



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

الثقافة التنظيمية و أثرها على الرضا الوظيفي " دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت "

بإشراف الأستاذ :

أ. لواتي ختيمة

من إعداد الطالبين :

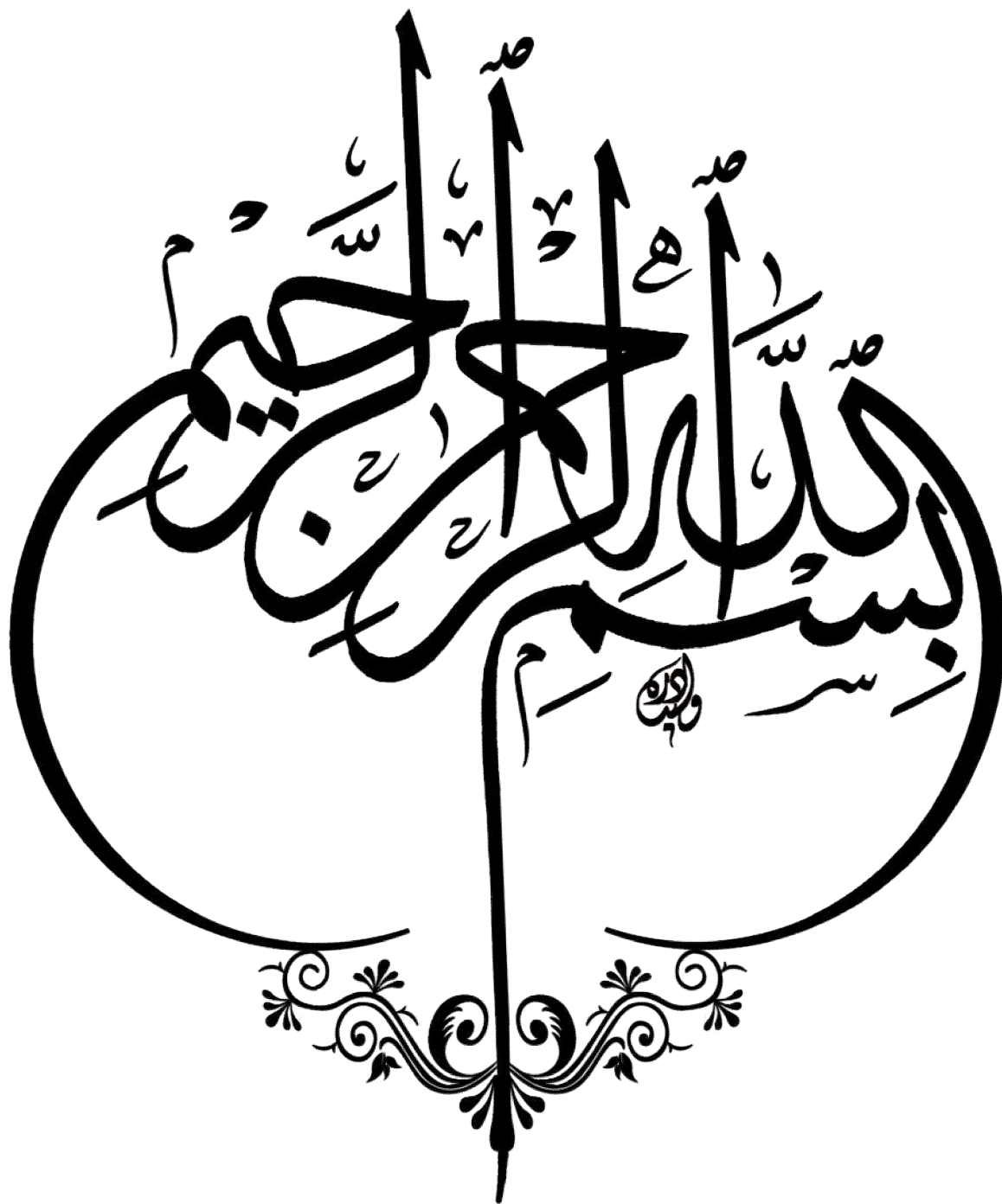
شندر عز الدين

عبد المالك الحاج العربي

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ. عيدوني حليلة
مناقشا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ. بن يمينة خيرة
مشرفا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ. لواتي ختيمة

السنة الجامعية: 2018/2019



شكر و تقدير

إن الشكر أولاً وأخيراً لله العزيز القدير العليم البصير له الحمد
الكثير وحده لا شريك له

أعطانا القوة و الشجاعة لانجاز هذا العمل المتواضع ووفقتنا لاتمامه .
ان اتقدم بالشكل والامتنان الي استاذة بجامعة بلحاج بوشعيب
الذين سهروا على نجاح تكويننا وعلى راسهم الأستاذة

" لواتي ختيمة "

والى زملائنا في الجامعة الذين عرفناهم و ساعدونا .
وفي النهاية يسرنا ان نتقدم بجزيل الشكر الى كل من مد لنا
يد العون في مسيرتنا وفق الله الجميع

الإهداء

اللهم الحمد منا و لك الشكر فضلا ، و أنت ربنا و نحن عبيدك وصل اللهم على الرحمة

و على الزعمة المسماة سيدي محمد و على الصبية .

إلى روعي الأولى الشمعة التي تنير دربي و إلى من ذاقته مرارة الحياة لتطعمنا

أحلاها و إلى

من وهبت عمرها و حملتني و هنا على وهن و شجعتني على مواصلة دربي

" أمي الغالية "

أطال الله في عمرك

إلى أغلى ما في الوجود إلى من هدى روعي و طهر نفسي ، إلى الذي ساعدني

طول حياتي و كان ساعدي " أبي العزيز "

إلى أخي و اختي العزيزان

إلى عائلتي و أصدقائي

و إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

الإهداء

اللهم الحمد منا و لك الشكر فضلا ، و أنت ربنا و نحن عبيدك وصل اللهم على الرحمة
و على النعمة المسماة سيدي محمد و على الصخرة .

إلى روحي الأولى الشمعة التي تنير دربي و إلى من ذاقته مرارة الحياة لتطعمنا
أحلاها و إلى

من وهبت عمرها و حملتني و هنا على وهن و شجعتني على مواصلة دربي

" أمي الغالية "

أطال الله في عمرك

إلى أغلى ما في الوجود إلى من هدى روحي و طهر نفسي ، إلى الذي ساعدني

طول حياتي و كان ساعدي " أبي العزيز "

إلى عائلتي و أصدقائي

و إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

الصفحة	العنوان	جدول رقم
61	درجات مقياس ليكارت الخماسي	(01-03)
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(02 -03)
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(03-03)
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(04-03)
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(05-03)
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصفة	(06-03)
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	(07-03)
71	البعد الاول القيم تنظيمية)	(08-03)
72	البعد الثاني (المعتقدات التنظيمية)	(09-03)
73	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول البعد الثاني (الاعراف التوقعات التنظيمية)	(10-03)
74	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الرضى الوظيفي	(11-03)
75	ثبات الاستبيان	(12-03)
75	توزيع درجة الاستجابة حسب سلم ليكارت	(13-03) :
76	تحليل العبارات المحور الأول (قيم تنظيمي)	(14-03)
78	تحليل العبارات المحور الاول(متقدات تنظيمية)	(15-03)
80	العبارات (تحليل العبارات المحور الاول التوقعات والاعراف التنظيمية)	(16-03)
82	تحليل عبارات المحور الثاني للرضى الوظيفي	(17-03)
84	نتائج معامل الارتباط اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية	(18-03)
84	نتائج تحليل الإتحدار الخطي و البسيط التوقعات و الأعراف على الرضا الوظيفي	(19-03)
86	نتائج معامل الارتباط فيشر الكلية لنموذج الانحدار للفرضية	(20-03)

86	نتائج تحليل الإتحاد الخطي و البسيط التوقعات و الأعراف على الرضا الوظيفي	(21-03)
----	---	---------

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
08	محددات الثقافة التنظيمية	(01-01)
12	التوقعات التنظيمية بين الفرد و التنظيم الاداري	(02-01)
17	أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار نمط الثقافة	(03-01)
45	أثر الثقافة التنظيمية على الأداء و الرضا الوظيفي	(01-02)
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(01-03)
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(02-03)
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(03-03)
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(04-03)
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصفة	(05-03)
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	(06-03)

الصفحة	العنوان	الملحق رقم
	استبانة البحث	01
	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب	02
	قائمة المحكمين الإستبانة	03

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين في مديرية الضرائب عين تموشنت نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بمديرية الضرائب والبالغ عددهم 41 موظف وموظفة واستخدم الطالبين طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها 40 حيث تم توزيع إستبانة عليهم من خلال زيارة ميدانية، واسترد منها 39 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي ، وقد استخدم الطالبان المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، تحليل الانحدار البسيط ، تحليل التباين الأبعاد .

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي).

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على المديرية الاهتمام والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يقدمها المرؤوسين وكذا توفير المعلومات التي يحتاجها العاملين في الوقت المناسب وتبسيطها من أجل تأدية الاعمال بالكفاءة والفعالة المطلوبة، كما على المديرية تبني رؤية مشتركة حول القيم التنظيمية باعتبارها محدد رئيسي لسلوك العاملين.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية - والقيم التنظيمية -المعتقدات والتوقعات و الأعراف التنظيمية

والمعايير التنظيمية.

Abstract

This study aims to identify the trends between job satisfaction with organizational culture, trends at the directorate of Tax of the mandate of Ain Temouchent workers towards the level of the prevailing organizational culture And also identify the prevailing level of job satisfaction have, This adds to the knowledge of the impact of organizational culture with its various dimensions in the job satisfaction among workers.

The target population of the study consists of administrative workers at the Academy of Ain Temouchent totaling 41 workers, The student used simple random sample method and a volume of 40 workers, Where the questionnaire was distributed them several field visit, And recovered of which 39 questionnaire is valid for statistical analysis The student has used the descriptive analytical

approach to reach the results of the study Has been relying on several statistical methods to analyze data, including: Scale descriptive statistics, Cronbach's Cefficient Alpha ,regression analysis, analysis of variance. This study concluded that several of the most important results: It turns out that the study variables own independent organizational culture (organizational values, organizational beliefs, organizational expectation's, organizational norms) has a direct effect on the dependent variable (job satisfaction) , as interpreted by organizational culture (%30) of the changes in the job satisfaction among workers , based on the value of the coefficient of determination R².

The study found many of the recommendations include: The Directorate of attention and constant follow-up by the presidents of the suggestions offered by subordinates, as well as provide the information needed by the staff in a timely and streamlined in order to perform work efficiently and effectively required, as the Directorate adopt a common vision about the organizational values as a major determinant of the behavior of workers.

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة وفي بناء الهياكل التنظيمية ، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم ، زيادة في كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها ، كما تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة ، على اعتبار ان الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطيه بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أن الثقافة التنظيمية تمثل متغيرا مهما في التأثير في رضا العاملين في المنظمات التي يعملون بها ، وتنبع أهمية الرضا الوظيفي في كونه يعتبر احد مكونات السعادة والرضا عن الحياة بحيث يمكن القول بان الأفراد العاملين أكثر سعادة من الأفراد غير العاملين وهذه الحقيقة تدفع إلى الاعتقاد بان للرضا الوظيفي علاقة مباشرة بالإنتاجية ، وتتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة ايجابية بين رضا الفرد عن عمله وبين نوعية وكمية إنتاجه من جهة أخرى.

والرضا الوظيفي يتمثل في ذلك الحماس الذي يصدر من العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل ، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة : العلاقة بين العامل وعمله ، وموقفه من العمل ، والعلاقة بين العامل والإدارة ، والعلاقة بين العامل وزملائه.

و لما كان الرقابة الجبائية من أهم الوسائل الممنوحة للإدارة الجبائية من أجل مراقبة التصريحات المقدمة من قبل المكلفين وكذا دراسة طرق حماية الإيرادات الضريبية لضمان مصلحة الخزينة العمومية. تختلف الأساليب والطرق التي تعتمد عليها الإدارة الجبائية ومن بين أهم طرقها نجد طريقة التحقيق في المحاسبة.

وكنموذج للدراسة تم اختيار مركز الضرائب لولاية عين تموشنت الذي يعد من أهم الهياكل الجبائية الرئيسية في النظام الجبائي الجزائري، ولقد تمت هذه الدراسة لتبيان دور الرقابة الجبائية في حماية المكلفين بالضريبة وتحقيق الوفرة الضريبية.

ومن ثم فان دراستنا هاته ستهتم بتقصي دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب لمدينة عين تموشنت كنموذج للدراسة والتحليل.

ومنه نطرح الإشكال التالي : ما هو أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية الضرائب ؟

و منه تنفرع الأسئلة التالية :

- هل للثقافة التنظيمية أثر على الرضا الوظيفي ؟
- هل للمعتقدات التنظيمية و التوقعات التنظيمية أثر في مستوى الوظيفي ؟
- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد؟

❖ **الفرضيات :**

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد.
- أن للمعتقدات التنظيمية و التوقعات التنظيمية و أيضا الأعراف التنظيمية أثر في مستوى الرضا الوظيفي.
- القيم التنظيمية فقد تعتبر أن ليس لها أثر على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الضرائب .

❖ **اسباب اختيار الموضوع :**

- 1- الرغبة من الباحث معالجة الموضوع
- 2- النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باعتمادها على الثقافة التنظيمية
- 3- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح وفشل المنظمات و أثاره على سلوك الأفراد و تخطيطها للتأثير في الرضا الوظيفي .

❖ **أهمية وأهداف البحث:**

- 1- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة
- 2- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة
- 3- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الأجور و الحوافز بالمؤسسة

4- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم و ترسيخها.

❖ حدود البحث:

- 1- الحدود البشرية: أجري هذا البحث على موظفي مديرية الضرائب عين تموشنت .
- 2- الحدود الموضوعية: استهدفت هذه الدراسة الوقوف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية الضرائب عين تموشنت .
- 3- الحدود المكانية: أجري هذا البحث في مديرية الضرائب عين تموشنت .
- 4- الحدود الزمنية: تم الإنجاز الفعلي لهذا البحث خلال السنة الجامعية 2019/2018.

❖ الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، نذكر من بينها:

- 1- دراسة فهد يوسف الدولية 2007 بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية، الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى:
 - التعرف على أثر ثقافة المنظمة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
 - التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة و أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية تعزى إلى (العمر، خبرة العملية، المؤهل العلمي، الجنس، متوسط الدخل الشهري) للموظف.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة (القوة، المهمة، الدور، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة و أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية تعزى إلى (العمر، خبرة العملية، المؤهل العلمي، الجنس، متوسط الدخل الشهري) للموظف.

2-دراسة زياد سعيد الخليفة 2008 بعنوان: الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في ضوء الحاجة لدعم العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، وتتيح جوا من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات و حلها، و تطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الجهد والوقت والتكلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن العناصر التي تعبر عن امتياز مستوى أداء الطالب في كلية القيادة و الأركان هي: الانضباط في الدراسة المجهود المبذول في الدراسة، التعاون مع الزملاء، المشاركة في النقاش.
- يوجد ارتباط طردي متوسط بين الرسالة والغايات والأهداف كإحدى خصائص الثقافة التنظيمية في كلية القيادة والأركان وبين مستويات أداء كل من الطالب، وهيئة التدريس، والكلية.
- إن العوامل المهمة التي تسهم في رفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة و الأركان بدرجة عالية هي: تزويد الكلية بالتقنيات العسكرية المتطورة، إشاعة جو من الثقة بين الإدارة و أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

3- دراسة محمد بن علي بن حسن الليثي 2008 بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن:

- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وبكالوريوس.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 21 سنة فأكثر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال
 - أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.
- 4-دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان 2008 بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.**
- تناولت الدراسة موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وهدفت الدراسة إلى:
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
 - التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.
 - الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.
- توصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية:

■ إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي، ومستوى عال من الالتزام التنظيمي.

■ وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.

5- دراسة مبارك بن فالح مبارك الدوسري 2008 بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة مسحية على الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

■ اتضح أن مستوى ضغوط العمل لدى معظم أفراد الدراسة مرتفع.

■ اتضح أن عددا من أفراد الدراسة موافقون على مستويات الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة.

6- دراسة إيهاب محمود عايش الطيب 2008 بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي- دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين. تسعى هذه الدراسة إلى: تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، وقد كانت عناصر المناخ التنظيمي التي تطرقت إليها الدراسة متمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة، كما هدفت الدراسة أيضا على التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي تعزي للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

و قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

■ وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة.

■ الاتصالات الفلسطينية.

■ وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

■ هناك توجهات سلبية من أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم.

7- دراسة ايهاب فاروق مصباح العاجز 2011 بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية و التعليم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين. هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة.
- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.
- التعرف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.

لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعم له دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني. لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.

لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

8- دراسة عيساوي وهيبه (2011-2012) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترايبي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان-الجزائر.

وهدف هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى النتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.

■ التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ،على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه .

ومن نتائج هذه الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات .
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها .
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها .
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية .
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي ، من خلال تأثير الجانب المعنوي ، الجانب السلوكي والجانب المادي .

❖ هيكل الدراسة :

لأجل القيام بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي قسمت الدراسة إلى جانبين، الأول نظري و الثاني تطبيقي .

الجانب النظري اشتمل على فصلين، الفصل الأول خصص لدراسة الثقافة التنظيمية، أما الثاني للرضا الوظيفي، في حين جاء الجانب التطبيقي لدراسة مدى تأثير الثقافة التنظيمية لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت على الرضا الوظيفي .

مقدمة الفصل :

نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الدارسين في علم الاجتماع، والإدارة، وعلم النفس، والاقتصاد لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة، فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، وترسخ من خلال التفاعل الاجتماعي، والتضامن بين العاملين فيها .

تستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات، والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد، والمعايير التي تطبقها المؤسسة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية، وتولد الإحساس بالهدف، والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من الثقافة التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزام كل من ينتمي إليها بقيمها، وأهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية قوية تمكن أعضائها من الالتزام، والانضباط، الإبداع، والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها، وتتحكم في رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه، وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المؤسسة، ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى عدد من العناصر المهمة كالمفاهيم، والتطور التاريخي لمفهوم الثقافة، وأبعاد الثقافة في الواقع التنظيمي، كما سنتطرق أيضا إلى اثر الثقافة على كل من القيادة، والهيكل التنظيمي، وأخيرا أثر الثقافة على الرضا الوظيفي.

المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لابد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي .
في هذا المبحث سيتم عرض بعض المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية .

المطلب الأول : نشأة و تطور مفهوم الثقافة التنظيمية

إن الكثير من المفاهيم والمصطلحات الإدارية قد اشتقت من بيئة غير إدارية أو من حقول معرفية أخرى، وهكذا الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد تطورت بتطور الإدارة والمنظمات، وأخذت الكثير من أبعادها تشتق من البيئة المحيطة بها ، فمع تعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات بدأ الاهتمام بالثقافة التنظيمية في بداية الثلاثينات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو عام 1934 وبعدها دراسات هاوثورن (Hawthorne) ثم تحليل برنارد Barnard للكيان التنظيمي، وفيما بعد شهدت فترة الثمانينات ذروتها إذ أخذت حيزا كبيرا من الكتابات¹.

وقد استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف الدولة الاقتصادية الأمريكية Business week إلى أن جاء الباحثان الأمريكيان كندي وديل سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate Culture) واضعين بذلك البصمة الأولى لهذا الاتجاه الجديد الذي يجعل من المؤسسة نظاما ثقافيا متكاملًا، ثم تلى هذا الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985 وهو مركز للبحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية².

لقد زاد الاهتمام الميداني بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، المملكة العربية السعودية: مركز البحوث معهد الإدارة العامة، 2009، ص 47.

² كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2002/2003، ص 16.

ظهرت نظرية ، theory z culture (z) حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية Z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة .

وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المؤسسة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع ، ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم .

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.

أما اللوزي فقد حدد سبعة مراحل لتطور الثقافة التنظيمية يمكن إبرازها فيما يلي:¹

- **المرحلة العقلانية:** وفي ظل هذه المرحلة يتم النظر الى الفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت الى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا ان هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية الى قيم معنوية.

- **مرحلة المواجهة:** تميزت هذه المرحلة بظهور قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العالمية والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه والقيام بواجباته أدى كل هذا الى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

¹موسي اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار واثل، عمان، الأردن، 2002، ص 232.

-مرحلة الإجماع في الرأي: أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين الى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلاس ماكريجور مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم الى نمطين X, Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية¹.

-المرحلة العاطفية: كانت هذه القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الانسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

-مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والإشراف، إضافة الى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

- مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي، التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة الضغوط في العمل، والإجهاد، وحالات التوتر والانفعال.

-المرحلة الواقعية: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

ويمكن استنتاج ثلاثة اتجاهات بشأن فهم الثقافة التنظيمية من خلال نشأتها وتطورها:

- الأول: عبر مظاهرها وخصائصها الظاهرة والسطحية كالرموز، القصص، الطقوس، والشعائر... الخ.
- الثاني: التركيز على الأبعاد الفكرية غير الظاهرة وغير ملموسة، بل المدركة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، الايديولوجيات والفلسفة.

•الثالث: يتمثل في تبني خصائص ثقافية تنظيمية وهو ما يعرف بالنموذج التنظيمي

¹موسي اللوزي، نفس المرجع السابق، ص233.

المطلب الثاني : مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت تعريفات ثقافة المنظمة حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها بحيث عرفها كل من :

- إدجار سكين : " بانها القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة ويمكن الوصول إلى تعريف تكاملي لمفهوم "ثقافة المنظمة " من خلال دراسة التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون ، على انها مجموعة القيم و العادات و المعايير و المعتقدات و الافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها اعضاء المنظمة و طريقة اتخاذ القرارات و أسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية و كيفية تعاملهم مع المعلومات و الاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة "
- هوفستد الثقافة التنظيمية بأنها: " التجميع أو التكوين المبرمج للعقل الذي يتميز به أعضاء المنظمة ب بعضهم عن البعض الآخر"¹.
- عرف ادغار شاين **Edgar Schein** الثقافة التنظيمية بأنها: " نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورة التلاؤم الداخلي التي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة، ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرقاً صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات"².
- ويعرفها سيد الهواري بأنها: " نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين - في المنظمة - كما استقرت، بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمخطورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والمناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية و المجازات والرموز"³.

¹ محمد محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص 132.

² عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20، العدد 3، الأردن، 2004، ص 1647.

³ سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية القرن ال 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003، ص 286.

- كما تشير سعاد نايف البرنوطي إلى أن المقصود بالثقافة التنظيمية: "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيء¹."
- كما يعرفها جمال الدين محمد المرسي بأ: "مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما"².

وبذلك نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة بين الأعضاء والتي تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكلما تكاملت مشاعر الأفراد كلما توحد سلوكهم مما يجعلها على صلة بفعالية المؤسسة ومكانتها .

المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدونها ، فالمؤسسات تشكلها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت الى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة.

يرى كل من الباحثان (Narayanan & Nath) أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية كما أنها تؤثر على الفعالية التنظيمية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر.

وعليه تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات فيما يلي³ :

- ✓ **دليل للإدارة والعاملين:** حيث تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في قيامها بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها .
- ✓ **إطار تنظيمي:** فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها

¹ سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2004، ص121.

² جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص13.

³ مشنان بركة ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2016/2015، ص 62.

ومستويات الأداء والمنهجية المتبعة في حل المشكلات تحددها ثقافة المؤسسة وتدرجهم عليها وتكافئهم على أتباعها.

✓ **عنصر فعال ومؤيد للإدارة:** فهي تعد عنصرا فعال ومساعد للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها فمتى تكون الثقافة قوية يقبلها غالبية العاملين بالمؤسسة وتجمعهم نفس القيم والأحكام الو قواعد، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم .

✓ **تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق:** يؤكد جاد سيد بقوله (الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء) فلا يلجأ قادة المؤسسة الى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض أو الأدوات التي تزيد من أهميتها للمنظمة و تتمثل في¹ :

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية ؛
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة ؛
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ؛
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.

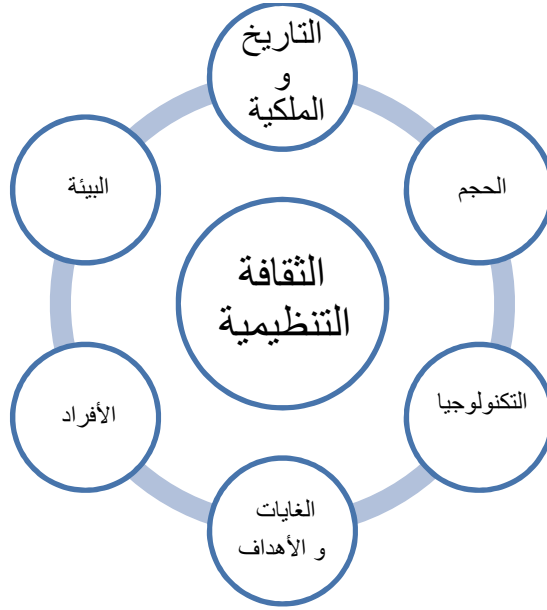
المطلب الرابع : عوامل محددة للثقافة التنظيمية

أولا : العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المؤسسة من أفكار وفلسفة منشئها فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف التي تتفق معهم، كما أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها، فمن خلال البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال فقد وجدت عدة محددات للثقافة التنظيمية وهي موضحة حسب المرسى في الشكل التالي :

¹ الرشيدة سليمان فضل الله و علي عبد الله الحاكم ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 18 ، 2017 ، ص 120.

الشكل رقم 01-01 : محددات الثقافة التنظيمية



المصدر : جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006 ،

ص 28

من خلال الشكل رقم 01 يتضح لنا وجود ستة عوامل محددة للثقافة التنظيمية كل محدد له مميزاته الخاصة وتأثيراته على ثقافة المؤسسة سنبين محتوى كل محدد فيما يلي¹ :

- **التاريخ والملكية** : إذ يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادة التي مرت بها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة؛
- **الحجم** : لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم؛
- **التكنولوجيا** : على سبيل المثال، تر كز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية؛

¹ جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 28.

- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح؛
- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها ؛
- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

المبحث الثاني : ثقافة تنظيمية مكوناتها وأنواعها ومحدداتها تصنيفاتها

تفاوت السمات الثقافية للمنظمات حيث لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات وذلك حسب درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم .ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على مكونات الثقافة التنظيمية و أنواعها و محددها ، تصنيفاتها .

المطلب الأول : مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أهمها¹:

أولاً: القيم التنظيمية

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مقبول وما هو غير مقبول، أو ما هو مفضل أو غير مفضل، مهم أو غير مهم، كما تساعد القيم على حل المشكلات.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا .

ويوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما القيم الوسييلية والقيم النهائية، والقيم الوسييلية هي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكيات الوسييلية: الجدية في العمل احترام السلطة وتقاليد العمل، الحيطة والحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر. أما القيم النهائية فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز، الربحية، الاقتصاد، الإبداع، الجودة².

ثانياً: المعتقدات التنظيمية

المعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 212-213.

² مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث، إربد، 2002، ص 169-170.

أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذا، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية

الأعراف عبارة عن معايير يلتزم الأفراد لاعتقادهم أنها صحيحة وضرورية لهم، بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها وفعاليتها أو عدم فعاليتها.

أما الأعراف التنظيمية فهي عبارة عن معايير يلتزم العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع¹.

مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين أخوين في نفس المنظمة، أو عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

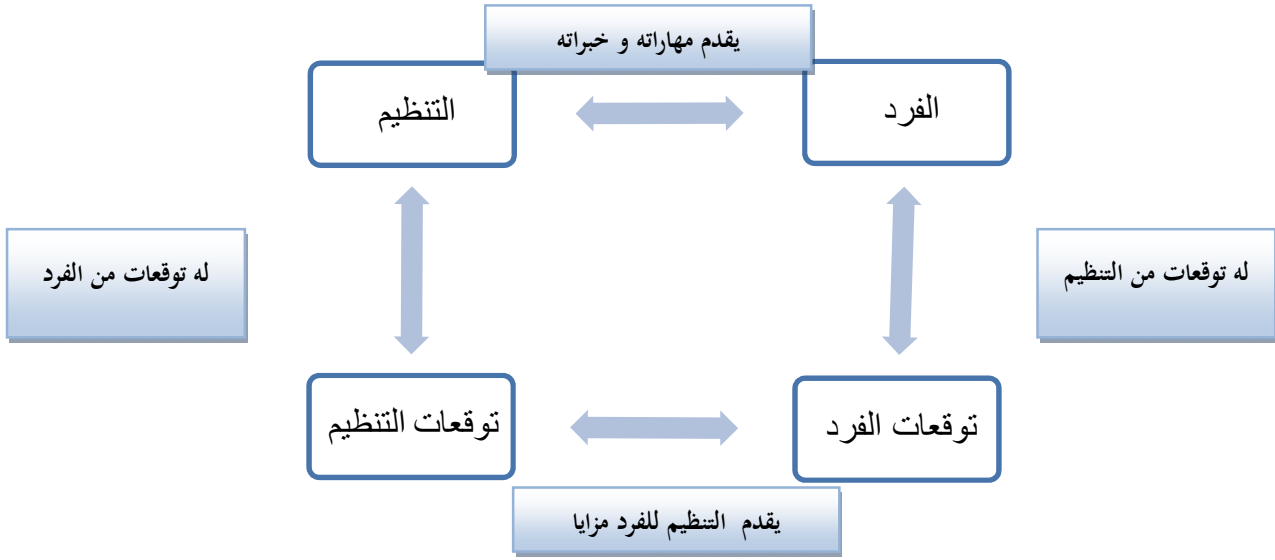
رابعاً: التوقعات التنظيمية

وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

مثال ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. و الشكل التالي يبين ما سبق ذكره :

¹ رفعت عبد الحكيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مطبوعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 144-145.

الشكل (01-02) : التوقعات التنظيمية بين الفرد و التنظيم الاداري



المصدر : موسى المدهون ، إبراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور ، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1995 ، ص 391.

ويقول المرسي وآخرون أن ثقافة المنظمة تتكون وتتشكل من العناصر السابقة، إلا أنهم يضيفون بعض الاعتبارات، والتي من أهمها¹ :

1. الصفات الشخصية للأفراد العاملين، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
2. الخصائص الوظيفية، ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الأفراد إلى المنظمات التي تتفق ثقافتها مع اهتمامهم وقيمهم ودوافعهم.
3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث يعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة، وأساليب الاتصالات، ونمط اتخاذ القرارات.
4. المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالات على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته .

بينما يضيف مصطفى محمود أبو بكر وحسين السيد طه مكونا رئيسيا لمكونات الثقافة التنظيمية وهو مكون الأخلاقيات، وما تشتمل عليه من قيم وطرق للتفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات المنظمة مما يلي :

¹ جمال الدين محمد المرسي، إدريس ثابت، مصطفى أبو بكر، الإدارة في المنظمات العامة، جامعة المنوفية، القاهرة، 2002، ص 164-165.

- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة ثم المجتمع .
 - أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
 - أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع .
- ويشير سيد محمد جاد الرب إلى أن هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها تتوقف على عدة اعتبارات يذكر منها¹:
- عمر المنظمة: أي الفترة الزمنية منذ إنشاء المنظمة.
 - ثقافة المجتمع : هناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها، باعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.
 - ثقافة الأفراد: يظهر هذا جليا في المنظمات العملاقة متعددة الجنسيات.
 - التميز والتفوق: سواءً في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.
 - التطور التاريخي: أي رأس المال، والمساهمين الأصليين، أو بعض المديرين القادة.
 - التوسع والانتشار: كلما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا، كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.

في حين حدد **Edgar Schein** في 1980 ثلاث مكونات لثقافة المنظمة، وهي²:

1/ المكتسبات:

تعد المكتسبات أوضح مستويات الثقافة في المنظمة، وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة، والابتكار، واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وانتماء الأفراد، وسلوكهم.

¹ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، 2005/01/01 ، مصر ، ص 183.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر ، عمان، 1995، ص 158.

2/ الافتراضات:

وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة، والتي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء، وتقودهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور، والأشياء المحيطة، وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش، أو المجابهة، أما الافتراضات غير الواقعية فإا تؤدي إلى مواقف، ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة .

3/ القيم:

يرى **Edgar Schein** أن التعلم يعكس قيم الفرد، والجماعة العاملة في المنظمة، وأن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة .

المطلب الثاني: أنواع ثقافة المنظمة

يعتبر أمر تقسيم الثقافة التنظيمية وتحديد أنواعها مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تهتم بذلك حيث يوجد في بعض الأحيان في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات، ويرجع ذلك إما لوجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع أو إلى عوامل أخرى كنوع نشاط المؤسسة، حجمها، عمرها، نمط قيادتها والنظام الرسمي وغير الرسمي داخلها. كما يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية اعتمادا على عدة معايير سنقدم تفصيل لهذه الأنواع حسب المعايير التالية¹:

1/ معيار القوة والضعف: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة، ثقافة تنظيمية قوية وثقافة تنظيمية ضعيفة وهذا حسب عاملين أساسيين هما الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء أما العامل الثاني هو الكثافة والشدة ويشير الى تمسك الأعضاء بهذه القيم والمعتقدات.

أ. **الثقافة القوية**: هي التي يزداد فيها التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة، والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، ويمكن القول أن ثقافة المؤسسة قوية إذا كانت منتشرة وتحظى بالثقة والقبول من طرف جميع الأفراد المتواجدين بالمؤسسة².

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 315.

² بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 373.

ب. **الثقافة الضعيفة**: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها، ومن الأمثلة على هذا النوع شركة كومباك **Compac computer** (شركة كومباك للحاسوب **Compac computer**: هي شركة أجهزة حاسوب شخصية والتي تأسست في عام 1982 وهي واحدة من أكبر موردي أنظمة الحوسبة في العالم، كان مقرها الرئيسي في مقاطعة هاريس تكساس للولايات المتحدة الأمريكية قبل أن تندمج مع شركة هيوليت باكارد سنة 2000)، هذا نتيجة ثقافتها المتدنية فهي لا تستطيع تجاوز بائعي التجزئة لتصل الى الزبون النهائي، وبطبيعة في تنفيذ خططها الاستراتيجية وكذلك عدم إدخال تحسينات على منتجاتها¹.

2/ **معيار التكيف مع المحيط**: ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة، ثقافة تكيفية وثقافة تنظيمية جامدة يأخذ هذا المعيار في الحسبان الظروف البيئية، يمكن إبرازها فيما يلي:

أ. **الثقافة التكيفية**: وهي الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المؤسسة وبذلك تكون داعمة له، فوجود ثقافة مرنة في المؤسسة هذا لا يعني عدم قوتها فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة إلا إذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة.

ب. **الثقافة التنظيمية الجامدة**: تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمنع أعضاءها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة والمتعثرة بسبب قوتها وبذلك فهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة عكس الثقافة المتكيفة².

3/ **معيار التوجه العام**: يحتوي المعيار على ثلاثة أنواع من الثقافة التنظيمية، وهذا حسب تصنيف Wallach والاش الذي اعتمد على التوجه العام ونوع الاتجاه الذي تنميه، هل هو لتعزيز البناء البيروقراطي أم للإبداع والابتكار، وهذه الأنواع هي: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة.

¹ سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 132.

² زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة للعلوم الاقتصادية والتسيير، العدد الأول، بسكرة، 2007، ص 57.

- **الثقافة البيروقراطية**: يقوم هذا النوع من الثقافة على تحديد المسؤوليات والسلطات وحقوق وواجبات العاملين والإجراءات المحددة لاختيارهم والتي يجب مراعاتها ولا يمكن تجاوزها.

- **الثقافة الإبداعية**: تهتم بتوفير بيئة العمل التي تساعد على التجديد والإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات

- **الثقافة المساندة**: تتميز بيئة العمل بالصدقة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها، وهي ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية.

