشعر بالإنجاز والتطور المهني، مما يزيد من رضاه عن عمله ودافعيته للاستمرار في تحسين أدائه.¹

9- **العلاقات الاجتماعية:** تعتبر العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل من العوامل المهمة التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي، حيث بينت بعض الدراسات أن طبيعة العلاقات بين الزملاء والرؤساء تلعب دوراً أساسياً في تحديد مدى رضا الفرد عن عمله، فكلما كانت هذه العلاقات إيجابية وقائمة على التعاون والتفاهم، زاد شعور الموظف بالراحة والانتماء داخل المؤسسة. كما أن درجة الرضا ترتبط بحاجات الفرد النفسية، خاصة حاجة الانتماء، إذ يزداد تأثير جماعة العمل على

¹ ايهاب عيسى المصري، مرجع سابق، ص 78

رضا الفرد كلما كانت هذه الحاجة قوية، مما يعزز أهمية التفاعل الاجتماعي في تحقيق التوازن النفسي والمهني¹.

10- **الترقية** : الترقية تعني انتقال الموظف إلى وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، مع زيادة المسؤوليات والصلاحيات والمركز الوظيفي. غالبا ما تصاحب الترقية زيادة في الراتب والمزايا الأخرى، وتعكس تقدير حد لأداء الموظف وتشجعه على تقديم أفضل ما لديه².

الترقية تمنح الموظف فرصة للنمو وتحقيق الذات، وتعتبر حافرا يعزز الالتزام ويقلل من دوران الالموظفينة كما تتبع المؤسسات نظاما تعتمد الأقدمية أو الكفاءة لضمان العدالة وتحفيز الأداء³.

11- **محتوى الوظيفة** : تعد طبيعة محتوى الوظيفة من العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي، حيث يرتبط ذلك بنوع العمل والمهام الموكلة للفرد، إضافة إلى الأسلوب الذي تنظم به هذه المهام، فبعض الوظائف التي تتطلب دقة عالية وسرعة في الإنجاز قد تشعر الموظف بالضغط، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي مقارنة بالوظائف التي تتيح تنوعا في المهام وتوفر نوعا من الإثراء الوظيفي. كما أن تمكين الموظف من استثمار قدراته ومهاراته وخبراته، وإتاحة المجال له للإبداع، يسهم في تعزيز شعوره بالرضا وتحقيق مستوى أعلى من الارتياح في العمل⁴.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 79

² عبد الرحمان عزيزو ، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بير خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيطة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، بسكرة 2014.2015 ص 71

³ زكريا الدوري وآخرون، وظائف و عمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ط1، 2010 ، ص 232

⁴ مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، ط1-2018، ص 23-24

12- **المكافأة العادلة (المنصفة)** : تعني أن الموظف يشعر بالاطمئنان عندما تكون الأجور وسياسات الترقية داخل المؤسسة عادلة وتتماشى مع تطلعاته، مما يؤدي إلى الرضا المهني لأنه يحس بأن حقوقه محفوظة وفرص الترقية منصفة. كما قد يقبل بعض الأفراد بأجر أقل إذا كان العمل مناسباً لميولهم ويحقق توقعاتهم المهنية، وتزداد درجة الرضا عندما تكون الترقية قائمة على أسس عادلة. ويرى التوجيهي أن الدخل المادي يختلف من شخص لآخر حسب الخلفية المهنية، وأن المزايا المادية والمقارنة مع الآخرين في الموظفين ومؤهلات مشابهة تعد من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.¹

سادسا : مظاهر الرضا الوظيفي:

1- **زيادة معدل الحضور** : تشير الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي المرتفع يزيد من معدل حضور الموظفين ويقلل الغياب، كما يعزز رضاهم عن حياتهم خارج العمل. ويعود ذلك إلى أن الحضور يمثل سلوكاً إيجابياً ؛ فالموظف الراضي يشعر بالسعادة والارتياح أثناء العمل ويكرر الحضور للحصول على النتائج الإيجابية المرتبطة به. أما الموظف غير الراضي، فقد يتجنب الحضور بسبب العواقب السلبية الناتجة عن تجربته الوظيفية.²

2- **زيادة معدل الأداء** : تشير الدراسات إلى وجود وجهات نظر متنوعة حول العلاقة بين رضا الموظف وأدائه في العمل. بعض الباحثين يربطون بين الأداء الجيد والرضا الوظيفي، معتبرين أن رضا الموظف قد يكون نتيجة الحصول على مكافآت

¹ ايهاب عيسى المصري، مرجع سابق ، ص 60.59

²فايزة محمد رجب بهنس، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.

عادلة أو تقدير مناسب لجهوده في المقابل، يرى بعض الباحثين أن الرضا عن العمل بحد ذاته يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.¹

وبناء على ذلك، يمكن القول إن زيادة رضا الموظف عن عمله تؤثر بشكل إيجابي على معدل أدائه، حيث يصبح الموظف أكثر حماسًا وإنتاجية عند شعوره بالرضا عن بيئة عمله وحوافزه.

3-الرضا العام عن الحياة : الرضا العام عن الحياة يعني شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه حياته بشكل عام، في جميع جوانبها الشخصية والاجتماعية والمهنية. يعد الرضا الوظيفي أحد المؤشرات المهمة للرضا العام عن الحياة، لأن تجربته في العمل تنعكس على شعوره بالسعادة خارج بيئة العمل.

تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية وطردية بين الرضا عن العمل والرضا العام عن الحياة، أي أن زيادة الرضا في الوظيفة تزيد الشعور بالرضا والسعادة في الحياة بشكل عام. وبالمقابل، انخفاض الرضا الوظيفي قد يؤثر سلباً على الرضا العام عن الحياة ويقلل من شعور الفرد بالراحة والسعادة.²

4-الاستقرار في العمل: يسعى معظم الأفراد إلى الشعور بالأمان والاستقرار في العمل، نظراً لحاجتهم إلى الحماية من مخاطر فقدان الوظيفة أو التعرض للحوادث. وعندما يتحقق هذا الشعور بالأمان، فإنه ينعكس إيجاباً على نفسية الموظف، حيث يشعر بالراحة والحرية والاستقلالية. كما يعد بقاء الفرد في وظيفته واستمراره فيها مؤشراً على رضاه عن عمله.³

1 ايهاب عيسى المصري ، مرجع سابق ، ص 54.53

2 نفس المرجع السابق ، ص 54

3 لكل منيف ، مرجع سابق، ص62

سابعا : مظاهر عدم الرضا الوظيفي:

1-التغيب عن العمل: يعد التغيب عن العمل من أبرز المؤشرات السلبية التي تعكس انخفاض الرضا الوظيفي، لما له من تأثير مباشر على أداء الموظف وإنتاجيته، ويقصد به غياب الموظف عن أداء مهامه دون إخطار مسبق، مما يؤدي إلى اضطراب سير العمل وزيادة الضغط على باقي الزملاء .

وتتعدد أسباب التغيب، من بينها عدم توافق قدرات الفرد مع طبيعة العمل، أو الظروف الصحية، أو سوء العلاقات المهنية، إضافة إلى عدم ملاءمة بيئة العمل. كما يؤدي التغيب المتكرر إلى انخفاض معنويات الفريق وتعطيل تحقيق أهداف المؤسسة، مما يضطر الإدارة إلى اتخاذ إجراءات لتعويض هذا النقص.

وعليه، كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، زاد احتمال تغيبه، مما يجعله مؤشراً واضحاً على عدم الرضا.¹

2-إصابات العمل والأمراض المهنية : تعد إصابات العمل والأمراض المهنية من المشكلات التي تؤثر على الموظف والإنتاجية، إذ قد تسبب الإعاقة أو التعطل عن العمل وتؤثر على حياته الاجتماعية والنفسية. ومن أسبابها السرحان، والاستهتار، وعدم الالتزام بإجراءات السلامة، وظروف العمل غير الملائمة ونقص معدات الوقاية المهنية. ويرتبط الرضا الوظيفي بمعدل هذه الإصابات، حيث يقل عند الموظفين الراضين عن عملهم، بينما يزيد عدم الرضا من احتمالية حدوثها، مما ينعكس سلباً على كفاءة وإنتاجية المؤسسة.²

3-دوران العمل : يقصد بدوران العمل ترك الموظف لمنصبه داخل المؤسسة أو الانتقال إلى وظيفة أخرى، سواء داخل نفس المؤسسة أو خارجها، ويُعد هذا السلوك مؤشراً

1 نظيمة أحمد سرحان وآخرون : الخدمة الاجتماعية في المجال العمالي ومجال حماية البيئة ، المركز الريادي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004 ، ص80

2 فاييزة محمد رجب بهنس، مرجع سابق.ص46.45

على عدم الرضا الوظيفي لأنه يعكس شعور الموظف بعدم الارتياح أو ضعف ارتباطه بالمؤسسة. كما أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى فقدان الخبرات وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب، ويؤثر على استقرار الفريق وإنتاجيته.

4-الاستهتار واللامبالاة : يشير هذا المظهر إلى عدم اهتمام الموظف بأداء مهامه، وعدم حرصه على تحقيق أهداف المؤسسة الموظف المبالي أو المستهتر لا يبدي جدية في عمله، ويقل التزامه تجاه مسؤولياته، مما بعد مؤشرا على عدم رضاه وسعادته الوظيفية على العكس الموظف الجاد والمخلص يظهر حرصا على إنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة، وهو مؤشر على شعوره بالرضا والسعادة في عمله.

5-كثرة الشكاوى : تتمثل في تزايد شكاوى الموظفين خلال فترة زمنية معينة، سواء كانت حول ظروف العمل، المعاملة الإدارية، أو زملاء العمل، وبعد تحليل هذه الشكاوى وتصنيف العوامل المرتبطة بها مؤشرا على وجود مشكلات تؤثر على رضا الموظف. كلما ارتفعت كثرة الشكاوى، دل ذلك على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي¹

6-الإضراب : هو وسيلة يستعملها الاموظفين أو مجموعة من الأفراد عندما يشعرون أن حقوقهم غير محترمة أو أن ظروفهم داخل العمل لا تتماشى مع تطلعاتهم. فقد تكون مطالبهم مرتبطة بالجانب المادي مثل زيادة الأجور وتحسين ظروف العمل، وقد تكون مرتبطة بتغيير بعض المسؤولين أو تحسين طريقة التسيير داخل المؤسسة.²

ويعتبر الإضراب تعبيراً واضحاً عن عدم الرضا والتذمر، خاصة عندما تصل المشاكل إلى درجة تجعل الاموظفين غير قادرين على مواصلة العمل بشكل عادي. لذلك فهو يعد

¹ ثناء عبد المنعم أحمد دراهم ، علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: من وجهة نظر العاملين وبناء نموذج مقترح لتعزيز أدائهم، أطروحة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين، 2023 ، ص 52

² بوودن نبينة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية وافيد ماكيلاني للدافعية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر 2006-2007، ص 47

من أهم الوسائل التي يلجأ إليها الالموظفين للدفاع عن حقوقهم ومحاولة تحقيق مطالبهم بطريقة جماعية ومنظمة .¹

ثامنا : نتائج الرضا الوظيفي

يترتب عن الرضا الوظيفي مجموعة من النتائج الإيجابية التي تنعكس على كل من الفرد والمنظمة، ويمكن توضيحها كما يلي:

1-النتائج على مستوى الفرد :

- بذل الأفراد قصارى جهدهم وقدراتهم، مما يزيد الإنتاجية والكفاءة.
- الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي، مما يحسن الصحة النفسية ويقلل التوتر الوظيفي.
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنجاز، مما يرفع جودة العمل ويحقق أهداف المنظمة بسرعة.
- تحقيق النجاح الشخصي والرضا عن الذات والحياة، مما يزيد الالتزام والتحفيز الذاتي للموظف.

2-النتائج على مستوى العلاقات داخل العمل

كما يساهم الرضا الوظيفي في:.

- تحسين الاتصال التنظيمي بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء، مما يسهل تبادل المعلومات ويزيد من وضوح المهام ويقلل من سوء الفهم.
- غياب تضارب المصالح بين الموظفين، مما يعزز الانسجام ويقلل النزاعات الداخلية.
- تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ويعزز التعاون².

