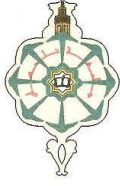


كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -



مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمت الشركات

تخصص: حوكمت الشركات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير

تحت عنوان

أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

" دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية

العمومية ترابي بوجمعة ببشار "

إشراف الأستاذة .

إعداد :

د. بوشيجي عائشة

محساوي وهيبة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. شريف مصطفى
مشرفتا	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د. بوشيجي عائشة
ممتحننا	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د. حوالفة رحيمة
ممتحننا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. تشوار خير الدين

الموسم الجامعي : 2012/2011

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى:

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

الإخوة و الأخوات و أبنائهم.

المعلمين و الأساتذة في جميع الأطوار.

عمال بلدية القنادسة.

طلبة مدرسة الدكتوراه تخصص حوكمة الشركات.

الصديقات أمينة، فتيحة، زهية، هوارية، مباركة.

كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد.

شكر و تقدير:

أتوجه بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة الفاضلة "بوشيخي عائشة" على تفضلها بالإشراف على أطروحتي و حسن توجيهها لي.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة المناقشين على تفضلهم و قبولهم مناقشة أطروحتي.

أتوجه بالشكر أيضا إلى عمال المكتبة الاقتصادية بالكلية على سعة صدورهم و صبرهم، وأخص بالذكر السيدة "عائشة" على المساعدات المقدمة منها.

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر و تقدير

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال و الجداول

مقدمة عامة..... أ-ح

1..... الفصل الأول : الثقافة التنظيمية

1..... تمهيد

2..... المبحث الأول : نشأة و تطور مفهوم الثقافة، خصائصها وتصنيفاتها

2..... المطلب الأول : نشأة و تطور مفهوم الثقافة

5..... المطلب الثاني: مفهوم الثقافة

9..... المطلب الثالث: خصائص الثقافة و تصنيفاتها

13..... المبحث الثاني: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

13..... المطلب الأول : تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية

15..... المطلب الثاني : مفهوم الثقافة التنظيمية

18..... المطلب الثالث : مكونات الثقافة التنظيمية

22..... المطلب الرابع: العوامل المحددة لثقافة المنظمة

25..... المبحث الثالث : مستويات، تصنيف، أنواع الثقافة التنظيمية

25..... المطلب الأول : مستويات الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني : تصنيف الثقافة التنظيمية.....	27
المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية.....	31
المبحث الرابع : وظائف ، أهمية، و خصائص الثقافة التنظيمية.....	33
المطلب الأول : وظائف الثقافة التنظيمية.....	33
المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية.....	35
المطلب الثالث : خصائص الثقافة التنظيمية.....	37
المبحث الخامس : تشكل الثقافة التنظيمية، طرق التعبير عنها، وآثارها على المنظمة...39	39
المطلب الأول : آليات خلق الثقافة التنظيمية.....	39
المطلب الثاني : طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية.....	43
المطلب الثالث : أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.....	44
المبحث السادس : تغيير الثقافة التنظيمية.....	47
المطلب الأول مفهوم التغيير الثقافي.....	47
المطلب الثاني : العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي.....	49
المطلب الثالث : مداخل و مراحل عملية التغيير الثقافي.....	50
المبحث السابع : إشكالية التنوع الثقافي.....	55
المطلب الأول : مفهوم التنوع الثقافي.....	55
المطلب الثاني : إشكالية التنوع الثقافي حول قيمة العمل و دوافعه.....	57
المطلب الثالث : إشكالية التنوع الثقافي حول السلوك التنظيمي.....	59
خاتمة الفصل.....	61

62.....	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي
62.....	تمهيد
63.....	المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي
63.....	المطلب الأول : طبيعة الرضا عن العمل
64.....	المطلب الثاني : مفهوم الرضا الوظيفي
67.....	المطلب الثالث : الرضا عن العمل كعامل عام
71.....	المبحث الثاني: مسببات، نواتج الرضا الوظيفي و قياسه
71.....	المطلب الأول: مسببات الرضا الوظيفي
75	المطلب الثاني: نواتج الرضا الوظيفي
77	المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي
81.....	المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي
81.....	المطلب الأول : نظريات المحتوى
88.....	المطلب الثاني: نظريات العملية
94.....	المبحث الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي
94.....	المطلب الأول: تأثير القيم على الرضا الوظيفي
100.....	المطلب الثاني: تأثير العادات و التقاليد على الرضا الوظيفي
104.....	المطلب الثالث: تأثير البيئة المادية للعمل على الرضا الوظيفي
107.....	المطلب الرابع: العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة و الرضا الوظيفي
110.....	خاتمة الفصل

111.....	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية
111.....	تمهيد
112.....	المبحث الأول: التكوين الشبه طبي بالجزائر
112.....	المطلب الأول: التعريف بمدرسة التكوين شبه طبي
114.....	المطلب الثاني: التطورات التي عرفها التكوين الشبه طبي
116.....	المطلب الثالث: تحويل مدارس التكوين شبه الطبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي
117.....	المبحث الثاني: المستشفيات
117.....	المطلب الأول: المستشفيات
118.....	المطلب الثاني: وظائف المستشفى
120.....	المطلب الثالث: أنواع المستشفيات
124.....	المطلب الرابع: الأقسام التنظيمية الخاصة بالمستشفى
127.....	المبحث الثالث: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة
127.....	المطلب الأول: تعريف بالمستشفى
130.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية
132.....	المطلب الثالث: مميزات و خصائص المستشفى
134.....	المبحث الرابع: الدراسة الإحصائية
134.....	المطلب الأول: منهج الدراسة و طرق و أدوات جمع المعلومات
137.....	المطلب الثاني: الترميز المستعمل في الدراسة

المطلب الثالث: معاملات الثبات و الارتباط.....141

المطلب الرابع: التوزيع التكراري و المتوسطات الحسابية.....144

المطلب الخامس: الإجابة على الفرضيات.....153

خاتمة
الفصل.....157

خاتمة
عامة.....158-160

قائمة المراجع.....161-169

الملاحق.....170-173

الخلاصة.....174

قائمة الأشكال و الجداول:

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	1-1
21	الاعتبارات المؤثرة في الثقافة التنظيمية	2-1
23	محددات ثقافة المؤسسة	3-1
36	أهمية الثقافة التنظيمية	4-1
40	تشكل ثقافة المؤسسة	5-1
42	آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	6-1
53	يوضح مراحل التغيير الثقافي	7-1
67	الرضا عن العمل كمحصلة لعوامل فرعية	1-2
83	هرم ماسلو للحاجات.	2-2
84	نظرية ذات العاملين	3-2
89	نظرية العدالة و دور المقارنة الاجتماعية	4-2
91	جوهر نظرية التوقع عند فروم	5-2
95	مفاهيم للقيم	6-2
99	التعارض القيمي	7-2
107	أثر الثقافة على الأداء و الرضا الوظيفي	8-2

128	نسبة توزيع اليد العاملة بالمستشفى	1-3
131	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار	2-3
144	نسبة توزيع العينة حسب الجنس	3-3
145	نسبة توزيع العينة حسب العمر	4-3
146	نسبة توزيع العينة حسب المستوى العلمي	5-3
147	نسبة توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	6-3
148	نسبة توزيع العينة حسب الوظيفة	7-3

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
08	ملخص التعريفات السابقة	1-1
75	المسببات الشخصية و التنظيمية للرضا الوظيفي	1-2
127	توزيع اليد العاملة بالمستشفى	1-3
129	توزيع الموظفين الشبه طبيين	2-3
137	الترميز الخاص بالجنس	3-3
137	الترميز الخاص بالعمر	4-3
138	الترميز الخاص بالمستوى العلمي	5-3
138	الترميز الخاص بالأقدمية	6-3
138	الترميز الخاص بالوظيفة	7-3
139	الترميز الخاص بالعبارات المستعملة	8-3
140	دلالة المحاور	9-3
141	معاملات الثبات الخاصة بالاستمارة و الجزء الأول و الثاني	09-3
142	الارتباط بين المحاور المكونة للثقافة التنظيمية	10-3
142	الارتباط بين المحاور المكونة للرضا الوظيفي	11-3
143	معاملات الارتباط بين المتغيرات الديمغرافية و الرضا الوظيفي	12-3
144	توزيع العينة حسب الجنس	13-3

145	توزيع العينة حسب العمر	14-3
146	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	15-3
147	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	16-3
148	توزيع العينة حسب الوظيفة	17-3
149	المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الثقافة التنظيمية	18-3
149	المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لعبارات الثقافة التنظيمية	19-3
150	المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الرضا الوظيفي	20-3
151	المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لعبارات الرضا الوظيفي	21-3
153	معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي	22-3
154	مخرجات استخدام الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي	23-3
155	مخرجات استخدام اختبارات للعينة الواحدة	24-3
156	معاملات الارتباط بين محاور الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي	25-3

مقدمة

مقدمة

في ظل التحولات و التغييرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال، الأيدي العاملة، و المعلومات (ثورة المعلومات)، ظهور التكتلات و جب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الاستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها و السبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المؤسسات إلى الاعتراف بدوره، أهميته، وإيجاد إدارة خاصة به، إضافة إلى بروز موضوع الرضا الوظيفي الذي حظي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي.

إذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من الطبيعة الخاصة للعنصر البشري الذي يتكون لأفراده انفعالات و مشاعر إزاء العمل الذي يؤديه و البيئة المحيطة به، فهو دالة لسعادة الإنسان و استقراره. أيضا من أثر الرضا على العديد من مؤشرات أداء المنظمات مثل تحسين أداء الأفراد، رفع الإنتاجية، الحضور، الانتظام في العمل، المحافظة على الرأسمال البشري من التسرب و الضياع.

يأتي رضا الأفراد عن أعمالهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها من الصعب عزلها بدرجة تامة، من هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية التي أصبحت من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام و العمل الجاد و الابتكار و التحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل على المحافظة على الجودة و تحسين الخدمة و تحقيق ميزة تنافسية و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة، و على سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية و الألمانية، ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية و

الاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، و المنافسة، التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

و لما كان القطاع الصحي من القطاعات الحيوية و الأساسية في كل بلد، و أحد أهم المؤشرات التي تقاس بها معدلات التنمية في دول العالم، و كونه قطاع أساسي في الحياة اليومية، كالحفاظ على سلامة وصحة الناس، فالدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة أولت اهتماما كبيرا لقطاع الصحة عبر كامل التراب الوطني بحيث قامت هذه الأخيرة بإنشاء الهياكل الصحية وتجهيزها بعتاد طبي جد متطور، فضلا عن تغطية هذه المنجزات الصحية بأياد عاملة متخصصة، هذا ومن جهتها تبقى الدولة الجزائرية تعمل على تطوير قطاع الصحة ومسايرة كل التطورات التي تجري في العالم فيما يخص هذا المجال.

و نتيجة لما ذكر من أهمية لهذا القطاع، و باعتبار أن الفئة الكبرى العاملة به هي الأفراد الشبه طبيين، جاءت دراستنا هذه كمحاولة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية بأحد مؤسسات هذا القطاع على الرضا الوظيفي لهذه الفئة.

الإشكالية:

إن الجهود المبذولة من حوافز، زيادة في الأجور، ترقيات لزيادة رضا الأفراد عن وظائفهم ليست كافية لوحدها نظرا لوجودها عامل آخر يؤثر في رضاهم ألا و هو الثقافة التنظيمية من هنا يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية :

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية ؟

و منه تتفرع الأسئلة التالية :

- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد؟
- كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي، المعنوي و المادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟
- ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد؟
- هل تؤثر المتغيرات الديمغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

الفرضيات:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد.
- درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة.
- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط.

أهمية و أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في متابعة دراسة موضوع الثقافة التنظيمية لأنها كانت موضوع مذكرة الليسانس.
- قلة الأبحاث في هذا الموضوع بالكلية.

- النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية باعتمادها على الثقافة التنظيمية.
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات و آثاره على سلوك الأفراد و تخطيها للتأثير في الرضا الوظيفي.
- انتشار ظاهرة عدم القناعة بجهود الدولة التي تبذلها من أجل إرضاء الأفراد، و كثرة الشكايات.

أهداف البحث:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، و ترسيخها.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة بتنظيمية ايجابية تعكس حب العمل و قيمته.

الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث، و سنتعرف على بعض ما جاء في هذا الموضوع:

- دراسة إلياس سالم و هي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لسنة 2006، التي حاول من خلالها دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لألمنيوم ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة، توصل إلى أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة و نمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم، المعتقدات

و الأفكار مثل: المشاركة، الإبداع، الابتكار، التجديد و الابتكار، احترام الوقت الانضباط في العمل، الالتزام بقواعد، و أنظمة و فلسفة المنظمة، الاستقلالية في ممارسة المهام.

- دراسة عارف بن ماطل الجريد و هي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2007 التي حاول من خلالها دراسة دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، و قد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف، و معرفة مدى رضاهم عن بيئة العمل الوظيفية، و معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بهذه المنطقة و بين الرضا الوظيفي لهم، و قد توصل إلى أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة فحين أن الحوافز المعنوية لا تقدم إطلاقا و لذا كان الرضا النسبي لأفراد البحث، كما توصل إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و الرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

هيكل الدراسة:

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

الجانب النظري اشتمل على فصلين، الفصل الأول خصص لدراسة الثقافة التنظيمية، أما الثاني للرضا الوظيفي، في حين جاء الجانب التطبيقي لدراسة مدى تأثير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار على الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين العاملين بها.

الفصل الأول

تمهيد

تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة، أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح.

و ما دام موضوع البحث يعالج موضوع الثقافة التنظيمية، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع، من خلال تحديد نشأتها مفهومها و تصنيفها، مستوياتها، أنواعها، وظائفها، أهدافها ، العوامل المحددة لها ، آليات تشكيلها، أثرها على المنظمة، التغيير الثقافي، و إشكالية التنوع الثقافي و هذا ما سنتناوله في هذا الفصل .

المبحث الأول : نشأة و تطور الثقافة، مفهومها، خصائصها وتصنيفاتها

الفكرة الموضوعية أخيراً هي أن نجاح المنظمة يمكن أن يتوقف على شيء غير محسوس، غامض و غير دقيق، و هو ليس فني أو اقتصادي لكن أكثر انتشاراً في أذهان الأفراد، و في القيم التي تبحث عن مفاتيح النجاح، هذا الشيء يتمثل في الثقافة. (1)

و سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى: أولاً نشأة و تطور الثقافة، ثانياً مفهومها، و ثالثاً خصائصها و تصنيفاتها.

المطلب الأول : نشأة و تطور الثقافة

مما لا خلاف عليه أن الثقافة البشرية قد نشأت مع ظهور الإنسان على الأرض و تطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، و كلما أمعنت الثقافة التي نبحث عنها في أعماق التاريخ في القدم كلما أصبح من النذرة أن نجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها، و مع هذا فإن القليل الذي أمكن العثور عليه من مخلفات الإنسان و الأدوات التي كان يستخدمها و التي تعبر عن ثقافته، فقد سجل التاريخ هذا التطور و النمو المذهل، و الذي بدأ بطيئاً منتقلاً و تسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين إلى طفرات صاروخية مذهلة. هذه الحفريات التي تكشف عن تطور ثقافة الإنسان على الأرض يسميها العلماء « حفريات العقل » حيث أنها تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة و بانيها. (2)

و قد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف "فلهم أوزفالد W.Osfald" " ابتداء من عام 1909. (3)

¹ - Pascal Laurent, François Bouard, « Economie D'Entreprise Tome 2 », Les Editions d'Organisation, Paris, 1997, p239.

² - عثمان فراج، "الثقافة و التسيير، الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي"، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992. ص 36.

³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 3.

ويشار إلى أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية « Cultura » التي كان يقصد بها « Coulture » و « Culturage » و « Culture » و « Cultuvement » و « colture » و التي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13 م، و كل المصطلحات السابقة متقاربة، و هي معاني مجازية يقصد منها « الخياطة، النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى» و تدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث و خدمة الأرض و فلاحتها لتقدم إنتاجا وافراً، و محصولا كبيراً تعم فائدته على الجميع.(1)

لقد اتخذ هذا المفهوم معان مختلفة جدا حيث عني في فرنسا في القرون الوسطى الشعائر، و في القرن 17 خدمة الأرض، و في القرن 18 تكوين العقل، و كذا التقدم العقلي للفرد، أو العمل الضروري لتحقيق التقدم. و عرف معنى جديدا بعد ترجمته إلى اللغة الألمانية تمثل في التقدم العقلي و الاجتماعي للإنسان، بصفة عامة للجماعات الإنسانية، و هنا عرف لأول مرة معنى جماعي، و عرف المفهوم معنى جديدا بعد انتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا على يد تيلور.(2)

أما في اللغة العربية فإن ثقافة من ثقف أي حذق وفهم وضبط ما يحويه وما قام به

أو ظفر به وتعني تهذيب وتشذيب وتقويم وتسوية بعد اعوجاج فتضم كلمة الثقافة معاني:(3)

- الحذق والفتنة : فنقول : ثقف الرجل أي أصبح حذقا وفطيماً
- سرعة أخذ العلم وفهمه يقال : ثقف الطالب العلم أي فهمه بسرعة
- التهذيب والتأديب يقال: ثقف المعلم الطالب أي هذبه وأدبه

- تقويم المعوج من الأشياء يقال: ثقف الصانع الرمح أي سوى اعوجاجه
- كما ترد كلمة ثقف بمعنى جدد وسوى

¹ - العلالى الصادق. "العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 26، 27.
² - بشير محمد، "مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي، تقديم و حوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات"، كنوز للنشر و التوزيع، تلمسان، 2009، ص 20، 21.
³ - نورة عبد الرحمن، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي، <http://www.noura-alrasheed.com/?p=863> بتاريخ 2011/01/28.

وبهذا المعنى ينطوي المفهوم على عدد من الدلالات يمكن إجمالها في ما يلي :

- أن الثقافة مفهوم ينبع من الذات الإنسانية و لا يغرس فيها من خارجها فالكلمة تعني تنقية الفطرة البشرية وتشذيبها وتقويم اعوجاجها ثم دفعها لإطلاق طاقاتها لتنتشى المعارف التي يحتاج إليها الإنسان.

- أن مفهوم الثقافة في اللغة العربية يعني البحث والتنقيب والظفر بكل القيم التي تصلح الوجود الإنساني وتهذبه وتقوم اعوجاجه بما يفتح الباب أمام العقل لكل المعارف والعلوم النافعة.

- أن المفهوم يركز في المعرفة على ما يحتاج إليه الإنسان طبقاً لظروف بيئته ومجتمعه و ليس مطلق أنواع المعارف والعلوم فكما قال "ابن منظور" : غلام لحن ثقف أي ذو فطنة وذكاء والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه فالثقافة تعني إدراك طبيعة قضايا المجتمع وما يصلحه.

- أن الثقافة عملية متجددة لا تنتهي أبداً فدلالات التهذيب والتقويم تعني التجدد الذاتي أي تكرار التهذيب ومراجعة الذات وتقويمها وإصلاح اعوجاجها.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة

لم يعد موضوع الثقافة حكراً على علم بحد ذاته بل أصبح محل اهتمام عدة علوم، لذا تجاوزت التعاريف المقدمة لها « 160 تعريف»، أضف إلى ذلك أنها موضوع كلي يصعب تحديده، و تبيان الفواصل بينه و بين قطاعه الخاص و القطاعات الأخرى المتصلة

به، لوجود علاقة عضوية، وظيفية و تنظيمية بينهما، و هذه بعض التعاريف المقدمة للثقافة: (1)

التعريف الأنثروبولوجي للثقافة:

لعل من أقدم التعاريف وأكثرها شيوعاً هو تعريف "إدوارد تايلور" وقد ظهر هذا التعريف في القرن التاسع عشر في كتابه الثقافة البدائية (E. Taylor Primitive Culture) (1871) « ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة و العقيدة، الفن، الأخلاق و القانون، و العادات، و أي قدرات و عادات أخرى يكسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع ».

تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية و العلوم و الثقافة UNESCO:

« جميع السمات الروحية و المادية و الفكرية و العاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، و هي تشمل الفنون و الآداب و طرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ، و نظم القيم و التقاليد، و المعتقدات، و التي تجعل منها كائنات تتميز بالإنسانية المتمثلة في العقلانية و القدرة على النقد و الالتزام الأخلاقي، و عن طريقها نهتدي إلى القيم و نمارس الخيار، و هي وسيلة الإنسان للتعبير عن نفسه، و التعرف على ذاته كمشروع غير مكتمل ، و إلى إعادة النظر في إنجازاته و البحث عن توازن مدلولات جديدة، إبداع أعمال يتفوق فيها على نفسه».

1- العلالى الصادق، مرجع سابق، ص 30،31،51،61.

تعريف المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم ALECSO :

« مجموع النشاط الفكري و الفني و ما يتصل بهما من المهارات، أو ما يعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط و في جميع أوجه النشاط الاجتماعي الأخرى، مؤثرة فيها متأثرة بها، معينة عليها، مستعينة بها».

تعريف المنظمة الإسلامية للتربية و العلم و الثقافة ISESCO :

« الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها، و يضمن تماسكها، و يكسبها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتها، و ركيزة وجودها، و هي جماع فكرها، و خلاصة إبداعها، و مستودع عبقريتها، و هي مصدر قوتها، و منبع تميزها بين الأمم».

و تعرف الثقافة على أنها « ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة و معبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك». (1)

أما تعريف "كوفالرون" الذي يرى أنها « تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية، و هي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي و الإنتاج الفكري و المادي و التعليم و العلم و الأدب و الفن الذي و صل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي و الاقتصادي، و بجملة موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته و طرائقه في التفكير و السلوك و العمل و التي تأتي نتاجاً لتفاعله مع الطبيعة و مع غيره من البشر». (2)

يتفق "اليوت" مع الأنثروبولوجيون حول كون الثقافة تعني « طريقة حياة شعب معين يعيش معا في مكان واحد، و هذه الثقافة تظهر في فنونهم، في نظامهم الاجتماعي، في عاداتهم و أعرافهم، و في دينهم». (3)

¹- عبد العزيز صالح بن جيتور، "الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 198.

² - عثمان فراج، مرجع سابق، ص 32.

³ - عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم، " أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث و أوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري و تحسين جودة الأداء المؤسسي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2010، ص 54،55.

أما في العالم العربي فقد تعددت أيضاً مفاهيم الثقافة، فمن المفاهيم الشائعة الاستعمال تعريف الدكتور "حامد عمار" الذي يقتصر على الجانب المعرفي و الوجداني للثقافة فيعرفها على أنها « جملة الأفكار و المعارف و المعاني و القيم و الرموز و الانفعالات و الوجدان التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة و المادة و في علاقات أفرادهم ببعضهم و غيرهم من المجتمعات ». (1)

و يشير الدكتور "سعيد عبد الواحد" إلى أن الثقافة تعني « منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى آخر عبر التلقين و الاكتساب و التعلم و ليس بواسطة الجينات الوراثية، و تتباين الثقافات الإنسانية إلى حد الاختلاف فيما بينها بسبب عوامل إقليمية و جغرافية و دينية ». «

و قد ذكر "محمد بن عبد الكريم الجزائري" (1988) عشر استعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب، و أهم معنى عندهم هو تصحيح و تقويم الاعوجاج. (2)

¹ - عثمان فراج . نفس المرجع . ص 33.

² - بوفلجة غياث، "القيم الثقافية و التسيير". دار الغرب للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، وهران، 2003، ص 6.

و الجدول التالي يمثل ملخص للتعريفات السابقة

خصائصه	طبيعة التعريف
المعرفة، الأخلاق، القانون، العادات و القدرات المكتسبة	التعريف الأنثروبولوجي
الفنون، الآداب، الحقوق، القيم، التقاليد و المعتقدات	تعريف UNESCO
نشاط فكري و فني	تعريف ALECSO
حفظ الوحدة، التميز، الهوية	تعريف ISESCO
قيم مادية و لامادية، التقدم التكنولوجي، الإنتاج الفكري و المادي، التعليم، العلم، الأدب و الفن	تعريف كوفالرون
طريقة حياة، الفن ، العادات الأعراف، الدين	تعريف اليوت
الأفكار، المعاني، القيم، الرموز، الانفعالات	تعريف حامد عمار
القواعد السلوكية	تعريف سعيد عبد الواحد
تصحيح و تقويم الاعوجاج	تعريف محمد الجزائري

دول رقم(01): ملخص التعريفات السابقة

المصدر: من إعداد الطالبة بتصرف

المطلب الثالث: خصائص الثقافة و تصنيفاتها

1- خصائص الثقافة :

بالرغم من الاختلاف و التباين الموجود بين الثقافات، إلا أن هناك بعض الخصائص

المشتركة و العامة لجميع الثقافات نذكر منها : (1)

- أي ثقافة تنشأ في مجتمع ما ، و يظهر هذا جليا في أفعال أعضائه التي تتأثر بها بمعنى أنها النسيج غير المرئي الذي يربط بين الجماعات، الشعوب و الأمم.
- تنظم الثقافة و توجه المطالب الأساسية، و تشجع الحاجات البيولوجية، و الحاجات الثانوية المنبثقة عنها، فهي وسائل لإشباع الدوافع الإنسانية في تفاعل الإنسان بعالمه الخارجي و هي بذلك خاصية إنسانية، غير متوفرة لدى المخلوقات الأخرى.
- الثقافة سلوك: يمكن تعلمه من خلال اللغة و ما تتضمنه من رموز، إذ أن كل المجتمعات الإنسانية لها أنساق من الرموز منها: الإيماءة، الإشارة، و عليه تعتبر الرمز الذي يقارب ما يبين إتباعه.
- الوجدانية: تختلف الثقافة من فرد إلى آخر، و ذلك رغم تشابه الأفراد في جوانبها بحكم نشأتهم في بيئة اجتماعية و ثقافية واحدة و بهذا تتميز الثقافة بأنها مصنع الاختلاف.
- الاكتساب و التعلم: إن الإنسان قادر على نقل ما اكتسبه من عادات لأقرانه، و الثقافة ليست غريزية، أو عضوية، أو تنتقل بيولوجيا، و لكنها نتاج التفاعل الاجتماعي، و هي ذلك الجزء المكتسب بالتعلم من سلوك الإنسان و منه تشكل الثقافة التراث المشترك للإنسانية.
- السمات: كل مركب ينقسم و يتفتت إلى وحدات تسمى السمات الثقافية، و هي أصغر وحدة في الثقافة يمكن أن ينقسم إليها مضمونها أو محتواها فتقافة المجتمع تشتمل على ألوف من السمات.

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق ص 35 إلى 58.