4/ معيار نمط الثقافة: حسب هذا المعيار فقد صنف هاريسون (Harrison) (الثقافة التنظيمية الى أربعة أنواع رئيسية هي: ثقافة النفوذ (القوة) ، ثقافة الدور (التخصص) ، ثقافة المهمة (المشروع) ، الثقافة الشخصية (الفردية) ، وفي عام 1978 قام هاندي Handy بترتيب تلك الثقافات، وذلك بإضافة بعض الرموز المستوحاة من الأساطير اليونانية القديمة، مثل ذلك: رمز المعبد اليوناني لثقافة الدور، ونسيج العنكبوت لثقافة القوة، والشكل الشبكي لثقافة المهمة، والشكل العنقودي لثقافة الناس، وتأتي هذه الثقافات كما أوردها الرخيمي على النحو التالي¹:

- **ثقافة النفوذ (القوة)**: إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها ، ومن هذا المصدر تنتشر، حيث تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الاتصالات الفردية الشخصية

- **ثقافة الدور**: تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية، وينظر الى ثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، بحيث تسيطر القوانين والإرشادات والإجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية.

- **ثقافة الفرد (الشخصية)**: تعطى الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة على

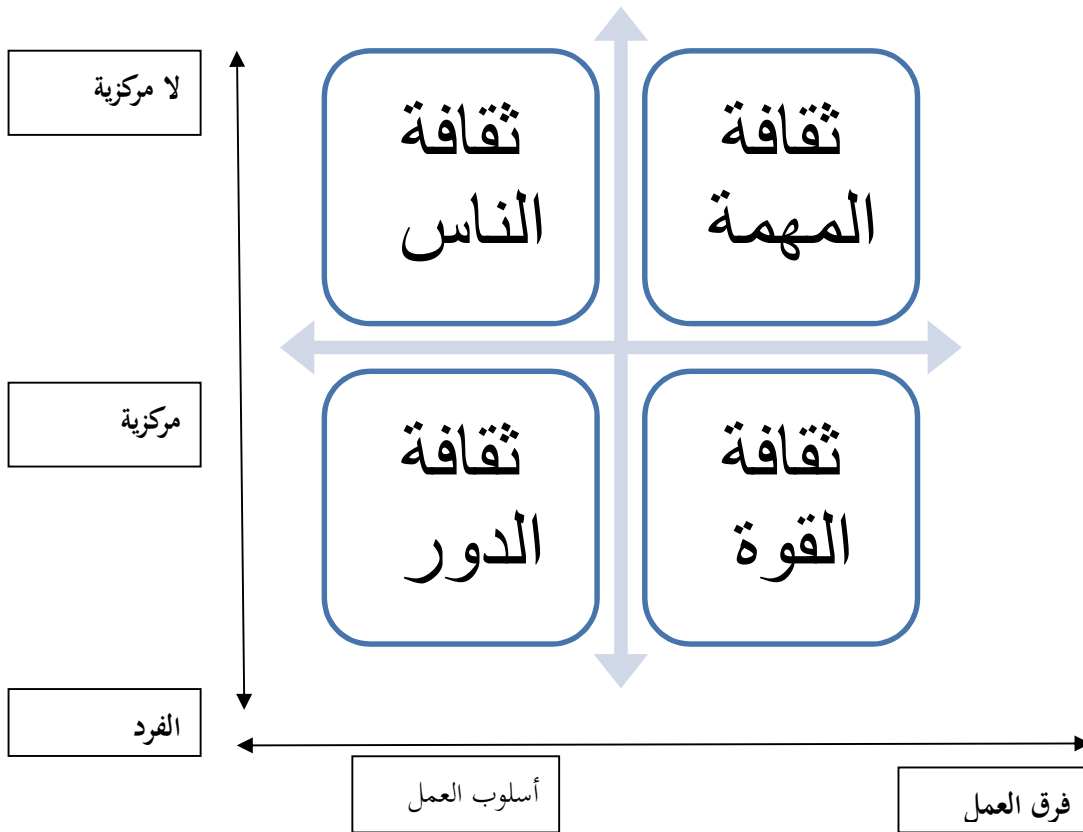
¹ جلال الرخيمي ممدوح، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 2000 ، ص 77-79.

المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات، و تهيمن هذه الثقافة في المنظمات التقنية الصغيرة الحجم، وكذلك في مهن المحامين، والأطباء والمصممين المعماريين، حيث يجتمعون معا في إطار نوع من الاتحاد والتكامل .

- **ثقافة المهمة**: تركز ثقافة المهمة على إنجاز المهمة، وتكون القوة موزعة ومنتشرة، بحيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي، وعادة تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة .

ويعرض "فان ودام Van Dam" شكلا يوضح فيه أنواع الثقافات التنظيمية السابقة وعلاقتها بنوعية مشاركة القوة المتبعة في المؤسسة ونوعية أسلوب العمل فيها¹، كما في الشكل التالي :

الشكل 01-03 : أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار نمط الثقافة



Source: Van Dam, Nick J, "A Tool for Decision Makers", DKCP, Publishing , Malaysia, 2001, P 22.

¹ Van Dam, Nick J, A Tool for Decision Makers, DKCP, Publishing, Malaysia, 2001, P 22

المطلب الثالث : محددات الثقافة التنظيمية

- من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لمنظمة أخرى، حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فجوانب عديدة تختلف فيها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وتعزيزها¹، فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة، وتعبّر عن نمط نسقها الثقافي السائد ما يلي:
- الإبداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة، حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح مبادرة، ومدى الذي يكون فيه العاملين جسورين و يسعون للمخاطرة².
 - الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى التفاصيل.
 - الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس على التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
 - التوجه نحو الأفراد: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
 - التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل دون الفريق لا الأفراد.
 - العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة، ولا ودية التعامل معهم.
 - الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو³.

¹محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 314

²حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد، عمان، 2003، ص 262

³ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق، الأردن، 2003، ص 326

المبحث الثالث : بناء الثقافة التنظيمية و علاقتها بالمتغيرات التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من رؤية وفلسفة كبار القادة والمؤسسين، حيث يبدأ مؤسسو المنظمات أعمالهم ببناء ثقافة المنظمة، والتي تعد أحد أسباب نجاحها، حيث أن نجاح المنظمة هو نتيجة لما تفعله المنظمة ولكيفية تكوين استراتيجيتها الثقافية، حيث يرى **Ricky W Griffin** أن عملية بناء ثقافة المنظمة هي عملية ربط قيمها الاستراتيجية مع قيمها التنظيمية.

المطلب الأول : بناء ثقافة تنظيمية

أولاً: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

يتطلب بناء الثقافة القوية و المحافظة عليها ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد و الاهتمام بعملية التأقلم الاجتماعي socialization التي تحدث لهم داخل المؤسسة، و يجب أن يخضع العاملون الجدد لمقابلات رسمية صارمة وحازمة بحيث يتم اختيار العاملين الذين يتلائمون مع الثقافة السائدة.

إن اهتمام المنظمة بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميزة لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين. وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة واتخاذ القرارات، كل ذلك ستترب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها. إن أصل الثقافة التنظيمية يشتق من فلسفة المؤسسين، والمعيار المستعمل في التوظيف له تأثير قوي عليها وممارسات الإدارة العليا الحالية توفر المناخ العام لما هو مقبول من سلوك وما هو غير مقبول، ونجاح تأقلم الأفراد الجدد يقوم على درجة النجاح الذي تحققه عملية توافق قيم الأفراد الجديدة مع القيم السائدة للمنظمة.

ويؤكد كل من كامرون وكوين **Kim Cameron & Robert Quinn** " عام 2005 أن ثقافة المنظمة تعكس أسلوب القيادة المهيمن، واللغة والرموز السائدة، الإجراءات والروتين المعمول بها التي تجعل المنظمة فريدة أو متميزة.

وهكذا فإن ثقافة المنظمة تنشأ عن طريق قائد أو مؤسس مميز يقوم بإرساء مبادئ تسيير عليها المنظمة بنجاح لسنوات عدة، وتنبني الثقافة عبر السنوات نتيجة لأساليب معينة أدت إلى نجاحها من خلال:

- الرؤية.
- الرسالة.
- الأهداف والغايات الإستراتيجية.
- السياسات والاستراتيجيات.
- القوانين والتعليمات ونظام المنظمة والأساليب¹

ثانياً: العوامل التي تساهم في بناء الثقافة التنظيمية

تساهم العديد من العوامل في بناء الثقافة التنظيمية منها²:

1. منشئ المنظمة:

قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة، وغالباً ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيماً مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.

2. التأثير بالبيئة الخارجية:

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة ببيئة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

3. الاتصال بالعاملين الآخرين:

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة.

ويرى آخرون أن هناك سبعة عوامل أخرى تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية متميزة وهي³:

* **استقلالية الفرد:** وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية، ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.

¹ موسى سلامة اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 1999، ص 131.

² جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، مصر، 2019، ص 637-638.

³ طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 12، العدد (1) جامعة الملك عبد العزيز، 1998، ص 61-62.

- * البناء التنظيمي: ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.
- * التشجيع: مدى توافر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمرؤوسيههم.
- * الانتماء التنظيمي: درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.
- * مكافآت الأداء: درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.
- * تحمل المخاطرة: درجة تشجيع الموظفين على الابداع والابتكار وتحمل المخاطرة.
- * درجة تحمل الخلاف والصراع: مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء ، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق، وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم .

المطلب الثاني : المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعدما يتم بناء وتشكيل ثقافة المنظمة، لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها، ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية¹ :

أولاً : إدارة الموارد البشرية

وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركا م واعتقادا م مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها. كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها

ثانياً: أفعال وممارسات الإدارة العليا

لابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقادا ، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

ثالثاً: نظم العوائد الشاملة

وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.

رابعاً: التأقلم الاجتماعي (التطبيع)

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد ، عمان ، 2004، ص334-335.

وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة. إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وذلك بعملية التأقلم الاجتماعي، وتتم عملية التأقلم من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها ومن الضروري في هذه البرامج التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي والقيم الثقافية السائدة¹.

وقد أكد كل من **Gross & Shichman** على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تكوين وتطوير ثقافة المنظمة، وحدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها، وهذه الأساليب هي²:

- بناء إحساس بالتاريخ (**History**): من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالوحد (**Oneness**): من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (**Membership**): من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء (**Exchange**): عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة باللغة الإنجليزية تكونت كلمة Home على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة.

المطلب الثالث : التغيير الثقافي

التغيير الثقافي ظاهرة اجتماعية طبيعية مستمرة لا تتوقف ولا يمكن القضاء عليها، فالمجتمع في تغير دائم مهما كانت حالته من العزلة أو البدائية، ومن عوامل التغيير الثقافي طبيعة الفكر الإنساني نفسه لأن الإنسان لا يكف عن التفكير ويدفعه التفكير إلى العمل، بالإضافة إلى أن الاتصال بين ثقافتين يؤدي إلى التلاحم بينهما

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2000ص294.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران، عمان، 1998ص452.

سواء كان هذا الاتصال عرضاً أم مقصوداً هذا بالإضافة إلى أن البعثات والمهام العلمية تعتبر إحدى الوسائل للاتصال بين الثقافات إلى جانب الثورة التكنولوجية في عالم الاتصالات أدت إلى اتصال جميع ثقافات العالم عن طريق شبكة المعلومات ووصلات الأقمار الصناعية التفاعلية والمستحدثات والاكتشافات البيئية أدت إلى تغيير البناء الاجتماعي ومن ثم تغيرت ثقافة المجتمع¹.

لقد أضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة و المهمة في حياة الإنسان المعاصر ونتيجة لحدثة هذا المفهوم، فقد حدث بعض الخلط و اللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي أن نوضح أن هناك فرقاً جوهرياً بين المفهومين ، فمفهوم "ثقافة التغيير" يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع إلى الأفضل ، بينما مفهوم "تغيير الثقافة" يعني التحلي عن مقومات الثقافة الحالية و محاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير و التطوير .

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التيسيرية.

وعلى ضوء التفكير في أنسب الطرق لإحداث التغيير الذي يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة، والشيء الذي يجدر بنا الإشارة إليه عند الحديث الى التغيير الثقافي داخل المؤسسة هو أن عملية تغيير الثقافة التنظيمية تعتبر من أصعب أنواع التغيير لأن التعامل يكون مع قيم وسلوكيات الأفراد، لذا نجد أن تغير الثقافة التنظيمية التي تتكون في المؤسسة عبر العديد من السنوات يستغرق وقتاً أطول خاصة إذا كانت هذه الثقافة تتميز بنوع من القوة والجمود، وبالتالي لإحداث تغيير فعال في الثقافة التنظيمية يجب ان يكون هناك استراتيجية مقنعة وقوية تتضمن رسالة ورؤية محورية واضحة، وتحديد الموارد اللازمة لإحداث هذا النوع من التغيير .

كما يظهر أيضاً دور القادة في المؤسسة على مختلف المستويات التنظيمية، وذلك بتكوين ذلك الاستعداد لعكس التغيير الثقافي على واقع سلوكهم وأفعالهم مؤكدين بذلك جديتهم في إحداث هذا التغيير الثقافي .

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، أصول التربية " الاجتماعية- الثقافية- الاقتصادية ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 100.

سنوضح الخطوات العلمية لإحداث التغيير الثقافي كما يلي¹:

- ✓ تغيير سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراسات العاملين اتجاه العمل، السلطة، النظام، المؤسسة، القيادة، المتعاملين معهم، والإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية، وهدف ومصالح المؤسسة، مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر.
- ✓ قيام الإدارة بفهم الثقافة السائدة، قصد التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو ايجابي والتخلص من كل ما هو سلبي .
- ✓ إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الايجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل في المؤسسة، وأن يتعلموا كيفية حب العاملين وتقييمهم والنظر إليهم كمورد وليس كتكلفة .
- ✓ العمل بجد على التخلص من الاعتقادات الخاطئة وتعجيل السلوكيات وتكويرها للمتطلبات المرغوب تحقيقها.

المطلب الرابع : علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات أثر الثقافة التنظيمية على بعض المتغيرات حيث أوضحت دراسة (Ketzer and Miller, 1986) وجود علاقة ارتباط بين شخصية الإدارة العليا والبناء التنظيمي وثقافة المنظمة ، في حين أن دراسة (Myerson and Hamilton , 1986) أوضحت علاقة ثقافة المنظمة بالابتكار ، وأسفرت نتائجها أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يدعم قدرة المنظمة على الابتكار واستيعاب التغيرات التكنولوجية ، وأكدت هذه النتيجة ما أوضحته دراسة (Markus, 1998) وكذا دراسة (David, 1997) أما دراسة (Sheriden , 1992) فقد حاولت الربط بين الثقافة التنظيمية ومعدلات استبقاء العمالة وأسفرت نتائجها عن أن المنظمات التي تتسم ثقافتها بجماعية العمل تكون معدلات بقاء العاملين بها أطول ، كما أوضحت تأثير ثقافة المنظمة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

وعن تشابه الخصائص الثقافية أوضحت دراسة (Chatman and Jehn, 1994) تشابه الخصائص الثقافية للمنظمات العاملة في نفس الصناعة ، أما دراسة (Lenox, 1999) والتي سعت إلى كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي قد كشفت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية

¹أحمد غالب الهبوب، الجامعة وثقافة التغيير " دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية، المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة فيلادلفيا - ثقافة التغيير (الأبعاد الفكرية- العوامل - التمثيلات)، عمان، الأردن، 6-8- نوفمبر 2012، ص09

والرضا الوظيفي. أما دراسة (Pool, 2000) فقد أسفرت نتائجها عن وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتوتر الوظيفي، حيث تؤدي الثقافة التنظيمية إلى مستوى منخفض من ضغوط العمل مما يؤدي إلى مستوى مرتفع للأداء التنظيمي والرضا الوظيفي .

كما أوضحت دراسة (Rondeau and Wager, 1999) أن الثقافة التنظيمية تؤثر وتتنبأ بقوة بنمط الاختيار الاستراتيجي ، وأضافت دراسة (Underhill, 1999) بأن الثقافة التنظيمية تتنبأ بجودة تقديم الخدمة. في حين أن دراسة (Sanwer, 2000) أوضحت وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات الأداء التنظيمي غير المالية.¹

¹ ياغي محمد عبد الفتاح " قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في القطاع السعودي " ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 13 ، العدد 2، 1989 ، ص 24-26.

خلاصة الفصل :

تعرفنا في هذا الفصل على مفهوم الثقافة التنظيمية، ونشأتها، مكوناتها، خصائصها، محدداتها، أبعادها، تصنيفاتها، وظائفها، حيث الثقافة التنظيمية في المؤسسات تتطور مع الوقت، وتتكون من التفاعل الاجتماعي، والتضامن بين العاملين فيها، والقوة النسبية لهذا التفاعل، والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة، وهي تستمد من المعتقدات، والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد، والمعايير، التي تطبقها هذه المؤسسة، وهي التي تخلق الهوية، وتولد الإحساس بالهدف، والمعنى، فالثقافة التنظيمية هي ذلك الوعاء الذي يحتوي على القيم، والمعتقدات، والمبادئ، والذي بدوره يخدم كفاءة المؤسسة، ويمده بالدافعية اللازمة للتطور، والرقى، ومن خلال ذلك تتحقق كفاءة الفرد العامل، و يتحدد سلوكه التنظيمي، وقوة ما يحمله من قيم، وتوقعات، ومعتقدات، وأعراف، فيساهم ذلك في تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة التي يعمل بماء ويشكل فعال في تحقيق الانتماء لدى الفرد، وولائه، والتزامه في عمله، و أيضا الرضا عن العمل، وبذلك يتحقق نجاح المنظمة. كما أنها تجعل عمل المؤسسة، ورسالتها أمرا ذا معنى، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توجه كل العاملين فيها.

مقدمة الفصل:

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها، وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الفنية، وتنمية المبادرة والإبداع لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك الإيجابي لدى العاملين و في هذا الفصل سنحاول التعرف على الرضا الوظيفي من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني :مسببات الرضا الوظيفي

المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية و أثرها على الرضا الوظيفي

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في الال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به .

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي Job satisfaction وحظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له، ويعود ذلك إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين .

حيث يعرفه ستون " (Stone): بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها¹ .

أما لولر (Louler) : " أن حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل² .