¹ أحمد عزت راجح ، علم النفس الصناعي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، طلا، مصر، 1996، ص 549

² لكحل منيف ، مرجع سابق ، ص 87

- اندماج وتكيف الموظفين داخل المنظمة، مما يسهل التفاعل والتعاون ويقلل مقاومة التغيير .
- اندماج وتكيف الموظفين داخل المنظمة، مما يسهل التفاعل والتعاون ويقلل مقاومة التغيير.
- حسن المعاملة والتعاون بين الزملاء، مما يعزز الروح الفريقية.
- تخفيف الصراعات والنزاعات بين الموظفين، مما يحسن بيئة العمل.
- تفادي الاضطرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوى، مما يضمن استقرار بيئة العمل

3- النتائج على مستوى المنظمة

ينعكس الرضا الوظيفي على المؤسسة من خلال:

- تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- تحسين الإنتاجية والكفاءة وجودة العمل.
- تقليل معدلات دوران العمل والغيابات.
- الحفاظ على الكفاءات والموارد البشرية داخل المنظمة.
- تقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب.
- المحافظة على ممتلكات المنظمة وتحسين استمرارية الأداء.¹

¹ احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية : رؤية إستراتيجية المعاصرة ، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008، ص 427

خلاصة الفصل:

يتبين من خلال هذا الفصل أن الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح أو عدم الارتياح تجاه عمله، ويتحدد من خلال تفاعل مجموعة من العوامل المادية والمعنوية والتنظيمية داخل بيئة العمل، مثل الأجر، الحوافز، طبيعة العمل، القيادة، العلاقات الاجتماعية وفرص الترقية والتطوير.

كما أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يختلف من فرد لآخر حسب حاجاته وتوقعاته، وقد حاولت عدة نظريات تفسيره، مثل نظرية ماسلو للحاجات، ونظرية هيرزبيرج، ونظرية التوقع وبورتر ولولر، والتي أكدت جميعها أن الرضا يتحقق من خلال إشباع الحاجات وتحقيق التوازن بين ما يتوقعه الفرد وما يحصل عليه فعلياً.

ويؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر على سلوك الموظفين داخل المؤسسة، حيث يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الالتزام والاستقرار الوظيفي، بينما يؤدي انخفاضه إلى ظهور مظاهر سلبية مثل الغياب، دوران العمل، كثرة الشكاوى، اللامبالاة والإضراب.

وفي الأخير، يعتبر الرضا الوظيفي عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، لما له من دور مهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز فعالية التنظيم

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع :

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

1- منهجية الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

4- دراسة جودة البيانات

5- عرض وتحليل النتائج

تمهيد :

بعد استعراضنا للجانب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة، وصياغة المشكلة وتحديدھا في إطار إشكالية تعكس مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية، بالإضافة إلى طرح فرضيات كإجابات مؤقتة على الأسئلة البحثية في انتظار التحقق منها ميدانياً، سنقوم في هذا الفصل بتحديد مجموعة من الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني.

1- منهجية الدراسة:

المنهج المتبع في دراستنا هذه هو المنهج الإحصائي التحليلي، الذي يركز على وصف وتحليل الأرقام والبيانات المجمعة حول موضوع الدراسة (أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة بلدية الجلفة)، وذلك باستخدام الطرق الإحصائية والرياضية في معالجة البيانات وتحليلها، ثم إعطاء التفسيرات المناسبة لها في شكل نتائج علمية.

وقد تم اعتماد عدة مراحل في معالجة البيانات، وهي:

- جمع البيانات الإحصائية حول موضوع الدراسة.
- عرض البيانات بشكل منظم وتمثيلها بالطرق المناسبة.
- تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.
- تفسير النتائج وتوضيح دلالاتها العلمية.¹

2- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في دراستنا هذه على مجموعة من أدوات جمع البيانات، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد تم تصميمه بما يتماشى مع أهداف الدراسة ومحاورها.

كما تم الاستعانة بأداة المقابلة، وذلك بهدف توضيح بعض الغموض الذي قد يواجه الباحثين أثناء الإجابة على أسئلة الاستبيان، إضافة إلى أداة الملاحظة من خلال الزيارة الاستطلاعية لمجتمع الدراسة وتتبع سير عملية توزيع الاستبيان داخل المؤسسة محل الدراسة.

¹ فريق التحرير، مناهج البحث العلمي، آفاق علمية وتربوية <http://al3loom.com/?p> ، الاطلاع عليه يوم 20-04-2026 على ساعة : 21:00 .

كما تم الاعتماد كذلك على الوثائق والسجلات الإدارية كمصدر إضافي للحصول على بعض المعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة. وتم تقسيم الإستبيان:

إلى جزئين كالتالي:

- الجزء الأول: يحتوي على المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر ، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية.....)
- الجزء الثاني: ويشتمل متغيرات الدراسة والمتمثلة في:
أولاً: الثقافة التنظيمية: تم تقسيمها إلى الأبعاد الآتية:

1) القيم التنظيمية: تشمل على ثلاث (3) عبارات (سؤال: 1،5، 8)

2) العدالة التنظيمية: وتم تقسيمها إلى عبارتين (2) عبارات (سؤال: 2،14)

3) نمط القيادة: تشمل ثلاث (3) عبارات (سؤال: 3،7،17)

4) الاتصال التنظيمي: تشمل ثلاث عبارات (3) (سؤال: 4 ، 6،18)

ثانياً: متغير الرضا الوظيفي: أيضاً نقسمه لأبعاد تالية :

1) الرضا عن العمل نفسه: تحتوي على أربعة (4) عبارات (سؤال: 9 ، 10 ، 16،24،

2) العلاقات في العمل: تشمل ثلاث عبارات (3) (سؤال : 11،19 ، 21)

3) الأجور والتحفيز: تم تقسيمها إلى أربعة (4) عبارات (سؤال: 12 ، 13 ، 20،22،

3) التكوين والتطوير: تشمل عبارتين (2) (سؤال: 15،23).

تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبيان

الجدول (01) : درجات مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	درجة الموافقة
1	2	3	4	5	الوزن

و قمنا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت الخماسي وهذا من أجل تحديد مجال كل فئة

حساب المدى $R = \text{Maximum} - \text{Minimum}$:

$$R = 5 - 1 = 4$$

حساب طول الفئة :

$$L = \frac{R}{C} = \frac{4}{5} = 0.8$$

حيث (C) تمثل عدد الفئات.

الجدول رقم (02) : جدول التوزيع لمقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	درجة الموافقة
(1 ; 1.80)	(1.81;2.60)	(2.61;3.40)	(3.41;4.20)	(4.21;5)	الوزن

المصدر: من إعداد الطالبة

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهو برنامج يستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف المجالات والذي يسمح للباحث أو المحلل بتخزين البيانات وإجراء جميع أنواع التحليلات الواجبة والمطلوبة واللازمة للعملية البحثية.

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- **النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي:** تستخدم هذه المقاييس بشكل أساسي لأغراض فئات متغير ما ويتم الإستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

ب- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وهو مقياس إحصائي يُستخدم في الدراسات والبحوث لقياس ثبات أو موثوقية الاستبيان ويُستخدم في برنامج IBM SPSS Statistics للتأكد من أن أسئلة الاستبيان تقيس نفس الفكرة بشكل متناسق

ت- **الإنحراف المعياري:** وهو مقياس إحصائي يوضح مدى تشتت القيم حول المتوسط الحسابي. يعتبر من أكثر المقاييس التشتت أهمية لأنه مفهوم جبري محدد بدقة ومن أقواها حساسية وأكثرها شيوعا ، والفكرة الأساسية هي أنه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية ، وعند حساب الإنحراف المعياري نحاول التخلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الإنحرافات

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_i^n (x_i - \bar{x})^2}$$

ويرمز له بالرمز α في حالة بيانات المجتمع و S في حالة بيانات العينة

ث- معامل ارتباط بيرسون: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين المتغيرين وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبيان ثم استخدامه في نماذج الإنحدار عند اختبار الفرضيات

هـ- إختبار التوزيع الطبيعي: هو اختبار لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيع طبيعي أم لا

ج- الإنحدار الخطي المتعدد: وهذا من أجل دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

4- دراسة جودة البيانات:

سنتعرف من خلال هذا العنوان على الخصائص السيكومترية للاستبيان، وذلك لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية. ويتم ذلك من خلال دراسة صدق وثبات أداة الدراسة، حيث يعدان من أهم المفاهيم في تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وينقسمان إلى ما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة :

يُقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس ما وُضع لقياسه، وللتحقق من ذلك تم الاعتماد على الصدق الظاهري وصدق المحكمين، بالإضافة إلى صدق الاتساق الداخلي، كما يلي:

أ- صدق المحكمين :وهو أحد أنواع الصدق الظاهري ، ويعني مدى ملاءمة فقرات الاستبيان لقياس المتغيرات المراد دراستها، و تأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة

حيث يقوم المحكمون بـ:

– تقييم وضوح الأسئلة

– التأكد من ارتباطها بموضوع الدراسة

– الحكم على مدى شمولها لكل أبعاد المتغير

وبناءً على آرائهم، يتم تعديل أو حذف أو إضافة بعض الفقرات لكي يساهم في

تحسين جودة الأسئلة

وبالتالي، فإن صدق المحكمين يهدف إلى تحسين جودة الاستبيان والتأكد من أنه يقيس

ما وُضع من أجله بشكل صحيح.

ب: صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بهدف التأكد من مدى تجانس فقراتها وقدرتها على قياس نفس المفهوم. ولتحقيق ذلك،

تم الاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون، بالإضافة إلى مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)

من خلال حساب العلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبيان. وقد أظهرت النتائج

المتحصل عليها، والمبينة في الجداول التالية، وجود درجات متفاوتة من الارتباط.

الجدول رقم(03): الإتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة (معامل الارتباط بيرسون)

الإرتباط مع الدرجة الكلية للإستبيان		أبعاد الدراسة
مستوى المعنوية (sig)	معامل الإرتباط بيرسون	
,0000	0.987**	القيم التنظيمية
,0000	0.971**	العدالة التنظيمية

,0000	0.991**	نمط القيادة
,0000	0.937**	الاتصال التنظيمي
,0000	0,990**	الرضا عن العمل
,0000	0,988**	العلاقات في العمل
,0000	0,989**	الاجور والتحفيز
,0000	0,985**	التكوين والتطوير

الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 (ثنائي الطرف)

تُظهر نتائج تحليل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون وجود علاقات ارتباط طردية قوية بين أبعاد الدراسة، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة، إلى جانب اختبار مستوى الدلالة الإحصائية (Sig).

وقد بينت النتائج أن جميع معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة، إذ تراوحت قيمها بين (0.937) و(0.991)، وهي قيم تشير إلى قوة عالية جدًا في العلاقة بين المتغيرات. كما أن جميع هذه العلاقات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) (ثنائي الطرف)، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (Sig = 0.000)، مما يؤكد أن هذه العلاقات ليست عشوائية بل تعكس ارتباطًا حقيقيًا ذا معنى إحصائي.

ثانياً: ثبات الاستبيان:

هو مدى تجانس و استقرار واتساق نتائج الاستبيان عند تطبيقه أكثر من مرة على نفس الأفراد وفي نفس الظروف. بمعنى: إذا أعطى الاستبيان نفس النتائج أو نتائج متقاربة

عند إعادة تطبيقه، فإنه يتمتع بدرجة ثبات عالية. ومن أشهر طرق قياسه: معامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم(04) : معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ α
القيم التنظيمية	3	0.976
العدالة التنظيمية	2	0.964
نمط القيادة	3	0.956
الاتصال التنظيمي	3	0.971
الرضا عن العمل نفسه	4	0.964
العلاقات في العمل	3	0.929
الأجور والتحفيز	4	0.968
التكوين والتطوير	2	0.950

من خلال نتائج معامل ألفا كرونباخ الموضحة في الجدول، نلاحظ أن جميع أبعاد الاستبيان حققت درجات ثبات مرتفعة، حيث تراوحت قيم المعامل بين (0.929) و(0.976)، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات كل بعد، ويؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، الأمر الذي يجعلها صالحة للاستخدام في الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي.

5- عرض وتحليل النتائج:

يتضمن هذا العنوان عرضاً لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال البيانات الشخصية لعينة الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية:

سنتعرف من خلال هذا الجزء على توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية كل من الجنس، السن، المستوى العلمي والخبرة

1- خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم: (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
74 %	37	ذكر
26 %	13	أنثى
100 %	50	المجموع

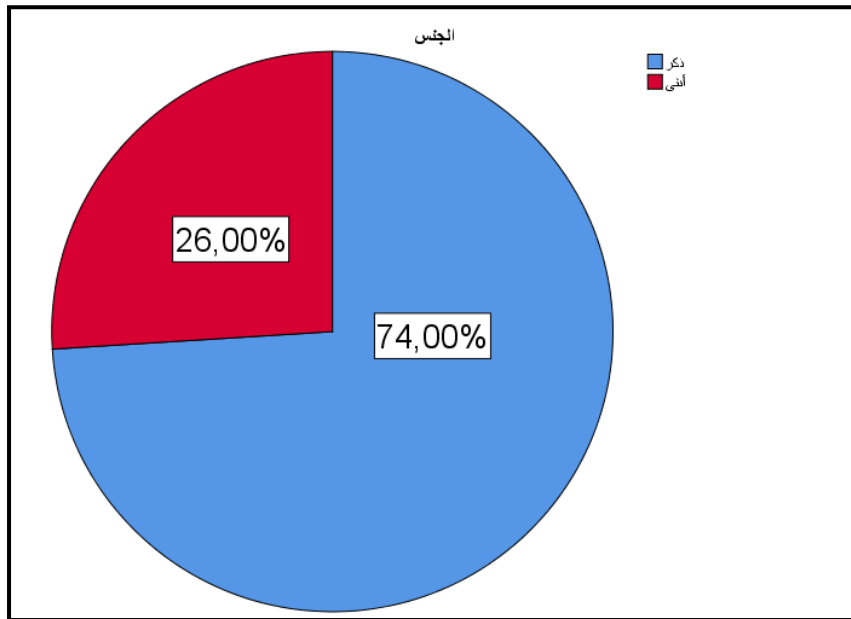
تُظهر معطيات العينة أن عدد الذكور بلغ 37 موظفًا بنسبة 74%، مقابل 13 موظفة بنسبة 26%، من إجمالي 50 مفردة.

