



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

شعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية -سونلغاز-قالمة

إشراف الأستاذة:

مكي أم السعد

إعداد الطلبة:

❖ بن كموش أماني

❖ سلمى بئينة

❖ بورنان صابر

السنة الجامعية: 2018 / 2019

شكر وعرافان

بداية نشكر الله عز وجل على فضله ونعمته التي لا تعد ولا تحصى.

نحمد الله عز وجل الذي انعم علينا بإتمامنا هذا البحث ونسأله مزيدا من النجاح والتوفيق في نجاحات مقبلة بإذنه تعالى ثم نتوجه بخالص الشكر والعرافان والامتنان لأستاذنا الفاضل والمشرف الأستاذة: مكي التي أشرفنا على هذا البحث بتوجيهاتها ودعمها، مصداقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من استغذاكم فأعينوه، ومن سألكم بالله فأعطوه، ومن دعاكم فأجيبوه، ومن صنع لكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوا فادعوا له حتى تروا أنكم كافؤمونه".

ونشكر كذلك كافة أساتذة قسم الإعلام والاتصال الذين رافقونا خلال مشوارنا الدراسي

الى كل من حمل لواء العلم امانة على عاتقه لينير به درج الاجيل.

إهداء

لا يطلب الكلام إلا بذكر لله و لا يصفوا المقام إلا بالصلاة علي خير الأنام

نهدي ثمرة هذه العمل إلي من قال فيهم عزوجل " وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلي رمز الحب و العنان , إلي إلام الغالية

إلي من تجمع فيه عظمة الأبوة , و تواضع الرجل الأب العزيز

إلي كل أخ و أخت كان سندنا في هذه الحياة

إلي كل صديق كان مصدر سعادتنا و إلي كل من عرفنا و تمنى لنا التوفيق .

الملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز قالمة، والبحث على كيفية تجسيد المفهوم الثقافة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة، ومدى تأثيره على رضاهم الوظيفي، هذا بالإضافة الى معرفة أهم العوامل المؤثرة في تحقيقه فتضمنت الدراسة إطارا منهجيا ونظريا شامل على فصلين بالإضافة إلى دراسة ميدانية ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 40 موظف بالشركة.

حيث قمنا بتصميم استمارة الاستبيان بغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة، وتم استخلاص النتائج

التالية:

- يوجد تجسيد فعلي لمفهوم الثقافة التنظيمية لموظفي المؤسسة سونلغاز قالمة.

- أغلب موظفي الشركة راضين عن عملهم.

- الشعور بالرضا الوظيفي له دور في تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية:

-الثقافة التنظيمية الرضا الوظيفي.

Le Résumé :

Notre étude a pour objectif de déterminer le rôle de la culture institutionnelle dans la réalisation de la satisfaction professionnelle au niveau de SONALGAZ -Guelma- et de rechercher la manière dont on peut Concrétiser le concept de culture institutionnelle aux fonctionnaires de la société et son impact sur la satisfaction personnelle ainsi que les facteurs majeurs influençant son réalisation.

Notre étude a été faite au niveau de la même société sur un échantillon composé de quarante (40) employés.

Nous avons préparé une fiche (questionnaire) afin d'accumuler toutes les informations puis les distribuer sur l'effectif d'échantillonnage

Nous avons constaté les points suivants :

- 1-Il existe réellement une concrétisation du concept «culture institutionnelle » par les travailleurs de la société SONALGAZ
- 2- la plupart des fonctionnaires sont satisfaits de leurs fonctions
- 3- la satisfaction professionnelle a un rôle essentiel dans l'amélioration des services techniques.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	شكر و عرفان
-	اهداء
-	ملخص
أ	مقدمة
08	إشكالية الدراسة
09	تساؤلات الدراسة
09	أهداف الدراسة
10	أسباب اختيار الموضوع
10	أهمية الدراسة
10	المقاربة النظرية للدراسة
12	المقاربة النظرية الدراسات السابقة
15	مفاهيم الدراسة
الإطار المنهجي للدراسة	
18	منهج الدراسة
18	مجتمع الدراسة وعينته
19	مجالات الدراسة
19	أدوات جمع البيانات
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول الثقافة التنظيمية: المفهوم والتطور	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
22	1- تعريف الثقافة التنظيمية
23	2- معايير الثقافة التنظيمية
24	3- مكونات الثقافة التنظيمية
27	4- أنواع الثقافة التنظيمية

28	5- آليات خلق ثقافة تنظيمية
29	6- محددات الثقافة التنظيمية
30	7- مصادر الثقافة التنظيمية
32	المبحث الثاني: تطور الثقافة التنظيمية
32	1- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
33	2- أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية
34	3- أهمية الثقافة التنظيمية
36	4- أبعاد الثقافة التنظيمية
38	5- خصائص الثقافة التنظيمية
39	6- وظائف الثقافة التنظيمية
40	7- مظاهر الثقافة التنظيمية
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تعريف الرضا الوظيفي
46	المبحث الثاني: لمحة تاريخية حول الرضا الوظيفي
47	المبحث الثالث: أهمية الرضا الوظيفي
48	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
50	المبحث الخامس: طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
52	خلاصة الفصل
الإطار الميداني	
الفصل الأول: التعريف بالمؤسسة	
54	المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز
54	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز
54	المطلب الثاني: وظائف شركة سونلغاز
56	المبحث الثاني: تقديم لفرع موضوع الدراسة
56	المطلب الأول: وظائفها
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

الفصل الثاني: تحليل البيانات الميدانية

58	المبحث الأول: تفرغ البيانات وتحليل الجداول
75	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
77	خاتمة
79	قائمة المصادر والمراجع
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
-	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
26	مكونات الثقافة التنظيمية	01
35	أهمية الثقافة التنظيمية	02
38	ابعاد الثقافة التنظيمية	03

الصفحة	الجدول	الرقم
31	مصادر الثقافة التنظيمية	01
58	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	02
59	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	03
60	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	04
61	توزيع المبحوثين حسب متغير المنصب في العمل	05
62	يمثل مدي تجسيد مفهوم الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز	06
63	تجسيد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكهربائية والغاز (سونلغاز) قالمة	07
64	اهم المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز قالمة لخلق ثقافة تنظيمية	08
65	لأسباب التي أدت بالمؤسسة إلى الاهتمام بتجسيد الثقافة التنظيمية	09
66	مدى مساهمة الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز قالمة في تحقيق النمو المهني للعاملين	10
67	كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق النمو المهني	11
68	أنواع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة	12
69	مظاهر الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة سونلغاز قالمة	13
70	بين ما آدا كان الرضا الوظيفي يتمثل في انعكاس السلوكيات السوية	14
71	السلوكيات الناتجة عن غياب الرضا	15
72	أهمية الرضا الوظيفي	16
73	مدى رضا الموظفين عن عملهم	17
74	انعكاس تحقيق الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية	18

تسهم الثقافة التنظيمية بدرجات متباينة في تحقيق أهداف المؤسسات وصياغة إستراتيجياتها، ورسالتا كما تقوم بضبط سلوكيات الموظفين وتشكيل اتجاهاتهم ومواقفهم، حيث تسعى إلى إلى كسب رضاهم وقبولهم وتلبية مختلف متطلباتهم المادية منها والمعنوية مع التركيز على أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تلك المتطلبات من أجل فرض الترقية ونمط الإشراف والظروف الخاصة بالعمل، لضمان حسن الأداء والتمسك بالوظيفة والاستمرار فيها وهو الهدف الأساسي.

ونظرا لأهمية هذين المتغيرين تولدت لدينا الرغبة في المعالجة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضي الوظيفي، وهو الهدف الأساسي المعمول على تحقيق من هذه الدراسة، حيث قمنا بتقسيم خطة دراستنا إلى 3 فصول كالتالي:

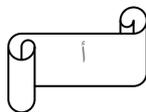
فبعد المقدمة جاء الإطار المنهجي الذي تضمن إشكالية البحث، تساؤلات فرعية، أهداف الدراسة، الأسباب الأهمية، الدراسة السابقة، المقاربة النظرية، تحديد المفاهيم.

أما الإطار النظري للدراسة، فقد شمل فصلين، الفصل خصص للثقافة التنظيمية وقد اشتمل على مفهومها ومعاييرها، مكوناتها، أنواعها، آليات خلق الثقافة التنظيمية، محدداتها، مصادرهم التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، أهمية، الخصائص، وظائفهم، مظاهرها.

الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى الرضا الوظيفي، مفهومه، تطوره، أهميته، العوامل المؤثرة في تحقيق طبيعة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والرضي الوظيفي.

الفصل الثالث أي الميداني خصص لتفريغ البيانات وتحليل الجداول وكذا عرض النتائج العامة للدراسة، استنتاج عام.

وأخيرا تم وضع خاتمة الدراسة مفروقة بالقائمة المراجع والملاحق.



في ظل التغيرات والتحويلات التي تحيط بمؤسساتنا في الوقت الراهن واشتداد المنافسة، جعلها تركز أكثر على تطوير إمكانياتها وقدراتها الإنتاجية والخدماتية، حسب طبيعة ونشاط المؤسسة، مركزة على المورد البشري الذي يعتبر عمود المؤسسة والركيزة الأساسية لنجاحها، وتحقيق الأهداف المرجوة.

فازداد الاهتمام بالعنصر البشري، وبالذور الفعال الذي يلعبه في الارتقاء بالمؤسسة إلى مكانة عالية من التطور والازدهار دون غيرها من المؤسسات، مما جعل المؤسسة بدورها تهتم برضا موظفيها وكسب قبولهم وتأييدهم مع التركيز على حالتهم النفسية.

هذا ما أدى بكثير من الدراسات تسلط الضوء على موضوع الرضا الوظيفي، الذي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي، وعلم النفس الإداري، لارتباطه بالحالة النفسية للفرد، من مشاعر وأحاسيس إيجابية كالسعادة، والقبول، والاطمئنان، التي تصدر عنه نتيجة رضاه عن عمله، إذا وجد ما يتماشى مع توقعاته ورغباته وفناعاته، هذا من شأنه أن يزيد من رغبته فالعامل، فيصبح بذلك أكثر عطاء وإخلاص ويبدل كل ما بوسعه من جهد وتفاني إزاء ما يقوم به من وظائف وأعمال وبالتالي يصبح في حالة من الانسجام وتفاعل، سواء مع عمله أو زملائه وحتى مرؤوسيه.

إنّ العلاقة الطيبة والمرنة التي تلمسها في كل مؤسسة نتيجة رضاء الموظفين عن عملهم، هي تحصيل حاصل لقوة التنظيم والاتصال الفعال بين الأطراف الداخلية للمؤسسة، والذي يرتبط بعدة عوامل أهمها الثقافة التنظيمية التي تؤثر في سلوك الأفراد وعاداتهم، باعتبارها تلك القيم والمبادئ والمعتقدات والافتراضات التي يشترك في تأديتها الجمهور الداخلي للمؤسسة، ويحرصون على تطبيقها، فهي بذلك الإطار الذي يوجه سلوك وتصرفات الموظفين داخل المؤسسة.

فضلا عن دورها الهام في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة.

وعليه أصبحت الثقافة التنظيمية تسهم بدرجات متباينة في رفع مستوى أداء المؤسسات والعاملين على حد سواء، من خلال دورها في جلب مناخ تنظيمي يسهم في تعزيز روح الانتماء لدى الموظفين داخل المؤسسة مع توفير الظروف الملائمة للعمل، التي من شأنها أن ترفع درجة قبولهم ورضاهم عن عملهم.

الإطار المنهجي للدراسة

وعلى هذا الأساس ظهر الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات.

وبما أن دراستنا تركز على معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضاء الوظيفي فهذا جعلنا نطرح التساؤل التالي:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضاء الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والغاز -سونلغاز- قالمة؟

التساؤلات الفرعية:

- ❖ ما هو واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسة "سونلغاز" قالمة؟
- ❖ ما هي أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الرضاء الوظيفي؟
- ❖ ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضاء الوظيفي بمؤسسة "سونلغاز" قالمة؟

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ❖ الكشف عن مدى شيوع الثقافة التنظيمية بمؤسسة "سونلغاز" قالمة، ومدى تقبل الموظفين لثقافتهم التنظيمية.
- ❖ معرفة مدى اهتمام الإدارة العليا بنشر ثقافة تنظيمية تسهم في تحقيق الرضاء الوظيفي لموظفيها بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.
- ❖ تسليط الضوء على أهم مكونات الثقافة التنظيمية ومعرفة المكانة التي تحظى بها بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.
- ❖ معرفة مدى اهتمام الإدارة العليا لمؤسسة سونلغاز بقالمة برضا وتعزيزه.
- ❖ الكشف عن أهم العوامل والأسباب التي تسهم في تحقيق الرضاء الوظيفي أو تعيقه.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لدراسة الموضوع المتعلق بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمجموعة من الأسباب تتمثل في:

- ❖ الرغبة الشخصية والميل لدراسة موضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.
- ❖ ندرة الدراسات المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في تخصص الاعلام والاتصال وعلم المكتبات على مستوى القسم.
- ❖ الأهمية الكبيرة التي يحظى بها كل من الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية في مجال الإدارة والتنظيمات والهيئات.
- ❖ كون الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تساهم بشكل كبير في زيادة إنتاجية المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ إعطاء نظرة علمية حول كل من الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية.
- ❖ زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وما لهم من تأثيرات تعود إما بالإيجاب أو السلب على سلوكيات الموظفين وعلى أداء المؤسسة، مردوديتها، صورتها وسمعتها.