أما الرضا الوظيفي حسب "منصور فهمي" مسألة فردية متعلقة بالمشاعر لأنه "مزيج أو محصلة مجموعة من المشاعر تتعلق بساعات العمل التي يؤديها العامل و الأجر الذي يحصل عليه و الإشراف الذي يخضع له وسياسات الإدارة المتبعة و ظروف العمل الأخرى"³ .

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 196.

² أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983 ص 53.

³ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية و تطبيقات عملية، ط 1، دار الصفاء، عمان، 2008، ص 62.

في نفس الاتجاه يذهب ميشال دوكوستر Michel de coster " وفرانسوا بيشو معتبرين الرضا

الوظيفي الطريقة المثلى لمعرفة مدى تشبع الحاجات أولا، لأن وجود حاجة غير مشبعة عند العامل يعني وجود الدافعية بالضرورة ومن ثم الرضا الوظيفي ¹ .

من خلال ما سبق يتبين أنه من الصعب الوصول إلى الرضا الوظيفي للعامل من كل الجوانب، فقد يرضى العامل عن أجره ولا يرضى عن مشرفه، وهذا الترابط أدى بإيفان Evan, 1970 " إلى تصنيف الرضا الوظيفي إلى كلي وجزئي، فالكلي مرتبط بالمحيط بصفة عامة، أما الجزئي فيتعلق بالمظاهر المختلفة لموقف العامل كمستوى الرضا عن الأجر والعلاقات مع الزملاء. كما يعتبر الرضا الوظيفي نسبي وغير دائم لأنه مرتبط بالانفعالات وظروف الحياة المختلفة التي تتميز بالتحول والتغيير الدائمين ² .

وعليه، يمكننا تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور شخصي يعبر من خلاله العامل عن موقفه من عمله أو جانب من جوانب عمله إما بتقبله أو رفضه .

المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي .

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع، تتمثل في ما يلي ³ :

أ/ أهمية الرضا الوظيفي للموظف :ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أنّ الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .

¹ Michel de coster et francois pichault, traité de sociologie du travail, de boeck université, bruxelles, 1998, p 406

² بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر، مستوى رضا الأستاذ الجامعي و أثره على مردوديته بالمؤسسة الجامعية، عروض الأيام الوطنية الثالثة لعلم النفس وعلوم التربية، منشورات جامعة الجزائر، ج 2 ، 22 ماي 1998 ، ص 633.

³ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005، ص: 191 ، 192 .

● الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة .

● زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

● الرضا عن الحياة، حيث أنّ المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.¹

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأنّ وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

ج - أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتكوير للمجتمع.

¹ نور الدين شنوفي، نفس المرجع السابق، ص 193.

المطلب الثالث : محددات الرضا الوظيفي

تعرف على أنها مجموعة من العوامل المؤثرة في العامل سواء بالإيجاب أو السلب والتي تؤدي الى رضا أو عدم الرضا عن العمل ومن أهم العوامل المحددة للرضا الوظيفي مايلي¹ :

1/ الأجر: يعرف الأجر كذلك على أنه " :التمن الذي يحصل عليه العامل في المؤسسة نظير الجهد الجسماني

العقلاني الذي يبذله.

2/ فرص الترقية: هي انتقال الموظف في المؤسسة من عمله الحالي إلى عمل آخر مع زيادة في المسؤوليات وتحسين في الأجر².

3/ العوامل الاجتماعية: ويمكن أن نلخصها في العوامل التالية :

- **جماعة العمل:** كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله .
- **الثقافة العمالية:** تتمثل في مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى إيصال قدر من المعارف والمفاهيم إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري، والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في المصنع فمن واجب المنظمة أن توعي العامل بالظروف المحيطة به وهذا يشعره بالمسؤولية ، ويجعله أكثر إدراكا لمكانته داخل المنظمة وهذا يخلق لديه بالرضا الشعور .
- **الاتصالات في العمل :** يقصد بالاتصالات في العمل نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس إذ أن الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المنظمة ، ويشركهم

¹ مزيايى الوناس ، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 2 ،جامعة ورقلة ،الجزائر، 2001 ، ص4-5.

² حنا نصر الله ، ادارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ،الاردن ، 2009 ، ص ، 150.

في اتخاذ القرارات الهامة وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم، في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا¹؛

● **نمط الإشراف** : إن العلاقة بين المشرف والعمال تلعب دورا كبيرا في خلق الرضا عن العمل أو الاستياء إذ نأ نمط الإشراف السائد بين الرئيس و مرؤوسيه، يتم عن طريق اهتمامات المشرف لمرؤوسيه، أما إذا كان المشرف يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، إذ يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات إنتاج فإن هذا ينقص رضاهم، أي أنه د يول الاستياء نحو العمل، لذلك فإن المشرف لا يستطيع أن يكسب ولاء ورضا مرؤوسيه، إلا عندما يقف عند معرفة حاجتهم ومشاعرهم في العمل².

4/ العوامل المرتبطة بالعمل : ويمكن أن نلخصها في العناصر التالية³ :

- **ساعات العمل** :لقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر يذال توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة حرية الفرد في استخدامه، بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل؛
- **محتوى العمل** :من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ، فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثرا وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإبداعاته، وكل ذلك وإمكاناته وخبراته ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي .
- **خبرات النجاح و الفشل** : إن لنجاح العامل أو فشله علاقة برضاه من خلال تقديره لقدراته ربطه بين عمله و قدراته، بمعنى كلما تصور الفرد أن ما أنجزه أكثر أو يعادل قدراته، كلما شعر بنشوة النجاح و بالتالي يؤدي إلى الرضا عن العمل والعكس بالنسبة للفشل

¹عزيزون زهية ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية مذكرة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات ،جامعة سكيكدة ، 2006/2007 ، ص86.

²خالدية مصطفى باسل ،عطا محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحييق الرضا الوظيفي ، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد،مجلة دنانير ، العدد 5 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2013 ، ص 118.

³بشرى عبد العزيز العبيدي ، مجلة كلية للعلوم الاقتصادية . كلية بغداد، 2008، ص 263. 264

5/ العوامل المادية : هي كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه و في ميوله، إتجاه عمله و

إتجاه المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و ، المشروع الذي ينتمي اليه .

من أهم هذه العوامل والظروف مايلي:

أ. الإضاءة: تشير بعض الدراسات أن العمال الذين يشتغلون على آلات مزودة بمفاتيح ملونة، غالبا ما يقل مستوى الخطأ لديهم إذا كانت الإضاءة كافية، فالإضاءة الجيدة تحقق إنتاجا متميزا من حيث الكم والكيف، كما أنها تسهل ملاحظة العمال، تقلل من الإصابات أو التورط في الحوادث، مما قد يؤدي بذلك إلى رضاه عن العمل.¹

ب. تلوث الهواء الداخلي: يحدث تلوث الهواء الداخلي لمكان العمل نتيجة أسباب متعددة، يمكن أن نحصرها أساسا في طبيعة العمل نفسه كالبخار، و الدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية، و لا شك أن هذا التلوث يؤثر كثيرا على صحة العاملين لذلك ينصح دائما بتجديد الهواء الداخلي في مكان العم، ل و تركيب أجهزة تنقية أو استخدام كمادات واقية.²

¹ زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) في العلوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم وعمل ،جامعة قسنطينة ، 2000 ، ص 52.

² علي بن يحي الشهرى: الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) ،كلية الدراسات العليا، الرياض، 2002. ص 36.

المبحث الثاني: مسببات الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات و الرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، و وضع اسس لقياسه و مؤشرات له لدى العاملين، و في هذا المبحث سنحاول التوجه و عرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، طرق قياسه .

المطلب الأول : أنواع الرضا الوظيفي

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما

¹: أ. الرضا العام : يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون اما راضي او غير راضي فالمؤشر الاولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها اصلا الفرد، وهذا السبب انه يفيد القاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله

. ب. الرضا النوعي : يشير الى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، و تتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الاجور، الاشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية و الاجتماعية، ظروف العمل، اساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع زملاءه ويمكن ان تكون اسباب حدوث اصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات، وما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى تحديد طرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا، وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب، ومقاييس ذاتية تقتصر على استجابات العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.

¹ صلاح الدين محمود ، 2006 ، القياس والتقوم التربوي النفسي اساسته و تطبيقاته و توجهاته المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي

1/ المقاييس الموضوعية

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك الخدمة)، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجد أنها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال لا الحصر، قد يكون معدل الغياب مرتفعا بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

أ. **معدل الغياب**: قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً¹.

والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبدها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب². إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي³:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل متوسط عدد الأفراد}} * 100$$

حيث :

- مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين .
- متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الافراد، دار الشروق ، عمان، الاردن، 1990، ص 115.

² محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، تخصص علوم التربية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص ص 41-42.

³ أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره، ص 405

- عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل .
- **ترك الخدمة:** يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالآتي :

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

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة.¹

ب. **معدل الأمن والسلامة المهنية:** تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.²

2. المقاييس الذاتية

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

¹ محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 42

² محمد مرعي، أسس ادارة الموارد البشرية، دار رضا ، القاهرة، مصر، ، 1999 ، ص 288-289.

أ. طريقة ليكارت **Likert** : يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأن تحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة

الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي :

<input type="checkbox"/>	أوافق بشدة
<input type="checkbox"/>	أوافق
<input type="checkbox"/>	لم أقرر
<input type="checkbox"/>	لا أوافق
<input type="checkbox"/>	أعارض بشدة

ب/ طريقة ثurstone (**Thurstone**) : وضع كل من Chave et Thurstone عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات الايجابية، وأنها تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لمهم إلى 11 (قسما) أو فئة، بحيث توضع، الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع

في الفئة (11) والعبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة(06) وهي العبارة المحايدة، والعبارات نأخذ درجات من (01إلى 11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم¹.



وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشددا، ذلك أن المحكمين سوف يتفقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت، مما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات².

ج. طريقة جثمان (Guttman):

حاول Guttman إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطا هاما هو أنه وافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه Guttman وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبيا، ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لاشعوري، وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة³.

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية الرضا الوظيفي وما يتطلبه من الوقوف على مشاعر وأحاسيس واتجاهات الأفراد والعاملين في المؤسسات التربوية والمهنية، فقد ارتأى الباحث الإشارة إلى أهم نظريات الرضا الوظيفي، وهي:

¹ محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

² محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ صلاح الدين محمود، 2006، القياس والتقوم التربوي النفسي اساسته و تطبيقاته و توجهاته المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي

- نظرية سلم الحاجات الإنسانية:

تطرق ماسلو maslow عام 1949 في نظريته حول سلم الحاجات الإنسانية التي يحتاجها الفرد لتحقيق الرضا الوظيفي حيث أنه عند قيام الفرد بإشباع حاجاته الأساسية التي تقع في قاعدة الهرم فإنه يتطلع إلى الحاجات الأخرى المتتالية لكي تساهم في تحقق الذات ومن ثم فإنها تؤثر في اكتمال درجة الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية الفرد، حيث حدد هذه الأولويات فيما يلي:- (الحاجات المادية والسيكولوجية ، وحاجات الحماية والطمأنينة والأمن والحاجات الاجتماعية ، والحاجة التقدير ، والحاجة الإنجاز).¹

- نظرية العلاقات الإنسانية:

تقوم هذه النظرية على ضرورة أن يفهم العاملون في المؤسسات والمنظمات المهنية المختلفة بعضهم البعض حيث يتمثل هذا الفهم أساساً في حتمية طابع العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم لإمكان خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك والمشاركة الجماعية وذلك باعتبار أن هؤلاء الأفراد يساهمون في تحقيق الأهداف المشتركة الجماعية، والأهداف المشتركة لهذه المنظمات ، ويتوقف هذا على مدى التفاهم والعلاقات الإنسانية بينهم وبين المرؤوسين ومن ثم فإن المشاعر والعلاقات الودية والإنسانية بين العاملين والرؤساء تؤدي إلى إنتاجية عالية.²

- نظرية التوقع:

تشير هذه النظرية إلى أن الاستمرار في العمل وفعالية الدافع له تعتمد على قناعة الفرد ورضاه، حيث تقوم هذه النظرية على الافتراض الذي يدور حول أن سلوك الفرد يركز على عملية التحليل والمفاضلة بين البدائل المختلفة، للقيام بسلوك معين يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات، وهنا يتأثر الفرد بالبيئة المرتبطة بالعمل وبالبيئة الخارجية ويختار سلوكاً يتوافق ودرجة رضاه عن عمله.³

¹البطانية عمر تيسير، دور عمداء ورؤساء أقسام التربية الرياضية في إكساب الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة اليرموك، الأردن. 2003 ، ص20.

² هزاعمة، أحمد، رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة اربد ، مذكرة ماجستير ،غير منشورة ،الجامعة الأردنية ، عمان 1991 ، ص63

³ سلمان، احمد محمد ، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، 2004 ، ص20.

و عبارة اخرى تركز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة و هي¹ :

- أ. **الجاذبية للمنفعة** : و هي مدى الاهمية التي يعطيها العاملين للنواتج المحتملة او المكافاة التي يحققها في عمله، و هي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة .
- ب. **الارتباط بين الاداء و المكافاة** : و هي درجة اعتقاد الافراد العاملين بان مستوى ادائهم سوف يؤدي الى تحقيق الاداء.
- ت. **الارتباط بين الجهد و الاداء** : و هي الاحتمال المدرك للعاملين، بان الجهد المبذول سيؤدي الى تحقيق الاداء.

و تفترض نظرية التوقع الآتي² :

- ✓ يمتلك الافراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج
- ✓ يختار الافراد الخيارات المدركة (الواعية) اذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة
- ✓ يختار الافراد بين بدائلها التصرف على اساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق اي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة

- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف:

تؤكد هذه النظرية على أن الدافعية لدى العاملين في المؤسسات المهنية مرتبطة بالأهداف والغايات التي يسعى كل منهم لتحقيقها , وأن العوامل الهامة في تحقيق الرضا للفرد عن عمله تتوقف على المكافآت المادية والمعنوية، وتوفر المناخ الملائم للعمل، والتقدير الذاتي³.

- نظرية الحاجة للإنجاز:

تقوم هذه النظرية على الدوافع الداخلية الذاتية والمتمثلة برغبة الفرد في التميز والإبداع حيث أن الأفراد يفضلون الأعمال ذات الطبيعية غير الآلية والتي فيها درجة من التحدي ومن ثم تزود من يقومون بها بمعلومات عن

¹ محمد صالح الحناوي+راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، ، 1998ص 80.

²إحسان دهش جلاب، ادارة السلوك التنظيمي في التغيير، العراق، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، 2011.

³الشوامرة محمد ، الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، مذكرة ماجستير ،غير منشورة، كلية التربية، جامعة القدس المفتوحة ، 2007 ، ص30.

إنجازاتهم والتي يمكن التفاخر بها، حيث إنهم يبذلون جهوداً أكثر من غيرهم لأنهم يرون في ذلك إثباتاً لنفسيهم وإرضاء لذاتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المميز بمكافآت ومنافع مادية.¹

¹ تامر البطراوي، 2016، أبحاث في الاقتصاد السياسي، دار السلام الاسكندرية

المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية و أثرها على الرضا الوظيفي

لكل منظمة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى و المتمثلة في مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها المتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه هذا التأثير للثقافة على الفرد حيث يصبح يعرف ويتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات منظمة وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضو في المنظمة، فهل تستطيع هذه الثقافة التأثير أيضا في رضاه الوظيفي و هذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث من خلال: تأثير الجانب المعنوي (سنكتفي بدراسة تأثير القيم)، الجانب السلوكي (سنكتفي بدراسة تأثير العادات و التقاليد)، و الجانب المادي للثقافة سنكتفي بدراسة تأثير البيئة المادية للعمل)على الرضا الوظيفي.

المطلب الاول: تأثير القيم على رضا الوظيفي

لا توجد منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة حديثة التكوين أو مضى عليها فترة من الزمن إلا و لها وجهات نظر في التعامل مع الظروف التي تحيط بها و نوع العلاقات و التواصل و التعامل مع الأطراف الذين تربطهم مصالح بالمنظمة بسيطة كانت أو واسعة، إنها ما يعرف بالقيم التي تعرف على انها: "المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة و الاعتباريات التي تعمل في ظلها و التي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة .¹

يمكن تصنيف القيم إلى عدة أنواع أو تقسيمات كما حددها روكيش و سبرنجر ، كما يلي :²

1. القيم الفكرية أو العقلية :

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

2. القيم الاقتصادية:

هي تلك القيم التي يهتم بها الساعون إلى تعظيم المنفعة المادية، يهتم بها بعض المديرين الذين يطمحون إلى خفض التكاليف حتى و إن أدى هذا لخفض مستوى خدمة العميل أو جودة المنتج و يسعون لتعظيم الإيرادات

¹ مجيد الكرخي، " التخطيط الإستراتيجي، عرض نظري و تطبيقي" دار المناهج، عمان، 2009، ص 121.

² حمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 122-123

و من ثم زيادة الأرباح و العوائد المناسب لخدمة العملاء يعني تحليه بقيم اقتصادية إيجابية. المادية و مع ذلك فإن سعي ال مدير لخفض التكلفة دون أن يؤثر هذا سلبا على المستوى

3. القيم التنظيمية:

والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

4. القيم السياسية:

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

5. القيم الدينية:

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

المطلب الثاني : تأثير البيئة المادية للعمل على الرضا الوظيفي

ان تجاهل تصميم مكان العمل يمكن أن يكون له تأثير معاكس، ف وفقاً للاتحاد الدولي للتصميم الداخلي الذي يرى أن سوء التصميم غالباً ما يؤدي إلى انعدام الكفاءة التشغيلية، وبالتالي إلى خفض الإنتاجية وضعف أداء الأعمال.

