

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (L.M.D)

الميدان: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

التخصص: تسويق مصرفي

عنوان المذكرة:

الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين
دراسة حالة: البنك الوطني
الجزائري وكالة تبسة

من إعداد الطالبين: إشراف الأستاذ:

- د. مراد مهدي

- آية قيزة

- العالية ملاح

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة في البحث |
|-------------------|----------------|----------------|
| د/ صورية مساني | أستاذ محاضر أ | رئيسا |
| د/ مهدي مراد | أستاذ محاضر أ | مشرفا ومقررا |
| د/ عبد المالك توي | أستاذ محاضر أ | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2022 – 2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (L.M.D)

الميدان: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

التخصص: تسويق مصرفي

عنوان المذكرة:

الثقافة التنظيمية و أثرها على الرضا

الوظيفي للعاملين

دراسة حالة: البنك

إشراف الأستاذ:

الوطني الجزائري

من إعداد الطالبين:

- آية قيزة

- العالوية ملاح

وكالة تبسة

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة في البحث |
|-------------------|----------------|----------------|
| د/ صورية مساني | أستاذ محاضر أ | رئيسا |
| د/ مهدي مراد | أستاذ محاضر أ | مشرفا ومقررا |
| د/ عبد المالك توي | أستاذ محاضر أ | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد بن عبد الله (ص)
ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

ونحمد الله حمدا كثيرا ذي الفضل العظيم الذي أكرمنا بالعلم وكلل عملنا هذا بالنجاح ومنحنا الصبر
على صعوبات المشوار.

كذلك نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل الأساتذة الذين قدموا لنا يد العون والمساعدة لإتمام هذا
العمل وكل أساتذة قسم العلوم التجارية الذين نلنا شرف التعلم على أيديهم و على رأسهم الأستاذ
المشرف "الدكتور مهدي" الذي أمدنا بالنصح والإرشاد من خلال ملاحظاته القيمة وتوجيهاته الدائمة التي
كانت عوننا لنا في إتمام هذا البحث .

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد و إلى كل زملاء
الدراسة والعمل مع خالص التمنيات بالنجاح والتوفيق للجميع.

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

أهدي تخرجي و ثمرة جهدي و ذروة سنام دراستي،

إلى مصدر الأمان إلى من استمد منه قوتي إلى عوني بعد الله إلى ضلعي الثابت

إليك أبي الغالي

إلى من لا تنساني بالدعاء في ليلها و نهارها إلى من مهدت لي طريق العلم إلى من كانت ملجئي

في هذه الرحلة إلى من لا أجد كلمات تعبر عن قيمتها.

إليك أمي الحبيبة.

إلى سندي في هذه الحياة إخوتي حفظهم الله و رعاهم

إلى فرحت عمري أخواتي

إلى صديقات العمر و رفيقات الدرب.

إلى من كانوا عوناً لنا من قريب أو بعيد.

إليكم كل الحب و التقدير...

آية قيزة

إهداء

اللهم أنفعنا بما علمتنا وعلمنا ما ينفعنا وزدنا علما

أهدي ثمرة جهدي إلى روعي والدي الطاهرة ألف رحمة ونور تنزل عليه و إلى نبع الحنان أمي

الغالية التي لا طالما غمرتنا بحبها حفظها الله ورعاها بالصحة و العافية و أدمها لنا حية تاج

على رؤوسنا ، إلى كل إخوتي و أخواتي وإلى كل الأهل والأصدقاء

إلى وطني الغالي حفظه الله من كل سوء

إلى كل من أحبهم في الله و في الله أحبوني

إلى كل من نسهم قلبي ولم ينسهم قلبي

العالية

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

I..... فهرس المحتويات

أ..... مقدمة العامة

الفصل الأول:

الإطار النظري والفكري للثقافة التنظيمية

7..... تمهيد

8..... المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

8..... المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها

8..... 1. تعريف الثقافة التنظيمية:

9..... 2. أهمية الثقافة التنظيمية:

9..... المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية، خصائصها والعوامل المؤثرة فيها

9..... 1. عناصر الثقافة التنظيمية:

10..... 2. خصائص الثقافة التنظيمية:

11..... 3- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

12..... د- اللغة التي تعبر من مجموعة عن الرموز سواء كانت منطوقة أو مكتوبة أو حركية.

12..... المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

12..... 1. المستوى الأول الأشياء المصنوعة والظاهرة:

12..... 2. المستوى الثاني القيم:

12..... 3. المستوى الثالث افتراضات ضمنية أساسية:

14..... المبحث الثاني: إدارة الثقافة التنظيمية في الواقع التنظيمي وأبعادها

14..... المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها

14..... 1. محددات بناء الثقافة التنظيمية:

15..... 2. الحفاظ على الثقافة التنظيمية:

16..... المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة

16..... 1. تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء والأداء:

17..... 2. تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية:

18..... 3- تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي:

20..... المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

| | |
|---------|--|
| 20..... | 1. البعد القيادي..... |
| 20..... | 2. البعد الإنساني..... |
| 21..... | 3. البعد التنظيمي..... |
| 21..... | المبحث الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي في الواقع التنظيمي..... |
| 22..... | المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي (التعريف والأهمية والخصائص)..... |
| 22..... | 1. تعريف الهيكل التنظيمي..... |
| 22..... | 2. أهمية الهيكل التنظيمي :..... |
| 23..... | 3. خصائص الهيكل التنظيمي : |
| | ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية لابد له من إتسامه بالخصائص التالية : التوازن ، |
| 23..... | المرونة ، الاستمرارية..... |
| 23..... | المطلب الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي..... |
| 23..... | 1. التعقيد:..... |
| 25..... | المطلب الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في الهيكل التنظيمي..... |
| 27..... | خلاصة الفصل..... |

الفصل الثاني:

الرضا الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

| | |
|---------|--|
| 8..... | المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي..... |
| 8..... | المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته..... |
| 8..... | 1. تعريف الرضا الوظيفي:..... |
| 8..... | 2. أهمية الرضا الوظيفي:..... |
| 9..... | 3. خصائص الرضا الوظيفي:..... |
| 10..... | المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي..... |
| 10..... | 1. عوامل تنظيمية:..... |
| 11..... | 2. عوامل شخصية:..... |
| 12..... | المطلب الثالث: مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي..... |
| 12..... | 1. مظاهر الرضا الوظيفي:..... |
| 13..... | 2. مظاهر عدم الرضا الوظيفي..... |
| 15..... | المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي..... |
| 15..... | المطلب الأول: نظرية ذات العاملين..... |

| | |
|---------|---|
| 16..... | المطلب الثاني: نظرية مارسو..... |
| 17..... | المطلب الثالث: نواتج الرضا الوظيفي..... |
| 19..... | المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالثقافة التنظيمية..... |
| 19..... | المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي..... |
| 20..... | المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي..... |
| 21..... | المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي..... |
| 21..... | 1. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي:..... |
| 22..... | 2. أثر العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي:..... |
| 22..... | 3. أثر البيئة المادية على الرضا الوظيفي:..... |
| 24..... | خلاصة الفصل:..... |

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية للبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة-

| | |
|---------|---|
| 27..... | المبحث الأول: تقديم عام للبنك الوطني الجزائري BNA..... |
| 27..... | المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري..... |
| 27..... | 1. نشأة البنك الوطني الجزائري:..... |
| 27..... | 2. مهام البنك الوطني الجزائري:..... |
| 28..... | 3- مكانة البنك الوطني الجزائري:..... |
| 28..... | المطلب الثاني: التعريف بالوكالة الرئيسية تبسة 491 "..... |
| 28..... | 1. نشأة الوكالة الرئيسية تبسة 491":..... |
| 28..... | 2. مهام الوكالة الرئيسية تبسة 491 "..... |
| 29..... | 3. أهداف الوكالة الرئيسية تبسة 491:..... |
| 29..... | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة 491..... |
| 30..... | 1. الإدارة العامة:..... |
| 31..... | 2. مصلحة العمليات مع الخارج:..... |
| 31..... | 3. مصلحة التعهدات والقروض:..... |
| 32..... | 3. مصلحة العلاقات مع الزبون:..... |
| 33..... | المبحث الثاني: منهجية وأداة الدراسة..... |
| 34..... | المطلب الأول: نموذج الدراسة..... |
| 34..... | 1. نموذج الدراسة:..... |

| | |
|---------|--|
| 35..... | 2. منهج الدراسة: |
| 45..... | المطلب الثالث: المعالجة الاحصائية والأساليب المستخدمة |
| 45..... | 1. الأساليب الاحصائية المستخدمة |
| 46..... | 2. صدق وثبات أداة الدراسة: |
| 48..... | 3. ثبات فقرات الاستبيان: |
| 63..... | المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين تجاه المحور الثاني (الرضا الوظيفي) |
| 70..... | المطلب الثالث: في قياس تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بوكالة bNA تبسة |
| 73..... | خلاصة |
| 75..... | الخاتمة العامة |
| 78..... | قائمة المصادر والمراجع |

قائمة الجداول

- 37..... جدول (1): توزيع افراد العينة حسب الجنس
- 38..... جدول (2): توزيع افراد العينة حسب العمر
- 41..... جدول (3): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة
- 44..... جدول (4): أبعاد ومحاور الاستبانة
- 45..... جدول (5): يوضح قيم المتوسط المرجح والمستوى المرفق له
- 47..... جدول (6): معاملات الصدق الداخلي للمحور الأول
- 48..... جدول (7): معاملات الصدق الداخلي للمحور الثاني
- 49..... جدول (8): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان
- 54..... جدول (9): الإحصاءات الوصفية للبعد الانساني
- 59..... جدول (10): الاحصاءات الوصفية للبعد القيادي
- 64..... جدول (11): الإحصاءات الوصفية ل فقرات المحور الثاني (الرضا الوظيفي)
- 71..... جدول (12): نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

قائمة الاشكال

- شكل (1): محددات الثقافة التنظيمية 14
- شكل (2): الثقافة التنظيمية والفعالية 17
- شكل (3) التأثيرات (ثقافة) هيكل (سياسات) 19
- شكل (4): تدرج الحاجات: نظرية مازلو 17
- شكل (5) الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية 33
- شكل (6): يوضح النموذج الفرضي للدراسة 35
- شكل (7): توزيع افراد العينة حسب الجنس 38
- شكل (8): توزيع افراد العينة حسب العمر 39
- شكل (9): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي 40
- شكل (10): توزيع افراد العينة حسب الاقدمية 41
- شكل (11): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة 42
- شكل (12): اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء 73

مقدمة العامة

حظي موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام الباحثين والدارسين نظرا لأهميته الكبيرة المتمثلة في نقل المعارف بالمؤسسة عن طريق توريث العلم جيلا بعد جيل ، نشرها للوعي الثقافي وحث موظفي المؤسسة على الالتزام وتحقيق الأهداف العامة وكذا الأهداف الاستراتيجية مع الخطط المستقبلية ، رسم خريطة الطريق لتنفيذ المؤسسة أعمالها بكل يسر ، دفع أفراد المؤسسة إلى المشاركة في صناعة واتخاذ القرار وكذا تشجيع موظفيها على الإبداع والابتكار والتجريب والمخاطرة.

وقد كان للدراسات الإدارية و النفسية في مجال السلوك الإنساني أثر بالغ أدى إلى تغيير جذري في النظرة إلى العامل و كيفية التعامل معه و التي أبرزت أن رفع الإنتاجية مرتبط بالجانب النفسي للعامل ومناخ العمل داخل المؤسسة.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد المفاهيم الحديثة و المهمة في الإدارة فالرضا الوظيفي يعني سعادة الموظف بعمله و حبه لوظيفته ، وتعد الثقافة التنظيمية عامل وسيط في تشكيل المناخ التنظيمي و الذي يمتلك تأثيرا واضحا على كل من الرضا الوظيفي وولاء و إنتماء العامل للمؤسسة ، فكلما كان الرضا الوظيفي عاليا كان بإمكاننا التنبؤ بالعديد من السلوكيات داخل المؤسسة مثل الأداء العالي و انخفاض معدلات دوران العمل و الغياب و التأخر عن العمل.

أولا: إشكالية البحث

تتمحور الإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة حول الإجابة على السؤال الموالي:

ما تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المصرفية ؟

وتندرج تحت هذا السؤال الرئيسي المطروح التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما المقصود بالثقافة التنظيمية ؟ و ما أهميتها؟
- 2- ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية ؟
- 3- ما الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحديد الهيكل التنظيمي ؟
- 4- ما المقصود بالرضا الوظيفي ؟ و ما هي أهميته وخصائصه ؟
- 5- ما هي أبرز النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ؟
- 6- ما هي المشاكل و المعوقات التي يواجهها الرضا الوظيفي ؟
- 7- ما دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي ؟

ثانيا - فرضيات البحث:

تتطلب دراسة المشكلة صياغة فرضيات تنسجم مع موضوع الدراسة بهدف معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة مصرفية، لذا قمنا بتقسيمها إلى فرضية عامة وفرضيات جزئية:

الفرضية العامة: الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي وهذا يتجسد من خلال إصدار التعليمات بالمؤسسة أو التهيئة الجيدة لمكان العمل.

الفرضيات الجزئية:

1- الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة أدائهم لأعمالهم ، وتكمن أهميتها تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة .

2- لثقافة التنظيمية ثلاث أبعاد: البعد القيادي ، البعد التنظيمي ، البعد الإنساني

3- تلعب الثقافة التنظيمية دور فعال في تحديد الهيكل التنظيمي من خلال القيام بدراسات إستطلاعية من طرف مؤسسها أو مسؤوليها لتحديد نوع الاستراتيجية، حجم المؤسسة و دورة حياتها ، تخصصها.

4- الرضا الوظيفي : هو الشعور النفسي بالإرتياح والقناعة أو السعادة من العمل ، تظهر أهميته في التزام العمال بمواعيد العمل ، انخفاض دوران العمل والغيابات .

5- تعد أبرز النظريات المفسرة للرضا الوظيفي هي : نظرية إشباع الحاجات ، نظرية إشباع القيمة ، نظرية الإدراك ، نظرية ماسلو

6- يواجه الرضا الوظيفي مشاكل ومعوقات نذكر من بينها مايلي :

- العوامل النفسية منها الإحباط

- الاحترام و التقدير

- عدم وضوح الأهداف و الصلاحيات

7- يكمن دور الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الرضا الوظيفي في ما يلي :

نأخذ مثال على هذا تهيئة مناخ العمل " عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية " يعمل على رفع الروح

المعنوية للعامل وبالتالي رضا وظيفي عالي سوف يحقق الإلتزام والكفاءة والفاعلية

ثالثا-أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية البالغة للثقافة التنظيمية والدور الفعال الذي تلعبه داخل المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة وتوضيح رؤية رسالة المؤسسة لموظفيها ولتحقيق كل هذا لابد من توفير المناخ الملائم واللوائح والتعليمات العادلة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعامل وبالتالي تحقيق الإنجاز المميز للمؤسسة حتى يتم تحقيق من الاملموس " قيم ومعتقدات وطرق تفكير " شيء ملموس " مصنوعات ومنتجات " أي تحقيق الإنتاجية.

إن المؤسسات المعاصرة يجب أن تتسلح بثقافة تنظيمية إيجابية و درجة عالية من المرونة حتى يمكنها تحقيق التحسين المرغوب فيه وخلق بيئة إيجابية مشجعة للعمل

رابعاً: أهداف البحث:

تهدف الدراسة بجزئها النظري والتطبيقي إلى التعرف على مدى قدرة الثقافة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وذلك من خلال دراستنا مايلي:

- التعرف على الثقافة التنظيمية بكل جوانبها
- دراسة الرضا الوظيفي دراسة شاملة
- العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي
- التعرف لمعوقات الرضا والوظيفي

خامساً: دوافع ومبررات اختيار موضوع البحث

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي :

- الأسباب الذاتية : وتتمثل في :
- الاهتمام الشخصي بدراسة الموضوع نظراً للأهمية الكبيرة التي يحظى بها
- الأسباب الموضوعية : تتمثل فيما يلي :
- قلة الدراسات في موضوعنا هذا و في كليتنا
- محاولة معرفة هل هناك تأثير فعلي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة المصرفية وهذا من خلال الدراسة الميدانية

سادساً - منهج البحث : للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي و الذي يناسب و يسمح بوصف الظاهرة المدروسة، وقد تم الاعتماد في دراسة الموضوع على المنهج الوصفي

في الجانب النظري من هذه الدراسة، لما في ذلك من جمع المعلومات و إيضاح للمفاهيم الأساسية ، أما المنهج التحليلي فكان في الجانب التطبيقي من الدراسة ، وذلك من خلال توزيع الاستبيان على عمال المصرف وجمع ومعالجة المعلومات ثم تحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) و استخلاص في النهاية النتائج.

سابعاً: حدود البحث

تمحورت صعوبات إنجاز بحثنا العلمي هذا فيما يلي :

- قلة المراجع المرتبطة مباشرة بموضوعنا
- صعوبة التحصل على المعلومات الضرورية لإنجاز الدراسة الميدانية خلال التبرص .

تاسعاً: خطة البحث

وللإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث تم حصر المقاربة النظرية في فصلين ، يضم الفصل الأول ثلاث مباحث ، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى مدخل مفاهيمي حول الثقافة التنظيمية، والمبحث الثاني تضمن إدارة الثقافة التنظيمية في الواقع التنظيمي و أبعاده ، أما المبحث الثالث تناول أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي.

أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى الرضا الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية وذلك من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى ماهية الرضا الوظيفي ، المبحث الثاني تضمن النظريات المفسرة له، المبحث الثالث تناول علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي.

وبالنسبة للفصل الثالث فتناول الدراسة الميدانية التي قادتنا إلى بنك (BNA) وتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث ، المبحث الأول تم فيه تقديم للبنك ، المبحث الثاني المبحث الثالث.

الفصل الأول:

الإطار النظري والفكري للثقافة التنظيمية

تمهيد

يتناول هذا الفصل أساسيات الثقافة التنظيمية ، حيث سنتحدث عن الثقافة التنظيمية و مفهومها و أهميتها في تحسين الأداء التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين. كما سنتعرض للعوامل المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية وأهميتها في نجاح المؤسسات و تحقيق اهدافها ، سنتناول أيضا خصائص الثقافة التنظيمية و عناصرها ، بالإضافة إلى دور الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الهيكل التنظيمي. كما سنتناول في هذا الفصل تعريف الهيكل التنظيمي و خصائصه و أبعاده . بناء على ما سبق سيتم تقسيم الفصل الأول إلى العناصر التالية:

- ✓ المبحث الأول:.....
- ✓ المبحث الثاني:.....
- ✓ المبحث الثالث:.....

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

أن الثقافة التنظيمية هي البطاقة التعريفية للمؤسسة في المجتمع فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فإنه لكل مؤسسة ثقافة خاصة تتميز بها و تتطور مع مرور الوقت .

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها

1. تعريف الثقافة التنظيمية:

1.1. التعريف الأول: يقصد بالثقافة التنظيمية تلك: "الفعاليات التي تحصل في الجماعة لتكوين شخصية أعضائها وتؤثر في سلوكهم، وتحصل هذه الفعاليات في المؤسسة وغالبا ما تكون منظورة، ويمكن لمس تأثيرها المهم من المثال التالي: إذا أكمل ثلاثة أفراد دراستهم الجامعية والتحق كل منهم بمؤسسة ما، كأن يلتحق أحدهم بالجيش والثاني للعمل في البنك والثالث في مؤسسة فنية، ثم التقوا بعد ثلاث أو أربع سنوات، سنجد بأن شخصية كل منهم تغيرت بأشكال مختلفة جذريا؛ وهي تغيرات مهمة جدا تؤثر على سلوكهم اليومي داخل المؤسسة وخارجها"¹.

2.1. التعريف الثاني: كما يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات"².

3.1. التعريف الثالث: و تعرف أيضا على أنها "مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة"³.

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي :

من التعاريف السابق يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي مجموعة المبادئ والمعتقدات والقيم التي يتشارك فيها أفراد المؤسسة، وتمثل النظام الذي يتبناه الأفراد ويتعاملون وفقه سواء فيما بينهم أو مع العالم الخارجي.

¹ - ناصر جرادان وأحمد عريقان، احمد المعاني: "إدارة التغيير والتطوير"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 148.

² - جمال الدين محمد المرسي: "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص: 13.

³ -مصطفى أحمد ابوبكر: "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص: 406.

2. أهمية الثقافة التنظيمية:

"أن نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجهات الاستراتيجية القيم الأساسية، المواقف، التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة¹.

ويمكن إبراز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد.
- العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين عملاءهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلموا بها، ومستويات الأداء، ومنهجيتها في حل المشكلات تحدد ثقافة المنظمة وتدريبهم عليهم، وتكافئهم على إتباعها².

- تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات

- تحقيق انتماء الأفراد للمؤسسة وتحيزهم

- تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد العاملين

- تمكن المؤسسة من التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الأفراد.

المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية، خصائصها والعوامل المؤثرة فيها

1. عناصر الثقافة التنظيمية:

تشمل الثقافة التنظيمية على عدة عناصر من أهمها:

¹ - عيساوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بأطروحة لنيل الماجستير، إشراف بوشيجي عائشة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تخصص حوكت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012، ص 36.

² - محمد بن علي بن حسن البيبي: "الثقافة التنظيمية لمدير المؤسسة ودورها في الإبداع الإداري، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إشراف سلطان بن سعيد بخاري كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 18.

2-1. القيم التنظيمية:

هي القيم في مكان ما أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، تكون هذه القيم مشتركة بين أفراد المؤسسة وتعد دستوراً أو مرجعاً داخلياً للأفراد، يحدد السلوك الجيد أو غير الجيد والإدراك الحسن من الشيء في التعاملات داخل المؤسسة¹.

والقيم هي ما يتعلق بالأفكار والفلسفة التي يتقاسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات، حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بينها:- المساواة بين العاملين، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

2-1. المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل²، ومن بين هذه المعتقدات ما هو إيجابي كالمساهمة في العمل الجماعي، الولاء والصدقة، وهناك ما هو سلبى وقد يلحق الضرر بالمؤسسة كالأنانية والغرور، وهناك تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز المعتقدات الإيجابية والعمل على التخلص من ما هو سلبى وقد يلحق الضرر بالمؤسسة.

3-1. العراف والتوقعات التنظيمية:

تمثل الأعراف تلك المعايير التي يلتزم بها الأفراد في المؤسسة ويعملون على احترامها وتطبيقها على اعتبار أنها مفيدة للمؤسسة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أفراد المؤسسة، إتباعها.

أما التوقعات التنظيمية تتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف و المؤسسة، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية³.

2. خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية نذكر منها ما يلي:

¹ - خضيرى كاظم محمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة الشارقة، حواء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 260.

² - بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة 1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 373.

³ - خضيرى كاظم محمود الفريجات، مرجع سبق ذكره، ص 266.

-تعتبر الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم¹.

-الثقافة التنظيمية تمتاز بخاصية إنسانية: أي أن الإنسان يمتاز بقدرته على الابتكار والتفاعل والرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته وانتقال القيم والمعايير التي تجدد سلوكه².

- تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تعرض له المجتمعات أو المؤسسات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءاً من ميزات الجماعة.

ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على إشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن وهذا الإشباع هو الذي يدعم القيم والخبرات والمهارات³.

- تتسم الثقافة التنظيمية بالخاصية التكاملية: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكيل نظاماً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الشفافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات⁴.

3- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

هناك الكثير من العوامل التي تساهل وتؤثر في الثقافة التنظيمية وتطورها وانتشارها بين أبناء المجتمع والمنظمة منها:

أ-المستوى العلي للفرد

ب-إلى قدرة الفرد على التغيير والتواصل.

ج-قدرة الفرد على التذكير والتذكر والاحتفاظ والتخزين

¹ - محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل، عمان، الأردن 2003، ص 310.

² - محمد بن غالب الصوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2006/2005، ص ص 15، 16.

³ - إسماعيل زكي محمد: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة العربية، الدوحة، قطر، 1986، ص 93.

⁴ - ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 326.

د- اللغة التي تعبر عن مجموعة من الرموز سواء كانت منطوقة أو مكتوبة أو حركية¹.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

يرى بعض المفكرين أن هناك ثلاث مستويات للثقافة من حيث المدى الزمني والوضوح، ويتم تشخيص كل مستوى بطريقة مختلفة؛ لذلك ينبغي دراسة الثقافة من خلال هذه المستويات الثلاثة، وهي الأشياء المصنوعة والظاهرة، والقيم، والافتراضات الضمنية الأساسية. وسيتم فيما يأتي توضيح هذه المستويات الثلاثة:

1. المستوى الأول الأشياء المصنوعة والظاهرة:

تندرج ضمن هذا المستوى الأشياء من صنع الإنسان، ابتداء من المكان والمباني وغير ذلك من أبعاد البيئة المادية، وكذلك الأبعاد الظاهرية من البيئة الاجتماعي كاللغة والسلوك الظاهري للأعضاء، فمثلا يعطي شكل المباني والأجهزة والأثاث والمكائن والديكورات فكرة عن ثقافة مؤسسة ما، فمكاتب المؤسسات العسكرية تختلف كثيرا عن مكاتب المؤسسات المصرفية مثلا، وهذه الاختلافات لا تعكس متطلبات العمل فقط بل أيضا نوع الثقافة. وينطبق الشيء ذاته عن اللغة المستخدمة والسلوك الظاهري للأعضاء فيما بينهم، فمثلا نجد في الأسرة التي تغرس ثقافة 'العمل الجاد' اهتماما كبيرا بأماكن الدراسة والكتاب، كما يناقش أعضاء الأسرة أداء الفرد ونجاحه وفشله، وتتباين الأسرة بالأداء الجيد. أما في ثقافة 'القوة' فنجد اهتماما كبيرا بأدوات الرياضة والدفاع عن النفس والهجوم، كما يكثر الكلام عما فعل هذا أو ذاك من نشاطات لها علاقة بالشجاعة أو الجبن.

2. المستوى الثاني القيم:

وهو المستوى الأقل ظاهريا للثقافة والتي القيم ما يتم اعتباره ويستحق التفضيل أي ما هو صحيح أو خاطئ؛ فكل ثقافة تغرس في أعضاء المجموعة قيم تساعد في تحديد السلوك المقبول والسلوك المرفوض، كما تساعد في تحديد ما هو جميل وصحيح بمعنى تشكل الأساس للبعد الاول الظاهري، فمثلا ثقافة إتقان العمل يعدّ من النجاح والتفوق، في حين نجد في ثقافة القوة التركيز على قيم الفوز على الآخرين والتغلب عليهم.

3. المستوى الثالث افتراضات ضمنية أساسية:

هذا البعد أقل ظاهريا فمثلا لو سألنا أنفسنا لماذا تغرس بعض الأسر في أفرادها ثقافة الدراسة وبذل الجهد في العمل، سنجد بأن ذلك - تفترض ضمنا- بأن النجاح والتفوق في الحياة يحصل نتيجة بذل الجهد في الدراسة والعمل، في حين تفترض ثقافة القوة بأنها تعيش في بيئة تنطوي على مخاطر بدنية مصدرها أشخاص آخرون، وأن البقاء هو لمن يستطيع أن يتغلب على هؤلاء وهذه الافتراضات ضمنية وقد لا تكون شعورية، إلا أنها بالغة الأهمية تعتمد على كل نظم القيم والذي ينعكس بدوره على الأشياء والسلوك الظاهري.

¹ - محمد باشري، شعبان مذكور، وفهبي، 2017، ص، ص 168-169.

هذه المستويات الثلاثة مهمة لتشخيص ثقافة مؤسسة ما وأيضا لتغييرها؛ ويجب أن تكون منسقة مع بعضها البعض، لهذا فإن واحدة من وسائل تغيير الثقافة هي بالتغيير المعتمد لأحد المستويات الثلاثة المذكورة آنفا هذا ما سيولد الفراغ لدى الأفراد؛ ويدفعهم لتغيير الأبعاد الأخرى، فمثلا إذا بدأت الإدارة بتغيير المستوى الثاني بغرس قيم جديدة من خلال تغيير بعض أنظمة المكافآت أو التدريب فهذا سيدفع لتغيير الأبعاد الظاهرية كاللغة والافتراضات الضمنية (المستويين الأول والثالث) أيضا¹.