ويُلاحظ من خلال هذه النتائج هيمنة واضحة لفئة الذكور داخل مصالح بلدية الجلفة، ما يعكس غلبة هذا الجنس في تركيبة العينة المدروسة.

كما يُظهر هذا التوزيع عدم التوازن النسبي بين الجنسين داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما قد يرتبط بطبيعة بعض المهام الإدارية والميدانية التي تتطلب مجهودًا ميدانيًا وحضورًا مستمرًا، إضافة إلى خصوصية بعض المناصب داخل البلدية.

وبطبيعة الحال، فإن العمل البلدي في كثير من الحالات يغلب عليه الطابع الذكوري مقارنة ببعض المؤسسات الأخرى، نظرًا لطبيعة النشاطات والخدمات المقدمة، مما قد يفسر ارتفاع نسبة الموظفين الذكور داخل العينة.

الشكل رقم: (02) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



2- خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم: (06) عينة الدراسة حسب متغير العمر:

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30	4	08 %
30-40	15	30 %
41-50	23	46 %
أكثر من 50	8	16 %
المجموع	50	100 %

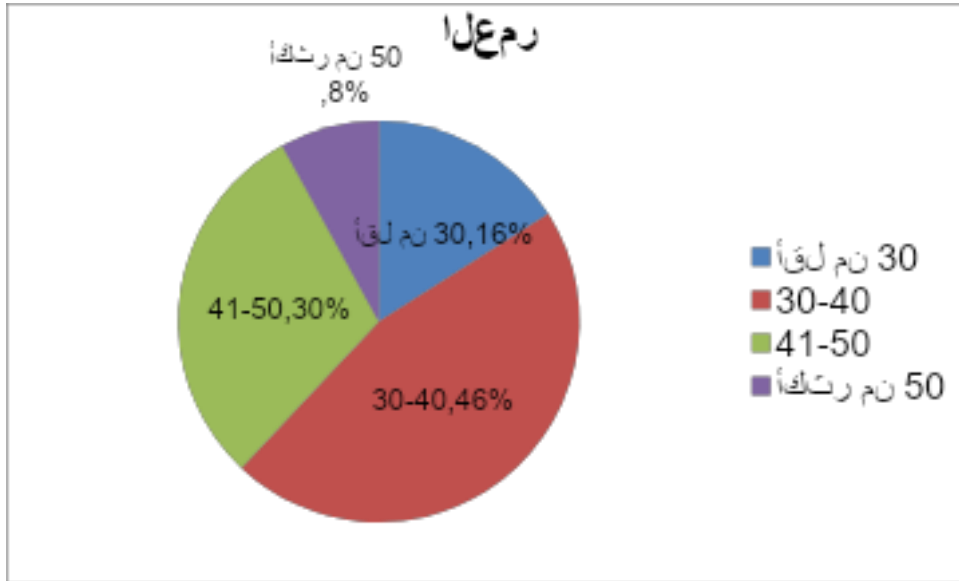
أظهرت تُظهر نتائج الجدول أن الفئة العمرية (41-50 سنة) تمثل النسبة الأكبر من العينة بنسبة (46%)، تليها الفئة (30-40 سنة) بنسبة (30%)، ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة (16%)، وأخيراً فئة أقل من 30 سنة بنسبة (8%).

ويُلاحظ من خلال هذه النتائج هيمنة الفئات العمرية المتوسطة داخل عينة الدراسة، وهو ما يعكس طابعاً مهنيًا يغلب عليه الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما يمكن تفسير هذا التوزيع بكون بلدية الجلفة مؤسسة إدارية عريقة ذات طابع تاريخي، الأمر الذي ساهم في توظيف فئات ذات خبرة مهنية متفاوتة، خاصة الفئات المتوسطة التي تتميز باستقرار مهني نسبي وتجربة ميدانية معتبرة داخل المؤسسة.

وبالتالي، فإن غلبة الفئات العمرية المتوسطة تسهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي داخل البلدية، وتعكس وجود تراكم نسبي للخبرات المهنية لدى الموظفين، وهو ما قد ينعكس إيجاباً على سير العمل وجودة الأداء داخل المؤسسة.

الشكل رقم: (03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



3- خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم: (07) عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

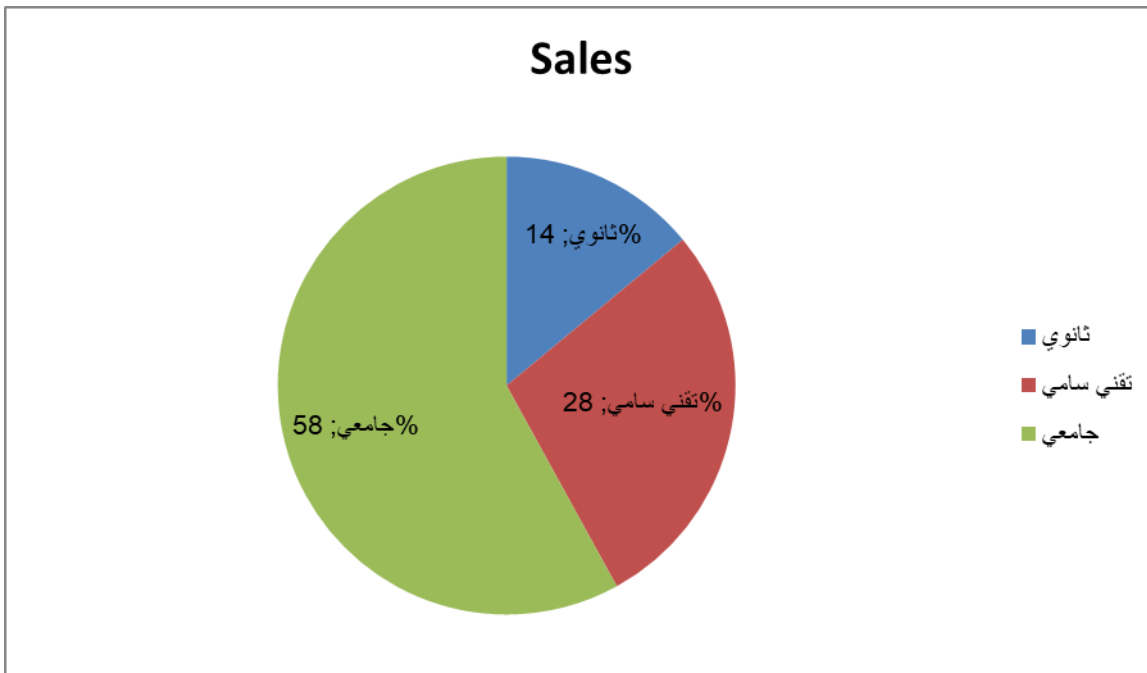
النسبة المئوية	التكرار	
0 %	0	إبتدائي
0 %	0	متوسط
14 %	7	ثانوي
28 %	14	تقني سامي

58 %	29	جامعي
100 %	50	المجموع

تُظهر نتائج الاستبيان أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، حيث يمثل الجامعيون نسبة 58%، يليهم التقنيون السامون بنسبة 28%، ثم المستوى الثانوي بنسبة 14%، في حين لم تُسجل أي نسبة للمستويين الابتدائي والمتوسط (0%).

ويُلاحظ من خلال هذه النتائج هيمنة الفئات ذات المستوى التعليمي العالي داخل العينة المدروسة، وهو ما يعكس الطابع الأكاديمي للموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة. ويشير هذا المستوى التعليمي إلى قدرة أفراد العينة على فهم أسئلة الاستبيان والإجابة عنها بشكل دقيق وواعٍ، مما يساهم في تحسين جودة البيانات المتحصل عليها. وفي المقابل، فإن غياب الفئات ذات المستوى الابتدائي والمتوسط قد يعكس طبيعة التوظيف داخل المؤسسة، التي تميل إلى استقطاب أصحاب الشهادات.

الشكل رقم: (04) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



4- خصائص عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل:

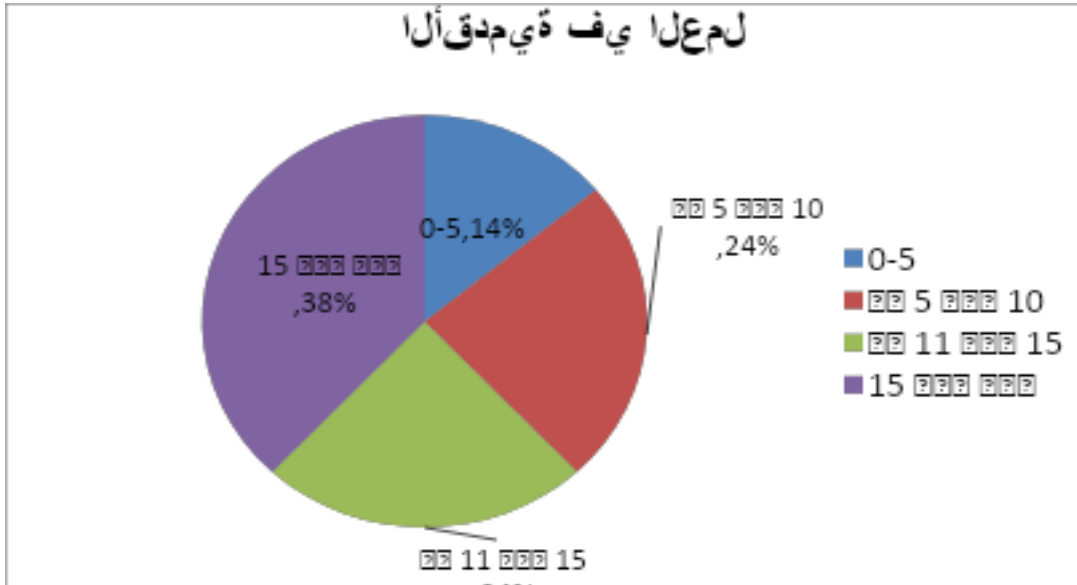
الجدول رقم: (08) عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل		
النسبة	التكرار	السنوات
14 %	7	0-5
24 %	12	5-10
24 %	12	11-15
38 %	19	15 فما فوق
100 %	50	المجموع

تُبرز نتائج توزيع الأقدمية أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة داخل المؤسسة، حيث تمثل الفئات التي تفوق 10 سنوات أقدمية نسبة 62% من إجمالي العينة. ويُلاحظ من خلال هذه النتائج هيمنة الفئات ذات الأقدمية المتوسطة والطويلة، خاصة فئة 15 سنة فما فوق بنسبة 38%، وهو ما يعكس استقرارًا وظيفيًا داخل بلدية الدراسة، إضافة إلى تراكم الخبرة المهنية لدى الموظفين عبر سنوات من العمل داخل نفس المؤسسة. كما يمكن تفسير هذا التوزيع بكون بلدية الجلفة مؤسسة عمومية محلية ذات استمرارية تنظيمية طويلة، مما ساهم في استقرار عدد معتبر من الموظفين داخلها لفترات طويلة ومواصلة مساهمهم المهني ضمن نفس الإطار الإداري.

وبالتالي، فإن هذا التراكم في الأقدمية يعزز من الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة، ويساهم في تحسين سير العمل من خلال الاعتماد على خبرات مهنية متراكمة لدى الموظفين.