و ترى "دروست" أن أماكن العمل الذكية والمبتكرة والفعالة لا تساعد الشركات على خفض تكاليف التشغيل فحسب، ولكنها تضيف قيمة حقيقية للعمل، إذ يمكن لمساحة عمل مصممة بعناية أن تزيد الإنتاجية، وتعزز الإحساس بالانتماء للمجتمع ، وتقلل الأثر البيئي، كما أنها تعرب تعريياً واضحاً عن قيم المؤسسة. ولئن كانت أوساط الموارد البشرية قد تمكّنت بسرعة من تسليط الضوء على أهمية الروح المعنوية للموظف في تسهيل انتعاش الأعمال التجارية، فقد كان هناك في المقابل تركيز أقل على تأثير بيئة العمل الفعلية في الإسهام بتجربة عمل إيجابية للموظف، هذا رغ م الدراسات الواسعة التي تظهر أن المكتب ذا التصميم الجيد هو أحد أسهل الطرق وأقلها كلفة للاحتفاظ بالموظفين وجعلهم أكثر إنتاجية.

و يرى الدكتور "مايكل بورشل"، أن المظهر العام للمكتب والشعور الذي يولده لدى الموظفين أمران لهما تأثير عميق ودائم على الحالة الذهنية لكل موظف وهو يعتبر أن أفضل الشركات للعمل تصمم مكاتبها بطرق تأخذ الموظفين في المقام الأول .

و يرى "بورشل" أن مرافق العمل الآمنة والتي تسهم في خلق بيئة عمل جيدة إنما هي دليل مهم على الاحترام للموظفين .

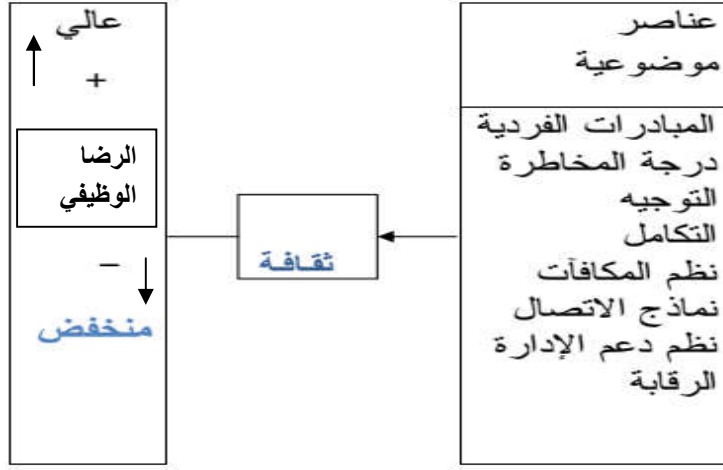
ان الطريقة التي يتم فيها تصميم مكان العمل يمكن أن يكون لها أثر حاسم على الطريقة المنهجية التي يؤدي بها الموظفون عملهم، إضافة إلى تشجيع التعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة المؤسسة على التفكير، ينبغي أن تولى احتياجات الموظفين الأساسية، مثل الإضاءة ونوعية الهواء الداخلي والراحة، اهتماماً بالغاً، وهي العوامل التي تساعد على الحد من الغياب وتحسين الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث : العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة و الرضا الوظيفي

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة، إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية. فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين. فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح.

الشكل التالي يوضح تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي:

الشكل رقم 02-01 : أثر الثقافة التنظيمية على الأداء و الرضا الوظيفي¹



المصدر : عيساوي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2011/2012 ، ص 112 .

إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة.

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

تستطيع الثقافة التنظيمية أن تؤثر في الرضا الوظيفي للفرد من خلال تأثيرات جوانبها الثلاث عليه و المتمثلة في أولا بتأثير الجانب المعنوي و الذي مثلناه في هذه الدراسة بتأثير القيم، ثانيا من خلال تأثير الجانب السلوكي و هذا بتأثير العادات و التقاليد، و أخيرا بتأثير الجانب المادي و الذي حصرناه بتأثير البيئة المادية للعمل، كما أن

¹الزايد عبد الله عثمان، بيئة العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غسر منشورة قسم العلوم الادارية، جامعة العربية العلوم الامنية 1417هـ .

الرضا الوظيفي يتأثر بنوع الثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن الثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الرضا و العكس في حالة الثقافة الضعيفة.¹

¹ عيساوي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، 2012/2011 ، ص 113.

خلاصة الفصل :

في الاخير يمكن القول بان للرضا الوظيفي اهمية بالغة في المنظمات، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها وأهداف العاملين معا، ويحسن الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه وارتباطه بالمنظمة أكثر، ويقلل من دوران العمل والشكاوي والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة.

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

مقدمة الفصل :

تعتبر الرقابة الجبائية من أهم الوسائل الممنوحة للإدارة الجبائية من أجل مراقبة التصريحات المقدمة من قبل المكلفين وكذا دراسة طرق حماية الإيرادات الضريبية لضمان مصلحة الخزينة العمومية. تختلف الأساليب والطرق التي تعتمد عليها الإدارة الجبائية ومن بين أهم طرقها نجد طريقة التحقيق في المحاسبة.

وكنموذج للدراسة تم اختيار مركز الضرائب لولاية عين تموشنت الذي يعد من أهم الهياكل الجبائية الرئيسية في النظام الجبائي الجزائري، ولقد تمت هذه الدراسة لتبيان دور الرقابة الجبائية في حماية المكلفين بالضريبة وتحقيق الوفرة الضريبية. وهذا من خلال دراسة حالة تطبيقية تتضمن بعض الجوانب القانونية والمحاسبية، ويتم هذا بالتطرق إلى:

المبحث الأول: تقديم مركز الضرائب لولاية عين تموشنت

المبحث الأول: تقديم مركز الضرائب لولاية عين تموشنت

نظرا لأهمية عملية الرقابة الجبائية تم اختيار مركز الضرائب لولاية عين تموشنت الذي يعتبر مصلحة عملية جديدة تابعة للمديرية العامة للضرائب.

يطمح مركز الضرائب بتقديم خدمة نوعية لتطوير شراكة جديدة تجمعها بالمكلفين بالضريبة، حيث يمثل مركز الضرائب بالنسبة للمكلف بالضريبة المحور الجبائي الوحيد للتسيير العريبي لملفه.

المطلب الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

تعتبر إدارة الضرائب من الهيئات العمومية ذات مهام ووظائف سيادية متمثلة في العمل الجبائي، و هو تحديد الوعاء الضريبي وحساب الضريبة وتحصيلها والرقابة على التصريحات ومن القوانين الجبائية سارية المفعول لتحقيق الأهداف المحددة لها.

وتعد مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت واحدة من بين 52 مديرية على المستوى الوطني التي باشرت نشاطها بداية من تاريخ 01-02-1985.

الفرع الأول: المهام الموكلة للمديرية الولائية للضرائب

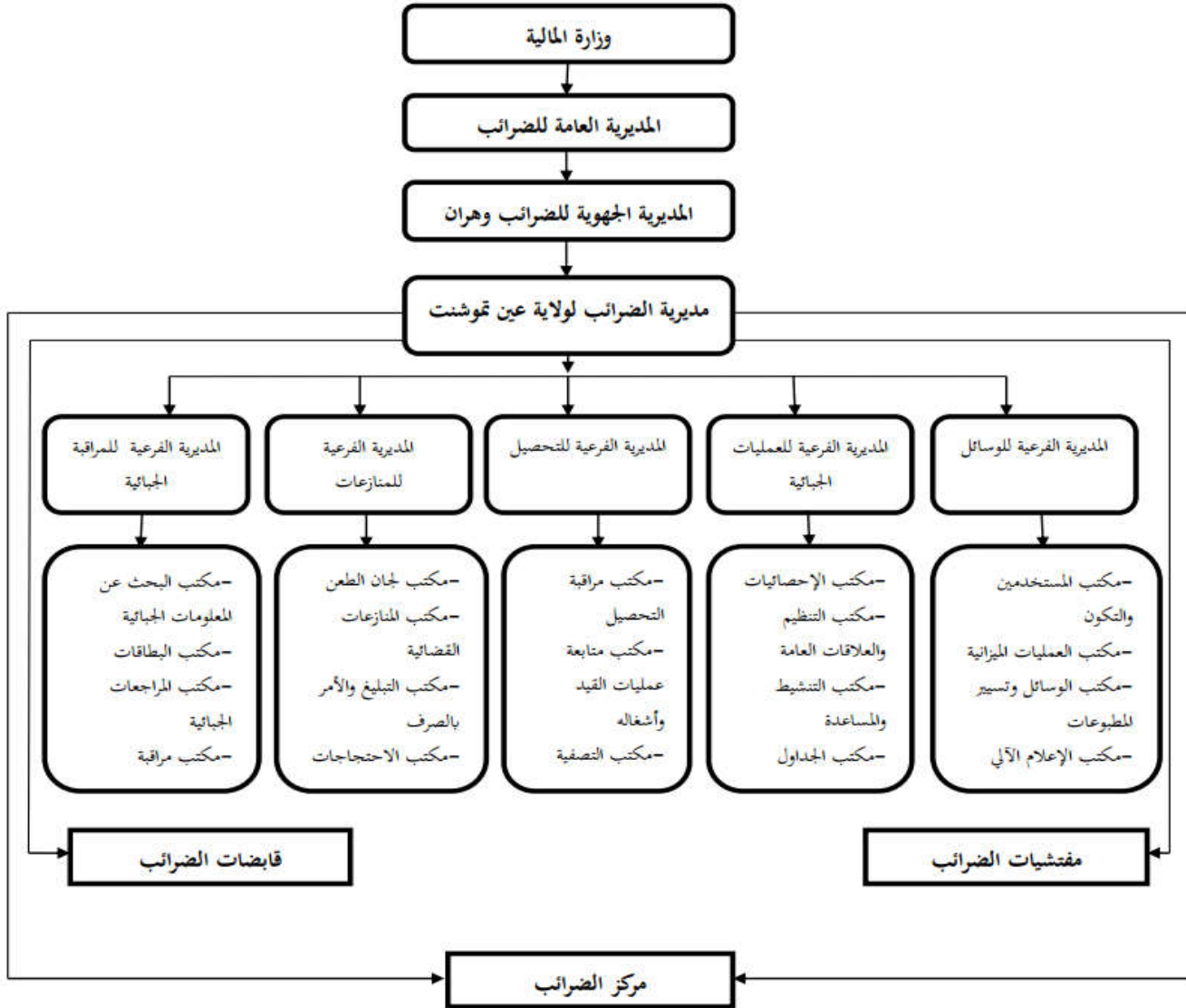
إن المديرية الولائية المتواجدة على مستوى الوطن لها أهداف مشتركة ومهام مسطرة من طرف المديرية المركزية، ويمكن حصر بعض مهامها فيما يلي:

- ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب؛
- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها؛
- تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛
- إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعانيها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛
- تحليل وتقويم دوريا عمل المصالح الخايعة لاختصاصها، وإعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها؛

- الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى؛
- مراقبة التكفل والتصفية اللذين يقوم بهما كل مكتب القبابة ومتابعة تسوية ذلك؛
- يمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح؛
- توظيف وتعيين المستخدمين وتنظيم أعمال التكوين لتحسين المستوى؛
- تكوّن رصييدا وثائقيا للمديرية الولائية وتسيير هـ ويمان توزيعه وتعميمه؛
- السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة وصيانتها هذه الأملاك والمحافظة عليها؛
- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛
- نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

الهيكل التنظيمي للمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت يأخذ الشكل التالي:



المصدر: مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

المطلب الثاني: مهام وأقسام مركز الضرائب

ككل إدارة، لمركز الضرائب مهام وأقسام نبينها كما يلي:

الفرع الأول: مهام مركز الضرائب

ينشط مركز الضرائب في المجالات الآتية:

أولاً: في مجال الوعاء

- بمسك ويسير الملفات الجبائية للشركات وغيرها من الأشخاص المعنيين بعنوان المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي للإخضاع الضريبي بعنوان الأرباح المهنية.

ثانياً: في مجال التحصيل

- التكفل بالجدول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والأوى؛
- التكفل بالعمليات المادية للدفع والتحصيل وتقدير الأموال النقدية؛
- ضبط الكتابات وتسجيل مركزة تسليم القيم.

ثالثاً: في مجال الرقابة

- البحث عن المعلومات الجبائية ومراقبة التصريحات؛
- إعداد وتنفيذ برامج التدخلات لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها.

رابعاً: في مجال المنازعات

- دراسة ومعالجة الشكاوي؛
- متابعة المنازعات الإدارية والقضائية؛
- استرداد قروض الرسم على القيمة المضافة.

خامسا: في مجال الاستقبال والإعلام

ضمان مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛

التكفل بالإجراءات الإدارية الخاصة بالوعاء لاسيما تلك المتعلقة نشاء المؤسسات وتعديل قوانينها

الأساسية؛

تنظيم وتسيير المواعيد؛

نشر المعلومات والمطبوعات الجبائية لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب

الفرع الثاني: أقسام مركز الضرائب

ينقسم مركز الضرائب إلى عدة مصالح:

1. المصلحة الرئيسية للتسيير:

وتكلف ب:

التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء والمراقبة الجبائية ومتابعة

الامتيازات الجبائية؛

المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها بصفته وكيلا مفوضا للمدير

الولائي للضرائب؛

اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات أو المراجعة المحاسبية؛

إعداد تقارير دورية وتجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع

الحرص على انسجامها.

كما تعمل على تسيير:

- المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي؛

- المصلحة المكلفة بحماية البناء والأشغال العمومية؛

- المصلحة المكلفة بحماية القطاع التجاري؛

- المصلحة المكلفة بحماية قطاع الخدمات؛

- المصلحة المكلفة بحماية المهن الحرة.

2. المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث

وتكلف ب:

- إنجاز إجراءات البحث عن المعلومات الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل استغلالها؛
- اقتراح عمليات مراقبة وإنجازها بعنوان المراجعات في عين المكان والمراقبة على أساس المستندات لتصريحات المكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب مع إعداد جداول إحصائية وحواصل تقسيمية دورية.

كما تعمل على تسيير:

مصلحة البطاقات والمقاربات، وتكلف ب:

- تسيير فهرس المصادر المحلية للإعلام والاستعلام الخاصة بوعاء الضريبة وكذا مراقبتها وتحصيلها؛

- مركزة المعطيات التي تجمعها المصالح المعنية وتخزينها واستردادها من أجل استغلالها.

مصلحة البحث عن المادة الضريبة التي تعمل في شكل فرق، وتكلف ب:

- إعداد برامج دوري للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان تنفيذ حق الاطلاع؛

- اقتراح تسجيل مكلفين R بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات.

مصلحة التدخلات التي تعمل في شكل فرق، وتكلف ب:

- برمجة وإنجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق والمعاينات الضرورية لوعاء الضريبة ومراقبتها

وتحصيلها؛

- اقتراح مكلفين بالضريبة لمراجعة محاسبتهم أو للمراقبة.
- مصلحة المراقبة التي تعمل في شكل فرق، وتكلف ب:
- انجاز برامج المراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان؛
- إعداد وضعيات إحصائية دورية تتعلق بوضعية انجاز برامج المراقبة مع تقييم مردوديتها.

3. المصلحة الرئيسية للمنازعات

وتكلف ب:

- دراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب؛
- متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية.

كما تعمل على تسيير:

مصلحة الاحتجاجات، وتكلف ب:

- دراسة طلبات تتعلق رجاء اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة؛
- دراسة الطعون المسبقة التي دف إلى إلغاء أو تخفيض فرض الضرائب أو الزيادات.
- مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية، وتكلف ب:
- دراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان الطعن؛
- المتابعة بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب.
- مصلحة التبليغ والأمر بالدفع، وتكلف:
- تبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة وإلى المصالح المعنية؛
- الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات المقررة مع إعداد الشهادات المتعلقة ا.

4. القباضة

وتعمل على تسيير:

- مصلحة الصندوق؛
- مصلحة المحاسبة؛
- مصلحة المتابعات؛
- مصلحة الغرامات.

5. مصلحة الاستقبال والإعلام

تحت سلطة رئيس المركز، وتكلف ب:

تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة و إعلامهم؛

نشر المعلومات حول حقوقهم وواجبات الجبائية الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

6. مصلحة الإعلام الآلي والوسائل

وتتكلف ب:

- استغلال التطبيقات المعلوماتية ومينها وكذا تسيير التأهيلات ورخص الدخول الموافقة لها؛
- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى وكذا التكفل بصيانة التجهيزات؛
- الإشراف على المهام المتصلة بالنظافة وأمن المقرات.

المطلب الثالث: سير عملية التحصيل الجبائي

سيتم تال طرق في هذا المبحث إلى سير عملية التحصيل الضريبي التي تقوم بها الإدارة الضريبية هاته الإدارة التي تم بيانها في المبحث الأول، وذلك من أجل لتحديد آلية التحصيل فب مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت وذلك من خلال:

أولا : سير عملية التحصيل الضريبي

في حالة عدم تسوية الضريبة وديا ، تبدأ عملية التحصيل الجبائي بوسائل شتى تبدأ بالتنبيه و هو الذي يسمح لقابض الضرائب المختص من استعمال الإجراءات الردعية ويتضمن هذا التنبيه كإجراء ردعي بعض البيانات وهي: اسم ولقب المدين بالضريبة ، سنة قرض الضريبة ، نوع الضريبة ، العقوبات ، وإمضاء قابض الضرائب ، وفي حالة ما إذا لم تجد هذه الوسيلة نفعا يلجأ قابض الضرائب إلى وسيلة الغلق المؤقت للمحلات التجارية كأحد الوسائل الردعية

وهذا ما يعتبر من الإجراءات الاستثنائية التي منحها المشرع لإدارة الضرائب لتمكينها من تحصيل أموال الخزينة العامة ، بمقتضى قانون المالية لسنة ، 1998 والتي عدل بموجبها المادة 392 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة والخاصة بالغلق المؤقت للمحل التجاري أو المهني للمكلف بالضريبة المدين وكرسها في المادة 146 فيما يلي:

يتخذ قرار الغلق المؤقت من طرف المدير المكلف بالمؤسسات الكبرى ومدير الضرائب بالولاية ، كل حسب مجال اختصاصه بناء على تقرير يقدم من طرف المحاسب المتابع ولا يمكن أن تتجاوز مدة الغلق ستة (06) أشهر. ويبلغ قرار الغلق من طرف عون المتابعة الموكل قانونا أو المحضر القضائي.