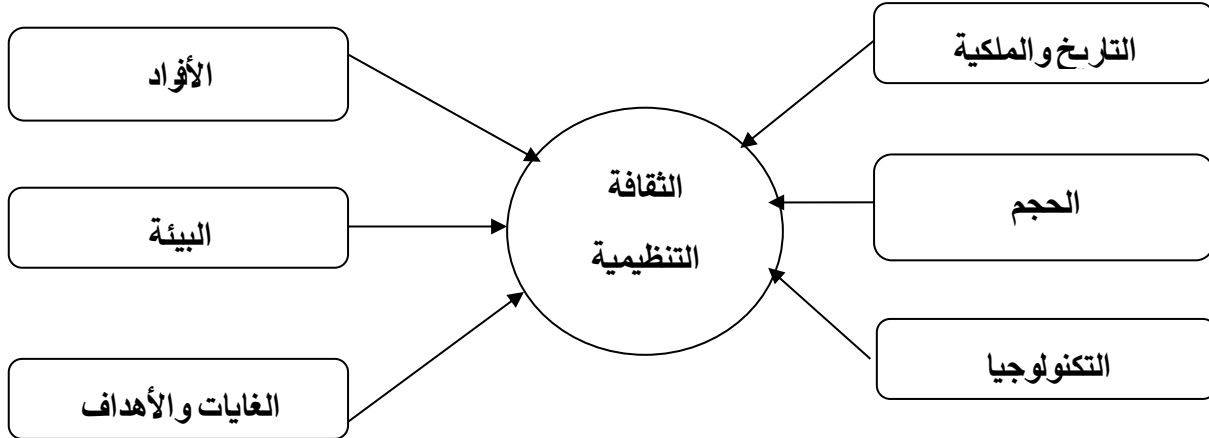
¹ . ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 147-148.

المبحث الثاني: إدارة الثقافة التنظيمية في الواقع التنظيمي وأبعادها

المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها

الثقافة التنظيمية هي نتائج بصمات مؤسسها الأوائل ونتائج التراكمات السابقة التي تشكل هويتها وثقافتها التي يشترك فيها إدارتها وعمالها، وهي نتائج جملة المواقف الجماعية والرموز والقيم والآراء الخاصة وطرق التفكير.

1. محددات بناء الثقافة التنظيمية:



شكل (1): محددات الثقافة التنظيمية

المصدر: جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

من خلال هذا الشكل الذي استهدف تحليل وتشخيص محددات بناء الثقافة التنظيمية، يتضح وجود بيئة محددات للثقافة التنظيمية هي:¹

-التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوع القيادات التي تبادلت بإدارتها جزءاً من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية، جانب آخر من الثقافة السائدة في المؤسسة.

-الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسة الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة ونمط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باختبارات الحجم.

¹ - ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013، ص 225.

- التكنولوجيا: على سبيل المثال: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بتوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال: المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... سوف تؤثر على الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

- 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 يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

2. الحفاظ على الثقافة التنظيمية:

يعد تشكيل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة يجب العمل على ضمان ديمومتها والعمل بها من خلال عدة وسائل من أهمها:

1-2 إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المؤسسة الرئيسية، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المؤسسة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع العاملين والتدريب والتطوير، قياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.¹

2-2 قدرة الإنسان على التعبير والاتصال: إن قدرة الإنسان على التعبير الثقافة، هذا له أثر كبير بامتداد أثر الثقافة عبر الأجيال، من خلال نقل المعلومات من فرد إلى آخر ومن جيل إلى جيل آخر، وبذلك ترسخ المؤسسة عناصر ثقافتها من قيم ومعتقدات في الأفراد الجدد وفي كل جيل يمر بالمؤسسة.²

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار الحامد، الأردن، 2009، ص316

² رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار الهيداء، الأردن، 2009، ص 177

2-3 أفعال وممارسات الإدارة العليا: حيث من الواجب على الإدارة العليا ورؤساء العمل على نشر وترسيخ القيم والسلوكيات المفروض اتباعها داخل المؤسسة من خلال تبنيها والعمل وفقها وتوفير الجو التنظيمي المناسب والالتزام بكل الأقوال والأفعال أمام أفراد المؤسسة لتعزيز ثقمتهم في المؤسسة وتنمية إحساسهم بالانتماء إليها.

2-4 نظم العوائد الشاملة: هذه النظم ليست مقتصرة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء وبإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات وجعل هذه المعايير أبعاد للثقافة داخل المؤسسة وترسيخها من جيل لآخر.¹

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة

إن المؤسسة الأكثر نجاحا وفعالية هي المؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع متغيرات المحيط وتعقيداته، وتؤثر على هذه التغيرات والمستجدات على اختلاف أنواعها وأهميتها. ومن بين المتغيرات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين نذكر: فعالية المؤسسة، الانتماء والولاء، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الأداء....

1. تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء والأداء:

يتميز العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء تجاه المؤسسات فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج ايجابية عليها.²

حيث أن الثقافة القوية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية للأفراد وهذا ما يؤثر على طرق أدائهم لأعمالهم بحيث تنسجم أهدافهم وطموحاتهم مع أهداف وطموحات مؤسستهم.

فإن فهم ثقافات العمل الموجودة داخل المؤسسة، اتجاهاتها وكيفية تطويرها يعتبر نقطة انطلاق في تحديد الأهداف الأكثر فعالية لدعم الثقافة التي تتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها.³

ومن إيجابيات شعور الأفراد بالولاء ، والانتماء للمؤسسة من خلال تأثرهم بالثقافة التنظيمية السائدة نذكر:

- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي إلى حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة

¹ خيضر كاظم حمود الفرجان، موسى سلامة اللوزي، إلهام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2009، ص 268

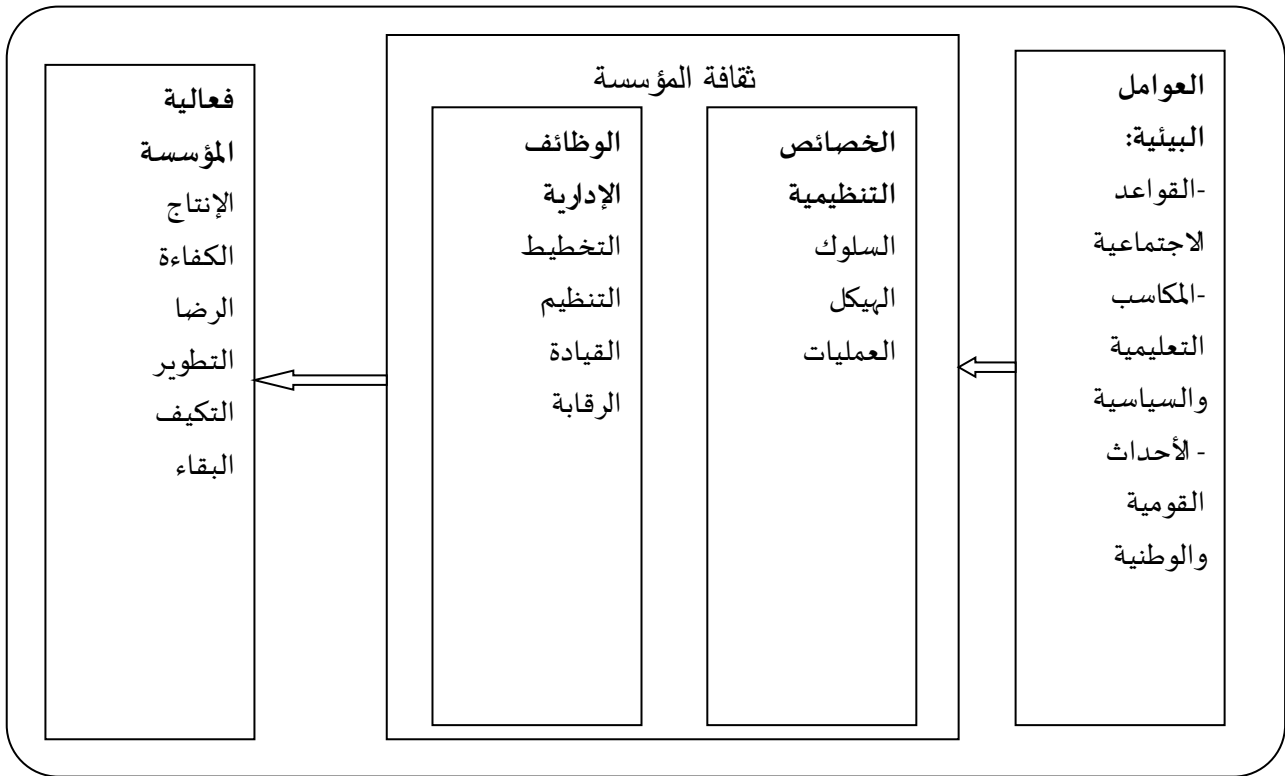
² حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 321

³ كامل بريار: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المناهل اللبنانية، لبنان، 2008، ص 33

- جذب أفضل العاملين والمحافظه عليهم لأن العامل غير الوفي لا يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء والحرص على اختيارهم والاحتفاظ بهم والعمل على إسعادهم.
- جذب أفضل الزبائن حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة اتجاه منتجات المؤسسة وخدماتها نظرا للقيمة المرتفعة لما تقدمه المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة قاعدة الزبائن المتميزين.
- جذب أفضل المساهمين والمستثمرين.

2. تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية:

يمكن توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المؤسسة في الشكل الموالي:



شكل (2): الثقافة التنظيمية والفعالية

المصدر: ثابت عبد الرحمان، إدريس وجمال الدين محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر/2003، ص 400.

إن فعالية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية أي بمعنى أن تتضمن هذه الثقافة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة والتغيرات التي تحدث فيها.¹

أما فيما يتعلق بالثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المؤسسة مناسبة وداعمة لإستراتيجيتها، فإن الثقافة التنظيمية الناجحة هي القادرة على تحقيق الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة وتعمل في نفس الوقت على إشباع حاجات العاملين من أجل جعل المؤسسة يحقق أهدافها بكفاءة عالية.²

وبما أن الفعالية ترتبط بتحقيق المؤسسة لأهدافها سواء الإستراتيجية أو التكتيكية والتشغيلية فإن ضمان تحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية يتطلب تكييف العناصر الرئيسية في المؤسسة وفي الثقافة التنظيمية السائدة من خلال العمل على إيجاد تفاعل بين هذه العناصر لتنفيذ الإستراتيجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

فالفعالية التنظيمية هي إحدى أبرز الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها باعتبارها المعبر الحقيقي لتحقيق أهدافها الحالية المستقبلية.

فإذا كان هناك تعارض بين هذه العناصر وبين حاجات الفرد والمؤسسة تكون هناك صعوبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة خاصة في ثقافة تنظيمية تنطوي على البيروقراطية والنمطية والرسمية في تعاملاتها الداخلية وحتى الخارجية، هذا ما يجعل الفرد عاجزاً عن الخلق والإبداع وتبني السلوك الناجح.³

3- تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، يستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات، الخ وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق من الفعالية للمؤسسة.⁴

الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافات القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى

¹ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 320

² وائل محمد صبيحي، إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، 2007، ص 452

³ أمل مصطفى عصفور

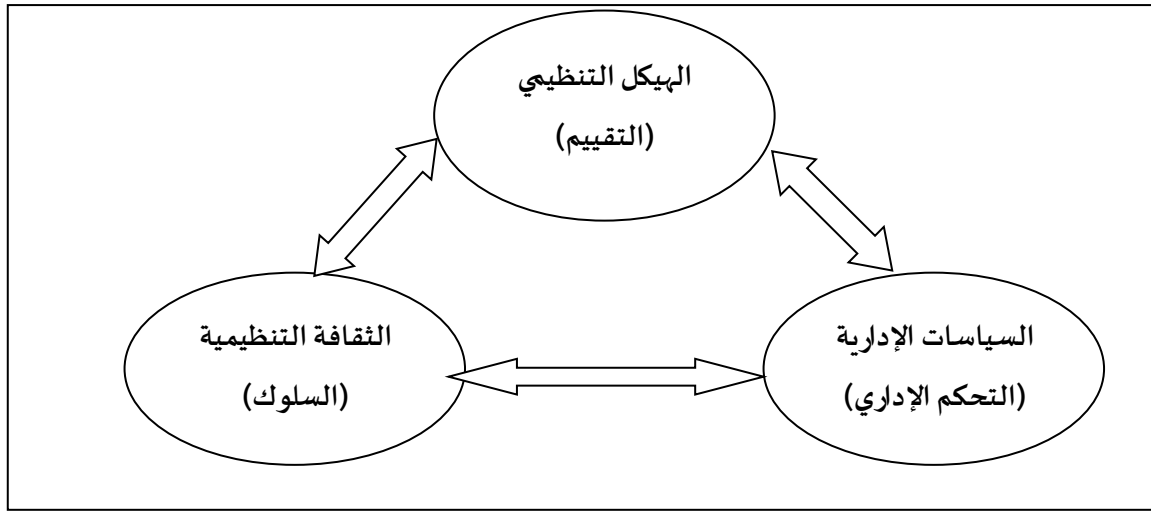
⁴ كامل بربرا، مرجع سابق، ص 171

الوسائل الهيكلية الرقابية في المؤسسة وعليه يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

والثقافة التنظيمية بما تضمنه من معتقدات وقيم ومبادئ مشتركة بين أفراد المؤسسة يجعل عملية الاتصال أسهل وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وبسط عملية اتخاذ القرارات.

فالهيكلة التنظيمية والثقافة التنظيمية كلاهما آليات تسبق في المؤسسة، فالهيكلة هو تلك الآلية التي تستخدم في إدماج الأنشطة التنظيمية، بينما الثقافة التنظيمية فهي آلية دمج سلوكيات وقيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة¹.

فيما يلي يتضح أكثر التأثير المتبادل بين كل من الثقافة التنظيمية والهيكلة التنظيمية:



شكل (3) التأثيرات (ثقافة) هيكل (سياسات).

Source : Alfredo langara, « culture, structure, and politics (the CUSP Model): Intel corporation, 13 november 2008.

يتضح لنا من خلال الشكل السابق ما يلي:

- العلاقة: هيكل ثقافة: يوفر الهيكل التنظيمي الديناميكية للسلوكيات والممارسات الصادرة عن الأفراد فالثقافة هي بمثابة آلية التغذية العكسية لبقاء الهيكل التنظيمي ودعم فلسفة المؤسسة.
- العلاقة: هيكل سياسات: تتمثل في توزيع السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف.

¹ Berwgn Clayton and other, « Organization culture and structer, august 2005, pdf ,document internet;

- العلاقة: ثقافة / إذا كانت السياسات الإدارية قوية فإنها تؤثر بشكل كبير على الثقافة السائدة وهذه الأخيرة تساهم في بناء الإطار العام لسياسة الإدارة.

من خلال ما سبق اتضح لنا أن للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على الهيكل التنظيمي وفعالية الإجراءات التنظيمية وسياسات العمل، حيث أن الثقافات القوية تدعم فلسفة الإدارة بالمشاركة وتركز على عدم الرسمية في التعاملات.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

1. البعد القيادي

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الغدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها. وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي فرضا موجزا للعناصر السبعة المكونة للبعد الخاص بالقيادة.

- إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه.
- دور الإدارة وأسلوبها.
- إدراك المسؤولية.
- الدافعية والسلوك البشري.
- قيادة التغيير بالمنظمة
- المشاركة والملكية والمخاطرة.

2. البعد الإنساني

يشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية:

- قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم.
- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين.
- حجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية للفرد.
- التطور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

- عدد ساعات العمل ومواعيده.
- العدالة والمساواة في معاملة العاملين.
- المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز.

3. البعد التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والاقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية:

- طبيعة الاتصالات.
- إقبال الأفراد على العمل الجماعي.
- توزيع المهام والأدوار ومعرفتها.
- الإيمان بأهمية التدريب.
- مواصلة التعليم.
- مدى استقرار الأهداف.
- متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ¹.

المبحث الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي في الواقع التنظيمي

.....

¹ علاء الدين خبايا، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة سطيف، 1، العدد 5، ديسمبر 2016، ص 91-92.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي (التعريف والأهمية والخصائص)

1. تعريف الهيكل التنظيمي

يقول Robert Appleby بأنّ الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات ... وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي¹.

كما يعرف بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين².

كما يعرف الهيكل التنظيمي من زاوية التنظيم ذاته بأنه: الهيكل الذي يحدد العمل المطلوب أداءه من كل عضو في المؤسسة وكذلك العلاقات بين أعضاء المؤسسة بهدف أن تكون جهودهم أكثر كفاءة حتى تحقيق أهداف المؤسسة³.

ومما سبق يمكننا القول بأن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والأجزاء، كما يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال، بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

2. أهمية الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال ثلاث مجالات رئيسية وهي كالاتي⁴:

1- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح

2- تسهيل وتحديد أدوار الأفراد في المؤسسة

3- المساعدة في اتخاذ القرارات

و تندرج تحت كل من هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها أن من خلالها المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة ومن هذه المجالات الفرعية نذكر ما يلي :

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة

¹ د. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة "الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، دار الحامد للنشر، ط 3، 2006، ص 45.

² د. نعيم إبراهيم الظاهر، النظم الإدارية، د.ط، 2009، ص 54.

³ د. راند يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، الطبعة الأولى، 2009، ص 162.

⁴ حسين محمد حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 104-105.

- تفادي التداخل والإزدواجية بين الأنشطة والعمليات
- تجنب الإختناقات في العمل
- تحقيق الإنسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة و الأدوار
- تمكين المنظمة من الإستجابة للتغيرات في داخله وخارجها و العمل على التكيف مع هذه المتغيرات

3. خصائص الهيكل التنظيمي :

- تحديد الهدف
- تحديد أوجه النشاط
- تقسيم النشاط إلى رئيسي وفرعي
- تحديد إختصاص كل قسم
- تحديد علاقات السلطة
- تحديد الوظائف القيادية والإشرافية و التنفيذية

و لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية لابد له من إتسامه بالخصائص التالية : التوازن ، المرونة ، الاستمرارية¹.

المطلب الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاثة أبعاد جوهرية تتمثل في:

1.1. التعقيد:

يقصد بالتعقيد درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة وهناك تمايز أفقي وتمايز عمودي وتمايز جغرافي وسيتم تقديم شرح لكل منهما:

1.1. التمايز أو الاختلاف الأفقي: يشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء وطبيعة المهام التي تنجز والمستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل في هذا القسم أو ذاك.

فكلما ازدادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارة عالية تكون المؤسسة (بدلي المنظمة بالمؤسسة ووحدي المصطلحات يا طالبة) أكثر تعقيدا بسبب التباين في تطلعات الأفراد إنَّ هذا التباين الكبير يجعل من الصعوبة لأعضاء المؤسسة الاتصال والتفاهم مع بعضهم البعض، كما تصبح عملية تنسيق الأنشطة

¹ . هشام عبد الله الغريبي ، نظرية المنظمة ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص : 33.

المختلفة عملية صعبة بالنسبة للإدارة، والواقع فإنّ أكثر المتغيرات وضوحاً بالنسبة للتمايز الأفقي في المؤسسة هي تقسيم العمل والتخصص الذي بموجبه يؤدي الفرد مجموعة من الأنشطة المهنية والتي يمكن إنجازها عن طريق تقسيم العمل بشكل سليم.

2.1. التمايز العمودي: يقصد بهذا النوع من التمايز البعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل؛ فالتمايز يزداد وكذلك التعقيد بزيادة عدد المستويات الإدارية في المؤسسة، إذ كلما ازداد عدد المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أو الدنيا ازدادت احتمالات التشويش وعدم الدقة في الاتصالات بين المستويات، كما تزداد صعوبة تنسيق القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وازدادت أيضاً عند الإدارة صعوبة التعرف الدقيق على الأعمال التنفيذية في المستويات الدنيا.

ولابدّ بمن الإشارة إلى أنّ التعقيد الأفقي ليس مستقلاً عن التعقيد العمودي، فالتمايز الأفقي يمكن أن يفهم بشكل أفضل كنتيجة لزيادة التمايز العمودي. إذ كلما ازداد التخصص ازدادت أهمية تنسيق المهام، ولأنّ ازدياد التمايز الأفقي يعني تزايد احتياجات الأفراد إلى برامج تدريبية وإلى زيادة التباين في خلفياتهم الشخصية إلى درجة قد يجعل من ملائمة تخصصهم لجميع مهام المنظمة شيئاً صعباً¹.

3.1. التمايز الجغرافي: إنّ العنصر الثالث في مجال تحديد مستوى تعقيد المؤسسة ويقصد بالتمايز الجغرافي مدى انتشار مكاتب المؤسسة وأقسامها أو فروعها على مساحة جغرافية واسعة، إذن هو مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة أو بين الأفراد أو الفروع، والملاحظ أنه كلما ازداد الانتشار الجغرافي بين الوحدات أو الفروع ازداد التعقيد، فالمؤسسة الصناعية ممكن أن تتمايز أفقياً عندما تفصل بين وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج، وعندما يتم إنجاز الأنشطة التسويقية في عدة مدن وتركز وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج في مدينة واحدة فقط.

وبالإمكان أيضاً ملاحظة التمايز المكاني أو الجغرافي مع التمايز العمودي ففي الوقت الذي تكون فيه جميع الهياكل الطويلة أكثر تعقيداً من الهياكل المسطحة، فإن المؤسسة ذات الهيكل المسطح التي تتوزع فيها الصلاحيات جغرافياً هي أكثر تعقيداً من مؤسسة تتركز إدارتها في موقع واحد.

4.1. الرسمية: يقصد بالرسمية الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها، لأنّ هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك، والملاحظ أنه كلما ازدادت رسمية العمل قلّت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المؤسسة، كما تقلّ مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل. ويتوقع العاملون دائماً أنّ إنجاز أعمالهم سيتم بأسلوب نمطي موحد وأن مخرجات هذه الأعمال ستكون موحدة أو متشابهة أيضاً فهناك توصيف واضح

¹ مؤيد سعيد سالم: "نظرية المنظمة الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص: 62-64.

للووظائف، وهناك أيضا العديد من القواعد والإجراءات التنظيمية التي تغطي مختلف العمليات في المؤسسة، أما لو كانت الرسمية يكون عمل الفرد أو سلوكه في العمل غير مبرمج أو مبرمج ولكن بشكل قليل، الأمر الذي سيوفر له حرية كبيرة في إنجاز عمل وعليه فإن الرسمية هي مقياس للمعيارية أيضا.

يرى البعض من الباحثين أن تكون الرسمية موثقة أي أن تكون قواعد وإجراءات العمل مكتوبة بشكل الرسمية، هناك من يؤكد على ضرورة ذلك، وهم يعرفون الرسمية تبعاً لذلك بأنها المدى الذي تكون فيه القواعد والإجراءات والتعليمات والاتصالات مكتوبة. لذلك فغن قياس الرسمية وفقاً لهذا التعريف سيتم من خلال الأدلة الخاصة بالسياسات والإجراءات والقواعد، وكذلك مواصفات الوظيفة، والقوانين أو القرارات الإدارية ذات العلاقة بوظيفة من الوظائف، وهناك من يقول أن الرسمية تنتج وتتمارس عن طريق التقاليد المتبعة في العمل، فالموظف يكتسب من خلال عمله مع الآخرين تقاليد عمل محددة ولذلك لا داعي لأن تكون الرسمية مكتوبة أو موثقة. ولا شك أن دراسة درجة الرسمية هنا يعتمد بالدرجة الأولى على قياس اتجاهات العاملين بخصوص مدى انتشار أو ممارسة الرسمية إلى جانب اعتماد الباحثين على المعايير الموثقة الأخرى.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن درجة الرسمية قد تتغير بشكل كبير بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة. إذ أن هناك أعمال محددة لا تحتاج إلى رسم عالية، كما هي الحال بالنسبة لمحاضرة الأستاذ في الجامعة. بينما الموظف الذي يعمل في قسم تسجيل الطلبة عليه أن يتبع خطوات محددة في تسجيل الطلاب وتوثيق نتائجهم الفصلية أو السنوية بدقة عالية، وهذه الخطوات تملها عليه إدارة الكلية.

5.1 المركزية: وقصد بالمركزية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى. وكلما ازداد تمركز القرار ازدادت درجة المركزية. علماً أنه لا توجد في الحياة العملية في منظمات الأعمال مركزية أو لامركزية مطلقة، وتعني اللامركزية توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا¹.

المطلب الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في الهيكل التنظيمي

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي نفسها التي تعمل على تحديد الهيكل التنظيمي.

1- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة و نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزء من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ، محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

2- الحجم :

¹ مؤيد سعيد سالم: "مرجع سبق ذكره" ، ص ص: 66-69.

لايعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة و أنماط الإتصالات و نماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر بإعتبارات الحجم

3- التكنولوجيا:

على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء و المهارات الشخصية.

4- الغايات و الأهداف : تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات و الأهداف التي تسعى إلى تحقيق الريادة في

خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية

5- البيئة : فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية من عملاء

ومنافسين وموردين وعاملين .. إلخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها و تشكل بها ثقافتها

6- الأفراد : تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل ، و كذلك تفضيلات العاملين

للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة و كذلك ثقافتها المميزة ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون و العكس صحيح (1). بالإضافة إلى المحددات الآتية:

7- الإستراتيجية : كلمة يونانية تعني فن قيادة المعارك والجوش و تتبنى المؤسسة إستراتيجياتها في إطار

واحدة من الإستراتيجيات الشاملة فهل هي السيطرة بالتكاليف أو التمييز أو التركيز

8- البحوث الإستطلاعية : هي بحوث تقوم بها مؤسسات خاصة بالبحوث و الدراسات و ذلك من خلال

القيام بعمليات مسح على مستوى محيط وبيئة المؤسسة وجمع كل البيانات و تحليلها ثم تقييمها وعرضها على متخذي القرارات ، بحيث تؤدي إلى زيادة فعالية ودقة القرارات وتخفيض المخاطر بها.

9- دورة حياة المؤسسة (2): يشير مفهوم دورة حياة المؤسسة ، إلى أن المؤسسة نمط من أنماط التغيير الذي

يمكن التنبؤ به و إن لها دورة حيات تمر بها عبر عملية تتابعية أثناء نموها ، و إن هناك 5 مراحل أساسية لهذه الدورة

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية عنصر أساسي وفعال داخل المنظمة، لأنها تجمع بين شخصيات العمال وأنماط سلوكهم واتجاهاتهم وإدراكهم لتعطي تلك التوليفة الأساسية في إنجاز خطط المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني:

الرضا الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

تمهيد

يعد الرضا الوظيفي أو المهني من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومثير في الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضي عنه الفرد حاليا قد لا يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضا في المستقبل.

ولا شك أن دراسة رؤساء المؤسسات للرضا عن العمل عند مرؤوسهم هي عملية تقويم شاملة تعطي جميع العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتكشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم تطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة.

فالرضا الوظيفي ما هو إلا بجميع الظروف النفسية والفيزيولوجية والبيئية التي تحيط علاقة العامل بزلاءه ورؤساءه وتتوافق مع شخصية والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعملتي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

لقد استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وبعض العلوم الأخرى ذات العلاقة، ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بفهوم الرضا الوظيفي للفرد ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى رضا الموظف عن عمله.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

1. تعريف الرضا الوظيفي:

- يعرفه هوبوك (Hoppock) عام 1935م إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: "إنني راض عن وظيفتي"¹.
- ويعرف الرضا الوظيفي بأنه وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضى عنه².
- كذلك يعرف بأنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن أدائهم لما تقدمه الوظيفة (العمل) لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم) وعليه فإنه كلما قلّت الفجوة بين الإداريين كلما ازداد رضا العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنشأة"³.