- الأنماط الثقافية: و تعني أن الشيء يأخذ شكلا متكررا، و هو تعبير عن طريقة عمل، اعتقاد ما أو تعبير مألوف لفئة من الناس.
- تمتاز الثقافة بأنها عضوية / المركب الثقافي: ترتبط العناصر و السمات الثقافية المادية و غير المادية بعضها ببعض ارتباطا عضويا وظيفيا، بحيث تكون ما يعرف باسم (المركب الثقافي)، يؤثر كل عنصر من هذه العناصر في غيره من العناصر الأخرى، كما يتأثر به. فالنظام الاقتصادي يتأثر بالنظام السياسي و العكس صحيح.
- خاصية التراكم: فالأفكار و المهارات و غير ذلك من سمات الثقافة تتراكم عبر الوقت.
- الثقافة متكاملة: فهي تتحد و تلتحم لتكون كلا متكاملا متجانسا متسقا، لا يمكن فهم أي ثقافة إلا إذا نظرنا إليها على أنها متكاملة، و يشير التكامل إلى فكرة الشمول و الكلية و أنه لا يوجد صراع بين العناصر الثقافية المختلفة، و أنها تخلو من تناقضات بين معتقدات أفرادها و بين تصرفاتهم أو أفعالهم.
- الثقافة معقدة: تتسم الثقافة بأنها كل معقد، و يرجع تعقدها إلى ترابط سماتها، و تجمع الموضوعات و مهارات و الاتجاهات و المواقف، و تراكمها خلال عصور طويلة من الزمن، و كذلك إلى انتشار و استعارة كثير من السمات الثقافية من خارج المجتمع نفسه.
- استقلالية الثقافة: تتميز بأنها مستقلة عن الأفراد الذين يحملونها و يمارسونها في حياتهم اليومية، لأنها عبارة عن أمور يكتسبها الإنسان بالتعلم من مجتمعه، و هي تمثل التراث الاجتماعي الذي يتراكم على مر العصور مما يمنحها خاصية المرجعية.
- استمرارية الثقافة: تعني تصفية و تنقية و مؤالفة، فالأنساق الثقافية و الملامح خاصة العادات و التقاليد و الخرافات و الأساطير تتمتع بالقدرة على الانتقال عبر الزمن.
- الثقافة متغيرة: تمتاز الثقافة بأنها ثابتة في عناصرها العامة، و مع ذلك فهي عرضة للتغير، و طالما أن الثقافة جزء من ظواهر الكون، و يخضع الكون بجميع ظواهره

للتغير، فما ينطبق على الكل ينطبق على الجزء، و يصيب التغير الثقافي كافة عناصر الثقافة المادية و غير المادية.

- **الثقافة متناسقة:** بمعنى تتوازن توازنا متحركا خلال الزمن باستمرار، فإذا حدث تغير في عنصر من عناصر الثقافة، أدى هذا التغير إلى تغير في العناصر الأخرى.

- **القابلية للتناقل و الانتشار:** فالإنسان يستطيع أن ينقل ما اكتسبه أو تعلمه من عادات أو طرق للفكر و السلوك إلى غيره .

- **الخاصية الاجتماعية:** عناصر الثقافة عامة و مشتركة بين الإنسان الذي يعيش داخل تجمعات منظمة أو جماعات تمثل بالامثال و التطبيق النسبي في وطأة الضغوط الاجتماعية، كالعادات، فهذه العادات الجمعية تنبثق من التفاعل الإنساني و الاجتماعي، و يشارك فيها أعضاء جماعة اجتماعية، و تشكل ثقافة هذه الجماعة، و عليه تتميز الثقافة بالخصوصية و بكونها آخر ما ينتزع من الإنسان.

2- تصنيف الثقافة :⁽¹⁾

حلل بعض العلماء الثقافة إلى عناصر جزئية، و أشاروا إلى العلاقات الوظيفية بين هذه العناصر، و كان أول ما اتجهت إليه أنظارهم تقسيمها إلى عنصرين متميزين، هما الثقافة المادية و هي الملموسة و المنظورة، و الثقافة اللامادية المعنوية و هي الثقافة الضمنية أو المتضمنة.

- الثقافة المادية:

تعتبر الماديات إحدى الجوانب الهامة في مكونات الثقافة، و هي المنتجات الإنسانية التي يمكن أن نختبرها بالحواس، و حياتنا مليئة بألوان شتى من الجوانب البسيطة و المعقدة في الثقافة المادية. و تتمثل الثقافة المادية في الرمح، الأثاث، أواني الطهي، قلم الرصاص، السيارات، الأدوية. و تنتج هذه الماديات عن العقل الإنساني.

- الثقافة اللامادية:

تعتبر من أهم أركان الثقافة، و يقصد بالضمنية المظهر التجريدي، و هي تنقسم إلى عنصرين هما : الأفكار و المعايير، و قد تبدو في الآمال و المشاعر و التقاليد و في المعرفة و الأفكار و المعتقدات و هي تشمل مقدمات الأفعال مثل التصافح بالأيدي، قيادة السيارة على الجانب الأيمن أو الأيسر و الفيلات و تحية العلم. إن الثقافة اللامادية تشمل أنماط السلوك التي تتمثل في العادات و التقاليد و التي تعبر عن المثل و القيم و الأفكار و المعتقدات، و كذلك الكلمات التي يستعملها الإنسان.

¹- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص71،72.

و يمكن تصنيف الثقافة إلى ثلاثة أصناف هي: ⁽¹⁾

- ثقافة المجتمع العامة: و تتضمن القيم، المعتقدات، العادات، التنشئة، اللغة، التعليم.
- الثقافة السياسية: و تتضمن طبيعة السلطة، الحرية، المساواة، الثقة.
- الثقافة التنظيمية: و تتضمن أسلوب تنظيم العمل، طبيعة القيادة، نظام الاتصال والتفويض والمكافآت وما إلى ذلك.

لقد ظهرت الثقافة منذ ظهور الإنسان على الأرض، و أول من استخدم هذا المصطلح هو الفيلسوف أوزفالد، ومع انتشار استعماله بدأ يأخذ معاني مختلفة، و قد تجاوزت التعاريف المقدمة لها 160 تعريف، و لم يقتصر تعريف الثقافة على الغرب فقط بل شمل العرب و أيضا المنظمات العالمية. بالرغم من الاختلاف و التباين الموجود في الثقافات إلا أنه هناك مجموعة خصائص مشتركة و عامة بكل الثقافات، و هناك تصنيفات عدة، و كان أول ما اتجهت إليه الأنظار هو تقسيمها إلى ثقافة مادية و لامادية.

1- عبد الحفيظ مقدم، " الثقافة و التسيير: لماذا الثقافة و التسيير . أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 10.

المبحث الثاني: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

ما من منظمة إلا و لها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، و هذه الثقافة لا تنشأ من عدم، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، و بمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة و تصبح أكثر تجدرا و وضوحا. و من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف بدقة على مفهوم الثقافة التنظيمية و هذا من خلال التطرق للمطالب التالية :

أولا التعرف على تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية، ثانيا مفهوم الثقافة التنظيمية، ثالثا مكونات الثقافة التنظيمية و أخيرا العوامل المحددة لثقافة المنظمة.

المطلب الأول : تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة "ج.إليوت" (Elliot Jacques) سنة 1951 حتى و إن أكد "كيش ديس" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات و أنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات و لم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997 إذا استثنينا مقالي "عبد الله بندي" و "مزوار بلخضر"⁽¹⁾

و هناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981 ، واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 ، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية **Business Week** وأدرجت مجلة **Fortune** ركنا خاصا تحت عنوان **Corporate culture**، إلى أن جاء الباحثان (A.A. Kennedy & T.E.Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول

الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة

¹ - بشير محمد، " الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007،

(Corporate culture: Deal & Kennedy 1982)، وكتاب " البحث عن الامتياز "

"لبيترز و ووترمان" (In Search of excellence: Peters & Waterman 1982)

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح " الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.⁽¹⁾

¹ - السعيد بن يمينة، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، بتاريخ 2011/01/10 <http://drsaid.maktoobblog.com/13>

المطلب الثاني : مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، و هي المكونة لشخصية المنظمة و التي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء (1) ، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن ، و كيف ستكون في المستقبل.(2)

و يعرف "شين" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة « بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة و اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها ». (3)

كما يرى "Charles Handy" هندي شارلز بأنها « مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل و الطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة و مكافئة العاملين ومراقبة أدائهم، و ما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ و إلى أي حد يطلب التخطيط؟ و ما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد و إجراءات أم يكتفي بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحقهم في الابتكار؟ »

ويري "Miner" « أن ثقافة المؤسسة هي ما يشارك به الأفراد المؤسسة »

و يعتقد "ديل" « أن الثقافة هي ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة وغير الملموسة وتلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع أو مكان العمل، إنما التشكيل الكامل للأفكار والسلوك الإنساني للمؤسسة و عبر حدودها ». (4)

¹ - أمل مصطفى عصفور، "قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 47.

² - فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 100.

³ - jean francois souterain, organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions foucheur , paris, 2006, p 425.

⁴ - سعد غالب ياسين، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوردي للنشر، الإسكندرية، 1998 .

أو هي حسب تعبير "Harrison" « المعنقات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، و مكافأة الأفراد، و أسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط و مداه، و النظر إلى المرؤوسين في المنظمة ». (1)

عرفها الكاتب "Gibson" و آخرين بأنها « تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع و تتكون من قيم و اعتقادات و مدركات و افتراضات و قواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان، و أنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها و مناخها ... و تحدد السلوك و الروابط المناسبة ».

عرفها "كيرت ليوين" بأنها « مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها ... و الثقافة شيء لا يشاهد و لا يحس و لكنه حاضر و يتواجد في كل مكان، و هي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه ».

و عرفها "محمد القريوتي" بأنها « تشير إلى منظومة المعاني و الرموز و المعنقات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن و تصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع من كل عضو فيه ». (2)

و تعرف "موسوعة الإدارة الإلكترونية" wikipedia الثقافة التنظيمية بأنها « مجموع القيم و الأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد و الجماعات داخل المنظمة ».

كما يعرفها "عبد السلام" بأنها « مجموع القيم و المعنقات و المفاهيم و طرق التفكير بين فاد المنظمة و التي تعتبر غير مرئية و غير مكتوبة لكنها محسوسة و يشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة ». (3)

¹⁻ سعد غالب ياسين، " الإدارة الدولية " ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 238.

²⁻ عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم، مرجع سابق، ص 55.

²⁻ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 47.

كما تعرف على أنها « عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات و القيم، و الذي للأفراد في أي منظمة قواعد و أشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات ». (1)

و يمكن أن تعرف على أنها « طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالشركة، حيث إن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف و سياسة الشركة و السلوك الملائم و غير الملائم فيها». (2)

و هي أن تشجع المنظمة التفكير الإستراتيجي، و جمع المعلومات و الاجتماعات و المناقشات.

المطلب الثالث : مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالاتي :

1- المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة:

هي الأفكار و الاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة و التي توجه

¹⁻ سيد جاب الرب، "إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة"، مطبعة العشري 2005، ص 136.

²⁻ نجم عيود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 90.

³⁻ أحمد ماهر، "الإدارة الإستراتيجية، الدليل العملي للمديرين"، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 49.

تصرفاتهم. هذه القيم لا تتفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح و الناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمؤسسة. (1)

أ هذه القيم و المعتقدات و التوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، و يمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في :

رسالة المنظمة: و هي الهدف الأساسي للمنظمة و التي تبين ماذا تفعل المنظمة ؟

و ما هي عقيدتها التي تؤمن بها ؟

المبادئ: ماذا تقدم المنظمة ؟ و من تخدم ؟

أدوات تحقيق المبادئ: قد تكون عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال.

إستراتيجية المنظمة: أي البرنامج أو المنهج الذي تدير عليه المنظمة لخدمة الأطراف المعنية، فقد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة هي تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا و الجودة و التكاليف. (2)

2- الأسطورة:

هي الحكايات و القصص التي نحكيها من أجل خلق المؤسسة، أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ و نقل القيم الهامة و المحفزة، (3) و هي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات و عظمة المؤسسة و نقاط تفوقها و نهوضها خلال مسيرتها. (4)

¹-Jean Pierre Helfer et autres, management stratégie et organisation, Librairie vuibert, paris,1996, p296.

²- سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 142،143.

3- Jean Pierre Helfer et autres, ouvrage précédent, p 296.

⁴- موسى خليل، "الإدارة المعاصرة، المبادئ-الوظائف-الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 2005، ص44.

3- الأبطال:

سواء كانوا حقيقيون أم من صنع خيال، أحياء أم أموات،⁽¹⁾ فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم و أعمالهم و مواقفهم نجاحات و نهضة المؤسسة و ما ينتج عن ذلك من مزايا و مواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة و الاستمرار بها. هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.

4- الشعائر و الطقوس و التقاليد:

و تمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد و إجراءات رسمية و غير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد و عواطفهم و ردود أفعالهم الوظيفية و الشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط و أنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد و تفاعلهم.

5- اللغة:

هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات و حركات و سلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.⁽²⁾

6- الترتيبات المادية:⁽³⁾

إن اختيار و ترتيب المكاتب و التجهيزات غالباً ما تعكس علامات واضحة و محددة في ثقافة المنظمة ، فالكراسي و المكاتب و التجهيزات الآلية و طريقة توزيعها و ترتيبها، و الأماكن المخصصة لاستقبال العملاء و الضيوف تعكس ثقافة المنظمة.

7- الهيكل التنظيمي:⁽⁴⁾

مثل خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال و نقل التقارير، و تسلسل المستويات الإدارية و الطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية، المفهوم-الأهمية-التحديات"، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، إربد، 2009، ص167.

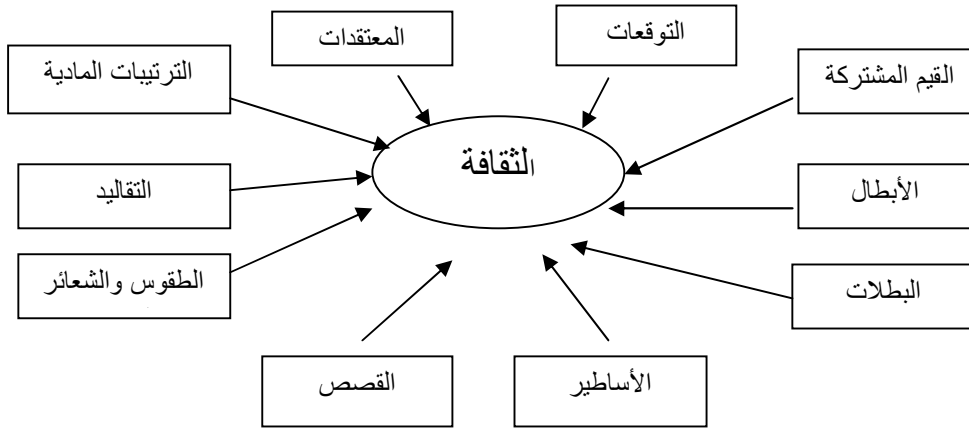
² - موسى خليل، مرجع سابق، ص44.

³ - سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 146.

⁴ - أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص69.

8- الممنوعات :

هي مواضيع لا يجب الخوض فيها و أعمال لا يجب أن تقع فيها،⁽¹⁾ و هي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين و المنظمة ككل.⁽²⁾



شكل رقم (1): المكونات الأساسية لثقافة المنظمة

المصدر: سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 148.

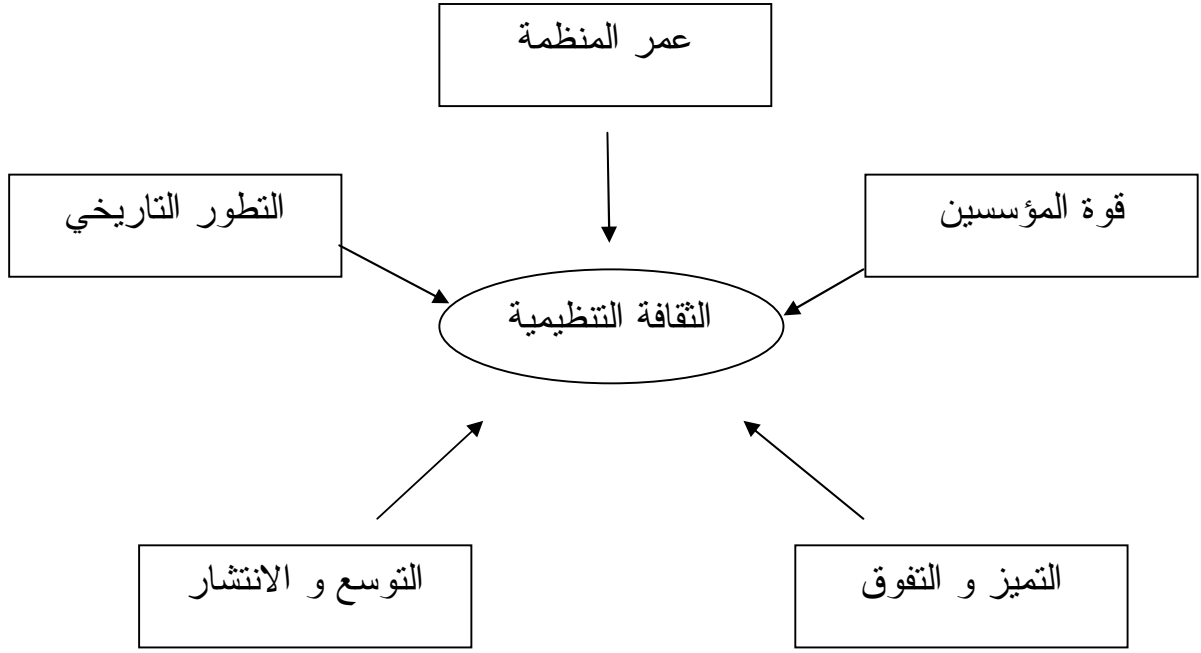
تتعدد و تتباين مكونات الثقافة التنظيمية، و يتوقف عددها و قوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها : (3)

- **عمر المنظمة:** أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
- **قوة المؤسسين:** أي أصحاب رأس المال و المساهمين الأصليين.
- **التطور التاريخي:** أي قصص النجاح و الفشل التي مرت بها المنظمة و كيفية التغلب على حالات الفشل و طرق معالجة الأزمات.
- **التوسع و الانتشار:** فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها و عراقة تاريخها.
- **التميز و التفوق:** سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.

¹-Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Economie d'entreprise, Dalloz, paris, 2004, p 53.

²-السعيد بن يمينة، مرجع سابق.

⁴- سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 148.



شكل رقم (2): الاعتبارات المؤثرة في الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بتصرف

المطلب الرابع: العوامل المحددة لثقافة المنظمة

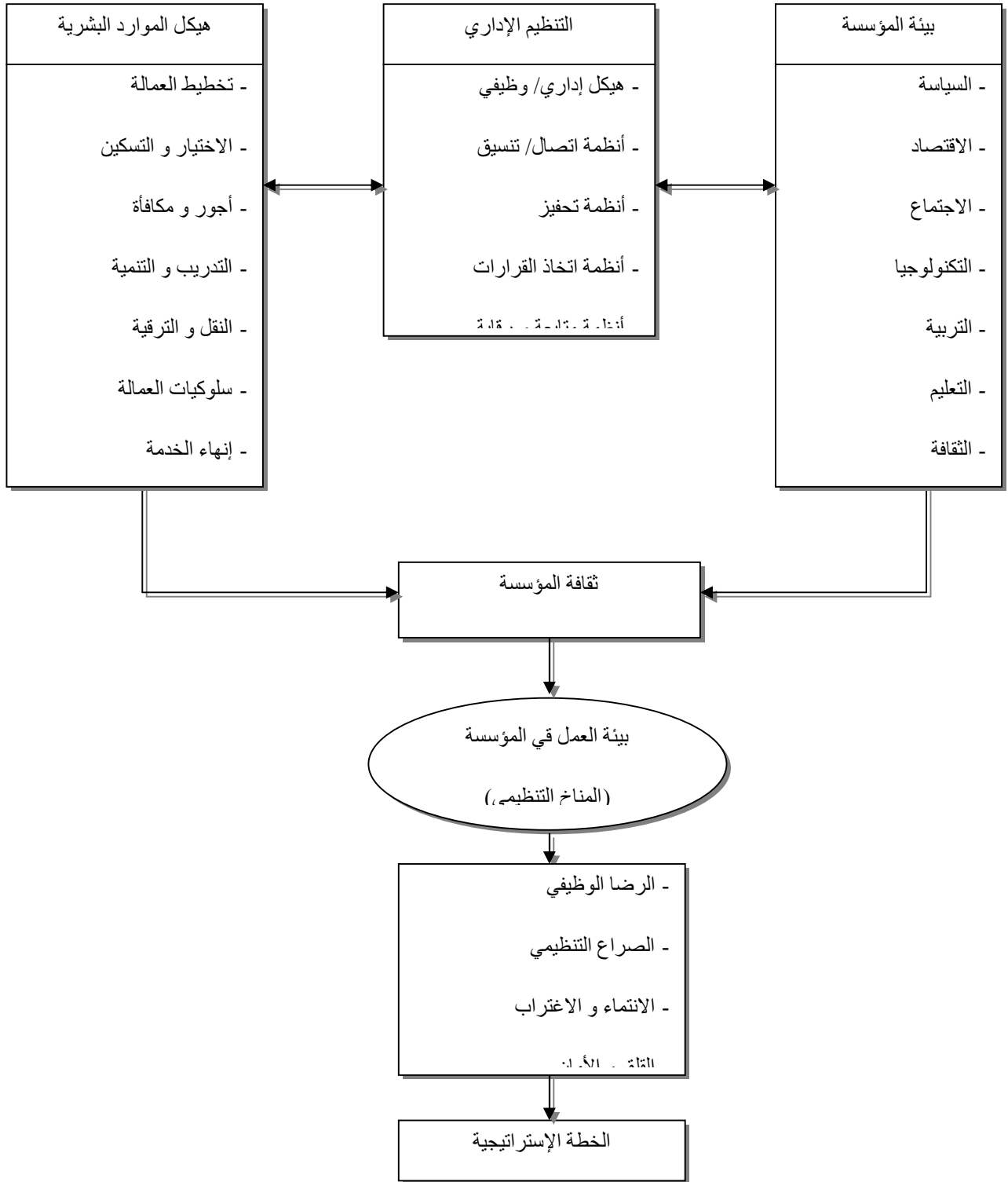
تتشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها: (1)

- 1- الصفات الشخصية للأفراد و ما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع.
- 2- الخصائص الوظيفية و مدى ملاءمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- 3- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات.

4- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية و مالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكه.

- 5- الأخلاقيات و القيم السائدة في المؤسسة و ما تشتمل عليه من قيم و طرق التفكير و أساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية، و عادة تتكون أخلاقيات و قيم المؤسسة مما يلي:
- أخلاقيات و قيم الأفراد التي تستمد من العائلة و الأصدقاء و المجتمع.
 - أخلاقيات و قيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.
 - أخلاقيات و قيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات و ممارسات في المجتمع.

1- جمال الدين محمد المرسي و آخرون. "التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 352.



شكل رقم (3): محددات ثقافة المؤسسة

المصدر: سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 353.

عرفت الثقافة التنظيمية تطور في استعمالها، و تعدد في تعريفاتها و تباين في مكوناتها من حيث العدد و القوة، إضافة إلى العوامل المحددة لها و هذا ما يساهم في خلق التميز في الثقافة التنظيمية للمنظمة عن باقي المنظمات.

المبحث الثالث : مستويات، تصنيف، أنواع الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة و بالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ و إنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبا أو إيجابا، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أو لا بمستوياتها، ثانيا تصنيفاتها، ثالثا أنواعها، و هذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول : مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط و المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع و على مستوى الصناعة أو النشاط. يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل و التفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

1- ثقافة المجتمع :

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة، و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارستها، و يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها و خدماتها و سياستها متوافقة

مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية و القبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.

2- ثقافة النشاط / الصناعة :

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات و مضمون السياسات و نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك و شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها.

3- ثقافة المؤسسة

عادة ما تكون المؤسسات العامة و الحكومية و المؤسسات الكبيرة و البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المؤسسة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.⁽¹⁾

¹-مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص90

المطلب الثاني : تصنيف الثقافة التنظيمية

قامت العديد من الدراسات بتصنيف ثقافة المنظمات وفقا لعدد من المداخل هي :

1- التصنيف البيئي لثقافة المنظمة:

يرى هوفستد أن ثقافة المنظمة هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، و يرى أيضا أن ثقافة المجتمع تؤثر في سلوك المنظمات، و بالتالي فهناك خمس خصائص للثقافة التي قد تسود و تميز المنظمات و التي ترتبط بخصائص مجتمعاتها. و قد توصل إلى مجموعة من الخصائص بعد إجراء استقصاء على 116 ألف موظف لشركة IBM على 41 فرع للشركة بدول مختلفة، هذه الخصائص تتمثل في :

قوة السلطة المرتبطة بالوظيفة: قوة السلطة تشير إلى السلطات التي يتمتع بها الأفراد وفقا لسلطة الوظيفة أو المكانة التي ينتسبون إليها. معناه أن سلوك الأفراد داخل المنظمات يكون موجها للحصول على السلطة أو لاحتلال منصب .

تجنب مخاطر عدم التأكد: كلما كانت المجتمعات غير راغبة في تحمل مخاطر عدم التأكد الناتج عن إتباع طرق جديدة للحياة، كلما اتسمت هذه المجتمعات بالجمود و الثبات و النمطية و عدم التطور و انعدام الرؤية المستقبلية ساد داخل هذه المجتمعات الخوف من المجهول و غير المتوقع و الرضا بالواقع الحالي و الخوف من التطوير أو التغيير و الذي ينعكس دوره على المنظمات فتتسم بنفس سمات مجتمعتها .

الفردية مقابل الجماعية: كلما اتسمت المجتمعات بالنظرة الفردية للأمر و التقدير الفردي للمواقف و القرارات الفردية، اتسمت المنظمات بنفس السمات .

الذكورية مقابل الأنوثة: المجتمعات الذكورية تنسب الكثير من القيم الإيجابية للرجل مثل قيم التنافس، الحزم، الطموح و القدرة على تكوين الثروات و التقييم الموضوعي للأمر،

و بالتالي تهتم هذه المجتمعات بإعطاء المناصب القيادية للرجل و تنمية قدراته أكثر من المرأة و تنعكس هذه النظرة داخل المنظمات في الترقيات و الحصول على المراكز القيادية.

¹ - أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص52،53،54.

التوجه طويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل: حيث تهتم المجتمعات التي تتوجه بخطتها و استراتيجياتها و طرق التفكير طويل الأجل لإعطاء أهمية قصوى لمفهوم الزمن و دوره، حيث تسود داخل هذه المجتمعات قيم البقاء و النمو و التطوير و الابتكار بعكس المجتمعات التي تهتم بالواقع الحالي أو التي تحاول أن تكون امتدادا لماضيها.

2- الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي: ⁽¹⁾

قام (Deal et Kennedy) بقياس ثقافة المنظمات من حيث توفر العنصرين التاليين:

- **التغذية المرتدة:** كلما استطاعت المنظمة أن تجمع المعلومات عن التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية كانت الاستجابة سريعة و كانت المنظمة أفدر على مواجهة هذه التغييرات و تطوير نظمها وفقا لمتغيرات البيئة المحيطة.

- **المخاطرة:** حيث يجب التفارقة بين المنظمات التي لا ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطرة، و التي تحاول دائما الإبقاء على نظمها و سياساتها كما هي خوفا من مخاطر عدم التأكد، و بين المنظمات التي تضع الخطط و الإستراتيجيات البديلة لمواجهة مخاطر عدم التأكد المستقبلية. ووفقا لهذين العنصرين قسم الكاتبان الثقافة التنظيمية لأربعة أنماط هي كالتالي:

ثقافة سريعة الاستجابة: هي المنظمات التي تعمل في بيئات سريعة التغيير و تتميز بسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، و هي تهتم أيضا بمكافأة الأداء المتميز و الاستعداد لتحمل المخاطر.