و إذا لم يتحرر المكلف بالضريبة المعني بدينه الجبائي أو لم يكتب سجلا للاستحقاقات يوافق عليه قابض الضرائب صراحة في أجل عشرة (10) أيام ابتداء من تاريخ التبليغ ، يقوم المحضر القضائي أو العون المتابع بتنفيذ قرار الغلق المؤقت.

يمكن للمكلف بالضريبة المعني بإجراء الغلق المؤقت أن يطعن في القرار من أجل رفع اليد بموجب عريضة يقدمها إلى رئيس المحكمة الإدارية المختصة إقليميا الذي يفصل في القضية كما هو الحال في الاستعجالي، بعد سماع الإدارة الجبائية أو استدعائها قانونا لا يوقف الطعن تنفيذ قرار الغلق المؤقت.

- بعد الاقتراح المقدم من طرف قابض الضرائب الرامي إلى غلق المحل التجاري يصدر المدير الولائي للضرائب قرار غلق المحل التجاري أو المهني المكلف بالضريبة المعني بهذا الإجراء فغلق المحل لا يتم فيه نزع ملكية المكلف بالضريبة للمحل، ولكن حرمانه من حق الانتفاع المؤقت من أجل تحصيل الدين الجبائي وتجنب احتلاس وتحويل أملاك المكلف بالضريبة التي تعتبر رهنا مشتركا مع الإدارة الجبائية. وقرار الغلق المؤقت للمحل التجاري ينفذ وفقا لتقرير يقدمه المحاسب المكلف بالتنفيذ.

ثانيا : آلية التحصيل الضريبي في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

قبل التحدث عن سير آليات التحصيل الضريبي لابد أن يكون المكلف على استعداد و قابلية للدفع كي يكون مجالات، كذلك لابد أن يصرح بوجود نشاط تجاري يخضع للضريبة، و ذلك بامتنال للقواعد و القوانين التي تسيير الضريبة و تتولى هذه المهام مفتشية الضرائب.

تكوين الملف :

يقوم الأشخاص مهما كانت صفتهم طبيعيين أو معنويين بتكوين ملف جبائي يودع لدى مفتشية الضرائب التابعة للمنطقة التي سوف يزاولون نشاطهم و يتضمن الملف ما يلي :

بالنسبة للأشخاص الطبيعيين :

- شهادة الميلاد الأصلية.

- شهادة الإقامة.

- نسخة من عقد الكراء أو الملكية.

- طلب خطي للوضعية الجبائية.

-تقرير المحضر القضائي .

بالنسبة للأشخاص المعنويين:

-شهادة الميلاد الأصلية للمسير و شركاؤه.

-هيكل المؤسسة.

-عقد الكراء أو الملكية.

-شهادة الإقامة للمسير و شركاؤه.

-طلب خطي للوضعية الجبائية.

-تقرير المحضر القضائي .

1-النشاط التجاري : إذا تعدى رقم الأعمال المحقق فإن المكلف سوف يخضع للنظام الحقيقي و في حالة عدم تحقيق ذلك الرقم سوف يخضع للنظام الجبائي .

2-النشاط الصناعي : إذا تعدى رقم الأعمال المحقق سوف يفرض عليه النظام الحقيقي، أما إذا كان أدنى من ذلك سيخضع مباشرة للنظام الجغرافي . و لكل نظام خصائصه التي تختلف عن الآخر، و كي يتم تسجيل المكلف في النظام الجزائري تقوم مفتشية الضرائب ببعض الخطوات و تكون على النحو التالي :
تقوم المفتشية بإرسال وثيقة سنوية للمكلف G 12 حيث يقوم المكلف بملئها و إعادته قبل 02/01 من السنة تسمى التي تلي تحقيق رقم الأعمال، بعدها تقوم المفتشية بإرسال وثيقة أخرى تسمى G أين تقوم باقتراح رقم الأعمال له بمراجعة طبيعة النشاط الممارس ، الموقع... الخ ، و في حالة رفض المكلف لرقم العمال المقترح يقوم بتبرير الرفض في نفس الوثيقة و يمكن للمفتشية أن تقوم بتخفيض رقم الأعمال الخاضع ، إذا ما اقتنعت بالتبريرات المقدمة من طرف المكلف في الأخير تقوم المفتشية بإرسال وثيقة جبائية أخرى تبين خضوع المكلف للنظام الجزائري و تقوم بنسخها في أربعة نسخ.

-النسخة الأولى يتم إدراجها في الملف.

-النسخة الثانية إلى قبضة الضرائب.

-النسخة الثالثة ترسل إلى المكلف.

-النسخة الرابعة ترسل إلى المديرية العامة للضرائب.

و يبقى المكلف تحت هذا النظام مدة سنتين قابل للتجديد إما بنسبة مرتفعة أو منخفضة . أما النظام الحقيقي فهو يتعامل مع نسب متغيرة حسب تغير رقم الأعمال المحقق، وهذا النظام يتطلب عملا ميدانيا أكثر أهمية من النظام الجزائي ، نظرا لأهمية المبالغ المالية المتغيرة الخاضعة للنظام الجبائي، كالمؤسسات الكبيرة التي يكون لها رقم الأعمال مرتفع و متغير و لكل من النظامين مزايا و عيوب منها : تتميز مزايا النظام في: -ربح الزبائن.

-استرجاع مجموع الرسم على القيمة المضافة.

-إمكانية التعامل مع المؤسسات الكبيرة .

أما عيوبه فهي:

-يفرض على المكلف مسك محاسبة منظمة .

-الدفع يكون شهريا.

-صعوبة تحديد رقم الأعمال الحقيقي .

3-النظام الجزائي : لهذا النظام مزايا يمكن تحديدها في العبارة التالية:

-لا يفرض على المكلف مسك محاسبة منظمة و الدفع يكون فصليا.

أما بالنسبة لعيوبه فهي كالتالي:

-رقم الأعمال مفتوح إداريا بالتنسيق مع المكلف.

-في مجمل الأحيان لا يطابق رقم الأعمال المحقق

- ربح الزبائن .

- مجموع الرسم على القيمة المضافة غير مسترجع.

تقوم المفتشية بتحضير و إرسال الإشعار بالدفع المكلف ثم يقوم بالتوجيه على القبض، بعد حصوله على هذا و يكون سنويا و يخص الضريبة على الدخل الإجمالي IRG والضريبة على أرباح الشركات IBS الإشعار.

1- الإشعار بالدفع الخاص بالضريبة على الدخل الإجمالي :تقوم المفتشية بإرسال هذا الإشعار سنويا ،في شهر جانفي من السنة الموالية للسنة التي يتم فيها تحقيق الدخل من المكلف الذي يقوم بملاً هذه الوثيقة G 01 و إعادتها قبل 04/01 من السنة التي تتم فيها تحقق الدخل ،طرف التي تسمى و إذا تأخر المكلف عن التسديد في الأجل القانوني تفرض عليه غرامة قدرها 10 % إذا كان التأخر بشهر يمكن أن يصل مبلغ الغرامة إلى حد أقصى 25 % بعد الشهر الأول ومهما طالت مدة التأخر . و بعد إيداعها من طرف المكلف تقوم المفتشية بنقل المعلومات إلى وثيقة أخرى Primatice مدون عليها الاسم و اللقب و الرقم الجبائي ، مبلغ الدخل ،الغرامة ،العنوان ،تبعث المفتشية وثيقة G 01 إلى المركز الميكانيوغرافي الذي يقوم بنقل المعلومات الموجودة عليه و حساب الضريبة على الدخل ، ثم يقوم بنقلها على وثيقة أخيرة تسمى الإشعار بالدفع .

2- الإشعار بالدفع الخاص بالضريبة على أرباح الشركات :تقوم المفتشية بإرسال هذا الإشعار سنويا ،في شهر جانفي من السنة الموالية للسنة التي يتم فيها تحقيق الدخل من المكلف الذي يقوم بملاً هذه الوثيقة G 01 قبل 04/01 من السنة التي تتم فيها تحقق الدخل .

طرف التي تسمى و في حالة التأخر عن الدفع تطبق عليه غرامة التأخر قدرها 10 % إذا كان التأخر شهرا فأقل يمكن أن يصل مبلغ الغرامة إلى حد أقصى 25 % مهما طالت مدة التأخر . و بعد إيداعها من طرف المكلف تقوم المفتشية بنقل المعلومات إلى وثيقة أخرى Primatice مدون عليها الاسم و اللقب و الرقم الجبائي ، مبلغ الدخل ، الغرامة ، العنوان . أو غيرها، وهذا التوجيه تحدده الدولة مع مراعاة الإقليم الجغرافي المحصل ، انسب الضرائب.

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

المطلب الاول : منهج و أداة الدراسة :

أولا : منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما فيها من طرئ جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

ثانيا: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبتت الاستبانة بعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها بعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالثقافة التنظيمية وكذا أثر الموارد البشرية، وقد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين :

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة و الفئة المهنية .

القسم الثاني: الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالثقافة التنظيمية ويحتوي على 21 عبارة موزعة على أربعة أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي على 11 عبارة. وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01) : درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر : من إعداد الطلبة

المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت (مركز الضرائب C.P.I) والبالغ عددهم 41 عامل. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 40 عاملا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرد منها (39) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة) .

المطلب الثالث : مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات

أولا : مصادر جمع البيانات

■ المصادر الرئيسة : تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي V. 20 وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.V20 كما يلي:

■ مقاييس الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Mrasures** (:) وذلك لوصف مجتمع البحث واطهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

■ تحليل التباين للانحدار **f** لإختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

■ تحليل الانحدار البسيط **Simple Regression** وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) في المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدى.

■ تحليل التباين الأحادي **One Way Anova** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى الثقافة التنظيمية لديهم وكذا معرفة اتجاههم نحو مستوى الرضا الوظيفي.

■ اختبار كولمجروف سمرنوف **1- sample K-S** : لمعرفة نوع البيانات أي هل البيانات تتبع التوزيع **Normal Distribution** (الطبيعي أم لا

■ معامل الثبات "ألفا كرونباخ **Cronbach's Cefficient Alpha** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

■ معامل صدق المحك : وذلك لقياس صدق أداة البحث.

صدق أداة الدراسة و ثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة **Validity** قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

■ **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة عين تموشنت وطلب إليهم دراسة الأداة وابداء أرائهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

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

■ **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.919 . وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و تحليلها

المطلب الأول : خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

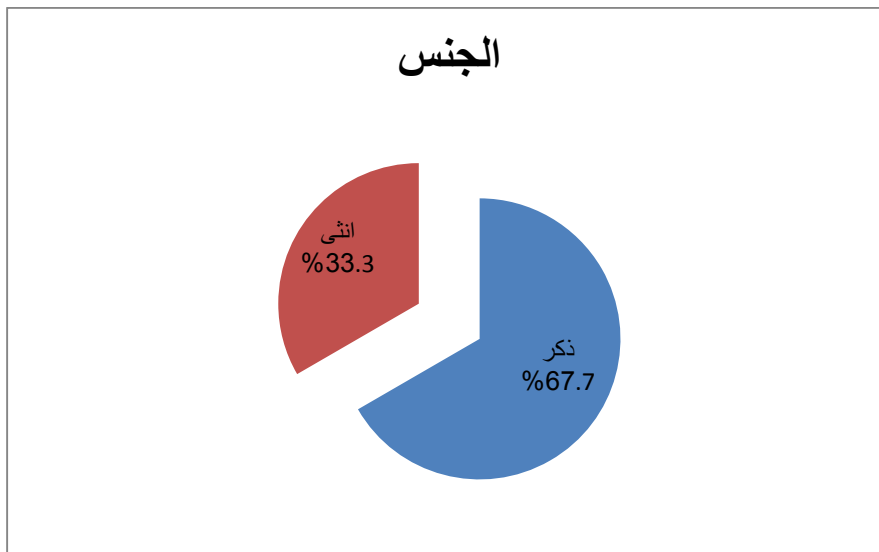
الجدول رقم (03- 02) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	تكرار	نسبة المئوية
الجنس	الذكور	26	66.7
	اناث	13	33.3
	المجموع	39	100

المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد برنامج spss

من الجدول أن جميع كانوا جميع المبحوثين كانوا من الذكور و الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 66.7% أما نسبة الإناث 33.3% من مجموعة أفراد العينة .

شكل رقم (03- 01) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على برنامج excel

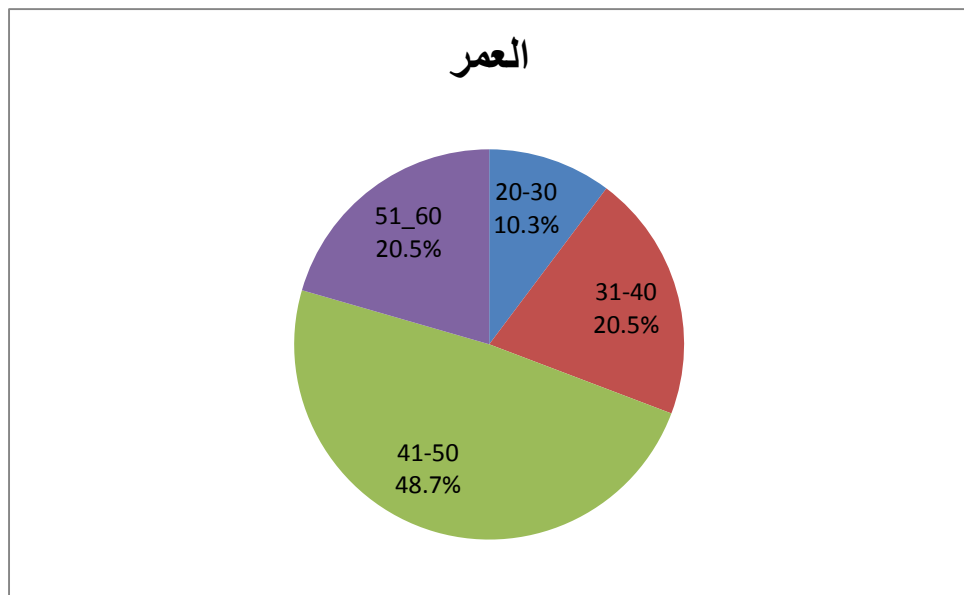
الجدول رقم (03-03) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	تكرار	النسبة
العمر	20-30	4	10.3
	31-40	8	20.5
	41-50	19	48.7
	51-60	8	20.5
	المجموع	39	100

المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد برنامج spss

يظهر لنا الجدول متغير العمر فنجد فئة العمرية ما بين 41-50 هي الفئة الغالبة حيث موظفي المديرية يتراوح سنهم ما بين 41-50 ، حيث بلغت نسبتهم 48.7% أما الفئة القليلة هي الفئة الشبانية (20-30) سنة حيث بلغت نسبتهم 10.3%.

شكل (03-02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



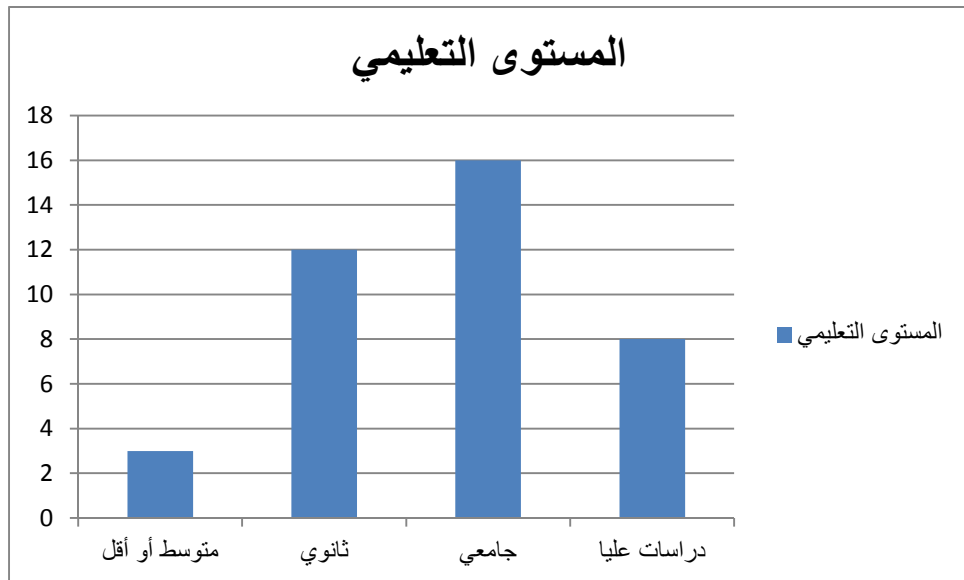
الجدول رقم (03-04) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	تكرار	النسبة
المستوى التعليمي	متوسط أو أقل	3	7.7
	ثانوي	12	30.8%
	جامعي	16	41%
	دراسات عليا	8	20.5%
	المجموع	39	100

المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد برنامج spss

بالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين فوجد أن 41% منهم هو جامعيين و كانت النسبة الذين مستواهم ثانوي 30.8% و الذين مستواهم متوسطي أو أقل نسبتهم 7.7% ، أما أصحاب الدراسات العليا تحصلوا على نسبة 20.5% من هذا الجدول نستنتج أن معظم الموظفين المديرية هم جامعيين .

شكل رقم (03-03) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد برنامج spss

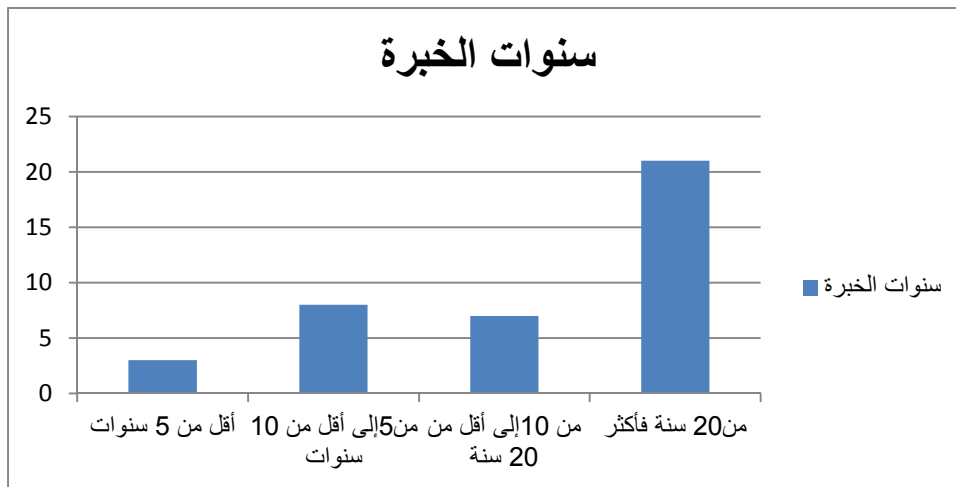
الجدول رقم (03-05) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	تكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	7.7%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	20.5%
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	7	17.9%
	من 20 سنة فأكثر	21	53.8 %
	المجموع	39	100

المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد برنامج spss

هذا الجدول نسب سنوات الخبرة فتحصلنا على النتائج التالية : 53.8% منهم لديهم 20 سنة أو أكثر خبرة في المديرية بينما الموظفين الذين خبرتهم من 10 إلى 20 سنة كانت نسبتهم 17.9% و الذين خبرتهم 5 إلى 10 سنوات نسبتهم 20.5% و الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات كانت نسبتهم 7.7 % إذن نستنتج أن معظم موظفي المديرية لديهم خبرة أكثر من 20 سنة .