ويمكننا القول أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.

2. أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري وحتى 1976 كان يفوق عدد هذه البحوث الثلاثة آلاف بحث. وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظراً لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل. كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

ولا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثورة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات أعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل

¹ د. علاء عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، ص 85.

² د. محود أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2014، ص 247.

³ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، د.ط، 2003، ص 230.

البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن تسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله.

إذا يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم ... وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وتسير بها حتما إلى الفشل مما جعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات.

إنّ فهم وإدراك دوافع الموظفين في مجال العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل¹.

3. خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مدخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص فيه يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والانتاج لتحقيق أهداف العمل.

¹ د. علال عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

- الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً عن رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم¹.

المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة منها الفرد نفسه وبيئة عمله ومنها ما يعود لرؤسائه وبعض العوامل الأخرى. وأهم هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

1. عوامل تنظيمية:

وتندرج تحتها العوامل التالية:

أ/ نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعروا لفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العائد.

تشير البحوث المعنية بالتغير الرئيسي بوضوح إلى أن التغير لن يحدث إلا إذا كان لدى الأفراد سبب يدعوهم إلى التغيير، إذ أن أنظمة مكافأة الفرد مقابل الأداء الجيد تمنح الأفراد سبب لأداء أعمالهم بشكل جيد. ولكن بدلا من أن تمنحهم سببا للتغيير فإنها تقدم لهم أسبابا تدعوهم إلى عدم التغيير. وفي أغلب الحالات تتمثل أفضل البدائل عن نظام مكافأة الفرد مقابل الأداء في نظام المشاركة في الأرباح أو الخطط المبنية على جرد الأسهم والتي يتكافئ الأفراد على النجاح الكلي الذي تحققه المؤسسة. وفي حالة المؤسسات الكبيرة قد يتعين على الخطط التركيز على أداء وحدة العمل أو أداء المجموعات بدلا من الأداء الكلي للمؤسسة. وعندما تقوم المؤسسات بتحديد الرواتب والعلاوات والمكافآت التي تدفعها للأفراد على أساس الأداء الكلي للمؤسسة فإن بذلك الإجراء تهيء ليس فقط السبب الداعي إلى التغيير، ولكن توفر أيضا المبررات الداعية إلى تنفيذ التغيير اللازم على الصعيدين الاستراتيجي والتشغيلي وتطبيقها بصورة فاعلة.

¹ منال البارودي "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين" المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2015، ص 38-

ويذكر إدوارد لولر بأنه نتيجة للأبحاث التي قام بها بعد تنفيذ معظم جهود التغيير التي تتضمن إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وإعادة هندسة المؤسسة، يكون أكثر فاعلية إذا كانت المكافأة مبنية على أساس الأداء المؤسسي، إذ تؤدي المكافآت التي تمنح إلى تحفيز الأفراد كي يسألوا باستمرار عن الكيفية التي تمكنهم من القيام بشكل أفضل، ومن ثم يركز الأفراد جهودهم على كيفية تحسين الأداء وأن يكونوا أكثر رضا ورغبة في قبول التغيير عندما يدفع لهم مبنيا على حصتهم في الربح والأداء الكلي للأسهم في مؤسستهم.

ب/ الإشراف: ويتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمؤوسيه ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذهم بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومؤوسيه.

إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن عمله. والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم.

ج/ سياسة المنظمة: إن المنظمة التي يعمل بها الفرد تعدّ من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا عن العمل أو عدمه، فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة الوطيدة بين العامل والمنظمة التي يعمل بها. وتعتمد المنظمة في فاعليتها ونجاحها على المزاوجة بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها مع حاجات وتوقعات الأفراد العاملين.

إن الاهتمام بالمحافظة على كيان المنظمة يكون قاعدة أساسية لرضا الأفراد وبالتالي ولاءهم التنظيمي، والفرد المخلص الراضي تجاه المنظمة سوف يدعم التغييرات الطرفية لأهدافها المحسوبة لضمان بقائها ونموها.

ويؤكد (ماهر) إلى ضرورة وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل توضح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه.

د/ بيئة العمل: ويقصد بذلك بيئة العمل الداخلية والمشملة على مساحة مكان العمل، مستوى النظافة، الإضاءة، التهوية، التكييف، صلاحية الآليات للعميل، وجود وسائل للترفيه يستخدمها العامل خارج الدوام. وبالنسبة لبيئة العمل الخارجية يذكر كارستن جين بأن لعوامل البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة دورها التأثيري على مستوى رضا العاملين ومن ذلك تأثير الظروف الاقتصادية السائدة وما هي عليه من كساد أو ازدهار على وجه الخصوص فيما يتعلق برضا العاملين عن الرواتب والحوافز المادية بشكل عام. وعموماً فإن توفير ظروف عمل مناسبة يؤدي إلى تهيئة جو العمل مما يساعد على رفع كفاءة الانتاج، وهذه الظروف المناسبة كذلك تؤدي إلى رضا العامل وبالتالي انخفاض معدلات الغياب والحوادث والإصابات.

2. عوامل شخصية:

ومن أهمها ما يلي:

أ- احترام الذات: يذكر كل من (عبد الوهاب وخطاب) بأن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله، سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعته وظيفته ووجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة

التي ينتهي إليها له تأثير كبير على توفير احترام الذات للفرد الذي إذا تم إشباعها يؤدي إلى الرضا عن العمل من خلال هذا المركز إضافة إلى تبعية العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة، الاداء، الإنجاز وكذلك العوامل التنظيمية الأخرى.

وكلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة يكونون غير راضين عن العمل.

ب- الاستعداد: فكلما كان الاستعداد إيجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أداءه الوظيفي ويرتفع معدل إنتاجيته لزيادة قدراته وهذا لا شك يزيد من رضا العامل عن عمله.

ت- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد استياء الفرد¹.

المطلب الثالث: مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي

1. مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن أن نستدل على الرضا عن المهنة بالنسبة للمعلم عند أدائه لعمله من خلال بعض المظاهر التي سوف نتصل بسلوكه في العمل هي:

- الإنتاجية المرتفعة: إنّ العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة دائما إنتاجية مرتفعة من جانب المعلم، وهذه الكفاءة الإنتاجية ترجع إلى إحساس المعلم بالانتماء للمؤسسة وحرصه على مصلحتها وأيضا إلى إحساسه بقيمة ما يقوم به من عمل وشعوره بأن إدارة المؤسسة تعمل دائما على حل مشاكلهم ومشاكل العمل لزيادة الانتاج وتحقيق جودته.
- قلة الغياب: إنّ إزدیاد الغياب يعد من مظاهر انخفاض الرضا عن المهنة والروح المعنوية، والمعلم يشعر بالرضا عن مهنته أثناء وجوده في عمله بدرجة أكثر من الرضا الذي يمكن له أن يحققه إذا تغيب عن عمله، وتنبأ من ذلك بأن المعلم سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن المهنة وبين معدلات الغياب.
- نقص معدل دوران العمل: دوران العمل هو انتقال المعلم من عمل متخصص إلى آخر حيث أن هذا الأسلوب يفيد في تدريب المعلم على عدة واجبات متباينة ويفيد في خفض معدل الملل والرتابة والروتين عند أداء واجبات تتصف بالتكرار الشديد.

¹ مرجع سبق ذكره، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ص 106-109.

- انخفاض درجة مقاومة التغيير: بعد انخفاض مقاومة التغيير مظهر من مظاهر الرضا عن المهنة، حيث إن القادة عادة في المؤسسة يريدون الارتفاع بشأنها وتطويرها ولن يتم ذلك إلا عن طريق إدخال التكنولوجيا والمستحدثات الجديدة في مجال العمل، وعلى المعلم وجميع العاملين بالمؤسسة الاستجابة السريعة إلا إذا كانوا راضين عن مهنتهم.
- الصورة الذهنية: إن الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة ونوع العمل بها لدة جميع العاملين فيها بوجه عام والمعلم بوجه خاص تعدّ مؤشرا هاما للرضا عن المهنة وخاصة ان الصورة الذهنية الإيجابية عن العمل والمؤسسة في ذهن المعلم تؤدي دائما إلى أن يدافع عن المؤسسة وأن يقف بجانبها وأن يكون له ولاء وانتماء لها¹.

2. مظاهر عدم الرضا الوظيفي

- مظاهر عدم الرضا الوظيفي:

- 1-2- التغيب عن العمل: وهو تخلف الفرد عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها، ولذلك يعتبر من أخطر المشكلات التي تواجه المؤسسات بما له من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة من جهة وبالنسبة لضعف الكفاءة الإنتاجية له من حيث الكم والكيف من جهة أخرى.
- 2-2- ترك العمل الاختياري: ويشير إلى الاستقالة من العمل بالتعليم، مما يكلف المدارس تكلفة عالية يتمثل بعضها في تكلفة التدريس وتكلفة تعيين معلمين جدد، وكلما ارتقينا في السلم أو التدرج التنظيمي حيث تتعقد الوظائف تكنولوجيا، فإن هذه التكلفة تزداد هذا بالإضافة إلى تشتيت عمل الجماعة التي كان يعمل بها الفرد أو خسارة الفرد. اكتسب خبرات ومهارات خاصة مدة خدمته وتتفاقم هذه المشكلة عندما يكون ترك العمل من قبل الأفراد المتميزين في أداءهم.
- 3-2- التمارض: يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعا بين العاملين غير الراضين عن وظائفهم وذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتا عن بيئة العمل، العمل التي يسبب وجودها إلى الشعور بالاستياء والتضايق. ويمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين، حيث أنها إذا تجاوزت العدد الطبيعي فإنها تشير إلى عدم الرضا.

¹ حسين خضير محمد مشهدي "الرضا الوظيفي وتأثيره على الانبناء" المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة المنصورة، العدد الأول، المجلد 5، يوليو 2018، ص 396-398.

4-2- كثرة الشكاوي: تؤكد الدراسات أن الشكاوي مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المؤسسة وذلك من خلال حصر كل الشكاوي المقدمة من فترة معينة وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

5-2- الإضراب: يعتبر الإضراب من أهم وأكثر ومظاهر التذمر وعدم الرضا من المهنة فهو من المظاهر التي يصعب حصر أسبابها فقد يكون بسبب طبيعة العمل في حد ذاته وقد يعود إلى طبيعة وضع الفرد والإضراب يعني التوقف الجماعي للعمل وهو شكل من أشكال الاحتجاج والتعبير يلجأ إليها الأفراد سواء كانوا مجموعة مغيرة أو كبيرة لحين بدون تغيرات في المكافآت أو الظروف المهنية أو المطالبة ببعض الحقوق التي يرونها مضمونة وقد تكون هذه المطالب مادية مثل زيادة الأجور وتحسين ظروف العمل أو تكون معنوية.

6-2- اللامبالاة والتخريب: يشاهد تخريب أجهزة وهياكل المؤسسات أو الشركات في المنظمات التي يشعر عمالها بعدم الرضا، وذلك أن العامل المنسجم مع أهداف المؤسسة يسعى دائما للحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل، الذي هو بالنسبة له مصدر الإحساس بالسعادة في حياته المهنية.

وسلك العامل سلوك اللامبالاة عندما لا تمثل له الوظيفة أي شيء يستحق الاهتمام ويتجلى هذا الإهمال بصورة أدق عندما يكون الفرد غير راضي عن عمله.

7-2- العلاقات بين العمال: تمكنت طبيعة العلاقات بين العمال من معرفة الرضا الوظيفي من عدمه فكلما كانت العلاقات حسنة ويسودها روح التعاون والمساندة فإنها تعبر عن مستوى الرضا لدى العامل، أما إذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر والنزاعات الدائمة والصراعات بين أفراد المؤسسة فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي وذلك أن الرضا الوظيفي يؤدي بالفرد إلى الاستقرار، والاتجاه الإيجابي نحو عمله وزملائه، أما في حالة عدم الرضا فإن الفرد يكون مستعدا لأن يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة.¹

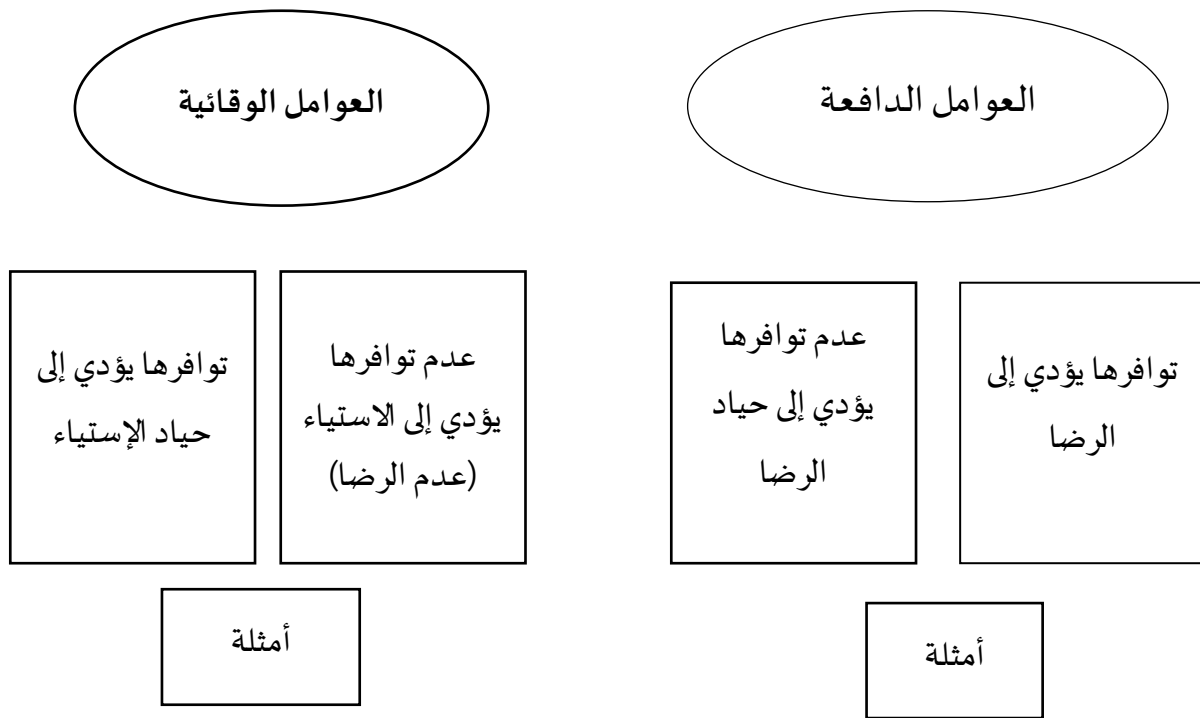
¹ حسين خضير محمد مشهدي، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، ص ص ، ص 399،400،401

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسره أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه، وفيما يلي أهم تلك النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم ومنظماتهم.

المطلب الأول: نظرية ذات العاملين

استطاع فريدريك هيرزبرج من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء، وفيما يلي نعرض لهذه النظرية:



أمثلة

أمثلة

- ظروف العمل
- الإشراف
- سياسات المنظمة
- الأجر
- العلاقات

- الإنجاز
- المسؤولية
- التقدير
- التقدم والنمو
- أهمية العمل

(أ) العوامل الدافعية: هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع السلوك. وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية (Hygiene Factors) وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

ب) العوامل الوقائية: وهي التي يعتبر توافرها بشكل جد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئ العمل كالاتي:

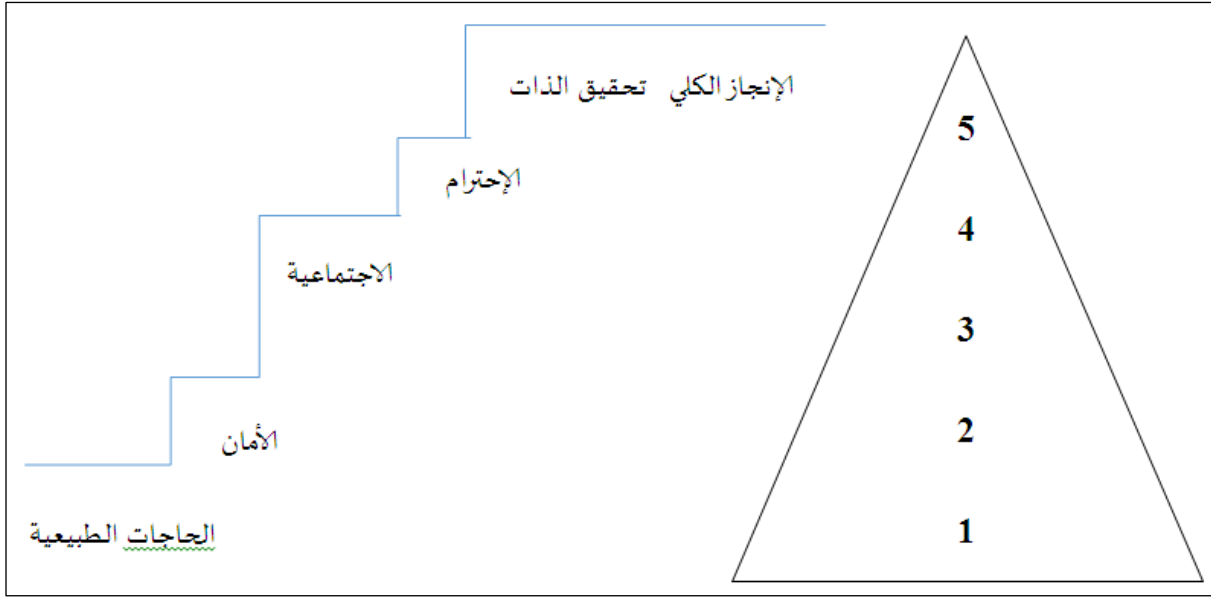
- ظروف العمل المادية.
- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- الإشراف.
- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة¹.

المطلب الثاني: نظرية مارسو

إحتلت نظرية تدرج الحاجات (لمازلو) محور اهتمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال الدولية، حيث يحاول الباحثون التعرف على فهم دوافع العمل لدى الأفراد بالمنظمات على المستوى الدولي في ضوء هذه النظرية. وتقوم نظرية مازلو على افتراض أساسي مضمونه أن حاجات الأفراد تتمثل في خمس مجموعات/أنواع رئيسية هي: الحاجات الطبيعية (كالمأكل والمشرب والملبس ...) والحاجة إلى الأمان، والحاجة الاجتماعية، والحاجة إلى اعتراف الإدارة بالإنجاز والاحترام الذاتي، والحاجة إلى الإنجاز الذاتي/إثبات الذات، والتي يوضحها أيضا الشكل رقم 1 حيث تندرج هذه الحاجات في أهميتها النسبية للفرد منذ بداية التحاقه أو رغبته في العمل. ويفترض مازلو أن إشباع الفرد لحاجة ما يؤدي إلى صعوبة استخدام هذه الحاجة كمحرك لسلوك الفرد، ومن ثم يجب استخدام نوع آخر من الحاجات غير المشبعة لتحريك الفرد ودفعه إلى العمل. كما يرى مازلو أن الفرد يسعى أولا لإشباع الحاجات الطبيعية أو الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم ثم ينتقل بعدها إلى إشباع الحاجات الأعلى².

¹ مرجع سابق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ص 90.

² د. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال. محاضرات في السلوك التنظيمي الطبعة الأولى، 2002، ص 228-229.



شكل (4): تدرج الحاجات: نظرية مازلو

وتجدر الإشارة إلى أن آليات وطرق إشباع الحاجات الأعلى في التدرج الهرمي السابق قد تتعدد وتتنوع بالمقارنة بالحاجات التي تحتل قاعدة الهرم. فالأجر والمكافآت المادية هي الآلية الأكثر فعالية وربما الوحيدة التي تشبع الحاجات الطبيعية مثلا. أما الإحترام كحاجة فهناك العديد من الأساليب والطرق لإشباعها.

المطلب الثالث: نواتج الرضا الوظيفي

للمديرين اهتمام عملي بنتائج الرضا الوظيفي، فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضين بوظائفهم؟ حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل.

✚ الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد لديه الدافع على البقاء في هذا العمل، وقلّ احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرض. وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

✚ الرضا عن العمل ومعدل الغياب: نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أو لا. ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل. فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح. ومن هذه العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية

التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل. والفرص هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فندستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح. ومن هذا التحليل يمكننا افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب، قد أثبتت الدراسات هذا الفرض. ففي دراسة أجريت سنة 1955 وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب في شركة أنتور ناشيونال هارفستر يصل إلى (-0.25) وفي دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط (-0.38). الرضا عن العمل والإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدل الحوادث والغصابات في العمل. ونفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه. ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس. وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

الرضا عن العمل ومعدل أداء العامل: لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مرّ السنين. ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل ذو الأداء المتفوق على الرضا عن أدائه الجيد في الوظيفة. وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا. فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، وهذا الأخير يصبح أكثر رضا وبذلك كون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة. وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد. ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الرضا الوظيفي والأداء يتمازجان¹.

وفي الأخير يمكننا القول أنه من المهم أن يكون للعمال اتجاه جيد نحو أعمالهم أي أنه يكون موقفهم تجاه عملهم إيجابيا. وذلك لأن الرضا يرتبط عكسيا بالغياب ومعدل دوران العمل والإصابات، أيضا وجود عمال راضين يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف الاستخدام والتنمية للعمال.

¹ د. محمد سعيد أنور سلطان "السلوك التنظيمي" دار الجامعة الجديدة للنشر، 2004، د.ط، ص 204-206.

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالثقافة التنظيمية

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

على الرغم من تنوع المؤثرات المحددة لرضا الأفراد في المؤسسة إلا أنه هناك اتفاق على المجالات التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروري وهذه المجالات في حقيقتها عوامل مكونة للرضا الوظيفي ومن تلك العوامل نذكر ما يلي:

- (1) الأجر: يعتبر الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية للأفراد وقد أثارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل والعكس صحيح، فالأجر هو الثمن الذي يتقاضاه العامل مقابل مجهود الجسماني أو العقلاني الذي يبذله.
- (2) محتوى العمل وتنوع المهام: إن طبيعة العمل وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هناك تنوع في المهام وبالتالي يقل الملل النفسي الناتج عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي تزيد درجة الرضا والعكس صحيح.
- (3) فرص الترقية: إن المؤسسة التي تتيح للموظفين فرص الترقية وفقا للكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما كان رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن عمله.
- (4) نمط الإشراف: إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين المرؤوسين عن ذلك المشرف لأن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المرؤوسين وكيف يتم التأثير عليهم من أجل بلوغ الاهداف وبالتالي على القائد أن يسعى إلى بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، هذا من شأنه أن يزيد مستوى رضاهم عن عملهم.
- (5) جماعات العمل: تؤثر العلاقات التي تنشأ بين العاملين في درجة الرضا الذي يشعر به الفرد نحو عمله، حيث كلما كان الفرد متفاعل مع الأفراد الآخرين عن العمل كلما كان هناك تبادل في المنافع بينه وبينهم، وكلما كانت العلاقة بينه وبين جماعة العمل مشحونة ومتوترة كلما كانت جماعة العمل سبب لاستيائه وبالتالي تؤثر على درجة رضاه عن عمله.
- (6) ساعات العمل: يعتبر انخفاض عدد ساعات العمل من العناصر التي تحفز الموظفين على زيادة العمل وتكثيف الجهود، كما يمكن استخدام ساعات العمل أكثر مع توفير أوقات للراحة، مما يجعلهم يقبلون على العمل بشغف أكبر بعد فترات الراحة التي يحصلون عليها وبالقدر الذي تتعارض فيه الساعات المخصصة للعمل وقت الراحة يتوقف عطائه وبالتالي ينقص رضاه¹.

¹ مذكرة تخرج، ص 48-49.

المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين: أولهما مسببات خاصة بالتنظيم وثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

1- المسببات التنظيمية للرضا:

- ✚ نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات. ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.
- ✚ الإشراف: إن إدراك الفلارد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.
- ✚ سياسة المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل، وتوضيح التصرفات بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.
- ✚ تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والاستقلال وتوافر معومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- ✚ ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة والتهوية وحجم المكتب والتلفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها.

2- المسببات الشخصية للرضا: أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد فهناك أناس

بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء. ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

- ❖ احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه واحترام ذاته كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذي يشعرون ببخس في قدرهم أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.
- ❖ تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذي يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.
- ❖ المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلّت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلّت الأقدمية زاد استياء الفرد.

❖ الرضا عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم¹.

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

1. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي:

لقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي، والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ويتمثل دور القيم التنظيمية للأفراد فيما يخص رضاهم الوظيفي في جملة من العناصر والمتمثلة في:

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.
- زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.
- يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات عندما تتباين أنماط القيم بينهم.
- زيادة فعالية البرامج التدريبية.
- تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها يؤدي إلى تفكك المنظمة وانحيارها.
- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.
- تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدلات.
- زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء.
- المساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية.

إن الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة هي سبب رئيسي لظاهرة الصراع التنظيمي، فأرجعت النظريات سبب الصراع إلى القيادة أو التنظيم تارة، وإلى الاتصال الإداري تارة أخرى، وهي في ذلك تتعامل مع منظومة القيم، ويرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد، حيث أن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد وانضمامه إلى التنظيم، وأن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ومن ناحية أخرى فإن الفرد قد يتعامل مع أنظمة وأفراد آخرين داخل التنظيم، ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد وجماعات تنظيمية، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي.

¹ مرجع سبق ذكره "السلوك التنظيمي" ص 202-204.

2. أثر العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي:

تسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو المستوى المرغوب من الأداء والرضا وهي في ذلك العام تستخدم عدة سياسات وإجراءات منها ما هو محدد قانونيا (القانون العام والقانون الداخلي) ومنها ما هو مكتوب في الاتفاقيات الجماعية (بين إدارة المنظمة وممثلي العمال وهم النقابة)، ومنها ما هو غير مكتوب وغير رسمي تتخذه المنظمة كتصرف أو إجراء تبعا لمواقف معينة (التخفيض التدرج، القيادة، الاتصالات، اتخاذ القرار، العادات والتقاليد).

فمثلا هناك مجموعة من العادات والسلوكيات الإدارية تتمثل في اللامبالاة بأداء العمل المنوط ببعض الموظفين والنوعية والكفاءة المطلوبة وشيوع بعض العادات الذهنية والسلوكية كالكسل الذهني والتراخي والبطء في أداء العمل ومتابعته في إطار شروطه ومعايره، ناهيك عن التعود على عدم التبصر واليقظة في متابعة العمل بعد أدائه.

هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية تشكل نمو واتساع الإهمال، الكسل، التراخي، وهن الحيوية، عدم الجدية والتبصر في العمل، هي مؤشرات لانخفاض الأداء والرضا الوظيفي؛ تؤدي ظواهر الإهمال وعدم الجدية في أدار العمل ومتابعته إلى بروز نمط ثقافة الفشل وعدم الجدية وعدم المسؤولية، كما أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب أو نواقص في القوانين، أو أنظمة المنظمة والإدارة، وإنما بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحيانا في الحسبان وقت التنظيم، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والثقافة والأخلاق في الأفراد الذين نشئوا في البيئات المختلفة، ولذا فإن على المدراء أن يأخذوا في الحسبان العادات والتقاليد واللغات التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ فإن المدير مهما كان لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية أو بالضغوط وما شابه، وإنما يتوجب أن يتخذ الخطوات الإيجابية لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح والإقناع والمدارة والتشجيع المعنوي والمادي، وإعطاء مكافأة وغيرها من الوسائل. فهي بالتالي تؤثر على مستوى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم (سلوكياتهم وتصرفاتهم، مستوى الدافع للإنجاز، الميل نحو السلطة، العلاقات الاجتماعية والأسرية...).