المقاربة النظرية للدراسة:

نظرية العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية علاقات العمل داخل المنظمة الإدارية على اعتبار أنها تجميع لجهد بشري، وتهدف هذه العلاقات إلى اشباع حاجات العاملين من خلال تحقيقهم لأفضل إنتاج ممكن في ظل ظروف مناسبة توفر لهم الرضا الهادي والنفسي والاجتماعي، وتتضمن كل من الرؤساء أو المرؤوسين وتخضع للبيئة الاجتماعية المحيطة، وبذلك فقد تغيرت استراتيجية العملية الإدارية من التركيز على المتغير

الإطار المنهجي للدراسة

الاقتصادي باعتباره الحافز الأهم إلى التركيز على المتغير الإنساني باعتبار تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد، والاهتمام بمشاعره الخاصة هي المحرك الرئيسي لدفع العاملين إلى الإنتاج الأفضل.¹

تعتبر التجارب التي قام بها "جورج ألتون مايو" في العشرينات والثلاثينيات من هذا القرن نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، ومن أهم هذا التجارب تلك التي أجريت في "هوثورن" Hawthone بشركة جنرال الكتريك بشيكاغو، حيث أكدت نتائج التجارب أن عدم كفاية ظروف العمل المادية كنقص الإضاءة والتهوية والعوامل الفيزيولوجية من إرهاق يقتضي الراحة أو يستدعي التغيير، هذه الظروف المادية لا أهمية لها إلى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية، حيث أكدت نتائجها أن نقص الإنتاج راجع إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية وأنه عندما بدأ الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرر من وطأة الإشراف الإداري والضغط الرئاسية وتخفيف قيود وتنظيماته المرهقة، زالت مشكلة الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.²

إن القيمة البارزة في هذه النظرية متمثلة في الاهتمام بالناس حيث اعتبرت الإنسان أهم عنصر في الإدارة كما نظرت إلى العمل باعتباره نشاطا اجتماعيا، وقد اهتمت هذه النظرية بالروح المعنوية ودرجة الانسجام القائم بين المجموعة العاملة والحوافز والرضا الوظيفي، كما وضعت بعض الاقتراحات المرتبطة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ومن بينها، رفع المستوى التعليمي لهم، التأكيد على طرق اتخاذ القرارات الجماعية، والإدارة بالمشاركة ومن ثم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق.³

¹: محمد محمود العجلوني، النظرية الإدارية الإسلامية: استنباط الأسس والمبادئ، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص154.

²: بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 57.

³: أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2014، ص 52.

مبادئ النظرية:

السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية، كما أن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر رضا كان أكثر إنتاجية، وأن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين الإدارة والعمال مهم جدا، كما أن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية باشتراك العاملين.¹

نقد النظرية:

ظهرت العديد من الانتقادات الموجهة لها:

مغاللتها في تقدير أهمية العوامل النفسية والاجتماعية، العامل الإنساني، كحواجز أساسية للأفراد، وكذلك إغفالها للعوامل الاقتصادية والتقنية في العلاقات الإنتاجية أساسية للأفراد، بافتراضها باتباع أسلوب الإشراف والقيادة سوف يؤدي إلى رفع الإنتاجية، إضافة للعامل الاجتماعي العاطفي والمعنوي أساس حفز الفرد لزيادة إنتاجيته.²

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:³

دراسة بعنوان "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة 2014-2015، هدفت الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، إبراز مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، معرفة مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الافتراضي الاستنباطي بالاعتماد على أداة الاستبيان، ومن النتائج التي توصلت إليها أن مستوى ثقافة

¹ Lmd-batna.hooxs.com، 20 أبريل 2019 ظن 15:30.

² محمد محمود العجلوني، المرجع السابق، ص157.

³ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص5.

الإطار المنهجي للدراسة

المؤسسة جاء متوسط، حيث بلغ المتوسط المرجح لثقافة المؤسسة 3,246، واحتل بُعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,254، مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط المرجح لأداء الموارد البشرية 3,819، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثانية:¹

- دراسة بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببيشار، 2011-2012، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، واستخدمت الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي والاعتماد على أداة الملاحظة وأداة الاستبيان لجمع المعلومات، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، أن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها، أن الرضا عن العمل يعتبر ضمانا لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة، أن الثقافة التنظيمية تعتبر عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، أنه توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط ب 0,692، مستوى الرضا الوظيفي منخفض، أن الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية ذات علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي والمتمثلة والجانب المعنوي (القيم)، الجانب السلوكي (العادات والتقاليد)، الجانب المادي (البيئة المادية للعمل) إلا أن أقوى ارتباط كان للجانب المادي حيث قدر معامل الارتباط ب 0,642.

¹: عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية ترابي بوجمعة ببيشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص10.

الدراسة الثالثة:1

- دراسة بعنوان "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية" دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز-جيجل، 2009-2010، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل والتعرف على طبيعتها في المؤسسة الاقتصادية، ومعرفة مختلف مصادرها وأسبابها وتتبع آثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات، وتقديم مقترحات لمتخذي القرار في المؤسسة لوضع استراتيجية فعالة للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل، والرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، اعتمدت الدراسة على عمل مزيج من المناهج والتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي، المنهج التاريخي، ومنهج دراسة الحالة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، ومن النتائج التي توصل إليها أن الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة، أن مصادر ضغوط العمل متعددة فمنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية ومنها ما هو مرتبط بالموارد البشري، تعاني الموارد البشرية بالمؤسسة من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لضغوط العمل 3,69، أن مستوى الرضا الوظيفي الذي تشعر به الموارد البشرية بالمؤسسة ظهر بوجه عام منخفضا حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للرضا الوظيفي 2,24.

الدراسة الرابعة:2

- دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، دراسة مسحية بمدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة، إبراز العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والرضا

¹: شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز-جيجل، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر جامعة (أحمد بوقرة)، بومرداس، 2009-2010، ص7.

²: عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، دراسة مسحية بمدرسة الأطفال المعوقين بصريا الجلفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2013-2014، ص 11.

الإطار المنهجي للدراسة

الوظيفي، وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة بالاعتماد على أداة المقابلة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار الفاعلين بالمنظمة وعدم التفكير في ترك العمل أو استبداله إلا في حالات نادرة، تكمن العوامل المسببة للرضا عن العمل أو لعدمه في عوامل تنظيمية وأخرى شخصية، يتعلق ارتفاع مستوى الرضا عن العمل بدرجة توافق قيم وثقافة الفاعلين مع قيم وثقافة التنظيم، المعلمين ضمن مدرسة الأطفال المعوقين بصريا يتمتعون برضا وظيفي يتعلق بنسبة كبيرة بالثقافة التنظيمية التي تنتهجها.

مفاهيم الدراسة:

أولا: مفهوم الدور

لغة:

الطبقة من الشيء الهدار بعضه فوق بعض.¹

اصطلاحا:

- هو مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص ما أو لفريق.²
- وعرف الدور في علم الاجتماع بأنه: ما يتوقعه المجتمع من فرد يشغل مركزا معينا في مجموعة ما، وفي حال اتباع الفرد لسلوكيات متوافقة مع المتوقع منه وفقا لمركزي فإنه يكون للمركز دوره في تشكيل سلوك الفرد.³
- توجد تعريفات أخرى للدور منها:⁴
- تعريف بيدل: يرى أن مفهوم الدور يمثل تلك الممارسات السلوكية المميزة لواحد أو أكثر من الأشخاص في إطار معين.

¹: محمد هادي اللحام، محمد سعيد وآخرون، القاموس، ط5، دار الكتب العلمية، بيروت، 2015، ص 259.
²: خالد خميس السحاتي، الدور المدني للجامعات: قراءة أولية في الأدبيات، دط، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2017، ص9.
³: خالد خميس السحاتي، المرجع نفسه، ص10.
⁴: www.elsyasi.com، 24 أبريل 2019، 18:30.

كما عرفه بارسوتو: الدور هو ما يقوم بفعله الفاعل الاجتماعي في علاقته مع الآخرين.

- وعرفه ميريل: الدور يعتبر نموذجاً من السلوك المتوقع والمرتبط بموقع معين في مجتمع معين.
- وعرفه ليفي: الدور هو بمثابة مركز متميز في نطاق بيان اجتماعي معين.
- وفي تعريف آخر: هو ممارسات سلوكية تعكس مستلزمات وشروط خاصة به، مصاغة ومفروضة عليه من قبل المجتمع.¹

التعريف الاجرائي:

الدور هو قيام فرد أو مجموعة أفراد بوظائف ومهام وأعمال موكلة إليهم والتي تخدم إما مصلحتهم الشخصية أو المصلحة الجماعية ككل.

ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

المفهوم اللغوي:

الثقافة لغة: ثقف ثقافة: حذق و فطن فطنا خفيفاً.²

الثقافة: الحذق والفطنة، وخصت عند أهل العصر بالتربية التي تنمو بها أساليب الفكر والعمل بما يلائم الزمان والمكان.³

الثقافة: الفنون والعلوم والمعارف التي يطلب الحذق بها.⁴

التنظيم: لغة: مشتق من الفعل نظّم، نظّم الأشياء ألفها وضمّ بعضها إلى بعض.⁵

اصطلاحاً:

– عرف ادوارد تايلور الثقافة بأنها ذلك المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.⁶

¹: خالد خميس السحاتي، المرجع السابق، ص10.

²: كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، ط2، دار الكتب العلمية، بيروت، 2009، ص93.

³: جرجي شاهين عطية، معجم المعتمد، ط2، دار الكتب العلمية، بيروت، 2011، ص72.

⁴: عصام نور الدين، معجم نور الدين الوسيط، ط2، دار الكتب العلمية، بيروت، 2009، ص454.

⁵: <https://www.almaany.com>، 7 أبريل 2019، 17:05.

⁶: تايلور والمفهوم العالمي للثقافة، www.arthropo.com، 7 أبريل 2019، 17:08.

الإطار المنهجي للدراسة

- عرف جيبسون الثقافة التنظيمية بأنها شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الانسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وأن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية.¹

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات التي يشترك في تأديتها الأفراد داخل المؤسسة.²

التعريف الاجرائي:

- الثقافة التنظيمية هي تلك المبادئ والقواعد والمفاهيم التي يشترك في تأديتها الأفراد داخل المؤسسة وتعمل على توجيه وضبط سلوكياتهم.

مفهوم الرضا الوظيفي:

- الرضا لغة: رَضِيَ: رَضِيَ ورَضواناً إذا كان أصل الالف ياء: فيقال رضيْتُ أي قبلْتُ والرضيُّ هو الذي يكون في حالة الرضى دوماً فلا يسخط ولا يتدمر.³

الرضا: الرَضِيُّ والمرضى والمطيع والمحب.⁴

وفي لسان اللسان لابن منظور نجده ذكر رضى "الرضا" أيضا معناه ضد السقط وأرضاه: أعطى ما يرضى به، وترضاه طلب رضاه، والرضيُّ المرضى والرضيُّ المطيع والرضيُّ الضامن، وارتضاه: رآه له أهلاً، وترضيته أي أرضيته بعد جهد واسترضيته فأرضاني.⁵

الوظيفي: مشتقة من الفعل وَطَّفَ يوظِّفُ توظيفاً: عيّن عملاً لكل يوم/فصص.⁶

اصطلاحاً:

- الرضا الوظيفي مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، فهو مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في

¹: زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 312.

²: زاهد محمد ديري، المرجع نفسه، ص 312.

³: عبد الحق الكتاني، المغني، دط، دار الكتب العلمية، بيروت، 2013، ص 178.

⁴: شوقي ضيف، المعجم الوسيط، ط5، دد، مصر، 2011، ص 364.

⁵: مها أحمد إبراهيم، الرضا الوظيفي: مفاهيم ودلالات، <https://portal.aridmay>، 24 أبريل 2019، 20:00

⁶: يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب، ط11، دار الكتب العلمية، بيروت، 2014، ص 247.

العمل، فكلمنا تصور ان عمله يحقق له الاشباع المناسب لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية وكان راضيا عن عمله.¹

- تعريف هويك: الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف الفنية والمادية والبيئة التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي.²

- تعريف فروم، الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي عبارة الرضا ترادف التكافؤ.³

التعريف الاجرائي:

الرضا الوظيفي هي مختلف المشاعر والأحاسيس الطيبة والايجابية كالقبول والسعادة التي يشعر بها الفرد في بيئة عمله.

منهج الدراسة:

يعرف المنهج على انه الطريق للذي يسير عليه الباحث خلال رحلته في البحث، ومن من خلال رحلته في البحث، ومن خلال هد المنهج سيجد الباحث العلمي حل للمشكلة الدراسة، وبالتالي يصل إلى النتائج المرجوة التي يسعى للوصول لها⁴

اعتمدنا في دراستنا على منهج المسح بالعينة، والذي ساعدنا للوصول إلى مفردات العينة وجمع المعلومات الماسة والتي من خلالها نستطيع الوصول إلى النتائج الدراسة بأكثر دقة وموضوعية وللذي من خلاله نستطيع تعميم النتائج التي توصلنا إليها على موظفي مؤسسة (سونلغاز) ولاية قالمة.