شكل رقم (03-04) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد برنامج spss

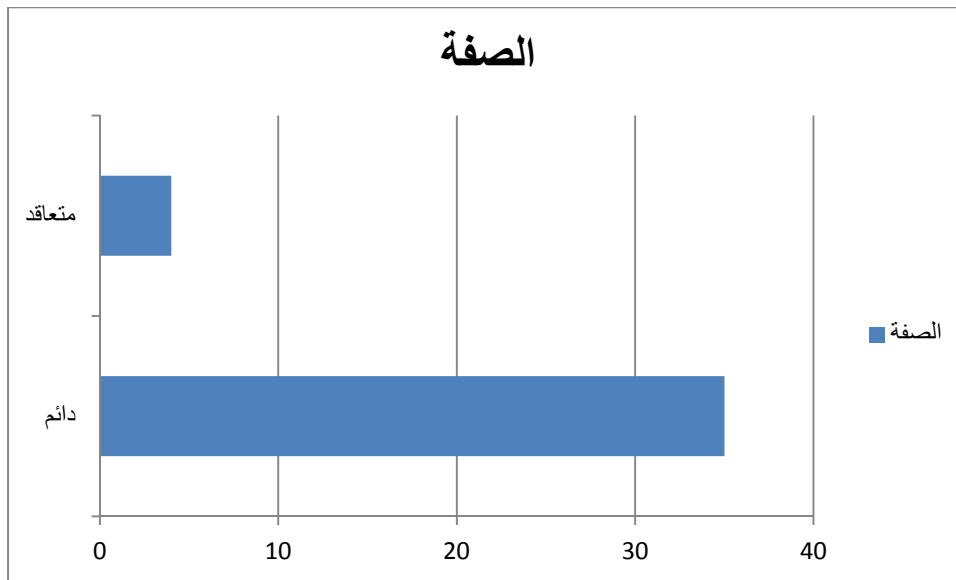
الجدول رقم (03-06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصفة

المتغير	فئات المتغير	تكرار	النسبة
الصفة	دائم	35	89.7%
	متعاقد	4	10.3%
	المجموع	39	100

المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد برنامج spss

بالنسبة لهذا الجدول يوضح لنا نسب الموظفين دائمين بلغت نسبتهم 89.7% أما الموظفين المتعاقدين كانت نسبتهم 10.3% .

شكل رقم (03-05) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصفة



المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد برنامج spss

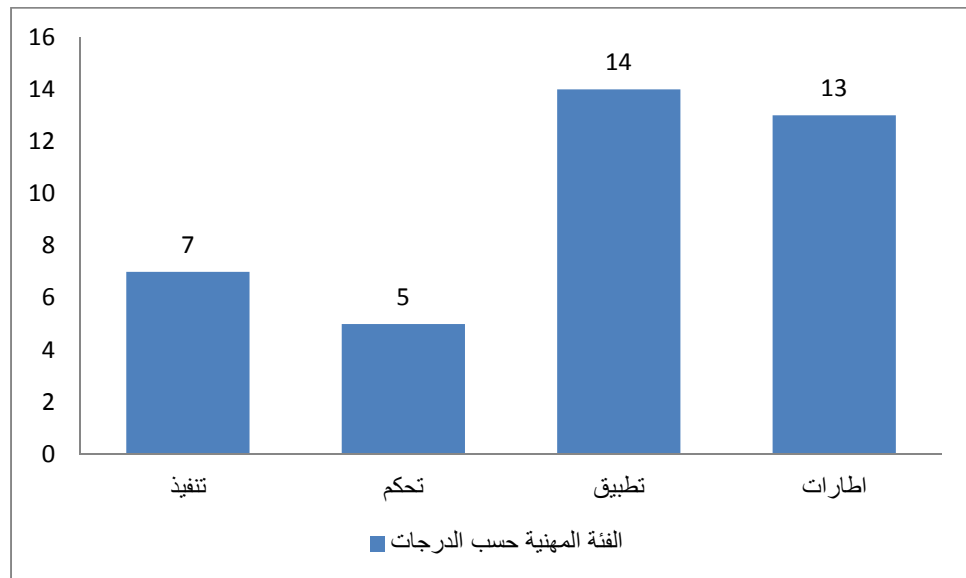
الجدول رقم (03-07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية

المتغير	فئات المتغير	تكرار	النسبة
الفئة المهنية الدرجات	حسب تنفيذ	7	17.9
	تحكم	5	12.8
	تطبيق	14	35.9
	اطارات	13	33.3
	المجموع	39	100

المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد برنامج spss

و هذا الجدول يوضح لنا ملخص الفئة المهنية حسب الدرجات فقد نالت الفئة المهنية التطبيقية نسبة 35.9% ، و تليها بعدها فئة الاطارات 33.3% أما فئة التنفيذ بلغت نسبتها 17.9% و فئة التحكم أقل نسبة ب12.8% .

شكل رقم (03-06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية



المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد برنامج spss

المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي

أولاً : وضع الفرضيات

الفرضية الأولى : يوجد أثر للقيم و المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي

H0: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم و المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي

H1: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم و المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي

الفرضية الثانية : يوجد أثر للأعراف و التوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي

H0: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية. للأعراف و التوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية. للأعراف و التوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي.

جدول رقم (03-08) : البعد الأول: القيم التنظيمية

العبارة	SPEARMAN	SIG
1	0.443 **	0.005
2	0.847**	0.000
3	0.856**	0.000
4	0.842**	0.000
5	0.621**	0.000
6	0.780**	0.000

التحليل :

يتضح أن جميع المعاملات الارتباط sig لعبارات المحور الأول (البعد الاول) دالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05) و هذا يعد مؤشرا على صدق اتساق الداخلي لجميع العبارات المحور الأول (البعد الأول) مما يعكس درجة الصدق لما وضع بقياسه .

جدول رقم (03-09) : البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

العبارة	SPEARMAN	SIG
7	0.626**	0.000
8	0.348*	0032
9	0.473**	0.002
10	0.608**	0.000
11	0.431**	0.005
12	0.656**	0.000
13	0.605**	0.000

التحليل :

يتضح أن جميع المعاملات الارتباط sig لعبارات المحور الأول (البعد الثاني) دالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05) و هذا يعد مؤشرا على صدق اتساق الداخلي لجميع العبارات المحور الأول (البعد الأول) مما يعكس درجة الصدق لما وضع بقياسه .

المحور الأول :

الجدول رقم (03-10) : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول البعد الثاني (الاعراف و التوقعات التنظيمية)

0.001	0.509**	14
0.072	0.344*	15
0.000	0.771**	16
0.000	0.745**	17
0.000	0.727**	18
0.000	0.561**	19
0.000	0.655**	20
0.000	0.622**	21

التحليل:

يتضح أن جميع المعاملات ارتباط SIG للعبارات المحور الأول البعد الثاني دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01- 0.05) و هذا يعد مؤثرا على صدق اتساق الداخلي لجميع عبارات المحور الأول البعد الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه .

المحور الثاني :

الجدول رقم (11-03) : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الرضى الوظيفي)

0.000	0.578**	22
0.000	0.577**	23
0.000	0.634**	24
0.007	0.423**	25
0.003	0.458**	26
0.000	0.618**	27
0.004	0.451**	28
0.007	0.425**	29
0.000	0.809**	30
0.019	0.373*	31
0.075	0.288	32
0.710	0.061	33

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني دالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى الدلالة (0.001 و 0.005) ما عدا العبارتين رقم 32-33. و هذا يعد مؤشرا على صدق الإتساق الداخلي لأغلب العبارات في المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع في قياسه .

جدول رقم (03-12) : ثبات الإستبيان

البیان	عدد العبارات	ALPHA CRONKBACH	قيمة المعامل
جميع محاور الاستبيان	33	91.6	

جدول رقم (03-13) : توزيع درجة الاستجابة حسب سلم ليكارت

منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1.80_1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

المصدر : سلم ليكارت الخماسي

إذا كانت متوسطات الاجابة أقل من 3 يعني أن ميل مستجوبين إلى قبول محتوى العبارة .

إذا كانت متوسطات الاجابة أكثر من 3 يعني أن ميل مستجوبين إلى رفض محتوى العبارة .

المطلب الثالث : تحليل محاور الاستبانة

جدول رقم (03-14) : تحليل العبارات في المحور الأول : (قيم التنظيمية)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق					العبارة
			تماما	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
منخفضة	1.128	2.21	01	07	02	18	11	1
			2.6 %	17.9 %	5.1 %	46.2 %	28.2 %	
متوسطة	1.11	2.77	01	13	05	16	04	2
			2.6	33.3 %	12.8	41.0 %	10.3 %	
متوسطة	1.037	2.71	00	12	7	15	5	3
			00	30.8	17.9 %	38.5 %	12.8 %	
متوسطة	1.347	2.97	04	15	03	10	03	4
			10.03%	38.5 %	7.7 %	25.6 %	17.9 %	
متوسطة	1.123	3.05	05	12	05	14	03	5
			12.8	30.8 %	12.8 %	35.9 %	7.7 %	
متوسطة	1.292	3.26	07	12	09	06	05	6
			17.9 %	30.8 %	23.1 %	15.4 %	12.8 %	
متوسطة	1.172	2.82	البعد الاول	الأوول	المحور	عبارات	مجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.82 باهمية نسبية متوسطة و انحراف معياري قدر ب 1.172 و جاءت النتائج كالتالي :

بالنسبة للعبارات 1-2-3-4-5-6 فهي تمثل درجة الإستجابة متوسطة و بعد تحليل النتائج الاستجابات أفراد العينة يبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت قيمتها ما بين 2.21 و 3.26 و إنحراف معياري ما بين 1.128 و 1.192

نلاحظ انه تأثير درجة الاستجابة لمحور القيم التنظيمية لهذا الجدول هي متوسطة فإن الموظفين لمديرية الضرائب يرون ان القيم التنظيمية لها تأثير متوسط .

جدول رقم (3-15) : تحليل العبارات في المحور الأول : (معتقدات التنظيمية).

متوسطة	1.048	2.82	3	7	11	16	2	7	
			7.7%	17.9%	28.2%	41%	5.1%		
منخفضة	0.870	2.08	1	2	4	24	8	8	
			2.6%	51%	10.3%	61.5%	20.5%		
متوسطة	1.146	3.28	4	18	4	11	2	9	
			10.3%	46.2%	10.3%	28.2%	5.1%		
مرتفعة	1.071	3.44	06	15	09	08	01	10	
			15.4%	38.5%	23.1%	20.5%	2.6%		
منخفضة	1.095	2.44	02	05	08	17	07	11	
			5.1%	12.8%	20.5%	43.6%	17.2		
منخفضة	1.019	2.26	00	07	05	18	09	12	
			00%	18.9%	12.8%	46.2%	23.1%		
متوسطة	1.108	2.67	01	11	06	16	05	13	
			2.6%	28.2%	15.4%	41.0%	12.8		
متوسطة	1.047	2.71	مجموع عبارات المحور الأول البعد الاول						

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.71 باهمية نسبية منخفضة و انحراف معياري قدر ب 1.047 و جاءت النتائج كالتالي :

بالنسبة للعبارات 12-11-8 فهي تمثل درجة الإستجابة منخفضة و العبارات 13-9-7 فتحصلت على درجة استجابة متوسطة .

نلاحظ انه تأثير درجة الاستجابة لمحور المعقدات التنظيمية لهذا الجدول هي متوسطة فإن الموظفين لمديرية الضرائب يرون ان القيم التنظيمية لها تأثير متوسط .

جدول رقم (03- 16) : العبارات (تحليل العبارات المحور الأول التوقعات و الأعراف التنظيمية)

العبارة	متوافق تماما		غير متوافق تماما		محايد	متوافق		درجة الاستجابة	
	التكرار	%	التكرار	%		التكرار	%		
14	06	15.4%	10	25.6%	08	20.5%	13	33.3%	متوسطة
15	14	35.9%	06	15.4%	02	5.1%	17	43.6%	منخفضة
16	03	7.7%	18	46.2%	02	5.1%	11	28.2%	متوسطة
17	05	12.8%	07	17%	01	2.6%	17	43.6%	متوسطة
18	06	15.4%	04	10.3%	09	23.1%	14	35.9%	متوسطة
19	10	25.6%	06	15.4%	06	15.4%	15	38.5%	منخفضة
20	08	20.5%	09	23.1%	06	15.4%	15	38.5%	منخفضة
21	08	10.3%	14	25%	05	12.8%	08	35.9%	متوسطة
									متوسطة
مجموع عبارات المحور الأول البعد الثاني									
	06	15.4%	10	25.6%	08	20.5%	13	33.3%	متوسطة
	14	35.9%	06	15.4%	02	5.1%	17	43.6%	منخفضة
	03	7.7%	18	46.2%	02	5.1%	11	28.2%	متوسطة
	05	12.8%	07	17%	01	2.6%	17	43.6%	متوسطة
	06	15.4%	04	10.3%	09	23.1%	14	35.9%	متوسطة
	10	25.6%	06	15.4%	06	15.4%	15	38.5%	منخفضة
	08	20.5%	09	23.1%	06	15.4%	15	38.5%	منخفضة
	08	10.3%	14	25%	05	12.8%	08	35.9%	متوسطة
									متوسطة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن متوسط الحسابي العجمالي بلغ 2.69 بأهمية نسبية متوسطة و إنحراف معياري قدر ب 0.777 فجاءت النتائج كالتالي :

بالنسبة للعبارات 15-19-20 : فهي تمثل درجة إستجابة منخفضة و هذا التحليل لنتائج استبيانات أفراد العينة يبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تتراوح قيمها ما بين 2.00 و 2.44 و انحراف معياري ما بين 1.026 الى 1.181.

أما العبارات 14-16-17-18-21 : تحصلت على درجات استجابة متوسطة و هذا التحليل نتائج استجابة أفرا العينة يبين أن قيم متوسط الحسابي بهذه العبارات تتراوح بين 2.32 إلى 3.28 ، انحراف معياري يتراوح ما بين 1.169 و 1.450 .

نلاحظ أنه درجة تأثير درجة الإستجابة لمحور القيم التوقعات و الأعراف هي متوسطة فان الموظفين في مديرية الضرائب يرون أن التوقعات و الاعراف لها تأثير متوسط .

جدول رقم (03 - 17) : تحليل العبارات المحور الثاني للرضى الوظيفي

الدرجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواقف					العبرة
			موافق تماما	موافق التكرار	محايد التكرار	غير موافق التكرار	غير موافق تماما	
			%	%	%	%	%	
منخفضة	1.244	2.08	02	06	01	14	16	22
			41%	25.9%	2.6%	15.4%	5.1%	
منخفضة	1.376	2.28	05	03	04	13	14	23
			12.8%	7.7%	10.3%	33.3%	35.9%	
منخفضة	1.224	2.41	03	07	01	20	8	24
			7.7%	17.9%	2.6%	51.3%	2.5%	
منخفضة	1.177	2.33	02	07	02	19	09	25
			5.1%	17.9%	51%	42.7%	23.1%	
منخفضة جدا	0.823	1.51	00	02	02	10	25	26
			00%	51%	51%	25.6%	64.1%	
منخفضة	1.314	1.51	04	07	05	14	09	27
			10.3%	17.9%	12.8%	35.9%	22.1%	
منخفضة	0.812	1.85	00	03	01	22	13	28
			00%	7.7%	2.6%	56.4%	33.3%	
متوسطة	1.177	2.67	04	05	09	16	05	29
			10.3%	12.8%	23.1%	41%	12.8%	
موسطة	1.347	2.64	04	10	01	16	8	30

			10.3%	25.6%	2.6%	41%	20.5%		
منخفضة	1.252	2.44	04	06	00	22	07	31	
			0.3%	15.4%	00%	56.4%	17.9%		
منخفضة	1.317	2.28	04	04	04	14	13	32	
			10.3%	10.3%	10.3%	35.9%	33.3%		
مرتفعة	1.275	3.82	15	13	02	07	02	33	
			38.5%	3.3%	5.1%	17.9%	51%		
منخفضة	0.552	2.41	مجموع المحور الثاني الرضا الوظيفي						

يتضح من خلال جدول أعلاه أن المتوسط الإجمالي قد بلغ 2.41 بأهمية نسبية منخفضة و انحراف معياري 0.552 و جاءت النتائج كالتالي :

بالنسبة للعبارات 22-23-24-25-27-28-31-32 : فهي تمثل درجة استجابة منخفضة و هذا تحليل النتائج استجابات الأفراد العينة يبين ان قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تتراوح قيمتها ما بين 1.35 إلى 2.56 .

إنحراف معياري 0.812 إلى 1.376

أما العبارة 26 تتماز درجة استجابة منخفضة جدا تبين أن متوسط حسابها 1.51 بانحراف معياري 0.823. أما العبارات 29-30 : فهي تمثل درجة استجابة متوسطة و هذا تحليل نتائج استجابات أفراد العينة تبين أن متوسط الحسابي لهذه العبارة تراوحت فيما بينها 2.64 إلى 2.67 بانحراف معياري 1.177 إلى 1.347 أما عبارة 33 درجة استجاباتها مرتفعة بمتوسط حسابي 3.82 بانحراف معياري 1.275.

نلاحظ أن تأثير درجة الاستجابة المحور الثاني (الرضى الوظيفي) فإن موظفي مديرية الضرائب يرون أن الرضى الوظيفي له تأثير منخفض .