الشكل رقم: (05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل



5- خصائص عينة الدراسة حسب متغير نوع التوظيف:

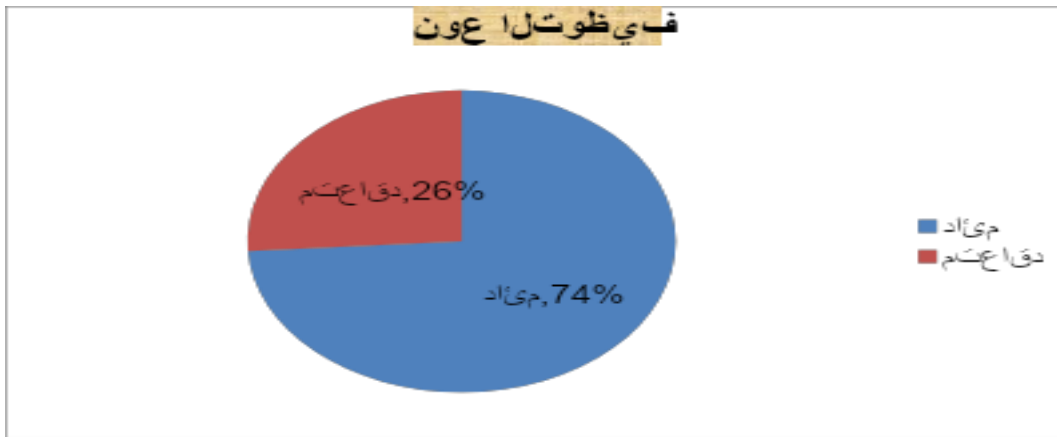
الجدول رقم: (09) عينة الدراسة حسب متغير نوع التوظيف:

التكرار	النسبة	
37	74 %	دائم
13	26 %	متعاقد
50	100 %	المجموع

وفقا للمعطيات، يشكل الموظفون الدائمون النسبة الأكبر بـ 74% (37) فردًا ، في حين يمثل المتعاقدون نسبة 26% (13) فردًا فقط من إجمالي العينة البالغ 50 فردًا. مما يعني أن البلدية تعتمد بشكل أساسي على موارد بشرية مستقرة فهذا النوع من التوظيف يعزز الاستقرار الإداري ويضمن تراكم الخبرة داخل المؤسسة

في المقابل، تمثل فئة المتعاقدين (26%) عنصرًا أقل حضورًا، لكنها تظل ذات أهمية ، إذ يُمكن الاستعانة بها لتغطية احتياجات ظرفية أو تخصصات معينة دون التزام طويل الأمد. غير أن هذه النسبة تبقى محدودة، ما يشير إلى أن سياسة التوظيف في البلدية ليست قائمة على المرونة المؤقتة بقدر ما هي قائمة على الاستقرار.

الشكل رقم: (06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع التوظيف



6- خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم: (10) عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

النسب المئوية	التكرار	
56 %	28	موظف عادي
44 %	22	موظف مسؤول
100 %	50	المجموع

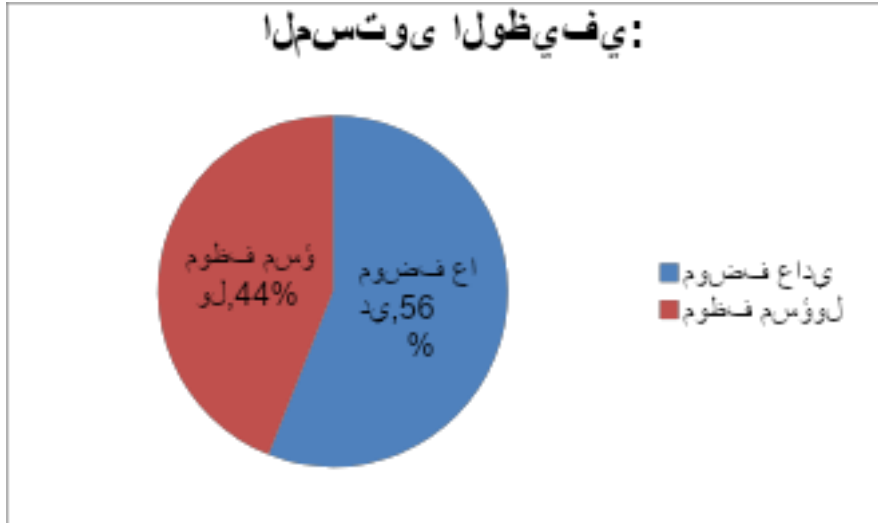
تُظهر نتائج توزيع المستوى الوظيفي (طبيعة المنصب) داخل بلدية الجلفة وجود تقارب نسبي بين فئة الموظفين العاديين وفئة الموظفين ذوي المسؤولية، مع تسجيل تفوق طفيف لفئة الموظفين العاديين بنسبة 56%.

ويُلاحظ من خلال هذه المعطيات أن هيكل العينة يتسم بنوع من التوازن الوظيفي، حيث لا توجد فجوة كبيرة بين الفئتين، وهو ما يعكس توزيعاً نسبياً للمهام والمسؤوليات داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما يمكن تفسير هذا التوزيع بطبيعة التنظيم الإداري داخل البلدية، حيث تتوزع المناصب بين مستويات تنفيذية (موظفون عاديون) ومستويات إشرافية ومسؤولة، بما يضمن سير العمل بشكل متكامل ومنسق.

وبالتالي، فإن هذا التوازن النسبي بين طبيعة المناصب يساهم في استقرار الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويساعد على تحسين التنسيق بين مختلف المستويات الوظيفية.

الشكل رقم: (07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارة محور الثقافة التنظيمية :

للتعرف على الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري التنظيمية، لكل إبعاد الثقافة التنظيمية

1: عرض وتحليل نتائج بعد القيم التنظيمية: (1،5،8):

يبين الجدول التالي إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القيم التنظيمية

الجدول رقم : 11 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول القيم

التنظيمية:

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
ضعيف	2	0.973	2,46	القيم التنظيمية واضحة لجميع الموظفين في

المؤسسة				
ضعيف	3	1.061	2,34	تشجع الإدارة الموظفين على الالتزام بالقيم التنظيمية
ضعيف	1	1.128	2,54	تحرص الإدارة على نشر القيم التنظيمية بين الموظفين باستمرار
ضعيف		1,090	2,56	القيم التنظيمية

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد القيم التنظيمية بلغ (2.56)، وهو ما يدل على اتجاه عام ضعيف لدى أفراد العينة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.34) و(2.54)، وجميعها تقع ضمن المستوى الضعيف، مما يعكس تدني مستوى إدراك وتطبيق القيم التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد جاءت عبارة "تحرص الإدارة على نشر القيم التنظيمية بين الموظفين باستمرار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.54)، إلا أنها تبقى ضمن المستوى الضعيف، مما يشير إلى محدودية جهود الإدارة في ترسيخ هذه القيم.

في حين احتلت عبارة "القيم التنظيمية واضحة لجميع الموظفين في المؤسسة" المرتبة الثانية بمتوسط (2.46)، وهو ما يدل على عدم وضوح هذه القيم بالشكل الكافي لدى الموظفين.

أما عبارة "تشجع الإدارة الموظفين على الالتزام بالقيم التنظيمية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.34)، وهو ما يعكس ضعفاً في عملية التحفيز الإداري نحو الالتزام بهذه القيم.

وبناءً عليه، يمكن القول إن مستوى القيم التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة ضعيف، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على سلوك الموظفين وانتمائهم التنظيمي.

كما تشير قيم الانحراف المعياري المتقاربة نسبياً إلى وجود درجة من التباين في آراء أفراد العينة حول هذا البعد، دون وجود تشتت كبير في الإجابات.

2: عرض وتحليل نتائج بعد العدالة التنظيمية: (سؤال: 14، 2):

يبين الجدول التالي إجابات أفراد العينة على عبارات بعد العدالة التنظيمية

الجدول رقم : 12 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني العدالة

التنظيمية

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
متوسط	1	1,09	2,90	تطبيق القوانين والإجراءات بعدالة داخل المؤسسة
متوسط	2	1,23	2,78	تتوفر في المؤسسة فرص للترقية المهنية وفق معايير واضحة وعادلة
متوسط		1,14	2,84	العدالة التنظيمية

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لبعد العدالة التنظيمية بلغ (2.84)، وهو ما يشير إلى اتجاه عام متوسط لدى أفراد العينة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.78) و(2.90)، وجميعها تقع ضمن المستوى المتوسط، مما يدل على أن العدالة التنظيمية تُمارس بدرجة مقبولة داخل المؤسسة محل الدراسة، دون أن تصل إلى مستوى مرتفع من الإلتقان أو الرضا الكامل.

وقد جاءت عبارة "تطبيق القوانين والإجراءات بعدالة داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.90)، مما يعكس وجود إدراك نسبي لدى الموظفين بوجود قدر من العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات التنظيمية.

في حين احتلت عبارة "تتوفر في المؤسسة فرص للترقية المهنية وفق معايير واضحة وعادلة" المرتبة الثانية بمتوسط (2.78)، وهو ما يشير إلى أن جانب الترقية يُنظر إليه على أنه أقل عدالة ووضوح مقارنة ببقية الجوانب.

كما تشير قيم الانحراف المعياري، خاصة المرتفعة نسبياً في العبارة الثانية، إلى وجود تباين في آراء أفراد العينة حول مدى عدالة نظام الترقية داخل المؤسسة، مما يعكس اختلاف الخبرات والتصورات بين الموظفين.

تُشير النتائج إلى أن العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تتوفر بدرجة متوسطة، حيث يسود نوع من الإنصاف النسبي في تطبيق القوانين والإجراءات. غير أن هذا المستوى من العدالة يظل غير مكتمل، خاصة فيما يتعلق بعدالة وشفافية فرص الترقية المهنية، وهو ما قد يحدّ من شعور الموظفين بالإنصاف داخل المؤسسة. وبالتالي قد ينعكس ذلك سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي واستقرارهم المهني.

3: عرض وتحليل نتائج بعد نمط القيادة (سؤال: 3،7،17):

يبين الجدول التالي إجابات أفراد العينة على عبارات بعد نمط القيادة

الجدول رقم : 13 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث نمط

القيادة

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
متوسط	1	1,249	2,70	يشجع نمط القيادة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار
ضعيف	2	1,163	2,44	يعكس أسلوب القيادة العدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين.
ضعيف	3	1,010	1,86	اسلوب القيادة الحالي في المؤسسة يؤثر على مستوى رضاي الوظيفي.
ضعيف		1,098	2,33	نمط القيادة

يتضح من خلال نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد نمط القيادة بلغ (2.33)، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًا ضعيفًا لدى أفراد العينة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.86) و(2.70)، وهو ما يدل على وجود تباين نسبي في تقييم الموظفين لنمط القيادة داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد جاءت عبارة "يشجع نمط القيادة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.70)، وهو مستوى متوسط، مما يشير إلى وجود درجة محدودة من إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

في حين سجلت عبارة "يعكس أسلوب القيادة العدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين" متوسطاً قدره (2.44)، وهو مستوى ضعيف، مما يعكس ضعف إدراك الموظفين لمدى توفر العدالة والشفافية في أسلوب القيادة المعتمد.

أما عبارة "أسلوب القيادة الحالي في المؤسسة يؤثر على مستوى رضا الوظيفي" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.86)، وهو ما يدل على ضعف تأثير أسلوب القيادة الحالي في تحسين مستوى رضا الموظفين.

كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول هذا البعد، مما يعكس اختلاف تصوراتهم وتجاربهم داخل المؤسسة.

بناءً على ما سبق، يتضح أن نمط القيادة داخل المؤسسة محل الدراسة يتسم بضعف عام، رغم وجود بعض الجوانب الإيجابية المحدودة المتعلقة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، إلا أن ضعف العدالة والشفافية في الأسلوب القيادي يحد من فعاليته ويؤثر سلباً على الرضا الوظيفي.

4: عرض وتحليل نتائج بعد الاتصال التنظيمي (سؤال: 4 ، 6 ، 18)

يبين الجدول التالي إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاتصال التنظيمي

الجدول رقم : 14 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الاتصال

التنظيمي:

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
ضعيف	2	0.947	1,86	تسود روح العمل الجماعي بين الموظفين.

ضعيف	3	1.003	1,82	سهل القيم الثقافية المشتركة التواصل والعمل الجماعي.
ضعيف	1	1,14	2,08	وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين يجعلني أكثر رضا عن عملي.
ضعيف		0.947	1,86	نمط الاتصال التنظيمي

يبين الجدول المتعلق ببعد الاتصال التنظيمي أن المتوسط الحسابي العام بلغ (1.94)، وهو ما يشير إلى اتجاه عام ضعيف لدى أفراد العينة.

كما تتراوح المتوسطات الحسابية بين (1.82) و(2.08)، وجميعها تقع ضمن المستوى الضعيف، مما يعكس وجود قصور واضح في مستوى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

وقد سجلت عبارة "وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين يجعلني أكثر رضا عن عملي" أعلى متوسط حسابي (2.08)، رغم بقاءه ضمن المستوى الضعيف، مما قد يشير إلى محدودية تأثير التواصل الإداري على تعزيز الرضا الوظيفي.

في حين جاءت عبارة "تسود روح العمل الجماعي بين الموظفين" بمتوسط (1.86)، وهو ما يعكس ضعفاً في العمل الجماعي داخل بيئة العمل.