من أمثلة هذا النوع المنظمات الجماهيرية مثل أقسام الشرطة و المستشفيات و منظمات إدارة الأوراق المالية و الأصول و المنظمات الموجهة تكنولوجيا.

ثقافة العمل الجاد: المنظمات في هذا النمط تتميز بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية .

نجد هنا المنظمات كبيرة الحجم التي تحاول تقديم خدمة على درجة عالية من الجودة

1- أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص59، 60 .

و التي تهتم بتكوين و تشجيع العمل الجماعي.

ثقافة البناء: و هي المنظمات التي تهتم بالتطوير و الرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبيا حتى تجنى ثمار هذا التطوير، و المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة تكون موجهة بالتطوير و الابتكار و التحديث مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية (مشروعات الكشف عن البترول أو الثروات الطبيعية أو المشروعات العسكرية المهتمة بتطوير الأسلحة الحربية).

ثقافة البقاء: هذا النوع من المنظمات قليل الاستجابة للتغيرات البيئية و الاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف أما في هذا النمط نجد المنظمات البيروقراطية التي تهتم بأداء الأعمال في الوقت الحاضر أكثر من التوجه إلى الأداء المستقبلي.

3- الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي: (1)

و في تصنيف آخر أشار (handy,1985) إلى أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالبنيان التنظيمي، و بالتالي فقد صنفها إلى:

الثقافة الديناميكية: المنظمات في هذا النوع تتميز بإلزام العاملين و الإدارة بمجموعة محدودة من القواعد مع اعتماد أقل على النظم البيروقراطية و الاعتماد على القدرات و المهارات الفردية و على شخصية العاملين و المرونة في التصرفات و اتخاذ القرارات التي تناسب المواقف التي تمر بها المنظمة، هذه السمات تكسب المنظمة قدرات تنافسية في بيئة العمل.

الثقافة النظامية: حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات و المسؤوليات، فهي تتبع من مراكزهم أكثر من اعتمادها على خبراتهم و قدراتهم. هذه المنظمات تعطي احتراماً و تقديراً أقل للمهارات و الأفكار الإبتكارية.

الثقافة الوظيفية: حيث تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة، كما أنها تحدد

¹ - أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص61،62.

الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، و قوة الفرد تستمد من الخبرة و المهارة و القدرات التي يتمتع بها و التي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه.

الثقافة الفردية: تسود هذه الثقافة في المنظمات التي يشعر كل فرد فيها بأنه أكبر و أهم من المنظمة نفسها، و هي تعاني من وجود فروق كبيرة بين اهتمامات و اتجاهات كل فرد، مما يعكس وجود فروق قيمية تعوق إرساء ثقافة إيجابية.

المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لدرجة قوتها

1- أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك من يرى أن لثقافة المنظمة عدة أنواع، أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة إلا أنه هناك إجماع على نوعين أساسيين هما: (1)

أ- الثقافة القوية:

تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالثقة و القبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

و هي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها و مطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض و عدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها.

ب- الثقافة الضعيفة:

يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

2- العوامل المحددة لدرجة قوة ثقافة المنظمة:

نعني بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة و تأثيرها في حياة المنظمة، (2) و درجة القوة هذه تعتمد على عاملين أساسيين هما: (3)

¹-مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص83.

²-عبد العزيز صالح بن جبثور، مرجع سابق، ص 200.

³-حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص268.

أ- الإجماع أو مدى المشاطرة:

لنفس القيم و الاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم و الاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، و مشاركة واسعة لنفس القيم. و يتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

- تنوير العاملين و تعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة و كيفية العمل بها.
- نظم العوائد و المكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد و المكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم و تفهمها.

ب- الشدة:

و يشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم و الاعتقادات الحيوية، و تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة و قوة هذا التمسك. و هكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم و الاعتقادات الحيوية و التمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.

من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة بمنظمة يتحدد بمجتمعها، النشاط الذي تزاوله هذه المنظمة، طبيعة هذه المنظمة، كما أنه هناك تصنيفات للثقافة تتحدد وفقا للمداخل الثلاث التي تعرفنا عليها، إلا أن الاتفاق كان على نوعين للثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: وظائف، أهمية، و خصائص الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمة، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة، فحسب بيتر و وترمان (Peters & Werman) أن سر نجاح المنظمة في سيطرتها و سيادتها، هو تماسك و ترابط الثقافة التنظيمية، فيمكن توضيح ذلك من وظائفها، أهميتها و خصائصها. (1)

المطلب الأول : وظائف الثقافة التنظيمية(2)

يرى كل من Pederson & Scrensen أن للثقافة أربع وظائف، وهي كالتالي:

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

كما نجد Wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:

- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.

- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

¹⁻ يوسف جغلوي، أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، <http://knol.google.com> بتاريخ 2011/01/27.

²⁻ السعيد بن يمينة، مرجع سابق.

يمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي: ⁽³⁾

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: أن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- و بتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/ الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

1-حسين حريم، مرجع سابق، ص265.

المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات و الاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة. (1)

و ذلك أيضا لما للثقافة التنظيمية من تأثير على أداء الأفراد و الأداء الكلي للمنظمة و يتضح هذا التأثير في أن الثقافة الواضحة و القوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة و فهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، توفير الإطار الثقافي المناسب، الاستقرار في العمالة و يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، و وجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا. (2)

يمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي : (3)

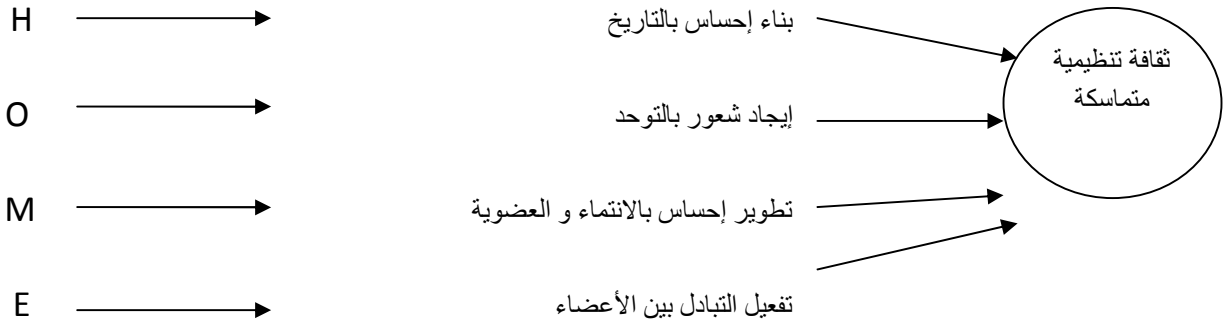
- بناء إحساس بالتاريخ (**History**) : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة.
 - إيجاد شعور بالتوحد (**Oneness**) : فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار، و تقوي الاتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي.
 - تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء (**Membership**) : و تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و تقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم .
 - زيادة التبادل بين الأعضاء (**Exchange**) : و هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.
- و من الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا و شعوراً بالتوحد العائلي المترابط.

1- حداوي وسيلة، "دائرة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة 2004 – ص- 45

2- سيد محمد جاب الرب، مرجع سابق، ص139.

3_ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل"، دار وائل للنشر 2007 ص 296.

و يمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي :



شكل رقم (04) : أهمية الثقافة التنظيمية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص296.

المطلب الثالث : خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية: (1)

الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين.

و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار.

- الجانب السلوكي : عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة.

- الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة.

الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها(كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من تم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة، و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص، و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص .

الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.

¹ - مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص77.

الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها، إضافة إلى الخصائص التي تتصف بها، و بتحقيقها لأهميتها، وظائفها، خصائصها تصبح ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/ الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل

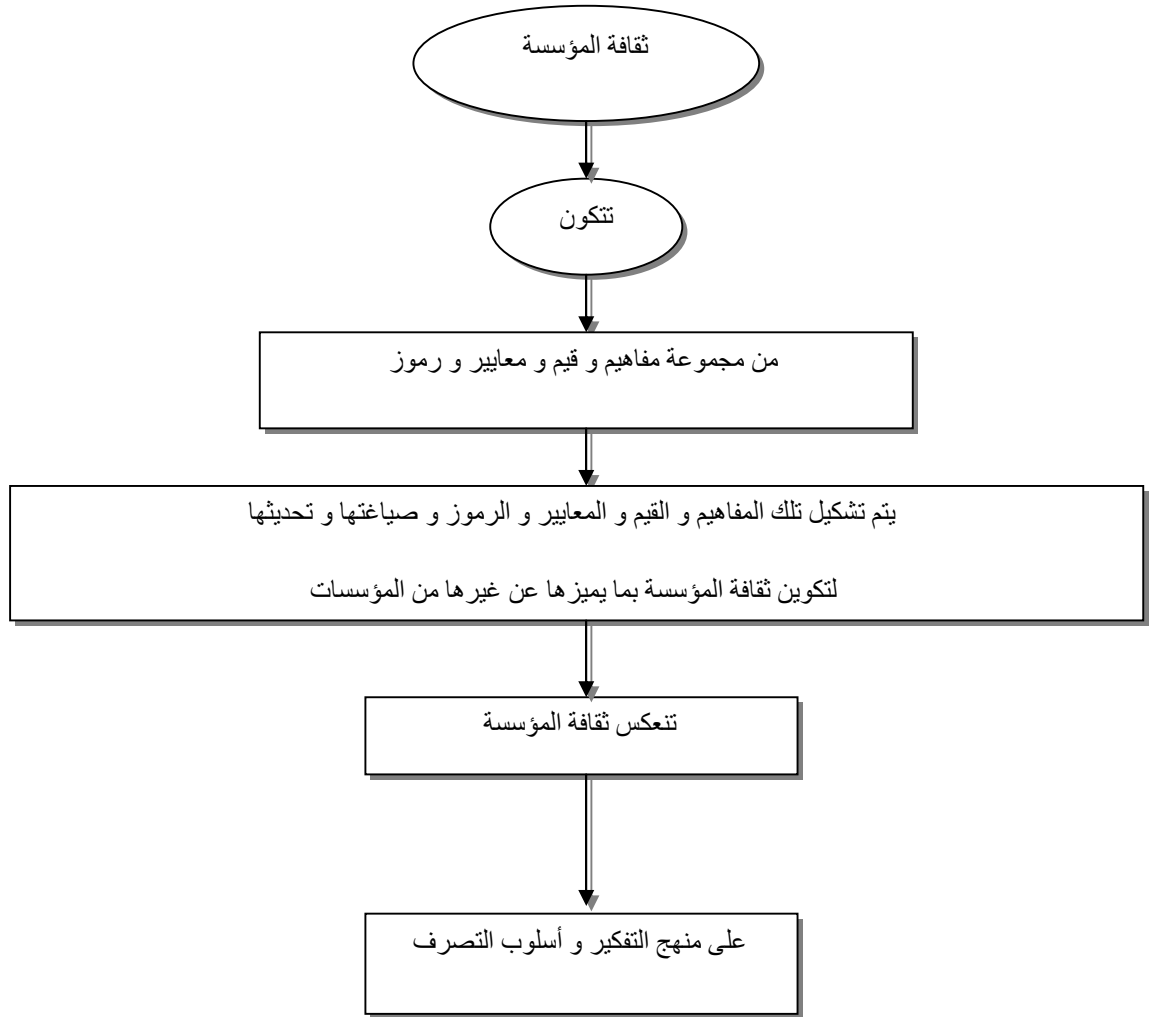
المبحث الخامس: تشكل الثقافة التنظيمية، طرق التعبير عنها، وآثارها على المنظمة

الثقافة التنظيمية هي ذلك المركب الذي يتكون من مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل هذه الثقافة، وهذا وفق مجموعة من الآليات الرئيسية، كما أن لهذه الثقافة انعكاسات و آثار على المنظمة وهذا ما سيتم التطرق له من خلال: أولاً آليات خلق الثقافة التنظيمية، ثانياً طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية، ثالثاً أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.

المطلب الأول آليات خلق الثقافة التنظيمية

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت آمنة وأقوى. وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة. حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة. إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

و يمثل الشكل التالي تشكل ثقافة المؤسسة :



شكل رقم (05): تشكل ثقافة المؤسسة

المصدر: جمال الدين محمد المرسي و آخرون، مرجع سابق، ص 359.

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي: (1)

1- إجراءات اختيار الموظفين.

2- الممارسات الإدارية.

3- طرق التنشئة المتبعة.

¹ - أحمد الكردي، الثقافة التنظيمية،

1- اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية . ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية ، وخلفيات ثقافية ، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها.

2- الممارسات الإدارية:

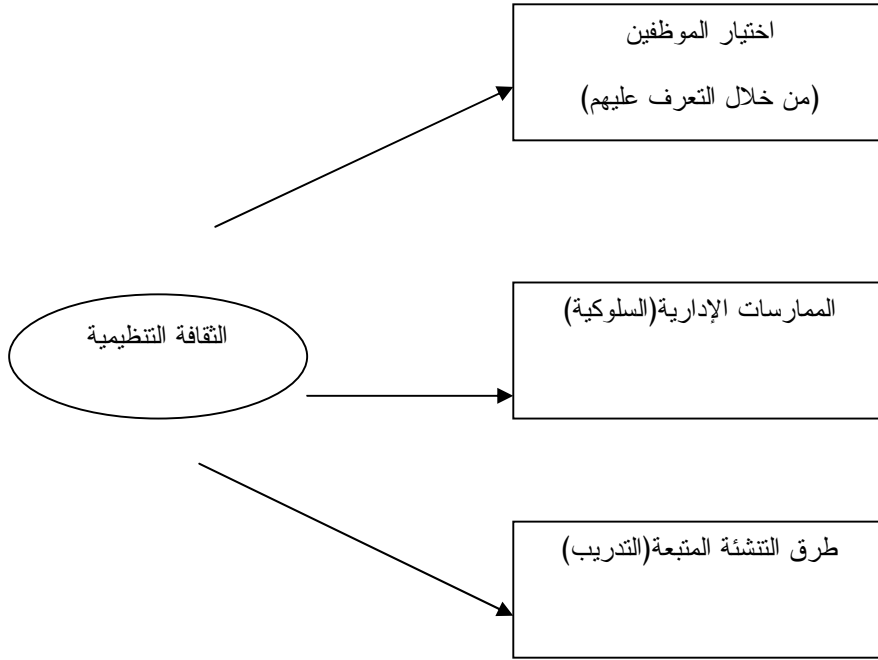
إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح. ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً. إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

3- التنشئة والتطبيع:

يلزم لتنشئة الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتقنين بعملية التدريب. فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم

المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماسي مع القيم الثقافية السائدة.

و يمثل الشكل التالي آليات تشكيل الثقافة التنظيمية :



شكل رقم(06): آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة (بتصرف).

المطلب الثاني : طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية

من طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية نذكر: (1)

1- الطرق النظامية في عمل الأشياء:

توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة، الأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع و طبيعة السلوك المقبول، التصرف الايجابي، و الموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج إنجاز الأعمال.

2- المعاني المشتركة لمجاميع العمل :

تتضمن المعاني المشتركة لمجاميع العمل، قواعد و إجراءات العمل و معايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة و مجاميع العمل. تمثل هذه المعاني غايات مشتركة و نتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.

3- القيم الجوهرية الكاشفة:

يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة و التي تظهر تأثير عميق على مواقف و سلوك المدراء و الأفراد، و تعتبر محور تركز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون ممثلة بالجودة، المتانة و الثقة، أو التميز و الإنفراد كل شيء. الرؤيا الإستراتيجية و الفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال، و اتجاه العاملين، المستفيدين و المنافسين.

كل هذه الأبعاد الأنفة الذكر لا تمثل في حد ذاتها " ثقافة المنظمة " و لكنها ببساطة تعكس المستوى العميق من الافتراضات و المعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، و بالتالي تظهر بأشكال متنوعة و متغيرة.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 238.

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدواراً عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة و الأداء، و الإبداع و الالتزام، كما أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية و سلبية.

1- الثقافة و فعالية المنظمة

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Waterman و Peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء و الإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، و السلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز و الحكايات و المراسيم و الطقوس. و يرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، و ذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز و الأداء الأفضل، و أن تكون نادرة، و غير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و المواءمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها و إستراتيجيتها و التقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم و المعايير و التقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات البيئية. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة و الإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة و داعمة لإستراتيجية المنظمة، و أن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، و إلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل.

و على الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما و معايير و تقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

2- الثقافة و الهيكل التنظيمي:

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، و الاتصالات) و أن مواءمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة. حيث إن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد، و تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول، و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، و نتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

3- الثقافة و الانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية، و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة، و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج ايجابية عليها.⁽¹⁾

4- أثر الثقافة التنظيمية على العاملين :

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي: (2)

1- تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة حيث إن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية و كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

¹- حسين حريم، مرجع سابق، ص 274، 275.

²- نورة عبد الرحمان، مرجع سابق.

- 2- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.
- 3- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
- 4- تمم العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

يمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية هي : إجراءات اختيار الموظفين، الممارسات الإدارية، طرق التنشئة المتبعة، فتظهر هذه الثقافة التنظيمية في طرق التعبير عنها، فهي تعكس المستوى العميق من الافتراضات و المعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، و بالتالي يظهر أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمة و الأداء.

المبحث السادس : تغيير الثقافة التنظيمية

رغم أن ثقافة المنظمة تتأصل في افتراضات وقيم المنظمة المتقاسمة، إلا أنها تخضع لعملية التغيير التي تقوم بها المنظمات المتميزة بين فترة وأخرى، وذلك من خلال نوعين من التغييرات حسب رؤية روجر بينيت (Bennett) وهما: (1)

أولاً: التغييرات الداخلية: والتي يمكن أن تتمثل في أربعة عوامل لتغيير ثقافة المنظمة هي: إدخال أفراد جدد (دماء جديدة) في المنظمة، وبرامج الحوافز المشجعة للمداخل وطرق العمل الجديدة، وتبني الأفكار الجديدة (التي تغير منتجات أو خدمات أو عمليات الشركة) ، وأخيراً ترقية الأفراد ذوي الاتجاهات الثقافية المرنة والملائمة.

ثانياً: التغييرات الخارجية: وتتمثل في الظروف الجديدة المحيطة بالمنظمة والتي تفرض عليها اتجاهات جديدة في التفكير والعمل، وتستدعي تغييراً جدياً في ثقافة المنظمة .

و للتعرف أكثر على تغيير الثقافة التنظيمية سنتطرق أولاً لمفهوم التغيير الثقافي، ثانياً العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي، ثالثاً مداخل و مراحل عملية التغيير الثقافي.

المطلب الأول مفهوم التغيير الثقافي

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبية وخصائص أعضاء المنظمة، ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الكائن وهويته فعند تغييرها نلقى نوعين من العقبات :

- عقبة الخوف للقيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.

- عقبة الرفض للأفراد بسبب ذلك الخوف.

ونظراً لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في

¹ - ثقافة الابتكار في المنظمات، -1-EBTEKAR2-0-0/EBTEKAR2-1- http://www.mawhiba.org/EBTEKAR/EBTEKAR2-0-0/EBTEKAR2-1- بتاريخ 2011/02/15. 0/subjects/Pages/sdetail.aspx?str=106,042909c4-1472-470d-8ee7-310f2496b165,1

التغيير بل إنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة فعلية ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير⁽¹⁾، و أن تجعل أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة يشعرون بأهمية إجراء التغيير في منظماتهم و يدركون دلالة ذلك.⁽²⁾

فالتغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي،⁽³⁾ إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع و دفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لنتلاءم مع التحولات المستمرة.⁽⁴⁾

¹ - نورة عبد الرحمن، مرجع سابق.

² - دان كوهين، "أسس التغيير التنظيمي، دليل عملي ميداني أساليب و أدوات إدارة التغيير في المنظمات"، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2009، ص30. ترجمة و تعريب معتز سيد عبد الله.

³ - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL بالمسيلة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تحت إشراف: أ.د صالح صالح، جامعة مسيلة 2006.

⁴ - السعيد بن يمينة، مرجع سابق.

المطلب الثاني : العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي

- لنجاح عملية التغيير الثقافي لابد من توفر مجموعة من العوامل و الظروف الضرورية لتسهيل هذه العملية و المتمثلة في: (1)
- التغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوفر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه.
 - مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ التوسع، و كذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
 - عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
 - حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
 - قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين و شدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.
 - غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. و هذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.
 - طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة: (2) يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان حدوثها، طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها. فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير، إذا كانت المنظمة في مرحلة تهدد وجودها، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق.

¹- حسين حريم، مرجع سابق، ص270،271

²- محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة و التنظيم"، دار وائل للنشر، 2008، ص 383.

المطلب الثالث : مداخل و مراحل عملية التغيير الثقافي

1- مداخل التغيير الثقافي

تتصف ثقافة المنظمة بالتغير و الديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية و تتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة و خصائص أعضاء المنظمة، و لإحداث هذه التغيرات تستخدم الإدارة أحد أو كلا المدخلين التاليين: (1)

مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:

هنا يكون الدور القيادي في تغيير الثقافة للإدارة العليا و ذلك من خلال تقريرها بأن السلوكيات و القيم الجديدة التي تريد نشرها يجب أن تراعى بدءاً بالإدارة العليا نفسها، و المشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم و المعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم و هذا قد يؤدي إلى المقاومة و المعارضة، و قد يؤدي إلى أن تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة ميزة هذا المدخل هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة.

مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة:

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، و أخذ توصياتهم و اقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، هذا المدخل تنفيذه مقارنة بالمدخل السابق بطيئاً، إلا أنه يدوم لفترة أطول لأن العاملين اشتركوا في عملية التغيير و أصبحوا ملتزمين بها.

2- مراحل التغيير الثقافي

إن مراحل التغيير الثقافي هي سبعة، و هذه المراحل منطقية و متتابعة وصولاً إلى التغيير الثقافي المستهدف للمنظمة ككل و هذه المراحل هي: (2)

¹- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 91، 92.

²- سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 168، 169، 170.

المرحلة الأولى : دراسة و تحليل الثقافة الحالية من خلال:

- تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة.
- تحديد المكونات الثقافية الحالية الأكثر تأثيراً.
- التعرف على المكونات الثقافية الأقل تأثيراً.
- التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة.
- تحديد انسجام و رضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.
- التعرف على درجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية و عملاتها.

المرحلة الثانية : التعرف على حجم التغيرات التنظيمية المطلوبة من خلال :

- تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا- أفراد - مهام).
- تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر.
- تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغيرات ثقافة أو لا.
- تحديد مدى انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات و آراء الأفراد.
- تحديد توقيت هذا التغيير و متطلباته الأخرى و التي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.

المرحلة الثالثة : تحديد مستويات الثقافة المرغوب في ضوء المرحلة السابقة

- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.
- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة و هي :
 - الأهداف التنظيمية.
 - أهداف العاملين.
 - متطلبات العملاء.
 - البيئة التنافسية.
- تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

المرحلة الرابعة : تحديد الفجوة الثقافية و ذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة

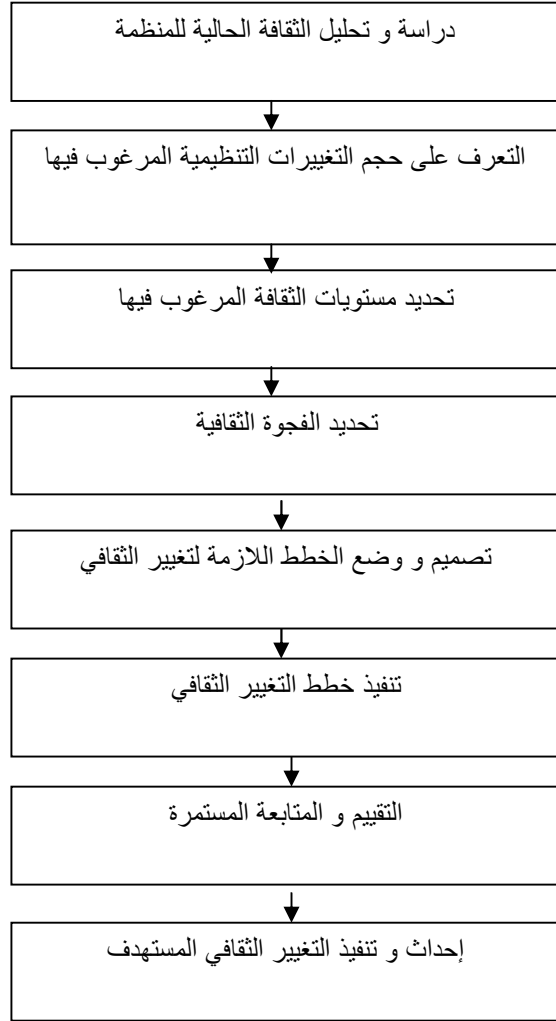
و الأولى و التعرف:

- عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة و كبيرة أم ضيقة و محدودة.
- عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير أم المتوسط أو الطويل.
- عما إذا كانت تتوفر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.

المرحلة الخامسة : تصميم و وضع الخطط و الإستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم و تعديل استراتيجياتها المتنوعة لتتسجم مع التغيير الثقافي و لتساهم في سرعة تنفيذه، و من أهم الإستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي ما يلي :

- إستراتيجية الاختيار و التعيين.
 - إستراتيجية التدريب و التطوير.
 - إستراتيجية المكافآت و الحوافز.
 - إستراتيجية تقييم الأداء.
 - إستراتيجية تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة كالسكن، و العلاج، و التأمين .
- المرحلة السادسة : تنفيذ خطط التغيير الثقافي، أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت، و يجب أن يكون التنفيذ مرتبطاً بـ :**
- برنامج زمني للتنفيذ.
 - تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي، و إن كان يفضل البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء بالتغيير التنظيمي، لأن الأول يمهد للثاني.
 - مراقبة درجات رضا أو مقارنة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها.
- المرحلة السابعة : التقييم و المتابعة المستمرة، و ذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف، و يمكن استخدام المؤشرات التالية :**
- درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.
 - معدل دوران العمل.
 - درجات رضا العاملين و التعرف على ولائهم و انتماءاتهم التنظيمية.
 - الاستقرار التنظيمي في اللوائح و الإجراءات و السياسات.
 - تكلفة التغيير المستهدفة و الفعلية.
 - تحليل التكلفة و العائد للتغيير.
 - رضا العملاء.
 - التحسن الذي طرأ على الإنتاجية و المبيعات و الربحية.
- و يمثل الشكل التالي مراحل التغيير الثقافي



شكل رقم (07): يوضح مراحل التغيير الثقافي

المصدر: سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 165.

تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها ، و ذلك من خلال نوعين من التغييرات و المتمثلة في التغييرات الخارجية و الداخلية، و لنجاح هذا التغيير لأبد من توفر مجموعة من العوامل المساعدة و قد أشرنا إليها، و هذا التغيير يتم عبر مدخلين و سبعة مراحل تم التطرق لها.