3. أثر البيئة المادية على الرضا الوظيفي:

الجانب المادي يقصد به كل ما هو مادي في المؤسسة فهي كل ما ينتج أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة؛ فيما يلي بعض العوامل والمتغيرات الملموسة التي تكون الجانب المادي للثقافة التنظيمية:

- منتجات وخدمات المنظمة.
- اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى.

- بيئة العمل المادية (مباني ومكاتب، فروع خاصة بالمنظمة، الأثاث والتصاميم الداخلية والخارجية...).
- إعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها.
- مساهمات وخدمات المنظمة وتأثيرها في المجتمع.

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

ترى 'دوست' أن أماكن العمل الذكية والمبتكرة والفعالة لا تساعد الشركات على خفض التكاليف فحسب، ولكنها تضيف قيمة حقيقية للعمل، إذ يمكن لمساحة عمل مصممة بعناية أن تزيد الإنتاجية وتعزز الإحساس بالانتماء إلى المجتمع، وتقلل الاثر البيئي، كما تعبر عن قيم المنظمة. وإن كانت أوساط الموارد البشرية قد تمكنت 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 رغم الدراسات الواسعة التي تظهر أن المكتب ذو التصميم الجيد هو أحد أسهل الطرق وأقلها كلفة للاحتفاظ بالموظفين وجعلهم أكثر إنتاجية.

إن الطريقة التي يتم بها 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 المنظمة على التفكير؛ ينبغي أن تولى احتياجات الموظفين الأساسية اهتماما بالغا مثل الإضاءة، نوعية الهواء الداخلي، الراحة ...، وهي العوامل التي تساعد على الحد من الغياب وتحسين الرضا الوظيفي.

مما سبق يمكننا أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي للفرد من خلال تأثير جوانبها الثلاثة عليه والمتمثلة في:

- الجانب المعنوي: والذي مثلناه فيما سبق بتأثير القيم.
- الجانب السلوكي: وهذا بتأثير العادات والتقاليد.
- الجانب المادي: والذي حصرناه بتأثير البيئة المادية للعمل¹.

¹ . مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2018، ص 510-513.

خلاصة الفصل:

لقد تبين مما سبق أن الرضا الوظيفي موضوع بالغ الأهمية، وهذا ما يدل على مكانته لدى المؤسسات، وتعدد نظرياته وارتباطه مع عدة متغيرات وتعدد طرق قياسه، ويمكننا القول أن الرضا الوظيفي يعطينا صورة عامة عن المؤسسة سواء ظروف العمل، نمط الاتصال فيها، وأيضا مستوى المردودية، ومكانتها ضمن المؤسسات الأخرى المنافسة في محيطها.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية للبنك الوطني الجزائري وكالة

تبسة-

تأسيسا على مخرجات الفصل السابق فعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الحيوية التي تؤثر على الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات والشركات. فالثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تنشأ داخل المؤسسة وتؤثر على أفرادها وتشكل هوية المؤسسة وصورتها العامة، وتؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على الرضا الوظيفي للموظفين، حيث إنها تؤثر على مدى توافق الأفراد مع قيم المؤسسة ومعتقداتها والتزامهم بمساهمة العمل في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها تؤثر على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وعلى الثقة بين الموظفين والإدارة.

وفي هذا الفصل سيتم اختبار ما جاءت به الأدبيات النظرية حول موضوع الدراسة بإسقاط المفاهيم المجردة على الواقع، من خلال دراسة استطلاعية على أحد المؤسسات المصرفية الناشطة بولاية تبسة، وهو البنك الوطني الجزائري، كما أنها تتعلق بنطاق ضيق (موظفي البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة) وبالتالي فالخيارات البديلة للدراسة تعتبر محدودة مقارنة بالدراسات السابقة.

وبما أن الدراسة تهدف إلى معرفة الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي من خلال أخذ عينة من الموظفين والإداريين والاطارات بالمؤسسات المستهدفة من خلال هذه الدراسة ويتعلق الأمر بمؤسسات (BNA) وكالة تبسة، سنحاول عرض الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، والتي اعتمدنا فيها على الاستبانة الموزعة بطريقة الإلكترونية على عينة من المجتمع المستهدف وذلك عن طريق عرض مجموعة من النقاط قمنا من خلالها بتحديد متغيرات الدراسة وكذا كيفية قياسها وطريقة جمعها... وهذا كله كتمهيد للجزء الأخير الذي سيتم فيهما عرض النتائج ومناقشتها. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام للوكالة محل الدراسة؛
- ✓ المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة.
- ✓ المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج التحليل الاحصائي.

المبحث الأول: تقديم عام للبنك الوطني الجزائري BNA

المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري

ويمكن التعريف به من خلال التعرض إلى :

- نشأة البنك الوطني الجزائري
- مهام البنك الوطني الجزائري
- مكانة البنك الوطني الجزائري

1. نشأة البنك الوطني الجزائري:

هو أول بنك تجاري وطني تأسس في 13 جوان 1966، حيث جاء هذا البنك معوضا للبنوك الأجنبية التي توقفت نشاطها بعد الاستقلال لتستبدل به وهي:

- القرض العقاري للجزائر وتونس
- القرض الصناعي والتجاري
- البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا
- بنك باريس وهولندا
- مكتب معسكر للخصم

2. مهام البنك الوطني الجزائري:

باعتباره بنك تجاري فقد كانت له صفة بنك الودائع حيث يقوم بتجمعها ومنح القروض قصيرة الأجل وتبعاً لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري فقد تكفل البنك الوطني الجزائري بمنح القروض للقطاع الفلاحي، حيث بدأ في تولي هذه المهمة سنة 1967، وفي سنة 1968 احتكر البنك التمويل الفلاحي إلى حين إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 1982، بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وانتقال مهمة تمويل القطاع إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وكما تحدده المادة 05 من القانون الأساسي للبنك الوطني الجزائري هو بنك للودائع حيث يقوم بكل الوظائف البنكية التي تخول بمثل هذا النوع من البنوك فمن ناحية جمع الموارد بإمكانه استقبال الأموال من الجمهور في شكل ودائع، أما من ناحية الإقراض بإمكانه منح مختلف القروض والتسبيقات بالأصناف إلى عمليات التجارة الخارجية فهي تعالج كل عمليات الصرف الآلي وتسوية المعاملات مع الأطراف الأجنبية في جانب ضمان العمليات العادية مثل عمليات الصندوق والتسديد عن طريق الشبكات والتحويلات والتوطين البنكي.. الخ من العمليات البنكية.

وقد قام قانون النقد والقرض بتحديد مهام كل البنوك التجارية الجزائرية على وجه العموم بما فيها البنك

الوطني الجزائري، حيث تتضمن العمليات المصرفية وفقا لهذا القانون ما يأتي:

3- مكانة البنك الوطني الجزائري:

لقد عرف البنك الوطني الجزائري تطورا ملحوظا خلال مختلف سنوات نشاطه بزيادة إمكانية البشرية

المادية والمالية حيث بلغ عدد الوكالات الموزعة على مستوى التراب الوطني 169 وكالة في نهاية سنة 1999.

كما أن البنك الوطني الجزائري فشل في إحصائيات تم إجراؤها حول ترتيب البنوك الإفريقية وانتقاء 200

بنك الأولى على المستوى الإفريقي لسنة 2000 المرتبة الحادية عشر بإجمالي ميزانية يصل إلى 4.14 مليار دولار من

بين 200 بنك. وهذا يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك التجارية حتى على

المستوى الإفريقي ويرجع ذلك لطول فترة نشاطه وتعدد مهامه وتطورها وانتشار وكالاته على مستوى التراب

الوطني والتي تعتبر الوكالة الرئيسية إحداهما وموقع الترخيص.

المطلب الثاني: التعريف بالوكالة الرئيسية تبسة 491

سيتم التعريف بهذه الوكالة انطلاقا من العناصر الآتية:

- نشأة الوكالة الرئيسية تبسة "491"

- مهام الوكالة الرئيسية تبسة 491

- أهداف الوكالة الرئيسية تبسة 491

1. نشأة الوكالة الرئيسية تبسة 491:

بدأت الوكالة الرئيسية تبسة 491 مهامها بموجب القرار الصادر بتاريخ 13 أفريل 1985 وفي من أهم الوكالات

الرئيسية التابعة للمديرية الجهوية للاستغلال بعناية وأعطى لها الرقم الاستدلالي 44 وتتفرع منها ثلاث وكالات فرعية

هي:

- وكالة فرعية لولاية تبسة "483"

- وكالة فرعية ببلدية ونزة "484"

- وكالة فرعية لبلدية بئر العاتر "486"

2. مهام الوكالة الرئيسية تبسة 491

الوكالة الرئيسية بولاية تبسة لها عدة مهام من أهمها:

- فتح الحسابات بكل أنواعها

- إجراء كل العمليات على الحسابات التي تتم فيها: من سحب ودفق وتحويل

- القيام بتحصيل الشبكات وعمليات التحويل

- التعامل وفق الأوراق التجارية من خلال التحصيل والخصم
 - القيام بعمليات الصرف
 - تسهيل مختلف إجراءات التعاملات الخارجية وفقا لعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية سواء التحويلات للخارج قصد التسوية وفتح الاعتمادات المسندة لتسيير العقود الأجنبية عن طريق التحويل الحر أو التحصيل المستمر.
 - العمل على توفير كل فرص التمويل من قروض قصيرة الأجل بكل أنواعها أو متوسطة الأجل سواء للقطاع العام أو الخاص.
 - تسهيل دخول التعاملات التجارية من خلال تقديم الضمانات للمتعاملين المقبلين على دخول مناقصات.
3. أهداف الوكالة الرئيسية تبسة 491:

الوكالة الرئيسية بتبسة 491 باعتبارها وكالة رئيسية على مستوى الولاية فهي تقوم بأغلب الوظائف المصرفية المخولة للبنوك التجارية وذلك رغبة منها في تحقيق الأهداف الآتية:

- العمل على تحقيق الربح باعتبارها شخصية معنوية تتمتع بصفة التاجر خاصة بعد الإصلاح النقدي الذي جاء بموجب القانون رقم 86-12 الصادر في 19 أوت 1986 وإعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات بموجب القانون 88-06 الصادر في 12 جانفي 1988، وابتداء من هذا التاريخ أصبح نشاط البنوك يخضع إلى قواعد التجارة ولا بد أن يأخذ أثناء نشاطه بمبدأ الربحية والمردودية.
- السعي إلى تلبية احتياجات العملاء من خلال توفير مختلف العمليات المصرفية بكل نشاط البنوك يخضع إلى الكلفة والزمن.
- مساندة التطور التكنولوجي واستخدامه لتجاري السرعة والدقة في تنفيذ أنشطتها.
- إدخال تقنيات حديثة في عالم الأنشطة البنكية مثل البطاقات الائتمانية وبطاقات الدفع الآلي ووسائل التسويات وتوفيره على مستوى الوكالات الفرعية لتسهيل هذه العمليات.
- توفير مختلف احتياجات المتعاملين الاقتصاديين من التمويل من خلال التنوع في محفظة قروضها وبالتالي المساهمة في تنمية البنك الوطني من خلال تشجيع الاستثمارات التي تؤدي إلى تحقيق الربح وخلق مناصب شغل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة 491

يوضح الهيكل التنظيمي بالوكالة أهم الأنشطة موزعة على مختلف المصالح وهذا ما يوضحه الشكل حيث يظهر الهيكل التنظيمي مكون من:

- مصلحة الإدارة العامة
- مصلحة العمليات مع الخارج
- مصلحة التعهدات الإدارية والقروض
- العلاقة مع الزبون

1. الإدارة العامة:

يتواجد على رأس الإدارة العامة المدير المسؤول الأول على حسن تسيير مختلف الأنشطة بالوكالة والسهر على تنفيذ أوامر ولوائح البنك المركزي والمديرية الجهوية للاستغلال بعناية ويساعده في أداء مهامه نائبين أوامر أحدهما يشرف على كل ما يتعلق بمصلحة الصندوق والآخر يشرف على مصلحة القروض والتعهدات وتتلخص أهم مدير الوكالة في:

- متابعة ومراقبة نشاط الوكالة وبإشرافه على كل العمليات بها، التي لا يمكن أن تتم دون موافقته وتوجيهه بسبب خطورة التعاملات البنكية وضرورة متابعتها من خلال السهر على تطبيق القوانين السارية.
- السهر على ضرورة سرعة معالجة العمليات بالوكالة
- السهر على ضرورة سرعة معالجة العمليات بالوكالة
- السهر على احترام التوجيهات وتحقيق الأهداف المرسومة
- المتابعة الصارمة لحالات عدم سداد القروض.

وعلي مدير الوكالة أن يعمل على تطبيق المهام الموكلة إليه وإلى موظفيه بصرامة وفعالية، حيث يتم هذا العمل بمساعدة الأمانة العامة وهي أعلى اتصال مباشر مع المدير العام وتوكل مهامه - المدير- في حالة غيابه إلى نائب المدير المسؤول الثاني في الوكالة والذي تفوض له أهم مهام المدير لضمان حسن سير الوكالة في حال غيابه أو بمساعدته في أداء مهامه السابقة وتمثل الأقسام التي تعمل تحت إشرافه في:

- مصلحة الإدارة: تتمثل باختصار في تسيير مختلف الموارد البشرية والمادية بالوكالة من مستخدمين أمن ونقل.
- فرع التعهدات والمنازعات: يهتم هذا الفرع بالجوانب القانونية للنشاط البنكي ومتابعة سير الأنشطة بالوكالة ومن مهامه
 - استقبال اعترافات الضمان الاجتماعي
 - تحصيل الضمانات المطلوبة عند منح القروض
 - العمل على تحصيل القروض المتعثرة وديون النزاعات.
 - متابعة حسن تطبيق الشروط بصفة عامة

- التأكد من نظامية ملفات القروض على الصعيد الإداري، الجبائي والحسابي
- متابعة تطور المؤسسات التي تتم تمويلها (زيادات ميدانية، معلومات استقصائية..الخ)
- فرع المراقبة: تهتم هذه المصلحة بمراجعة ومراقبة العمليات الحسابية اليومية المنجزة من طرف جميع المصالح وتسوية جميع النقائص
- مصلحة الصندوق: تتمثل هذه المصلحة في استقبال العملاء ومعرفة احتياجاتهم واستعلاماتهم المتعلقة بالخدمات المقدمة على مستوى المصرف وإجراء مختلف العمليات المتعلقة بالحسابات المفتوحة على مستوى الوكالة وكذلك تحديد قيمة الأموال الموجودة في الصندوق يوميا وذلك بمساهمة:
 - فرع الشبابيك: على مستوى هذا الفرع يتم التعامل مع الزبائن مباشرة من شباك إيداع النقود وشباك السحب ومهمته صرف الأموال وتكون هذه العمليات بمختلف العملات الوطنية والأجنبية.
 - فرع التحويلات: يقوم على تحويل أموال العملاء من حساب إلى حساب آخر داخل الوكالة ذاتها أو ما بين الوكالات.
 - فرع المحفظة: يستقبل الفرع مختلف الأوراق التجارية التي تحصل في نفس الوكالة أو في وكالات أخرى.
 - فرع المقاصة: يختص هذا الفرع بتسوية معاملات البنوك عن طريق البنك المركزي.

2. مصلحة العمليات مع الخارج:

تهتم هذه المصلحة بمختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية من استيراد وتصدير وعمليات الصرف والتحويلات بالعملة الصعبة أي الإشراف على كل التعاملات الخارجية من استيراد وتصدير وتوفير أساليب الدفع من اعتمادات مستندية ، تحويل حر وتحصيل مستندي حسب الاتفاق بين الطرفين واللوائح السارية.

3. مصلحة التعهدات والقروض:

هذه هي المصلحة التي تظهر من خلالها وظيفة الإقراض بالوكالة وهي تهتم بدراسة ملفات القروض بمختلف أنواعها ومن طرف المتعاملين، بالإضافة إلى دراسة إمكانية استمرار الوكالة في الإقراض وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين:

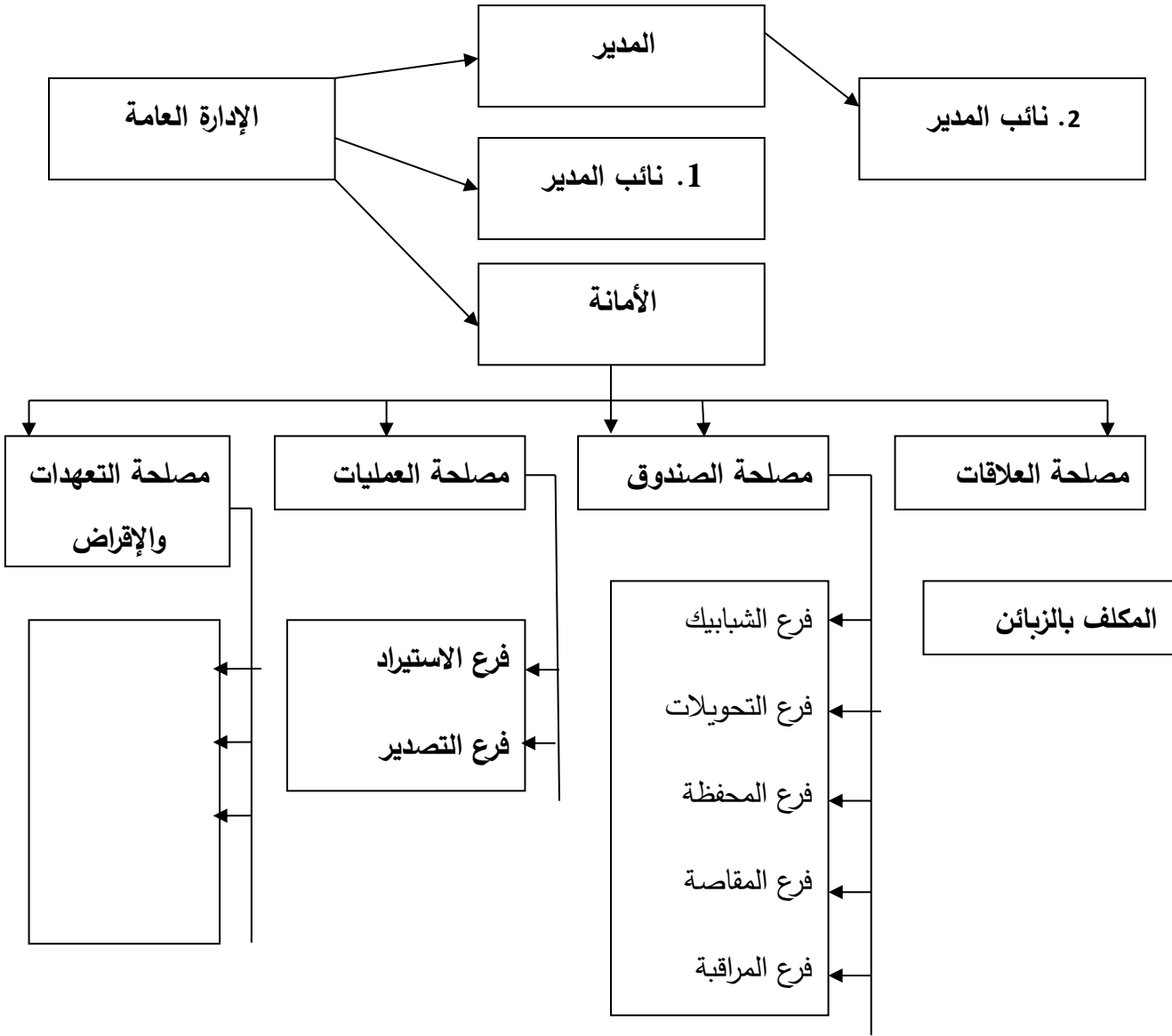
- فرع القطاع العام: تنحصر مهام هذا الفرع في استقبال طلبات الإقراض من طرف المؤسسات العمومية والعمل على دراستها وتحليلها إصدار القرار حول إمكانية منح القرض من عدمها أي كان نوع القرض.

- فرع القطاع الخاص: بعد الإصلاحات التي مست النظام البنكي فتح أمام البنك الوطني الجزائري كغيره من البنوك الوطنية فرص تمويل القطاع وذلك من خلال توفير كل أنواع القروض قصيرة الأجل والمتوسطة الأجل والتي خصصت لتمويل المشاريع الاستثمارية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتم على مستوى الفرع استقبال الطلبات ودراستها من كل النواحي إدارية قانونية ومالية.

3. مصلحة العلاقات مع الزبون:

وتتمثل مهام القائم بهذه المصلحة في ما يلي:

- جلب عدد أكبر من التعاملات وتلبية حاجات ورغبات زبائن البنك.
 - التعرف على ردة الفعل حول الحملة الترويجية قبل القيام بها وذلك للتأكد من صحة الوعود التي تطلقها الحملة.
 - القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمفاتيح الرئيسية فيها التي يمكن أن تركز عليها حملات الترويج.
 - القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة على مستويات توقعات الزبائن مثل التعرف على تأثير الأسعار.
 - فهم توقعات الزبائن ومعرفة اهتماماتهم وشرح طبيعة الخدمات المقدمة لهم، أو شكرهم على اختيارهم لخدمات البنك، لأن الاتصال الدائم بالزبائن يجنب البنك الوقوع في مشاكل محتملة عند تقديم الخدمة.
 - أداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة أي ذات درجة عالية من الاعتمادية، إضافة إلى وجود ثقة عالية بالمؤسسة.
 - التعرف على التوجهات العامة للزبائن والمنافسين كذلك والتي يمكن أن يستفيد منها البنك في تعديل استراتيجياته الحالية ووضع استراتيجيات مستقبلية
 - معرفة ما إذا كان الزبون راض أم يحتاج الأمر مراجعة لتجنب تكرار نفس الأخطاء في المستقبل.
 - إعطاء أهمية لشكاوي العملاء وانتقاداتهم وإمكانية وضع الحلول اللازمة والمناسبة بأسرع وقت ممكن، اخذ مقترحاتهم حول الخدمة بعين الاعتبار.
 - تحليل أسباب توقف بعض الزبائن، عن التعامل مع البنك والبحث في الطرق الكفيلة باسترجاع ثقتهم ورضاهم عن الخدمات التي يقدمها.
- من خلال تفحص الهيكل التنظيمي فإن الوكالة تمارس أغلب الوظائف المصرفية التقليدية المتمثلة في الودائع والقروض فهي لم تمثل جانب الإقراض الذي خصص له مصلحة منفردة بدراسة وتحليل ملفات القروض مهما تنوعت أطرافها لكن ما يمكن ملاحظته عدم توفر فروع بالمصلحة لدراسة ومواجهة المخاطر الإقراضية على الرغم من أهميتها وضرورة توفير يد عاملة متخصصة وذات كفاءة تسهم على ذلك.



شكل (5) الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية

المبحث الثاني: منهجية وأداة الدراسة

يتمحور هذا المبحث حول توضيح المنهجية المتبعة في اجراء الدراسة الميدانية وتصميمها، وفيه يتم عرض لمخطط الطرق والإجراءات التي يتم استخدامها لجمع وتحليل البيانات. مع تقديم وصفا مفصلا للطريقة المتبعة للدراسة والاجراءات (منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، نموذج الدراسة، الأساليب والادوات المستخدمة). بالإضافة إلى أداة الدراسة وطرق ومراحل إعدادها والتأكد من صدقها الظاهري والباطني وأخيرا المعالجة الاحصائية اللازمة لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

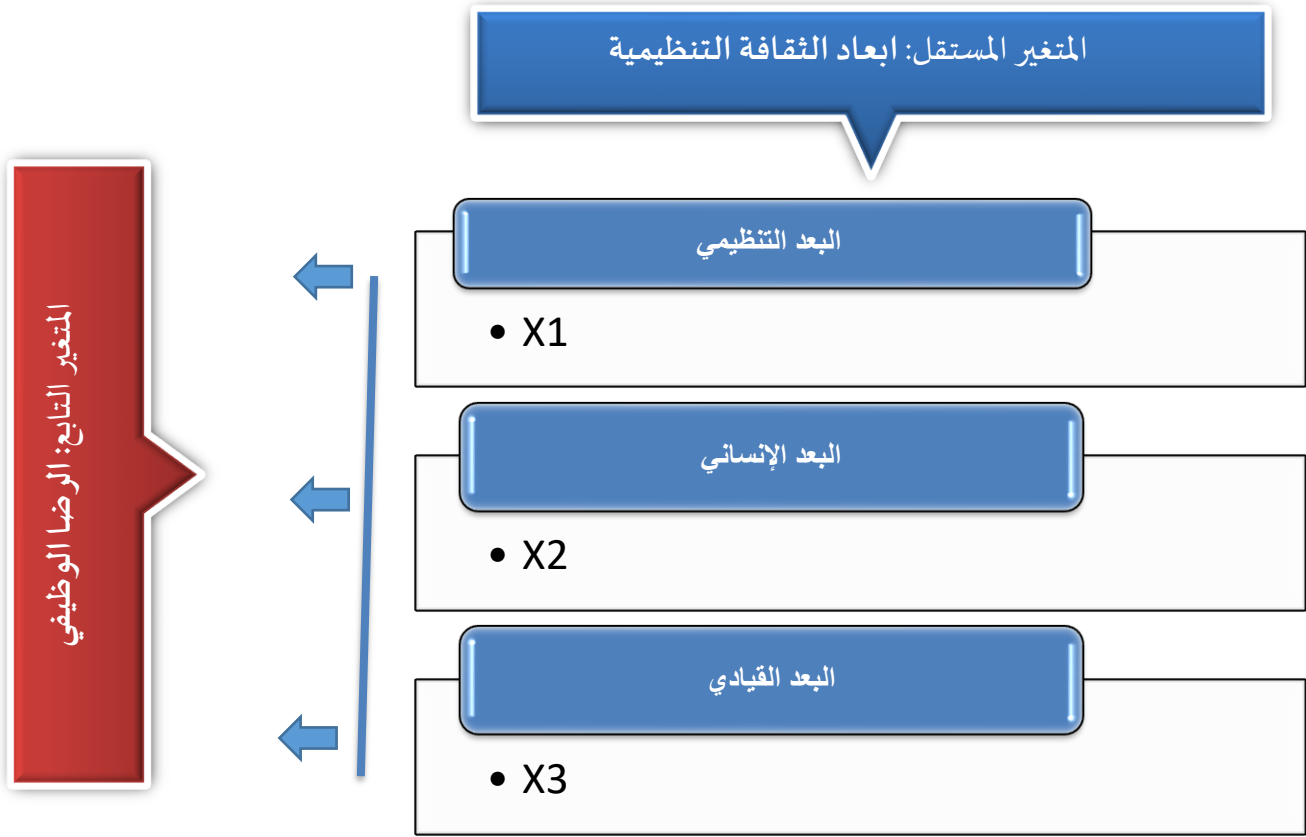
تسعى هذه الدراسة على نحو أساسي إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، ولبناء النموذج الفرضي تمت الإستعانة بالنماذج النظرية والتحليلية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة في تحديد متغيرات ومقاييس الدراسة، فالمتغيرات التي لا يمكن قياسها بدقة وموضوعية ينبغي تبسيطها وتحويلها من صفتها المجردة إلى صفات سلوكية مشاهدة، بحيث يطلق على هذه العملية تحويل المفاهيم المجردة إلى أوضاع إجرائية أو عملية ويعرف *Uma Sekaran* كل نوع من هذه المتغيرات كالتالي¹:

- ✓ المتغير المستقل: هو المتغير الذي له تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير التابع، أي أن التغيير في المتغير التابع يفسر بالتغيير في المتغير المستقل.
- ✓ المتغير التابع: هو المتغير الذي يحظى باهتمام كبير، والهدف من ذلك هو شرح التغيير الذي يحدث في المتغيرات التابعة أو التنبؤ به، من خلال التأثير بمتغيرات أخرى.

1. نموذج الدراسة:

للإحاطة بكل جوانب الإشكالية وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، والمتمثلة أساسا في تحديد دور الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي، تم تطوير وتصميم نموذج خاص بهذه الدراسة اعتمادا على الأدبيات التطبيقية والنظرية التي تناولت موضوع البحث بشكل كلي أو جزئي. ويمكن عرض الشكل الفرضي لنموذج الدراسة على النحو التالي:

¹ عياط سعاد، ثر الإدارة الاستراتيجية في بناء منظمة ذكية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، مجلة الاقتصاد والمناجم نت، العدد: 17، المجلد: 01، 2018، ص 135.