أما عبارة "تسهل القيم الثقافية المشتركة التواصل والعمل الجماعي" فقد سجلت أدنى متوسط (1.82)، مما يدل على ضعف دور القيم المشتركة في دعم التواصل بين الموظفين.

كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة، إلا أنه يبقى محدوداً.

وعليه يمكن القول إن الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة يعاني من ضعف واضح على مستوى التواصل الداخلي والعمل الجماعي، وهو ما قد ينعكس سلبيًا على بيئة العمل وعلى مستوى الرضا الوظيفي. قد يعود السبب إلى مركزية القرار أو ضعف قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين.

ثالثًا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة لعبارات محور الرضا الوظيفي:

1: عرض وتحليل نتائج بعد الرضا عن العمل (سؤال: 9، 10، 24، 16):

يبين الجدول التالي إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرضا عن العمل

الجدول رقم : 14 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الرضا

عن العمل

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
ضعيف	3	1,106	1,86	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي في المؤسسة.
ضعيف	1	1,227	2,38	ظروف العمل مناسبة ومرضية.
ضعيف	2	1,111	2,22	أشعر بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة.
ضعيف	4	0.963	1,64	تحسين بيئة العمل في المؤسسة يعزز شعوري بالرضا أثناء العمل
ضعيف		1,051	2,02	نمط الرضا عن العمل

يتضح من خلال نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعده الرضا عن العمل بلغ (2.02)، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًا ضعيفًا لدى أفراد العينة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.64) و(2.38)، وجميعها تقع ضمن المستوى الضعيف، مما يدل على تدني مستوى الرضا عن العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد سجلت عبارة "ظروف العمل مناسبة ومرضية" أعلى متوسط حسابي (2.38)، رغم بقاءه ضمن المستوى الضعيف، مما يشير إلى أن ظروف العمل لا تزال غير كافية لتحقيق رضا مرتفع لدى الموظفين.

في حين جاءت عبارة "أشعر بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة" بمتوسط (2.22)، مما يعكس وجود شعور نسبي ضعيف بالأمان والاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.

أما عبارة "أشعر بالرضا عن طبيعة عملي في المؤسسة" فقد سجلت (1.86)، وهو ما يدل على انخفاض مستوى الرضا عن طبيعة العمل.

في المقابل، سجلت عبارة "تحسين بيئة العمل في المؤسسة يعزز شعوري بالرضا أثناء العمل" أدنى متوسط حسابي (1.64)، مما يعكس ضعف إدراك الموظفين لأهمية بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي.

كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول هذا البعد، دون أن يكون كبيرًا.

بناءً على ما سبق، يتضح أن الرضا عن العمل في المؤسسة محل الدراسة يميل إلى الانخفاض، نتيجة ضعف ظروف العمل، وتراجع الشعور بالاستقرار الوظيفي، وتدني الرضا

عن طبيعة العمل، مما يستدعي ضرورة تحسين بيئة العمل من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج بعد العلاقات في العمل (سؤال : 19، 11 ، 21) :

يبين الجدول التالي إجابات أفراد العينة على عبارات بعد العلاقات في العمل

الجدول رقم : 16 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

العلاقات في العمل

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
ضعيف	3	0.62	1,38	علاقاتي بزملائي ايجابية
ضعيف	1	1,111	2,10	المشاركة في اتخاذ القرارات اليومية تؤثر على شعوري بالرضا الوظيفي
ضعيف	2	1,024	1,82	التعاون وروح الفريق بين الزملاء يعززان رضاي عن العمل
ضعيف		0.87	1,77	نمط العلاقات في العمل

يبين الجدول المتعلق ببعد العلاقات في العمل أن المتوسط الحسابي العام بلغ

(1.77)، وهو ما يشير إلى اتجاه عام ضعيف لدى أفراد العينة.

كما تتراوح المتوسطات الحسابية بين (1.38) و(2.10)، وهي في معظمها تقع ضمن

المستوى الضعيف، مما يعكس ضعف العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

وقد سجلت عبارة "المشاركة في اتخاذ القرارات اليومية تؤثر على شعوري بالرضا الوظيفي" أعلى متوسط حسابي (2.10)، رغم بقاءه في المستوى الضعيف، مما يشير إلى محدودية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

في حين جاءت عبارة "التعاون وروح الفريق بين الزملاء يعززان رضاي عن العمل" بمتوسط (1.82)، مما يعكس ضعفاً في العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.

أما عبارة "علاقاتي بزملائي إيجابية" فقد سجلت أدنى متوسط (1.38)، وهو ما يدل على ضعف واضح في العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل.

كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة، دون أن يكون كبيراً.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن العلاقات في العمل داخل المنظمة محل الدراسة تتسم بالضعف العام، سواء من حيث طبيعة العلاقات بين الزملاء أو التعاون أو المشاركة في اتخاذ القرار، مما قد ينعكس سلباً على بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج بعد الأجور والتحفيز (سؤال: 12، 13، 22، 20):

يبين الجدول التالي إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأجور والتحفيز

الجدول رقم : 17 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الأجور والتحفيز

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
ضعيف	2	1,088	1,86	يعزز التقدير المعنوي من الإدارة رضاي عن

عملي				
متوسط	1	1,399	3,04	استفيد من علاوات أو مكافآت مالية مقابل الجهود التي أبذلها
ضعيف	4	0.980	1,76	عندما تهتم الإدارة بمقترحاتي وملاحظاتي، أشعر بمزيد من الرضا.
ضعيف	3	1,113	1,84	تلقي التشجيع والتحفيز من الإدارة يجعلني أكثر رضا عن عملي
ضعيف		1,103	2,12	نمط الأجور والتحفيز

يبين الجدول المتعلق ببعد الأجور والتحفيز أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.12)، وهو ما يشير إلى اتجاه عام ضعيف لدى أفراد العينة، مع وجود بعد واحد متوسط.

كما تتراوح المتوسطات الحسابية بين (1.76) و(3.04)، مما يعكس تبايناً في آراء الموظفين حول هذا البعد.

وقد سجلت عبارة "أستفيد من علاوات أو مكافآت مالية مقابل الجهود التي أبذلها" أعلى متوسط حسابي (3.04)، وهو ضمن المستوى المتوسط، مما يدل على وجود درجة مقبولة من التحفيز المادي داخل المؤسسة.

في المقابل، جاءت باقي العبارات ضمن المستوى الضعيف، حيث سجلت عبارة "يعزز التقدير المعنوي من الإدارة رضاي عن عملي" متوسط (1.86)، تليها عبارة "تلقي التشجيع والتحفيز من الإدارة يجعلني أكثر رضا عن عملي" بمتوسط (1.84)، ثم عبارة "عندما تهتم الإدارة بمقترحاتي وملاحظاتي، أشعر بمزيد من الرضا" بمتوسط (1.76)، مما يعكس ضعفاً في التحفيز المعنوي واهتمام الإدارة بآراء الموظفين.

كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى وجود تباين في آراء أفراد العينة، خاصة فيما يتعلق بالمكافآت المالية.

بناءً على ما سبق، يتضح أن نظام الأجور والتحفيز في المنظمة محل الدراسة يعاني من ضعف عام في جانب التحفيز المعنوي، رغم وجود مستوى متوسط فيما يتعلق بالمكافآت المالية، وهو ما قد يؤثر سلباً على دافعية الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي

رابعاً: عرض وتحليل نتائج بعد التكوين والتطوير (سؤال: 23،15):

يبين الجدول التالي إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التكوين والتطوير

الجدول رقم : 18 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع التكوين والتطوير

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
ضعيف	1	1,147	2,48	عندما تهتم الإدارة بمقترحاتي وملاحظاتي، أشعر بمزيد من الرضا.
ضعيف	2	1,160	2	تلقي التشجيع والتحفيز من الإدارة يجعلني أكثر رضا عن عملي
ضعيف		1,125	2,24	نمط التكوين والتطوير

يتضح من خلال نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعدي التكوين والتطوير بلغ

(2.24)، وهو ما يشير إلى اتجاه عام ضعيف لدى أفراد العينة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.00) و(2.48)، وهي قيم تعكس مستوى منخفضاً من الاهتمام بعمليات التكوين والتطوير داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد سجلت عبارة "عندما تهتم الإدارة بمقترحاتي وملاحظاتي، أشعر بمزيد من الرضا" أعلى متوسط حسابي (2.48)، رغم بقاءه ضمن المستوى الضعيف، مما يدل على شعور محدود لدى الموظفين بمدى استجابة الإدارة لأرائهم وملاحظاتهم.

في حين جاءت عبارة "تلقني التشجيع والتحفيز من الإدارة يجعلني أكثر رضا عن عملي" بمتوسط (2.00)، وهو ما يعكس ضعفاً في جانب التشجيع والتحفيز المرتبط بعمليات التطوير المهني.

كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى وجود تباين نسبي محدود في آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

بناءً على ما سبق، يتضح أن بعد التكوين والتطوير في المنظمة محل الدراسة يتميز بمستوى ضعيف، مما يعكس محدودية الممارسات المتعلقة بالتكوين والتطوير المهني، وهو ما قد ينعكس سلباً على تحسين أداء الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي.

5- خلاصة عامة لنتائج الدراسة

بناءً على نتائج عرض وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، يتضح أن مستوى هذين المتغيرين داخل بلدية الجلفة محل الدراسة يتسم بالانخفاض في مجمله، مع وجود تفاوت نسبي بين بعض الأبعاد.

ففيما يخص الثقافة التنظيمية، أظهرت النتائج أن معظم أبعادها سجلت مستويات ضعيفة، خاصة القيم التنظيمية، ونمط القيادة، والاتصال التنظيمي، حيث تبين ضعف في

وضوح القيم داخل المؤسسة، ومحدودية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، إلى جانب قصور في قنوات الاتصال الداخلي.

في المقابل، سجل بعد العدالة التنظيمية مستوى متوسط، مما يدل على وجود درجة مقبولة من الإنصاف في تطبيق القوانين، رغم وجود بعض النقائص، خاصة فيما يتعلق بفرص الترقية.

أما فيما يتعلق بـ الرضا الوظيفي، فقد أظهرت النتائج انخفاضاً عاماً في مستواه، حيث سجلت مختلف أبعاده اتجاهاً ضعيفاً، بما في ذلك الرضا عن العمل، والعلاقات المهنية، والأجور والتحفيز، والتكوين والتطوير.

وقد تبين وجود ضعف في ظروف العمل، وتدني مستوى العلاقات بين الزملاء، إلى جانب محدودية التحفيز المعنوي، رغم وجود مستوى متوسط نسبي في جانب الحوافز المادية.

كما كشفت النتائج عن ضعف في فرص التكوين والتطوير، مما يعكس محدودية اهتمام المؤسسة بتمية مهارات الموظفين وتحسين أدائهم المهني.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن ضعف مستوى الرضا الوظيفي يعود في جزء كبير منه إلى ضعف بعض ممارسات الثقافة التنظيمية، خاصة ما يتعلق بالاتصال، ونمط القيادة، والتحفيز، والتطوير.

وعليه، فإن تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة يتطلب تعزيز أبعاد الثقافة التنظيمية الإيجابية، من خلال تطوير أساليب القيادة، وتحسين قنوات الاتصال، وتفعيل أنظمة التحفيز، والاهتمام بالتكوين المستمر، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة

نتائج الدراسة على

ضوء الفرضيات

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

تمهيد

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

أولا - نتائج اختبار الفرضية الأولى

ثانيا - نتائج اختبار الفرضية الثانية

ثالثا : نتائج اختبار الفرضية الثالثة

رابعا : نتائج اختبار الفرضية الرابعة

مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

أولا- مناقشة نتائج الفرضية الأولى

ثانيا - مناقشة نتائج الفرضية الثانية

ثالثا - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

رابعا - مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

3- مناقشة الفرضية الرئيسية وربط النتائج

4- التفسير الشامل للنتائج

5- عرض نتائج الدراسة

6- الاستنتاج العام للدراسة

7- مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

خلاصة

التوصيات

اقتراحات لدراسات مستقبلية

تمهيد :

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول الدراسة الميدانية، إذ يهدف إلى عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها بعد معالجة بيانات الاستبيان إحصائياً، ثم مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. ويُسهّم هذا الفصل في الانتقال من الجانب الوصفي للمعطيات إلى الجانب التفسيري التحليلي، بما يسمح بفهم أعمق لطبيعة الظاهرة المدروسة، والكشف عن العلاقات القائمة بين متغيراتها.