مجتمع الدراسة وعينته:

يعرف مجتمع الدراسة مجموع أو كل المفردات التي استهدفها الباحث القائم⁵.
تتمثل مجتمع لدراستنا من موظفي مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

¹: بسام عبد الرحمان المشاغبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص185.

²: محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 131.

³: محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص 132.

⁴ ناجي عب النور، منهج البحث السياسي، ط، دار بيروت العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص 50.

⁵ يوسف المرعشلي، أصول الكتابة البحث العلمي والمنهج، ط2، دار المعرفة بيروت 2016 ص 20.

اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية لأننا قصد التوجه لموظفي (سونلغاز) لولاية قالمة لجمع المعلومات اللازمة للوصول إلى النتائج المرادة

مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

أجريت الدراسة بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة

المجال الزمني:

تم الشروع في دراستنا انطلاقا من الشهر جانفي 2019 إلى غاية شهر جوان 2019، انقسمت هذه الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: تمثلت في البحث ودراسة الجانب المنهجي والنظري للدراسة انطلاقا من الشهر جانفي 2019 إلى غاية شهر ماي 2019.

المرحلة الثانية: تمثلت في إعداد استمارة استبيان، وتوزيعها على المبحوثين بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة ثم استرجاعنا وقمنا بتحليل النتائج انطلاقا من أفريل 2019 إلى غاية جوان 2019

أدوات جمع البيانات:

يستند الباحث أثناء قيامه بالبحث العلمي على مجموعة من الأدوات التي تمكنه من جمع المعلومات و التي يسعى للوصول إليها و التي تخدم موضوع بحثه و نحن بذلك اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان ، حيث تعرف على أنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين و يتم وضعها في استمارة نرسل للأشخاص المعنيين بالدراسة و توزيعها باليد على أجوبة الأسئلة الواردة فيه¹، و قد تضمنت استمارة الاستبيان على 19 سؤال و تضمنت 4 محاور ، محور خاص بالبيانات سوسيو ديمغرافية و محور خاص بواقع الثقافة التعليمية بمؤسسة سونلغاز (سونلغاز) قالمة ، و محور خاص بالعوامل المؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز، ومحور الأخير و الرابع خاص بدور الثقافة التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز.

¹ ناجي عبد النور، المرجع السابق، ص81.

تمهيد:

تتفاوت سمات الثقافة التنظيمية، إذ تعتبر من المحددات الأساسية لنجاح وفشل المؤسسات، حيث تمثل مجموعة المبادئ والقيم التي تضبط سلوك الموظفين، ولهذا في هذا الفصل سنتطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية، أهم معاييرها، مكوناتها، آليات تشكيلها، التطور، أهميتها، الأبعاد، مظاهرها ووظائفها، وأهم النظريات.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

1) تعريف الثقافة التنظيمية:

-عرف الكاتب كيرت لوين الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، فهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.¹

-وعرفها هوفستد بأنها برجة فكرية جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة اتجاه بيئة معينة، فالثقافة التنظيمية هي أحد عناصر البيئة حيث تبحث عن التلاؤم والتكيف للبيئة الداخلية للمنظمة وتكيف أعضائها معها.²

-كما عرفها شاين أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة، تكمن مهمتها في التأثير على طريقة التفكير وشعور وسلوك الموظفين في مكان العمل، حيث أنها تنتقل عادة إلى أعضاء المنظمة من خلال التدريب، شبكات الاتصال، الطقوس والرموز.³

-وفي تعريف آخر تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة الافتراضات والمبادئ الأساسية التي اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة، بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي والانسجام والتكامل الداخلي، هذه المبادئ يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والاحساس بالمشاكل المقلقة والناجحة عن العمل الجماعي.⁴

¹: حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 309.

²: محمد فاتح محمد بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دط، دار الجنان، 2016، ص162.

³: نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، جوان 2014، جامعة سطيف، الجزائر، ص151.

⁴: نور الدين بوعلي، المرجع السابق، ص152.

- كما تشير الثقافة التنظيمية لمجموعة المعنى والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهمًا عامًا ما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.¹

- من خلال ما تقدم من تعريفات حول الثقافة التنظيمية يمكن القول أن هناك عدد كبير من التعريفات المقدمة لها، وأنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر للباحثين، لكن أغلبها ركز على أن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات والافتراضات والطقوس التي يعمل على تأديتها الموظفين داخل بيئة عملهم.

2) معايير الثقافة التنظيمية المناسبة:

يمكن تلخيص أهم المعايير العامة للثقافة التنظيمية المناسبة في النقاط التالية:²

- الثقافة التنظيمية الجيدة والقوية هي التي تكون قيمتها معتمدة على عدد كبير من الأفراد وبقوة وجدانية كبيرة وتكون لها تأثير كبير على السلوك، بحيث تكون ردود الفعل التنظيم متشابهة إلى حد كبير، وذلك للتوافق الكبير بين أعضاء التنظيم.
- الثقافة التنظيمية الجيدة هي تلك الثقافة التي تزيد من ثبات السلوك والقدرة على التنبؤ والانضباط.
- هي تلك الثقافة التي تلهم العاملين روح الإنجاز العالي والمزيد من الولاء والانتماء.
- هي التي تركز على النمو الوظيفي والمهني للعاملين وذلك من خلال نظام حوافز فعال جيد لمقابلة العمل الجيد.
- هي الثقافة التي تعمل على خلق قيم إيجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة.
- هي تلك الثقافة التي تهتم بالعاملين لديها كأفراد والايمن بهم وبقدراهم على تحقيق الإنجازات المختلفة.
- هي الثقافة التي تحفز أعضائها على التجديد واستخدام تقنيات عالية، كذلك تشجعهم على الايمان بالإنتاج الجيد والخدمة الجيدة.
- يمكن أن نستنتج من هذه المعايير أنه عندما تمتلك أي مؤسسة إحدى هذه المعايير وتعمل على تشجيعها فهي بذلك مؤسسة ذات ثقافة تنظيمية قوية فعالاً.

¹: بسام عبد الرحمان المشاغبة، المرجع السابق، ص 132.

²: محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 263.

3) مكونات الثقافة التنظيمية:

تتضمن الثقافة التنظيمية عدة مكونات يمكن تقسيمها إلى مكونات مادية ومكونات غير مادية والموروث الثقافي وهي كالآتي:¹

1. المكونات المادية للثقافة التنظيمية:

أ- الطقوس والعادات التنظيمية:

وهي تلك الأنشطة والأحداث التي يقوم بها الموظفون في المؤسسة، والتي تعكس القيم الأساسية في المؤسسة كطقوس التحاق موظف جديد للمنظمة، أو ترقية مسؤول أو اجتماع غذائي أسبوعي غير رسمي، أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال، كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد، كذلك إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وهذا ما يزيد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

ب- الرموز:

وهي عبارة عن لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها، وتظهر في المؤسسة في شكل أشياء وأفعال كالأسهم التجارية للمنظمة وتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس التي تحمل رموز ترتبط بقيم المؤسسة.

2. المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية:

أ- القيم التنظيمية:

وهي التي تسمح لكل فرد من المؤسسة بتقييم الأشياء والحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن دستور أو مرجع، والمعرفة من خلال القانون الداخلي للمؤسسة.

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 373-374.

ب- المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار يشترك بها الموظفون حول طبيعة العمل والتصرفات الاجتماعية داخل بيئة العمل ومعرفة كيف ينجز العمل والمهام في المؤسسة.¹

3. الموروث الثقافي للمنظمة:

هي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة تجاهلها كتعرض أحد المنتوجات إلى بعض العيوب أثناء نراجل انتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة.²

توجد كذلك مكونات أخرى للثقافة التنظيمية والمتمثلة في:³

1- الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس الوقت هذه الأعراف تكون غير مكتوبة، وواجبة الاتباع.

2- التوقعات التنظيمية:

هي تلك التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المؤسسة وكذلك تتوقعها المؤسسة من خلال فترة عمل الفرد بها.

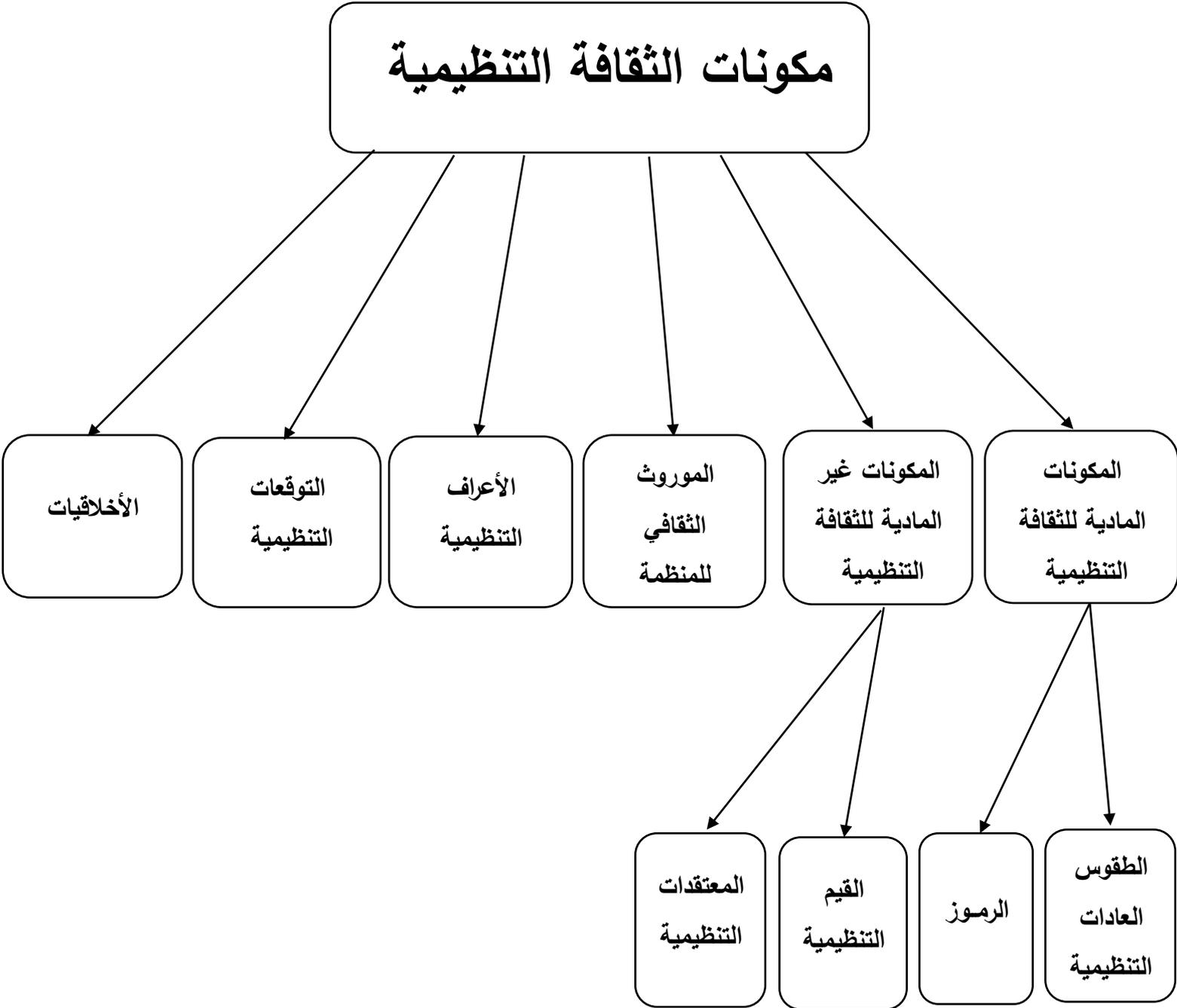
3- الأخلاقيات:

تمثل مكوناً رئيسياً لثقافة المنظمة وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة والأطراف الخارجية.

¹: <https://Mawdoo3.com>، 30 أبريل 2019، 16:00.

²: بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 374.

³: محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرون، دار العلم والایمان للنشر والتوزيع، 2015، ص 55.



(1) - شكل يوضح مكونات الثقافة التنظيمية.¹

¹: من إعداد الطلبة

4. أنواع الثقافة التنظيمية:

توجد العديد من أنواع الثقافة التنظيمية نذكر منها ما يلي:

الثقافة التنظيمية القوية: تعرف على أنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تملهم عليهم الإدارة" ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حال كونها تنشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم، واتجاهاتهم داخل المؤسسة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك بها الموظفون وتتمتع الثقافة التنظيمية بخصائص منها تحقيق الألفة والمودة وذلك من خلال إقامة علاقات طيبة ومتينة مع الأفراد داخل المنظمة، من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.¹

الثقافة التنظيمية الضعيفة: هي الثقافة الغير منتشرة والتي لا تمتلك أي قبول من قبل الموظفين في المنظمة حيث أنها تفقد السيطرة على طبيعة ومجريات العمل، ولا يوجد فيها أي اعتبار للإدارة القائمة والتي لا تلتفت إلى ضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين الافراد بل تتركهم يختارون ما يناسبهم منها ويتركون ما لا يناسبهم.²

الثقافة المثالية: يرى كل من دراكر، أوشي، وترمان، ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية، ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور.³

الثقافة التكيفية (الموقفية): يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى، دراكر، مدخل موقفى للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي

¹: مراد ممدوح كامل، التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، 2016، ص 596.