شكل (6): يوضح النموذج الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

2. منهج الدراسة:

من المعلوم أن علوم التسيير والعلوم التجارية عموماً قد أثبتت تداخلها مع العديد من التخصصات سواء من الناحية التدريسية، منهجيته أو طريقة بناء نظرياته و هذا التداخل ترجم بتعدد طرق البحث فيه وبالتالي تصبح عملية الانتقال من المعالجة النظرية إلى المعالجة الميدانية في ظل تعدد طرق البحث كمرحلة جد حاسمة، فإذا ما حقق ذلك بدقة وابتاع أسس البحث العلمي تمكن من بلوغ نتائج مضبوطة وإلا حقق عكس ذلك، فيكون من الأهمية توضيح كل ما يتعلق بالمسار البحثي.

1- منهجية الدراسة:

يستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية بشكل واسع، وهو يعتبر منهجاً مهماً لاستكشاف العلاقات بين المتغيرات والتعرف على العوامل التي تؤثر على الظواهر، تحليل المضمون، والملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، ودراسة الحالة، وغيرها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، حيث توصف الظاهرة وتحللها بشكل كمي وكيفي لتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وتحاول اقتراح حلول للمشكلة المطروحة من خلال دراسة الأسباب المؤدية للظاهرة، بشكل عام، فإن المنهج الوصفي التحليلي يعتبر منهجاً فعالاً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، حيث يساعد الباحثين في فهم الظواهر بشكل أفضل وتحليلها بشكل دقيق، ويساعد في اقتراح الحلول للمشكلات المطروحة.

كما يعتمد المنهج الوصفي على مجموعة من الأساليب منها

- أسلوب المسح (مسح شامل ومسح بالعينة)؛
- أسلوب دراسة الحالة؛
- أسلوب المقارنة.¹

وبالتالي تعد هذه الدراسة "دراسة وصفية" حيث يرسم هذا النوع من الدراسات صورة حول الواقع²، وغالبية الأبحاث والدراسات في مجال علوم التجارية عموماً تستخدم الدراسات الوصفية التي تستفيد من الملاحظة والاستقصاء كطرق رئيسية، كما أنها تحدد التكرارات التي تحدث أو العلاقة بين متغيرين، وتكون الدراسات الوصفية أكثر تنظيماً مع أسئلة بحث وفرضيات واضحة وهي تخدم عدة أهداف للدراسة³، بما فيها دراستنا التي تهتم بالثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي.

2. طبيعة المسار البحثي:

إن أسقاط المفاهيم الميدانية التي تم تناولها في الفصول السابقة بداية من (جانفي 2023) من خلال التنقل للمؤسسة المستهدفة من الدراسة والتي تم اختيارها لأسباب سالف الذكر، واستقاء أهم المعلومات الخاصة بالجانب الهيكلي لهذه المؤسسة وتنظيمها والتأكد من مطابقتها للشروط المستهدفة من خلال هذا البحث، بالإضافة إلى استقاء أهم المعلومات الفنية الخاصة بهذه المؤسسة من حيث قدراتها المادية والبشرية واستمرت رحلة البحث إلى ما يقارب (3 أشهر) ليتم بعد ذلك الحصول على مجموعة من المعلومات الخاصة بالتواصل بالموظفين القائمين على هذه المؤسسات (كأرقام الهواتف عناوين البريد الإلكتروني) وكذا الحسابات الخاصة بعدد كبير من الموظفين في مواقع التواصل الاجتماعي وهذا كله كتمهيد لمتابعتهم بعد إعطائهم الاستبيانات بطريقة مباشرة لهؤلاء الباحثين، كما أتاحت إمكانية التواصل مع مفردات العينة القدرة على شرح بعض المفاهيم التي ظهرت غامضة وغير مفهومة لبعض مفردات العينة وبالتالي ضمان الحصول على إجابات منطقية ومتسقة من قبل كل مفردات العينة.

وقبل كل ذلك تناولت المرحلة الأولى محاولة إعداد مسودة أولية للاستبانة أو الاستمارة التي ستوجه للجمهور المستهدف، من خلال هذه الدراسة والتأكد من دقتها وكفاءتها لقياسه من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين واستشارة عدد من الأخصائيين في مجال التسيير الإحصاء تحليل البيانات وإدارة الأعمال وغيرها حيث تم في الأخير الحصول على مسودة أولية للاستمارة والتي تم توزيعها بشكل عشوائي على عينة صغيرة من مفردات العينة في المؤسسة التي تم استهدافها ومحاولة تحليل إجابات الباحثين تجاه هذه الاستبانة (عينة الأولوية)، والتي أفضت إلى أن غالبية الباحثين كانت إجاباتهم متسقة وثابتة بعد حساب المعاملات الخاصة بهذه الجوانب الإحصائية و بالتالي توزيع الاستبيان بطريقة مباشرة في مرحلة أخيرة على كل مفردات العينة بما يضمن الحصول على نتائج ذات موثوقية عالية.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

قبل القيام بالدراسة التطبيقية لأي بحث يجب تحديد مجتمع وعينة الدراسة التي يتم تطبيق الدراسة عليها، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع مفردات الظاهرة قيد الدراسة، ويقصد به "جميع أفراد أو وحدات أو مشاهدات موضوع الدراسة". أما العينة فهي وحدات المجتمع التي تم اختيارها من أجل اختبارها. وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من كافة العمال والاداريين والاطارات في المؤسسات الاقتصادية المستهدفة من خلال هذه الدراسة.⁴

¹ قدي عبد المجيد، 2009، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية- الرسائل والأطروحات، دار الأبحاث، الجزائر، ص53.

² Du toit, 2015, **Research design, in the Routledge Handbook of planning Research Methods**, Routledge, p63.

³ Shukla Paurav, 2008, **Essential of Marketing Research**, paurav Shukla and ventus Publishing Aps, p29.

⁴ عياط سعاد، 2019، الإدارة الاستراتيجية ودورها في بناء منظمة ذكية دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية الجزائرية Enie.Condor, Starlight أطروحة دكتوراه علوم، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، ص 156.

1. مجتمع وعينة الدراسة:

1.1. مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة اللبنة الأساسية للدراسات التطبيقية، فهو يضم كل الأفراد أو الظواهر التي تعم الدراسة ويمكن تعميم النتائج عليها وبعبارة أخرى هو مجموعة الأفراد، المؤسسات، أو كل الوحدات التي يمكن أن تطبق عليها الدراسة،¹ أما المجتمع المستهدف فهو تحديد نوع الوحدات التي تعتبر كعناصر من المجتمع المدروس والتي تقتصر عليها الدراسة.² ولما نتكلم عن دراسة ميدانية لموضوع يخص النظام الإداري عموماً وفي المؤسسات المصرفية بشكل خاص، يكون المجتمع المستهدف متمثلاً في كافة العمال والإداريين والإطارات في المؤسسة المستهدفة، وبحسب الإحصائيات التي التقديرية التي تم التحصل عليها شفويًا من قبل الإدارة العليا بالمؤسسات فإن عدد العاملين بلغ 35، ولتجنب التحيز في المعاينة الإحصائية تم محاولة استقصاء كل العمال بالوكالة، وذلك لصغر حجم المجتمع والقدرة على استقصاء كل مفرداته.

ترتكز أغلب الاختبارات المعتمدة في الجانب التطبيقي على فرضية عشوائية المعاينة، كما أن استخدام الطريقة العشوائية في المعاينة يضمن المحافظة على خصائص مجتمع الدراسة، وقد تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل في هذه الدراسة وهي أكثر كفاءة من المعاينة العشوائية حسب قانون النهاية المركزية في الإحصاء، تم تحديد حجم العينة الذي سيعتمد في الدراسة هو: (n=35)، تحصلت الطالبتين على 35 رد، من بينها (32) استبانة فقط صالحة للتحليل، وذلك بعد معاينتها والتأكد من جدية الباحثين في الإجابة عن الأسئلة وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي المتخصص، وبالتالي فحجم العينة النهائي والمعتمد في الدراسة هو (n=32)، وهي قيمة مقبولة على اعتبار أنها أكبر من 30 مفردة والمطلوبة في افتراضات الاختبارات الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

1.1.1. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

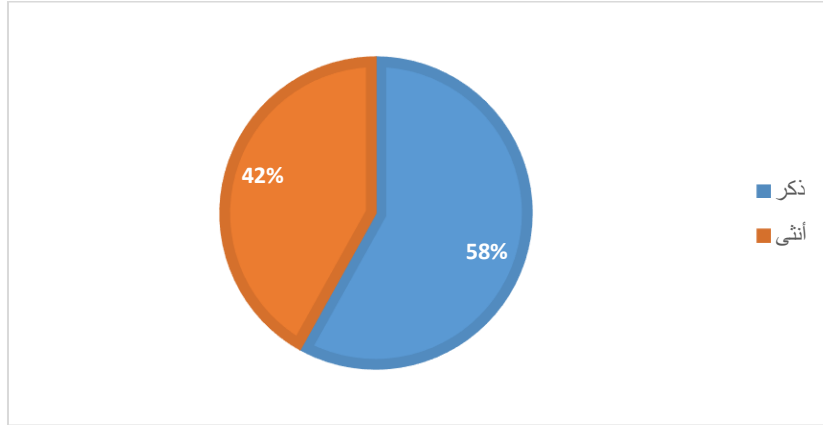
يهدف إعطاء صورة واضحة لعينة الباحثين المستهدفة من الدراسة تم ترتيب البيانات وتبويبها في هذا العنصر بناء على مجموعة من المتغيرات النوعية وهي كالتالي:
أ. الجنس:

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس | % | N |
|-------|-------|----|
| ذكر | 56,3% | 18 |
| أنثى | 40,6% | 13 |

¹ Diane Blankenship, 2009, *Applied Research and Evaluation Methods in Recreation*, Human Kinetics, Without Edit, USA, p 82.

² Robert Groves et al, 2009, *Survey Methodology*, John Wiley & Sons, 2nd Edition, New Jersey, p 70.



شكل (7): توزيع افراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss v26

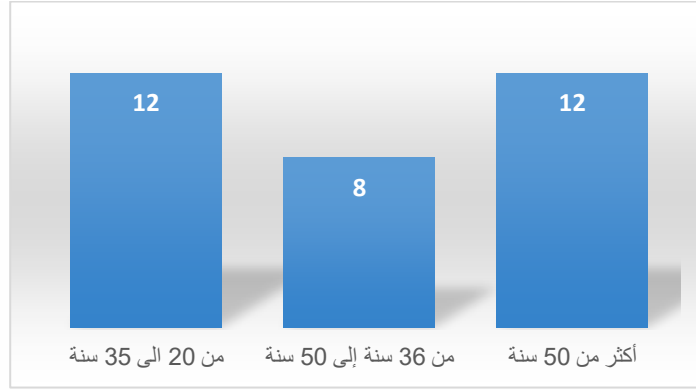
يظهر من الجدول رقم () والشكل () أن غالبية أفراد العينة كانوا من فئة ذكور بنسبة 58% من مجموع أفراد العينة، والبقية فئة الاناث بنسبة 42%، و من الملاحظ وجود نوع من التقارب بين الموظفين والعمال بالمؤسسة محل دراسة من حيث جنسهم، وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى السياسة التوظيفية بالمؤسسة والتي تحترم مبدأ المساواة بين الجنسين في عملية توظيفها.

ج. العمر:

جدول (2): توزيع افراد العينة حسب العمر

| التكرار | النسبة | العمر |
|---------|--------|----------------------|
| 12 | 37,5% | من 20 الى 35 سنة |
| 8 | 25,0% | من 36 سنة إلى 50 سنة |
| 12 | 37,5% | أكثر من 50 سنة |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الإستبانة



شكل (8): توزيع افراد العينة حسب العمر

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v26

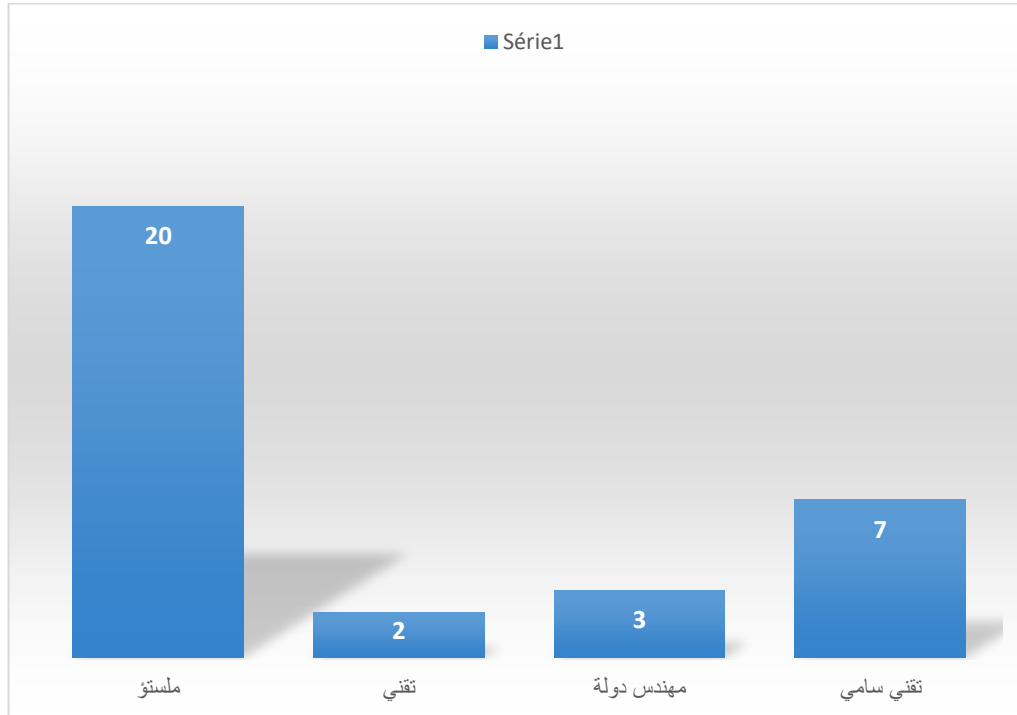
من خلال الجدول والشكل السابقين يظهر ان غالبية المبحوثين فئة (من 20-35 سنة) أي أن المؤسسة محل دراسة تركز على التجديد والابتكار في تقديم خدماتها من خلال الاعتماد على فئة الشباب والتي تتميز بهذه الخصائص، يلي ذلك فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة مرتفعة أيضا قدرت 37,5% والذين يمثلون عنصر الخبرة في المؤسسة، وأخيرا فئة من (36 الى 50 سنة) بنسبة 25%.

د. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (1): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

| التكرار | النسبة | المؤهل العلمي |
|---------|--------|---------------|
| 20 | 62,5% | ماستر |
| 2 | 6,3% | تقني |
| 3 | 9,4% | مهندس دولة |
| 7 | 21,9% | تقني سامي |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الإستبانة



شكل (9): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v26

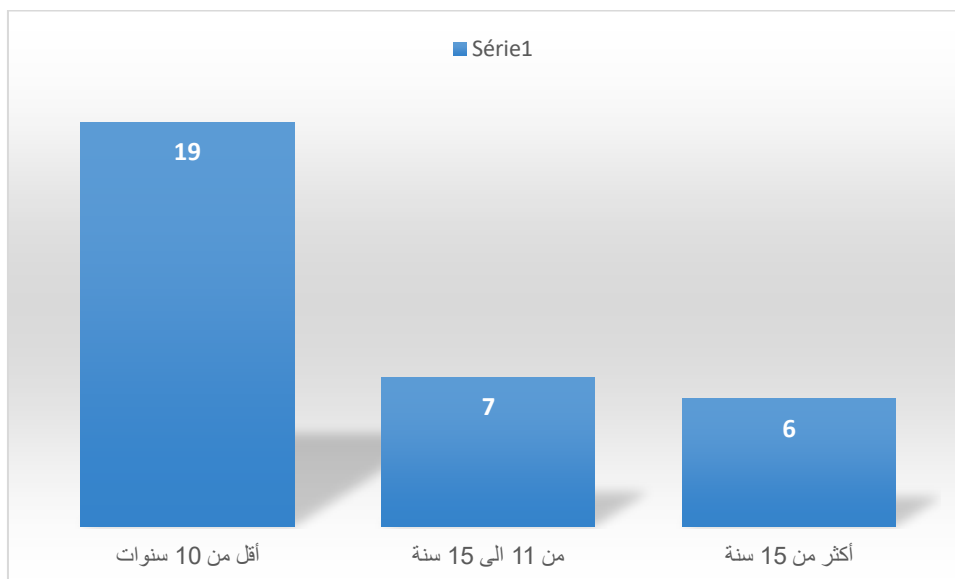
من خلال الجدول والشكل السابقين يظهر ان غالبية المبحوثين ذي تعليم عالي حيث أن الفئة (ماستر) بلغت نسبتهم 62,5%، الأمر الذي يمكن أن يساعد في فهمهم لكل عبارات الاستبيان والأسئلة المطروحة من خلاله وبالتالي الوصول إلى نتائج ذات جودة موثوقة عالية، يلها التقنيون السامون بنسبة 21,9% وأخيرا فئتي مهندسي الدولة والتقنيين بنسب متقاربة إلى حد كبير وهي كالتالي 9,4% و 6,3% على الترتيب.

د. عدد سنوات العمل في المؤسسة:

الجدول رقم (10): توزيع افراد العينة حسب الاقدمية

| التكرار | النسبة | الاقدمية |
|---------|--------|------------------|
| 19 | 59,4% | أقل من 10 سنوات |
| 7 | 21,9% | من 11 الى 15 سنة |
| 6 | 18,8% | أكثر من 15 سنة |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الإستبانة



شكل (10): توزيع افراد العينة حسب الاقدمية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v26

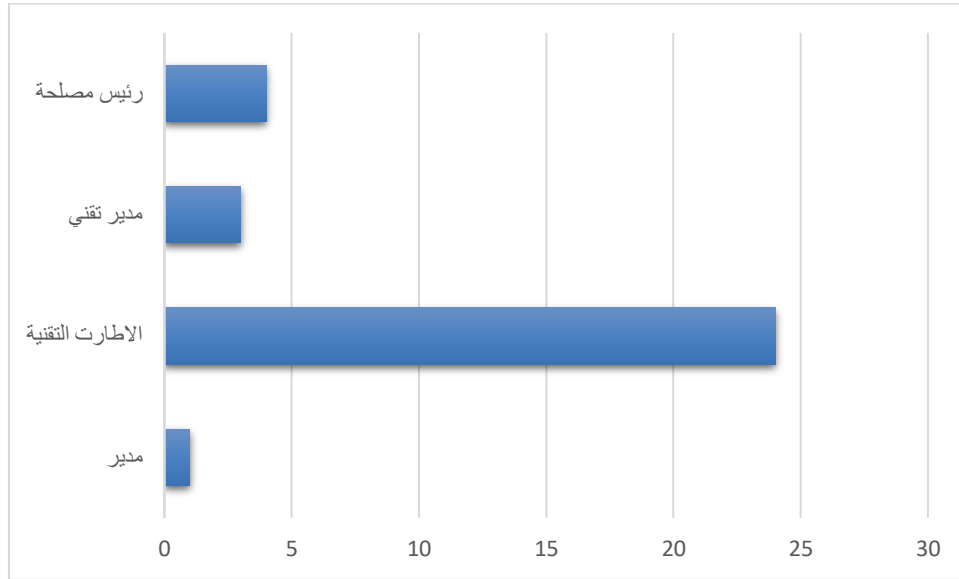
من خلال الجدول والشكل السابقين يظهر ان غالبية المبحوثين ذي اقدمية (اقل من 10 سنوات) بنسبة 59,4%، وهو أمر منطقي على اعتبار أن غالبية مفردات العينة من فئة الشباب وبالتالي فإن خبرتهم المهنية لا تتجاوز العشر سنوات، يلها فئة (من 11 الى 15 سنة) بنسبة 21,9%، وأخيرا فئة (اكثر من 15 سنة) بنسبة 18,8%.

د. الوظيفة:

جدول (3): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

| الوظيفة | النسبة | التكرار |
|-----------------|--------|---------|
| مدير | 3.1% | 1 |
| الاطارت التقنية | 75.0% | 24 |
| مدير تقني | 9.4% | 3 |
| رئيس مصلحة | 12.5% | 4 |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الإستبانة



شكل (11): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v26

من خلال الجدول والشكل السابقين يظهر ان غالبية المبحوثين اطارات تقنية بنسبة 75,0% يليها رؤساء المصالح بنسبة 12,5% وأخيرا المدراء والمدراء التقنيون بنسبة 3,1% و 9,4% على الترتيب.

2. أدوات جمع البيانات:

1.2. مصادر جمع البيانات: اعتمدنا في إعداد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة وهما:

1.1.2. المصادر الثانوية: وتتعلق بشكل عام بكل المصادر التي شكلت أرضية جيدة لإتمام الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، بشكل أساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة الكتب الأكاديمية، المقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، والورقات البحثية المقدمة للمشاركة في الملتقيات العلمية¹، بالإضافة إلى أطروحات الدكتوراه، وكذلك الاطلاع على بعض المواقع الإلكترونية ذات الاختصاص.

2.1.2. المصادر الأولية: وتتعلق هذه المصادر بالجانب الميداني من الدراسة باعتبارها معلومات غير جاهزة بعد، بل يجب التنقيب عنها وتحليلها وتبويبها واستخلاص منها نتائج تعتبر هي المساهمة الحقيقية للطالب ولتصبح بذلك معلومات ثانوية تساعد الطالبين بين الآخرين في الدراسات المستقبلية في هذا المجال²، ولهذا الغرض قد تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم أهداف الدراسة وذلك من خلال محاولة تصميم استبانة تعكس الإشكالية الرئيسية للموضوع، ليتم بعد ذلك تحليل هذه البيانات المجمعة حسب غرض الدراسة تقديم النتائج التي توصلنا إليها.

¹ Sekaran Uma, Roger Bougie, 2004, **Research Methods for Business a Skill Building Approach**, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, p53.

² عبد الرحمن الواصل، 2009، البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته، مطبوعة علمية، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، ص 49.

كما تستند كل الدراسات سواء الكمية أو النوعية، إلى معلومات أولية يعدها الطالبين وأخرى ثانوية يستقيها من التقارير والوثائق التي يعدها غيره، كما يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الطالبين من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات. لذا اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

3.1.2. الاستبيان: هو أداة تستخدم لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة الحالية، حيث يعتبر من أكثر أدوات البحث شيوعاً، فهو أداة قياس إدراكية يتم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب الباحثين في المجال موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وجعل المستجيب واعياً لأهدافها، مكوناتها، دقتها، وضوحها وتجانسها بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة¹. لذلك تم تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي أعدت خصيصاً من أجل الوصول إلى نتائج علمية حول الإشكالية الرئيسية لموضوع البحث، ولقد تم تصميمها وفقاً لفرضيات الدراسة بما يمكن من معالجة الإشكالية، وإمكانية قياس متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة ومعرفة طبيعة العلاقة بينها، بحيث تحتوي فقراتها على مجموعة من الأسئلة التي وبمجرد إجابة مفردات العينة عليها نكون قد تحصلنا على المعلومات الأولية والبيانات اللازمة لمتطلبات الدراسة. فهي عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة ليقوم المبحوث باختيار إجابة واحدة بين البدائل المتاحة، ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات، وفي هذه الدراسة تعمدت الطالبين الاستعانة بالأسئلة المغلقة، وهي الأسئلة التي تتطلب من المستجيب اختيار إجابة واحدة أو عدة إجابات من تلك المقترحة، والأسئلة المغلقة لها عدة أنواع منها:

✓ أسئلة مغلقة ذات إجابتين وهي أسئلة محددة بإجابة واحدة فقط و يمنح للمستقص خيارين فقط، كالسؤال المتعلق بجنس المستقصي.

✓ أسئلة مغلقة متعددة الخيارات وتنقسم بدورها إلى:

أ. أسئلة مغلقة باختيار واحد: وهي أسئلة متعددة الخيارات ولا يمكن للمستقصي منه أن يجيب إلا بإجابة واحدة.
ب. أسئلة مغلقة باختيارات متعددة: وهي أسئلة متعددة الخيارات ويمكن للمستقص أن يجيب بأكثر من إجابة واحدة، كالسؤال المتعلق بأكثر مواقع التواصل الاجتماعي استخداماً (يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة)؛
ج. الأسئلة السلمية (أو ذات المقاييس): وفيها يطلب من المستجيب أن يختار مكان تموقعه على سلم معين، وهي عدة أنواع منها:

د. الأسئلة الترتيبية: يطلب من المستجيب في هذه الحالة ترتيب الإجابات ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً لحسب طبيعة السؤال ووفقاً لمعيار معين.

■ الأسئلة حسب سلم " Likert ": ويستخدم في قياس الاتجاهات حيث في ظله يقوم المستجيب بتحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على مجموعة من العبارات التي تتعلق بالشئ موضوع السؤال ويتكون سلم Likert " : من خمس درجات ويتطلب من الفرد التعبير عن درجة موافقته أو عدم موافقته.

4.1.2. محتوى الاستبيان في شكله النهائي:

تأسيساً على توجيهات الأستاذ المشرف وبعض أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشيخ العربي التبسي تم إخراج الاستبيان في شكله النهائي مع الأخذ بعين الاعتبار التوجيهات والنصائح والتعديلات التي قدمت من طرف السادة الأساتذة والأستاذ المشرف، كانت هيكلية الاستبانة في شكلها النهائي مكونة من جزئين؛ الجزء الأول خاص بالبيانات

¹ عياط سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 163.

الديموغرافية لعينة البحث، أما الجزء الثاني مقسم إلى محورين في 52 فقرة، بعد الديباجة التي يذكر فيها مؤسسة انتماء الطالبين وعنوان الأطروحة والتشكرات وطريقة الإجابة واسم الطالبين والمشرف:

- الجزء الأول: يتضمن معلومات حول المتغيرات الديموغرافية والتعريفية العمر، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: ويشمل محورين كالتالي:

* المحور الأول: يتمثل في مجموعة من العبارات الخاصة بمتغير الثقافة التنظيمية والذي يحتوي على 30 فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد (البعد التنظيمي، البعد الإنساني، والبعد القيادي)، أين يضم كل البعد من الأبعاد السابقة 10 فقرات.

* المحور الثاني: يحتوي على 22 فقرة تعبر عن المتغير التابع الرضا الوظيفي.

والجدول الموالي يلخص محاور وأبعاد الاستبيان:

جدول (4): أبعاد ومحاور الاستبانة

| رقم الفقرات | الأبعاد | المتغير | المحاور |
|-------------|----------------|---------|-------------------|
| 10-1 | البعد التنظيمي | مستقل | الثقافة التنظيمية |
| 20-11 | البعد الإنساني | | |
| 30-21 | والبعد القيادي | | |
| 52-31 | | التابع | الرضا الوظيفي |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبانة

5.1.2. المقياس المستخدم في معالجة الاستبانة:

يستخدم في قياس الاتجاهات حيث في ظلّه يقوم المستجوب بتحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على مجموعة من العبارات التي تتعلق بالشئ موضوع السؤال ويتكون سلم Likert " من خمس درجات ويتطلب من الفرد التعبير عن درجة موافقته أو عدم موافقته، حيث اختارته الطالبتين في تصميم الاستبيان ويعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وقد رصد العدد 05 لمستوى " موافق بشدة " ليمثل أقصى اتجاه إيجابي، والعدد 01 لمستوى " غير موافق بشدة " ليمثل أقصى اتجاه سلبي، وحسب Baker فإن سلم ليكرت لديه العديد من المزايا أهمها سهولة الإنشاء وسهولة الإدارة خاصة عند ارسال الاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني،¹ كما أن سلم ليكرت يعبر من السلالم الأكثر استخداما في تصميم الاستبانة المعاصرة،² ويحظى بشعبية كبيرة في عالم الدراسات الاستقصائية، هذا واستعملت معظم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية هذا السلم والجدول أدناه يوضح كيفية ترميز سلم الدراسة:

- غير موافق بشدة تعطى لذا درجة واحدة؛
- غير موافق تعطى لها درجتان؛
- محايد تعطى لها ثلاث درجات
- موافق تعطى لها أربع درجات؛
- موافق بشدة تعطى لها خمس درجات.