المطلب الرابع : إختبار الفرضيات و إختبار النتائج

جدول رقم (03-18) : نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج انحدار الفرضية

SIG	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد	قيمة الارتباط
0.000	15.948	1	3.887	3.887	بين المجموعات	0.301	0.549
		37	0.244	9.018	داخل المجموعات		
		38		12.904	المجموع		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط و الى نفس درجة الارتباط و إلى نفس درجة الارتباط من المتغير التابع (الرضا الوظيفي) و المتغير المستقل (القيم المعققات التنظيمية) تشير R إلى ارتباط مقبول بين متغير و إلى تساوي 54.2% و هي درجة الارتباط متوسطة كما أن معامل التحديد R² يشير إلى أن المتغير المستقل يفسر 30.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) .

تفسير نتائج التحليل للبيان الاحادي إلى أن مستوى الدلالة SIG 0.000^b أقل من 0.005 و نقول أن هناك دلالة معنوية للنموذج .

جدول رقم (03-19) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط القيم و المعققات على الرضا

الوظيفي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	Beta معامل	المعنوية F قيمة	مستوى الدلالة Sig
الرضا الوظيفي	الجزء الثابت	1.167		3.614	0.001
	القيم والمعققات التنظيمية	0.452	0.549	3.993	0.000

يبين الجدول اعلاه أن نتائج النموذج الإنحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين (القيم و المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي) حيث بلغ معامل إنحدار للقيم و المعتقدات التنظيمية 0.452 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل القيم و المعتقدات التنظيمية لوحدة واحدة يقابله مقدار 0.452 لمتغير التابع (الرضا الوظيفي) كما كانت القيمة t المحسوبة = 3.993 و هي أكبر من t المجدولة = 1.96 كما بلغت القيمة الاحتمالية $SIG = 0.000$. و هي أقل من مستوى المعنوية مما يدل على أن الرضا الوظيفي هو متغير يفسر القيم و المعتقدات التنظيمية و بالتالي نقول أنه يوجد أثر و دلالة إحصائية لهذه الاخيرة على الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 .

التي نقول أنه يوجد أثر و دلالة احصائية للقيم و المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية $a=0.05$

$$y=1.167+ x0.452$$

و المعادلة

Y : متغير تابع

X : متغير مستقل

جدول رقم (03-20) : نتائج معامل الارتباط اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية :

قيمة الارتباط	معامل التحديد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	SIG
0.764	0.584	بين المجموعات	7.535	7.535	51.915	51.915	0.0008
		داخل المجموعات	5.370	0.145			
		المجموع	12.904				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط و الى نفس درجة الارتباط و إلى نفس درجة الارتباط من المتغير التابع (الرضا الوظيفي) و المتغير المستقل (التوقعات و الاعراف التنظيمية) تشير R إلى ارتباط مقبول بين متغير و إلى تساوي 76.7 % و هي درجة الارتباط متوسطة كما أن معامل التحديد R² يشير إلى أن المتغير المستقل يفسر 58.4 % من التباين الحاصل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) . تفسير نتائج التحليل للبيان الاحادي إلى أن مستوى الدلالة SIG^b 0.000 أقل من 0.005 و نقول أن هناك دلالة معنوية للنموذج .

جدول رقم (03-21) : نتائج تحليل الإتحدار الخطي و البسيط التوقعات و الاعراف على الرضا

الوظيفي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	Beta معامل	R	مستوى الدلالة Sig
الرضا الوظيفي	الجزء الثابت	0.871		3.906	0.000
	الاعراف و التوقعات	0.573	0.764	7.205	0.000

يبين الجدول اعلاه أن نتائج النموذج الإنحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين (الاعراف و التوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي) حيث بلغ معامل إنحدار للقيم و المعتقدات التنظيمية 0.573 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل الاعراف و التوقعات التنظيمية لوحدة واحدة يقابله مقدار 0.573 لمتغير التابع (الرضا الوظيفي) كما كانت القيمة t المحسوبة = 7.205 و هي أكبر من t الجدولة = 1.96 كما بلغت القيمة الاحتمالية SIG = 0.000. و هي أقل من مستوى المعنوية مما يدل على أن الرضا الوظيفي هو متغير يفسر القيم و المعتقدات التنظيمية و بالتالي نقول أنه يوجد أثر و دلالة إحصائية لهذه الاخيرة على الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1.

التي نقول أنه يوجد أثر و دلالة احصائية الاعراف و التوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية a=0.05

$$y=0.871 + x 0.573 \text{ و المعادلة}$$

Y : تابع

X : مستقل

خلاصة الفصل :

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت و لقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على عينة الدراسة التي تمثلت في الموظفين في الضرائب لولاية عين تموشنت ، و التي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) والرضا الوظيفي، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا التالية:"هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" .

و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار،، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أن للمعتقدات التنظيمية و التوقعات التنظيمية و أيضا الأعراف التنظيمية أثر في مستوى الرضا الوظيفي، وبالنسبة القيم التنظيمية فقد تبين أن ليس لها أثر على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت، و منه نستطيع أن نقول أن لدى الموظفين في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت معتقدات مشتركة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار، و أن المديرية تهتم بمعتقدات الموظفين، و تعمل على تطوير العلاقات فيما بينهم، كما أنها أيضا توفر لهم الأمان و فرص التعلم و التطور، و تهمها المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، و من خلال ذلك تحاول أن تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين فيه .

أصبح الرضا الوظيفي أمرا في غاية الأهمية، لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، فالإدارة الناجحة هي الإدارة التي تهتم بأهم مورد في المنظمة و الذي يتمثل في المورد البشري، من أهم السبل التي تساعد المنظمات في فهم وتفسير سلوك أعضائها هو إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على إرساء تصميم تنظيمي بإمكانه أن يحقق نجاح المنظمة، فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات و الأفكار و القيم و التوقعات التي اكتسبها من تلك الثقافة، فيظهر ذلك في كيفية تأديتهم لمهامهم، و تفانيهم في عملهم، أيضا في تصرفاتهم و سلوكياتهم، بما أن العاملين يحملون أفكارا و معتقدات و قيم و توقعات خاصة بهم، فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي داخل المنظمات التي يعملون بها.

إن ما يهمنا في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية بإعتبارها أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد وأيضا على شعورهم بالاستقرار، كما أنها تساهم في تحقيق تكيف المنظمات مع التغيرات المحيطة بها وبتالي تحقيق أهدافه. فدراسة الاطار الثقافي يساعد في فهم وتفسير سلوك أعضائها، والقيم التي يؤمنون بها.

تسعى المنظمات من خلال ثقافتها التنظيمية إلى الحفاظ على أفرادها العاملين و ترسيخ إنتمائهم لها و هذا من خلال تحقيق رضاهم. فالثقافة التنظيمية تؤثر على إحداث الرضا الوظيفي و تقويته لدى العاملين في المنظمة من خلال ما توفره هذه الثقافة للعاملين لتلبية إحتياجاتهم المادية و المعنوية و تقدير مجهوداتهم المبذولة و مكافأتهم عليها.

نتمنى أن يفتح بحثنا هذا نطاقا واسعا لبحوث أخرى لتتناوله على عينات كبيرة الحجم وتمثل شرائح عديدة ومنظمات مختلفة من حيث القطاع، الحجم وعلى المستوى الوطني والدولي كما يبقى حقل الثقافة التنظيمية خصبا للبحث.

ومن خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها و التي تدور حول أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي و كدراسة حالة الموظفين بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت توصلنا إلى النتائج و التوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولا :النتائج

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

1/ النتائج النظرية:

- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.
- ✓ تتوفر الثقافة التنظيمية على ثلاثة عناصر تنظيمية هي: القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد، الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية، القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.
- ✓ الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الافراد في جميع المستويات فان روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة. كما يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة في أنها تخلق توجهها لأفراد العاملين بالمنظمة بالمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم و تتناسب مع الثقافة السائدة.
- ✓ للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات أساسية: ثقافة المجتمع، ثقافة الصناعة أو النشاط، ثقافة المنظمة.
- ✓ تحوي ثقافة المنظمة على عدة مكونات منها: القيم والمعتقدات و التوقعات والأعراف،و الرموز ،اللغة ،الطقوس والشعائر،الطابوهات،و الموروث الثقافي للمنظمة الذي يضم(المؤسسون،سلوك قادة المنظمة،تاريخ المنظمة،الأبطال،مهنة المنظم)
- ✓ هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة الدور، الثقافة الإبداعية، ثقافة الوظيفة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة المثالية،الثقافة التكيفية،ثقافة العمليات،ثقافة الفرد،ثقافة الإنجاز،الثقافة السائدة،الثقافة الفرعية،ثقافة شبكة العالقات،ثقافة الإجراء،الثقافة المتناثرة.الثقافة الطائفية.
- لرضا الوظيفي أهمية كبيرة في حياة الموظف،و قد ظهرت العديد من النظريات التي تفسره وتهتم بدراسته.

2/ النتائج التطبيقية (الميدانية) :

أظهرت الدراسة أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

✓ كما أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية الضرائب لعين تموشنت .

✓ كما أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية الضرائب لعين تموشنت .

✓ كما أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت .

✓ كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد لها أثر للأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت .

ثانيا: التوصيات

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

✓ ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت بشكل عام.

✓ على المديرية أن تحرص على قيام العاملين فيها بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية، بما ينعكس على تعزيز ثقافة قوية ومشاركة بين العاملين لدى المديرية و بشكل يساهم في تحقيق التميز لها.

✓ ضرورة اهتمام المديرية أكثر بتنمية القيم بين العاملين، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الاداء الجيد والمطلوب، و زيادة رضاهم الوظيفي.

✓ ضرورة أن تكون توقعات الموظفين من المديرية و توقعات المديرية من الموظفين في نفس المستوى.

أولا : كتب

1. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
2. بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009.
3. تامر البطراوي، أبحاث في الاقتصاد السياسي، دار النشر السلام، الإسكندرية، 2016.
4. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، .
5. جمال الدين محمد المرسي، إدرس ثابت، مصطفى أبو بكرى، الإدارة في المنظمات العامة، جامعة المنوفية، القاهرة، 2002.
6. جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
7. جيرالد جرنيبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، مصر، 2019.
8. حسين حریم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن.
9. حسين حریم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران، عمان، 1998.
10. حسين حریم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004.
11. حسين حریم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد، عمان، 2003.
12. حسن دهش حلاب، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، العراق، دار الصفاء للطباعة و النشر، 2011.
13. حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الاردن، 2009.
14. رفعت عبد الحكيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مطبوعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، .
15. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية و تطبيقات عملية، ط 1، دار الصفاء، عمان،
16. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، المملكة العربية السعودية: مركز البحوث معهد الإدارة العامة، 2009.
17. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2004.
18. سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية القرن ال 21، مكتبة عين شمس، القاهرة.

19. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، 2005/01/01 ، مصر.
20. طارق عبد الرؤوف عامر، أصول التربية " الاجتماعية- الثقافية- الاقتصادية ، عمان ، الاردن.
21. عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، استخدام منهجية هوفستيد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20 ، العدد 3 ، الأردن، 2004 .
22. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر ، عمان، ، .
23. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق ، الأردن، .
24. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق ، الأردن، .
25. مجيد الكرخي، " التخطيط الإستراتيجي، عرض نظري و تطبيقي "دار المناهج ،، عمان، 2009 .
26. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004 .
27. محمد صالح الحناوي+راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، 1998 .
28. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل ، عمان، 2000 .
29. محمد محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997 .
30. محمد مرعي مرعي، أسس ادارة الموارد البشرية، دار رضا ، القاهرة، مصر، ، .
31. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الافراد، دار الشروق ، عمان، الاردن ، 1990 .
32. موسى سلامة اللوزي، التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة -الطبعة الأولى، دار وائل ، عمان،
33. موسى سلامة اللوزي، التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة -الطبعة الأولى، دار وائل ، عمان،
- ، .
34. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان، الأردن، ،
35. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث، إربد ، 2002 .

ثانيا : مذكرات جامعية

1. البطانية عمر تيسير، دور عمداء ورؤساء أقسام التربية الرياضية في إكساب الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة اليرموك، الأردن. 2003 .
2. جلال الرخيمي ممدوح، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، .
3. زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) في العلوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة قسنطينة ، 2000 .
4. سلمان، احمد محمد ، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، 2004 .
5. الشوامرة محمد ، الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، كلية التربية، جامعة القدس المفتوحة ، 2007 .
6. علي بن يحي الشهرى: الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2002.
7. عيساوي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، 2012/2011 .
8. كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2003/2002 .
9. محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، تخصص علوم التربية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.
10. مشنان بركة ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة جامعة الحاج لخضر – باتنة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2016/2015.

11. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005.
 12. هزايمة، أحمد، رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة اربد، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان 1991.
 13. الزايد عبد الله عثمان، بيئة العمل و علاقتها بالرضى الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1417 هـ.
- ثالثا : مجلات و دوريات :**
1. أحمد غالب الهبوب، الجامعة وثقافة التغيير " دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية، المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة فيلادلفيا - ثقافة التغيير) الأبعاد الفكرية- العوامل- التمثيلات)، عمان، الأردن، 6-8- نوفمبر .
 2. أحمد غالب الهبوب، الجامعة وثقافة التغيير " دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية، المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة فيلادلفيا - ثقافة التغيير) الأبعاد الفكرية- العوامل- التمثيلات)، عمان، الأردن، 6-8- نوفمبر .
 3. بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر، مستوى رضا الأستاذ الجامعي و أثره على مردوديته بالمؤسسة الجامعية، عروض الأيام الوطنية الثالثة لعلم النفس وعلوم التربية، منشورات جامعة الجزائر، ج 2، 22 ماي 1998.
 4. خالدية مصطفى باسل، عطا محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد 5، جامعة بغداد، العراق، 2013.
 5. الرشيدة سليمان فضل الله و علي عبد الله الحاكم، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 18، 2017.
 6. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة للعلوم الاقتصادية والتسيير، العدد الأول، بسكرة، 2007.
 7. طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي، البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 12، العدد (1) جامعة الملك عبد العزيز، 1998.

8. عزيزون زهية ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات ،جامعة سكيكدة ، 2007/2006 .
9. مزياني الوناس ، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 2 ،جامعة ورقلة ،الجزائر، 2001
10. ياغي محمد عبد الفتاح " قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في القطاع السعودي " ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 13 ، العدد 2.
11. ياغي محمد عبد الفتاح " قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في القطاع السعودي " ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 13 ، العدد 2.

خامسا : المراجع باللغة الاجنبية

1. Michel de coster et francois pichault, traité de sociologie du travail, de boeck université, bruxelles, 1998, p 406
2. Van Dam, Nick J, A Tool for Decision Makers, DKCP, Publishing, Malaysia, 2001, P 22



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية



أثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي

إستمارة استبيان :

السادة والسيدات إطارات، موظفو المؤسسة: السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته...

تحية طيبة، وبعد

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي" دراسة حالة مديرية الضرائب ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على الاسئلة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة اجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من خلال

التعبير عن رأيكم بوضع علامة (X).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحظي بالسرية التامة.

تقبلوا فائق التحية والاحترام

إشراف الأستاذ:

الطالبان :

السنة الجامعية: 2018-2019

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يتكون هذا القسم من معلومات شخصية عنك يرجى منك وضع الإشارة (X) أمام ما يناسبك

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: [30-20] [40-31] [50-41] [60-51]
- 3-المستوى التعليمي: متوسط أو أقل ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة فأكثر
- 5-الصفة: دائم متعاقد
- 6-الوظيفة: مدير نائب مدير إطار عالي إطار

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين دور أبعاد الثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر، المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) امام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارة	الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
البعد الأول: القيم التنظيمية							
01	توجد قواعد تمكن الموظفين من التمييز بين الخطأ و الصواب و بالتالي ترشد و تراقب السلوك الانساني .						
02	تعمل المؤسسة على تشارك قيمها مع قيم الموظفين						
03	تعمل المديرية على توافق قيمها مع قيم الموظفين و المجتمع						
04	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين و بين الموظفين مع بعضهم						
05	توجد ثقة متبادلة بين الموظفين						
06	تتسم القواعد و التعليمات التنظيمية و نظم الحوافز و الاجور في المنظمة بالعدل						
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية							
07	توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات						
08	لدى الموظفين الرغبة في أن يتيح لهم نظام الاتصال الاداري حرية أكبر في تبادل الافكار بين المستويات المختلفة						
09	تحم المؤسسة بمعتقدات و اهداف الموظفين و التفغيرات التي يرغبون في حدوثها .						
10	تتحم المؤسسة بالتغييرات التي يرغب فيها الموظفين						
11	يلتزم الموظفين بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل المؤسسة						
12	يهتم الموظفين بتطوير علاقات العمل بين الاقسام المختلفة لبث روح التعاون والتكامل						
13	معتقدات الافراد تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية						

البعد الثالث: التوقعات التنظيمية						
					14	توفر المديرية الامان الوظيفي للموظف طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية
					15	يقوم الموظف ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي تتوقعها المديرية منه
					16	يحصل الموظف على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب
					17	تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير فرص التعلم والتطور للموظفين
البعد الرابع: الأعراف التنظيمية						
					18	ليس هناك استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المؤسسة
					19	يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة و مفاهيم مشتركة في ميدان العمل
					20	الاعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين
					21	المديرية تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية في العمل

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) امام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارة	الاستجابة			
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما
22	اشعر بالرضى عن عملي				
23	أفضل العمل بمهذه المؤسسة عن غيرها				
24	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل				
25	لا أجد صعوبة في تأدية عمل				
26	أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط				
27	توجد رقابة ذاتية من قبل الموظفين على عملهم				
28	بعض الامور الخاصة بعملي يمكن أن تكون أفضل مما هي عليه				
29	أشعر بأنني أكثر سعادة في عملي مقارنة بالكثير من الاخرين				
30	لا اضغط على نفسي للذهاب إلى عملي				
31	لا أشعر بالملل في عملي				
32	أنا أكثر اهتماما بعملي من زملائي				
33	أشعر بخيبة أمل عند وجودي في عملي				