المبحث السابع : إشكالية التنوع الثقافي

إن كبر حجم المنظمات و تعقدتها داخل مجتمعاتها المحلية، و ما نجم عن ذلك من اتساع الأسواق المحلية و زيادة حدة المنافسة المحلية أيضا، جعل هذه المنظمات تخرج من نطاقها المحلي و تتجه إلى الدول و المجتمعات الأخرى على النطاق الدولي، و قد ترتب على ذلك ظهور ما يسمى بالشركات المتعددة الجنسيات، و قد أدى كل ذلك إلى تنوع و تعدد العمالة التي تعمل في هذه المنظمات سواء في الدول الأصلية أو الدول المضيفة، و ترتب على عملية التنوع هذه مشكلات عديدة في إدارة مختلف النوعيات البشرية من مختلف الأعراق و الأنساب و الإيديولوجيات و الثقافات المتعددة، و من هنا يقع على الإدارة العليا عامة و إدارة الموارد البشرية خاصة دور كبير في صهر مختلف ثقافات العاملين و دمجها في ثقافة المنظمة⁽¹⁾، و لفهم إشكالية التنوع الثقافي في المنظمات سنحاول التطرق إلى: أولا مفهوم التنوع الثقافي، ثانيا إشكالية التنوع الثقافي حول قيمة العمل و دوافعه، ثالثا إشكالية التنوع الثقافي حول السلوك التنظيمي.

المطلب الأول : مفهوم التنوع الثقافي⁽²⁾

إن وجود التشابه الظاهري في كثير من أوجه الحياة البشرية، كالولادة و الوفاة و تملك الحواس و وحدة التكوين الجسدي العام و ما اتصل بذلك، لا ينفي أن الناس أنفسهم خلقوا مختلفين. و لعل الثقافة بشموليتها لكثير من الجوانب الحياتية تعد من أهم العناصر أو الأبعاد التي يتباين الناس حولها .

و من أوائل الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة التنوع الثقافي بين الأفراد،

دراسة (Kluckolm et Strodtbeck, 1961)، التي أشارت إلى إمكانية التمييز بين الثقافات المختلفة بناء على العديد من العناصر ذات الطبيعة الثقافية، حيث حدد الباحثان ستة أبعاد أساسية يمكن أن تساعد في فهم التباينات الحاصلة بين الثقافات المختلفة، و هذه

⁻¹ سيد محمد جاب الرب، " موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية"، 2009، ص 173.

² - عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 133 إلى 136.

الأبعاد هي :

- كيفية النظر إلى الإنسانية أو البشر.
 - كيفية النظر إلى الطبيعة.
 - مداخل الأفراد في العلاقات الشخصية.
 - كيفية النظر إلى التقدم و الإنجاز.
 - كيفية النظر إلى الزمن.
 - كيفية النظر إلى المساحة أو الفراغ الجغرافي .
- و تعد دراسة (Hofstede، 1984) بحق من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، فقد خلصت هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول الأبعاد الخمسة الآتية :
- مدى تقبل المجتمع لتوزيع غير المتساوي للقوة و النفوذ بين أفراده.
 - مدى تجنب الأفراد للمخاطرة و عدم التأكد.
 - مدى توجه الأفراد نحو الذكورية مقابل الأنثوية.
 - مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية.
 - مدى التوجه بالحاضر في مقابل التوجه بالمستقبل.

أما (Maremont،1990) فقد أشار أن الثقافات تختلف فيما بينها في علاقة كل منها بالبيئة المحيطة بها و نظرتها إليها. فهناك بعض الثقافات كالولايات المتحدة

الأمريكية و كندا تسعى للتأثير في البيئة المحيطة بها و السيطرة عليها بطرق عديدة مثلا المغالاة في تسميد المحاصيل و رشها بقاتلات الحشرات و القوارض لرفع مستوى المحصول. بينما هناك ثقافات كالثقافة الآسيوية تميل التسليم للبيئة من خلال زراعة المحاصيل في الوقت و المكان المناسبين.

إن هناك اختلاف في سلوك الأفراد عبر المنظمات و الثقافات المختلفة، و يأخذ هذه

الفرضية في الاعتبار أمكن لبعض الباحثين التوصل إلى خمسة استنتاجات⁽¹⁾

¹ - محمد صالح الحناوي،،راوية محمد حسن،"السلوك التنظيمي"، الناشر مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية،1998، ص 358، 359.

أولاً: يختلف السلوك في المنظمات عبر الثقافات المختلفة، و بناء على ذلك فإن الأفراد في الشركات أو المنظمات اليابانية أو الأمريكية، أو المصرية لهم اتجاهات و نماذج سلوكية مختلفة عن بعضهم البعض.

ثانياً: تعد الثقافة في حد ذاتها سببا رئيسيا للاختلاف في السلوك.

ثالثاً: بالرغم من الاختلافات السلوكية بين الأفراد العاملين في المنظمات و الثقافات المختلفة (الاختلاف في الاتجاهات، الدافعية)، إلا أن المنظمات نفسها قد لا يكون بينها اختلاف من ناحية تصميمها و التكنولوجيا المستخدمة فيها، و على هذا فإن الممارسات الإدارية تتجه إلى أن تكون متشابهة بصفة عامة و هذا بالرغم من اختلاف الأفراد العاملين داخل المنظمات.

رابعاً: إن نفس المدير يتصرف و يسلك بطريقة مختلفة في الثقافات المختلفة. فالمدير قد يتبنى مجموعة من التصرفات و السلوك عندما يعمل في اليابان مثلاً، ثم يتغير هذا النمط السلوكي عندما ينتقل للعمل في دولة أخرى مختلفة في ثقافتها مثل أمريكا.

خامساً: يمكن للتنوع الثقافي أن يكون مصدراً لتفاعل الثقافات المختلفة مما يزيد و يدعم الفعالية التنظيمية.

المطلب الثاني : إشكالية التنوع الثقافي حول قيمة العمل و دوافعه

ترجع إشكالية التنوع الثقافي حول قيمة العمل و دوافعه إلى ما يلي:

1- التنوع حول معنى العمل و قيمته

يمثل تباين أو تنوع الأفراد حول مفهوم العمل أو دوره كقيمة حياتية في حد ذاته، من النقاط شديدة الصلة بمسألة حفز أو دفع الموظفين، و يعد من أكبر الإشكاليات التي يجب أن يأخذها المدير بعين الاعتبار عند تحديد آليات الدفع و الحفز التي يجب اعتمادها.

و من أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال دراسة معنى العمل (Mow، 1987). ففي مسح ميداني غطى على ما يزيد عن 8000 موظف منتشرين في عدد من الدول، وجد أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في النظر إلى العمل كقيمة مركزية أو أساسية في حياة كل منهم.

2- التنوع الثقافي حول دوافع العمل

هناك تباينات بين الأفراد حول الدوافع التي تدفع بهم نحو الانخراط في العمل، إذ تكون هذه الإشكالية أكثر حدة عند التنقل السريع للموارد البشرية و توجيهها نحو العالمية، إذ أنه من الضروري تحليل الأبعاد الثقافية الداخلة في مواقف فرق العمل و تشخيص و توصيف نقاط التباين و التماثل الثقافي بين أعضاء تلك الفرق و العمل على وضع آلية الدفع المناسبة و التي تتماشى مع هذه الأبعاد.

و هذا ما أشار إليه (Kagitcibasi et Berry ، 1989) أنه على الرغم من أن النظريات مثل نظرية ماسلو للحاجات التي تسعى نحو تعميم القول بأن الأفراد يمرون عبر مراحل معينة في سعيهم الذائب نحو درجات عالية من النمو الشخصي و إثبات الذات، إلا أن الفروق الثقافية بين البشر تحول دون هذا التعميم.

3- التنوع الثقافي حول تقييم الأداء و الحفز

هناك تباينات بين الأفراد حول فكرة تقييم الأداء من حيث فلسفتها، أهدافها، و مضامينها، و كذلك الأمر بالنسبة لآليات حفز العمال و مكافأتهم أو تعويضهم عما يبذلونه من جهود في العمل، كل هذه التنوعات الناتجة عن الاختلافات الثقافية بين الأفراد صارت تتطلب من المديرين الذين يعملون في مواقف التنوع الثقافي البحث عن آليات و استراتيجيات التعامل مع هذا التنوع و بما يحقق أفضل مستويات الكفاءة و الفعالية في المورد البشري.

¹ - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 162 إلى 173.

المطلب الثالث: إشكالية التنوع الثقافي حول السلوك التنظيمي

بمعنى إرجاع إشكالية التنوع الثقافي حول السلوك التنظيمي إلى ما يلي: (1)

1- تنوع التواصل بين الأفراد

يعد التواصل و تحقق الفهم المشترك بين عناصر العمل متنوعة الثقافات من أهم العوامل المساعدة في إنجاح المؤسسات التي تعمل في مواقف ذات طبيعة دولية، و في نفس الوقت فإن منظومة الاتصالات داخل المؤسسة بتعقيدها النفسية و التقنية المعروفة، تزداد حدتها بشكل ملحوظ في حالة التباين الثقافي بين المتواصلين، و من أهم معوقات التواصل بين عناصر العمل المتباين ثقافياً ما يلي:

- التنوع اللغوي

- تنوع التواصل غير الشفهي

- تنوع الأعراف و المسلمات الاجتماعية

- مشاكل الإدراك و القولية

- مشكلة التعالي العرقي

2- التنوع حول العمل الجماعي

تتعدد المواقف التي تجد فيها المنظمة نفسها منخرطة في محيط دولي أو ممارسة لأنشطة ذات طبيعة تتطلب صهر العديد من الثقافات المتنوعة في فريق عمل جماعي متناسق، هذا يتطلب من المنظمة الراغبة في تكوين فرق عمل تمارس أنشطتها بفاعلية عبر الحدود الدولية أن يكون لديها وعي أو حساسية عالية بالأبعاد الثقافية التي تتشكل داخلها و تحيط بها و أن يكون لديها مقدرة عالية على إدارة و تنمية عمليات التعلم لإكساب فرق العمل بها المهارات اللازمة لمعالجة المسائل المعقدة.

3- التنوع حول الأنشطة و الأنماط القيادية

إن النمط القيادي السائد في دول أو ثقافة معينة يتأثر مباشرة بمنظومة من المتغيرات ذات الطبيعة الثقافية مثل الأعراف و القيم و التاريخ و النظم السياسية

¹ - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص177 إلى 210.

و الاقتصادية و الاجتماعية المميزة للموقف. انطلاقا من هنا يمكن الإشارة إلى أن التعمق في دراسة تأثير التباين الثقافي على ممارسة الأنشطة و الأنماط القيادية يتطلب التركيز على المجموعات الأربع من التنوعات الثقافية و هي كالاتي :

التنوع في هياكل القيم الشخصية لدى القادة.

التنوع في خلفيات القادة العلمية و التربوية.

التنوع في مهارات التعامل الشخصي لدى القادة.

التنوع في مهارات القادة في اتخاذ القرارات.

المشكلة لا تكمن في التنوع الثقافي في حد ذاته، حيث أنه واقع لا محالة و ضرورة ليس مذها فكاك، و إنما المشكلة الحقيقية تكمن أساساً في مدى إيجابية النظرة إلى التنوع الثقافي ، لأن قيمته تزداد من خلال الترحيب به و تشجيعه و رعاية الجوانب المختلفة بين الأفراد حتى يمكنهم تطوير مواهبهم الفردية و لكي يكونوا أكثر كفاءة و فاعلية في المنظمة.⁽¹⁾

¹ - سيد محمد جاب الرب، مرجع سابق ص 178

خلاصة الفصل

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، و لهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها. من خلال التعرف على تطورها، تعريفاتها، مكوناتها، العوامل المحددة لها، الآليات الرئيسة لتشكيلها، مستوياتها، تصنيفاتها.

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل و بالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمة و الأداء.

و نظرا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها، تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لذلك و من الأمثلة على ذلك ظهور التنوع الثقافي في المنظمة.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي و هذا ما سنتعرف عليه في الفصل التالي.

الفصل الثاني

تمهيد

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها، وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الفنية، وتنمية المبادرة والإبداع لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك الإيجابي لدى العاملين⁽¹⁾، وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الرضا الوظيفي من خلال المباحث التالية :

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

ثانياً: مسببات، نواتج الرضا الوظيفي و قياسه

ثالثاً: نظريات الرضا الوظيفي

رابعاً: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

¹ - <http://www.altaknyia-qms.com/vb/showthread.php?t=864> بتاريخ 2011/03/07.

المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

يمثل العمل جزء هام من حياتنا، و بمرور الوقت داخل هذا العمل شكل كل فرد مجموعة من الآراء و المعتقدات و المشاعر حول هذا العمل، و هذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل.⁽¹⁾ فما المقصود بالرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، ما طبيعته، وما هي عوامل الرضا الفرعية المكونة له.

المطلب الأول : طبيعة الرضا عن العمل⁽²⁾

هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، فهناك الروح المعنوية، و الاتجاه النفسي نحو العمل، و هناك أيضا الرضا عن العمل. هذه المصطلحات و إن اختلفت تفصيلات مدلولاتها، إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، و هذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية، فهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله. فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته، كلما كانت مشاعره نحو العمل ايجابية، أي كلما كان راضيا عن عمله. و كلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راض عن عمله. و درجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وجدان الفرد. و قد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، و قد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، و يتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، و يمكن القول أن قوة المشاعر و درجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل

¹ - أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، دار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 224.

² - أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983، ص 138، 139. قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، أو محاولته النقل إلى قسم آخر، أو بزيادة نسبة غيابه، أو بزيادة معدل تأخيره. و كلما تراكمت مشاعر الاستياء لفترة طويلة، كلما زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور الذي يجنبه هذا العمل.

المطلب الثاني : مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه للرضا الوظيفي، و هذا يرجع إلى تعدد الكتابات و تناوله من أكثر من جهة اختصاص، يضاف عليه أن الرضا غالبا ما ينظر إليه أنه موضوع فردي بحث فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، ذلك لأن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر و من شخص لآخر. يعرف "ستون" الرضا عن العمل بأنه « الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، و يصبح إنسان تستغرقه الوظيفة، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها»¹ يرى "سوبر" أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته و ميوله و سماته الشخصية، و يتوقف أيضا على موقعه العلمي و طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى نموه و خبراته.

و يرى "هربرت" أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و يمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

ب- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم. (2)

¹ - محمد سعيد أنور سلطان "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 194 إلى 196.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 211، 212.

كما أشار محمد الصيرفي لتعاريف أخرى لبعض الكتاب نذكر منها: (1)

يرى "هوبك" أن الرضا الوظيفي هو « مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي »

يرى "لويلير" أن كافة نظريات الدوافع و الحوافز و بعض نظريات الحاجات تعتبر أن « حصول المرء على مزيد مما يريد يجعله أكثر قناعة و رضا»

يرى كل من "لاندي و ترامبو" أن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم « للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام»

يرى "كاتزل" « أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا و ما يطمح إلى تحقيقه»

يرى "شامى ولى" أن الرضا الوظيفي هو « المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف و يتوقف ذلك على الملائمة و الانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد و أولويات الفرد لهذه الوظائف».

و لقد عرف "فروم" الرضا الوظيفي بأنه « اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه.»

كما أن "بلاندر" أشار إلى أن درجة التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير ملموس على درجة الرضا الوظيفي.

في حين أن "هرزبرج" أكد على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة و هي الخاصة بالعمل نفسه و العوامل الوقائية و هي الخاصة بمحيط العمل و البيئة و التي تؤثر على الرضا الوظيفي، و خلص إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا. (2)

¹ - محمد الصيرفي "السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2008، ص 131، 132، 133.

² - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ص 195.

و عن هذه النقطة يشير "روزيمون" إلى أن الرضا عن العمل أو عدم الرضا عن العمل إنما يتوقف على اتجاهات الفرد المختلفة و التي يمارسها تجاه عمله، و تجاه العوامل المرتبطة به و تجاه حياته بشكل عام. (1)

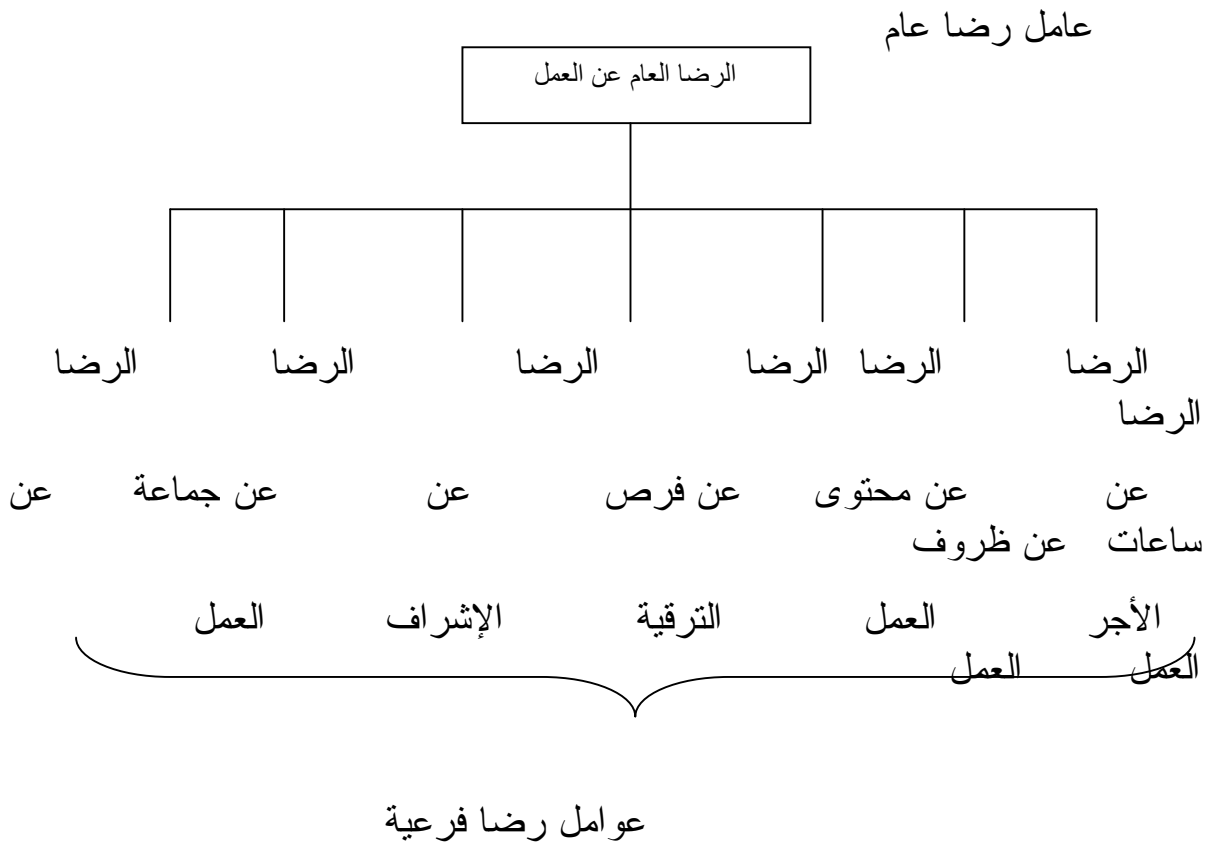
فهو تعبير يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، و تعتمد هذه المشاعر بالرضاء على المقارنة بين ما يعتقد ه الإنسان بما يحققه العمل له (أي ما هو كائن) و بين ما يتطلع إليه الإنسان بأن تحققه له وظيفته (أي ما ينبغي أن يكون)، و وفقا لهذا الاتجاه هو توافق و تطابق بين ما هو كائن و ما ينبغي أن يكون و عدم الرضاء، من ناحية أخرى هو زيادة معدل ما ينبغي أن يكون عن ما هو كائن بالنسبة لتطلعات الإنسان الوظيفية. (2)

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ص 197.

² - محمد أحمد بيومي، "القيم و موجهاات السلوك الاجتماعي"، دار المعرفة الجمعية، 2006، ص 69.

المطلب الثالث : الرضا عن العمل كعامل عام (1)

يمكن اعتبار الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله، و بهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله بصفة عامة، و درجة الرضا العام هنا تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله. و يمكن تصوير العلاقة بين ما يمكن أن نسميه عامل الرضا العام و عوامل الرضا الفرعية في الشكل التالي:



الشكل (01): الرضا عن العمل كمحصلة لعوامل فرعية

المصدر: أحمد صقر عاشور "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص149.

من الشكل يتضح أن الرضا العام عن العمل الذي يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرصه في الترقى، رئيسه، الجماعة التي يعمل معها و ظروف عمله، إذن:

¹ - أحمد صقر عاشور، " السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص151،149،148.

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

و يلاحظ على الفرض السابق أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهما بالوظيفة التي يشغلها. و بالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة إشباعاً أو منافع كبيرة و متعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة. و يزداد بالتالي ارتباطه بها. و نتناول فيما يلي العوامل أو العناصر المختلفة للرضا: (1)

الدخل:

يعتبر وسيلة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد، كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن و ليرمز إلى المكانة الاجتماعية⁽²⁾، و قد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل و العكس هو الصحيح.⁽³⁾

العمل: (4)

بدلاً من تقييد الفرد في أعمال روتينية متكررة يتم تصميم هذا العمل بحيث يمكنه أن يقوم بالعديد من المهام أو العمليات المتصلة في النظام الإنتاجي، و يشترك مع غيره من

¹ - أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983، ص176.

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 134.

³ - سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، 2006، ص 176.

⁴ - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 463.

الأفراد في تحمل مسؤولية إنجاز عديد من العمليات، و هو يعتبر عكس التخصص في العمل، و الاتجاه في الوقت الحاضر نحو زيادة التوسع في تكبير العمل لضرورته لدافعية الفرد و ما يترتب عنه من ارتفاع إنتاجيته و حالته المعنوية، و انخفاض في التغيب، التهرب من العمل و الحوادث.

الترقية:

هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية و المركز، و قد يصحب الترقية زيادة في الأجر و المميزات الأخرى⁽¹⁾، فهي فرصة لنمو الموظف في عمله و تحقيق الذات و التميز، فالمنظمات التي تتبع نظام ترقية على أساس الأقدمية أو الجدارة أو المزيج منهما تضمن توفير الحوافز للعاملين و استقرارهم في العمل و الالتزام بأهداف و سياسات المنشأة إلى جانب خفض معدلات الدوران الوظيفي و تسرب الكفاءات من المنظمة.⁽²⁾

الإشراف: (3)

تبين أن نمط الإشراف السائد و مدى تأثيره على العمل يرتبط إلى درجة كبيرة بالرضا الوظيفي، فكلما كان المشرف مؤثرا، و كلما كان تأثيره هذا معتمدا على قدراته الذاتية و خبراته أكبر من اعتماده على التسلط، كلما ساعد ذلك في تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي بين العاملين.

- 1- علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص 113.
- 2- زكريا الدوري و آخرون، " وظائف و عمليات منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 232.
- 3- ابراهيم الغمري، " السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة"، الناشر دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، السنة لا توجد، ص 160، 161.

جماعة العمل:

كلما كان تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله و كلما كان تفاعله معهم يخلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبيا عن درجة رضائه عن العمل.(1)

ساعات العمل:

بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة و حرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل تعددت التعاريف المتعلقة بالرضا الوظيفي، بتعدد الكتابات و تناوله من أكثر من جهة اختصاص، و هو شعور نفسي للفرد اتجاه عمله من سعادة و ارتياح، و لا يحصل الرضا الوظيفي إلا بتحقيق الرضا في عوامل فرعية. كما أنه يتأثر بعوامل و يتسبب في نتائج و هذا ما سنتعرف عليه في المبحث التالي.

1- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 136، 137.

المبحث الثاني: مسببات، نواتج الرضا الوظيفي و قياسه

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو من العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد و قد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، و يمكن تصنيف هذه العوامل إلى قسمين عوامل شخصية و أخرى تنظيمية.⁽¹⁾ كما أن للرضا الوظيفي انعكاس على سلوك العمال، و سنحاول التعرف على ذلك من خلال: أولاً مسببات الرضا الوظيفي، ثانياً نتائجه، ثالثاً قياسه.

المطلب الأول: مسببات الرضا الوظيفي

تتفرع هذه المسببات إلى مسببات شخصية و أخرى تنظيمية.

1-المسببات الشخصية للرضا :

يتأثر الرضا عن العمل بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم و شخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، و من أهم هذه المسببات ما يلي:⁽²⁾

أ- احترام الذات:

كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه، و احترام ذاته، و العلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.

ب- تحمل الضغوط:

كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل و التعامل و التكيف معها، كلما كان أكثر رضا. أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 112، 113.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 231.

ت- المكانة الاجتماعية:

كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة و الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله. أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا و قلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

ث- الرضا العام عن الحياة:

يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم و الغير راضين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

و هناك من قسم هذه العوامل الشخصية إلى قسمين هما: (1)

1- عوامل تتعلق بقدرات العاملين و مهارتهم، و التي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم و سماتهم مثل السن، الجنس، التعليم.

*السن:

أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين، فكلما زاد عمر الشخص كلما قل معدل تركه لعمله وقل معدل غيابه، وتكون العلاقة مع الرضا على نحو كلما زاد العمر زاد الرضا، وغالبا ما ينحدر مستوى الرضا في الخمس سنوات قبل التقاعد نظرا لجمود فرص تحقيق الذات في هذه السن.

*الجنس:

تشير معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا الوظيفي، وهذا الفرق يمكن إرجاعه إلى أن مطامح النساء وحاجاتهن المالية أقل من الرجال، إلا أنه بعد الزواج ومع العمل معظم الوقت، تواجههم أدوار متضاربة يمكنها التأثير على رضاهم الوظيفي.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص، 113، 214.

*** المستوى التعليمي :**

يعتبر المستوى التعليمي كمؤشر جيد لتحقيق درجة عالية من الفعالية في نظام الإنتاج مستقبلا وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي. (1)

ب- عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد، و مدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.

2- المسببات التنظيمية للرضا: (2)**أ- نظام العوائد:**

مثل الحوافز، و المكافآت، و الترقيات، و يشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب و بالشكل العادل.

ب- الإشراف:

إن إدراك الفرد بمدى و جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، و الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد و وجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم.

ت- سياسات المنظمة:

تشير إلى وجود أنظمة عمل، و لوائح، و إجراءات، و قواعد تنظيم العمل و توضيح التصرفات و تسلسلها بشكل يبسر العمل و لا يعقده.

ث- تصميم العمل:

حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع و المرونة و التكامل و الأهمية و الاستقلال و توافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

¹ - أحلام، الرضا الوظيفي، <http://grp2man.forumalgerie.net/t358-topic> بتاريخ 20011/03/03.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 230.

ج- ظروف عمل جيدة:

كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة و الحرارة و التهوية و حجم المكتب و التلفون و ترتيب المكاتب و حجم الاتصالات الشخصية و حجم الحجرة و غيرها.

ح- ثقافة العمل: (1)

يتم العمل في نوع من البيئة الاجتماعية التي تتفرد بمجموعة من المعايير و العادات و المتطلبات و التي تتكون نتيجة تفاعل المجموعات التي تشكل المنظمة ونماذجهم الثقافية، القيم، نظام التكيف الاجتماعي للمؤسسة وبذلك فإن دور العامل لا يقتصر على أداء العمل فحسب بل يشمل أيضا حسن الاتصال و التوافق مع جماعة العمل من خلال عدم إغفاله للقيم والأهداف التي تحدها هذه البيئة، وهذه المعايير و القيم تكون في مجموعها ما نسميه الثقافة الفرعية للعمل فمعرفة أمر ضروري لزيادة فاعلية العامل وتوافقه مع العمل و بالتالي الرفع من درجة رضاه.