²: مراد ممدوح كامل، المرجع نفسه، ص 596.

³: مريم برجاجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضاء الوظيفي، دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر -بسكرة-2014-2015، ص 30.

تمر بما المنظمة وفق مبدأ (Fitway) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.¹

5. آليات خلق الثقافة التنظيمية:

تعتبر عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها للأفراد منذ البداية، كما يتعلمها الطفل في البيت من خلال الممارسات ليومية للوالدين، حيث أنه كلما كانت هذه القيم مغروسة مبكراً، كلما كانت أقوى وأمتن.

كذلك الأمر في المنظمات، حيث أن المؤسسين والمدبرين يلعبون دوراً بالغ الأهمية في توضيح وابتكار عادات وتقاليد وإجراءات عمل خاصة في فترات التشكيل الأولى لمنظمة، حيث تلعب الفلسفة والرؤى التي يؤمنون في بها في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين لها، كما أن لحجم الصغير للتنظيمات في المرحلة الأولى لنشؤها يسه عملية التأثير في الأفراد العاملين بها باعتبارهم يشكلون النواة الأولى للتنظيم.² وتمثل الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية في:

- اختيار الموظفين: إن عملية اختيار الموظفين، تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، فمن خلال هذه العملية يتم التعرف على الأفراد اللذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والتوجيهات المناسبة لها، وعملية التعيين تعني في النهاية اختيار الأشخاص اللذين تتفق قيمهم مع قيم المنظمة، وتعذر عن تعيين الأشخاص اللذين تتعارض وتختلف قيمهم مع قيم المنظمة وأهدافها.³

- ممارسات الإدارة العليا: تبقى الممارسات الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، حيث يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، حيث أن المنظمة قد ترفع شعارات، من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتتبنى قيم المساءلة

¹: مريم برجاجة، المرجع السابق، ص 30.

²: محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات اعداد الهياكل التنظيمية، ط، لمجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2013، ص 86.

³: بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 36.

والشفافية، لكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية، يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات، حيث أن الترقيات والحوافز تكون لمن لهم وساطات وعلاقات مع الرؤساء، وأن اللذين يقومون بالممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتعرضون للمحاسبة، بل يحصل العكس، وأن اللذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات يصنفون بأنهم تقليديون ويحسب ذلك نقاط قصور لهم، ويتم التكنم على الممارسات الخاطئة وتزويق المعلومات الغير صحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة لها، ومختلفة لما هو موجود في الواقع.¹

-التنشئة والتطبيع: لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة للعاملين يلزم أن تهتم المؤسسات وبعدها اختيارها للمرشحين المناسبين للتلقين بعملية التدريب، فالتدريب نوع من التطبيع الاجتماعي، يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المؤسسات الأخرى، ويتم ذلك من خلال دورات تدريبية، حيث تستمر هذه الدورات ساعات وأياما، حسب نوعية وحجم المنظمة.²

6. محددات الثقافة التنظيمية:

توجد ستة (6) محددات للثقافة التنظيمية والمتمثلة في:³

التاريخ والملكية:

يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها بما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

الحجم:

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

¹: بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط6، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016، ص342.

²: عيساوي وهيبه، مرجع سابق، ص42.

³: محمود صديق عبد الواحد، المرجع السابق، ص 68، 69.

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 مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

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 المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

البيئة:

فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومن فنيين وموردين وعاملين، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

الغايات والأهداف:

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

7. مصادر الثقافة التنظيمية:

يمكن القول أن مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية تبدو متشعبة ومتعددة، وذلك حسب الأنشطة، التظاهرات والسلوكيات، داخل وخارج المؤسسة، المنظمة وتظهر تبعا للجدول التالي:¹

¹: جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، دط، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص 26.

المصدر	الوصف العام
الاحتفاليات (cermonies)	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
الطقوس/ الشعائر (rites)	هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة.
التقاليد (rituals)	هي أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس تعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد.
القصص/الحكايات (stories)	عرض الوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.
الأساطير (myths)	هي قصص من وحي الخيال التي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة والأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.
الأبطال (heroes)	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطويرها وشهرتها.
الرموز (symbols)	هي أشياء أو تصرفات أو أحداث والتي تمتلك معنى خاص وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية.
اللغة (langages)	هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

الجدول رقم (01): مصادر الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: تطور الثقافة التنظيمية

1/ التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week، وأدرجت مجلة Fortun ركنا خاصا تحت عنوان: corporate culture، إلى أن جاء الباحثان A-Akennedy –T- edeal سنة 1982 بكتابة تحت عنوان corporate culture، واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، وفي مطلع التسعينات ازداد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم.¹

مراحل تطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

مرت الثقافة التنظيمية بمراحل عديدة أثناء تطورها وهي:²

المرحلة العقلانية:

حيث كان ينظر للعامل في هذه المرحلة بمنظور مادي، وتزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث أعتبر العامل آلة وتجاهل تأثير العلاقات الإنسانية.

مرحلة المواجهة:

بدأت مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، ومنح الأفراد حقوقهم، بالإضافة إلى تصاعد قيم الحرية والتقدير.

¹: صنبري نجبية، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تبيدال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص 20.

²: هاجر قوجيل، أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر، قلمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة قلمة، 2015-2016، ص 46.

مرحلة الاجماع في الرأي:

حيث اتسمت هذه المرحلة بتنقل الإدارة من المديرين إلى العمال، وتضمنت تعزيز القيم الإدارية.

مرحلة العاطفة:

شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس.

مرحلة الإدارة بالأهداف:

ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعمال في عمليات اتخاذ القرار، التنسيق، الإشراف، تحديد المسؤوليات المشتركة.

مرحلة التطوير التنظيمي:

تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي، بوضع الخطط الأنية والمستقبلية، وظهور مفاهيم وقيم جديدة، كالاتمام بالعلاقات الإنسانية، الجوانب النفسية، التوتر. بما أن الثقافة شهدت مراحل عديدة لتطورها، فيمكن القول أن هذا التطور راجع لدرجة الاهتمام بالمؤسسة ومكوناتها والحرص على تحسين أداء العاملين بها.

2/ أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية:

ظهرت الحاجة إلى الثقافة التنظيمية من خلال تطور المراحل والتي سبقت الإشارة إليها، وما أفرزته كل مرحلة من خاصية لتعامل الإدارة مع مفرداتها ما اعتمدته من وسائل وآليات في سبيل تحقيق التواصل والمنافع وحتى الرضا الوظيفي للعاملين بها، كذلك تبدوا من خلال تشكل أنواع مختلفة ومتعددة من الثقافات التنظيمية، وما أفرزته من سلوكيات، عادات وقيم ارتبطت بشكل وثيق بصورة وهوية أية مؤسسة، وأصبحت تميزها عن باقي المؤسسات سواء أكانت ذات طبيعة خدمتية، تجارية، صناعية، ثقافية، دينية، وغيرها، حيث يمكن تلخيص ذلك بعدة أسباب منها:¹

¹: محمد الصيرفي، التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2007، ص 285.

- ❖ زيادة المنافسة بين المنظمات.
- ❖ توسيع نطاق الاشراف والتنظيمات الأفقية وتشكيل فرق العمل.
- ❖ درجة التعقيد للمنظمات، وأهمية عملية الاتصال داخل التنظيم.
- ❖ إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية وغير ذلك.

كذلك من أبرز أسباب اهتمام العلماء بالثقافة التنظيمية أنها أصبحت تؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي وبالتالي في الأداء التنظيمي، ويمكن اجمال هذا التأثير في:¹

- ❖ دور الثقافة التنظيمية في تشكيل طريقة تفكير الأفراد وسلوكهم ثم تقييم ذلك دوريا.
- ❖ أثر الثقافة التنظيمية في عملية اتخاذ القرار.
- ❖ تأثير تنوع الثقافة التنظيمية على أساس القيم والمعتقدات في تنوع العمليات الإدارية ومنها التخطيط.

3/ أهمية الثقافة التنظيمية:

يرى العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما للمنظمة فهي تمثل النسيج الذي يوحد السلوك للعاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة وخاصة الأخلاقية والسلوكية، كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية والاعتزاز وبالتالي يمكن أن تمثل محضرا للأداء والعمل، كذلك تلعب دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي.²

¹: أحمد يوسف عريقات، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص351.

²: بلال خلف السكارنة، الرجوع السابق، ص 348.

وتتلخص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:¹

بناء إحساس بالتاريخ (Hastory):

فالثقافة ذات الجذور العرقية تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل والأشخاص البارزين في المنظمة.

إيجاد شعور بالتوحد (Oneness):

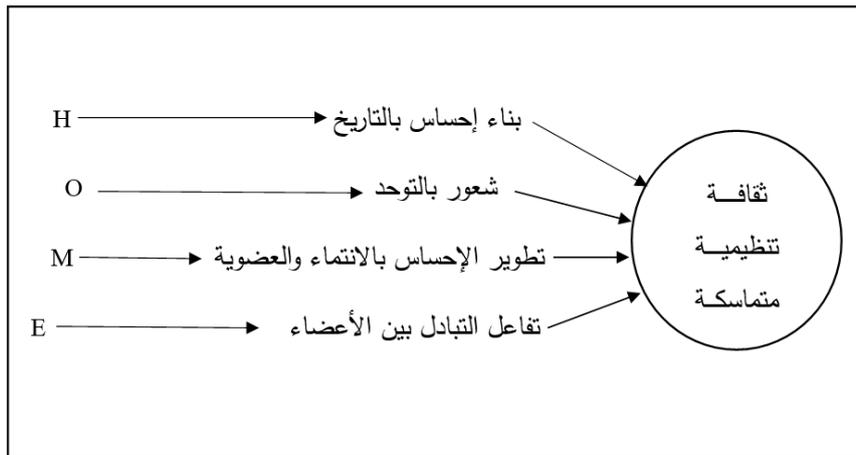
فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership):

وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

زيادة التبادل بين الأعضاء (Exclalang):

وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.



شكل رقم (02): يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.

¹: بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 348.

4: ابعاد الثقافة التنظيمية

هناك عدة أبعاد في مجال ثقافة المنظمة:¹

- ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار:

تصنف المنظمات حسب ثقافة المنظمة إلى شركات ذات ثقافة غير ابتكارية (Uninnovate) وشركات ذات ثقافة ابتكارية (Innovation-Based)، حيث تتسم ثقافة المنظمات الابتكارية بالميل لتأكيد روح المبادرة وأسبقية الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط بالابتكار ومبادراته.

- ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الأفراد:

وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها وأن الفرد العادي قادر إذا أتاحت له الفرصة، أن يفكر تفكيراً موضوعياً بعيداً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يتعرض من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات لذا يجب الانتباه والاهتمام بهؤلاء الأفراد، حيث يعود نجاح كثير من الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها لوجود الرعاية والعناية بهم من قبل من يقدم لهم النصح والإرشاد مما يتيح فرصة للتقدم والابتكار الوظيفي.

- ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل:

هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، في إطار التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة فالجماعة تعمل على إشباع حاجات الفرد ككائن اجتماعي، وهي مصدر معلومات للفرد توفر العائد المادي تحقق للفرد أهداف يصعب عليه تحقيقها بمفرده، فصغر حجم الجماعة يزيد من درجة التماسك والتفاعل ويزيد من درجة الرضا لدى الأعضاء.

¹: مراد ممدوح كامل، المرجع السابق، ص ص 611-612-613.

- ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل:

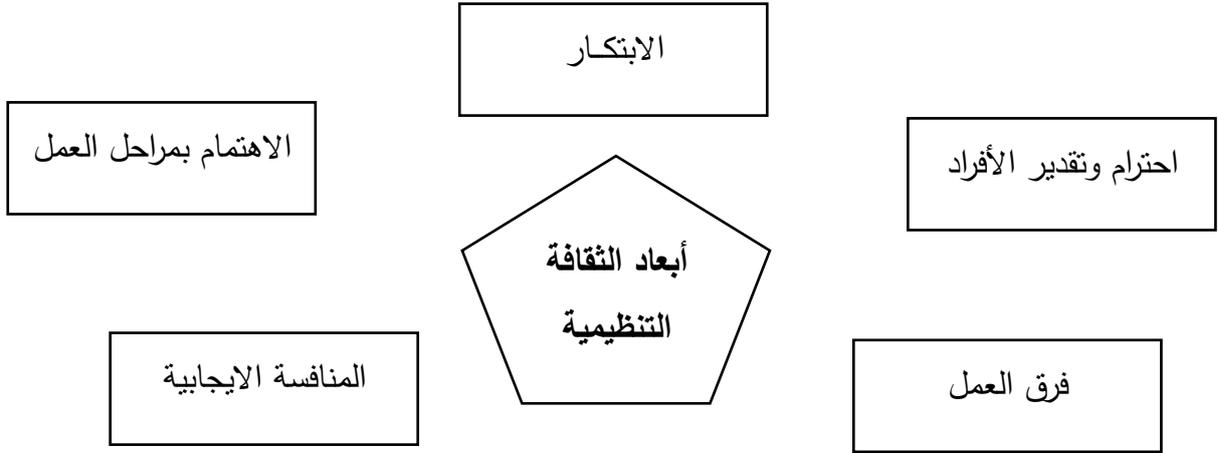
إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على التركيز على التفاصيل والنتائج المتعلقة بالعمل بحيث تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها قبل علمهم، لأن كفاءتهم ومهارتهم في العمل تحقق لهم الانتماء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاز السبل التي تحقق أهداف المنظمة، وهم بذلك شهدوا كل مراحل النجاح للمؤسسة التي كانوا سبباً فيها، وشهدت لهم المنظمة بذلك النجاح من خلال مكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين.

- ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين:

تتطلب وجود المنافسة خلق بيئة إيجابية بين العاملين داخل المنظمة تتمثل بتواجد تحدي في إنجاز ما هو مطلوب وتوفير فرص متكافئة للترقية والتقدم.¹

- يمكن القول أن أبعاد الثقافة التنظيمية في مجملها ركزت على السمات والميزات التي تحفز الفرد على العمل بكل جد وإفراج كل الطاقات الإبداعية وذلك من خلال تقبل كل الأفكار الجديدة والمبتكرة، بالإضافة إلى تقديم لهم المكافآت المادية وتكريمهم، كما أولت له الاحترام والتقدير، كما أنها اهتمت بالسمات التي تجعل الأفراد وحدة متماسكة داخل التنظيم من خلال التشجيع على فرق العمل وتشجيع المنافسة الموضوعية، حيث أن كل هذه السمات تجعل الفرد يشعر بالانتماء داخل مؤسسته.

¹: مراد ممدوح كامل، المرجع السابق، ص 614.



شكل رقم (03): أبعاد الثقافة التنظيمية، مراد ممدوح كامل، 201

5/ خصائص الثقافة التنظيمية:

تمثل خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:¹

– الثقافة التنظيمية نظام مركب:

لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافات الرئيسية في المنظمة.

– الثقافة التنظيمية نظام متكامل:

وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة بحيث أي تغير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

¹: بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص ص 371-372.

– الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور:

عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الثقافة التنظيمية نظام مرن:

تكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

* توجد كذلك خصائص أخرى للثقافة التنظيمية:¹

– أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.

– أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل والإنتاجية.

– أنها الهدف الموجه والمؤثر في فاعلية المنظمة.

* نستنتج من خلال الخصائص المقدمة حول الثقافة التنظيمية أن الثقافات الفرعية تتشكل باختلاف الأفراد داخل المنظمة، وأن كل عنصر يطرأ عليه تغيير فسوف يؤثر على باقي العناصر المكونة لها كما أنها قابلة لتغيير والتطور التكيف تماشياً مع الظروف الحاصلة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية.

6/ وظائف الثقافة التنظيمية:

تتمثل وظائفها فيما يلي:²

تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

¹: أحمد كردي، السلوك الإداري: خصائص الثقافة التنظيمية.

، 17 أبريل 2019، 7:15، Kenanaonline.com/uszn/ahmedkordy/

²: حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دط، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004، ص: 330-331.

تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحوها.

6/ مظاهر الثقافة التنظيمية:

تتمثل مظاهر الثقافة التنظيمية فيما يلي:¹

فلسفة العمل الجماعي:

- ❖ سيادة روح الفريق.
- ❖ اتخاذ القرار.
- ❖ سيادة روح المودة والنظام.
- ❖ الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
- ❖ الشعور بالمساواة بين العاملين.

القدرة على التكيف:

- ❖ مرونة الإدارة.
- ❖ الاعتماد بحتمية التغيير.
- ❖ استعداد العاملين لإحداث التغيير.
- ❖ الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر.
- ❖ الاتصالات المفتوحة والاعلام الداخلي الفعال.

¹: جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص ص 17-18.

القدرة على الابتكار:

- ❖ مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- ❖ حرية التعبير واحترام الرأي الآخر.
- ❖ الاستعداد لتحمل المخاطرة.
- ❖ الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المنظمة.

خلاصة الفصل:

يتضح لنا مما سبق أن لكل فرد ثقافته الخاصة به، ولكل مؤسسة ثقافتها، وأن المؤسسات تسعى إلى ترسيخ مبادئها وقيمها الثقافية، لما يتماشى مع عادات وتقاليد المجتمع الذي تعيش فيه، هذا بالإضافة إلى الدور الفعال في تشكيل رغبات الفرد ودوافعه وضبطها لتحقيق رضاه، وهو ما سنتطرق إليه في الفصل اللاحق.

تمهيد:

يعد العنصر البشري الدعامة الأساسية في المؤسسة لما يؤديه من أنشطة ومهام، فهو الذي يخطط وينفذ ويرسم الأهداف ومهما بلغت درجة تطور المؤسسات يظل العصر البشري هو المحرك الرئيسي لها فهي لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري.

ومن هذا المنطلق لا بد أن نهتم به وان نوفر له الظروف الملائمة ليتحقق رضاه عن عمله وبالإضافة الى علاقة الثقافة التنظيمية برضا المورد البشري والدور الذي تلعبه للتأثير عليه سواء بالسلب أو الإيجاب.

وستتطرق في هذا الفصل الى تعريف الرضا الوظيفي، لمحة تاريخية عنه، أهميته، العوامل المؤثرة في تحقيقه وعلاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي.

المبحث الأول: المفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم في علم النفس غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، لذلك ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية في دراستها لذلك الأخير على الجوانب العاطفية والانفعالية لسلوك الموظف.

- عرف العدلي الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه "محتوى الوظيفة" وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة.¹
- وعرف عاشور بأنه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد انه يحققه من عمله.²
- وفي تعريف آخر له الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة والنتائج عن إشباع الفرد لحاجاته ورغباته وتوقعاته في العمل.³
- كما يعرف على انه شعور إيجابي أو سلبي عن تقييم الموظف لوظيفة وإدراكه مدى تحقيق العدالة بين ما كان متوقعا وما تحقق.⁴
- وعرف كاتزل بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً يتجاوب مع وظيفته ويتفاعل معها، ومن خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية والمهنية من خلال التطلع إلى مراكز أعلى تحقق له استقلالته وتمكنه من القيام بمسؤولياته على النحو الذي يميزه عن الآخرين ويجعله يتطور وظيفياً.⁵

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص. 86

² عادل عبد الرزاق هاشم، المرجع نفسه، ص. 86

³ عبد الحميد الفتاح المغربي، عبد العزيز سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية، مواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دط، دار المريخ للنشر، 2015، ص. 413

⁴ محسن مخامرة، بسمان الفيصل، وآخرون، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا الوظيفي والولاء، د ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص. 7

⁵ سمالي محمد، بن عمارة سعيد، الضغوطات المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 2، ديسمبر 2015، جامعة الجزائر، سطيف، ص. 64 . <https://www.asjp.cerist.dz>

- وعرفه لوك: بأنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية. (1)

وعليه فبالرغم من تعدد تعريفات "الرضا الوظيفي" إلا أنها استخدمت كعبارة للدلالة على المواقف والميول والذاتية أو مدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم

المبحث الثاني: لمحة تاريخية حول الرضا الوظيفي

إن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد تعود إلى بداية القرن العشرين، حيث أن أول المحاولات كانت لتايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية (Scientific management Theory)، وأن أصحاب هذه النظرية أول من فكروا عمليا في تغيير سلوك العمال في المنطقة وفي كيفية تحفيزهم من أجل المزيد من العطاء والبذل، ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل، حيث أنهم اعتبروا أن العامل أداة من أدوات الإنتاج، ولكي يتمكن العامل من إعطاء أقصى طاقة إنتاجية فلا بد للإدارة أن تهتم بتدريبه على العمل ووضعها تحت المراقبة من قبل المشرفين، وحقه ماديا إضافة إلى معاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه، لكن هذه الإدارة لم تحقق الرضا المطلوب للعمال ويرجع ذلك إلى إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال، إلا أنها بعد ذلك لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتحفيزهم للعمل.²

وفي عام 1935م قام هوبوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بولاية بنسلفانيا، حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل والإشراف والأجور مستخدما أسلوب الاستقصاء، حيث اعتبر العدلي أن هذه الدراسة هي أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي و نقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة به ، لكن التقدم في موضوع الرضا الوظيفي شهدت تأخرا بسبب سنوات الكساد العالمي والحرب العالمية الثانية، وبعد انتهاء الحرب بدأت أبحاث الرضا الوظيفي تشهد نموا وتطورا سريعا، وفي أواخر الستينات وأوائل السبعينات أخذت الدراسات

¹: حسين حريم، المرجع السابق، ص. 93

²: يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتيسير العقاري، مذكرة مكملة لنيل دة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2014، ص: 99.

والبحوث في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي تهتم بتفاعل العاملين مع العمل في المنظمات التي يعملون بها ، وأصبحت بحوث الرضا الوظيفي أكثر تعقيدا واتساعا من قبل، كما تطورت الطرق المنهجية.

لبحوث الرضا الوظيفي والعلاقة التي بينها وبين الخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للفرد والهياكل التنظيمية، وأصبح الرضا مجالا مستقلا بذاته له أدبياته ونظرياته الخاصة، كما حظيت مواقف العاملين وميولهم اتجاهاتهم نحو وظائفهم نحو المؤسسات التي يعملون بها ونحو بيئة العمل والبيئة المحيطة بالمؤسسات قدرا كبيرا من الاهتمام العلماء والباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي ويرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد بأن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.¹

المبحث الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

إن كثافة الدراسات والبحوث عن الرضا الوظيفي راجع إلى أهميته الكبيرة، كما يرجع الاهتمام إلى الاعتقاد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

فالعنصر البشري هو البنية الأساسية التي تبنى عليها المؤسسات على اختلافها، فهو يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينقذها وبالتالي فإن انحرافه بلا شك سوف يؤثر على المؤسسة مما يعيق تحقيقها لأهدافها ويعطل مسيرتها.²

كما أن دراسة الرضا يسهل على الإدارة التعريف عن نفسها من خلال أداء العاملين فيها وتكوين صورة إيجابية عنها والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة نحو العمليات الإدارية و ذلك من خلال معرفة نقاط التحول و محاولة تلافيها ومعرفة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها والتي بدورها تؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة من جهة، وتحقق بدورها للعامل منفعة من جهة أخرى وان تفهم الاحتياجات العاملين ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين ، بحيث تمكن الإدارة من التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين و تصورها بالرضا.³

¹: يونس مختار، المرجع السابق، ص 100.

²: وسام كلاش، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ام البواقي، 2015-2016، ص. 44

³: وسام كلاش، المرجع نفسه، ص. 44

وعليه فإن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين المشرفين على تصميم البيئة الملائمة لعملهم، مع تنظيم الأمن والاستقرار لهم، للحفاظ على بقائهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفتهم الركيزة الأساسية التي تمتلكها المنظمات وتقوم عليها.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي

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

1-الأجر :

يعتبر الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية للأفراد وقد اثارت العديد من الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح، فالأجر هو الثمن الذي يتقاضاه العامل مقابل المجهود الجسماني او العقلاي الذي يبذله في العمل.¹

2-محتوى العمل وتنوع المهام:

إن طبيعة العمل وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا فأغلب الافراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هناك تنوع في المهام وبالتالي يقل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي تزيد درجة الرضا والعكس صحيح.²

¹ - دحدوح مريم، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ام البواقي، 2015-2016، ص. 73

² - مداحي امال، مردود حنان، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2015-2016، ص. 44

3- فرص الترقية:

إن المؤسسة التي تتيح للموظفين فرص الترقية وفق 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 اقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.¹

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 لان نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المرؤوسين وكيف يتم التأثير عليهم من أجل بلوغ الأهداف وبالتالي على القائد إن يسعى إلى بناء علاقات إيجابية مع الموظفين هذا من شأنه أن يزيد من مستوى رضاهم عن عملهم.²

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.³

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

1- ا. د محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص. 136

2- ا. د محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص. 136

3- ا. د محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص. 136

4: سمايلي محمود، بن عمارة سعيد، المرجع السابق، ص. 65

بشغف أكبر بعد فترات الراحة التي يحصلون عليها وبالقدر الذي تتعارض فيه الساعات المخصصة للعمل وقت الراحة يتوقف عطائه وبالتالي ينقص رضاه.¹

وعليه من خلال التطرق إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي نرى بأنه من الضروري على المنظمات الأخذ لهذه العوامل بعين الاعتبار، لأنه من مسببات الرضا الوظيفي إذا كان هناك تقصير فيها تصبح تأخذ الشكل السلبي وبالتالي ينتج عنه بالضرورة عدم الرضا الوظيفي.

المبحث الخامس: طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:

1- آثار الثقافة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي:

تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بشكل كبير ويتجل هذا التأثير إما في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي داخل المؤسسة أو لا يحققه ولفهم أكثر كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على رضا موظفيها سوف نتطرق إلى ما يلي:

2- تأثير القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي:

إن وجود قيم التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة من شأنه أن يحقق رضاهم عن عملهم، حيث أن معظم دراسات السلوك التنظيمي أكدت أن أهم مسببات الرضا الوظيفي توافق قيم الأفراد مع القيم الخاصة بالمؤسسة، حيث تعرف القيم على أنها معايير تستخدم للتحكم في السلوك العاملين ومن خلالها يتم الحكم على سلامة واستقامة سلوكهم أو انحرافه حيث تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة كما تعبر عن فلسفتها وتوجه السلوك التنظيمي.²

وتتلخص أهمية التوافق بين قيم الأفراد وقيم المنظمات في الآتي:³

- تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.
- تحقيق الولاء للمؤسسة والتزام موظفيها بسياساتها وأهدافها.