وقد تم في هذا الفصل الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأدواتها، من أجل عرض النتائج بشكل منظم ودقيق، مع تفسيرها تفسيراً علمياً يراعي الخصائص الميدانية للعينة المدروسة. كما تم ربط النتائج المتحصل عليها بالفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، بهدف التحقق من مدى صحتها أو نفيها، مع الاستناد إلى ما ورد في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

3- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضية الرئيسية بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة

أولا - نتائج اختبار الفرضية الأولى:

- فرضية 1: طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة؟

لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع لدى الموظفين ببلدية الجلفة كمتغير تابع نعتمد على معامل الارتباط بيرسون ([pearson correlation]) والتي توضحها النتائج في الجدول التالي

الجدول رقم : 19 اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والرضا الوظيفي

قرار الاختبار	الثقافة التنظيمية/الرضا الوظيفي	العلاقة
رفض الفرضية	0.968	معامل الارتباط R
الصفريية وقبول الفرضية البديلة	0.000	مستوى الدلالة (SIG)
	50	حجم العينة

لاختبار الفرضية الأولى المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين ببلدية الجلفة، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.968$)، مما يدل على أنه كلما تحسنت مستويات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بشكل كبير.

كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية وليست ناتجة عن الصدفة. وبناءً عليه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة بين المتغيرين.

ثانياً - نتائج اختبار الفرضية الثانية:

- فرضية 2: ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة؟

لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين ببلدية الجلفة نستخدم على الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression والتي توضحها النتائج في الجدول التالي

الجدول رقم: 20 اختبار الانحدار الخطي المتعدد لصحة الفرضية الثانية:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
الانحدار	50.284	4	12.571	396.54	0.972	0.986

الفصل الخامس — عرض وتحليل نتائج

		0				
			0.032	45	1.427	الخطا المتبقي
				49	51.711	المجموع

الجدول رقم 21 اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيم

قرار الاختبار	مستوى الدلالة SIG	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير نمطية		النموذج
			beta	الخطأ المعياري	B	
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	0.497	- 0.685		0.074	0.051	ثابت
	0.006	2.877	0.450	0.147	0.424	القيم التنظيمية
	0.01	- 3.506	- 0.321	- 0.082	- 0.288	العدالة التنظيمية
	0.006	2.899	0.473	0.153	0.422	نمط القيادة
	0.000	5.936	0.390	0.071	0.423	الاتصال التنظيمي

لاختبار الفرضية الثانية المتعلقة بأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج الإحصائي دال إحصائياً، إذ بلغت قيمة $(F = 396.540)$ عند مستوى دلالة $(Sig = 0.000)$ ، مما يدل على معنوية النموذج وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

كما أظهرت النتائج أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر نسبة كبيرة من التغير في الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.972)$ ، وهو ما يعكس قوة تفسيرية عالية جداً للنموذج.

أما فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية، فقد تبين أن القيم التنظيمية، نمط القيادة، والاتصال التنظيمي لها تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي، في حين أظهرت العدالة التنظيمية تأثيراً سلبياً ومعنوياً، مما يشير إلى وجود خلل في إدراك العدالة داخل المؤسسة.

وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة،

ثالثاً : نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

- فرضية 3 : ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي بلدية الجلفة؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار $(test-T-Sample-OneT)$ للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات المتوسط الاجمالي مع المتوسط الفرضي عند مستوى الدلالة 0.05 وفقاً لبرنامج التحليل الإحصائي spss

الجدول رقم : 22 اختبار T لمقارنة متوسط الإجابات مع الفرضية الثالثة

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95 %		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية SIG	درجات الحرية	قيمة محسوبة T
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	- 0.304	- 0.896	- 0.600	0.000	49	4.074

لاختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية، تم استخدام اختبار (One Sample T-Test) لمقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة $(t = -4.074)$ عند درجة حرية (49) ومستوى دلالة $(sig = 0.000)$

كما تبين أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الفرضي بفارق (-0.600) في حين أكد فاصل الثقة عند مستوى 95% أن الفرق يقع بين (-0.896) و $(- 0.304)$ ، وهي قيم سالبة بالكامل.

وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مع استنتاج أن مستوى الثقافة التنظيمية داخل بلدية الجلفة أقل من المستوى المتوسط.

رابعاً : نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

- فرضية 4: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (test-T-Sample-OneT) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة مع المتوسط الفرضي عند مستوى الدلالة 0.05 وفقاً لبرنامج التحليل الإحصائي spss

الجدول رقم : 23 اختبار T لمقارنة متوسط الإجابات مع الفرضية الرابعة

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95 %		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية SIG	درجات الحرية	قيمة محسوبة T
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	0.6689	1.2528	0.96083	0.000	49	- 6.614

لاختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ببلدية الجلفة، تم الاعتماد على اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T-Test)، وذلك بمقارنة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة مع المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة.

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (-6.614) عند درجة حرية (49)، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد

(0.05)، مما يدل على وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي.

كما يتضح أن الفرق بين المتوسطين كان سالباً (-0.96083) ، وأن مجال الثقة 95% محصور بين (-1.2528) و(-0.6689) ، وهو ما يؤكد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة أقل من المتوسط الفرضي.

وهذا يشير إحصائياً إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ببلدية الجلفة منخفض مقارنة بالمستوى المرجعي المعتمد في الدراسة.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أظهره التحليل الوصفي لأبعاد الرضا الوظيفي، حيث سجلت معظم الأبعاد مستويات ضعيفة، مما يعكس تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بشكل عام.

وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي، مع التأكيد على أن هذا الفرق جاء في اتجاه الانخفاض، مما يدل على ضعف مستوى الرضا الوظيفي.

4- مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يدل على أن تحسين الثقافة التنظيمية يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين

ويعكس ذلك أهمية المناخ التنظيمي بما يتضمنه من قيم وتنظيم داخلي واتصال إداري في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والرضا داخل المنظمة محل الدراسة .

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية العلاقات الإنسانية الهاو ثورن (Mayo)، التي تؤكد أن العلاقات الاجتماعية الإيجابية داخل بيئة العمل والتواصل الجيد بين الأفراد يساهمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى مجموعة من التفسيرات العلمية التي توضح طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

أولاً - مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدًا بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يدل على أن تحسين الثقافة التنظيمية يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ويعكس ذلك أهمية البيئة التنظيمية بما تتضمنه من قيم تنظيمية وتنظيم داخلي واتصال إداري في تعزيز شعور العاملين بالانتماء والرضا داخل المنظمة محل الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية القيم التنظيمية، التي ترى أن القيم والمعايير المشتركة داخل المنظمة تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم، حيث تساهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في تعزيز الانسجام والتوافق بين الموظفين وتحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

كما تتفق هذه النتيجة مع نظرية العلاقات الإنسانية، التي تؤكد أن المناخ التنظيمي الجيد والعلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المؤسسة يساهمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، لأن الموظف لا يتأثر فقط بالجوانب المادية، بل كذلك بطبيعة التفاعل والتواصل داخل المنظمة.

وعليه، فإن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية داخل بلدية الجلفة من شأنه أن يساهم في تعزيز رضا الموظفين وتحسين أدائهم داخل المؤسسة.

ثانياً - مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

بينت النتائج أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر نسبة كبيرة من التغير في الرضا الوظيفي، كما تبين أن التأثير يختلف حسب البعد.

حيث كان تأثير القيم التنظيمية ونمط القيادة والاتصال التنظيمي إيجابياً، في حين سجلت العدالة التنظيمية تأثيراً سلبياً، مما يشير إلى وجود خلل في إدراك العدالة داخل المنظمة.

ويمكن تفسير تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في ضوء نظرية التفاعل، التي ترى أن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال تفاعل الوظائف الإدارية مع سلوك الأفراد داخل المنظمة.

ثالثاً - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تشير النتائج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي بلدية الجلفة أقل من المستوى المتوسط، مما يعكس وجود ضعف نسبي في بعض الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي بلدية الجلفة في ضوء نظرية روح الثقافة، التي ترى أن لكل منظمة روحاً ثقافية خاصة تتجسد في مجموعة من القيم والسمات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد داخلها. وعليه، فإن ضعف ترسيخ هذه الروح الثقافية داخل المؤسسة وضعف انسجام القيم التنظيمية بين الموظفين قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية وعدم استقرارها بالشكل المطلوب.

رابعاً - مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تشير النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة أقل من المستوى المتوسط، مما يدل على وجود مستوى محدود من الرضا داخل المنظمة . ويمكن تفسير هذا الانخفاض في ضوء نظرية هيرزبيرغ (Herzberg)، التي توضح أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل الدافعية وعوامل الوقاية، حيث تشير نتائج الدراسة إلى ضعف في عوامل الدافعية، مثل التقدير والتكوين، وهو ما ساهم في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف

5- مناقشة الفرضية الرئيسية وربط النتائج:

بناءً على النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات الفرعية، يتبين أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل واضح على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة، سواء من خلال العلاقة الارتباطية القوية أو من خلال تأثير أبعادها المختلفة.

وعليه يمكن القول إن الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود تأثير للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي قد تم تأكيدها من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها. كما أن هذا التأثير يختلف من بعد إلى آخر، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية ليست عاملاً واحداً بسيطاً، بل هي مجموعة عناصر مترابطة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على رضا الموظفين.

6- التفسير الشامل للنتائج :

تشير النتائج إلى أن الرضا الوظيفي داخل المنظمة (محل الدراسة) هو نتيجة تفاعل عدة عوامل تنظيمية، وليس عاملاً واحداً فقط، حيث تلعب القيادة والاتصال التنظيمي دوراً إيجابياً، بينما تحد بعض الجوانب مثل العدالة التنظيمية من هذا التأثير.

كما يمكن تفسير هذه النتائج بخصوصية التسيير الإداري في المؤسسات العمومية التي تتسم أحياناً بالمركزية وضعف الاتصال الداخلي.

7. عرض نتائج الدراسة :

من خلال تحليل البيانات الميدانية ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة (أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة بلدية الجلفة)، ويمكن عرضها كما يلي:

أولاً: نتائج الثقافة التنظيمية

- مستوى القيم التنظيمية داخل المنظمة جاء ضعيفاً، مما يدل على ضعف نشر وترسيخ هذه القيم بين الموظفين.
- سجل بعد العدالة التنظيمية مستوى متوسط، مما يدل على وجود إدراك نسبي لدى الموظفين لوجود قدر من العدالة داخل المؤسسة، مع بقاء بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين خاصة فيما يتعلق بالترقية المهنية.
- مستوى نمط القيادة كان ضعيفاً، وهو ما يعكس محدودية الشفافية وضعف إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
- مستوى الاتصال التنظيمي جاء ضعيفاً، مما يدل على وجود خلل في التواصل الداخلي وضعف روح العمل الجماعي.

ثانياً : نتائج الرضا الوظيفي

- مستوى الرضا عن العمل نفسه جاء بين الضعيف والمتوسط.
- مستوى العلاقات في العمل كان متوسطاً إلى ضعيف مع وجود تفاوت بين أفراد العينة.

– مستوى الأجور والتحفيز جاء ضعيفاً، مما يعكس عدم رضا الموظفين عن نظام الحوافز.

– مستوى التكوين والتطوير كان ضعيفاً، مما يدل على محدودية فرص التكوين داخل المنظمة.

ثالثاً : عرض النتائج في ضوء الفرضيات

تُظهر النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، إضافة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، كما بينت النتائج أن كلاً من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي جاءا بمستوى منخفض. وبناءً على ذلك تم قبول الفرضيات المتعلقة بوجود العلاقة والأثر، في حين تم رفض الفرضيات التي تفترض ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

رابعاً : عرض نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تُظهر نتائج الدراسة الحالية توافقاً واضحاً مع معظم الدراسات السابقة، حيث أكدت جميعها وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. كما تتشابه في إبراز دور أبعاد الثقافة التنظيمية، خاصة القيادة والاتصال، في التأثير على سلوك الموظفين ومستوى رضاهم.

وتتسجم هذه النتائج مع دراسات أكدت تأثير العوامل التنظيمية على الأداء والابتكار والرضا الوظيفي.

كما تؤكد مجمل هذه الدراسات أن تحسين الثقافة التنظيمية يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات.

خامسا : عرض النتائج في ضوء المقاربات السوسيولوجية

يمكن فهم الثقافة التنظيمية، وفق المقاربة التفاعلية الرمزية، على أنها نتاج مباشر للتفاعلات اليومية داخل المؤسسة، حيث لا تُبنى فقط من خلال القوانين الرسمية أو التعليمات الإدارية، بل أيضًا من خلال العلاقات الإنسانية والتواصل المستمر بين الموظفين، مما يؤدي إلى تشكل القيم والسلوكيات المهنية بشكل تدريجي عبر المعاني المشتركة داخل بيئة العمل.

وبالتالي، فإن الثقافة التنظيمية ليست ثابتة أو جامدة، بل هي عملية ديناميكية متجددة تتغير بتغير التفاعلات داخل المؤسسة، حيث يساهم كل تفاعل بين الأفراد في إعادة إنتاجها أو تعديلها باستمرار.