فالثقافة الفرعية للعمل تشكل الركن الأول لثقافة المنظمة، في حين تشكل الثقافة العمالية الركن الثاني، وهي مجموع الأعمال الهادفة إلى إيصال قدر من المعارف والمعطيات إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري، والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في بيئة عملهم، فمن واجب المنظمة توعية العمال بالظروف و التطورات الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بهم، وهذا ما يشعرهم بالمسؤولية وأهمية مكانتهم في المنظمة و بالتالي يساهم في رفع مستوى الأداء و الفاعلية لديهم، ويخفض من درجة

¹ - جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي (المفهوم و الأهمية)،

<http://www.khass.com/vb/showthread.php?t=16768>

.2011/03/03

صراع الدور مما يجعل الوظيفة مصدر إشباعات كبيرة وهو يرفع من درجة ارتباطهم بها و بالتالي يزيد رضاهم الوظيفي وعلى هذا الأساس فمن الضروري إيجاد آلية تضمن التكامل بين الجوانب الفنية و الجوانب الاجتماعية في بيئة العمل. و يمكن تلخيص ما سبق ذكره من مسببات ضمن الجدول الموالي:

المسببات الشخصية	المسببات التنظيمية
احترام الذات	نظام العوائد
تحمل الضغوط	الإشراف
المكانة الاجتماعية	سياسات المنظمة
الرضا العام عن الحياة	تصميم العمل
	ظروف عمل جيدة
	ثقافة العمل

جدول رقم(01): المسببات الشخصية و التنظيمية للرضا الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالبة بتصرف

المطلب الثاني: نواتج الرضا الوظيفي

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية: (1)

الرضا عن العمل و معدل دورانه:

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، و قل

احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. فالعلاقة سلبية بين الرضا عن العمل و معدل

دورانه بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص204 إلى 206.

الرضا عن العمل و معدل الغياب:

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، نستطيع التنبؤ بحضوره و العكس صحيح. فالعلاقة الموجودة بين درجة الرضا عن العمل و بين معدل الغياب هي علاقة سلبية.

الرضا عن العمل و الإصابات:

إن الحوادث الصناعية و الإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله و بالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في العمل ذاته. فالعلاقة بين نسبة الحوادث و الإصابات و بين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية.

الرضا عن العمل و معدل أداء العمل:

يعتقد بعض المديرين و العلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، و هناك آخرون يعتقدون أن الرضا و الأداء يسببان بعضهما البعض: فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، و العامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا و بذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي و الأداء معرفة تامة، و قد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء و الرضا الوظيفي يتمازجان.

و أكثر من هذا فإن الرضا يؤدي إلى عناصر أخرى هامة مثل: (1)

الالتزام الوظيفي، التعهد التنظيمي، الانتماء إلى المنظمة.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 233.

المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها ، وذلك لما له من تأثير على الإنتاج و المردودية، فهما يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطور المنظمات وبلوغها للأهداف المسطرة، ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا و هما المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية.

1- المقاييس الموضوعية:

ومن المقاييس التي تستخدم مؤشرا الغياب و العمل في التنبؤ بدرجة الرضا العاملين على أساس أن الغياب أو ترك العمل بصفة نهائية يجسد درجة نفور العامل وعدم رضاه عن عمله، وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا ومتغيرات الغياب وترك العمل، وبالتالي يكونان كمقياسين موضوعيين لأن الباحث لا يتدخل في تصميمهما أو التحكم فيهما.

أ- الغياب:

يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، و معدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله و بالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله، كما يمكن للقرار بالتغيب أن يصبح ترجمة مصغرة لقرار مهم و هو ترك العمل⁽¹⁾، إلا أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة ويمكن قياسه كالتالي: مجموع أيام التغيب للأفراد/ عدد أيام العمل* متوسط عدد الأفراد. مجموع أيام التغيب للأفراد: هي مجموع تغيب كل الأفراد العاملين .

¹- Lauren Bélanger, «Gestion des ressources humaines, une approche systémique», Editions Eska S.A.R.L, France, 1979, p 297.

• عدد أيام العمل: هي كل أيام العمل الخاصة بالمؤسسة باستثناء العطل الأسبوعية و الرسمية.

• متوسط عدد الأفراد : هو متوسط عدد الأفراد في أول الفترة و في آخرها.

و تستطيع المؤسسات الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات الغياب في أوساط العمال بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة، وبناء على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى وفي أي مواقع المؤسسة وبالتالي تحديد مواقع الرضا وعدم الرضا.

ب- ترك العمل:

إن بقاء الفرد واستمراره في عمله بمنظمة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا العامل عن عمله، وتعلقه به. عكس ما يشير إليه ترك العمل و تقديم الاستقالة ، وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالة مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، ويقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية التحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تحدد بنسبة.

مما سبق يتبين لنا أن بقاء الفرد في مؤسسته دليل على ارتباطه القوي ورضاه عن وظيفته حيث يصبح أكثر انتظاما في عمله ، لكن قياس نسبة الغياب وترك العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات، ذلك أن معدلات الغياب وترك العمل تنبه إلى وجود مشكلات وعوائق دون تحليل أسبابها وتقديم وسائل علاجها، إضافة إلى تدخل العوامل المسببة للغياب وترك العمل.

2- المقاييس الذاتية:

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الإستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية)، كما تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم و إستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى العاملين بهدف

معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب، ويعتمد في بناء هذه المقاييس على طريقتين: (1)

(أ) طريقة تقسيم الحاجات:

تصمم الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء بحيث تتبع هرمًا عامًا للحاجات الإنسانية مثلما اقترحه "ماسلو" Maslow و الذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات، تصميم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع الذي يتيح العمل لمختلف الحاجات لديه، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بالإستمارة

(ب) طريقة تقسيم الحوافز:

تعتمد هذه الطريقة على استخـدام الاستمارة، وتحاول معرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا، بجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيماً للحوافز التي يتيحها العمل كالأجر و المنح وفرص الترقية وساعات العمل، ويجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا. و تتمثل هذه المقاييس الذاتية في: (2)

1- الإستمارة:

هي نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، و من أكثر الإستمارات شيوعاً نجد:

1- الأجددة الوصفية للعمل (JDI):

و الأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.

¹ - جلال عبد الحليم، مرجع سابق.

² - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 198، 199.

ب- طريقة (MSQ) قائمة استقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا:

و هي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفرد معدل القياس هذا إلى الحد الذي

يكونوا إما راضين أو غير راضين على جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه). و هاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة و مختلفة من الرضا عن العمل، و هناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر Pay Satisfaction الذي يهتم بالحاجات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور. و يوفر PSQ قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، و إدارة نظام الأجور.

2- المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة):

يتضمن مقابلة العاملين ووجهها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعامل بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، و في هذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، و تتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام و بهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، و تكون مقابلة المواجهة (نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، و بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم و حقهم في الخصوصية.

يتأثر الرضا الوظيفي كغيره من المتغيرات بمجموعة عوامل حصرها البعض في متغيرات شخصية تتمثل في احترام الذات، تحمل الضغوط، المكانة الاجتماعية و غيرها، إضافة إلى عوامل تنظيمية و تتمثل في نظام العوائد، الإشراف، سياسات المنظمة، كما أنه يؤثر على معدل دوران العمل، معدل الغياب، الإصابات، الالتزام الوظيفي، التعهد التنظيمي، الإنتماء إلى المنظمة، و لقياس الرضا الوظيفي بالمؤسسات هناك نوعين من المقاييس مقاييس ذاتية و موضوعية، و من أجل تقديم تفسير أوسع لمسببات رضا الأفراد عن أعمالهم أو استيائهم منه تتدخل نظريات الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي:

تحاول نظريات الرضا عن العمل أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا و محاولة التحكم و السيطرة عليه⁽¹⁾، و سنحاول في هذا المبحث التعرض لبعض هذه النظريات.

المطلب الأول : نظريات المحتوى

تركز هذه النظريات على الحاجات الإنسانية و النقص في إشباعها كمحركات لسلوك الفرد في سعيه لإشباع ما يرغب به من حاجات حيث تشير هذه النظريات أن لدى الأفراد العديد من الحاجات و التي تختلف في أهميتها و قوتها، و أن هذه الحاجات غير المشبعة تخلق حالة من عدم التوازن و التي تدفع الفرد بدورها إلى السعي لإشباع احتياجاته و التخفيف من الشعور بهذه الحالة. و يمكن زيادة حافزية الأفراد كلما كان بالإمكان إشباع هذه الحاجات من خلال الوظيفة التي يمارسها الفرد⁽²⁾. هذه النظريات تركز بشكل عام على العوامل التي تؤثر في رضا الفرد عن وظيفته، و من أهمها نجد:

1- نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات⁽³⁾

في سنة 1943 نشر "ماسلو" Maslow نظريته في إشباع الحاجات التي تعتبر أساساً و مصدراً للعديد من البحوث و النظريات المتعلقة بالدافعية. و يقوم الغرض الأساسي لهذه النظرية على اعتبار أن الإنسان كائناً محتاجاً، و أن سلوك الإنسان موجه دائماً نحو إشباع حاجاته. و قد رتب "ماسلو" هذه الحاجات في خمسة مجموعات أطلق عليها اسم هرمية الحاجات و هذه الحاجات هي :

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 225.

² - فريد توفيق نصيرات، "إدارة منظمات الرعاية الصحية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص 250 .

³ - علي شريف، إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية للنشر، 1987، ص 376، 377.

1- الحاجات الفسيولوجية: و تكون الحاجات الجسدية الأساسية للمحافظة على الحياة، مثل الحاجة إلى الطعام و الماء و الجنس و المأوى.

2- حاجات الأمان: و تتمثل في حاجات الأمن المادي و النفسي للفرد، مثل الأمان من الأخطار، الاستقرار في العمل، ضمان الدخل و غيرها.

3- الحاجات الاجتماعية: و تتضمن حاجة الفرد إلى القبول الاجتماعي من الآخرين، و تكوين الأصدقاء.

4- حاجات التقدير: و هذه الحاجات من نوعين، الأول يطلق عليه إسم التقدير الذاتي أي تقدير الفرد لذاته من خلال ثقته في نفسه، استقلاله أو مهارته. أما النوع الثاني فهو التقدير الخارجي أي تقدير الآخرين للفرد لمكانته أو علمه أو مركزه.

5- حاجات تحقيق الذات: و تعبر عن حاجة الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال رفع القيود التي تحد من انطلاقه و استخدامه لجميع قدراته و مواهبه في تحقيق أهداف يعترف الآخرون بأهميتها.

إن اصطلاح هرمية الحاجات الإنسانية الذي ابتدعه "ماسلو" يعتبر أن علاج مشكلة الدافعية مرهون بتحقيق مجموعة معينة من الفروض هي :

1- إن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولويات تعبر عن مدى أساسية الحاجة. كما هو موضح بالشكل.

2- إن إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات يترتب عليه بروز أهمية المجموعة التالية لما في ترتيب الأولوية.

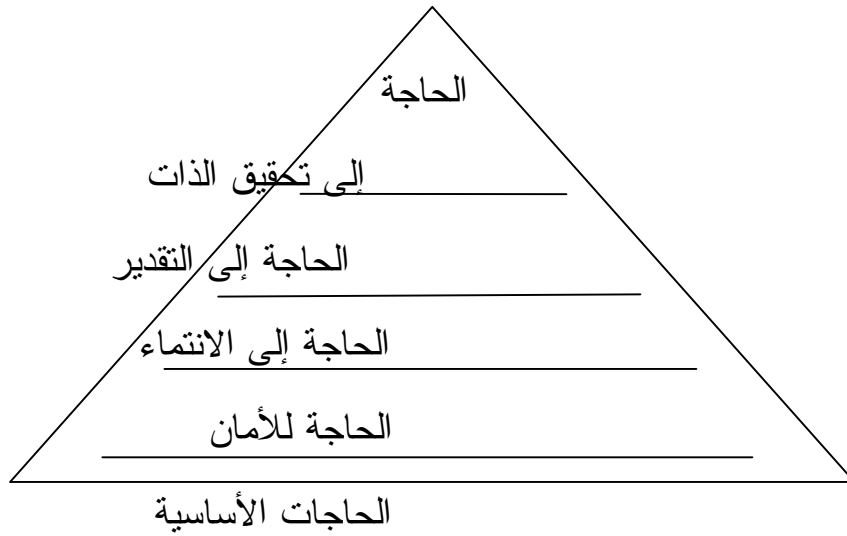
3- إن الحاجة المشبعة تفقد تأثيرها كدافع لسلوك الفرد.

4- إن الفرد عندما يتجه لإشباع حاجته في مستوى أعلى، فمعنى ذلك أن الحاجات الدنيا السابقة عليها يكون قد تم إشباعها.

5- إن النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة لابد أن يتبعه تحول في اهتمام الفرد يتمثل في تعديل سلوكه بما يتفق مع إعادة إشباعها.

6- إن سعادة الفرد تتحدد بمستوى الحاجات التي تمكن من إشباعها.

7- إن الصحة النفسية للأفراد تتوقف على إشباع جميع حاجتهم.



الشكل رقم (02): هرم ماسلو للحاجات.

المصدر: علي محمد ربابعة، "إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص81.

2- نظرية الدفر (ERG):⁽¹⁾

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية "ماسلو"، إذ تضع الحاجات التي جاء بها "ماسلو" في ثلاث مجموعات بدلا من خمس، هذه المجموعات هي:

- حاجات الوجود.

- حاجات الانتماء.

- حاجات النمو.

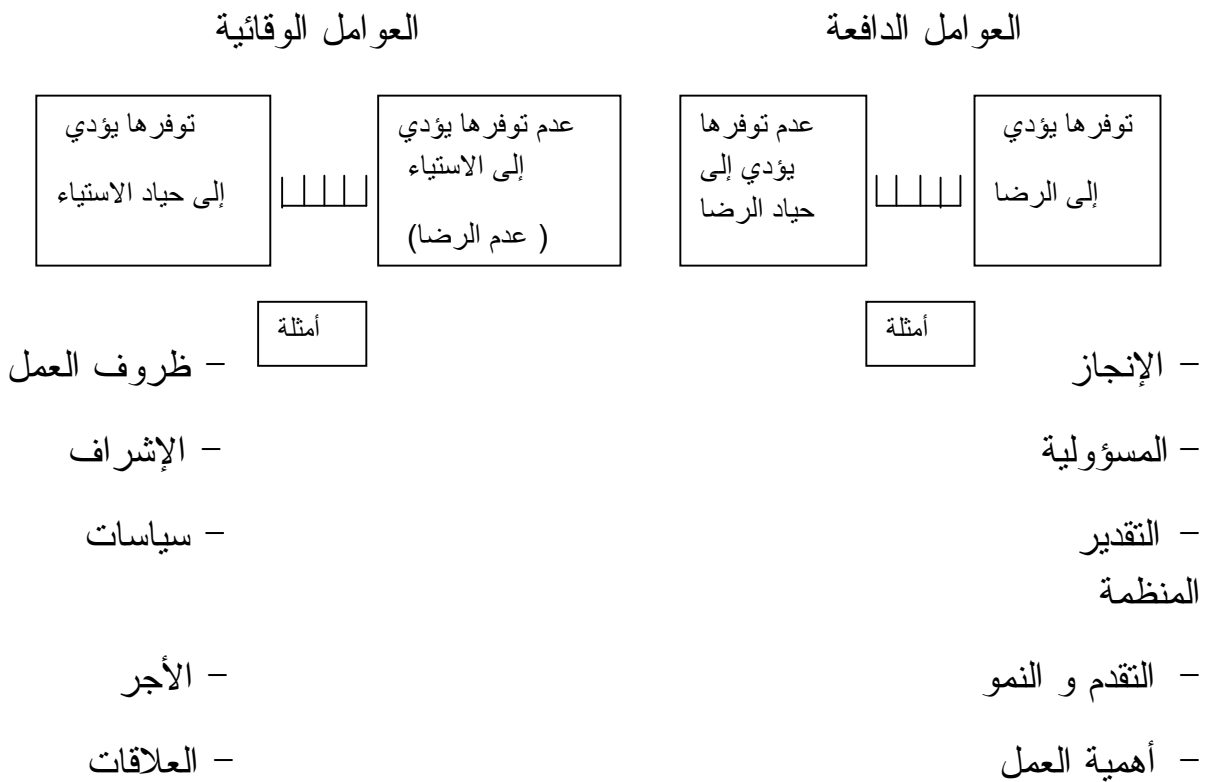
حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية "ماسلو" و تعكس حاجات الانتماء، الحاجة إلى التقدير أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه "ماسلو".

¹ - نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، ص291.

- نظرية ذات العاملين: (1)

استطاع فريدريك هيرزبرج Fredrick Herzberg من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا و عدم الرضا، و أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء، بمعنى أن خصائص العمل المصحوبة بعدم الرضا تختلف تماما عن تلك التي تؤدي إلى الرضا(2).

و الشكل التالي يوضح هذه النظرية.



الشكل رقم(03): نظرية ذات العاملين

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص225.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص225، 226.

² - هيثم العاني، " الإدارة بالحوافز، التحفيز و المكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع"، عمان، 2007، ص67.

- 1- العوامل الدافعة هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس و خلق قوة دفع للسلوك. و هذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية و هذه الأخيرة هي التي تقي مشاعر الاستياء و تحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.
- 2- إن توافر العوامل الدافعة بشكل جيد يؤدي إلى الحماس و الدافعية و إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا. إلا أن عدم توافر هذه العوامل الدافعة، أو توفرها بشكل سيئ سيؤدي يؤدي إلى اختفاء الدافعة و الرضا، و لكن لا يؤدي هذا بالضرورة إلى عدم الرضا و الاستياء. و بالمثل يمكن القول بأن توافر العوامل الوقائية بشكل جيد سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء و عدم الرضا، كما أن توافر هذه العوامل بشكل سيئ سيؤدي إلى ظهور مشاعر استياء و إلى عدم الرضا لدى الأفراد.
- 3- إن توافر العوامل الوقائية بشكل جيد هو الشرط الأساسي لظهور أثر العوامل الدافعة. بمعنى أنه لو أن العوامل الوقائية لم تتوافر بشكل جيد أو توافرت بشكل سيئ فإن هذا يؤدي إلى عدم الرضا و الاستياء و يؤدي بالتبعية إلى صعوبة تكوين مشاعر الرضا، و لكن إذا توافرت العوامل الوقائية فإننا نحيد مشاعر الاستياء و عدم الرضا و الدافعية، و لهذا فإننا نقول أنه بتوافر العوامل الوقائية بشكل جيد فإنه يمكن للعوامل الدافعة أن تظهر إلى حيز الوجود، و أن تحدث أثرها الدافعي على سلوك الناس.
- يمكن تصنيف العوامل الوقائية و الدافعية كما يلي :

- 1- العوامل الدافعة و هي تلك المؤدية إلى الحماس و دافعية الفرد و رضاه عن العمل، و هذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة و محتواها و كيانها و هي موضحة في الشكل رقم (03).
- 2- العوامل الوقائية يعبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء (عدم الرضا)، و لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة و حماس لدى الأداء، و هي تمس بيئة العمل و ما يحيط به و هي موضحة دائما في الشكل رقم (03).

4- نظرية الحاجات المكتسبة: (1)

وضع "مكلياند" «David C. McClelland» و مساعدوه نظرية للدافعية، ذهبوا فيها إلى أن الحاجات ليست موروثة في البشر و لا هي متماثلة لديهم. و أن الحاجات تكتسب أو تعلم خلال حياة الناس، و أن بعض الناس يكونوا أكثر توجهها لإشباع حاجات معينة دون غيرها، ركز "مكلياند" على ثلاث حاجات رئيسية: الحاجة للإنجاز، الحاجة للانتماء، و الحاجة للنفوذ.

- **الحاجة للإنجاز:** الأشخاص الذين يشعرون بحاجة كبيرة للإنجاز فرغبتهم عالية في بلوغ الأهداف و ركوب التحديات و التفوق، فهم مدفوعون بالتنافس مع خوف شديد من الفشل. فيضعون لأنفسهم أهدافا متوسطة الصعوبة (لكنها ليست مستحيلة)، و يحللون المخاطر و يقيمون المشاكل، و يسعون لمعرفة نتائج جهودهم، و يفضلون تحمل المسؤولية الشخصية عن الأداء و النتائج و معالجة الأمور بأنفسهم. لذلك لا ينجحون في المنظمات الكبيرة حيث يجب أن يديروا من خلال الآخرين لكنهم ينجحوا عادة كمخططين و مديرين لمشروعات صغيرة حيث تكون دوافعهم قوية و فاعلة للأداء.

- **الحاجة للانتماء:** الأشخاص الذين يشعرون بحاجة كبيرة للانتماء فيبحثون على الصداقة و التآلف و الحب و اعتبار مشاعر الآخرين و إرضائهم، كما يسعون لتجنب المرارة أو الألم كنتيجة لرفض الآخرين لهم، مثل هؤلاء الناس يسعون للبحث عن عمل تتاح لهم فيه بناء علاقات شخصية قوية. هنا يستطيع المديرون إثارة دافعية العاملين ذوي الحاجة العالية للانتماء، بتهيئة بيئة عمل تركز على التعاون و على روح الفريق.

¹ - أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة"، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف، 2000، ص 156، 157، 158.

- **الحاجة للنفوذ:** الأشخاص الذين يشعرون بحاجة كبيرة للنفوذ يسعون للتأثير على الآخرين و السيطرة عليهم و التحكم فيهم. و يسعى هؤلاء للبحث عن المراكز القيادية و التثبيت بها و عادة ما يجيدون المناقشة أو الخطابة. و تأخذ هذه الحاجة صيغتين، النفوذ الشخصي و النفوذ المؤسسي. فالذين لديهم حاجة عالية للنفوذ الشخصي يميلون للبحث عن النفوذ ذاته، أما الذين لديهم حاجة عالية للنفوذ المؤسسي فيعنون أكثر بالمشكلات التنظيمية و بالتأثير على الآخرين لبلوغ الأهداف الجماعية أو أهداف المنظمة. و رأى "مكلياند" أن ذوي الحاجة العالية للنفوذ المؤسسي، إن تقلدوا مناصب إدارية في منظمات كبيرة يكونوا أكثر فاعلية عن غيرهم من ذوي الحاجة العالية للإنجاز.

المطلب الثاني : نظريات العملية (الدافعية)

تركز نظريات العملية و التي تعرف أيضا بنظريات المعرفة على كيفية تحديد الأفراد لخياراتهم للقيام بالعمل بأقصى جهد أو غير ذلك، بالاستناد إلى تفضيلاتهم الفردية و المكافآت المتوفرة في المنظمات و النتائج المحتملة للقيام بالعمل المطلوب، و هي تركز أيضا على الطريقة التي تتفاعل فيها مكونات و متغيرات العمل و كيفية تأثير ذلك على رضا الفرد عن وظيفته⁽¹⁾ و من هذه النظريات نجد:

1- نظرية العدالة⁽²⁾

رائدها "ستاسي آدمز" ، لا يكتفي الأفراد ببذل الجهد و الحصول على العوائد المقابلة له، و إنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد و مناسبتها للعطاء الذي بذلوه⁽³⁾ ، فهي تركز على إدراك الأفراد للإنصاف الذي يعاملون به عندما يقارنون بالآخرين (و هي تقترح أن الناس يحفزوا للبحث عن العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعونها من الأداء). الأفراد يقيمون العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم بالنسبة للنتائج التي يحصلون عليها من العمل، و المدخلات إلى العمل تشمل التعليم، الخبرة، الجهد، و القدرة، و النتائج من العمل تشمل الأجر، الاعتراف، الأرباح، و الترقيات، و يقوم الأفراد بمقارنة نسبة مدخلاتهم إلى نتائجهم مع الآخرين و العملية تعرف كمقارنة اجتماعية. إن الأفراد يقارنون نسبة مدخلاتهم إلى النتائج التي يحصلون عليها مع نسبة مدخلات الآخرين إلى نتائجهم في نفس الوضع فإذا كانت أقل مما يحصل عليه الآخرون فإنهم لن يكونوا راضين و سيكونون راضين مثلا إذا حصل شخص من مستوى تعليمي متدني على أجر أعلى من شخص صاحب مستوى تعليمي عالي و خبرة عالية فإن النتيجة تكون أن هذا الشخص يشعر بعدم العدالة و سيكون غاضبا

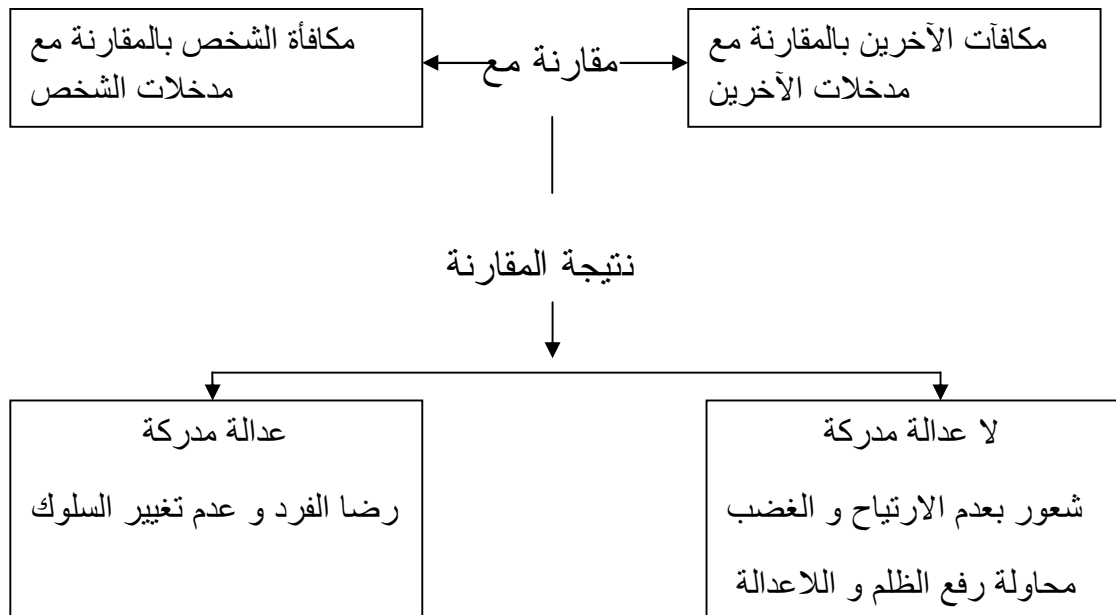
¹ - فريد توفيق نصيرات، مرجع سابق ص 259.

² - هيثم العاني، مرجع سابق ص 106، 107، 108.

³ - عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد"، الدار الجامعية طبع- نشر - توزيع، 1996، ص 232.

و منزعا حتى الدفع أكثر مما ينبغي يعتبر غير منصف و يجعل الشخص يشعر بالذنب و هذا الشعور قد يجعل الشخص يحاول تصحيح عدم الإنصاف هذا من خلال العمل بجد و الحصول على تعليم أكثر و يحاول الأشخاص الوصول إلى حالة توازن من العدالة.

