

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة نפטال فرع شفة  
**The role of organizational culture in achieving job satisfaction in the  
organization Case study of the Naftal Corporation, Chiffa branch**

فقاير فيصل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة علي لونيبي البلدية 02 (الجزائر)، f.fkair@univ-blida2.dz

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/16/19

تاريخ الاستلام: 2022/03/ 02

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بمكوناتها القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مؤسسة نפטال فرع شفة، في الوقت الذي أصبح نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة دورا مهما في تشكيل سلوكيات الأفراد وتوجهاتهم والتي قد تصبح مصدرا لتحقيق الرضا الوظيفي.

المعالجة تمت بطريقة وصفية تحليلية، حيث استعنا بعدة أدوات المسح المكتبي، تناولنا في الجزء النظري مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقمنا بإسقاط الجزء النظري على مؤسسة نפטال فرع شفة من خلال استعمالنا لاستبيان والذي حاولنا من خلاله استخراج العلاقة والدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة قيد الدراسة، وخلصت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

**كلمات مفتاحية:** ثقافة تنظيمية، قيم تنظيمية، رضا وظيفي.

**تصنيف JEL: M14, M12**

**Abstract:**

This study aimed to identify the reality of organizational culture with its components: organizational values, organizational norms and organizational expectations and their impact on job satisfaction of individuals working in the Naftal Corporation, Chiffa branch, at a time when the type of organizational culture in the institution has become an important role in

shaping individuals' behaviors and orientations, which may become a source to achieve job satisfaction.

The treatment was done in an analytical descriptive manner, where we used several references. In the theoretical part, we dealt with the various concepts related to the study variables, and we dropped the theoretical part on the Naftal Corporation, Chiffa branch, through our use of a questionnaire, through which we tried to extract the relationship and the role that organizational culture plays on job satisfaction in the institution. Under study, the study concluded that there is a statistically significant impact of organizational culture dimensions on the level of employee job satisfaction.

**Keywords:** organizational culture; organizational values; job satisfaction.

**Jel Classification Codes :** M14, M12

## 1. مقدمة

يعد الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي نالت إهتماما كبيرا من قِبَل الأكاديميين والباحثين السلوكيين، كونه يعبر عن مشاعر القبول والسعادة التي يجدها الفرد والناجحة عن تصوره اتجاه وظيفته ومنظمته، وبالتالي يرغب الفرد الاستمرار بالعمل فيها حاليا ومستقبلا، لذا أصبح من الضروري للمؤسسات ان تعط اهتماما لجميع العوامل والعناصر التي يمكن أن تؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي للعاملين كون رضاهم يؤثر إيجابا على تحقيق مستوى عال من الأداء.

ومن بين العوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي نجد الثقافة التنظيمية التي تعبر على مجموعة من القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية وعناصر أخرى يكتسبها الفرد عن طريق تفاعله مع الافراد الاخرين والإدارة والتي بمجموعها سوف تؤثر على سلوكيات وتصرفات وتوجهات الافراد داخل المنظمة، ونوع السلوك والتصرف المنجز يتوقف على نوع الثقافة التي سوف تظفي فيها، فامتلاك المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية سوف يعمل على تماسك العاملين فيما بينهم ويتمكن أعضائها من الالتزام والذي يشجع على العمل الجماعي وتشجيع الابداع واحترام الوقت، فتكون هاته السلوكيات مرغوبة لأي منظمة على العكس الذي نجده في الثقافة التنظيمية الضعيفة.

ومن هذا المنطلق، نسعى من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة نפטال فرع شفة بولاية البليدة لمعرفة واقع ثقافتها التنظيمية من خلال نموذج هوفستيد والدور الذي تلعبه في تحقيق رضا

الوظيفي للعاملين، لذا يمكن طرح الإشكالية التالية: هل توجد علاقة دعامة ذات دلالة إحصائية بين

الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال فرع شفة؟

الأسئلة الفرعية: وتتفرع عن هاته الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم روح المخاطرة لدى عمال مؤسسة نפטال (فرع شفة) وبين تحقيقهم للرضا الوظيفي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعية العمل وبين تحقيق للرضا الوظيفي داخل مؤسسة نפטال فرع شفة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفاوت السلطوي وبين تحقيق للرضا الوظيفي داخل مؤسسة نפטال فرع شفة؟

الفرضيات: والتي تتفرع عنها الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم روح المخاطرة لدى عمال مؤسسة نפטال (فرع شفة) وبين تحقيقهم للرضا الوظيفي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعية العمل وبين تحقيق للرضا الوظيفي داخل مؤسسة نפטال فرع شفة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفاوت السلطوي وبين تحقيق للرضا الوظيفي داخل مؤسسة نפטال فرع شفة.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة لإظهار المقصود بالثقافة التنظيمية وجميع المفاهيم المتعلقة بها، وكذا التعرف على الدور الذي تلعبه بمختلف مكوناتها المقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة نפטال فرع شفة.