¹Baker Michael, 1991, **Research for marketing**, Macmillan Education LTD , p147.

²Babbie Earl, 2013, **The practice of social research**, Wadsworth, Cengage Learning, 13 th Edition, p 218.

- بالنسبة لمقياس " ليكارت الخماسي"¹ يكون مجال المتوسط المرجح كما هو موضح فيما يلي:
- جدول (5): يوضح قيم المتوسط المرجح والمستوى المرفق له**

| المستوى | المتوسط المرجح | |
|-----------|------------------|----------------|
| منخفض جدا | من 1,00 إلى 1,7 | غير موافق بشدة |
| منخفض | من 1,80 إلى 2,59 | غير موافق |
| متوسط | من 2,60 إلى 3,39 | محايد |
| مرتفع | من 3,40 إلى 4,19 | موافق |
| مرتفع جدا | من 4,20 إلى 5 | موافق بشدة |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية والأساليب المستخدمة

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات من الاستبيانات الموزعة قمنا بإجراء التحليل الإحصائي لهذه البيانات بالاستعانة ببرنامج Excel الخاص بتطبيقات جداول البيانات، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 28) لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج تعبر عن الظاهرة التي نحن بصدد قياسها، وشملت عملية التحليل والمعالجة للبيانات استخدام العديد من الأساليب والاختبارات والمقاييس حسب متغيرات الدراسة وبالتالي تحقيق التكامل في معالجة جميع البيانات، وسنلخص هذه الأساليب كالآتي:

1.1. التكرارات والنسب المئوية: استخدمت للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة، وتحديد نسبة استجابتهم لمحاور الدراسة التي تضمنتها الاستبانة.

2.1. المتوسط الحسابي المرجح: يعكس متوسط اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة، كما يساعد على معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.

3.1. الانحراف المعياري "Standard Deviation": يستخدم لقياس درجة التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

4.1. اختبار الاتساق الداخلي: ويحدد ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه تلك الفقرة، وهذا النوع من التحليل يمكن القيام به فور إجراء الصورة الأولية من الاختبار على مجموعة تجريبية.

5.1. اختبار ستودنت لعينة واحدة: يستخدم لمقارنة المتوسطات الفرضية والحقيقية لعينة واحدة.

¹ مقياس ليكارت: وهو مقياس يعبر عن ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل الفقرات التي تناولها الاستبيان.

يتم الحصول على المستويات في الجدول رقم 06 من خلال حساب طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة، من 2 إلى 3 مسافة، من 3 إلى 4 مسافة، من 4 إلى 5 مسافة)، و 5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.8.

6.1 اختبار الثبات " Alpha Cronbach: هو أول خطوة عندما نود قياس ثبات الاستبانة أو محاورها التي تقيس موضوعا يفترض تجانس مفرداته، حيث تم من خلال هذا الاختبار حساب معامل ألفا كرونباخ بهدف التحقق والتأكد من الاعتماد على البيانات التي جمعت من خلال الاستبيان .

7.1 اختبار تحليل التباين One Way Anova: هو أحد الاختبارات الإحصائية المهمة التي تهتم بعملية البحث أو تحديد مصادر الاختلاف بين المتوسطات وليس تحديد العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة

8.1 أسلوب الانحدار الخطي المتعدد: يعرف على أنه تحليل قياسي يعتمد على نمذجة العلاقة بين نوعين من المتغيرات: التابع (المستجيب) والمستقلة (التنبؤية)، والغرض منه فحص ما إذا كانت المتغيرات المستقلة قادرة على التنبؤ بنتيجة المتغير التابع قيد الدراسة، ومن إيجابياتها: مقدرات خطية غير متحيزة ذات كفاءة عالية، كما قد تكون المتغيرات المستقلة كمية أو نوعية وكذلك يمكن فحص آثار متغير واحد أو متغيرات متعددة مع أو بدون تأثيرات المتغيرات الأخرى التي تؤخذ بعين الاعتبار.

2. صدق وثبات أداة الدراسة:

المقصود هنا بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلاً، ويقصد وضوح الاستبانة وفقراتها ومفرداتها ومفهومة لمن سوف يشملهم الاستبانة وكذلك تكون صالحة للتحليل الإحصائي، وللتأكد من صدق الاستبانة قامت الطالبتين باستخدام طريقتين:

1.2 الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تعد أداة الدراسة (الاستبانة) العنصر الرئيسي والجوهر في الدراسات التطبيقية الاستقصائية، فجودة الدراسة ككل تعتمد على مدى الصدق الظاهري في وبين فقرات الاستبيان، فكلما كانت الاستبانة مستوفية كل العناصر فيما يخص تركيب الأسئلة وبساطة الطرح وشموليته للأدبيات النظرية التي تتناول موضوع البحث اتسمت النتائج المتوصل إليها بدرجة عالية من الثقة.

ويهدف ضمان صدق أهداف الدراسة تم التأكد في البداية من صدقها الظاهري، حيث قامت الطالبتين بعرضها في مرحلة أولى على الدكتور المشرف وبعد موافقته عليها تم عرضها في المرحلة الثانية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التسيير، تسيير واقتصاد المؤسسات، منهجية البحث العلمي وتحليل المعطيات.

وبعد إطلاع كل المحكمين على الاستبانة وتمحيصه لفترة زمنية معتبرة طلبنا منهم إخطارنا بكل الملاحظات والاقتراحات لما يرونه ضروريا من تعديل لصياغة العبارات أو حذف أو إضافة عبارات أخرى، وعلى ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) في صورته النهائية، وبالتالي مر إعداد الاستبانة على مجموعة من المراحل أهمها:

- إعداد مسودة أولية بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث؛
- عرض الاستبانة على المشرف لإبداء آرائه وملاحظاته حول مدى ملائمة الاستبانة في جمع البيانات؛
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب توجيهات المشرف؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين والالتزام بتوجيهاتهم التي مكنت من تنقيح الاستبيان والوصول إلى أفضل نسخة يمكن اعتمادها في الدراسة؛
- توزيع الاستبيان على عينة صغيرة أولية للتأكد من الصدق والثبات لهذا الاستبانة قبل توزيعها على كل أفراد العينة؛

2.1 الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة البالغ عددها 52 فقرة مقابل 32 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعامل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لكل استبيان بشكل منفصل تبعا للمؤسسة المستهدفة وكانت النتائج كالتالي:

1.2.1. المحور الأول (الثقافة التنظيمية):

الجدول التالي يمثل معاملات الاتساق الداخلي للمحور الخاص بالثقافة التنظيمية والنتائج المتوصل اليها موضحة بشكل تفصيلي من خلال الجدول ادناه:

جدول (6): معاملات الصدق الداخلي للمحور الأول

| | ابعاد الثقافة التنظيمية | | ابعاد الثقافة التنظيمية | |
|-------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|
| | Pearson Correlation | Sig. (2-tailed) | Pearson Correlation | Sig. (2-tailed) |
| ابعاد الثقافة التنظيمية | | 1 | عبارة 16 | .447* 0.01 |
| عبارة 1 | 0.254 | 0.16 | عبارة 17 | 0.177 0.332 |
| عبارة 2 | 0.05 | 0.785 | عبارة 18 | .594** <.001 |
| عبارة 3 | .413* | 0.019 | عبارة 19 | .536** 0.002 |
| عبارة 4 | .448* | 0.01 | عبارة 20 | 0.273 0.131 |
| عبارة 5 | 0.307 | 0.088 | عبارة 21 | .398* 0.024 |
| عبارة 6 | .516** | 0.003 | عبارة 22 | 0.309 0.086 |
| عبارة 7 | 0.339 | 0.057 | عبارة 23 | .652** <.001 |
| عبارة 8 | .539** | 0.001 | عبارة 24 | 0.086 0.639 |
| عبارة 9 | .381* | 0.032 | عبارة 25 | .350* 0.05 |
| عبارة 10 | 0.33 | 0.065 | عبارة 26 | .370* 0.037 |
| عبارة 11 | .566** | <.001 | عبارة 27 | .620** <.001 |
| عبارة 12 | .484** | 0.005 | عبارة 28 | .742** <.001 |
| عبارة 13 | .495** | 0.004 | عبارة 29 | .581** <.001 |
| عبارة 14 | .544** | 0.001 | عبارة 30 | .589** <.001 |
| عبارة 15 | .411* | 0.019 | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v24

يبين الجدول اعلاه الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول الموجهة لمفردات العينة حيث يظهر من خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه ان جل معاملات الارتباط دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار ان القيم الاحتمالية المرتبطة بهذه المعاملات كلها اقل من القيم الحرجة (0.05) اي ان هذه المعاملات دالة من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي (5%)، كما ان غالبية معاملات الارتباط ظهرت اكبر من (50%) و بالتالي فان فقرات المحور الأول بشكل عام متسقة داخليا وصادقة لما وضعت لقياسه، حيث ان فقرات كل محور من محوري الاستمارة ترتبط بشكل اجابي وقوي مع المحور الذي تنتمي اليه.

2.2.1. المحور الثاني (الرضا الوظيفي):

جدول (7): معاملات الصدق الداخلي للمحور الثاني

| | الرضا الوظيفي | | الرضا الوظيفي | |
|---------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| | Pearson Correlation | Sig. (2-tailed) | Pearson Correlation | Sig. (2-tailed) |
| الرضا الوظيفي | 1 | | عبارة 42 | .563** <.001 |
| عبارة 31 | .592** | <.001 | عبارة 43 | .641** <.001 |
| عبارة 32 | .805** | <.001 | عبارة 44 | .608** <.001 |
| عبارة 33 | .576** | <.001 | عبارة 45 | .558** <.001 |
| عبارة 34 | .673** | <.001 | عبارة 46 | .385* 0.03 |
| عبارة 35 | 0.161 | 0.38 | عبارة 47 | .628** <.001 |
| عبارة 36 | .619** | <.001 | عبارة 48 | .813** <.001 |
| عبارة 37 | .465** | 0.007 | عبارة 49 | .617** <.001 |
| عبارة 38 | .612** | <.001 | عبارة 50 | .668** <.001 |
| عبارة 39 | .623** | <.001 | عبارة 51 | .733** <.001 |
| عبارة 40 | .790** | <.001 | عبارة 52 | .689** <.001 |
| عبارة 41 | .602** | <.001 | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v24

بالنسبة لفقرات المحور الثاني فقد تم التوصل الى نفس النتائج الخاصة بالمحور الأول حيث ان معاملات الارتباط بالنسبة لكل فقرات هذا المحور دالة من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية (5%) على اعتبار ان القيم الاحتمالية المرتبطة بهذه الاخيرة اقل تماما من القيمة الحرجة (0.05)، كما ان معاملات الارتباط جملها اكبر من مستوى (50%) اي وجود ارتباط قوي بين معامل الكلي للمحور و كل فقرة من الفقرات المكونة لهذا المحور وبالتالي يمكن الحكم ايضا بان المحور الثاني فقراته متسقة داخليا وصادقة لما وضعت لقياسه.

3. ثبات فقرات الاستبيان:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقض عباراتها بمعنى قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، حيث تم إجراء خطوات الثبات بطريقة معامل Alpha Cronbach¹، لقياس ثبات وصدق الاستبانة. وبعد حسابنا لمعاملات الثبات بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة الموجهة لعينة الدراسة (0.919) وهي قيمة مرتفعة وأكبر تماما من مستوى القبول (0,60)، ومنه نقول أن معامل

¹ - الفا كرونباخ: هو مقياس لقياس صدق وثبات الاستبيانات، أي الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان.

ثبات الاستبيان إجمالاً مقبول جداً، وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجميع البيانات الخاصة بالدراسة في ما يخص معاملات الثبات الخاصة بحاور الاستبيان بشكل مستقل فهي موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (8): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

| المحاور | N of Items | Cronbach's Alpha |
|---------|------------|------------------|
| الكلية | 52 | 0.919 |
| الأول | 30 | 0.834 |
| الثاني | 22 | 0.915 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات Alpha Cronbach مرتفعة نسبياً بالنسبة لكل بالنسبة لكل المحاور التي يتضمنها الاستبيان حيث بلغ معامل الثبات الخاص بالمحور الأول والخاص الثقافة التنظيمية ()، بالنسبة للمحور الثاني الذي يتعلق بالرضا الوظيفي فقد بلغ معامل الثبات له ()، أي أن الاستبانة الموجهة لعينة الدراسة تمتاز بمستوى عالي من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في عملية تحليل النتائج المتوصل إليها من الناحية الإحصائية.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة إجابات المبحوثين تجاه فقرات الاستبيان

لقد تم الاعتماد في عملية التحليل الإحصائي في إجابات المبحوثين على مجموعة من أدوات النزعة المركزية والمتمثلة في كل من الوسط الحسابي الانحراف المعياري والوزن النسبي بالإضافة إلى التكرارات والنسب الخاصة بها وهذا بهدف التحليل الدقيق لإجابات المبحوثين تجاه كل فقرة من فقرات الاستبانة والتأكد من وجود تشتت في استجابات المبحوثين تجاه هذه الفقرات، وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين بهدف تحليل إجابات المبحوثين الخاصة بكل محور بشكل مفصل من خلال ترتيب إجابات المبحوثين بجدول خاص لتسيير عملية التحليل، بالإضافة إلى تحديد وتوجيهات ودلالات مفردات العينة من كل فقرة من فقرات الاستبيان كما اسلفنا الذكر كما تم الاعتماد على اختبار ستودنت بالتحقق من دقة النتائج المتوصل إليها من الناحية الإحصائية وذلك من خلال مقارنة المتوسط المحصل عليه مع المتوسط الفرضي الذي اعتمده الطالبتين (3) لتحديد درجة موافقة المبحوثين على الفقرة من عدمه.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين تجاه المحور الأول (الثقافة التنظيمية)

لمعرفة اتجاه واستجابة أفراد العينة تجاه المحور الأول (الثقافة التنظيمية)، سيتم فيما يلي ترتيب وتنسيق إجابات أفراد العينة بناء على كل بعد من أبعاد المحور الأول بشكل منفصل وذلك بهدف التحليل الدقيق لإجابات المبحوثين تجاه هذا المحور.

1. البعد التنظيمي:

لمعرفة اتجاه أفراد العينة تجاه البعد الثاني (البعد التنظيمي) تم ترتيب وتنسيق إجابات أفراد العينة في

الجدول التالي:

| البعد التنظيمي | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|------|---------|---------|--------|-----------------|-------------------|-----------|-----------|---------|---------|---------|--|-------|
| الانجاء العام | SIG | t | الترتيب | النسبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | غير موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق | العبارة | الرقم |
| | | | | | | | بشدة | بشدة | | ق | ق | | |
| | | | | | | | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | | |
| | | | | | | | % | % | % | % | % | | |
| مرتفع | 0,00 | 11,1355 | 6 | 80,000 | 4,0000 | 0,5080 | 0 | 0 | 4 | 24 | 4 | يتم تشجيع الأفراد على تنمية أفكارهم الجديدة التقدم بها وتمنح لهم مكافآت بعد تطبيقها ونجاحها | 1 |
| | | | | | | | 0 | 0 | 12,5 | 75,0 | 12,5 | | |
| مرتفع جدا | 0,00 | 15,9421 | 1 | 88,125 | 4,4063 | 0,4990 | 0 | 0 | 0 | 19 | 13 | يتعاون الأفراد فيما بينهم في تناقل الخبرات والمعارف والأفكار من أحد لآخر | 2 |
| | | | | | | | 0 | 0 | 0 | 59,4 | 40,6 | | |
| مرتفع جدا | 0,00 | 11,5208 | 2 | 86,250 | 4,3125 | 0,6445 | 0 | 0 | 3 | 16 | 13 | تهتم الإدارة بتوسيع إطار مشاركة الأفراد في الأفكار والقيم المشتركة فيها بينهم قصد تحسين نوعية وكمية الإنتاج | 3 |
| | | | | | | | 0 | 0 | 9,4% | 50,0 | 40,6 | | |
| مرتفع | 0,00 | 6,9807 | 9 | 78,125 | 3,9063 | 0,7344 | 0 | 0 | 10 | 15 | 7 | سعي المؤسسة في البحث عن الأساليب تقلل من الضغوط الناتجة عن العمل مثل الاسترخاء والتأمل من أجل جلب أفكار جديدة نحو غدا أفضل | 4 |
| | | | | | | | 0 | 0 | 31,3 | 46,9 | 21,9 | | |
| مرتفع | 0,00 | 7,9270 | 8 | 78,750 | 3,9375 | 0,6690 | 0 | 1 | 5 | 21 | 5 | القواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية في هذه المؤسسة عادلة | 5 |
| | | | | | | | 0 | 3,1% | 15,6 | 65,6 | 15,6 | | |
| مرتفع | 0,00 | 8,4726 | 7 | 79,375 | 3,9688 | 0,6468 | 0 | 0 | 7 | 19 | 6 | يتم إعطاء فرصة للأفراد لشرح وتوضيح أساليب تستخدم لتطوير نظام آليات العمل بالمؤسسة | 6 |
| | | | | | | | 0 | 0 | 21,9 | 59,4 | 18,8 | | |
| مرتفع | 0,00 | 9,1047 | 4 | 83,750 | 4,1875 | 0,7378 | 0 | 0 | 1 | 22 | 9 | | 7 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|------|---------|---|--------|--------|--------|---|---|-------|-------|-------|---|----|
| | | | | | | | 0 | 0 | 3,1% | 68,8% | 28,1% | يتحلى الأفراد ويحرص شديد من الإدارة بالانضباط في أوقات العمل لتجنب أي خلل في حلقة الانتاج | |
| | | | | | | | 0 | 0 | 5 | 25 | 2 | تعتمد المؤسسة على وقع لوائح تحدد سير العمل بالنسبة للأفراد تتأقلم مع القيم المشتركة | 8 |
| مرتفع | 0,00 | 11,0118 | 9 | 78,125 | 3,9063 | 0,4655 | 0 | 0 | 15,6% | 78,1% | 6,3% | | |
| | | | | | | | 0 | 0 | 4 | 22 | 6 | هناك قيم سائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والافراد على أساس الحقوق والواجبات | 9 |
| مرتفع | 0,00 | 10,6492 | 5 | 81,250 | 4,0625 | 0,5644 | 0 | 0 | 12,5% | 68,8% | 18,8% | | |
| | | | | | | | 0 | 0 | 2 | 20 | 10 | رغبة الأفراد بالانتماء للمؤسسة انطلاقا من أن نجاح القرد يؤدي الى نجاح المؤسسة والعكس صحيح | 10 |
| مرتفع جدا | 0,00 | 12,4499 | 3 | 85,000 | 4,2500 | 0,5680 | 0 | 0 | 6,3% | 62,5% | 31,3% | | |
| مرتفع | 0,00 | 9,936 | | 81,042 | 4,052 | 0,609 | & | | | | | | |

بناء على إجابات المبحوثين حول فقرات البعد الاول والتي تم ترتيبها وتنسيقها من خلال الجدول أعلاه يمكن تسجيل النتائج التالية:

احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على: " يتعاون الأفراد فيما بينهم في تناقل الخبرات والمعارف والأفكار من أحد لآخر " أين بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,40) بدرجة مرتفعة، جدا وقيمة انحراف معياري منخفضة (0,49) وهو اقل من الواحد الامر الذي يدل على عدم وجود أي تشتت في إجابيات المبحوثين تجاه هذه الفقرة وتمركز إجابات المبحوثين بشكل كامل تقريبا حول المتوسط الحسابي اعلاه، كما ان الوزن النسبي لهذه الفقرة بلغ (88,12%) وهي نسبة عالية تؤكد ما الموافقة شبه المطلقة لمفردات العينة حول هذه الفقرة؛ كما ان القيمة المحسوبة لإحصائية ستودنت الخاصة بالفقرة رقم (1) بلغت $t_{stat} = 15,94$ وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى الدلالة 5%، على اعتبار ان القيمة الحرجة المرتبطة بها (Sig=0.00) أقل تمام من القيمة الحرجة (0.05)، و الأمر الذي يؤكد على أن الموظفين والعمال في الوكالة يركزون على الجانب التعاوني والتشاركي في ترسيخ الثقافة التنظيمية كأحد الركائز في هذا المجال، وفيما يلي ترتيب فقرات المحور الأول للبعد الاول ترتيبا تنازليا حسب درجة الموافقة لكل فقرة:

الفقرة رقم(3) " تهتم الإدارة بتوسيع إطار مشاركة الأفراد في الافكار والقيم المشتركة فيما بينهم قصد تحسين نوعية وكمية الإنتاج " بلغ وسطها الحسابي(4,31) بدرجة مرتفعة جدا وانحراف معياري أقل من الواحد (0,64) وبالتالي عدم وجود التشتت في اجابات المبحوثين اتجاه هذه الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه

العبارة (86,25%) وهي نسبة مرتفعة أيضا تؤكد اجماع الباحثين في الإجابة عن الموافقة عن هذه الفقرة أيضا كما ان القيمة المحسوبة لإحصائية ستودنت الخاصة بالفقرة بلغت $t_{stat} = 11,52$ وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى الدلالة 5%، على اعتبار ان القيمة الحرجة المرتبطة بها (Sig=0.00) أقل تمام من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (10) " رغبة الأفراد بالانتماء للمؤسسة انطلاقا من أن نجاح القرد يؤدي الى نجاح المؤسسة والعكس صحيح " بلغ وسطها الحسابي (4,25) بدرجة مرتفعة جدا، مع انحراف معياري اقل من الواحد بلغ (0,56) أي عدم وجود تشتت في إجابات الباحثين حول هذه الفقرة، كما بلغت نسبة موافقة الباحثين على العبارة أعلاه (85%) وهي نسبة مرتفعة جدا ويمكن التأكد من دلالة هذه النتيجة من الناحية الإحصائية بناء على قيمة إحصائية $t_{stat} = 12,44$ هي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى معنوية 5% على اعتبار أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بها أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (7) " يتحلى الأفراد وبحرص شديد من الإدارة بالانضباط في أوقات العمل لتجنب أي خلل في حلقة الانتاج " بلغ وسطها الحسابي (4,18) بدرجة مرتفعة، مع انحراف معياري اقل من الواحد بلغ (0,73) أي عدم وجود تشتت في إجابات الباحثين حول هذه الفقرة، كما بلغت نسبة موافقة الباحثين على العبارة أعلاه (83,75%) وهي نسبة مرتفعة ويمكن التأكد من دلالة هذه النتيجة من الناحية الإحصائية بناء على قيمة إحصائية $t_{stat} = 9,10$ هي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى معنوية 5% على اعتبار أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بها أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (9) " هناك قيم سائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والافراد على أساس الحقوق والواجبات " بلغ وسطها الحسابي (4,06) بدرجة مرتفعة، مع انحراف معياري اقل من الواحد بلغ (0,56) أي عدم وجود تشتت في إجابات الباحثين حول هذه الفقرة، كما بلغت نسبة موافقة الباحثين على العبارة أعلاه (81,25%) وهي نسبة مرتفعة ويمكن التأكد من دلالة هذه النتيجة من الناحية الإحصائية بناء على قيمة إحصائية $t_{stat} = 10,64$ هي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى معنوية 5% على اعتبار أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بها أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (1) " يتم تشجيع الافراد على تنمية أفكارهم الجديدة التقدم بها وتمنح لهم مكافآت بعد تطبيقها ونجاحها " بلغ وسطها الحسابي (4,00) بدرجة مرتفعة، مع انحراف معياري اقل من الواحد بلغ (0,50) أي عدم وجود تشتت في إجابات الباحثين حول هذه الفقرة، كما بلغت نسبة موافقة الباحثين على العبارة أعلاه (80%) وهي نسبة مرتفعة ويمكن التأكد من دلالة هذه النتيجة من الناحية الإحصائية بناء على قيمة إحصائية $t_{stat} = 11,13$ هي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى معنوية 5% على اعتبار أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بها أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (6) " يتم إعطاء فرصة للأفراد لشرح وتوضيح أساليب تستخدم لتطوير نظام آليات العمل بالمؤسسة " بلغ وسطها الحسابي (3,96) بدرجة مرتفعة، مع انحراف معياري أكبر من الواحد بلغ (0,64) أي وجود تشتت في إجابات الباحثين حول هذه الفقرة، كما بلغت نسبة موافقة الباحثين على العبارة أعلاه

(79,37%) وهي نسبة مرتفعة ويمكن التأكد من دلالة هذه النتيجة من الناحية الإحصائية بناء على قيمة إحصائية $t_{stat} = 8,47$ هي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى معنوية 5% على اعتبار أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بها أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (5) " القواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية في هذه المؤسسة عادلة " بلغ وسطها الحسابي (3,93) بدرجة مرتفعة، مع انحراف معياري اقل من الواحد بلغ (0,66) أي عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، كما بلغت نسبة موافقة المبحوثين على العبارة أعلاه (78,75%) وهي نسبة مرتفعة ويمكن التأكد من دلالة هذه النتيجة من الناحية الإحصائية بناء على قيمة إحصائية $t_{stat} = 7,92$ هي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى معنوية 5% على اعتبار أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بها أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

احتلت الفقرتين رقم (4) و(8) المرتبة الأخيرة من بين كل فقرات هذا المحور " سعي المؤسسة في البحث عن الأساليب تقلل من الضغوط الناتجة عن العمل مثل الاسترخاء والتأمل من أجل جلب أفكار جديدة نحو غدا أفضل " و" تعتمد المؤسسة على وقع لوائح تحدد سير العمل بالنسبة للأفراد تتأقلم مع القيم المشتركة" أين بلغ الوسط الحسابي لهما (3,90) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,46) و(0,73) وبالتالي لا يوجد تشتت في إجابات المبحوثين تجاه هذين الفقرتين، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (78,12%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة غالبية المبحوثين على هذين الفقرتين، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05)، تعليق حسب التخصص.