و الشكل التالي يبين مقارنات العدالة و التي عادة ما يقوم بها الفرد عندما يخصص المدراء المكافآت و خاصة المكافآت المادية و زيادات الأجور و الرواتب و الترقيات.



الشكل رقم (04): نظرية العدالة و دور المقارنة الاجتماعية

المصدر: فريد توفيق نصيرات، مرجع سابق، ص 261.

و أكثر النظريات شيوعا لتخفيف الشعور بعدم العدالة تتضمن:

- **تغيير المدخلات:** من الممكن أن يختار الشخص زيادة أو إنقاص مدخلاتهم إلى المنظمة مثلا عندما يكون الدفع أقل مما ينبغي فمن الممكن أن ينقص الفرد مستوى جهدهم المبذول أو زيادة تغيبهم عن المنظمة و في حالة الدفع أكثر مما ينبغي فمن الممكن أن يزيد الأفراد من جهدهم المبذول.

- **تغيير النتائج:** الشخص يمكن أن يغير نتائجه ففي حالة الدفع أقل مما ينبغي يمكن أن يطالب الشخص زيادة في الأجر أو يطلب مكتب أكبر و الاتحادات أيضا يمكن أن تحاول تحسين رواتب موظفيها و ظروف العمل حتى تتوافق مع الاتحادات التي يمكن أن يحصل فيها الموظف على أموال أكبر.

- **تحريف الإدراك:** الأبحاث تقترح بأن الناس يمكن أن يحرفوا إدراكهم للعدالة إذا لم يكن لديهم القدرة على تغيير المدخلات أو النتائج.

- **ترك العمل:** الأشخاص الذين يشعرون بعدم الإنصاف بالمعاملة ممكن أن يقرروا ترك أعمالهم بدلا من المعاناة من عدم العدالة.

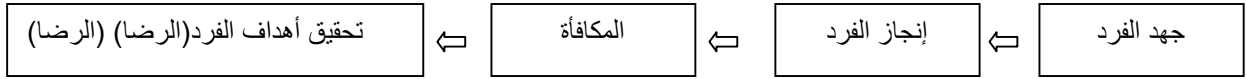
2- نظرية التوقع

في عام 1964 وضع العالم "فكتور فروم" هذه النظرية و التي تنص على أن قوة الميل للتصرف بطريقة معينة، تتوقف على كل من قوة التوقع أو الاحتمال بأن هذا التصرف سيتبعه نواتج معينة، و على مدى جاذبية أو منفعة هذه النواتج للفرد (التكافؤ). و على هذا فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات : (1)

- 1- **الجاذبية للمنفعة:** و هي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، و هي تتمثل في الحاجة غير المشبعة.
- 2- **الارتباط بين الأداء و المكافأة:** و هي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه سوف يؤدي إلى تحقيقه للنواتج المرغوبة.
- 3- **الارتباط بين الجهد و الأداء:** و هي الاحتمال المدرك للفرد، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.

¹ - محمد صالح الحناوي، راوية محمد حسن، "السلوك التنظيمي"، الناشر مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1998، ص 170.

لذلك وجد بأن : الدافع = التكافؤ (رغبة الفرد) * التوقع (احتمال حصول النتيجة)



الشكل رقم (05): يبين جوهر نظرية التوقع عند فروم

المصدر: علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 83.

الافتراضات التي قامت عليها هذه النظرية: (1)

- إن سلوك الفرد تحدده قوى تتبع من داخله و من البيئة.
- يختلف الناس في حاجاتهم و أهدافهم، و من ثم فهم يختلفون حول ما يريدون من المؤسسة التي يعملون بها.
- يتخذ الأفراد قرارات معينة مبنية على إدراكهم إن سلوكا معيناً سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها.

أهمية النظرية:

- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
- محاولة الإدارة تسهيل مسار العمل و توضيح طريقة حتى يستطيع الفرد تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته.

¹ - علي محمد ربابعة ، مرجع سابق، ص 84، 83.

3- نظرية الهدف:

تقوم نظرية "لوك" على أن مبعث دافعية الأفراد هو الأهداف و الغايات و لما لها من أهمية لديهم، فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها و ما يعطيها من أهمية، فكلما كانت الأهداف محددة و واضحة و مقبولة لدى الفرد⁽¹⁾ و يتوفر لها تغذية عكسية تبين معدلات و مستويات الأداء للأفراد كلما كانت الدافعية لديه لعملها أكبر.

لذلك و جب على الإدارة التي ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو عملهم و رفع أدائهم أن توفر لهم ما يلي: ⁽²⁾

- تحديد الأهداف و المهام و التي يتوقع منهم أدائها بشكل واضح.
- أن تكون المهام و العناصر التي تتضمنها الأهداف مقبولة من قبل الأفراد.
- فتح قنوات للتغذية العكسية لبيان مستوى أداء الأفراد.

4- نظرية التعزيز: ⁽³⁾

تقول هذه النظرية بأن السلوك الإنساني يتحدد بناء على النتائج التي تترتب على السلوك في السياق البيئي للسلوك، فهي تركز على البيئة الخارجية و ما تحمله من نتائج للفرد، و تركز الافتراضات الأساسية لهذه النظرية التي طورها "سكنر" على قانون الأثر "لتورندايك" Law of Effect و مفاده بأن السلوك الذي ينتج عنه نتائج مرغوبة سيتم تكراره على الأرجح و السلوك الذي ينتج عنه نتائج غير مرغوبة لن يتم تكراره على الأرجح. و تتضمن هذه النظرية ثلاثة مكونات هي:

1- المثير: و يعني أي وضع أو متغير يستثير استجابة سلوكية.

¹ جمال الدين لعويبات، "السلوك التنظيمي و التطوير الإداري"، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002، ص 21.

² علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 84.

³ فريد توفيق نصيرات، مرجع سابق، ص 168، 267.

2- الاستجابة: و هي القيام بسلوك ما كرد فعل لموقف أو مثير.

- 3- **النتيجة:** و هي الشيء الذي يتبع الاستجابة و يغير من احتمالية تكرار الاستجابة.
- و يقوم مفهوم التكيف الفعال الذي روج له "سكنر" إلى عملية تطبيق قانون الأثر الذي تقدم ذكره و لضبط و تكيف السلوك بالتحكم بنتائج السلوك أو ما يسمى التعلم بالتعزيز و هناك أربعة استراتيجيات للتعزيز كما يلي:
- **التعزيز الإيجابي:** حيث يزيد من احتمالية تكرار السلوك أو الاستجابة بجعل النتيجة المرغوبة (المكافأة) مرتبطة بحدوث السلوك السلبي.
 - **التعزيز السلبي:** و تشير إلى إيقاف أو إلغاء المكافأة أو العقاب لزيادة احتمالية تكرار السلوك المرغوب.
 - **العقاب:** و يقلل من احتمالية الاستجابة أو السلوك السلبي.
 - **الإطفاء:** و يشير إلى عدم التدخل أو التجاهل لتنشيط سلوك غير مرغوب أو تقليل حدوثه على أساس أن السلوك الذي لا يعزز يتضاءل و يتلاشى.
- أن الأداء يكون أفضل عند ربط المكافأة أو اشتراطها بسلوك معين و هذا ما يعرف بقانون التعزيز المشروط و تعزيز السلوك فور حدوثه يعرف بقانون التعزيز الفوري
- تهتم نظريات الرضا الوظيفي بمسببات الرضا عن العمل و موانعه ، ذلك أنه من المهم أن يفهم المديرون مسببات الرضا أو الاستياء من أجل التحكم في السلوك، فيصبح بالإمكان تغيير سلوك الأفراد بحيث نشجع تكرار السلوك المرغوب و نمنع تكرار السلوك غير المقبول. كما أن الثقافة التنظيمية هي الأخرى تتدخل في التأثير على سلوك الأفراد و درجة رضاهم الوظيفي.

المبحث الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

لكل منظمة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى و المتمثلة في مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها المتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه⁽¹⁾، هذا التأثير للثقافة على الفرد حيث يصبح يعرف ويتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات منظمة وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضو في المنظمة، فهل تستطيع هذه الثقافة التأثير أيضا في رضاه الوظيفي و هذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث من خلال: تأثير الجانب المعنوي (سنكتفي بدراسة تأثير القيم)، الجانب السلوكي (سنكتفي بدراسة تأثير العادات و التقاليد)، و الجانب المادي للثقافة التنظيمية (سنكتفي بدراسة تأثير البيئة المادية للعمل) على الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تأثير القيم على الرضا الوظيفي.

لا توجد منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة حديثة التكوين أو مضى عليها فترة من الزمن إلا و لها وجهات نظر في التعامل مع الظروف التي تحيط بها و نوع العلاقات و التواصل و التعامل مع الأطراف الذين تربطهم مصالح بالمنظمة بسيطة كانت أو واسعة، إنها ما يعرف بالقيم التي تشرح بشكل مفصل و واضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين و كيف تدير نفسها.⁽²⁾

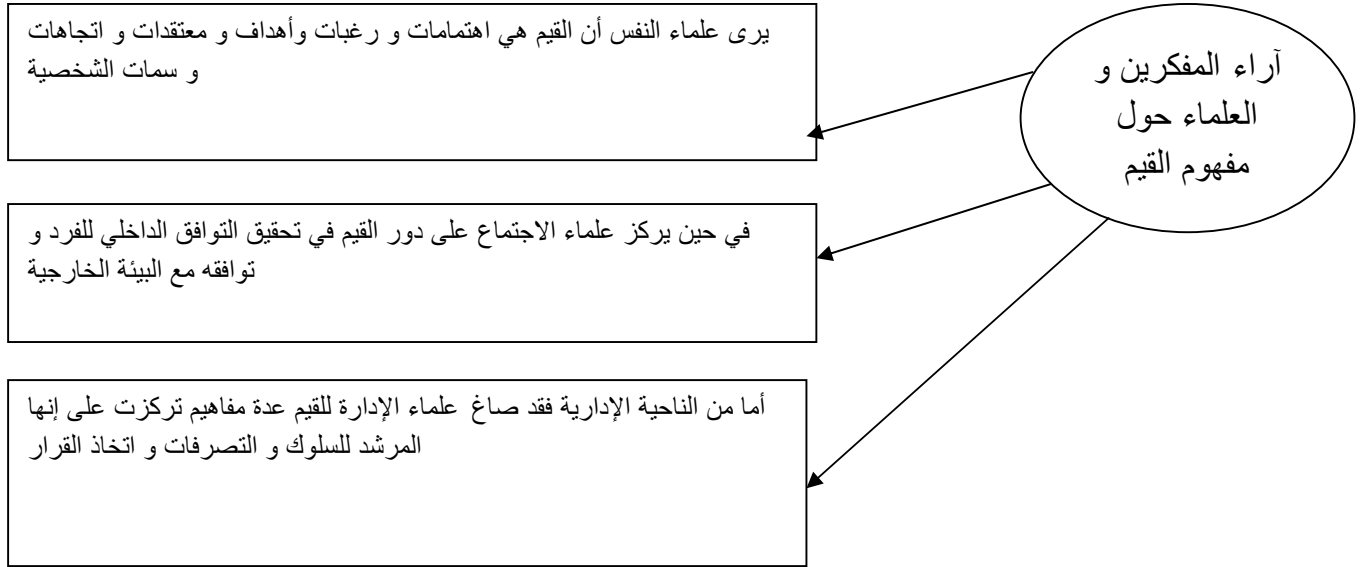
1- مفهوم القيم:

اختلف العلماء و المفكرون في تحديد مدلول للقيم حيث أن كلا منهم ينطلق من منظور فكري يختلف عن منظور الآخرين و الشكل التالي يوضح ذلك:⁽³⁾

¹-rame57، الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، <http://www.hrdiscussion.com/sitemap/t-28326.html> بتاريخ 2011/05/15.

² - مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري و تطبيقي" دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 121.

³ - الثقافة التنظيمية و القيم الإدارية و صراع الحضارات، <http://www.uop.edu.jo/download/research/members/CAYBLA3T.pdf> بتاريخ 2011/05/03.



الشكل رقم(06): مفاهيم للقيم

المصدر: الثقافة التنظيمية و القيم الإدارية و صراع الحضارات،

<http://www.uop.edu.jo/download/research/members/CAYBLA3T.pdf>

بتاريخ 2011/05/03.

يعرف « Kilman » القيم بأنها « مجموعة من الفلسفات، المعتقدات و الافتراضات،

المبادئ و التوقعات، و الاتجاهات و قواعد السلوك، التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة

متماسكة»

كما تعرف بأنها « نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار و الخبرات و التجارب، مما

يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام و الآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة»⁽¹⁾

القيم هي : المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة و الاعتبارات التي تعمل في

ظلها و التي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة.⁽²⁾

¹ - ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 110.

² - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 121.

أنواع القيم:

يمكن تصنيف القيم إلى عدة أنواع أو تقسيمات كما حددها روكيش "Rokeach" و "سبرنجر"، كما يلي:⁽¹⁾

1- القيم الفكرية أو العقلية:

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

2- القيم الاقتصادية:

هي تلك القيم التي يهتم بها الساعون إلى تعظيم المنفعة المادية، يهتم بها بعض المديرين الذين يطمحون إلى خفض التكاليف حتى و إن أدى هذا لخفض مستوى خدمة العميل أو جودة المنتج و يسعون لتعظيم الإيرادات و من ثم زيادة الأرباح و العوائد المادية و مع ذلك فإن سعي المدير لخفض التكلفة دون أن يؤثر هذا سلبا على المستوى المناسب لخدمة العملاء يعني تحليه بقيم اقتصادية إيجابية.

3- القيم الجمالية:

هنا يتأمل الفرد الأبعاد الجمالية في الطبيعة و في اللوحات و في منزله و مكان عمله، إنه يسعى لتذوق الجمال في الأشكال و الأصوات، و يستمتع بالانسجام بين سمات و عناصر جمالية في حياته.

4- القيم الاجتماعية:

هنا يركز الفرد على تألفه و انسجامه مع الناس في علاقة ود و حب، فتراه ودودا متعاطفا يسعى لأن يكون ضمن نسيج اجتماعي متآلف.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 122، 123.

5- القيم السياسية:

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

6- القيم الدينية:

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

7- القيم التنظيمية: (1)

لقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات، و تقوم على تأكيدها و تحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي.

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

و تتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد و المنظمات فيما يلي: (2)

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.
- زيادة درجة الولاء للمنظمة، و الالتزام بالسياسات و الأهداف و نظم العمل.
- يشتد الصراع بين الأفراد و الجماعات، و يصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم.

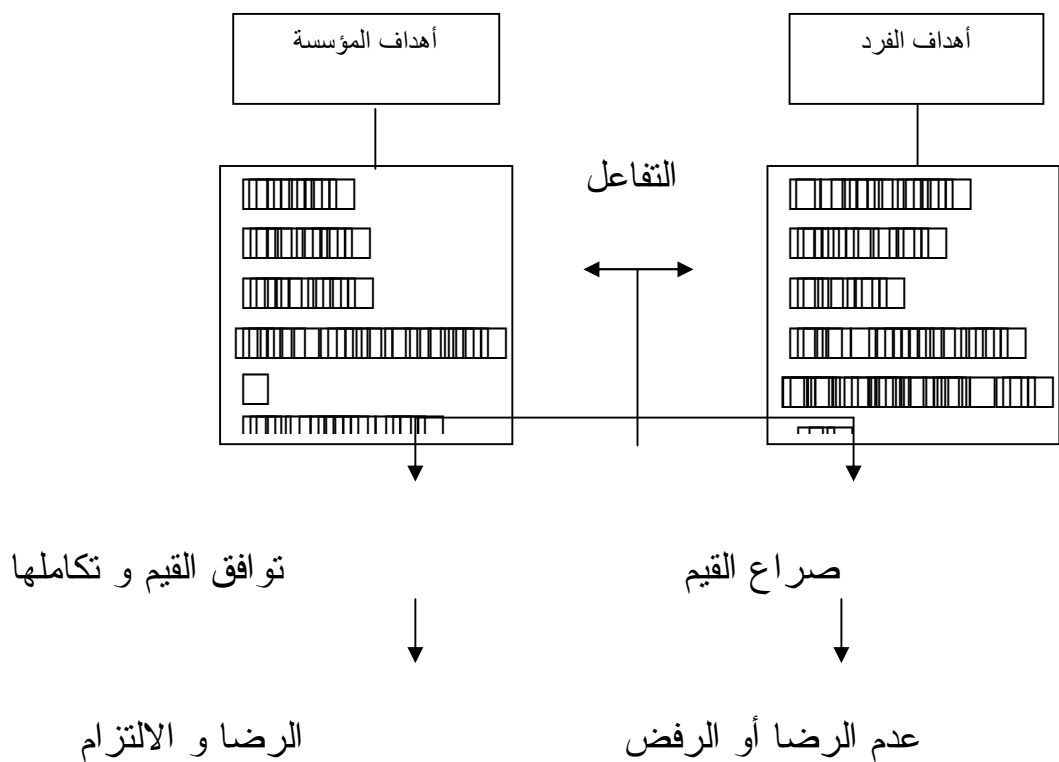
1- عبد الله بن سالم أحمد الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية دراسة تحليلية، ص 20، http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4290527/res%203.doc بتاريخ 2011/01/02.

2- محمد أحمد العطار، بيئة العمل الفعالة، مقاييس الرضا الوظيفي، -، <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Production-Management/2010/02/22/95459.html> بتاريخ 2011/01/13.

- زيادة فعالية البرامج التدريبية.
- تضارب القيم و عدم تجانسها و اختلاف توجهاتها، يؤدي إلى تفكك المنظمة و انهيارها.
- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات و الاتصالات و تبادل المعلومات.
- تخفيض معدلات ترك العمل و المحافظة على الأدوات و المعدلات.
- زيادة الكفاءة في العمل و رفع معدلات الأداء.
- المساعدة في تقييم و تنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية.

الصراع القيمي:

إن الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة هي سبب أساس لظاهرة الصراع التنظيمي ، فأرجعت النظريات علل الصراع إلى التنظيم أو القيادة تارة والى الاتصال الإداري تارة أخرى ، وهي في ذلك تتعامل مع منظومة القيم. ويرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد، وحيث أن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، وان هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ومن ناحية أخرى فإن الفرد يتعامل مع أنظمة وأفراد آخرين داخل التنظيم ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد و جماعات تنظيميه، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي. و الشكل التالي يوضح معنى الصراع القيمي.



الشكل رقم (07): التعارض القيمي

المصدر: عبد الله بن سالم أحمد الزهراني، مرجع سابق، ص 23.

المطلب الثاني: أثر العادات و التقاليد على الرضا الوظيفي

الجانب السلوكي عبارة عن نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم، وهي نماذج عامة للسلوك يجب إتباعها بواسطة الأعضاء "تحية العميل مثلا أو نظرة العين و الابتسامة"⁽¹⁾. و يتمثل الجانب السلوكي للثقافة التنظيمية في عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة.

1- العادات و التقاليد:⁽²⁾

أ- تعريف العادات :

جمع لكلمة عادة، و معنى هذه الكلمة ومفهومها الدارج هو تلك الأشياء التي درج الناس على عملها أو القيام بها أو الاتصاف بها، وتكرّر عملها حتى أصبحت شيئا مألوفاً ومأنوساً، وهي نمطٌ من السلوك أو التصرف يُعتادُ حتى يُفعل تَكَرُّراً، ولا يجد المرء غرابة في هذه الأشياء لرؤيته لها مرات متعددة في مجتمعه وفي البيئة التي يعيش فيها. فالعادة إذن هي ما تكرر فعله، وألفته الأبصار لكثرة مشاهدته في حياة الناس اليومية.

ب- تعريف التقاليد:

معناها أن يُقلد جيلٌ أساليب الجيل الذي سبقه ويسير عليها، إن كان ذلك في الملابس أو في السلوك والتصرفات أو في العقائد والأعمال المختلفة التي يرثها الخلف عن السلف.

و في المنجد، التقليد: ج تقاليد وهو ما انتقل إلى الإنسان من آباءه ومعلميه ومجتمعه من العقائد والعادات والعلوم والأعمال .

¹ جمال الدين محمد مرسى، "إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير"، الدار الجامعية طبع-

نشر - توزيع، الإسكندرية، 2006، ص 14.

² الوردية الذهبية، تعريف التراث والعادات والتقاليد، <http://www.zmzm.net/vb/showthread.php?t=49494> بتاريخ 2011/05/01.

و يقال قَلْدَ فلاناً: أي اتبَعَهُ وحاكاهُ فيما يقول أو يفعل من غير حجة ولا دليل .
إن كل حركة أو فعل أو قول يبدو من أي شخص ثم يتكرر منه و يعاد يصبح بالنسبة للشخص عادة ثم يصبح تقليداً بالنسبة لمن يحاكيه في ذلك⁽¹⁾، وكثيراً ما نرى ترادفاً ظاهراً بين كلمتي عادات وتقاليد فنرى الناس يقولون : من عاداتنا وتقاليدنا فعل كذا.

ت- العادات و التقاليد التنظيمية:

وهي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة، والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة إتباعه في المواقف المختلفة، وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد، ويعد الخروج عليها خروج عن المألوف، وخروج على إرادة الجماعة⁽²⁾. وهي عبارة عن أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد المنظمة و ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية حيث نجد مثلاً أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر لمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.⁽³⁾

و من العادات والتقاليد الإيجابية المتعارف عليها في العمل نجد:⁽⁴⁾

- الانضباط و التقيد بساعات الدوام.
- التفاني الزائد والجد والاجتهاد في العمل.
- تقديم شعار مصلحة المنشأة فوق الجميع.

¹ - علي الزين، "العادات و التقاليد في العهود الإقطاعية"، دار الكتاب اللبناني، بيروت، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1977، ص 07.

²- رعد الصرن و آخرون، نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية،
/eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/35.doc
بتاريخ 2011/04/28
³- صوني 78، الثقافة

التنظيمية، <http://www.sokra7.com/vb/archive/index.php/t-1140.html> بتاريخ 2011/03/14.

⁴- عبد القادر العداقي، كيف تحصل على الاستقرار (الثبات) في وظيفتك، [http://ar-](http://ar.facebook.com/note.php?note_id=168102436535566)
ar.facebook.com/note.php?note_id=168102436535566
بتاريخ 2011/05/19.

- الحرص من اجل مصلحة المنشأة.

ث- مصادر العادات و التقاليد: (1)

العادات الاجتماعية هي نتاج لمجموعة من المصادر أبرزها:

-المصادر الدينية حيث تتبع العادات الاجتماعية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية ويصبح لها قبول في المجتمع.

- الممارسات الاجتماعية والتجربة والخطأ من خلال الممارسات الاجتماعية
يكشف الأفراد نجاعة العادات وأهميتها لهم أو فشلها في تحقيق احتياجاتهم وبذا فان ما
يستمر من عادات وتقاليد هو نتاج لقناعة الناس بها وأهميتها في تنظيم حياتهم.

2- أثرها:

تسعى المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء و الرضا
وهي في ذلك تستخدم عدة سياسات و إجراءات منها ما هو محدد قانونيا (القانون العام
و القانون الداخلي)، ومنها ما هو مكتوب في الاتفاقيات الجماعية (بين إدارة المنظمة
وممثلي العمال وهم النقابة)، ومنها ما هو غير مكتوب وغير رسمي تتخذه المنظمة
كتصرف أو إجراء تبعا لمواقف معينة، ومن بين هذه السياسات، التحفيز، التدريب،
القيادة، الاتصالات و اتخاذ القرارات، العادات و التقاليد. (2)

فمثلا هناك مجموعة من العادات والسلوكيات الوظيفية والمهنية والإدارية تتمثل في
اللامبالاة بأداء العمل المنوط ببعض الموظفين والنوعية والكفاءة المطلوبة وشيوع بعض

العادات الذهنية والسلوكية تتمثل في الكسل الذهني والترهل والتراخي والبطء السلوكي في أداء العمل ومتابعته في إطار شروطه ومعاييرها، ناهيك عن التعود على عدم التبصر واليقظة في متابعة العمل بعد أدائه، وملاحظة مدى قدرة العمل، أو الجهاز أو النظم

¹ - العادات و التقاليد، <http://www.ejtemay.com/showthread.php?t=6192> بتاريخ 2011/05/15.

2- بلكرمي و داد ديب نورة، تأثير الموارد البشرية على الأداء في وحدة نوميديا لإنتاج الحليب و مشتقاته، <http://etudiantdz.net/vb/t12943.html> بتاريخ 2011/05/19.

3- أو العمالة على الوفاء بالمهام المنوطة بهم و بهن.

هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية تشكل نمو واتساع الإهمال والكسل والتراخي، ووهن الحيوية، وعدم الجدية، والتبصر في أداء العمل، هي مؤشرات لانخفاض الأداء و الرضا الوظيفي.

نستطيع أن نوصف الظواهر الممتدة لتجليات الإهمال وعدم الجدية في أداء العمل ومتابعته إلى بروز نمط ثقافة الفشل وعدم الجدية والمسئولية.⁽¹⁾

كما أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب، أو نواقص في قوانين، أو أنظمة المنظمة والإدارة، وإنما بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحيانا في الحسبان وقت التنظيم، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والثقافة و الأخلاق في الأفراد الذين نشأوا في البيئات المختلفة، والحاجات والأمان في الموظفين، ولذا فإن على المدير الإداري أن يأخذ في الحسبان العادات والتقاليد والأديان والمذاهب واللغات وما أشبه، التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المدير مهما كان لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية أو بالضغط وما أشبه، وإنما يتوجب أن يتخذ الخطوات الإيجابية لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح والإقناع والمداراة والتشجيع المعنوي والمادي، وإعطاء المكافأة وغيرها من الوسائل.⁽²⁾

فهي بالتالي تؤثر على مستوى فهم و استيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم و من ثم على: سلوكياتهم و تصرفاتهم، مستوى الدافع للإنجاز، العلاقات الاجتماعية و الأسرية، طريقة التفكير بشكل علمي، الميل نحو السلطة، تكوين الاتجاهات و مصدر لتشكيل أخلاق الموظفين.

1- مصطفى الراجي، الإهمال والغياب شعار مقدس لدى جل موظفي البلدية وبقية المؤسسات، <http://oujda-portail.net/ma-12856.html> بتاريخ/2011/05/18.

2- آدم أمي، أهمية السلوك الانساني في العمل الإداري، بتاريخ/2011/05/18. <http://www.startimes.com/f.aspx?t=19595597>

المطلب الثالث: أثر البيئة المادية للعمل على الرضا الوظيفي

الجانب المادي يقصد به كل ما هو مادي في المؤسسة فهي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة، و فيما يلي بعض العوامل و المتغيرات الملموسة التي تكون الجانب المادي للثقافة التنظيمية: (1)

- منتجات وخدمات المنظمة.
- اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى.
- بيئة العمل المادية: مباني ومكاتب وفروع خاصة بالمنظمة الأثاث والتصاميم الداخلية والخارجية
- إعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها .
- مساهمات وخدمات المنظمة وتأثيرها في المجتمع.

1- مفهوم البيئة المادية للعمل:

يقصد بالبيئة المادية البيئة الفيزيائية، أو التسهيلات، أو تنظيم المكان الخاص بالعمل وترتيبه. و مدى توافر المستلزمات المادية مثل : التهوية، الإضاءة، الهدوء، المساحة، نوعية الأثاث وغيرها، تنظيم غرفة المكتب، نمط جلوس العاملين، توفير التجهيزات

والأدوات اللازمة، وعدد العاملين داخل غرفة، والتي تساعد على إتمام العمل. و تتمثل بمجموعة من العناصر التي تنظم البيئة الفيزيائية للمكان مثل: حالة البناء، ونوعية طلاء الجدران، والتهوية، والإنارة، وحجم الغرفة بالنسبة لعدد الجلوس، ومقاعد الجلوس، والتجهيزات، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً في الحالة الجسدية والنفسية .