**أهمية الدراسة:** يكتسي أهمية دراستنا من خلال تقديمنا لمفهوم الثقافة التنظيمية، حيث يعد من الموضوعات التي لاقَت اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات التي تتزايد أنشطتها وترغب ان تتبنى ميزة تنافسية باهتمامها كل ما له علاقة بتكوين ثقافة تنظيمية قوية وربطها بما تحقّقه من رضا وظيفي لدى العاملين، والأهم من ذلك، نريد ان نلفت الانتباه للمؤسسات الوطنية التي لا تعط أهمية لهذا المدخل بأهميته والذي يمكن ان يكون فرصة يمكن اقتناصها للمحافظة على مواردها البشرية عن طريق رضاهم الوظيفي.

**منهج الدراسة:** اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث استعنا بالمنهج الوصفي من جهة للتركيز على تشخيص الظاهرة من خلال توفير البيانات عن الثقافة التنظيمية، ومعرفة

أهميتها ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، ثم اعتمدنا على المنهج التحليلي لنتمكن من تحليل الظاهرة من خلال اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة نפטال فرع شفة ومن ثمة استخلاص النتائج.

## 2. ماهية الثقافة التنظيمية

حظي مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من طرف الباحثين والأكاديميين لما له دور في التأثير على جوانب السلوك والأداء للأفراد العاملين داخل المؤسسة، كما تميز موضوع الثقافة التنظيمية نوع من الغموض في تحديد مفهومه وعناصره كونه يتناول الجانب المعنوي، لذا سنتطرق الى تحديد أهم التعاريف.

### 1.2 تعريف الثقافة التنظيمية

فلقد عرفت بأنها: " المستويات العميقة من القيم والمعتقدات والتي يتشارك بها أعضاء التنظيم، كما عرفها أيضا: "مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة." (زوير، 2014، صفحة 168)، كما عرفت فقد بأنها: "مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة من ان يكون عضوا فيها." (مباركي و مشنان، 2021، صفحة 172)، وهناك من يعتبر الثقافة التنظيمية أنها: "تشير الى المعايير الجماعية في التفكير والمواقف والقيم والمعتقدات والتقاليد الموجودة في المنظمة، كما يمكن أن تكون عناصر مرئية مثل السلوكيات واللغة المشتركة والطقوس والرموز." (بوفارس و غياث، 2016، صفحة 426)، وقد عرفت كذلك بأنها: "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الانسان، فهي القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء أنشطة المنظمة التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها." (عراي، 2018، صفحة 212).

من التعاريف السابقة نرى أنها مهما تنوعت، إلا أن جميعها اشتركت في إظهار مضامين ومكونات الثقافة التي ارتكزت حول القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة بين الأفراد في المنظمة والتي توجه سلوكياتهم وطريقة تفكيرهم لحل المشكلات واغتنام الفرص التي تواجه المنظمة، حيث تلك المكونات يكتسبها الأفراد الجدد من الافراد القدماء والتي من خلالها يصبحون جزء من ثقافة المنظمة وبالتالي تصبح جميع تصرفاتهم في إطار الثقافة التنظيمية الحالية مما يكسبهم هوية واحدة.

### 2.2 أنواع الثقافة التنظيمية

هناك العديد من أنواع الثقافة التنظيمية والتي تركز على حسب تصنيفات الباحثين والتي تختلف على حسب شمولية الثقافة، قوة الثقافة، والنسق الداخلي والخارجي للثقافة، ولكن سنركز في دراستنا على حسب تصنيف قوة الثقافة والتي يمكن إيجازها في:

### 1.2.2 الثقافة التنظيمية القوية:

هي الثقافة التي تنتشر بمكوناتها في إطار مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير عبر المنظمة كلها، وتحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أفرادها وتكون مرجعا أساسيا لتوحيد سلوكياتهم. كما تركز الثقافة التنظيمية القوية على عنصرين أساسيين: عنصر الشدة والتي ترمز الى قوة وشدة تماسك الأعضاء بالقيم والمعتقدات، فكلما زاد التمسك بهما زادت قوة الثقافة، أما العنصر الثاني فيتمثل في الاجتماع والتي تشير مدى مشاركة الافراد لنفس القيم والمعتقدات من قبل الافراد في المنظمة وهذا لا يأتي الا من خلال تعريف الافراد بالقيم والمعتقدات ومختلف الأهداف التنظيمية، وكذا عن طريق تحفيز العاملين الذين يظهرون أنهم ملتزمون بتلك القيم. (Devillard & Rey, 2008, p. 193) وتؤدي الثقافة التنظيمية القوية الى زيادة مستوى الأداء والفعالية في المنظمة، إذ أن تشارك العاملين لنفس القيم والأعراف والمعايير تشجع التماسك الاجتماعي، جماعية العمل، وحدة الهدف والثقة المتبادلة التي تكون في إطار العلاقات الرسمية وغير الرسمية في التعامل.

غير أن الثقافة التنظيمية القوية ليست دائما دافعا لتحقيق أفضل النتائج، ففي هذا الصدد هناك مجموعة من الأبحاث التي قام بها Kotter & Heskett على 207 مؤسسة من أكبر المؤسسات الأمريكية لكن النتائج كانت معاكسة للتوقعات، حيث خلصت الى وجود علاقة ضعيفة بين الثقافة القوية وامتياز الأداء أو بمعنى أن الثقافة القوية يمكن أن تؤثر سلبا على الأداء و خلصت الدراسة أن الجوهر لا يكمن في قوة الثقافة وإنما في وجود ثقافة تنظيمية تكيفية وموجهة بالتعلم والتطوير، حيث تتيح للمؤسسة التكيف مع بيئتها، تنمية وتطوير طرق وأساليب جديدة للعمل لتساعدها على تحقيق المزايا التنافسية. (باصور، 2021، صفحة 77)

### 2.2.2 الثقافة التنظيمية الضعيفة

هي تلك الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظم أفراد المنظمة، وفي هذه الحالة تفتقر المنظمة الى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات السائدة بها، بحيث يجدون صعوبة في التوافق مع انفسهم من جهة و مع الإدارة من جهة أخرى و ثقافتها المرغوبة، و في هذا النوع من الثقافة يحتاج العاملون الى التوجيهات و يغلب عليهم الاهتمام

بالقوانين والوثائق الرسمية والتعامل الرسمي فقط اذ تكون من خلال ذلك أقرب الى اتباعها لنمط التسيير الأوتوقراطي، ما تنجر عن ذلك انخفاض الإنتاجية كما يؤدي أيضا الى الشعور بالاغتراب حيث تبدو القيم والمعايير السائدة عديمة المعنى بالنسبة للفرد العامل وتجعله يشعر بالعزلة والإحباط (عزوز، 2020، صفحة 53)

وعلى ذكر الجدال القائم حول الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة، جادلت Catherine Voynet Fourboul من خلال تحليل Schein أنه إذا كان لمجموعة مستقرة تاريخ طويل ومتنوع ومكثف ونجحت في مواجهة العديد من صعوبات البقاء، فإنها ستبنى ثقافة قوية ومتنوعة، وبالمثل إذا كانت المجموعة قد شهدت تغيرات مستمرة في العضوية أو إذا كان الأعضاء متواجدين معا لفترة قصيرة فقط أو إذا لم يواجهوا صعوبات معا سيكون لدى المجموعة بحكم التعريف ثقافة ضعيفة على الرغم من أن الافراد داخل هذه المجموعة قد يكون لديهم افتراضات قوية إلا أنه لن يكون لديهم ما يكفي من الخبرات المشتركة كمجموعة ليكونوا قادرين على تحديد ثقافة ما. (تقار، 2020، صفحة 55)

### 3.2 أهمية الثقافة التنظيمية

الكثير من الباحثين يعتبرون الثقافة التنظيمية أصل من أصول المنظمة لما لها دور كبير في تحديد مستوى هام من الإنجاز للأفراد وجماعات العمل والمنظمة وبالتالي يحدد نجاحها أو فشلها وهذا يعود للأسباب التالية: (بوراس ، 2021، الصفحات 75-76)

- تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة المرشد والدليل للإدارة والافراد تمثل لهم نماذج للسلوكيات والعلاقات التي يجب اتباعها وبالتالي تكوين رؤية مشتركة في تحقيق اهداف وتطلعات ومصالح مشتركة؛  
- تعتبر الثقافة التنظيمية ذلك الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛

- الثقافة التنظيمية وبما تحويها من قيم وقواعد سلوكية فإنها تحدد للعاملين السلوكيات الوظيفية المتوقعة منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى ناهيك عن علاقاتهم مع العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها؛

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة لهوية المنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تسودها قيما تنظيمية مثل قيمة الابتكار والتميز، قيمة الريادة قيمة التحسين والتطوير... الخ، حيث تشكل الهوية القوية كمدخل لوجود تماسك وترابط بين الافراد في مختلف المستويات؛

- الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومطورا للإدارة ومساعد لا على تحقيق أهدافها وطموحاتها؛
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق، فلا يلجؤون الى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب بل تغلب عليهم العلاقات غير الرسمية في تعاملاتهم طالما أنهم يشتركون في العناصر المكونة للثقافة، مما يكون لهم الحافز والباعث الحقيقي نحو أداء العمل بكفاءة وفعالية؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية كميزة تنافسية للمنظمة خاصة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية كعاملا هاما في استجواب العاملين المبدعين والطموحين، لأن المنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين لإثبات قدراتهم.

### 3. ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي أخذت أهمية كبرى لمفكرين السلوك التنظيمي كونه يعبر عن حياة العامل الاجتماعية والمهنية والتي تعكس من خلالها مدى تحقيق الإشباعات المادية والمعنوية التي يطلع الفرد أن يتحصل عليه من عمله وبذلك تتحسن صورة ادراكاته ومشاعره نحو وظيفته ونحو منظمته، لذلك سنتطرق الى تعريف الرضا الوظيفي، أهميته ومحدداته وكيفية قياسه.

### 1.3 تعريف الرضا الوظيفي:

تعدد تعاريف الرضا الوظيفي بتعدد الاتجاهات الاخذة باختلاف المرجعيات النظرية للباحثين من جهة، واختلاف المعايير التي يستند اليها كل فرد لتحقيق رضاه على وظيفته ومنظمته من جهة أخرى، لذلك ومن بين التعاريف الأكثر شيوعا للرضا الوظيفي نجد: " أنه يعبر عن الموقف الذي يتخذه الفرد اتجاه عمله بصورة تعكس نظرة هذا الفرد وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل." (حيدرة، 2018، صفحة 45)، كما عرف على انه: " الرضا الوظيفي يطلق على ما يشعره ويحسه العامل اتجاه عمله والتي تتكون من زاويتين، الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين، وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي ان يكون أثر ذلك على الرضا الوظيفي سلبا." (الزعي، 2010، صفحة 17)، وفي تعري آخر نجد الرضا الوظيفي يعبر عن: " حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له، مقبلا عليه في بدء يومه دون ملل." (بولومة، 2021، صفحة 4).

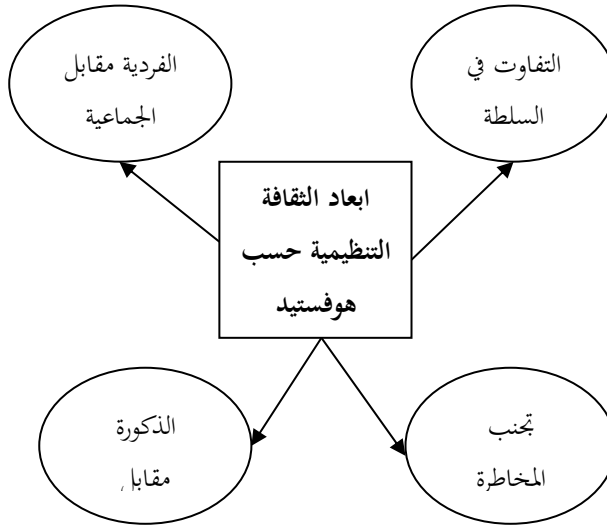
### 2.3 ابعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي وآليات قياسه

#### 1.2.3 ابعاد الثقافة التنظيمية حسب نموذج هوفستيد

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة نפטال فرع شفة

تتأثر الثقافة التنظيمية بعد عوامل وعناصر بيئية تشكل في مجموعها نوع الثقافة السائدة في المنظمة، حيث تناول عدة باحثين على نماذج معينة كل على حسب زاويته تتمثل في مجموعة من الابعاد المشكلة للثقافة التنظيمية منها ما يتعلق بواقع العمل والمنظمة ومنها ما يتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم وخصائصهم ورغباتهم ومدركاتهم، وقد أشار هوفستيد الى وجود مجموعة من الابعاد التي قد تؤثر على الثقافة التنظيمية وبذلك على سلوكيات الافراد بعد دراسة على شركة IBM، حيث يتشكل هذا النموذج في أربعة ابعاد (حيث اخذنا منها ثلاثة ابعاد في دراستنا التطبيقية) والذي يمكن إظهاره في الشكل التالي:

### الشكل 1: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب هوفستيد



المصدر: من إعداد الباحث

حيث يمكن تحليل هاته الابعاد في: (بجلولي، 2016، صفحة 87)

- **التفاوت في السلطة أوز النفوذ الوظيفي:** يظهر هذا البعد مدى وجود تباعد في المراكز الإدارية، ويعبر كذلك عن مدى وجود المركزية والقاعدية والهرمية داخل المؤسسة، ومدى وجود تباعد بين الرئيس والمرؤوس، ومدى بروز المنصب والسلطة داخل المؤسسة.

والثقافة التنظيمية التي تملك درجة عالية من النفوذ الوظيفي يخضع أفرادها للسلطوية والتسلسلية، وخضوع الافراد الأقل سلطة وقوة لأصحاب المراكز مع إمكانية عدم التعبير عن آرائهم وعن رفضهم للقرارات في بعض الأحيان.



- الفردية مقابل الجماعية: ويقصد بها الى أي مدى يعمل الافراد داخل المؤسسات بشكل جماعي أو بشكل فردي، وهذا راجع الى الثقافة العامة لكل دولة، فمثلا في الوقت الذي يميل في اليابانيون الى الأداء الجماعي، يميل الامريكان الى الأداء الفردي.

- تجنب المخاطرة أ تجنب عدم التأكد: ويقصد به إلى أي مدى يتعامل الافراد في مواجهة المستقبل والمجهول، بمعنى هل يميل الافراد نحو المخاطرة والمغامرة واتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد، أو يميلون الى تجنب المخاطرة والمغامرة ويجدون صعوبة في التعامل مع حالات عدم اللاتأكد، ويرتبط هذا البعد بالقاعدية والهرمية في المؤسسة، فكلما ازدادت القواعد والإجراءات بشكل كبير داخل المؤسسة زاد تجنب الافراد للمجهول، وكلما قلت الإجراءات والقواعد قل تجنب الافراد للمجهول. وهذا يعكس درجة شعور الافراد في المؤسسة بالقلق من الأوضاع الغامضة والعكس صحيح.

- الذكورية مقابل الانوثة: إذا كانت المؤسسة تمنح للنساء أدوارا أكبر في مجالات السيطرة والقيادة العليا فذلك يمثل الليونة، أما إذا لم يمنح للنساء الأدوار اللازمة في مجالات القيادة والسيطرة فذلك يمثل الصرامة.

### 2.2.3 قياس الرضا الوظيفي

يتم الاعتماد على طريقتين في قياس الرضا الوظيفي للأفراد، أولها تعرف بالمقاييس الموضوعية والتي تتم من خلال حساب معدلات الغياب، ترك العمل، دوران العمل... الخ، وثانيها تعرف بالمقاييس الذاتية من خلال استجابة مشاعر الافراد لما يوفرها العمل من تحقيق لإشباع حاجاتهم.

#### 1.2.2.3 المقاييس الموضوعية

- دوران العمل: معظم الدراسات تشير الى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل والذي يعبر عن مدى استقرار الموظفين ورضاهم الوظيفي، إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى وفي مؤسسات أخرى هم الأشخاص الذين لا يتمتعون برضا في عملهم من ناحية دخلهم المنخفض او عدم اندماجهم مع باقي الموظفين. (بولومة، 2021، صفحة 25).

- مستوى الأداء: ان انخفاض الرضا الوظيفي لأي سبب كان (نقص فرص التدريب، القيادة البيروقراطية)، يؤدي ذلك الى تدني مستوى أداء الافراد.