¹: دحدوح مرهم، المرجع السابق، ص. 78

²: عيساوي وهيبة، المرجع السابق، ص. 101-102، <https://dspace.univ-ouargla.dz>، 29/5/2019، 15: 23

³: عيساوي وهيبة، المرجع السابق، ص. 101-102

- تضارب القيم واختلافها وعدم تجانسها يؤدي إلى نشوء الصراع بين الأفراد والجماعات ويخلص إلى تفكك المؤسسة وانحيارها.
- تخفيض معدلات ترك العمل وزيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء.

3- تأثير المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي:

تمثل الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات أو التصورات التي تكونت في المؤسسة، وتجسدت فيها وفي موظفيها، وبما أن الرضا الوظيفي والمعتقدات التنظيمية مرتبطان بالفرد نفسه والذات لا يمكن ملاحظتهما إلا في سلوكيات الأفراد فعلى المؤسسة، إذن أن تسعى لتغلغل هذه المعتقدات لدى موظفيها واستخدامها من قبل العاملين في المؤسسة، وبالتالي تعمل على تشجيعهم على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة من طرف المؤسسة وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي دون المساس بمعتقداتهم الشخصية.¹

4- تأثير التوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي:

أشارت بعض الدراسات أن ظروف العمل من تهيئة وإضاءة ودرجة الحرارة وساعات العمل وغيرها وقنوات الاتصال تؤثر على درجة الرضا الوظيفي للعاملين، وأن كلما كانت التوقعات التنظيمية التي يوقعها الموظفون هي نفس التوقعات التنظيمية التي تصفها المؤسسة كلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي.

وكلما كانت توقعات الموظفين لا تتوافق مع ما يجدونه من توقعات تنظيمية في المنظمة كلما انعكس ذلك سلبا بعدم تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي ترتب عن ذلك نتائج سلبية كالغياب ودورات العمل، وانخفاض الأداء الوظيفي، وعليه فالتوقعات التنظيمية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي.²

¹: مريم برجاجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، 2014-2015 ص 67.

²: مريم برجاجة، المرجع السابق، ص 68.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يتضح لنا مدى أهمية الرضا الوظيفي وعلاقة الثقافة التنظيمية به، حيث تعتبر الأساس الذي يحقق للموظفين على المبادرة الفردية والاستغلال الأمثل للقدرات الفردية للوصول الى الأهداف المرجوة كما تقوم بتعزيز روح الانتماء لدى الافراد وهذا من شأنه ان يزيد من راحتهم النفسية وعدم استيائهم وبالتالي يتحقق رضاهم عن عملهم.

الفصل الأول: التعريف بالمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز¹

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز

أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصاراً SDC شركة ذات أسهم، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى.

حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC " ش ذ أ " شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف - بالبلدية، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني. بتواجدها في السوق الوطنية، تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقوتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي ومتوسط ومنخفض وضغط عالي ومتوسط ومنخفض)، كما تسير الشركة نمو وتطور الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط والنظام ساري المفعول

المطلب الثاني: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز

في إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف سونلغاز نذكر منها ما يلي:

❖ تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوماً على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.

❖ تأمين الهياكل والبنى الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية

¹: وثائق خاصة بالمؤسسة.

(قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق.

❖ تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

❖ المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا وأهدافنا، في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة.

وعليه وفي إطار مهامها وتخصصها، تضمن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز توزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية، ومن أجل ذلك وضعت الشركة في خدمة زبائنها الذين يفوق عددهم 810 8 312 زبون في الكهرباء و 959 921 4 زبون في الغاز 190 مقاطعة للكهرباء و 181 مقاطعة للغاز بالإضافة إلى 353 وكالة تجارية. تشير الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز شبكات كهربائية تتكون من 508 172 كلم في التوتر المنخفض و 825 143 كلم في التوتر المتوسط بمجموع 333 316 كلم من الشبكات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، شبكات للغاز الطبيعي تفوق 92 35، 107 كلم منها 85 074 كلم من البولي إيثيلان PE ، وبتعداد إجمالي للعمال يفوق 30 060 عامل معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة، تسعى الشركة إلى تسخير كل طاقاتها وإمكانياتها في تحسين نوعية خدماتها التقنية والتجارية المقدمة لزبائنها وهذا من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل منظومة تسيير الزبائن واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية.

المبحث الثاني: تقديم لفرع موضوع الدراسة

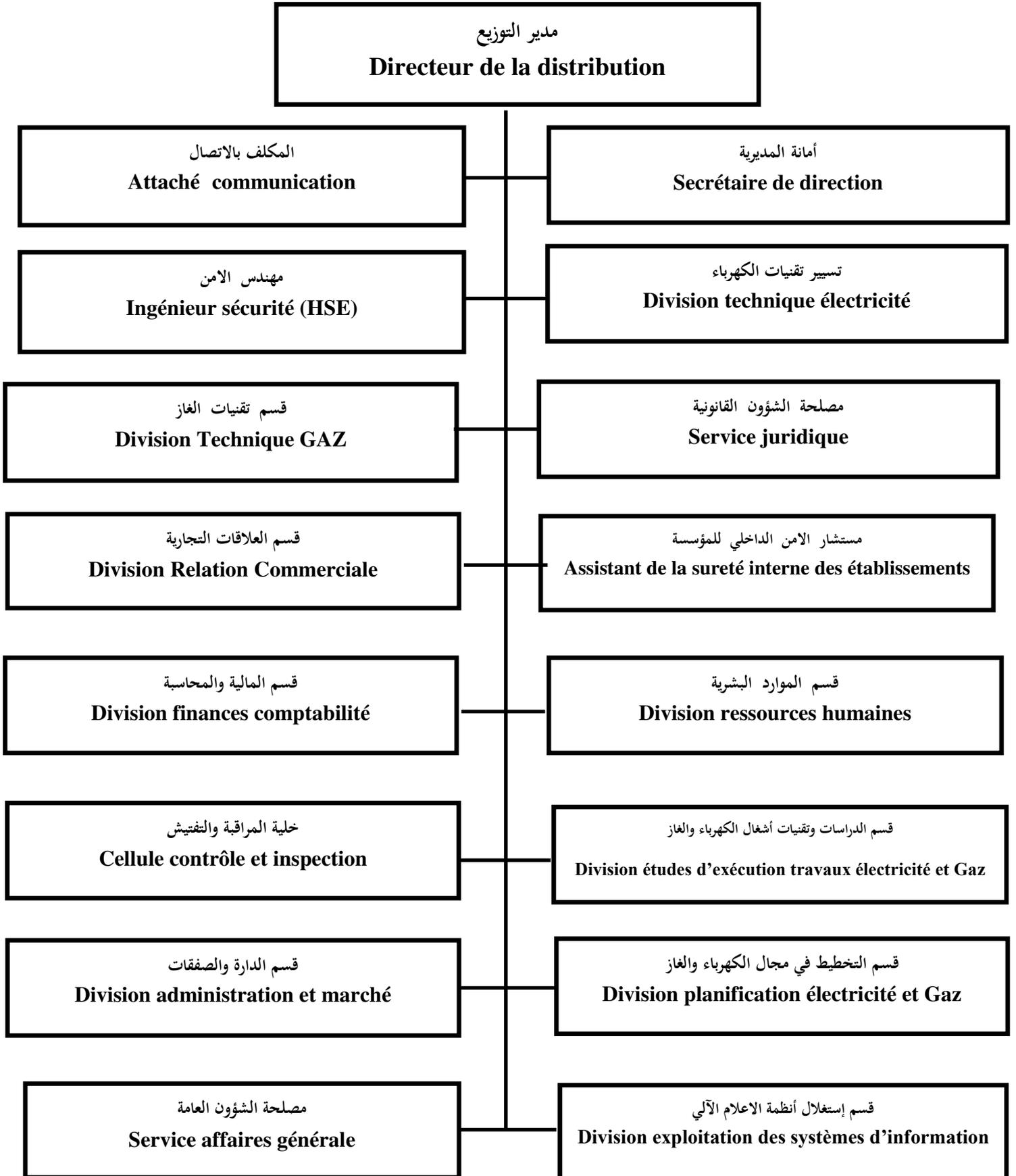
شركة توزيع الكهرباء والغاز بقلمة مكلفة وفي نطاق اختصاصها بتوزيع الطاقة الكهربائية الغاز وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.¹

المطلب الأول: وظائفها

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- ضمان امن وفعالية هذه الشبكات.
- ضمان التوازن بين العرض والطلب.
- تسويق الكهرباء والغاز.
- تفرغ البيانات وتحليل الجداول

¹ : وثائق خاصة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي



الفصل الثاني: تحليل البيانات الميدانية

المبحث الأول: تفرغ البيانات وتحليل الجداول

• المحور الأول: بيانات سوسيو ديموغرافية

الجدول رقم 02: يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
5,52	21	ذكر
5,47	19	أنثى
0,100	40	المجمع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين هم من جنس الذكور بنسبة قدرت ب 52.5 %، بينما كانت نسبة الإناث تقدر ب 47.5 %، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة، خاصة وأن اغلب المهام الشركة تحتاج إلى جهد عضلي، هذا بالإضافة إلى عمليات الصيانة وتثبيت اعمدة الكهرباء وأنايب الغاز، كلها وظائف تحتاج إلى العنصر الرجالي.

وبالتالي توصلنا إلى أن عدد العاملين الرجال بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قلمة يفوق عدد

النساء .

ومنه نستنتج أن أغلبية موظفي سونلغاز هم من جنس الذكور.

الجدول رقم 03: يبين توزيع الباحثين حسب متغير السن

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
0,60	24	من 23 الى 43
0,35	14	من 44 الى 64
0,5	2	أكثر من 64
0,100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن أكبر فئة العمرية من الباحثين تتراوح أعمارهم بين 43/23 وذلك بنسبة 60% تليها النسبة 35% للفئة العمرية التي تتراوح بين 64/44 ثم تاليها نسبة 5% للفئة العمرية الأكثر من 64.

قد يعود ارتفاع نسبة الباحثين التي تتراوح أعمارهم من 43/23 ب مؤسسة (سونلغاز) ب ولاية قالمة إلى أن المؤسسة تعتمد على سياسة التشبيب في التوظيف بالنظر للمؤهلات التي تتميز بها هذه الفئة العمرية بالذات والمؤهلات علمية وفكرية، كذلك تتمثل هذه الفئة بقدرة جسدية قدرة على تحمل مختلف مشقات العمل وضغوطاتها في حين قد تعود انخفاض نسبة الباحثين التي تزيد أعمارهم عن 64 فما فوق مقدرة ب موظفين إلى أنهم يعتبرون من أقدم العاملين بها ويتمتعون بخبرة كبيرة يستفيد منها موظفون جدد.

الجدول رقم 04: يبين توزيع الباحثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الأسئلة
5,2	1	لا يعرف القراءة والكتابة
0,10	4	الثانوي
5,87	35	الجامعي
0,100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلب الباحثين من حاملي الشهادات الجامعية تقدر بـ 87.5%. تليها نسبة 10% للمستوي الثانوي تليها نسبة 2.5%. ضمن فئة الدين لا يعرفون القراءة والكتابة وقد يعود ارتفاع نسبة الباحثين الحائزين على شهادات جامعية إلى طبيعة المناصب التي يشغلونها، كذلك المؤسسة (سونلغاز) بحاجة ماسة لتوظيف الإطارات والكفاءات من خريجي الجامعات بغية تحسين الأداء وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور كذلك طبيعة المهام التي تقوم بها المؤسسة تحتاج توظيف مختصين في عدة مجالات وهو ما يفسر اعتمادها بالدرجة الأولى على أصحاب المستوي جامعي وحاملي الشهادات.

الجدول رقم 05: يبين توزيع الباحثين حسب متغير المنصب في العمل

النسبة	العدد	المنصب الوظيفي الحالي
0,20	8	عامل
0,60	24	موظف
0,20	8	مسؤول مصلحة
0,100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين علاه أن النسبة الغالبة تعود للباحثين اللذين يشغلون منصب

موظف بنسبة 60% تليها نسبه 8% لوظيفتي عامل ومسؤول مصلحة.

يرجع التغير الملحوظ في توزيع المناصب الوظيفية إلى أن المؤسسة بحاجة ماسة إلى اختلاف في

المناصب في تأدية المهام أكمل وجه.

- المحور الثاني: واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكهربائية والغاز (سونلغاز) قالمة

الجدول رقم 06: يمثل مدى تجسيد مفهوم الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز

النسبة	التكرار	الإجابة
0,70	28	نعم
0,30	12	لا
0,100	40	مجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن اغلب الباحثين يجسدون مفهوم الثقافة التنظيمية بنسبة 70% ثم تليها نسبة 30% للباحثين الذين لا يقومون بتجسيد مفهوم الثقافة التنظيمية. من خلال النسب التي تحصلنا عليها أعلاه يتضح لنا أن اغلب الموظفين يجسدون مفهوم الثقافة التنظيمية وهذا ما يفسر أن اغلب الباحثين لديهم مبادئ وقيم تنظيمية، كذلك احتكاك بين الموظفين وتواجدهم في مكان واحد للعمل يفرض عليهم تحليهم بالسلوكات التنظيمية الي تضمن لهم سيرورة العمل على أكمل وجه.