وقد تم التوصل إلى أن البيئة المادية تؤثر في المشاركة والتواصل مع الرؤساء فيما بينهم ، وعلى الزمن الذي يستغرقه في أداء المهام والواجبات والانتباه، والانشغال.

¹- الثقافة التنظيمية وأهميتها في إدارة الجودة الشاملة والتحول، بتاريخ 2011/05/09. <http://www.hrdiscussion.com/hr28326.html#ixzz1LmeUnces>

² - محمد ولي، الضغوط النفسية والسياسية في بيئة العمل "الحلقة الأولى" بتاريخ <http://www.alshames.com/details.asp?Id=15326&Page=3> 2011/05/11.

2- أثرها:

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

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

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

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

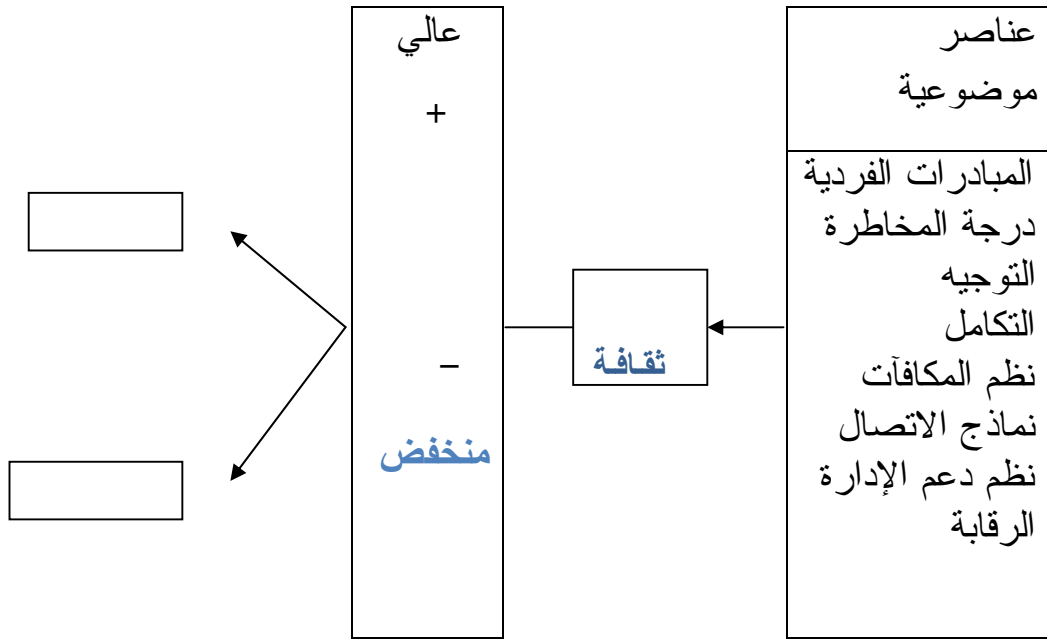
¹ - لبنى الزكواني، 'إيدا' تصميم المكاتب يعزز إنتاجية الشركات،

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

المطلب الرابع: العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة و الرضا الوظيفي

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

الشكل التالي يوضح تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي:



الشكل(08): أثر الثقافة على الأداء و الرضا الوظيفي

المصدر: علي عبد الله، بحث ثقافة المؤسسة،

<http://arabsoft.info/forum/thread21844.html>

¹ - علي عبد الله، بحث ثقافة المؤسسة،

<http://arabsoft.info/forum/thread21844.html> بتاريخ 2011/03/12.

العناصر الموضوعية: (1)

- المبادرة الفردية: مدى الحرية و الاستقلالية و الصلاحيات المتوافرة لعضو التنظيم.
 - تحمل المخاطرة: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار و تحمل المخاطر و المغامرة.
 - الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معايير واضحة.
 - التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
 - نظم المكافأة: مدى تخصيص المكافآت و الحوافز وفقا للأداء و ليس أي اعتبارات شخص آخر.
 - نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.
 - نظم دعم الإدارة: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم.
 - الرقابة: عدد القواعد و الإجراءات و كمية الإشراف المباشر على تصرفات و سلوكيات العاملين.
- إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة و الترابط الاجتماعي و جماعية العمل و فعالية نظام الاتصال و الاتفاق فيما يتعلق بالقيم و المبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية و تؤدي إلى الانعزالية و الكراهية بين الأفراد و الشعور بالاغتراب و اللامبالاة.
- كما أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلا شك إلى تقليل معدل دوران الموظف، و تؤثر إيجابيا على سلوك الموظفين في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الإشراف

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 15.

داخل المنظمات و يتم إدخال فرق عمل جديدة، و في نفس الوقت تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، و ترفع من كفاءة الموظفين فإن تلك الإجراءات (و هي الثقافة التنظيمية القوية) توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجيه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المؤسسة و رؤيتها و أهدافها.(1)

تستطيع الثقافة التنظيمية أن تؤثر في الرضا الوظيفي للفرد من خلال تأثيرات جوانبها الثلاث عليه و المتمثلة في أولا بتأثير الجانب المعنوي و الذي مثلناه في هذه الدراسة بتأثير القيم، ثانيا من خلال تأثير الجانب السلوكي و هذا بتأثير العادات و التقاليد، و أخيرا بتأثير الجانب المادي و الذي حصرناه بتأثير البيئة المادية للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بنوع الثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن الثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الرضا و العكس في حالة الثقافة الضعيفة.

¹ - محمد أحمد العطار، بيئة العمل الفعالة، مقاييس الرضا الوظيفي،

<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Production-Management.htm> بتاريخ 2011/01/13

خاتمة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على طبيعة الرضا الوظيفي تعريفه، وكذا أهميته من خلال انعكاسه على العمل ، فالغياب، دوران العمل، الإصابات وغيرها كنتائج سلبية لعدم الرضا وارتفاع الأداء، الولاء التنظيمي، كنتائج إيجابية تؤكد هذه الأهمية، كما تم استخلاص العوامل المسببة للرضا ولعدمه والكامنة في العوامل التنظيمية ، بالإضافة إلى عوامل شخصية نابعة من طبيعة الشخص ، و تم التعرف على نظريات الرضا الوظيفي التي تقدم تفسيراً لمسببات و موانع الرضا الوظيفي، و في الأخير تعرفنا على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. و يأتي الفصل الثالث و المتمثل في دراسة حالة ليقدم تفسيراً عن كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث

تمهيد:

هدف القطاع الصحي إلى تقديم الرعاية والتوعية والتوجيه سعياً لرفع المستوى الصحي لأفراد المجتمع وكذا تأمين الوقاية الصحية المناسبة ناهيك عن توفير الاحتياجات الخاصة والمعاینات الطبية الدورية والرعاية الأولية للمرضى، زيادة على تأمين الخدمات الطبية لأهالي القرى النائية من خلال التوجه والوصول إليهم لخدمتهم⁽¹⁾، و لأهمية دور هذا القطاع و العاملين به خصوصاً الشبه طبيين باعتبارهم الفئة الأكثر عدداً به سعينا لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية السائدة به على الرضا الوظيفي لهم و هذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التكوين الشبه طبي بالجزائر**المبحث الثاني: المستشفيات.****المبحث الثالث: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة.****المبحث الرابع: الدراسة الإحصائية**

¹ - جميلة بوحسون، مشاريع ضخمة تنقصها العقلنة، <http://www.eldjournhouria.dz/article.php?id=9022>، بتاريخ 2011/05/29.

المبحث الأول: التكوين الشبه طبي بالجزائر

يعتبر القطاع الصحي من القطاعات الحيوية و الأساسية في كل بلد، بل إنها أحد أهم المؤشرات التي تقاس بها معدلات التنمية في دول العالم، كما أنه قطاع أساسي في الحياة اليومية، فالحفاظ على سلامة وصحة الناس مهمة مقدسة في جميع الأديان و الثقافات، وهذه المهمة ليست من اختصاص الأطباء وحدهم⁽¹⁾، بل إن هناك فريق عمل بأكمله يقوم بإدارة قطاع الصحة و المتمثل في الشبه طبيين بجميع تخصصاتهم، و في هذا المبحث سنحاول التعرف على التكوين شبه طبي من خلال: أولاً التعريف بمدرسة التكوين شبه طبي، ثانياً التطورات التي عرفها، مهام الشبه طبي

المطلب الأول: التعريف بمدرسة التكوين الشبه طبي.

تعتبر مدرسة التكوين الشبه طبي من بين المدارس المستقلة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فهي تحت وصاية وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وهي تعمل على تكوين الشبه طبيين تكويناً نظرياً وتطبيقياً يجعل منهم في مستوى الكفاءة المهنية وهي تمنح لمتربصيها في آخر تكوينهم نوعين من الشهادة حسب الرتبة والمستوى الدراسي فبالنسبة للذين ينخرطون فيها بمستوى حاملي شهادة البكالوريا في الشعب العلمية فما فوق فيمكنهم بعد إجراء محادثة شفوية والنجاح فيها⁽²⁾ الالتحاق بالتخصصات التالية: سلك ممرضين حاصلين على شهادة دوله.

- سلك قابلات حاصلات على شهادة دوله.

¹ - القطاع الشبه طبي، http://shcasa.net/afaq/index.php?option=com_content&view=article&id=68&lang=ar، بتاريخ 2011/06/01.

² - شهرة، كم مدرسة موجودة للتكوين الشبه طبي بالجزائر، <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=0c6f7b61a4e18d3a>، بتاريخ 2011/05/14.

- سلك ممرضي تخدير حاصلين على شهادة دوله.
- سلك اختصاصي أشعة حاصلين على شهادة دوله.
- سلك مخبريين حاصلين على شهادة دوله.
- سلك ممرضي غرف العمليات حاصلين على شهادة دوله
- سلك ممرضي أمراض عقليه حاصلين على شهادة دوله
- سلك اختصاصي تغذية حاصلين على شهادة دوله
- سلك اختصاصي طفولة و أمومة حاصلين على شهادة دوله
- سلك مدلكين حاصلين على شهادة دوله
- و هناك أسلاك أخرى : ترميم أسنان، اختصاصي النطق والصوتيات، اختصاصي بصريات و غيرها.
- وهذا بعد تكوين مدته ثلاث سنوات.

يرتقب فتح 29 مدرسة جديدة لتكوين السلك الشبه الطبي بين سنة 2011-2014 و التي ستكون خلال هذه الفترة أكثر من 9000 ممرض في جميع الاختصاصات.⁽¹⁾

ويتعيّن على المترشّح الذي يختار ممارسة العمل في قطاع الصحة أن تتوقّر فيه الشروط التالية:⁽²⁾

- الاستعداد للقيام بدراسات ذات جداول أوقات مكثفة تؤدّي إلى اكتساب معارف نظرية على امتداد السنة، والقيام بتربّصات ميدانية.
- التعبير عن اهتمامات إنسانية عميقة والاستعداد لتقديم المساعدة والخدمة الجيدة للآخر والتحلي بخصال أخلاقية عالية، إذ أن مهمّة المهنيين في ميدان الصحة تتمثل في العناية بالأشخاص الذين أضعفهم المرض وحدّ من استقلاليتهم، لذلك ينبغي عليهم إسداء خدمات

حسب ما أعلنه وزير الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات أنظر الموقع¹.

¹ - وكالة الأنباء الجزائرية، ظاهرة تحويل المرضى من القطاع العام إلى القطاع الخاص سيتم محاربتها، <http://www.alarab.co.uk/algeriatoday/display.asp?fname=2011> بتاريخ 2011/06/05.

² - الوزارة، http://www.mes.tn/arab/formation/a_int_med.htm، بتاريخ 2011/06/05.

تتمثل في الإصغاء إلى المرضى بكل انتباه ويتعين عليهم كذلك التمحيص في الأمور قصد اتخاذ القرار الأنسب وتجميع المعلومات والقيام بأعمال فنية وتربوية مع مراعاة الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمرضى، ويجري التعامل في مناخ من المسؤولية والتفاهم والثقة المتبادلة.

المطلب الثاني: التطورات التي عرفها التكوين الشبه طبي⁽¹⁾

يعتبر السلك الشبه طبي أهم الأسلاك المتخصصة من الوظيف العمومي، بتعداد يقدر بأكثر من 130.000 ألف فرد، و هو السلك الذي يشمل الأكثرية من النساء، و رغم الدور الذي يلعبه كعمل أساسي لنظام العلاجات العامة، أصبح مهمشا و يحظى بأقل أهمية مقارنة بالأطباء و المسيرين، بالتأكيد قلة الاعتبار هذه تتعلق بالتأسيس الأصلي لهذا السلك.

بعد استعادة الاستقلال الوطني لم يكن هناك ممرضين حاصلين على شهادة أصليين، و لكن وجد مساعدي ممرضين قلائل و الذين حصلوا على ترقية بسرعة إلى حراس طبيين و تحملوا تنظيم العلاجات.

اقتصرت تكوين العلاجات على المدارس الثلاث الموجودة بالجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة و كانت بعيدة كل البعد عن تلبية الاحتياجات مقارنة بالنقص الحاسم، مما أدى إلى اندماج و مناداة كل من عمال المصالح و التقنيين إلى النجدة، أصبحوا معروفين بتسمية أعوان الشبه الطبيين، و مستواهم لا يتعدى مستوى شهادة الدراسات في بعض الأحيان يكونوا حاصلين على خبرة بسيطة مكتسبة من طرف عامل معالج.

و كان إصلاح السلك الشبه طبي المحرز في مطلع الثمانينات عام و طموح بالرغم من الاتجاه الصحيح. و كان لصالح 35.000 شبه طبي الحصول على ترقية بالسلك على

أساس الأقدمية بدون أي تكوين. في حين البعض الآخر كان لديهم مستوى جيد كتقنيين

¹ - الهيئة الوطنية لترقية الصحة و تطوير البحث، -Le paramédical: l'urgence d'une réforme paramédical-urgence-dune, http://www.forem.dz/index.php/fr/activites/v/115-le-reforme بتاريخ 2011/06/05.

و تقنيون سامون.

لتلبية احتياجات الطب الذي هو في طور العصرنة، اثنان ثلاثون اختصاص كانت مسطرة للسلك الشبه طبي، وضعت بدون تنسيق، بدون برامج دراسات و بدون أهداف، النتائج المحققة بسرعة كانت مفاجئة للصحة العمومية.

في سبتمبر من سنة 1985 اسلك الجديد الذي وضع من طرف إصلاحات 1980 يحظى بملايين التقنيين السامين للصحة في الفروع التالية: الولادة، التوليد، التخدير، المخبر، الأشعة، الأسنان و غيرها، في حين فرع العلاجات العامة الأهم للصحة العمومية لم يحظى إلا بأربعة عشر تقني سامي على المستوى الوطني. و هذا بالاعتماد على المقاييس الدقيقة التي تتماشى حتى توقف التكوين في بعض الفروع لسنوات عديدة حتى إصلاح الوضعية.

في الواقع منذ تلك الحقبة بدأ السلك الشبه طبي في التغيير، كما أصبح لا يمكن الدخول إلى التكوين الشبه طبي إلا بشهادة البكالوريا.

المطلب الثالث: تحويل مدارس التكوين شبه الطبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي⁽¹⁾

العمل على تحويل مدارس التكوين شبه الطبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي ذات العلاقة بمهامها، وإنشاء ثلاث معاهد وطنية للتكوين العالي للقابات، و أيضا تحويل 23 مدرسة للتكوين شبه الطبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي، ستتكفل بضمان التكوين العالي والمتخصص في المجال شبه الطبي. و تحويل ثلاث مدارس لتكوين شبه الطبي الموجودة بكل من ولايات تيزي وزو وعنابة وتلمسان المحدثة هي الأخرى في عام 1973 إلى معاهد وطنية للتكوين العالي للقابات، ستتولى مهمة ضمان التكوين العالي المتخصص للقابات، وكذا ضمان عمليات التكوين ذات العلاقة مع مهامها. إضافة إلى ذلك يرتقب تحويل المعهد التكنولوجي للصحة العمومية بالمرسى إلى معهد وطني للتكوين العالي شبه الطبي، مع نقل مقره من المرسى بالجزائر العاصمة إلى ولاية وهران، ومن مهامه أنه سيتولى ضمان التكوين العالي والمتخصص في المجال شبه الطبي.

لقد عرف التكوين شبه طبي بالجزائر تطورات عدة منذ ظهوره إلى الآن و هذا مسابرة للتغيرات الحادثة، كما أن المدارس الناشطة بهذا القطاع تعمل على تكوين أفراد بشتى الاختصاصات لتغطية الطلب على هذه اليد العاملة و هو السلك الذي يشغل الأكثرية من النساء، و تعتبر المستشفيات مكان عملها المخصص، و سنقوم في المبحث التالي بالتعرف أكثر عليه.

¹- حميد زعاطشي، تحويل مدارس التكوين شبه الطبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي، <http://elchifa.forum.st/t1337-topic> بتاريخ 2011/06/04.

المبحث الثاني: المستشفيات.

يعتبر المستشفى مكان العمل الخاص بالأشبه الطبيين، و بيئة عملهم، و من هذا المنطلق فهو يؤثر بما يميزه من أدوات، بنايات، تنظيم على رضاهم الوظيفي، و سنكتفي في هذا المبحث بالتعرف على مفهوم المستشفى، وظائفه، أقسامه ، أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم المستشفى: (1)

يتباين مفهوم المستشفى تبعا إلى تباين الأطراف المتعامل معها، و بالتالي فإن كل طرف يمكن أن يعرف المستشفى تبعا لتلك العلاقة القائمة بينهما، و كما يتضح ذلك من وجهة نظر:

1- **المرضى:** ينظرون إلى المستشفى على أنه الجهة المسؤولة عن تقديم العلاج و الرعاية الطبية لهم و استشفائهم.

2- **الحكومة:** إحدى مؤسساتها الخدمية و المسؤولة عن تقديم كل ما يحتاجه المجتمع للنهوض بالواقع الصحي في البلد نحو الأحسن.

3- **الكادر الطبي:** هو الموقع الذي يمارسون فيه أعمالهم و مهامهم الإنسانية و بما يملكونه من خبرة و مهارة و قدرة على إعادة الابتسامة لمرضاهم.

4- **إدارة المستشفى:** منظمة مفتوحة على البيئة المحيطة بها و متفاعلة مع متغيراتها المختلفة في ضوء ما حدد لها من أهداف و واجبات مسؤولة عن تنفيذها بشكل كفاء و فعال.

5- **مصانع الأدوية:** سوق واسع يستوجب إمداده بما يحتاجه من أدوية و مستلزمات طبية على وفق اتفاقات مسبقة.

¹ - ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص21،22.

6- **الطلبة و الجامعة:** موقع تدريبي و عملي لإكسابهم المهارة و المعرفة الميدانية عن أسرار المهنة ولإجراء التجارب و البحوث المستقبلية في مجال الطب.

فضلا عن ذلك فهناك وجهات نظر لأطراف أخرى تمتد إلى زوايا و تصورات مختلفة عن فهمها لمعنى المستشفى كما هو مثلا لمقدمي و مجهزي الخدمات الفندقية في المستشفى، أو العاملين في مجال الصيانة للأجهزة و المعدات الطبية، أو الجهات التحقيقية الجنائية (الشرطة، المحاكم).

و في ضوء كل ذلك ينظر إلى المستشفى على أساس كونه نظاما مفتوحا لأنه يعتمد على المجتمع و يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها و بكل ظروفها، حتى أطلق "Kast" على المستشفى (نظام الإنسان الاجتماعي) و حجته في ذلك الآتي:

- الإنسان هو أساس النظام و كونه لا يعمل إلا بوجوده.
- الإنسان هو صانع الخدمة بيده و بعقله و بذات الوقت هو المنتفع منها.
- كل الجهود التي تبذل من مختلف الأطراف موجهة إلى الإنسان بهدف إشباع حاجاته الصحية و إرضائه، و تقديم ما يساعده على البقاء و الاستمرار و تجاوز السبب الذي جاء من أجله.

المطلب الثاني: وظائف المستشفى:(1)

1- الخدمات الوقائية:

و يمكن تصنيف هذه الخدمات إلى ثلاث مستويات و هي:

- أ- **الخدمات الوقائية الأولية:** و هي خدمات محددة و مباشرة و يجري التخطيط لها و تقديمها لوقاية الأفراد من مرض معين، و من الأنماط المعروفة و الشائعة في هذا المجال هي حملات التطعيم الجماعي و الموجهة إلى فئات معينة من المجتمع أو شريحة

¹ - ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص 23 إلى 26.

عمرية خاصة و كما هو في حملات تطعيم الأطفال و حديثي الولادة من شلل الأطفال و الأمراض الأخرى.

ب- خدمات الوقاية الثانوية: و تشمل خدمات التشخيص و الكشف المبكر للأمراض قبل استفحالها، و تشمل خدمات المسح الصحي الشامل أو المسح بالعينات لبعض المواطنين من أرباب العمل أو الشرائح السكانية المعنية التي يتوقع أن تكون لها قابلية للإصابة أو الاستجابة لها أكثر من غيرها.

ت- خدمات الوقاية من الدرجة الثالثة: و هي خدمات متخصصة تهدف إلى إعادة تأهيل المرضى و المصابين لتمكينهم من ممارسة حياة طبيعية نشطة إلى حد ما.

و هي تعد الوظيفة الثانية للمستشفى العام بعد الخدمات العلاجية، على اعتبار أن ما متوفر من إمكانات و قدرات تخصصية لدى المستشفى العام، تؤهله لأن يؤدي دورا مهما في توسيع نشاطاته في مجال الوقاية من الأمراض قبل استفحالها و تحمله مسؤولية علاجها.

2- الخدمات العلاجية:

و تقسم هذه الخدمات على قسمين هما:

أ- خدمات الرعاية الطبية المقدمة للمرضى الخارجيين: تقوم المستشفيات الحديثة بدور كبير في هذا المجال من خلال العيادات الخارجية التي تديرها المستشفى و من خلال المراكز الطبية و المستوصفات المرتبطة بها.

ب- خدمات الرعاية الطبية المقدمة للمرضى الداخليين:

و يمكن تصنيفها من حيث درجتها إلى ثلاثة مستويات هي:

* **خدمات الرعاية الأولية:** و هي خدمات التي يجري تقديمها عن طريق الأطباء العاملين و المراكز الطبية الملحقة بالمستشفى و العيادات الخارجية، و تشكل هذه الخدمات نقطة الدخول للنظام الصحي (المستشفى) و خط التماس الأول مع المرضى.

* **خدمات الدرجة الثانية:** و هي خدمات أعلى درجة من سابقتها و يقدمها أطباء اختصاصيون و يجري تقديمها من خلال العيادات الخارجية أو العيادات الداخلية.

* **خدمات من الدرجة الثالثة:** و هي الخدمات التي تكون أكثر تعقيدا و تتطلب درجة عالية من التخصص في العلاج و يجري تقديمها في مراكز طبية محددة و تقوم على أساس إقليمي أو وطني، لكون الخدمات العلاجية تتطلب من قبل فئات قليلة من المواطنين، فضلا عن ارتفاع كلفتها قياسا بالمستوى الأول و الثاني.

3- خدمات التأهيل و الرعاية طويلة الأجل:

و تشمل هذه الخدمات الرعاية الطبية و إعادة التأهيل للمرضى و المصابين جراء الحوادث بسبب العمل أو الطبيعية أو الولادية (خلقية) أو لأسباب أخرى، إذ تتطلب عملية إعادة تأهيلهم لممارسة حياة طبيعية نشطة إلى حد ما خلال حقبة زمنية ليست بالقصيرة، و يجري تقديم هذه الخدمات من مراكز التأهيل المتخصصة و وحدات التأهيل و الرعاية الطويلة الأجل و الملحقة بالمستشفى العام في الغالب.

4- خدمات الارتقاء بالصحة:

تركز على الارتقاء بصحة الفرد من خلال العوامل غير الطبية كالتركيز على أهمية الغذاء الصحي المتوازن، و أهمية الرياضة البدنية و الراحة و النظافة الشخصية و السلوك الصحي السليم للفرد، كالامتناع عن العادات الضارة بالصحة مثل التدخين، تناول المشروبات الكحولية و المخدرات و القيادة الخطرة للمركبات و تشكل هذه الخدمات جزءا مهما من الخدمات الوقائية بالوقت نفسه.

المطلب الثالث: أنواع المستشفيات (1)

تتعدد أنواع المستشفيات، كما توجد العديد من المعايير و الأسس التي يمكن استخدامها لتصنيف هذه الأنواع في مجموعات متشابهة، و ذلك كما يتضح فيما يلي:

1- أنواع المستشفيات طبقا للملكية:

يمكن تصنيف المستشفيات طبقا لملكيتها إلى نوعين أساسيين و هما المستشفيات الحكومية، و المستشفيات الخاصة، و يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- **المستشفيات الحكومية:** يقصد بها المستشفيات التي تملكها و تديرها الأجهزة الحكومية في الدولة من مؤسسات و هيئات عامة و وزارات و ذلك وفقا للنظم و اللوائح الحكومية التي تحكم سير و إجراءات العمل بهذه المستشفيات.

و يتم إدارة هذا النوع من المستشفيات وفق مفاهيم الإدارة العامة، حيث لا تهدف إلى تحقيق الربح، و بالتالي يتم تطبيق جميع الأنظمة الحكومية من لوائح مالية و إدارية و إجرائية على أعمالها.

ب - **المستشفيات الخاصة:** تختلف المستشفيات الخاصة عن المستشفيات الحكومية في أنها تكون مملوكة لأفراد أو هيئات أو جمعيات خيرية أو دينية أو شركات خاصة، و هي تدار وفق أسلوب إدارة الأعمال بالقطاع الخاص، كما أنها تسعى لتحقيق الربح.

2- أنواع المستشفيات طبقا لمعيار التخصص:

وفقا لهذا المعيار تقسم المستشفيات إلى عامة و أخرى تخصصية و هي موضحة كما يلي:

¹ - أحمد محمد غنيم، إدارة المستشفيات رؤية معاصرة، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، 2007، ص 31 إلى 40.

أ - **المستشفيات العامة:** تضم المستشفيات العامة تخصصات طبية مختلفة و متعددة و ذلك مثل أمراض الأطفال، الأمراض الباطنية، أمراض النساء و التوليد،

الجراحة العامة، أمراض القلب، أمراض الأنف و الحنجرة، أمراض العظام و غيرها.

ب - **المستشفيات التخصصية:** تتخصص هذه المستشفيات في علاج نوع واحد من الأمراض مثل التخصص في علاج أمراض العظام، أو الأمراض المعدية، و قد تكون مستشفيات تخصص في علاج فئة معينة من فئات المجتمع مثل علاج أمراض النساء أو علاج أمراض الأطفال.

3- أنواع المستشفيات طبقا لمعيار نوعية الخدمة المقدمة:

كما تختلف المستشفيات أيضا في أنواعها و ذلك وفقا لنوعية الخدمة التي تقدمها، حيث قد تكون المستشفيات التي تقدم خدمات طبية أولية، كما توجد مستشفيات تقدم خدمات طبية ثانوية و توجد أيضا مستشفيات تخصصية تقدم خدمات طبية عالية.