2. البعد الإنساني: لمعرفة اتجاه علاقة أفراد العينة تجاه البعد الانساني تم ترتيب وتنسيق إجابات أفراد العينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة

جدول (9): الإحصاءات الوصفية للبعد الانساني

| الرقم | العبارات | البعد الإنساني | | | | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة | الترتيب | t | SIG | الاتجاه العام |
|-------|--|----------------|-----------|-----------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|--------|---------|---------|--------|---------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | | | | | |
| | | التكرار % | التكرار % | التكرار % | التكرار % | التكرار % | | | | | | | |
| 11 | تعتقد بأن نظام عملك التقني والإداري حبر على ورق أم يتحول إلى نظام عمل يعتمد فيه على تكنولوجيا والإعلام الآلي ينفذ في العملية الإنتاجية | 1 | 0 | 18 | 12 | 1 | 0,7071 | 3,3750 | 67,500 | 7 | 3,0000 | 0,0026 | مرتفع |
| | | 3,1% | 0 | 56,3% | 37,5% | 3,1% | | | | | | | |
| 12 | توضح المؤسسة الوصف الوظيفي الجيد للفرد من خلال الاهتمام بأفكاره ماديا ومعنويا لضمان جودة العمل والأداء الجيد | 7 | 0 | 3 | 22 | 0 | 0,5536 | 4,1250 | 82,500 | 2 | 11,4960 | 0,0000 | مرتفع |
| | | 21,9% | 0 | 9,4% | 68,8% | 0 | | | | | | | |
| 13 | تشجيع إدارة المؤسسة باستمرار على السلوك الإيجابي الذي يلائم معتقداتها | 14 | 1 | 4 | 13 | 0 | 0,8032 | 4,2500 | 85,000 | 1 | 8,8034 | 0,0000 | مرتفع جدا |
| | | 43,8% | 3,1% | 12,5% | 40,6% | 0 | | | | | | | |
| 14 | تهتم ادارة المؤسسة بتجسيد روح التعاون الإيجابي بين الأفراد وفيما بينهم والذي يلائم معتقداتها | 10 | 0 | 6 | 16 | 0 | 0,7071 | 4,1250 | 82,500 | 2 | 9,0000 | 0,0000 | مرتفع |
| | | 31,3% | 0 | 18,8% | 50,0% | 0 | | | | | | | |
| 15 | لدى الافراد قيم ومعتقدات تنظيمية ومدركات مشتركة حول العمل والهدف منه تحقيق الانتماء والولاء للمؤسسة | 6 | 0 | 5 | 21 | 0 | 0,5948 | 4,0313 | 80,625 | 3 | 9,8071 | 0,0000 | مرتفع |
| | | 18,8% | 0 | 15,6% | 65,6% | 0 | | | | | | | |
| 16 | السلوكيات المعرفية والمعتقدات الإدارية مثلا كتقدير المعرفة، بناء المعرفة، كمشاركة المعرفة، يوجد في المؤسسة | 4 | 0 | 12 | 16 | 0 | 0,6720 | 3,7500 | 75,000 | 5 | 6,3133 | 0,0000 | مرتفع |
| | | 12,5% | 0 | 37,5% | 50,0% | 0 | | | | | | | |

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------|--------|--------|---|--------|--------|--------|-------|------|-------|-------|-------|----|---|
| مرتفع | 0,0025 | 3,0156 | 6 | 69,375 | 3,4688 | 0,8793 | 2 | 0 | 13 | 15 | 2 | 17 | يتم اختيار الأفراد جزئياً على أساس معتقداتها أم على أسس إمكانياتهم وسلوكياتهم المعرفية |
| | | | | | | | 6,3% | 0 | 40,6% | 46,9% | 6,3% | | |
| متوسط | 0,4456 | 0,1379 | 8 | 60,625 | 3,0313 | 1,2822 | 8 | 0 | 8 | 15 | 1 | 18 | الفرد بالمؤسسة متفتح على العالم الأخر وعلى أفكار ومعتقدات ومعارف جديدة أم لا وهل تتم المؤسسة بذلك |
| | | | | | | | 25,0% | 0 | 25,0% | 46,9% | 3,1% | | |
| متوسط | 0,4456 | 0,1379 | 8 | 60,625 | 3,0313 | 1,2822 | 8 | 1 | 5 | 18 | 0 | 19 | يتقبل الفرد انتقادات على الأفكار ومعتقدات من قبل الآخرين وتعايش معها |
| | | | | | | | 25,0% | 3,1% | 15,6% | 56,3% | 0,0% | | |
| مرتفع | 0,0000 | 6,6351 | 4 | 76,250 | 3,8125 | 0,6927 | 0 | 0 | 11 | 16 | 5 | 20 | يتم تدوير القرد بين الوحدات المختلفة للمصالح التقنية على نطاق واسع بهدف تعلم واستقطاب أفكار جديدة ومعتقدات جديد |
| | | | | | | | 0,0% | 0 | 34,4% | 50,0% | 15,6% | | |
| مرتفع | 0,149 | 4,341 | | 70,417 | 3,521 | 0,901 | & | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS V 28

بناء على إجابات الباحثين حول فقرات البعد الثاني والتي تم ترتيبها وتنسيقها من خلال الجدول

أعلاه يمكن تسجيل النتائج التالية:

احتلت الفقرة رقم (13) المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص فقرتها على: " تشجيع ادارة المؤسسة باستمرار على السلوك الإيجابي الذي يلائم معتقداتها " ، أين بلغ الوسط الحسابي لها (4,25) بدرجة مرتفعة جدا، وقيمة انحراف معياري (0,80) وهو اقل من الواحد الامر الذي يدل على عدم وجود أي تشتت في إجابيات الباحثين تجاه هذه الفقرة وتمركز إجابات الباحثين بشكل كامل تقريبا حول المتوسط الحسابي اعلاه، كما ان الوزن النسبي لهذه الفقرة بلغ (85%) وهي نسبة عالية تؤكد ما الموافقة شبه المطلقة لمفردات العينة حول الفقرة؛ كما ان القيمة المحسوبة لإحصائية ستودنت الخاصة بهما بلغت $t_{stat} = 8,80$ وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى الدلالة 5%، على اعتبار ان القيمة الحرجة المرتبطة بها (Sig=0.00) أقل تمام من القيمة الحرجة (0.05)، وفيما يلي ترتيب فقرات المحور الأول للبعد الاول ترتيبا تنازليا حسب درجة الموافقة لكل فقرة:

الفقرتين رقم (12) و(14) " توضح المؤسسة الوصف الوظيفي الجيد للفرد من خلال الاهتمام بأفكاره ماديا ومعنويا لضمان جودة العمل والأداء الجيد " و" تهتم ادارة المؤسسة بتجسيد روح التعاون الإيجابي بين الأفراد وفيما بينهم والذي يلائم معتقداتها" بلغ وسطهما الحسابي (4,12) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,55) و(0,70) وبالتالي عدم وجود التشتت في اجابات الباحثين اتجاه هذين الفقرتين، وقد بلغ الوزن النسبي لهذين العبارتين (82,50%) وهي نسبة مرتفعة أيضا تؤكد اجماع الباحثين في الإجابة عن الموافقة عن هذه الفقرتين أيضا كما ان القيمة المحسوبة لإحصائية ستودنت الخاصة بالفقرتين بلغت $t_{stat} = 11,49$ و $t_{stat} = 9$ وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى الدلالة 5%، على اعتبار ان القيمة الحرجة المرتبطة بها (Sig=0.00) أقل تمام من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (15) " لدى الافراد قيم ومعتقدات تنظيمية ومدركات مشتركة حول العمل والهدف منه تحقيق الانتماء والولاء للمؤسسة " بلغ وسطها الحسابي (4,03) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,59) وبالتالي عدم وجود التشتت في اجابات الباحثين اتجاه هذه الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (80,62%) وهي نسبة مرتفعة أيضا تؤكد اجماع الباحثين في الإجابة عن الموافقة عن هذه الفقرة أيضا كما ان القيمة المحسوبة لإحصائية ستودنت الخاصة بالفقرة رقم (5) بلغت $t_{stat} = 9,80$ وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى الدلالة 5%، على اعتبار ان القيمة الحرجة المرتبطة بها (Sig=0.00) أقل تمام من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (20) " يتم تدوير القرد بين الوحدات المختلفة للمصالح التقنية على نطاق واسع بهدف تعلم واستقطاب أفكار جديدة ومعتقدات جديدة " بلغ وسطها الحسابي (3,81) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,69) وبالتالي عدم وجود التشتت في اجابات الباحثين اتجاه هذه الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (76,25%) وهي نسبة مرتفعة أيضا تؤكد اجماع الباحثين في الإجابة عن الموافقة عن هذه الفقرة أيضا كما ان القيمة المحسوبة لإحصائية ستودنت الخاصة بالفقرة رقم (5) بلغت $t_{stat} =$

6,63 وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى الدلالة 5%، على اعتبار ان القيمة الحرجة المرتبطة بها (Sig=0.00) أقل تمام من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم(16) " السلوكيات المعرفية والمعتقدات الإدارية مثلا كتقدير المعرفة، بناء المعرفة، كمشاركة المعرفة، يوجد في المؤسسة " بلغ وسطها الحسابي(3,75) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,67) وبالتالي عدم وجود التشتت في اجابات المبحوثين اتجاه هذه الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (75%) وهي نسبة مرتفعة أيضا تؤكد اجماع المبحوثين في الإجابة عن الموافقة عن هذه الفقرة أيضا كما ان القيمة المحسوبة لإحصائية ستودنت الخاصة بالفقرة رقم (5) بلغت $t_{stat} = 6,31$ وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى الدلالة 5%، على اعتبار ان القيمة الحرجة المرتبطة بها (Sig=0.00) أقل تمام من القيمة الحرجة (0.05)..

الفقرة رقم(17) " يتم اختيار الأفراد جزئيا على اساس معتقداتها أم على أسس إمكانياتهم وسلوكياتهم المعرفية " بلغ وسطها الحسابي(3,46) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,87) وبالتالي عدم وجود التشتت في اجابات المبحوثين اتجاه هذه الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (69,37%) وهي نسبة مرتفعة أيضا تؤكد اجماع المبحوثين في الإجابة عن الموافقة عن هذه الفقرة أيضا كما ان القيمة المحسوبة لإحصائية ستودنت الخاصة بالفقرة بلغت $t_{stat} = 3,01$ وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى الدلالة 5%، على اعتبار ان القيمة الحرجة المرتبطة بها (Sig=0.00) أقل تمام من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم(11) " تعتقد بأن نظام عملك التقني والإداري حبر على ورق أم يتحول إلى نظام عمل يعتمد فيه على تكنولوجيا والإعلام الآلي ينفذ في العملية الإنتاجية " بلغ وسطها الحسابي(3,37) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,70) وبالتالي عدم وجود التشتت في اجابات المبحوثين اتجاه هذه الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (67,5%) وهي نسبة مرتفعة أيضا تؤكد اجماع المبحوثين في الإجابة عن الموافقة عن هذه الفقرة أيضا كما ان القيمة المحسوبة لإحصائية ستودنت الخاصة بالفقرة رقم (5) بلغت $t_{stat} = 3,00$ وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى الدلالة 5%، على اعتبار ان القيمة الحرجة المرتبطة بها (Sig=0.00) أقل تمام من القيمة الحرجة (0.05)،

احتلت الفقرتين رقم (18) و(19) المرتبة الأخيرة من بين كل فقرات هذا البعد " الفرد بالمؤسسة متفتح على العالم الآخر وعلى أفكار ومعتقدات ومعارف جديدة أم لا وهل تتم المؤسسة بذلك "و" يتقبل الفرد انتقادات على الأفكار ومعتقدات من قبل الآخرين وتعايش معها" أين بلغ الوسط الحسابي لهما (3,03) بدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري أكبر من الواحد (1,28) وبالتالي يوجد تشتت في إجابات المبحوثين تجاه هذين الفقرتين، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (60,62%) وهي نسبة متوسطة تؤكد موافقة غالبية المبحوثين على هذين الفقرتين، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05)، تعليق حسب التخصص.

3. البعد القيادي: لمعرفة اتجاه علاقة أفراد العينة تجاه البعد القيادي تم ترتيب وتنسيق إجابات أفراد العينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة

جدول (10): الاحصاءات الوصفية للبعد القيادي

| البعد القيادي | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|--------|---------|---------|--------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة | الترتيب | t | SIG | الاتجاه العام | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار |
| | | | | | | | | | | | | | | % | % | % | % | % |
| 21 | الأعراف السائدة بين الأفراد تسعى إلى التكيف مع التطورات السائدة في بيئة العمل | 12 | 20 | | 0 | 0 | 0,4919 | 4,3750 | 87,500 | 1 | 15,8135 | 0,0000 | مرتفع جدا | | | | | |
| | | 37,5% | 62,5% | | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| 22 | يلتزم الافراد الأكثر خبرة وتجربة متابعة وارشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم حتى لا يشعرون بالضغط في العمل | 8 | 15 | 9 | 0 | 0 | 0,7399 | 3,9688 | 79,375 | 4 | 7,4070 | 0,0000 | مرتفع | | | | | |
| | | 25,0% | 46,9% | 28,1% | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| 23 | الأعراف السائدة بين الأفراد تساعد على تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الابتكار في المؤسسة | 4 | 19 | 5 | 4 | 0 | 1,1319 | 3,5938 | 71,875 | 6 | 2,9673 | 0,0029 | مرتفع | | | | | |
| | | 12,5% | 59,4% | 15,6% | 12,5% | 0 | | | | | | | | | | | | |
| 24 | الأعراف تساعد في زيادة الألفة بين الموظفين والتعاون فيما بينهم في أداء الاعمال | 10 | 7 | 11 | 0 | 4 | 1,0545 | 3,7188 | 74,375 | 5 | 3,8559 | 0,0003 | مرتفع | | | | | |
| | | 31,3% | 21,9% | 34,4% | 0 | 12,5% | | | | | | | | | | | | |
| 25 | الأعراف دائما وأبدا تساعد الافراد بإنجاز مهامهم بطرق سهلة ومنظمة | 7 | 22 | 1 | 2 | 0 | 0,9158 | 4,0000 | 80,000 | 3 | 6,1769 | 0,0000 | مرتفع | | | | | |
| | | 21,9% | 68,8% | 3,1% | 6,3% | 0 | | | | | | | | | | | | |
| 26 | تلتزم الإدارة بتزويد الأفراد بجميع المعلومات اللازمة والمهمة لتطوير وانجاز العمل باستعمال الوسائل التكنولوجية لإنجاز الأعمال | 8 | 20 | 4 | 0 | 0 | 0,6091 | 4,1250 | 82,500 | 2 | 10,4486 | 0,0000 | مرتفع | | | | | |
| | | 25,0% | 62,5% | 12,5% | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | |

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------|--------|--------|---|--------|--------|--------|-------|------|------|------|-------|---|----|
| مرتفع | 0,0000 | 5,4628 | 6 | 71,875 | 3,5938 | 0,6148 | 0 | 0 | 15 | 15 | 2 | يهتم المدراء ورؤساء المصالح بتبسيط اجراءات العمل الإدارية والتقنية من حيث الأعراف التنظيمية لتطوير أداءهم في العمل | 27 |
| | | | | | | | 0 | 0 | 46,9 | 46,9 | 6,3% | | |
| مرتفع | 0,0167 | 2,2265 | 8 | 69,375 | 3,4688 | 1,1909 | 4 | 2 | 5 | 17 | 4 | يقوم الافراد بالبحث والتنقيب عن المعلومة والفكرة داخل المؤسسة وخارجها لتطوير معارفهم وأفكارهم لكن تعرقلهم الأعراف التنظيمية السائدة | 28 |
| | | | | | | | 12,5% | 6,3% | 15,6 | 53,1 | 12,5% | | |
| مرتفع | 0,0078 | 2,5605 | 7 | 71,250 | 3,5625 | 1,2427 | 4 | 0 | 10 | 10 | 8 | تلتزم المؤسسة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل | 29 |
| | | | | | | | 12,5% | 0 | 31,3 | 31,3 | 25,0% | | |
| مرتفع | 0,0001 | 4,4001 | 5 | 74,375 | 3,7188 | 0,9240 | 2 | 0 | 7 | 19 | 4 | يقوم المدير ورؤساء المصالح بتذكير دائما باحترام الأعراف التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والعادات والتقاليد المتعارف عليها بالمؤسسة | 30 |
| | | | | | | | 6,3% | 0 | 21,9 | 59,4 | 12,5% | | |
| مرتفع | 0,004 | 5,213 | | 74,896 | 3,745 | 0,916 | & | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS V 28

بناء على إجابات الباحثين حول فقرات البعد الثاني والتي تم ترتيبها وتنسيقها من خلال الجدول أعلاه يمكن تسجيل النتائج التالية:

احتلت الفقرة رقم (21) المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على: "الأعراف السائدة بين الأفراد تسعى إلى التكيف مع التطورات السائدة في بيئة العمل" أين بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,37) بدرجة مرتفعة جدا، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0,49) وهو أقل من الواحد الأمر الذي يدل على عدم وجود أي تشتت في إجابات الباحثين تجاه هذه الفقرة وتمركز إجابات الباحثين بشكل كامل تقريبا حول المتوسط الحسابي اعلاه، كما ان الوزن النسبي لهذه الفقرة بلغ (87,50%) وهي نسبة عالية تؤكد ما الموافقة شبه المطلقة لمفردات العينة حول هذه الفقرة؛ كما ان القيمة المحسوبة لإحصائية ستودنت الخاصة بالفقرة بلغت $t_{stat} = 15,81$ وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى الدلالة 5%، على اعتبار ان القيمة الحرجة المرتبطة بها (Sig=0.00) أقل تمام من القيمة الحرجة (0.05). وفيما يلي ترتيب فقرات المحور الأول للبعد الأول ترتيبا تنازليا حسب درجة الموافقة لكل فقرة:

الفقرة رقم (26) "تلتزم الإدارة بتزويد الأفراد بجميع المعلومات اللازمة والمهمة لتطوير وانجاز العمل باستعمال الوسائل التكنولوجية لإنجاز الأعمال" بلغ وسطها الحسابي (4,12) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,60) وبالتالي عدم وجود التشتت في اجابات الباحثين اتجاه هذه الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (82,50%) وهي نسبة مرتفعة أيضا تؤكد اجماع الباحثين في الإجابة عن الموافقة عن هذه الفقرة أيضا كما ان القيمة المحسوبة لإحصائية ستودنت الخاصة بالفقرة بلغت $t_{stat} = 10,44$ وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى الدلالة 5%، على اعتبار ان القيمة الحرجة المرتبطة بها (Sig=0.00) أقل تمام من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (25) الأعراف دائما وأبدا تساعد الافراد بإنجاز مهامهم بطرق سهلة ومنظمة" بلغ وسطها الحسابي (4,00) بدرجة مرتفعة، مع انحراف معياري بلغ (0,91) أي عدم وجود تشتت في إجابات الباحثين حول هذه الفقرة أيضا، كما بلغت نسبة موافقة الباحثين على العبارة أعلاه (80,00%) وهي نسبة مرتفعة، ويمكن التأكد من دلالة هذه النتيجة من الناحية الإحصائية بناء على قيمة إحصائية $t_{stat} = 6,17$ هي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى معنوية 5% على اعتبار أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بها أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (22) "يلتزم الافراد الأكثر خبرة وتجربة متابعة وارشاد زملائهم الأقل خبرة والاشراف على تأهيلهم حتى لا يشعرون بالضغط في العمل" بلغ وسطها الحسابي (3,96) بدرجة مرتفعة، مع انحراف معياري بلغ (0,73) أي عدم وجود تشتت في إجابات الباحثين حول هذه الفقرة أيضا، كما بلغت نسبة موافقة الباحثين على العبارة أعلاه (79,37%) وهي نسبة مرتفعة، ويمكن التأكد من دلالة هذه النتيجة من الناحية الإحصائية بناء على قيمة إحصائية $t_{stat} = 7,40$ هي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى معنوية 5% على اعتبار أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بها أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرتين رقم (24) و(30) " الأعراف تساعد في زيادة الألفة بين الموظفين والتعاون فيما بينهم في أداء الاعمال "و" يقوم المدير ورؤساء المصالح بتذكير دائما باحترام الأعراف التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والعادات والتقاليد المتعارف عليها بالمؤسسة " بلغ وسطهما الحسابي (3,71) بدرجة مرتفعة، مع انحراف معياري بلغ (0,92) أي عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين حول هذين الفقرتين أيضا، كما بلغت نسبة موافقة المبحوثين على العبارتين أعلاه (74,37%) وهي نسبة مرتفعة ، ويمكن التأكد من دلالة هذه النتيجة من الناحية الإحصائية بناء على قيمة إحصائية $t_{stat} = 3,85$ و $t_{stat} = 4,40$ هي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى معنوية 5% على اعتبار أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بها أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرتين رقم (23) و(27) " الأعراف السائدة بين الأفراد تساعد على تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الابتكار في المؤسسة" و" يهتم المدراء ورؤساء المصالح بتبسيط اجراءات العمل الإدارية والتقنية من حيث الأعراف التنظيمية لتطوير أدائهم في العمل " بلغ وسطهما الحسابي (3,59) بدرجة مرتفعة، مع انحراف معياري بلغ (0,61) أي عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين حول هذين الفقرتين أيضا، كما بلغت نسبة موافقة المبحوثين على العبارتين أعلاه (74,37%) وهي نسبة مرتفعة ، ويمكن التأكد من دلالة هذه النتيجة من الناحية الإحصائية بناء على قيمة إحصائية $t_{stat} = 2,96$ و $t_{stat} = 5,46$ هي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى معنوية 5% على اعتبار أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بها أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (29) " تلتزم المؤسسة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل " بلغ وسطها الحسابي (3,56) بدرجة مرتفعة، مع انحراف معياري أكبر من الواحد بلغ (1,24) أي وجود تشتت في إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ، كما بلغت نسبة موافقة المبحوثين على العبارة أعلاه (71,25%) وهي نسبة مرتفعة ، ويمكن التأكد من دلالة هذه النتيجة من الناحية الإحصائية بناء على قيمة إحصائية $t_{stat} = 2,56$ هي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى معنوية 5% على اعتبار أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بها أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

احتلت الفقرة رقم (28) المرتبة الأخيرة من بين كل فقرات هذا البعد " يقوم الافراد بالبحث والتنقيب عن المعلومة والفكرة داخل المؤسسة وخارجها لتطوير معارفهم وأفكارهم لكن تعرقلهم الأعراف التنظيمية السائدة " أين بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,46) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري أكبر من الواحد (1,19) وبالتالي يوجد تشتت كبير في إجابات المبحوثين تجاه هذه الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (69,37%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة غالبية المبحوثين على هذه الفقرة، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05)، تعليق حسب التخصص.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين تجاه المحور الثاني (الرضا الوظيفي) لمعرفة اتجاه واستجابة أفراد العينة تجاه المحور الثاني (الثقافة التنظيمية)، سيتم فيما يلي ترتيب وتنسيق إجابات أفراد العينة اتجاه فقرات المحور الثاني بشكل مفصل.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة

جدول (11): الإحصاءات الوصفية لفقرات المحور الثاني (الرضا الوظيفي)

| المحور الثاني: الرضا الوظيفي | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--|------------|-------|-------|----------------|-----------|-------------------|-----------------|--------|---------|---------|--------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة | الترتيب | t | SIG | الاتجاه العام | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار |
| | | | | | | | | | | | | | | % | % | % | % | % |
| 31 | يتوفر لك ما يلزم من إمكانيات وتسهيلات لتأدية العمل | 4 | 27 | 0 | 0 | 1 | 0,6468 | 4,0313 | 80,625 | 10 | 9,0193 | 0,0000 | مرتفع | | | | | |
| | | 12,5% | 84,4% | 0 | 0 | 3,1% | | | | | | | | | | | | |
| 32 | تشعر بأن الوظيفة تساهم في اشباع طموحاتك الشخصية | 6 | 21 | 5 | 0 | 0 | 0,5948 | 4,0313 | 80,625 | 10 | 9,8071 | 0,0000 | مرتفع | | | | | |
| | | 18,8% | 65,6% | 15,6% | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| 33 | تمتاز عملية تقديم الأداء بالعدالة والشفافية | 4 | 17 | 10 | 0 | 1 | 0,8126 | 3,7188 | 74,375 | 15 | 5,0037 | 0,0000 | مرتفع | | | | | |
| | | 12,5% | 53,1% | 31,3% | 0 | 3,1% | | | | | | | | | | | | |
| 34 | يتم توزيع واجبات العمل بين العاملين بعدالة | 2 | 25 | 4 | 0 | 1 | 0,6773 | 3,8438 | 76,875 | 14 | 7,0476 | 0,0000 | مرتفع | | | | | |
| | | 6,3% | 78,1% | 12,5% | 0 | 3,1% | | | | | | | | | | | | |
| 35 | تعتبر ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة | 16 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0,5671 | 4,4688 | 89,375 | 2 | 14,6515 | 0,0000 | مرتفع جدا | | | | | |
| | | 50,0% | 46,9% | 3,1% | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| 36 | يساهم التواصل مع المدراء على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار | 17 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0,5070 | 4,5313 | 90,625 | 1 | 17,0847 | 0,0000 | مرتفع جدا | | | | | |
| | | 53,1% | 46,9% | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| 37 | هل يساعدك رئيسك المباشر عندما تواجهك صعوبات في العمل؟ | 12 | 18 | 2 | 0 | 0 | 0,5923 | 4,3125 | 86,250 | 4 | 12,5355 | 0,0000 | مرتفع جدا | | | | | |
| | | 37,5% | 56,3% | 6,3% | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| 38 | يتمتاز رئيسك المباشر بوضوح الرؤية والكفاءة | 4 | 14 | 14 | 0 | 0 | 0,6927 | 3,6875 | 73,750 | 16 | 5,6144 | 0,0000 | مرتفع | | | | | |
| | | 12,5% | 43,8% | 43,8% | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| | | 4 | 22 | 5 | 0 | 1 | 0,7513 | 3,8750 | 77,500 | 13 | 6,5879 | 0,0000 | | | | | | |

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|--------|---------|----|--------|--------|--------|------|---|-------|-------|-------|---|----|
| مرتفع | | | | | | | 3,1% | 0 | 15,6% | 68,8% | 12,5% | تشجع الإدارة العاملين على ابداء وجهات نظرهم فيما يخص العمل | 39 |
| مرتفع | 0,0000 | 10,5221 | 12 | 78,750 | 3,9375 | 0,5040 | 0 | 0 | 5 | 24 | 3 | تتم المعاملة بالتساوي مع الآخرين دون تمييز | 40 |
| | | | | | | | 0 | 0 | 15,6% | 75,0% | 9,4% | | |
| مرتفع | 0,0000 | 7,0476 | 14 | 76,875 | 3,8438 | 0,6773 | 0 | 0 | 10 | 17 | 5 | هل يناسبك نمط الإشراف المتبع في المؤسسة؟ | 41 |
| | | | | | | | 0 | 0 | 31,3% | 53,1% | 15,6% | | |
| مرتفع | 0,0012 | 3,3005 | 17 | 73,125 | 3,6563 | 1,1248 | 3 | 0 | 9 | 13 | 7 | هل تشعر بالرضا عن درجتك الوظيفية مقابل سنوات الخدمة التي لديك؟ | 42 |
| | | | | | | | 9,4% | 0 | 28,1% | 40,6% | 21,9% | | |
| مرتفع | 0,0000 | 9,6594 | 8 | 81,875 | 4,0938 | 0,6405 | 0 | 0 | 5 | 19 | 8 | الترقيات في المؤسسة عادلة للجميع | 43 |
| | | | | | | | 0 | 0 | 15,6% | 59,4% | 25,0% | | |
| مرتفع | 0,0000 | 12,5547 | 6 | 83,750 | 4,1875 | 0,5351 | 0 | 0 | 2 | 22 | 8 | هل يتيح لك عملك باكتساب خبرات جديدة في مجال العمل؟ | 44 |
| | | | | | | | 0 | 0 | 6,3% | 68,8% | 25,0% | | |
| مرتفع | 0,0000 | 9,6578 | 7 | 83,125 | 4,1563 | 0,6773 | 0 | 0 | 5 | 17 | 10 | هل تشعر باعتراف زملائك لك وتقديرهم لما تقوم به من العمل؟ | 45 |
| | | | | | | | 0 | 0 | 15,6% | 53,1% | 31,3% | | |
| مرتفع جدا | 0,0000 | 13,9194 | 5 | 85,000 | 4,2500 | 0,5080 | 0 | 0 | 1 | 22 | 9 | هل تحرص الإدارة على توفير مواصفات الامن والسلامة في مكان العمل؟ | 46 |
| | | | | | | | 0 | 0 | 3,1% | 68,8% | 28,1% | | |
| مرتفع جدا | 0,0000 | 9,9742 | 3 | 88,125 | 4,4063 | 0,7976 | 1 | 0 | | 15 | 16 | هل يتميز مكان العمل بالنظافة التامة؟ | 47 |
| | | | | | | | 3,1% | 0 | | 46,9% | 50,0% | | |
| مرتفع | 0,0000 | 4,8878 | 11 | 79,375 | 3,9688 | 1,1212 | 3 | 0 | 2 | 17 | 10 | هل تشجع المؤسسة على تعزيز العمل بروح الفريق؟ | 48 |
| | | | | | | | 9,4% | 0 | 6,3% | 53,1% | 31,3% | | |
| مرتفع | 0,0000 | 11,3416 | 6 | 83,750 | 4,1875 | 0,5923 | 0 | 0 | 3 | 20 | 9 | هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟ | 49 |
| | | | | | | | 0 | 0 | 9,4% | 62,5% | 28,1% | | |
| مرتفع | 0,0000 | 6,3384 | 9 | 81,250 | 4,0625 | 0,9483 | 2 | 0 | 1 | 20 | 9 | هل تشعر بالاستقرار الوظيفي؟ | 50 |
| | | | | | | | 6,3% | 0 | 3,1% | 62,5% | 28,1% | | |

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------|--------|---------|---|--------|--------|---------|----------------|---|------|-------|-------|--|----|
| مرتفع | 0,0000 | 6,9603 | 6 | 83,750 | 4,1875 | 0,9651 | 2 | 0 | 0 | 18 | 12 | هل يقدر رئيسك جهودك في العمل؟ | 51 |
| | | | | | | | 6,3% | 0 | 0,0% | 56,3% | 37,5% | | |
| مرتفع | 0,0000 | 17,7303 | 7 | 83,125 | 4,1563 | 0,36890 | 0 | 0 | 0 | 27 | 5 | تسود علاقة الاحترام والتقدير بين الرئيس والمرؤوس | 52 |
| | | | | | | | 0 | 0 | 0,0% | 84,4% | 15,6% | | |
| مرتفع | 0,000 | 4,512 | | 75,102 | 3,755 | 0,852 | المتوسط المرجح | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS V28

بالرجوع إلى الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (36) المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة عينة الدراسة والتي تنص على: " يساهم التواصل مع المدراء على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار " أين بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,53) بدرجة مرتفعة جدا، وقيمة انحراف معياري منخفضة (0,50) وهو اقل من الواحد الامر الذي يدل على عدم وجود أي تشتت في إجابيات المبحوثين تجاه هذه الفقرة، كما ان الوزن النسبي لهذه الفقرة بلغ (90,62%) وهي نسبة عالية تؤكد ما الموافقة شبه المطلقة لمفردات العينة حول هذه الفقرة؛ كما ان القيمة المحسوبة لإحصائية ستودنت الخاصة بالفقرة بلغت $t_{stat} = 17,08$ وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى الدلالة 5%، على اعتبار ان القيمة الحرجة المرتبطة بها (Sig=0.00) أقل تمام من القيمة الحرجة (0.05)؛ وفيما يلي ترتيب فقرات المحور الأول ترتيبا تنازليا حسب درجة الموافقة لكل فقرة:

الفقرة رقم (35) " تعتبر ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة "، بلغ وسطها الحسابي (4,46) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,56) وبالتالي عدم وجود التشتت في اجابات المبحوثين اتجاه هذه الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (89,37%) وهي نسبة جد مرتفعة أيضا تؤكد اجماع المبحوثين في الإجابة عن الموافقة عن هذه الفقرة أيضا كما ان القيمة المحسوبة لإحصائية ستودنت الخاصة بالفقرة بلغت $t_{stat} = 14,65$ وهي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى الدلالة 5%، على اعتبار ان القيمة الحرجة المرتبطة بها (Sig=0.00) أقل تمام من القيمة الحرجة (0.05)، الامر الذي يؤكد دلالة النتيجة المتوصل اليها حول الموافقة المطلقة لمفردات العينة تجاه الفقرة (33) من الناحية الإحصائية.