- الغياب: لا شك ان الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء اتجاه عمله، وهذا ليس أن كل حالات الغياب تمثل حالات الاستياء (مرض، ظروف). (لوكيا و بومنتار، 2012، صفحة 142)

#### 2.2.2.3 المقاييس الذاتية:

- الاستبيان: يعتمد على مجموعة من الأسئلة موجهة لأفراد العاملين للكشف عن مستوى رضاهم من عدمها والأسباب المتعلقة بذلك، حيث تتمحور أسئلتها حول جزئين اساسين، الأولى تتعلق بالحاجات الإنسانية وفق سلم ماسلو في تقسيم الحاجات الذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، الامن، الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير والاحترام، اما الجزء الثاني يخصص لجوانب العمل المختلفة باعتبارها مكونات الرضا عن العمل منها الراتب، الترقية، نمط القيادة، العلاقات مع الزملاء والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- طريقة التدرج التجميحي ليكرت: تستند هاته الطريقة على القياس الترتيبي للاتجاهات، بحيث تتضمن عدد من العبارات بصيغة الايجاب وأخرى بصيغة السلب ويطلب من الفرد ابداء موافقته او عدم موافقته بدرجات متفاوتة تعكس من خلاله شدة اتجاهاته على تدرج يشمل 5 استجابات وعليه اختيار احداها تتماشى مع اتجاهه وهي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق ولا أوافق بشدة، ويتضمن هذا المقياس عدد كبير من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة ويطبق على عينة من الافراد من مجتمع كبير، و تكمن عيوب هذه الطريقة ان سوف تتحصل على الدرجة النهائية بصورة اجمالية ولا تأخذ للدرجة لكل فرد على حدى ومنه النتيجة هو للوصول الى الاتجاهات العامة للأفراد. (بن أحمد و جلاب، 2021، صفحة 32)

طريقة المقابلات الشخصية: تتضمن مقابلة الافراد بصفة شخصية وجها لوجه وبإعطاء أسئلة للعمال عن اتجاهاتهم، حيث تسمح هذه الطريقة بالتعرف على آراء العمال بصورة أكثر عمقا عن تلك المستعملة في الاستبيان، فمن خلال اجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الاتجاهات المتعلقة بالعمل. (علي عبد الهادي و راوية، 2010، صفحة 33)

#### 4. الدراسة الميدانية بمؤسسة نפטال فرع الشفة (ولاية البليدة)

##### 1.4 منهجية الدراسة

- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة وعينتها في جميع موظفي مؤسسة نפטال فرع الشفة ولاية البليدة.
- أداة الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان التي تعتبر من أهم الأدوات التي تتلائم مع موضوع الدراسة لقياس الرضا الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة قيد الدراسة، حيث قمنا بتصميم الاستبيان وتقسيمه الى ثلاثة محاور أساسية (البيانات الشخصية، الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي)، حيث تم توزيع 50 استبيان، وتم استرجاعها كلها ولكن وبعد التحقق استبعدنا 05 استبيان لأسباب جعلها غير مناسبة للتحليل.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: اعتمدنا في دراستنا على نوعين من المقاييس في التحليل الوصفي وهي المتوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية وذلك لمعرفة اتجاه كل أفراد الدراسة نحو كل فقرة كما اعتمدنا على الانحراف المعياري الذي يعتبر من أهم مقاييس التشتت والذي يقيس حجم الاختلاف في المشاهدات بالانحراف من المتوسط الحسابي.

ومن بين الأساليب التحليل الإحصائية الاستدلالية والتي يتم من خلالها تحديد العلاقة بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لإختبار مدى الاعتمادية على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات المستخدمة في قياس أبعاد متغيرات نموذج الدراسة، وكذا استخدامنا معامل بيرسون للتعبير عن العلاقة بين متغيري الدراسة.

- **صدق قائمة الاستقصاء:** للتأكد من تحقق صدق الاتساع الداخلي ومن خلال الاعتماد على مقياس بيرسون من أجل حساب درجة الارتباط لكل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالثقافة التنظيمية وبالمحور الخاص بالرضا الوظيفي، ومن هنا نفترض انه يوجد ارتباط بين درجات كل محور ودرجة المحور ككل، ومن نضع الفرضيات التالية: \*فرضية العدم يعني لا يوجد ارتباط ( $r=0$ ) و\*فرضية البديلة يعني يوجد ارتباط ( $r \neq 0$ ).

#### - التحليل الاحصائي لأبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

من خلال التحليل الاحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة لمعرفة مدى الانسجام والتوافق فيما بينهم استخدمنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة، واعتبرنا أن المتوسط الحسابي الافتراضي هو 03 لتقييم إجابات العينة.