كما تفسر المقاربة البيروقراطية لماكس فيبر الرضا الوظيفي باعتباره ناتجًا عن طبيعة التنظيم الإداري داخل المؤسسة، حيث يتحدد هذا الرضا بمدى توازن البنية البيروقراطية بين الانضباط والفعالية من جهة، والمرونة وتحفيز الموظفين من جهة أخرى.

سادسا : عرض النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

أظهرت النتائج أن التساؤل الرئيسي للدراسة قد تمت الإجابة عنه، حيث تبين وجود تأثير واضح للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، يتمثل في أن ضعف الثقافة التنظيمية يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

7- الاستنتاج العام للدراسة:

من خلال الدراسة التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة، وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة.

حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية جدًا بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما بينت نتائج الانحدار أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر نسبة كبيرة من التغير في مستوى الرضا الوظيفي.

كما تبين أن بعض الأبعاد مثل القيادة والاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، في حين أن العدالة التنظيمية سجلت تأثيرًا سلبيًا، مما يعكس وجود بعض الاختلالات التنظيمية داخل المنظمة (محل الدراسة).

كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية أقل من المستوى الفرضي، في حين أن مستوى الرضا الوظيفي كان أقل من المتوسط الفرضي، مما يدل على وجود مما يدل على وجود مستوى منخفض في كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل المنظمة محل الدراسة

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل واضح ومباشر على الرضا الوظيفي، إلا أن هذا التأثير يختلف حسب طبيعة كل بعد من أبعادها.

7- مقارنة النتائج بالدراسات السابقة:

بمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، يتبين أن هناك توافقًا عامًا في أغلب النتائج، حيث أكدت دراسة منير محمد علقم (2013) وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية، وهو ما يتماشى مع نتائج دراستنا التي أظهرت وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يبرز أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير

على سلوكيات واتجاهات الموظفين داخل المؤسسة. كما تتفق النتائج مع دراسة ربيعة عياد (2014/2013) التي أثبتت وجود أثر للثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار، وهو ما يعزز نتائجنا التي بينت أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي. وتتسجم كذلك مع دراسة أمل ياسين محمد محمود (2015) التي توصلت إلى وجود أثر للعوامل التنظيمية والاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، بما يدعم نتائج دراستنا حول تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية مثل القيادة والاتصال التنظيمي. كما تتفق مع دراسة جامع إيمان ومغلاوي نسرين (2020/2019) التي أكدت العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، حيث تشير نتائجنا إلى أن تحسين الثقافة التنظيمية يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على الأداء. وفي نفس السياق، تتوافق مع دراسة Godfrey Ssegawa (2012) التي أبرزت تأثير العوامل التنظيمية مثل القيادة وبيئة العمل على الرضا الوظيفي، كما تتفق مع دراسة عيساوي وهيبة (2012/2011) ودراسة يونس مختار (2015/2014) اللتين أكدتا وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، مع اختلاف في قوة التأثير حسب الأبعاد والبيئة التنظيمية، وبذلك تؤكد الدراسة الحالية ما توصلت إليه أغلب الدراسات السابقة من حيث وجود علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي داخل المنظمات

خلاصة:

خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تُعد من العوامل الأساسية المؤثرة بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة، حيث يتباين هذا التأثير تبعاً لاختلاف طبيعة الأبعاد التنظيمية المكونة لها.

كما كشفت النتائج عن وجود قصور في بعض جوانب الثقافة التنظيمية، يقابله مستوى محدود من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهو ما يعكس الحاجة الملحة إلى تحسين البيئة التنظيمية وتطوير مكوناتها داخل المنظمة.

وتبقى هذه الدراسة محاولة علمية لفهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في سياق محلي، مع إمكانية تعميمها وتوسيع نطاقها في دراسات مستقبلية لتشمل مؤسسات أخرى ومتغيرات إضافية، بما يسهم في تعميق الفهم لهذا الموضوع.

التوصيات :

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة العمل على تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال تحسين الشفافية في الترقية وتوزيع المهام والمكافآت.
- الاهتمام بتطوير نمط القيادة داخل البلدية من خلال اعتماد أساليب قيادية تشاركية وتحفيزية.
- تعزيز الاتصال التنظيمي بين مختلف مستويات الإدارة لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال.
- العمل على ترسيخ القيم التنظيمية الإيجابية التي تدعم الانتماء الوظيفي لدى الموظفين.
- تنظيم دورات تكوينية وتحسيسية حول أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

اقتراحات لدراسات مستقبلية:

- دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات العمومية.
- دراسة تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي بشكل مستقل عن باقي أبعاد الثقافة التنظيمية.
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسات إدارية أخرى للمقارنة.
- توسيع الدراسة لتشمل متغيرات أخرى مثل التحفيز الوظيفي والرضا المهني.
- إجراء دراسات مقارنة بين البلديات والمؤسسات العمومية المختلفة في مجال الثقافة التنظيمية.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة، وبعد التطرق إلى الجانب النظري من خلال عرض وتحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، والاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة، إضافة إلى الجانب التطبيقي الذي تم فيه جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في الإجابة عن إشكالية البحث وتساؤلاته.

على المستوى النظري، أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تمثل منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والمعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتؤثر في طريقة تفاعلهم مع بيئة العمل، في حين يعكس الرضا الوظيفي درجة شعور الموظفين بالارتياح تجاه وظائفهم وظروف العمل المختلفة. كما أكدت الأدبيات السابقة وجود علاقة وثيقة بين المتغيرين، حيث تُعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

أما على المستوى التطبيقي، فقد بينت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية الجلفة. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي في مستوى الرضا الوظيفي، مع اختلاف قوة هذا التأثير من بعد إلى آخر. حيث تبين أن القيم التنظيمية، ونمط القيادة، والاتصال التنظيمي لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، في حين سجل بعد العدالة التنظيمية تأثيراً أقل وضوحاً، مما يعكس وجود بعض النقائص التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي كان في المجمل دون المتوسط، وهو ما يدل على وجود ضعف نسبي في بعض الجوانب التنظيمية داخل

المؤسسة، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على شعور الموظفين واستقرارهم المهني داخل بيئة العمل.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تُعد عنصرًا محوريًا في تحديد مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، وأن تحسينها من خلال تعزيز القيم الإيجابية، وتطوير أساليب القيادة، وتحسين قنوات الاتصال، من شأنه أن يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

ورغم أهمية النتائج المتوصل إليها، إلا أن هذه الدراسة تبقى محدودة من حيث الزمان والمكان، حيث اقتصرت على بلدية الجلفة فقط، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها بشكل واسع، ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تشمل مؤسسات أخرى أو تقارن بين قطاعات مختلفة، كما يمكن إدراج متغيرات إضافية مثل الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والتحفيز الوظيفي.

وفي الأخير، تمثل هذه الدراسة محاولة علمية متواضعة للإسهام في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في سياق مؤسسة عمومية محلية، مع التأكيد على أهمية الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير بيئة العمل باعتبارهما أساس نجاح واستمرارية أي مؤسسة في ظل التحولات المتسارعة في عالم العمل.

المصادر و المراجع

اولا : الكتب :

1. إسماعيل محمد الزيود، علم الاجتماع ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،.2010
2. إسماعيل علي محمود، الرضا الوظيفي ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى،.2018
3. أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر،.1996
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة ، مطابع الدار الهندسية، مصر، الطبعة الثانية،.2008
5. إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى،.2014
6. بكر أبو بكر، مبادئ المسؤولية التنظيمية ، عناة للطباعة والنشر،.1998
7. بطرس خلاق، السلوك التنظيمي ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية،.2020
8. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة والتغيير ، الدار الجامعية، مصر،.2006
9. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية،.2010
10. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الموظفين، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن،.2004

11. خير الدين جمعة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية ، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،.2023
12. دافيد ويلسون، استراتيجيات التغيير من مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة: تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،.1999
13. زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأئموظفين ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،.2010
14. ساجد رفعت حسين صالح السعدي، ثقافة المنظمة الأئمنية: أسباب تميز العمل الأئمني ، دار الكتب والوثائق، بغداد، الطبعة الأولى،.2000
15. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأئموظفين: المفاهيم والأسس والتطبيقات ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر،.2009
16. سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطبعة الأولى،.1997
17. طلعت إبراهيم لطفي وكمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (ب. ت)
18. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،.2007
19. عبد الغني عماد، سوسولوجيا الثقافة: المفاهيم والإشكاليات من الحداثلة إلى العولمة ، مركز دراسات الوحدة العربية (الفهرسة أثناء النشر)، بيروت، الطبعة الأولى، 2006.

20. عبد القادر درياني، نظرية المنظمات ، ترجمة: الحبيب ثابتي، منشورات مخبر لابداك، الطبعة الأولى،.2019
21. عصام اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل ، نيو ليلك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى،.2015
22. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،.1994
23. عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات ، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر،.2012
24. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر، عمان،.2000
25. فؤادة البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات ، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015.
26. فاروق عبده فيله والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،.2005
27. فايضة محمد رجب بهنس، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الطبعة الأولى،.2010
28. لكحل منيف، تحفيز الموظفين وبناء الرضا الوظيفي ، دار المثقف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،.2018
29. ماكس فيبر، الاقتصاد والمجتمع: الاقتصاد والأنظمة الاجتماعية والقوى المخلفات والسيادة ، ترجمة: محمد تركي، الفهرسة أثناء النشر، الطبعة الأولى،.2015

30. مالك بن نبي، مشكلات الحضارة: مشكلة الثقافة ، ترجمة: عبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، سوريا، الطبعة الرابعة،.1984
31. مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي ، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،.2016
32. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،.2016
33. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،.2000
34. محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارنة ، معهد الإدارة العامة، الرياض، (ب. ت)
35. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل الميزة التنافسية ، الدار الجامعية، الإسكندرية،.2003
36. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،.2018
37. منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى،.2015
38. منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى،.2014

39. منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الثانية، 2013.

40. هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات والنظم ، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، الطبعة الثانية، 1998.

41. هارلمبس وهولبورن، سوشيولوجيا الثقافة والهوية ، ترجمة: حاتم حميد محسن، دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 2010.

42. نهلة إبراهيم، الثقافة في مواجهة العصر: قضايا سوسيولوجية معاصرة في علم الاجتماع الثقافي ، الرواد للكمبيوتر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

43. نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة: مدخل إلى التصميم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

44. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

45. نظيمة أحمد سرحان وآخرون، الخدمة الاجتماعية في المجال الاموظفيني ومجال حماية البيئة ، المركز الريادي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

46. يماني عاطف، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية ، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة، الطبعة الأولى، 2013.

ثانياً: الرسائل والأطروحات الجامعية (ماجستير ودكتوراه)

1. بوودن نبیة، محددات الرضا الوظيفي لدى الموظف الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس التنظيمي

وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر،
2006-2007.

2. ثناء عبد المنعم أحمد دراخه، علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي
في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: من وجهة نظر الموظفين وبناء نموذج مقترح
لتعزيز أدائهم ، أطروحة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين، 2023.

3. دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة
بيبسي الجزائر ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية،
الجزائر، 2013-2014.

4. رانيا النابلسي، فعالية الثقافة التنظيمية السائدة لإرساء ثقافة البحث العلمي والتقييم
الذاتي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني: تطوير نموذج مقترح في ضوء تجارب
عالمية ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية
الأمريكية، حزيران، 2023.

5. ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في
المؤسسات الجامعية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموظفين،
جامعة البليدة، 2012-2013.

6. زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات
الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الموظفين، كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2016/2017.

7. سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقة الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة
حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي
مختار، عنابة، (ب. ت.).

8. سهيل عزمي محمد تميمي، القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة: أنموذج مقترح ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين، 2023.

9. صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية: دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه LMD ، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، جامعة محمد خيضر، بسكرة،-2018 2019.

10. طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة ، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1993.

11. عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى الالموظفين الجزائريين بين القطاع العام والخاص: دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بير خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

12. علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية: دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.

13. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018.

14. القيق، زيد حسن، تصور مقترح لتفعيل دور الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية كما يتصورها مديرو المدارس والمعلمون في تنفيذ سياسات التقويم الأصيل المعتمدة في فلسطين ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين،.2023
15. كريمة طويل، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر،.2007-2008
16. ماجدة سحري، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة،.2018/2019
17. مختار يونس، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،.2014-2015
18. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء الموظف في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر،.2004-2005
19. هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى الإدارات المختلفة وفق نموذج نظرية بورتر ولولر: دراسة حالة على البنوك الموظفة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة،.2008

20. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1429هـ.