الجدول رقم 07: يبين الجدول كيفية تجسيد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكهربائية والغاز (سونلغاز) قالمة

النسبة	التكرار	الاجابة
5,7	3	حسن الاستقبال
5,27	11	الانضباط والالتزام في العمل
0,15	6	التحلي بروح المسؤولية لطاقمها الإداري
5,32	13	رفع روح الانجاز لدى العاملين بها
5,12	5	الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة
5.0	2	تحفيز العاملين على تجديد واستخدام تقنيات عالية
0,100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين علاه أن اغلب المبحوثين يقومون بتجسيد الثقافة التنظيمية عن طريق رفع روح الانجاز لدى العاملين بها بنسبة 32.5 %، تليها نسبة 27.5 % من خلال الانضباط و الالتزام و العمل، ثم تليها نسبة 15 % التحلي بروح المسؤولية لطاقمها الإداري، ثم تاليها نسبة 12.5 % التي من خلالها الشعور بالولاء و الانتماء للمؤسسة، وفي الأخير تأتي نسبة 2 % تحفيز العاملين علي تجديد و استخدام تقنيات عالية وبالتالي نلمس بعض سلوكيات للموظفين التي تؤكد من تجسيدهم للثقافة التنظيمية من خلال، رفع روح الانجاز لدى العاملين، الانضباط و الالتزام في العمل، و التحلي بروح المسؤولية، و غيرها من السلوكيات التي تعود بالفائدة على المؤسسة و الموظفين .

الجدول رقم 08: يبين اهم المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز قائمة لخلق ثقافة تنظيمية

النسبة	التكرار	الإجابة
5,2	1	اختيار موظفين وعمال يتوافقون وقيمهم
0,45	18	تدريب الموظفين والعمال على الانضباط والصرامة
0,30	12	إلزام العامل على التحلي بروح المسؤولية والمثابرة
5,22	9	اجراء دورات تدريبية ومنافسات داخلية لتحديد العنصر الاكثر التزاما بثقة المؤسسة
0,100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أهم معيار تركز عليه المؤسسة لخلق الثقافة التنظيمية هو تدريب الموظفين والعمال على الانضباط والصرامة بنسبة 45 %، إما التزام العامل على التحلي بروح بمسؤولية والمثابرة فتأتي في الدرجة الثانية بنسبة 30 %، ثم تاليها إجراء دورات تدريبية ومنافسات داخلية لتحديد العنصر الأكثر التزاما بثقة المؤسسة بنسبة 5,22 %، وفي الأخير تقوم باختيار موظفين وعمال يتوافقون وقيمهم بنسبة 2.5.

وبالتالي نرى تكدرك مدى أهمية الثقافة التنظيمية لذلك تسعى الى تجسيدها حيث طبقت مجموعة من المعايير لذلك، كتدريب الموظفين والعمال على الانضباط والصرامة، إجراء دورات تدريبية، المثابرة والتفاني، وذلك حرصا على سمعتها، هذا بالإضافة إلى حرصها على تقديم خدمات متميزة، تحسين أداء مواردها البشرية لضمان نجاح المؤسسة.

الجدول رقم 09: يبين لأسباب التي أدت بالمؤسسة إلى الاهتمام بتجسيد الثقافة التنظيمية

العدد	التكرار	الإجابة
5,32	13	الحرص على سمعة المؤسسة
0,20	8	تنظيم العمل على مستوى بيئتي المؤسسة داخلية وخارجية
5,42	17	الحرص على تقديم خدمات متميزة للعملاء والزبائن
5,2	1	درجة التعقيد داخل المؤسسة وحاجتها لسيادة النظام الداخلي
5,2	1	تحسين أداء الموارد البشرية
0,100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه من أهم الأسباب التي دفعة بالمؤسسة للاهتمام بتجسيد الثقافة التنظيمية راجع إلى الحرص على تقديم خدمات متميزة للعملاء والزبائن بنسبة 42.5 % ثم تاليها الحرص على سمعة المؤسسة بنسبة 32.5 %، بالضافية إلى تركيزها على المؤسسة داخلية تنظيم العمل على مستوى بيئتي وخارجية بنسبة 20 %، وفي الأخير تأتي نسبة 2.5 % لكل من درجة التعقيد داخل المؤسسة وحاجتها لسيادة النظام الداخلي، تحسين أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم 10: يبين مدى مساهمة الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز قالمة في تحقيق النمو المهني للعاملين

النسبة	التكرار	الإجابة
0,80	32	نعم
0,20	8	لا
0,100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن الثقافة التنظيمية ساهمة بشكل كبير في تحقيق النمو المهني للعاملين وهو ما أكدته بنسبة 80 %، ثم تاليها نسبة 20% من إجابة الموظفين الذين لا يرون أن للثقافة التنظيمية دور في تحقيق النمو المهني للعاملين.

حيث تقوم المؤسسة بمجموعة من الإجراءات لضمان تحقيق النمو المهني، من خلال سياسات تحفيزية للموظفين المجتهدين كالترقية، الزيادة في الأجور ، تنظيم رحلات ، هذا بالإضافة إلى إجراءات صارمة بالنسبة للموظفين المتكاسلين و المتخاذلين ، كالتغيب عن العمل ، عدم احترام مواقيت الدخول و الخروج بالمؤسسة ... لغرس عنصر الانضباط لديهم و تحقيق النمو المهني .

الجدول رقم 11: يبين كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق النمو المهني

النسبة	التكرار	الإجابة
5,17	7	سيادة عنصر الانضباط
0,20	8	معقبة المتخاذلين في العمل
5,32	13	مكافأة المتميزين في العمل
0,5	2	إيمان المؤسسة بإدارة العاملين على تحقيق انجازات عالية
0,5	2	تشجيع العاملين على تكوين واستخدام التقنيات
5.0	02	تحقيق انجازات عالية
0,100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق النمو المهني للعاملين تجسدت بالدرجة الوالي في مكافأة المتميزين في العمل بنسبة 32.5 % معقبة المتخاذلين في العمل بنسبة 20 %، سيادة عنصر الانضباط بنسبة 17.5 %، وفي الأخير اقل نسبة 5.0% إيمان المؤسسة بالدارة العاملين على تحقيق انجازات عالية، تشجيع العاملين على تكوين واستخدام التقنيات.

الجدول رقم 12: يبين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الاجابة
0,70	28	ثقافة تنظيمية قوية
0,30	12	ثقافة تنظيمية ضعيفة
0,100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تتميز بثقافة قوية

بنسبة 70 %، وثقافة تنظيمية ضعيفة بنسبة 20%.

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، كما أن الثقافة التنظيمية القوية تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها أغلبية الموظفين.

الجدول رقم 13: يبين مظاهر الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة سونلغاز قالمة

النسبة	التكرار	الإجابة
5,17	7	العمل الجماعي وزيادة روح الفريق
5,12	5	التشجيع على ابتكار والأفكار الإبداعية
0,20	8	المشاركة في اتخاذ القرار
5,32	13	الالتزام والانضباط
5,17	7	الحرص على مقدرات المؤسسة وسمعتها
0,100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن مظاهر الثقافة التنظيمية تتجسد بنسبة 32.5% من خلال الالتزام والانضباط، ثم تاليها نسبة 20% لمشاركة في اتخاذ القرار، أما العمل الجماعي وزيادة روح الفريق، الحرص على مقدرات المؤسسة وسمعتها فكانت بنسبة 17.5%، وفي الأخير 12.5% ترجع إلى لتشجيع على ابتكار والأفكار الإبداعية.

فالعامل الجماعي وروح الفريق من المظاهر الثقافية التنظيمية التي نلمسها في سونلغاز، من خلال تطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أن نسبة معتبرة من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وهو أمر قد ينعكس بالإيجاب على مردود وأداء العامل وعلى إحساسه بالانتماء وتدعيم الثقة والدافعية للعمل تجاه أعمالهم ومسئوليتهم.

• المحور الثالث: العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة (سونلغاز) قالمة

الجدول رقم 14: بين ما إذا كان الرضا الوظيفي يتمثل في انعكاس السلوكيات السوية

النسبة	التكرار	الإجابة
5,7	3	الحضور في الوقت المحدد للعمل
0,15	6	عدم الغياب
0,40	16	المواظبة
0,25	10	حب العمل
5,12	5	التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين
0,100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلب السلوكيات السوية الناتجة عن الرضا الوظيفي كانت كالآتي المواظبة بنسبة 40%، حب العمل بنسبة 25%، ثم تليها عدم الغياب 15%، ثم تأتي التفاعل مع الزملاء و المرؤوسين 12.5%، الحضور في الوقت المحدد للعمل بنسبة 7.5% .

و بالتالي فرضا الموظف عن عمله ينتج عنه مجموعة من السلوكيات الايجابية، كحب العمل الذي يحفز الموظف على الانضباط، المواظبة، عدم التغيب، و التفاعل مع الجميع، لهذا تعمل الإدارة على توفير متطلبات الرئيسية لتحقيق الرضا، كرفع المستوى التعليمي و التكويني، درجة الانسجام بين العاملين ، اعتماد نظام الحوافز ، المساهمة الجماعية في اتخاذ القرارات المصيرية ، مرونة الاتصال و تبادل المعلومات الداخلية، و التفاعل المستمر بين الإدارة العليا و في المستويات .

الجدول رقم 15: يبين السلوكيات الناتجة عن غياب الرضا

النسبة	التكرار	الأسئلة
0,15	6	اثارة السخط
0,10	4	التغيب عن العمل
5,42	17	الشعور الدائم بالملل
5,32	13	عدم القدرة على انجاز الوظائف
0,100	40	مجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه حسب إجابات الباحثين أن غياب الرضا يؤدي إلى مجموعة من السلوكيات من بينها الشعور الدائم بالملل بنسبة 42.5 %، ثم يليها السلوك الثاني عدم القدرة على انجاز الوظائف بنسبة 32.5 %، أما السلوك التالي وهو إثارة السخط بنسبة 15 %، وأخيرا التغيب عن العمل بنسبة 10 %.

وبالتالي فالموظف الغير عن عمله تجده لا يجد الراحة داخل مكان العمل ويشعر بالملل الدائم، فتحتفي لديه القدرة عن انجاز الوظائف فينتج عنه سلوكيات سلبية، كالتغيب عن العمل الملل الدائم، إثارة السخط.

الجدول رقم 16: يبين أهمية الرضا الوظيفي

النسبة	التكرار	الإجابة
5,37	15	الرفع من اداء العاملين المساهمة في زيادة العمل
5,17	7	تحضير العاملين على بذل أكثر
0,45	18	الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي
0,100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن أهمية الرضا الوظيفي حسب رأي أغلبية الباحثين بنسبة 45% في الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي، تم تليها الرفع من أداء و المساهمة في زيادة العمل بنسبة 37.5 %، تم يليها تحضير العاملين لبذل أكثر بنسبة 17.5 % .
وبالتالي فان الاهتمام برضا الموظفين يسهم رفع الأداء لدى العاملين لدفع المؤسسة للتطور كما يدفعهم إلى بذل أكثر.

المحور الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضي الوظيفي بمؤسسة (سونلغاز) قالمة

الجدول رقم 17: يبين مدى رضا الموظفين عن عملهم

النسبة	التكرار	الإجابة
0,70	28	نعم
0,30	12	لا
0,100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية المبحوثين راضين عن عملهم بنسبة 70 % في حين قدرت نسبة الغير راضون ب 30%.

و عليه فالنسب الموجودة أعلاه تؤكد أن أغلبية الموظفين راضين عن عملهم، و عن السياسات التي تتبعها مؤسسة سونلغاز لتحقيق ذلك الرضا من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل، توفير الأمن و الاستقرار و الشعور بالانتماء الوظيفي، هذا بالإضافة إلى التحفيز التي تقوم بها المؤسسة كالترقية زيادة فالأجور ، تنظيم رحلات ، احتفالات كعيد ميلاد الشركة ، و عيد المرأة ...

الجدول رقم 18: يبين انعكاس تحقيق الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية

النسبة	العدد	الأسئلة
5,82	33	نعم
5,17	7	لا
0,100	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه الدور الفعال الذي لعبه الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث كانت إجابة أغلبية المبحوثين بنعم بنسبة 82.5%، أما الذين أجابوا ب لا فقدرت نسبتهم ب 17.5%.