الجدول 1: التحليل الاحصائي لأبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

نوع العلاقة	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجع	الابعاد
طردية	0.56	0.57	3.96	قيم المخاطرة
طردية	.0.60	1.10	3.36	جماعية العمل
طردية	0.58	1.12	3.34	التفاوت السلطوي
طردية	0.58	0.93	3.55	المرجح العام
طردية	0.56	0.91	3.29	الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه، كانت نتيجة المحور الخاص بالثقافة التنظيمية في اتجاه موافقة بمتوسط حسابي 3.55، أما الانحراف المعياري 0.93، وهذا يدل على تقارب أفكار المستجوبين وبوجود الثقافة التنظيمية معينة

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع شفة

بمكوناتها الظاهرة في الجدول السابق بالمؤسسة محل الدراسة كما تشير معاملات الارتباط بينها وبين الرضا الوظيفي علاقة قوية 0.58 في المرجح العام.

أما فيما يخص الرضا الوظيفي فكانت في اتجاه محايد بمتوسط حسابي 3.29 وهذا يدل على وجود خلل في الرضا الوظيفي بمؤسسة نفطال، أو أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بتحقيق الرضا الوظيفي، أما الانحراف المعياري فقدرب 0.91 والذي يشير الى تشتت متوسط الإجابات لأفراد عينة الدراسة مما يدل ان اجاباتهم لم تكن في اتجاه واحد لحد ما.

### 2.4 خصائص عينة الدراسة

الجدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب صفاتهم الشخصية

الجنس		السن			المستوى التعليمي				المهنة			الخبرة				
ذكرا	نساء	30 فأقل	40-31	50-40+	أكثر من 50	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	اطار	عنوان تنفيذ	عنوان تنفيذ	أقل من 5	من 5 الى 14	من 15 الى 24	25 فأكثر
35	10	4	12	25	4	8	10	13	14	7	24	14	3	28	10	4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

### 2.4 اختبار صحة الفرضيات الفرعية والرئيسية

الفرضية H0:  $\text{sig} \geq 0.05$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية H0:  $\text{sig} \leq 0.05$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0.05

#### - اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها:

التي تستند على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم روح المخاطرة لدى عمال مؤسسة نفطال (فرع شفة) وبين تحقيقهم للرضا الوظيفي، فمن خلال معامل الارتباط بين قيمة روح المخاطرة والرضا الوظيفي المقدرة بـ 0.56 عند مستوى دلالة 0.05 تؤكد بوجود العلاقة الطردية، حيث يمكن تفسير بين وجود قيمة روح المخاطرة لدى العاملين والرضا الوظيفي بوجود إدارة رشيدة تشجع العاملين على الاخذ بالمبادرة في كل ما له علاقة بتقديم اقتراحاتهم والحرية في سيرورة عملهم خاصة ان المؤسسة متبنية لإدارة الجودة التي ومن مبادئها التحسين المستمر واجتماع العاملين في اطار حلقات الجودة أين يحتاج هذا الى روح المخاطرة خاصة للعاملين التقنيين.

- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها:

- التي تستند على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعية العمل وبين تحقيق للرضا الوظيفي داخل مؤسسة نفضال فرع شفة، فمن خلال معامل الارتباط بين جماعية العمل والرضا الوظيفي المقدرة بـ 0.60 عند مستوى دلالة 0.05 تؤكد بوجود العلاقة الطردية، حيث يمكن تفسير بين وجود جماعية العمل لدى العاملين والرضا الوظيفي كمظهر لتنفيذ الإدارة مبدأ المشاركة الجماعية للعاملين في اطار تبنيتها لثقافة الجودة، حيث ان هذه المشاركة الجماعية تشجع العاملين لتفجير طاقاتهم الإبداعية و رفع من روحهم المعنوية كنوع من التحفيز المعنوي وهذا ما يؤكد تحقيقها لمبدأ التحسين المستمر.

- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها:

- التي تستند على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفاوت السلطوي وبين تحقيق للرضا الوظيفي داخل مؤسسة نفضال فرع شفة، فمن خلال معامل الارتباط بين بعد التفاوت السلطوي والرضا الوظيفي المقدرة بـ 0.58 عند مستوى دلالة 0.05 تؤكد بوجود العلاقة الطردية، حيث يمكن تفسير بين وجود التفاوت السلطوي والرضا الوظيفي بتميز مؤسسة نفضال بمبكل تنظيمي هرمي في السلطة من خلال تحديد السلطة والمسؤوليات وبوجود كل شخص مناسب في المكان المناسب الامر الذي يلقي القبول لدى العاملين داخل المؤسسة مما ينعكس هذا على العلاقات الطيبة وبذلك على الرضا الوظيفي.

5. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة والتي حاولنا من خلالها الإجابة على الإشكالية التي تنص على تحديد الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث وباعتبار أن تحقيق هذا الأخير أصبح الشاغل لأي منظمة تريد من خلالها تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وباعتبار كذلك أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع الافراد العاملين في المنظمة مما يشكل لديهم سلوكيات وتصرفات معينة إيجابية كانت أو سلبية على حسب نوع الثقافة التي يحملونها.

وقد استندنا في دراستنا الميدانية على مجموعة من الابعاد المكونة للثقافة التنظيمية الذي حددها هوفستيد (تمودج هوفستيد) وبذلك أصبح نوع الثقافة التنظيمية في مؤسسة نفضال فرع شفة تتحدد كعامل مؤثر على الرضا الوظيفي للأفراد من خلال تفاعل التفاوت السلطوي، جماعية العمل وقيم المخاطرة، حيث يمكن ان تعكس نوع الثقافة التي يحملونها على رضاهم.

وقد توصلنا في الأخير الى مجموعة من الاقتراحات والتي نوجزها في:

- إن تبني مؤسسة نפטال لثقافة الجودة من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة ساعدها على توفير بيئة مشجعة وداعمة لجماعية العمل والاحذ بعين الاعتبار روح المخاطرة الداعمة للابداع وكذا التفاوت السلطوي، وبذلك على المؤسسة ان تدعم تبعها لهذا المنهج (الجودة) للنسخ القادمة في السنوات المقبلة.
- ضرورة دعم تشكيل فرق العمل في إطار حلقات الجودة (جماعية العمل) وترك لهم الحرية لمناقشة كل ما له علاقة بأهداف المؤسسة.
- تقبيل من التفاوت السلطوي ((التقليل من المركزية) ودعم تفويض الصلاحيات الداعم للاستقلالية في اتخاذ القرارات والي يدعم بذلك رفع الروح المعنوية وبذلك رضاهم الوظيفي.

## 6. قائمة المراجع

1. Devillard, O., & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise: un actif stratégique-efficacité et performance collective*. paris, France: Dunod.
2. الهاشمي لوكيا، و مراد بومنقار. (2012). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي*. عمان (الاردن): دار الأيام للنشر والتوزيع.
3. احمد تقار. (2020). *الثقافة التنظيمية كدعامة لإدارة المعرفة دراسة حالة شركة كوندور، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو مالتسيير، الجزائر العاصمة: جامعة الجزائر 3.*
4. سارة بهلوي. (2016). *تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.*
5. سامي مباركي، و بركة مشنان. (2021). *تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية دراسة حالة جامعة باتنة في الجزائر. مجلة الاقتصاد الصناعي، 11 (02)، الصفحات 169-195.*
6. صونية عزوز. (2020). *أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العمال بقطاع المحووقات دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية بسكيكدة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. كلية علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة: جامعة عبد الحميد مهري.*

7. عبد الرحمان بوفارس، و بوفلجة غياث. (2016). الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية. مجلة الحقيقة، 15 (3)، الصفحات 424-447.
8. عقيلة باصور. (2021). متغيرات الثقافة التنظيمية كمحدد للإبداع دراسة حالة مؤسسة البوفال POVAL، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص في إدارة المؤسسات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
9. محفوظ عراي. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البليدة: جامعة لونيبي علي.
10. محمد زويير. (2014). سمات الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس -دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة شلف - الإدارة للتنمية والبحوث والدراسات، 3 (2)، الصفحات 165-192.
11. مروان طاهر الزعبي. (2010). الرضا الوظيفي. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع.
12. مروى بن أحمد، و سامية جلاب. (2021). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البليدة: جامعة لونيبي علي.
13. مسلم علي عبد الهادي، و حسن راوية. (2010). السلوك والتطور التنظيمي. الاسكندرية (مصر): دار التعليم الجامعي.
14. نور الدين بوراس . (2021). دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام بئر العاتر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم. كليلي العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
15. هجيرة بولومة. (2021). الرضا الوظيفي والتغيب في المؤسسة دراسة تجريبية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سعيدة: جامعة الدكتور مولاي الطاهر.
16. وحيدة حيدرة. (2018). محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى مستشاري التوجيه والأوشاد المدرسي والمهني، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم نفس العمل والصحة. كلية العلوم الاجتماعية، مستغانم: جامعة عبد الحميد بن لاديس.