ثالثاً: الدوريات والمجلات العلمية والمقالات

1. أبو الطفل إبراهيم وجمال الدين كعواش، "الثقافة التنظيمية على وفق منظور إطار القيم التنافسية: دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل"، مجلة الآداب، العدد 2023، 146.
2. إلياس سالم، "العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
3. بعو هواري ومراد خلاصي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر: دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 4، 2017.
4. دومي سمراء، "ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، الجزائر، 2011.
5. رينا سعد الرحيلي، "الرضا الوظيفي لدى الأطباء السعوديين الموظفين في المستشفيات الحكومية: دراسة وصفية على عينة من الأطباء السعوديين الموظفين في القطاع الصحي بمدينة جدة"، مجلة بحوث كلية الآداب، العدد 104، السنة 27، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2016.

6. سيفي يوسف ومزيان محمد، "عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي"، مجلة التنمية البشرية ، العدد 11، جامعة وهران، 2019.
7. عيشاوي وهيبة وآخرون، "الثقافة التنظيمية في المؤسسة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، العدد السابع، 2019.
8. مصطفى بن عودة، "دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر"، مجلة الدراسات الاقتصادية ، المجلد 15، العدد 02، جامعة الأغواط، جوان. 2018.
9. محمد حسن أبو رحمة، "ضغوط العمل التربوي: انعكاسات وأبعاد"، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأداب والدراسات التربوية والنفسية ، الطبعة الأولى، 2020.
10. نجات قريشي، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 30، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
11. يحيى عبد المالك، "الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد"، مجلة آفاق للعلوم ، جامعة الجلفة / جامعة تيارت، العدد 6، 2017.
12. يوسف مغولي ، "الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية"، مجلة جامعة المسيلة ، الجزائر، (ب. ت)

رابعًا: المراجع الأجنبية :

1. Devillard Olivier et Rey Dominique, Culture d'entreprise: actif stratégique, efficacité et performance collective , Dunod, 1ère édition, Paris, 2008.

2. George A. Marcoulides and Ronald H. Heck, "Organizational culture and performance: proposing and testing a model", Organization Science , INFORMS, vol. 4, n°2, 1993.

3. Anne Maydan Nicotera et al., Understanding Organizations Through Culture and Structure: Relational and Other Lessons from the African-American Organization , Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey / London, 2003.

خامسًا: المواقع الإلكترونية ومصادر الإنترنت

1. فريق التحرير، "مناهج البحث العلمي"، آفاق علمية وتربوية ، متاح على الرابط

الإلكتروني <http://al3loom.com/?p=1296>، الاطلاع عليه يوم 20-04-2026

على ساعة : 21:00 .

الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبانة

جامعة زيان عاشور

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

ملاحظة للمشاركة :

نرجو من سيادتكم الفاضلة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل موضوعية، وذلك لمساعدتنا في إجراء بحثنا . نؤكد أن إجاباتكم ستظل سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية .

✓
● شكراً لتعاونكم

● علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

● 1 = أوافق بشدة | 2 = أوافق | 3 = محايد | لا أوافق = 4 | لا أوافق بشدة = 5

● المحور الأول: البيانات الشخصية

● الجنس: ذكر أنثى

● العمر أقل من 30 30-40 41-50 أكثر من 50

● المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي تقني سامي جامعي

● الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات 5-10 10-15 أكثر من 15

● نوع التوظيف: دائم متعاقد

● طبيعة المنصب: موظف عادي موظف مسؤول

المحور الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:

رقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	القيم التنظيمية واضحة لجميع الموظفين في المؤسسة					
2.	تطبق القوانين والإجراءات بعدالة داخل					
3.	المؤسسة يشجع نمط القيادة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.					
4.	تسود روح العمل الجماعي بين الموظفين.					
5.	تشجع الإدارة الموظفين على الالتزام بالقيم التنظيمية					
6.	تسهل القيم الثقافية المشتركة التواصل والعمل الجماعي.					
7.	يعكس أسلوب القيادة العدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين.					
8.	تحرص الإدارة على نشر القيم التنظيمية بين الموظفين باستمرار					
9.	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي في المؤسسة.					
10.	ظروف العمل مناسبة ومرضية.					
11.	علاقتي بزملائي إيجابية وجيدة.					
12.	يعزز التقدير المعنوي من الإدارة رضاي عن عملي					
13.	استفيد من علاوات أو مكافآت مالية مقابل الجهود التي أبذلها.					
14.	تتوفر في المؤسسة فرص للترقية المهنية وفق معايير واضحة وعادلة.					
15.	تتيح المؤسسة للموظفين فرص التكوين أو التربص لتحسين مستواهم المهني.					
16.	أشعر بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة.					
17.	أسلوب القيادة الحالي في المؤسسة يؤثر على مستوى رضاي الوظيفي.					
18.	وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين يجعلني أكثر رضا عن عملي.					
19.	المشاركة في اتخاذ القرارات اليومية تؤثر على شعوري بالرضا					

					الوظيفي	
					عندما تهتم الإدارة بمقترحاتي وملاحظاتي، أشعر بمزيد من الرضا.	20.
					التعاون وروح الفريق بين الزملاء يعززان رضاي عن العمل	21.
					تلقي التشجيع والتحفيز من الإدارة يجعلني أكثر رضا عن عملي	22.
					فرص التكوين والتطوير المهني المتاحة تؤثر على مدى رضاي عن العمل	23.
					تحسين بيئة العمل في المؤسسة يعزز شعوري بالرضا أثناء العمل.	24.

الملحق رقم(02): الإتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الثقافة التنظيمية (معامل الارتباط بيرسون)

Corrélations

		value	justice	NAMAT E	COLLECTIV E	Culture
value	Corrélation de Pearson	1	,962**	,983**	,888**	,987**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
justice	Corrélation de Pearson	,962**	1	,949**	,854**	,971**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
NAMATE	Corrélation de Pearson	,983**	,949**	1	,921**	,991**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
COLLECTIV E	Corrélation de Pearson	,888**	,854**	,921**	1	,937**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
culture	Corrélation de Pearson	,987**	,971**	,991**	,937**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (03): الإتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الرضا الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)

		Corrélations				
		SATISFACTI ON	RELATIO N	SALAIR E	formation	SAT
SATISFACTIO N	Corrélacion de Pearson	1	,980**	,974**	,960**	,990**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
RELATION	Corrélacion de Pearson	,980**	1	,966**	,962**	,988**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
SALAIRE	Corrélacion de Pearson	,974**	,966**	1	,967**	,989**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
formation	Corrélacion de Pearson	,960**	,962**	,967**	1	,985**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
SAT	Corrélacion de Pearson	,990**	,988**	,989**	,985**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,971	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	2

املاحق رقم (05) نتائج توزيع عينة الدراسة:

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	37	71,2	74,0	74,0
	أنثى	13	25,0	26,0	100,0
	Total	50	96,2	100,0	
Manquant	Systeme	2	3,8		
Total		52	100,0		

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 أقل من	4	7,7	8,0	8,0
	30-40	15	28,8	30,0	38,0
	41-50	23	44,2	46,0	84,0
	أكثر من 50	8	15,4	16,0	100,0
	Total	50	96,2	100,0	

Manquant	Systeme	2	3,8		
Total		52	100,0		

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	13,5	14,0	14,0
	تقني سامي	14	26,9	28,0	42,0
	جامعي	29	55,8	58,0	100,0
	Total	50	96,2	100,0	
Manquant	Systeme	2	3,8		
Total		52	100,0		

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0-5	7	13,5	14,0	14,0
	5-10	12	23,1	24,0	38,0
	11-15	12	23,1	24,0	62,0
	أكثر من 15	19	36,5	38,0	100,0
	Total	50	96,2	100,0	
Manquant	Systeme	2	3,8		
Total		52	100,0		

نوع التوظيف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائم	37	71,2	74,0	74,0
	متعاقد	13	25,0	26,0	100,0
	Total	50	96,2	100,0	
Manquant	Systeme	2	3,8		
Total		52	100,0		

المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف عادي	28	53,8	56,0	56,0
	موظف مسؤول	22	42,3	44,0	100,0
	Total	50	96,2	100,0	
	Manquant	Systeme	2	3,8	
Total		52	100,0		

الملحق رقم (06) عرض وتحليل نتائج أبعاد الثقافة التنظيمية

Statistiques

		value	justice	NAMAT E	COLLECTIV E	culture
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	2	2	2	2	2
Moyenne		2,5667	2,8400	2,3333	1,8600	2,4000
Erreur standard de la moyenne		,15423	,16190	,15533	,13404	,14729
Médiane		2,1667	2,7500	2,1667	2,0000	2,2708
Ecart type		1,09057	1,14482	1,09834	,94782	1,04148

الملحق رقم (07) عرض وتحليل نتائج أبعاد الرضا الوظيفي

Statistiques

		SATISFACTI ON	RELATIO N	SALAIR E	formation	SAT
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	2	2	2	2	2
Moyenne		2,0250	1,7667	2,1250	2,2400	2,0392
Erreur standard de la moyenne		,14868	,12427	,15604	,15923	,14528
Médiane		1,5000	1,6667	1,6250	2,0000	1,6979
Ecart type		1,05130	,87870	1,10339	1,12595	1,02729
Percentiles	25	1,0000	1,0000	1,2500	1,5000	1,1875
	50	1,5000	1,6667	1,6250	2,0000	1,6979
	75	2,8125	2,3333	2,5625	2,5000	2,5521

الملحق: (08) اختبار معامل الارتباط بيرسون

Corrélations

		culture	SAT
culture	Corrélation de Pearson	1	,968**
	Sig. (bilatérale)		,000
	Somme des carrés et produits croisés	53,149	50,730
	Covariance :	1,085	1,035
	N	50	50
SAT	Corrélation de Pearson	,968**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	Somme des carrés et produits croisés	50,730	51,711
	Covariance :	1,035	1,055
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الجدول رقم: (09) اختبار الانحدار الخطي المتعدد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1		ddl2
1	,986 ^a	,972	,970	,17805	,972	396,540	4	45	,000

a. Prédicteurs : (Constante), COLLECTIVE, justice, value, NAMATE

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression de Student	50,284	4	12,571	396,540	,000 ^b
	Total	1,427	45	,032		
	Total	51,711	49			

a. Variable dépendante : SAT

b. Prédicteurs : (Constante), COLLECTIVE, justice, value, NAMATE

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-,051	,074		-,685	,497
	value	,424	,147	,450	2,877	,006
	justice	-,288	,082	-,321	-3,506	,001
	NAMATE	,442	,153	,473	2,899	,006
	COLLECTIVE	,423	,071	,390	5,936	,000

a. Variable dépendante : SAT

الملحق رقم (10) اختبار test-T-Sample-OneT

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
culture	-4,074	49	,000	-,60000	-,8960	-,3040

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
SAT	-6,614	49	,000	-,96083	-1,2528	-,6689

الملحق رقم (11) هيكل البلدية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجلفة
 دائرة الجلفة
 بلدية الجلفة
 مصلحة تسيير الموارد البشرية

المبكل التنظيمي لمجال البلدية

طفا للندوة رقم 162 المؤرخة في 1099/12/27 و المصادق عليها من طرف السيد : ولى ولاية الجلفة بتاريخ 2000/05/24 تحت رقم : 09

رئيس المجلس الشعبي البلدي



مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير PDAU بلدية الجلفة

الفصل الأول

نظرة شاملة على البلدية

تقديم عام للبلدية :

الوضعية الجغرافية :

- زيادة عن موقعها الجغرافي فإن بلدية الجلفة تعتبر مفترق طرق هام جدا بالنسبة للطرق المتجهة من الشمال نحو الجنوب و المتجهة من الشرق نحو الغرب .
- هذه الوضعية واضحة و مدعمة بشبكة هامة من الطرق الوطنية و الجهوية
- الطريق الوطني رقم 1 الرابط ما بين الجزائر العاصمة و جنوب البلاد و المار على مدينة الجلفة
- الطريق الوطني رقم 46 الرابط ما بين الجلفة و بوسعادة و بعدها يسكرة في الجنوب الشرقي و سطيف في الشمال الشرقي .
- الطريق الوطني رقم 40 في شمال الولاية يربط الولاية بتيارت غربا و كذلك خط السكك الحديدية الرابط ما بين البلدة و الجلفة و المستغل خصوصا لنقل البضائع
- وهي مقر للولاية منذ سنة 1974 وهي ممتدة على مساحة 54930 هكتار وهي تقع في وسط الولاية و تحدها :
 - بلدية عين معبد من الشمال و الشمال الغربي
 - بلدية دار الشيوخ من الشمال الشرقي
 - بلدية مجابرة من الشرق
 - بلدية المزعران من الغرب
 - بلدية زكار من الجنوب