وبالتالي فان الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، حيث يتسم الأفراد حين يتحقق لديهم درجة عالية من الانجاز والتعلم للمهارات الجديدة، واستثمار طاقاتهم الذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل، وتحسين البيئة الملائمة للانجاز الفعال.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

عرض النتائج العامة للدراسة:

- ❖ التركيز على أهمية العناصر البشرية في المؤسسة.
- ❖ تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات ينعكس على إحساس العامل بالانتماء إلى المؤسسة.
- ❖ الثقافة التنظيمية القوية تحضي بالثقة والقبول من قبل الموظفين.
- ❖ الشعور بالرضي الوظيفي يعود بالفائدة على مردودية المؤسسة.
- ❖ تعتبر العيابات من النتائج السلبية لعدم الرضا الوظيفي.
- ❖ احترام المواقيت المحدد للعمل يعبر عن الثقافة موظفي سونلغاز.
- ❖ تدريب الموظفين يزيد من خبراتهم وكفاءتهم والحرص على تحسين أدائهم.
- ❖ تدعيم المؤسسة لطاقمهم الإداري مادي وتكونين.
- ❖ المحافظة على الالتزام والانضباط.
- ❖ أغلبية موظفي سونلغاز رضوان عن عملهم وهذا راجع التحفيزات المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة.
- ❖ موظفي سونلغاز يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي، وهذا راجع إلى الظروف العمل التي تساد على البقاء والاستمرار.

الخاتمة:

من خلال ما قدمناه و انطلاق من الإشكالية المطروحة , و الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) قالمة , و بعد عرضنا للنتائج و المناقشة نجد انه يجب التركيز علي العنصر البشري و ضرورة مراعاة رغباته , و أن نوفر له الأمن و الاستقرار الوظيفي , مع تعزيز روح الانتماء لديه , هدا بالإضافة إلي بناء علاقات طيبة مبنية علي الاحترام المتبادل بين الموظفين و السلم الإداري , كل ذلك من شأنه أن يحقق الرضا العامل عن عمله , ويخلق بيئة عمل منظمة تقوم بتجسيد مفهوم الثقافة التنظيمية على أكمل وجه لتحقيق الرضا الوظيفي من جهة و تحقيق الأهداف من جهة أخرى .

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2014.
2. أحمد يوسف عريقات، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. بسام عبد الرحمن المشاغبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
4. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط6، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016.
5. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
6. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
7. بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
8. جرجي شاهين عطية، معجم المعتمد، ط2، دار الكتب العلمية، بيروت، 2011.
9. جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، دط، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.
10. حسن حریم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11. حسين حریم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دط، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004.

12. خالد خميس السحاتي، الدور المدني للجامعات: قراءة أولية في الأدبيات، دط، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2017.
13. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2011.
14. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. عبد الحميد الفتاح المغربي، عبد العزيز سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية، مواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، د ط، دار المريخ للنشر، 2015.
16. عصام نور الدين، معجم نور الدين الوسيط، ط2، دار الكتب العلمية، بيروت، 2009.
17. كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، ط2، دار الكتب العلمية، بيروت، 2009.
18. محسن مخامرة، بسمان الفيصل، وآخرون، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا الوظيفي والولاء، د ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
19. محمد الصيرفي، التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2007.
20. محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 131.
21. محمد فاتح محمد بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دط، دار الجنان، 2016.
22. محمد محمود العجلوني، النظرية الإدارية الإسلامية: استنباط الأسس والمبادئ، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
23. محمد هادي اللحام، محمد سعيد وآخرون، القاموس، ط5، دار الكتب العلمية، بيروت، 2015.
24. محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرون، دار العلم والایمان للنشر والتوزيع، 2015.
25. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات اعداد الهياكل التنظيمية، ط، لمجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2013.
26. مراد ممدوح كامل، التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، 2016.
27. يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب، ط11، دار الكتب العلمية، بيروت، 2014.

ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية:

1. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة مقدمة كمطلب لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015
2. دحدوح مريم، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ام البواقي، 2015-2016.
3. شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضاء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز-جيغل، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر جامعة (أحمد بوقرة)، بومرداس، 2009-2010.
4. صنبري نجية، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2012-2013.
5. عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، دراسة مسحية بمدرسة الأطفال المعوقين بصريا الجلفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2013-2014.
6. عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيعيين بالمؤسسة الاستشفائية تراي بوجمة بشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
7. مداحي امال، مردود حنان، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2016-2015
8. مريم برجاجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، 2014-2015
9. مريم برجاجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضاء الوظيفي، دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر -بسكرة-2014-2015،

10. هاجر قوجيل، أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر، قالمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة قالمة، 2015-2016.
11. وسام كلاش، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ام البواقي، 2016-2015.
12. يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتيسير العقاري، مذكرة مكمل لنيل درة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2014.

ثالثا: المجالات

1. سمايلي محمود، بن عمارة سعيد، الضغوطات المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 2، ديسمبر 2015، جامعة الجزائر، سطيف، ص. 64، 2019-02-19 :00 17 .
2. نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، جوان 2014، جامعة سطيف، الجزائر.

رابعا: المواقع الالكترونية

1. <https://www.asjp.cerist.dz>
2. <https://dspace.univ-ouargla.dz>
3. <https://Lmd-batna.hooxs.co>
4. <https://www.almaany.com>
5. www.arthropo.com
6. www.elsyasi.com
7. <https://Kenanaonline.com/uszn/ahmedkordy>

الملاحق

الهيكل التنظيمي

مدير التوزيع
Directeur de la distribution

المكلف بالاتصال
Attaché communication

مهندس الامن
Ingénieur sécurité (HSE)

قسم تقنيات الغاز
Division Technique GAZ

قسم العلاقات التجارية
Division Relation Commerciale

قسم المالية والمحاسبة
Division finances comptabilité

خلية المراقبة والتفتيش
Cellule contrôle et inspection

قسم الدارة والصفقات
Division administration et marché

مصلحة الشؤون العامة
Service affaires générale

أمانة المديرية
Secrétaire de direction

تسيير تقنيات الكهرباء
Division technique électricité

مصلحة الشؤون القانونية
Service juridique

مستشار الامن الداخلي للمؤسسة
Assistant de la sureté interne des établissements

قسم الموارد البشرية
Division ressources humaines

قسم الدراسات وتقنيات أشغال الكهرباء والغاز
Division études d'exécution travaux électricité et

قسم التخطيط في مجال الكهرباء والغاز
Division planification électricité et Gaz

قسم إستغلال أنظمة الاعلام الآلي
Division exploitation des systèmes d'information

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات

هذه الاستمارة خاصة ببحث علمي ميداني , لتحضير شهادة ماستر حول موضوع.

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي
دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز (سونلغاز) قالة

و عليه نرجو منكم قراءة الأسئلة المندرجة ضمن عدد من المحاور و الإجابة عنها
بموضوعية و دقة قدر الإمكان مع العلم أن المعلومات التي تستدلون بها تستخدم في
البحث العلمي فقط . كما نضمن سريتها

ملاحظة: ضع علامة في الخانة المناسبة

تحت إشراف الاستادة

الاستادة مكي

من إعداد الطلبة

بن كموش أماني

سلمي بثينة

بورنان صابر

السنة الجامعية 2018 / 2019

المحور الأول بيانات سوسيو ديموغرافية

1. الجنس

ذكر

أنثي

2. السن

من 23 إلى 43 سنة

من 44 إلى 64 سنة

أكثر من 64 سنة

3. المستوى التعليمي

لا يعرف القراءة و الكتابة

الابتدائي

المتوسط

الثانوي

الجامعي

4. المنصب الوظيفة الحالي

عامل

موظف

مسئول مصلحة

4- حسب رأيكم ماهي الأسباب التي أدت بالمؤسسة (سونلغاز) قالمة إلى الاهتمام بتجسيد الثقافة التنظيمية ؟

حرص علي سمعة المؤسسة

تنظيم العمل علي مستوي بيئتي المؤسسة (داخلية و خارجية)

الحرص علي تقديم خدمات متميزة للعملاء و الزبائن

تسهيل أداء المؤسسة و تجوز مختلف الصعوبات

المنافسة مع مؤسسة أخرى

درجة تعقيد داخل المؤسسة وحاجتها لي سيادة النظام الداخلي

التحكم في تسيير موارد المؤسسة

تكريس تقاليد تعكس هوية المؤسسة واقعيًا و افتراضيا (شبكة الانترنت)

المراهنة علي نجاح أو فشل أداء المؤسسة

تحسين أداء الموارد البشرية

تحقيق (الرضي الوظيفي) للعاملين بالمؤسسة

أخري اذكرها

5- هل تتقدون بان سيادة الثقافة التنظيمية بمؤسسة (سونلغاز) قالمة تساهم في تحقيق النمو و المهني للعاملين ؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب (نعم) كيف يتم ذلك ؟

سيادة عنصر الانضباط

معقبة المتخاذلين في العمل

مكافأة المتميزين في العمل

إيمان المؤسسة بإدارة العاملين علي تحقيق انجازات عالية

تشجيع العاملين علي تكوين و استخدام التقنيات

أخري اذكرها

6- حسب رأيكم ماهية أنواع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة (سونلغاز) قائمة ؟

ثقافة تنظيمية قوية

ثقافة تنظيمية ضعيفة

إذا كانت الإجابة (1)

يحظى العاملون بالقبول و الثقة

تعمل المؤسسة على تحقيق الألفة و الاستجابة بين الطاقمها الإداري

تدعم المؤسسة طاقمها الإداري (ماديًا و تكوينيًا)

إذا كانت الإجابة رقم (2)

ماهي الأسباب التي جعلت الثقافة التنظيمية (ضعيفة) بمؤسستكم؟

7- فيما تتمثل مظاهر الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (سونلغاز) قائمة ؟

العمل الجماعي و زيادة روح الفريق

التشجيع على ابتكار و الأفكار الإبداعية

المشاركة في اتخاذ القرار

الالتزام و الانضباط

الحرص على مقدرات المؤسسة و سمعتها

أخرى تذكر

8- حسب رأيكم ماهي الآليات الناجحة التي تساهم في تكريس مفهوم (الثقافة التنظيمية) بمؤسستكم؟

المحور الثالث: العوامل المؤخرة في تحقيق الرضى الوظيفى بمؤسسة (سونلغاز) قالمة

9- حسب رأيكم هل يتمثل (الرضى الوظيفي) في انعكاس سلوكيات سوية مثل :

الحضور في الوقت المحدد للعمل

عدم الغياب

المواظبة

حب العمل

التفاعل مع الزملاء و المرؤوسين

تجسيد الحالات النفسية مع السعادة و القبول و الاطمئنان

زيادة الرغبة في العمل

العطاء و الإخلاص

التفاني في العمل

أخرى اذكرها.....

10- هل يعتبر الرضى الوظيفي من الوسائل المهمة في مؤسستكم لتحقيق ؟

رفع مستوى الأداء

تخفيض معدل الغياب

يقلل من حوادث العمل في المؤسسة

أخري اذكرها.....

11- ماهي المتطلبات تحقيق الرضى الوظيفي بمؤسستكم ؟

درجة الانسجام بين العاملين

اعتماد نظام الحوفز

رفع المستوي التعليمي و التكويني

المساهمة الجماعية في اتخاذ القرارات المصرية

مرونة الاتصال تبادل المعلومات الداخلية

التفاعل المستمر بين الإدارة العليا وفي المستويات
انتهاج أساليب ديمقراطية في العمل باشتراك العاملين

12 - هل يتسبب غياب الرضى الوظيفي في مؤسستكم في إفراز سلوكيات منها ؟

- إثارة السخط
- التغيب عن العمل
- الشعور الدائم بالملل
- عدم القدرة علي انجاز الوظائف
- اللامبالاة
- الاضربات
- السعي للتغيير
- الاستقالات و التحويلات
- خفض الإنتاجية و المرودة
- أخري اذكرها

13 - :فما تكمن أهمية الرضى الوظيفي بالنسبة لكم ؟

- الرفع من أداء العاملين المساهمة في زيادة العمل
- تحضير العاملين علي بدل أكثر
- الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي

أخري تذكر

المحور الرابع : دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضى الوظيفي بمؤسسة (سونلغاز) قالمة

14 - هل حقق تجسيد الثقافة التنظيمية حسب المؤشرات الواردة بالسؤال (1) مع المحور الأول رضا العاملين بمؤسستكم ؟

نعم لا

وكيف تم ذلك؟.....

15- هل انتم راضون تمام علي العمل بمؤسستكم ؟

نعم لا

16 – فيما تتمثل أهم النقاط التي حققت لمن (الرضي الوظيفي) بمؤسستكم ؟

الالتزام و الانضباط

تقاليد المؤسسة

التنظيم الداخلي للعمل

الحرص علي خدمة الزبائن

الرغبة في الحصول علي الحوافز

حرص علي سمعة المؤسسة

أخري تذكر

17: هل انعكس تحقيق الرضي الوظيفي علي تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسستكم ؟

نعم لا

18- في حالة وجود عراقيل تحد من تجسيد مفهوم الثقافة التنظيمية بمؤسستكم كيف انعكس ذلك علي تحقيق الرضا الوظيفي ؟

ضغط في العمل

ضعف أداء الموارد البشرية

كثرة الغيابات

وجود خلافات علي مستويات إدارات مختلفة

عدم إشراك العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرار

غياب عنصر التكوين

غياب روح الفريق و العمل الجماعي

غياب الحوافز وتثمين الجهود و المبادرات

**19- حسب رأيك أي دور تؤديه الثقافة التنظيمية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي
بمؤسسة (سونغاز) قالمة : ؟**

.....
.....

.

مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول الثقافة التنظيمية: المفهوم والتطور

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

الإطار الميداني

الفصل الأول: التعريف بالمؤسسة

الإطار الميداني

الفصل الثاني: تحليل البيانات الميدانية

الخاتمة

قائمة الجداول والأشكال

الملاحق

قائمة المصادر والمراجع