الفقرة رقم (47) " هل يتميز مكان العمل بالنظافة التامة؟" بلغ وسطها الحسابي (4,40) بدرجة موافقة جد مرتفعة، مع انحراف معياري منخفض نسبيا بلغ (0,79) أي عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة أيضا، كما بلغت نسبة موافقة المبحوثين على العبارة أعلاه (88,12%) وهي نسبة مرتفعة، ويمكن التأكد من دلالة هذه النتيجة من الناحية الإحصائية بناء على قيمة إحصائية $t_{stat} = 9,97$ هي أكبر تماما من القيمة الجدولية المقابلة لها عند مستوى معنوية 5% على اعتبار أن القيمة الاحتمالية المرتبطة بها أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (37) " هل يساعدك رئيسك المباشر عندما تواجهك صعوبات في العمل؟" قد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,31) بدرجة موافقة جد مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,59)، في حين ان الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (86,25%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة المبحوثين على هذه الفقرة، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (46) " هل تحرص الإدارة على توفير مواصفات الامن والسلامة في مكان العمل؟" قد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,25) بدرجة موافقة جد مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,50)، في حين ان الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (85%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة المبحوثين على هذه الفقرة، كما

أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرات رقم (44) و(49) و(51) " هل يتيح لك عملك باكتساب خبرات جديدة في مجال العمل؟ " و " هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟ " و " هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟ " و " هل يقدر رئيسك جهودك في العمل؟ " قد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرات (4,18) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,53) و(0,59) و(0,96) وبالتالي لا يوجد تشتت في اجابات المبحوثين في هذه الفقرات، في حين ان الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (83,75%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة المبحوثين على هذه الفقرة، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرتين رقم (45) و(52) " هل تشعر باعتراف زملائك لك وتقديرهم لما تقوم به من العمل؟ " و " تسود علاقة الاحترام والتقدير بين الرئيس والمرؤوس " قد بلغ الوسط الحسابي لهما (4,15) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,67) و(0,36) وبالتالي لا يوجد تشتت في اجابات المبحوثين في هذين الفقرتين، في حين ان الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (83,12%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة المبحوثين على هذه الفقرة، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي يمكن الجزم باتجاه الموافقة حول هذه الفقرة أيضا.

الفقرة رقم (43) " الترقيات في المؤسسة عادلة للجميع " قد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,09) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,64) وبالتالي لا يوجد تشتت في اجابات المبحوثين في هذه الفقرة، في حين ان الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (81,87%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة المبحوثين على هذه الفقرة، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (50) " هل تشعر بالاستقرار الوظيفي؟ " قد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,06) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري اقل من الواحد (0,94) وبالتالي لا يوجد تشتت في اجابات المبحوثين في هذه الفقرة، في حين ان الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (81,25%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة المبحوثين على هذه الفقرة، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرتين رقم (31) و(32) " يتوفر لك ما يلزم من إمكانيات وتسهيلات لتأدية العمل " و " تشعر بأن الوظيفة تساهم في اشباع طموحاتك الشخصية " قد بلغ الوسط الحسابي لهما (4,03) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,64) و(0,59) وبالتالي لا يوجد تشتت في اجابات المبحوثين في هذين الفقرتين، في حين ان الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (80,62%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة المبحوثين على

هذه الفقرة، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (48) " هل تشجع المؤسسة على تعزيز العمل بروح الفريق؟" قد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,96) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري أكبر من الواحد (1,12) وبالتالي يوجد تشتت في اجابات المبحوثين في هذه الفقرة، في حين ان الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (79,37%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة المبحوثين على هذه الفقرة، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (40) " تتم المعاملة بالتساوي مع الآخرين دون تمييز " قد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,93) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,50) وبالتالي لا يوجد تشتت في اجابات المبحوثين في هذه الفقرة، في حين ان الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (78,75%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة المبحوثين على هذه الفقرة، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (39) " تشجع الإدارة العاملين على ابداء وجهات نظرهم فيما يخص العمل " قد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,87) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,75)، في حين ان الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (75%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة المبحوثين على هذه الفقرة، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرتين رقم (34) و(41) " يتم توزيع واجبات العمل بين العاملين بعدالة " و " هل يناسبك نمط الإشراف المتبع في المؤسسة؟" قد بلغ الوسط الحسابي لهما (3,84) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,67) وبالتالي لا يوجد تشتت في اجابات المبحوثين تجاه هذين الفقرتين، في حين ان الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (76,87%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة المبحوثين على هذين الفقرتين، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (33) " تمتاز عملية تقديم الأداء بالعدالة والشفافية " قد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,71) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,81) وبالتالي لا يوجد تشتت في اجابات المبحوثين تجاه هذه الفقرة ايضا، في حين ان الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (74,37%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة المبحوثين على هذه الفقرة، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

الفقرة رقم (38) " يمتاز رئيسك المباشر بوضوح الرؤية والكفاءة " قد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,68) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري أقل من الواحد (0,69) وبالتالي لا يوجد تشتت في اجابات المبحوثين تجاه هذه الفقرة ايضا، في حين ان الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (73,75%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد

موافقة الباحثين على هذه الفقرة، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

احتلت الفقرة رقم (42) المرتبة الأخيرة من بين كل فقرات هذا البعد " هل تشعر بالرضا عن درجتك الوظيفية مقابل سنوات الخدمة التي لديك؟" أين بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,65) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري أكبر من الواحد (1,12) وبالتالي يوجد تشتت كبير في إجابات الباحثين تجاه هذه الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة بلغ (73,12%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة غالبية الباحثين على هذه الفقرة، كما أن النتيجة المتوصل إليها أيضا دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت أقل تماما من القيمة الحرجة (0.05).

المطلب الثالث: في قياس تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بوكالة bna تبسة

تهتم الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية والثالثة المطروحة من خلال هذه الدراسة على محاولة

تحديد مدى أبعاد الثقافة التنظيمية الثلاث على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل دراسة وبالتالي سيتم تقدير نموذج قياسي (انحدار متعدد) يضم الأبعاد الثلاث للثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة (X_1, X_2, X_3)، في حين أن محور الرضا الوظيفي يمثل المتغير التابع ويتم الحكم على قبول الفرضيات بناء على المعلومات المقدر المرتبطة بكل متغير مستقل على حدى وتنص الفرضيات على ما يلي:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\sigma \leq 0.05$)

للبعد التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة.

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\sigma \leq 0.05$)

للبعد الإنساني على الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\sigma \leq 0.05$)

للبعد القيادي على الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة "

وفيما يلي الجدول الذي يلخص نتائج تطبيق نموذج الانحدار المتعدد الذي يختبر الفرضيات

المطروحة أعلاه:

جدول (12): نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

| النموذج الأول: حالة مؤسسة CONDOR | | | | | | |
|----------------------------------|---------------|-------------------|----------|--------|----------|-----------|
| الرمز | المتغيرات | المعاملات | t-stat | sig | VIF | Tolerance |
| (Constant) | الثابت | -0.35092 | -0.44124 | 0.662 | - | - |
| x1 | التنظيمي | 0.872212 | 3.68382 | <.001 | 1.598594 | 0.62555 |
| x2 | الإنساني | 0.556005 | 3.232558 | <.001 | 1.829019 | 0.546741 |
| x3 | القيادي | 0.664475 | 5.228346 | <.001 | 1.283903 | 0.778875 |
| | Durbin-Watson | Adjusted R Square | R Square | R | Sig. | F |
| | 2.09 | 0.479628 | 0.529987 | 0.728a | 0 | 10.52427 |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 28

بناء على النتائج الموضحة في الجدول اعلاه تسجيل الملاحظات التالية:

من خلال الجدول اعلاه فيظهر ان معامل الارتباط الخطي بين ابعاد الثقافة التنظيمية (X1...X3) كمتغيرات مستقلة و تحقيق الرضا الوظيفي بشكل اجمالي قدر ب(0.72) اي ان هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع، كما ان القدرة التفسيرية لأبعاد الثقافة التنظيمية بشكل مفرد للمتغيرات في الرضا الوظيفي للعمال والموظفين بالوكالة (BNA) بلغت ($R^2=0.52$) اي ان جودة التوفيق تعتبر مقبولة من الناحية الإحصائية وقدرت ب(52%) الامر الذي يدل بشكل اولي ان ابعاد الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة (BNA)، اما النسبة المتبقية (48%) فهي تعود الى عوامل اخرى غير مدرجة في النموذج ولكنها مدرجة بهامش الخطأ.

أ. اختبار العلاقة الخطية بين ابعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

بناء على نتائج اختبار (ANOVA) فقد بلغت قيمة إحصائية فيشر ($F_{Stat} = 10.52427$) وهي دالة من الناحية الإحصائية عند مستوى دلالة (5%) على اعتبار ان القيمة الاحتمالية المرتبطة بها بلغت ($PROP_F_{STAT} = 0.00$) وهي اقل تماما من القيمة الحرجة (0.05) وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة لاختبار فيشر والتي تنص على ان العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي هي علاقة خطية ذات دلالة إحصائية.

• معنوية المعلمات:

بالرجوع الى الجدول السابق فيظهر ان معلمة الثابت غير دالة من الناحية الإحصائية حيث بلغت قيمة إحصائية ستودنت بالنسبة لهذه المعلمة ($t_{Stat} = -0.44124$) وهي أقل بالقيم المطلقة من القيم الجدولية المقابلة لها عند مستوى دلالة اقل من (5%)، على اعتبار ان القيمة الاحتمالية المرتبطة بها بلغت (0.66) وهي اكبر تماما من القيمة الحرجة (0.05) اي ان الثابت في هذا النموذج غير دال من الناحية الإحصائية وسيتم اهمال الثابت في عملية التحليل الاقتصادي للنتائج على اعتبار انه لا يقدم أي مدلول من هذه الزاوية،

بالنسبة للمعاملات المرتبطة بالمتغيرات المستقلة (من $X_1 \dots X_3$) فقد بينت النتائج أن هذه المعاملات دالة من الناحية الإحصائية ويتعلق الأمر بالأبعاد الثلاث (التنظيمي، الانساني، والقيادي) حيث ان قيمة إحصائية ستودنت بالنسبة للمتغيرات سالفة الذكر على الترتيب بلغت (5.22؛ 3.23؛ 3.68) t_{stat} وهي كلها اكبر بالقيم المطلقة من القيم الجدولية المقابلة لها عند مستوى دلالة (5%) على اعتبار ان القيم الاحتمالية المرتبطة بهذه المتغيرات كلها اقل تماما من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة لإحصائية ستودنت والتي تنص على ان المعاملات المرتبطة بالمتغيرات سالفة الذكر دالة من الناحية الإحصائية. ب. اختبارات مشاكل القياس:

في هذه المرحلة سيتم التأكد من الكفاءة الإحصائية للنموذج المقدر وذلك من خلال التحقق من خلو بواقي تقديره من مختلف مشاكل القياس الكلاسيكية- الارتباط بين الاخطاء، التوزيع الطبيعي لبواقي التقدير، لان وجود أحد هذه المشاكل في بواقي تقدير النموذج يعني ان الانحدار المتحصل عليه هو انحدار زائف ولا يعطي نتائج حقيقية يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل الاقتصادي. فيما يلي نتائج اختبارات القياس الكلاسيكية:

ج. اختبار الارتباط الذاتي بين الأخطاء:

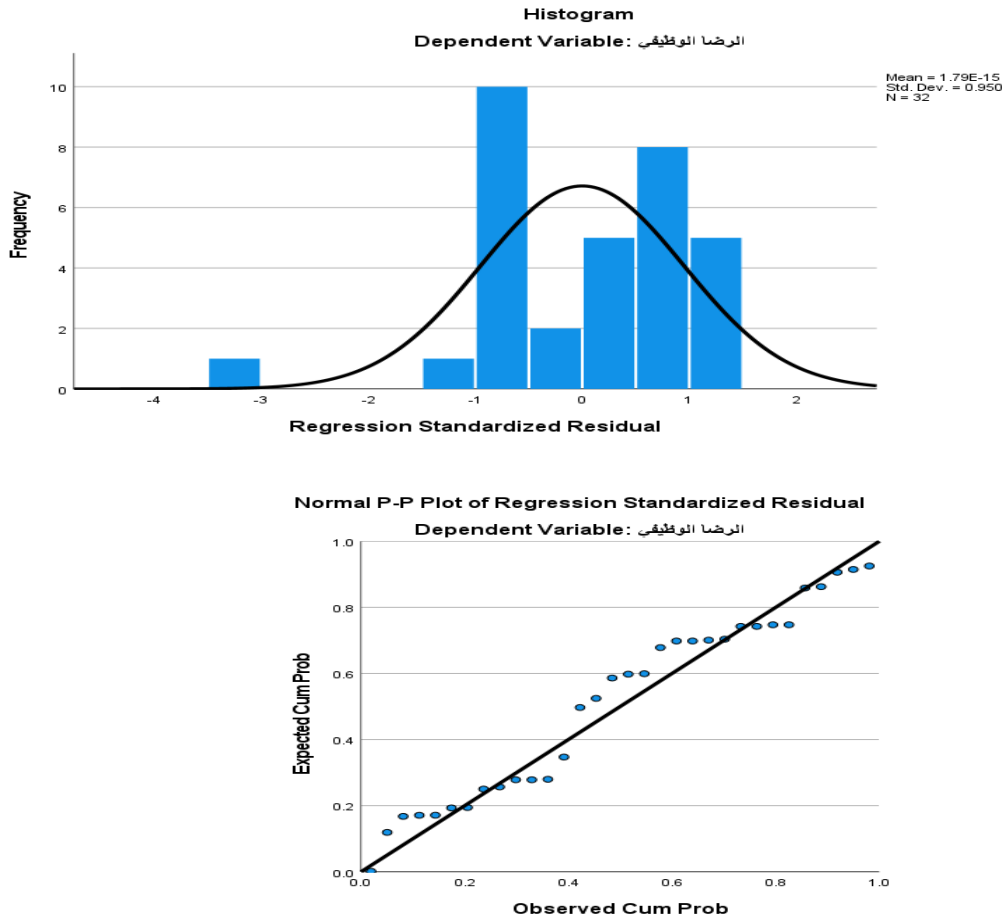
بلغت قيمة إحصائية (DW=2.09) وهي قريبة تماما الى القيمة (2) الامر الذي يعطي تصور اولي بعدم وجود مشكل في بواقي تقدير النموذج المقدر ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال القيم الجدولية المعدة من طرف (DW) حيث بلغت هذه القيم (2.27 1.62)، ومن الواضح ان القيمة المحسوبة لإحصائية (DW) تقع في المجال بين القيمتين الجدوليتين وهو مجال القبول اي عدم وجود مشكل الارتباط الذاتي في بواقي تقدير النموذج محل الدراسة.

د. اختبار التعدد الخطي:

بالرجوع إلى الجدول السابق فيظهر ان قيمة اختبار معامل تضخم التباين يساوي (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن القيمة (10) حيث تراوحت هذه القيمة في النموذج المقدر اعلاه (1.28-3.82)، كما ان كل قيم اختبار درجة التساهل (Tolerance) الخاصة بكل المعاملات المقدره اكبر من القيمة (0.05) وبالتالي يمكن الجزم بعدم وجود مشكلة التعدد الخطي ف النموذج محل الدراسة.

هـ. اختبار التوزيع الطبيعي:

يظهر الشكلين المواليين ان معظم النقاط تقع بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء في النموذج المقدر مما يشير الى ان البواقي تتوزع طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر وتباين ثابت وهو ما يظهر ايضا من خلال الشكل الاول والذي يبين ان توزيع سلسلة البواقي الخاصة بنموذج الدراسة إلى أن تأخذ شكل الجرس والخاص بالتوزيع الطبيعي وبالتالي فان النموذج المتوصل اليه لا يعاني من إلى مشكلة من مشاكل القياس.



شكل (12): اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء

المصدر: مخرجات برمجية SPSS 28.

بعد التحقق من اختبارات جودة النموذج والتي تبين انها محققة من الناحية القياسية والإحصائية الامر الذي يقودنا من هنا الى قبول النموذج المفسر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بوكالة (BNA) فرع تبسة عند مستوى دلالة (5%) وكخلاصة عامة لنتائج التحليل الإحصائي والقياسي فالنموذج مقبول من الناحية الإحصائية ويمكن الاعتماد عليه بدرجة عالية من الموثوقية، كما أن الابعاد للثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين والعمال بالوكالة.

خلاصة

تم التركيز من خلال هذا الفصل التطبيقي على محاولة قياس تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاث (تنظيمي، قيادي، إنساني) على مستويات الرضا الوظيفي لدى عمال وموظفي وكالة البنك الوطني الجزائري فرع ولاية تبسة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال الجانب التطبيقي لهذه الدراسة لعل أهمها:

البعد التنظيمي في الثقافة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على مدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. إذا كانت الثقافة التنظيمية تتميز بالتنظيم الجيد والتحكم المناسب، فإنها يمكن أن تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وعلى العكس، إذا كانت الثقافة التنظيمية تتميز بالتحكم المفرط والتنظيم الزائد، فإنها يمكن أن تؤدي إلى تقليل مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وبالتالي، ينبغي للمنظمات السعي لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تتميز بالتنظيم الجيد والتحكم المناسب، وتجنب التحكم المفرط والتنظيم الزائد لتحسين مستوى رضا الموظفين عن العمل.

تشير النتائج المتوصل إليها إلى وجود علاقة إيجابية بين البعد الإنساني للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين، إذا كانت الثقافة التنظيمية تتميز بالبعد الإنساني القوي، فإنها يمكن أن تساعد على تحسين مستوى رضا الموظفين عن العمل، وذلك لأن الموظفين يشعرون بأنهم محترمون ومهتمون بهم من قبل المنظمة. كما أن العلاقات الإنسانية الجيدة بين الموظفين والإدارة يمكن أن تزيد من مستوى الدعم النفسي والمعنوي للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والإنتاجية وتقليل معدلات الانصراف والتحويل.

تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين البعد القيادي للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين. يشير البعد القيادي إلى مدى التركيز على الرؤية والمهمة والأهداف والتوجيه القيادي داخل المنظمة، ويتضمن عناصر مثل الرؤية الاستراتيجية والتوجيه القيادي والتحفيز وتشجيع التطوير والإبداع، إذا كانت الثقافة التنظيمية تتميز بالبعد القيادي القوي، فإنها يمكن أن تساعد على تحسين مستوى رضا الموظفين عن العمل، وذلك لأن الموظفين يشعرون بالتوجيه القيادي الجيد والرؤية الاستراتيجية والتحفيز للتطوير والإبداع. كما أن التوجيه القيادي الجيد يمكن أن يساعد الموظفين على فهم أهمية عملهم وكيفية إسهامهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

الخاتمة العامة

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تبين أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي للموظفين. فعندما يشعر الموظفون بالانتماء والتحمس للثقافة التنظيمية، فإنهم يعملون بشكل أفضل ويشعرون بالرضا الوظيفي الأكبر.

تتضمن عناصر الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والسلوكيات والعادات التي تسود في المنظمة، ويشمل ذلك الأساليب المستخدمة في التواصل والقيادة وتحديد الأهداف وتقييم الأداء والمكافآت والعقوبات، ومن خلال تشجيع الثقافة التنظيمية الإيجابية، والتي تتميز بالتعاون والشفافية والتقدير، يشعر الموظفون بالدعم والتحفيز لتحقيق أهداف المنظمة وتطوير مهاراتهم وإمكاناتهم الشخصية. وبالتالي، ينتج عن ذلك زيادة في الرضا الوظيفي لديهم، من ناحية أخرى، فإن الثقافة التنظيمية السلبية التي تتميز بالتنافسية والتحكم والتقييد تؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط والإرهاق وعدم الرضا، مما يؤثر سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم ومدى تحقيقهم لأهداف المنظمة.

بشكل عام، فإن الثقافة التنظيمية تعد عاملاً هاماً في تحديد مدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وعليه فإن الشركات والمنظمات يجب أن تعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال تحسين القيادة والتواصل وتطوير برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين

رفض الفرضية الرئيسية الأولى (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $(\sigma \leq 0.05)$) للبعد التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة) وبالتالي فإن البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي بالوكالة محل دراسة، وذلك حيث أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالتنظيم الجيد والتحكم المناسب، فإنها يمكن أن تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. وعلى العكس، إذا كانت الثقافة التنظيمية تتميز بالتحكم المفرط والتنظيم الزائد، فإنها يمكن أن تؤدي إلى تقليل مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وبالتالي، ينبغي للمنظمات السعي لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تتميز بالتنظيم الجيد والتحكم المناسب، وتجنب التحكم المفرط والتنظيم الزائد لتحسين مستوى رضا الموظفين عن العمل.

رفض الفرضية الثانية (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $(\sigma \leq 0.05)$) للبعد الإنساني على الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة) وذلك على اعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بضعف البعد الإنساني، يمكن أن تؤدي إلى تقليل مستوى الرضا الوظيفي لدي الموظفين، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة معدلات الانصراف والتحويل، وتقليل مستوى الأداء والإنتاجي

رفض الفرضية الثالثة (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $(\sigma \leq 0.05)$) للبعد القيادي على الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة)، حيث أن لثقافة التنظيمية التي تتميز بضعف البعد القيادي، فإنها يمكن أن تؤدي إلى تقليل مستوى الرضا الوظيفي لدي الموظفين، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة معدلات الانصراف والتحويل، وتقليل مستوى الأداء والإنتاجية؛ بشكل عام، يمكن

القول إن العناصر القيادية في الثقافة التنظيمية هي عوامل هامة لتعزيز مستوى رضا الموظفين عن العمل، وتحسين الأداء والإنتاجية، وتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. إسماعيل زكي محمد: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة العربية، الدوحة، قطر، 1986
2. بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة 1، دار المسيرة، الأردن، 2009
3. جمال الدين محمد المرسي: "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، 2006
4. حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار الحامد، الأردن، 2009
5. خضير كاظم محمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة الشارقة، حواء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009
6. خيضر كاظم حمود الفريجان، موسى سلامة اللوزي، إلهام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009
7. د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، د.ط، 2003
8. د. محمود أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2014
9. رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار الهيداء، الأردن، 2009
10. كامل بربرا: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المناهل اللبنانية، لبنان، 2008
11. ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003
12. محمد باشري، شعبان مذكور، وفهبي، 2017
13. محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل، عمان، الأردن 2003
14. مصطفى أحمد ابوبكر: "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005
15. ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
16. ناصر جرادان وأحمد عريقان، احمد المعاني: "إدارة التغيير والتطوير"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عيمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014
17. ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013
18. وائل محمد صبيحي، إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، 2007

المجلات

1. حسين خضير محمد مشهدي "الرضا الوظيفي وتأثيره على الابناء" المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة المنصورة، العدد الأول، المجلد 5، يوليو 2018،
2. حسين خضير محمد مشهدي، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال
3. علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة سطيف1، العدد 5، ديسمبر 2016
4. عياط سعاد، ثر الإدارة الاستراتيجية في بناء منظمة ذكية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، مجلة الاقتصاد والمناجم نت، العدد: 17، المجلد: 01، 2018

مراجع باللغة الأجنبية

1. Babbie Earl, 2013, The practice of social research, Wadsworth, Cengage Learning, 13th Edition
2. Baker Michael, 1991, Research for marketing, Macmillan Education LTD
3. Berwgn Clayton and other, « Organization culture and structer, august 2005, pdf ,document internet;
4. Diane Blankenship, 2009, Applied Research and Evaluation Methods in Recreation, Human Kinetics, Without Edit, USA
5. Du toit, 2015, Research design, in the Routledge Handbook of planning Research Methods, Routledge
6. Robert Groves et al, 2009, Survey Methodology, John Wiley & Sons, 2nd Edition, New Jersey
7. Sekaran Uma, Roger Bougie, 2004, Research Methods for Business a Skill Building Approach, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York
8. Shukla Paurav, 2008, Essential of Marketing Research, paurav Shukla and ventus Publishing Aps

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وذلك من خلال تأثير كل من الأبعاد (البعد التنظيمي، البعد الانساني، البعد القيادي) على الرضا الوظيفي حيث أجريت الدراسة على موظفي (البنك الوطني، BNA) لولاية تبسة بالإعتماد على إستبانة وزعت على (31) موظف كعينة للدراسة وقمنا بتحليلها عن طريق برنامج spss، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية لها أثر على رضا موظفي (البنك الوطني) لولاية تبسة من خلال بعد التوقعات التنظيمية ،بوجود علاقة إيجابية بينها وبين الثقافة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية و مستوى متوسط من الرضا الوظيفي. الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية - الرضا الوظيفي - القيم التنظيمية- المعتقدات التنظيمية- الأعراف التنظيمية- التوقعات التنظيمية.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of organizational culture on job satisfaction through the influence of each of the dimensions (the organizational dimension, the human dimension, the leadership dimension) on job satisfaction, as the study was conducted on employees of (The National Bank, BNA) For the state of Tebessa, based on a questionnaire distributed to (31) employees as a sample for the study, and we analyzed it through the spss program. The study showed a set of results, the most important of which is that the organizational culture has an impact on the satisfaction of the (National Bank) employees of the state of Tebessa. Through the dimension of organizational expectations, with a positive relationship between them and organizational culture, The study also found a high level of Organizational culture and average level of job satisfaction. Keywords: organizational culture - job satisfaction - organizational values - organizational beliefs. organizational norms organizational expectations.