4- أنواع المستشفيات طبقا لمدى تحقيق الربح:

يمكن تقسيم أنواع المستشفيات طبقا لمدى تحقيق الربح إلى نوعين أساسيين هما:

أ- **مستشفيات تسعى إلى تحقيق الربح:** تسعى هذه المستشفيات إلى تحقيق مكاسب ربحية من خلال ما تقدمه من خدمات لعملائها

ب- **مستشفيات لا تسعى إلى تحقيق الربح:** تسعى هذه المستشفيات إلى تقديم خدمات اجتماعية عامة لجميع أفراد و فئات المجتمع، و على الرغم من أن هذه المستشفيات لا تقدم خدماتها مجانا للأفراد، إلا أنها لا تسعى إلى تحقيق الربح، و إنما تقوم بصرف الأموال التي تحصلها من المرضى على الأعمال المتعلقة بتشغيلها و تطوير هذا التشغيل.

5- أنواع المستشفيات طبقا لمعيار متوسط فترة إقامة المريض:

يتم تقسيم أنواع المستشفيات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:

أ- **مستشفيات ذات عناية طويلة الأجل:** تبلغ متوسط إقامة المريض بهذه المستشفيات فترة تزيد عن ثلاثين يوماً، و ذلك كما هو الحال بالنسبة لمستشفيات الصحة النفسية.

ب- **مستشفيات ذات عناية قصيرة الأجل:** تبلغ متوسط إقامة المريض بهذه المستشفيات فترة تقل عن ثلاثين يوماً، كما هو الحال بالنسبة لغالبية المستشفيات العامة و مستشفيات الولادة.

6- أنواع المستشفيات طبقاً للموقع و السعة السريرية: و هي تقسم إلى:

أ- **المستشفيات المركزية:** تخدم هذه المستشفيات تجمعات سكنية متوسطة تقع في ضواحي المدن، و تتراوح سعتها السريرية ما بين 100-500 سرير.

ب- **مستشفيات المناطق الإقليمية:** تقدم هذه المستشفيات خدماتها لمنطقة كاملة من خلال تقديم خدمات تخصصية لا تستطيع توفيرها أغلب المستشفيات الأخرى، و تتوقف السعة السريرية لها إلى حد كبير على الاحتياجات الصحية لأفراد المجتمع.

ت- **مستشفيات محلية صغيرة:** تقدم خدماتها لتجمعات سكنية قليلة و ذلك مثل خدمات الجراحة العامة، خدمات رعاية الأمومة و الطفولة، و خدمات أمراض الباطنة، و لا تزيد السعة السريرية له عن مائة.

7- أنواع المستشفيات طبقاً لمعيار جودة خدمات الرعاية الصحية المقدمة:

أ- **المستشفيات المعتمدة:** تتمثل هذه المستشفيات في تلك التي تعترف بها بعض الهيئات العلمية الاستشارية التخصصية، حيث تتمثل هذه المستشفيات للشروط و الضوابط التي تكفل قيامها بأداء خدماتها الطبية بمستوى أفضل، و من الأمثلة على ذلك مستشفى الملك خالد التخصصي للعيون بالمملكة العربية السعودية.

ب- **المستشفيات غير المعتمدة:** و هي عكس السابقة، حيث لا تتمثل لأية شروط أو ضوابط من قبل هيئات الاعتماد المختصة بتقويم ممارسات هذه المستشفيات.

8- أنواع المستشفيات طبقا لمعيار التعليم:⁽¹⁾

أ- **مستشفيات تعليمية:** هي المستشفيات الجامعية التابعة لكليات الطب أو المرتبطة معها حسب ترتيبات معينة لتعليم و تدريب طلبة الطب و التمريض و طلبة الدراسات العليا و هي تتوفر على إمكانات بشرية و مادية كأساتذة الطب و الباحثين و المختبرات و متطلبات للقيام بنشاط التعليم.

ب- **مستشفيات غير تعليمية:** فهي لا تدير برامج لتعليم و تدريب طلبة الطب، إلا أنه يجب أن لا يفهم من ذلك أن المستشفيات غير التعليمية لا تمارس أنشطة التعليم و التدريب فالمستشفيات الحديثة بمختلف أنواعها و أحجامها تمارس مقداراً من هذه الأنشطة إلا أن هذا الحجم يختلف من مستشفى لآخر حسب حجمه و إمكاناته و أهدافه المرسومة.

المطلب الرابع: الأقسام التنظيمية الخاصة بالمستشفى

إن المستشفى يتكون من العديد من الأقسام التنظيمية و منها ما يلي:⁽²⁾

1- الأقسام الطبية:

تمثل هذه الأقسام القطاع الرئيسي في المستشفى حيث أنها تقدم الخدمة الطبية، و هذه الأقسام تختلف من مستشفى لآخر و ذلك حسب نوعها و مستواها، و فيما يلي عدد من أمثلة هذه الأقسام: قسم الأمراض الباطنية، قسم أمراض القلب، قسم أمراض النساء و الولادة، قسم العيون، قسم المسالك البولية و الكلى، قسم الأمراض الجلدية، قسم الأذن و الحنجرة، قسم الأطفال، قسم التخدير، قسم العظام و العلاج الطبيعي، و قسم الأسنان.

² - فريد توفيق نصيرات، مرجع سابق، ص 122.

¹ - سليم بطرس جلدة، إدارة المستشفيات و المراكز الصحية، 2007، ص 81 إلى 96.

2- الأقسام الخاصة بالمستشفى:

و المقصود بذلك الأقسام التي تتميز بأهمية رئيسية في نشاط المستشفى و في الخدمة الطبية المقدمة، و نجد أن بعض المستشفيات تهتم بهذه الأقسام و تخصص لها أيضا ميزانية كبيرة و من أمثلة هذه الأقسام نجد:

غرف العمليات الجراحية، قسم العيادة الخارجية، قسم العناية المركزة، قسم الأجهزة فوق الصوتية، قسم الأشعة، قسم المعامل و التحليل (المختبر)، قسم الصيدليات، قسم المشرحة و الثلجة، قسم العمليات، وحدات علاج المبتسرين و قسم الطوارئ

3- الأقسام الخدمية بالمستشفى:

هذه الأقسام لا تعتبر من الأقسام الطبية بالمستشفى كما أنها لا تقوم بأي نوع من العلاج الطبي بل هي تركز على مساعدة الأقسام الطبية، و من أهم هذه الأقسام في المستشفى نجد:

المطبخ و إعداد الطعام للمرضى و عربات الأكل (قسم التغذية)، التأثيث و مفروشات الغرف، قسم المغسلة، تعقيم الملابس و تجهيزها للمرضى، قسم الأجهزة و التشغيل، و مكتب خدمة النزلاء.

4- الأقسام الإدارية بالمستشفى:

هذه الأقسام هي التي يتركز فيها النشاط الإداري في المستشفى، و فيما يلي أهم الأقسام الإدارية:

قسم التخطيط و المتابعة، قسم العلاقات العامة، قسم الاستقبال و الزيارات، قسم التعاقدات و التوريدات، قسم المخازن، قسم شؤون الموظفين، قسم الحسابات و الخزينة، القسم الهندسي و الصيانة، قسم السيارات، قسم الخدمات العامة و قسم الإعاشة المرافقة

تبين أن مفهوم المستشفى له تعريفات عدة حسب الأطراف المتعاملة معه، و وظائف تنحصر في أربع هي الخدمات العلاجية، الوقائية، خدمات التأهيل و الرعاية طويلة الأجل و خدمات الارتقاء بالصحة، و أقسام هي أربع تتمثل في الأقسام الطبية، الأقسام الخاصة بالمستشفى، الأقسام الخدمية بالمستشفى، الأقسام الإدارية بالمستشفى، أما أنواعه فهي تتحدد بمجموعة من المعايير، هذا بشكل عام أما في المبحث التالي سنتعرف على مستشفى معين.

المبحث الثالث: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة

باعتبار المؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة مؤسسة الدراسة فإن هذا يتطلب منا التعرف عليها، و معرفة أوضاعها لأنها تمثل بيئة عمل الأفراد عينة الدراسة مما يساعدنا على معرفة جو العمل و لذا سنتطرق أولاً للتعريف بالمستشفى، ثانياً الهيكل التنظيمي له و أخيراً مميزاته و خصائصه.

المطلب الأول: تعريف بالمستشفى

يعتبر المستشفى الجديد تراي بوجمعة بولاية بشار هيئة عمومية، مختصة في تقديم الخدمات الصحية علاجاً و وقاية، و قد تم تدشينه من طرف رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة سنة 2003 و قد تداول على إدارة المستشفى منذ 2004 خمسة مدراء. عرف المستشفى إصلاحات و توسيعات هامة بناءً على تعليمات رئيس الجمهورية تطبيق لمشروع الجنوب الكبير و تماشياً مع الإصلاحات التي شهدتها المنظومة الصحية بهدف الرفع من كفاءة الخدمات الصحية بالمنطقة.

و يبلغ تعداد الموظفين بالمستشفى لسنة 2011، 449 موظف، فحين يبلغ عدد

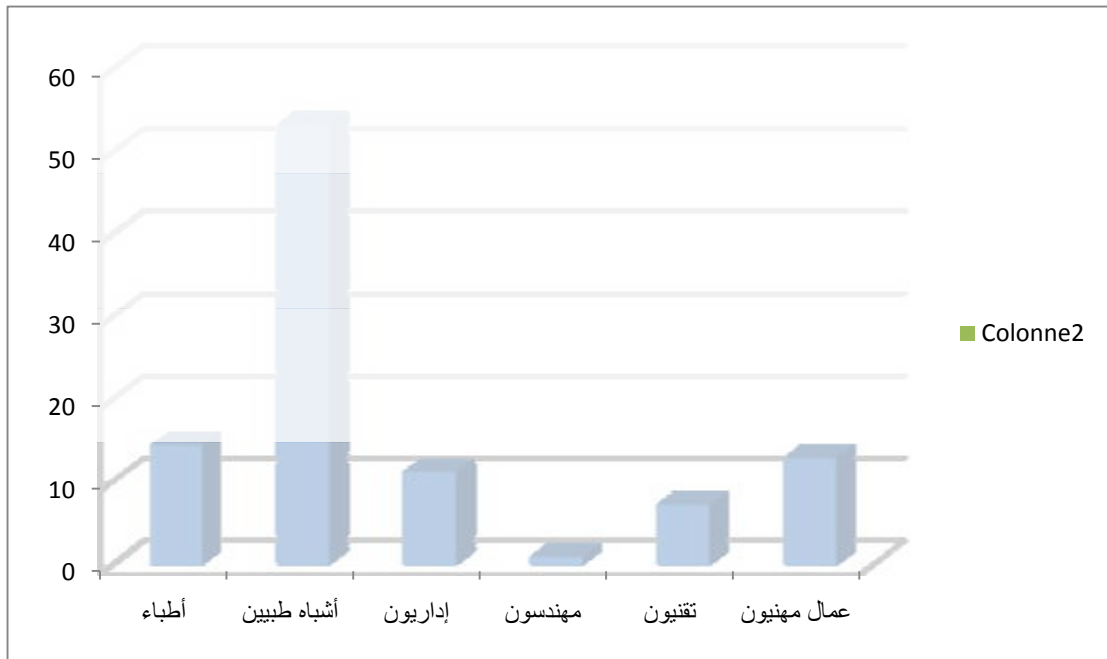
الموظفين الشبه طبيين 239 أي بنسبة 53,2 % و هي موزعة كالتالي:

جدول رقم(3-1): يمثل توزيع اليد العاملة بالمستشفى

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أطباء	64	14.25
شبه طبيون	239	53.22
إداريون	53	11.08
مهندسون	04	0.89
تقنيون	32	71.26
عمال مهنيون	57	12.69
المجموع	449	100

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية

الشكل رقم(3-1): نسبة توزيع اليد العاملة بالمستشفى



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من المنحنى أن فئة الشبه طبيين هي الأكثر عدداً من جميع الفئات ما يتوافق مع تم الإشارة إليه في أن هذه الفئة الأكثر عدداً بالقطاع الصحي، و هذا راجع إلى الحاجة له في هذا النوع من المؤسسات و تنوع الاختصاصات به.

يتوزع الموظفين الشبه طبيين حسب مستوياتهم الوظيفية و حسب اختصاصاتهم كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): توزيع الموظفين الشبه طبيين

تكرار	الوظيفة
10	ممرض رئيسي
2	محضر في الصيدلية رئيسي
2	مخبري رئيسي
2	مشغل أجهزة الأشعة رئيسي
3	عون طبي في التخدير و الإنعاش رئيسي
10	عون طبي في التخدير و الإنعاش
102	ممرض حاصل على شهادة دولة
16	مخبري حاصل على شهادة دولة
2	شبه طبي حاصل على شهادة دولة في قاعة الجراحة
10	شبه طبي حاصل على شهادة دولة في الأمراض العقلية
1	عون تطهير حاصل على شهادة دولة
2	أمين طبي حاصل على شهادة دولة
1	محضر صيدلاني حاصل على شهادة دولة
14	مشغل أجهزة الأشعة حاصل على شهادة دولة
55	ممرض مؤهل علاج عام
2	مساعدة اجتماعية مؤهلة
3	مخبري مؤهل
2	محضر في الصيدلية مؤهل
239	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية

يحدد الهيكل التنظيمي تقسيم الأعمال بين العاملين وتسلسل القيادة. فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات.

و الشكل التالي يوضح المخطط الخاص بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ببشار.

المطلب الثالث: مميزات و خصائص المستشفى⁽¹⁾

نوع المؤسسة: تصنف ضمن المؤسسات العمومية الإستشفائية ذات الطابع الإداري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.

حجم المؤسسة: يشمل على 320 سرير حاليا.

السياسة العامة للمستشفى: إن تقديم الخدمات ذات الجودة يعد الدور المحوري للمستشفى و يعكس السياسة العامة المتبعة، فهو حريص على تقديم الخدمات في المستوى رغم الإمكانيات المتوفرة.

الوضعية المالية: دون المستوى (عدم وجود مدير مالية مختص).

المحيط الداخلي للمستشفى: هناك نقص في الأطباء الأخصائيين، نقص في الهيئة التمريضية و الإداريين.

النشاط النقابي: رغم تعدد اللجان داخل المستشفى و إن اختلفت المهام إلا أن نشاطات هذه اللجان دون المستوى بما فيها الحركة النقابية بالمستشفى ضعيفة لا تخدم طموحات المستخدمين.

التكوين المتواصل: يعترى الجانب التكويني في المستشفى نقص، حيث يقتصر بدرجة كبيرة على الهيئة الطبية.

التسيير المالي و المادي: تبقى الدولة هي المعنية دائما بتوفير الدعم المالي و المادي للمستشفى.

نظم المعلومات و الاتصال: يحتاج نظام المعلومات في المستشفى إلى مزيد من التنظيم و العناية خاصة في مجال الإعلام الآلي.

الإجراءات التنظيمية: في ظل الإصلاحات هناك عدة قوانين و إجراءات تنظيمية جديدة

¹ - سعيدان رشيد، "دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الطبية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية ببشار" 2010، 2011، ص 206 إلى 210.

منها ما يتعلق بتنظيم مكتب الدخول، العناية بملف المريض، صيانة الأجهزة.

تنسيق مختلف المصالح: هناك شق كبير بين المصالح خصوصا المصالح الإدارية، المصالح التقنية بدرجة أقل مع المخابر و الهيئة الطبية.

الكفاءات داخل المستشفى: من نقاط القوة التي يمتاز بها المستشفى و خاصة ما يتعلق بجانب العمليات أي الهيئة التمريضية هو وجود كفاءات عالية لذا الأفراد و ذلك راجع إلى جوانب عدة منها معدل الأقدمية المرتفع، التجارب التكوينية المختلفة مع مختلف البعثات الطبية سواء الداخلية أو الخارجية.

نظرة المجتمع: يحظى بمكانة مقبولة داخل المجتمع باعتبارها هي الوحيدة في المنطقة، تقدم خدمات 24/24 في معظم التخصصات المتوفرة رغم النقائص.

على الرغم من الأهمية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في الولاية، إلا أنها مازالت تعاني من نقائص تم عرضها، و بوجود هذه النقائص سنتعرف على الثقافة التنظيمية لأفرادها و على رضاهم الوظيفي

المبحث الرابع: الدراسة الإحصائية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة و جمع المعلومات النظرية عنها كان لزاما إتباع منهج معين و الاعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة و مباشرة تنظيمها و تحليلها و من تم تفسيرها للخروج بنتائج و هذا ما يتضمنه هذا المبحث.

المطلب الأول: منهج الدراسة و طرق و أدوات جمع المعلومات

1- المنهج المستخدم في الدراسة

هناك علاقة وطيدة بين تقدم الشعوب و بين استعمال الأساليب العلمية السليمة، إن هذا الاستنتاج يعتبر منطقيا لكل إنسان، لأن استعمال الطرق و الأساليب العلمية و وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، هي العوامل الرئيسية التي تقود إلى الرخاء الاقتصادي و التنظيم الجيد و تعطي للإنسان المقدرة الفائقة على مواجهة الأحداث و التحكم في مجرى الأمور. فالمنهج يعني مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم. فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة. و المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع.⁽¹⁾

أما المنهج المتبع في دراستنا هذه فهو المنهج الإحصائي الوصفي الذي يركز على وصف وتلخيص الأرقام المجمعة حول موضوع معين (مؤسسة أو مجتمع معين) و استخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات وإعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها وتفسيرها في صورته نتائج ويتم ذلك عبر عدة مراحل:⁽²⁾

أ- جمع البيانات الإحصائية عن الموضوع.

ب- عرض هذه البيانات بشكل منظم وتمثيلها بالطرق الممكنة.

ج- تحليل البيانات .

د- تفسير البيانات من خلال تفسير ما تعنيه الأرقام المجمعة من نتائج.

¹ -عمار بوحوش، "دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية"، موفم للنشر و التوزيع، الجزائر، 2002، ص 29.

² - فريق التحرير، "مناهج البحث العلمي، آفاق علمية و تربوية"، <http://al3loom.com/?p=1296> بتاريخ 2011/06/23.

2- أدوات و طرق جمع المعلومات:

لتسهيل عملية جمع المعطيات استعنا ببعض الأدوات المنهجية المتمثلة في :

أ- الملاحظة: (1)

تستعمل الملاحظة في حالات معينة و خاصة بالنسبة للمواضيع السلوكية أو المواضيع التي تحتاج إلى معاينة و الحصول على المعلومات اللازمة في المواقف الطبيعية، و لكي تكون الملاحظة وسيلة فعالة لجمع المعلومات، لابد أن تتوفر على الشروط الآتية:

- الحصول على معلومات واضحة مسبقا و قبل القيام بالملاحظة.
- أهداف القائم بالملاحظة محددة.
- وسائل تسجيل الملاحظة جاهزة مقدما.
- اليقظة و الاستعداد الكامل لاستكمال المعلومات الناقصة.
- الأسئلة مصنفة و مرتبة ترتيبا جيدا.
- إظهار اللياقة و المهارة الفائقة عند طرح الأسئلة.
- و أسلوب الملاحظة يمتاز بالجوانب الملموسة في معايشة الموضوع و مشاهدته عن قرب و الاستعانة بالصور و العلاقات الموجودة بين الأفراد و الجماعات الإنسانية المؤثرة في الموضوع.

لقد استعملنا الملاحظة بدءا من الاتصال بمكتب الإستقال إلى التعامل مع الإداريين لجمع المعطيات، و أخذ الانطباعات عن الأفراد و هم في مواقع عملهم.

¹- عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 50، 51.

ب- الإستبانة:

أداة الإستبانة هي الأداة الأكثر استخداما في البحوث الإنسانية و الاجتماعية و هي تعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات و الطلب من المبحوثين الإجابة عليها.

و هناك نوعان من أسئلة الإستبانة: (1)

1- الأسئلة المفتوحة الإجابة: تلك الأسئلة تكون إجاباتها مفتوحة مثل ما رأيك في...، وضح الأسباب التي...يستخدم هذا النوع من الأسئلة بكثرة في البحوث الاستكشافية محاولة من الباحث للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات.

2- الأسئلة المغلقة الإجابة: تكون إجابات تلك الأسئلة محددة بخيارات معينة، و ما على البحوث إلا أن يقوم بالتأشير على الإجابة التي يختارها، و قد تكون الخيارات ثنائية أي نعم/لا، أو قد تكون متعددة مثل أوافق بشدة/أوافق/غير متأكد/غير موافق/ غير موافق إطلاقا، كما قد تستخدم في جمع بيانات رقمية عن الوحدة كالعمر، الجنس و مستوى التعليم.

في دراستنا هذه استعملنا الاستمارة لأنها الأنسب لجمع المعلومات، و قد قسمت إلى ثلاثة أجزاء هي كالتالي:

الجزء الأول: شمل المعلومات العامة عن الأفراد، و تمثلت في المتغيرات الديمغرافية و هي الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفة.

الجزء الثاني: و هو عبارة عن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، و إشتمل على ثلاثة محاور هي الجانب المعنوي، الجانب السلوكي و الجانب المادي.

الجزء الثالث: و هو عبارة عن المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، و إشتمل على خمسة محاور هي الأجر، محتوى العمل، الإشراف، الترقية، سياسات المستشفى.

¹ - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 20، 22.

*** مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale:**

اعتمدنا في الدراسة على مقياس ليكرت، حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة، و هو مكون من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبدا
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

***مجتمع الدراسة:**

مجتمع الدراسة هو كافة الأفراد شبه طبيين العاملين بالمستشفى و المقدر عددهم بـ 239 شبه طبي، أما عينة الدراسة فهي 60 فرد و هي تمثل عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة، بعد استرجاعها من 66 استمارة موزعة.

المطلب الثاني: الترميز المستعمل في الدراسة

الجدول رقم (3-3): الترميز الخاص بالجنس

الرقم	الجنس
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (3-4): الترميز الخاص بالعمر

الرقم	العمر
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 إلى 40 سنة
3	من 40 إلى 50 سنة
4	أكبر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (3-5): الترميز الخاص بالمستوى العلمي

الرقم	المستوى العلمي
1	ثانوي
2	تكوين متخصص
3	جامعي

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (3-6): الترميز الخاص بالأقدمية

الرقم	الأقدمية
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 إلى 10 سنوات
3	من 10 إلى 15 سنة
4	أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (3-7): الترميز الخاص بالوظيفة

الرقم	الوظيفة
1	مساعد ممرض
2	ممرض
3	مخدر
4	مساعد في غرفة العمليات
5	مخبري
6	أمين طبي
7	محضر صيدلاني
8	مشغل أجهزة الأشعة
9	شبه طبي في الأمراض العقلية
10	ممرض رئيسي

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (3-8): الترميز الخاص بالعبارات المستعملة

الرمز المستعمل	العبارة
Q1	هل هناك توافق بين قيمك و قيم المستشفى كاحترام، احترام حقوق المرضى والتعاطف معهم
Q2	هل القيم السائدة بالمستشفى تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين على أساس الحقوق الواجبات
Q3	هل تعتقد أن القيم السائدة بالمستشفى تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة
Q4	يرتدي جميع العاملين بالمستشفى الملابس الخاصة بالعمل كل حسب تخصصه
Q5	يحترم المستشفى مواقيت زيارة المرضى و يضع لافتات لتوضيح الاتجاهات و الأقسام بداخله
Q6	هل يمنع الزوار من الدخول إلى غرف الأمراض المعدية، قاعة الإنعاش ، غرف العمليات
Q7	هل يوجد في بيتك علبه صيدلية
Q8	نظافة المكان و نعومة الأرضيات و الحوائط
Q9	دهان الحيطان و الأبواب بالطلاء كل ثلاث سنوات مع إضافة المواد المضادة للحشرات
Q10	هل أنت متمكن من العمل بالأجهزة الحديثة مثل: (Coulter)، راديو (IRM) و غيرها من الأجهزة حسب تخصصك
Q11	ترتيب مكان العمل يساعدك على أداء الوظيفة
Q12	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك
Q13	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك
Q14	العمل الذي تمارسه غير روتيني
Q15	تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتمشى و قدراتك
Q16	في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل (récupération)
Q17	هل علاقتك مع الأطباء و الزملاء في العمل حسنة
Q18	هل علاقتك بالمريض علاقة رسمية فقط
Q19	رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة و شفافية كافية
Q20	أفكارك و أرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذه للقرارات
Q21	تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي
Q22	هل يحترم المستشفى الأسس الموضوعية للترقية
Q23	أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها
Q24	تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية
Q25	لدي المعلومات اللازمة للقيام بعملية على أكمل وجه
Q26	لدي الثقة بأن المستشفى يحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل
Q27	أعرف أهداف المستشفى بشكل واضح
Q28	العمل على توعية المريض بأوقات معاودة زيارة المستشفى، و كل ما يتعلق بالحالة الصحية له

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (3-9): دلالة المحاور

رقم المحور	دلالتة
المحور الأول	يشمل الأسئلة الخاصة بالجانب المعنوي من Q1 إلى Q3
المحور الثاني	يشمل الأسئلة الخاصة بالجانب السلوكي من Q4 إلى Q7
المحور الثالث	يشمل الأسئلة الخاصة بالجانب المادي من Q8 إلى Q11
المحور الرابع	يشمل الأسئلة الخاصة بالدخل من Q12 إلى Q13
المحور الخامس	يشمل الأسئلة الخاصة بمحتوى العمل من Q14 إلى Q18
المحور السادس	يشمل الأسئلة الخاصة بالإشراف من Q19 إلى Q21
المحور السابع	يشمل الأسئلة الخاصة بالترقية من Q22 إلى Q24
المحور الثامن	يشمل الأسئلة الخاصة بسياسات المستشفى من Q25 إلى Q28

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: معاملات الثبات و الارتباط

ثبات أداة القياس:

قبل إجراء البحوث و اختبار الفرضيات فإنه لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس.

و لهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، و يمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.60 و كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.⁽¹⁾

بعد إدخال العبارات المكونة للاستمارة عدا الخاصة بالمعلومات العامة و الضغط على موافق تبين أن معامل الثبات يساوي 0.906 هذا يعني أن هناك ثبات في الاستمارة (يقترب من 1)، و هكذا بالنسبة للجزء الخاص بالثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة للعبارات الخاصة بهذا الجزء 0.843، في حين بلغ معامل الارتباط الخاص بالرضا الوظيفي 0.853 .

و يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (3-10): معاملات الثبات الخاصة بالاستمارة و الجزء الأول و الثاني.

العبارة	معامل الثبات
الاستمارة	0.906
الجزء الخاص بالثقافة التنظيمية	0.843
الجزء الخاص بالرضا الوظيفي	0.853

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

¹ - محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 297، 300.

جدول رقم(3-11): الارتباط بين المحاور المكونة للثقافة التنظيمية

المحاور	المحور الأول مع المحور الثاني	المحور الأول مع المحور الثالث	المحور الثاني مع المحور الثالث
قيمة معامل الارتباط	0.549**	0.444**	0.575**

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن معاملات الارتباط موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 مما يعني أن هناك ارتباط و اتساق بين المحاور المكونة للثقافة التنظيمية.

جدول رقم(3-12): الارتباط بين المحاور المكونة للرضا الوظيفي

المحاور	معامل الارتباط	المحاور	معامل الارتباط
المحور الرابع مع الخامس	0.412**	المحور الخامس مع السابع	0.180
المحور الرابع مع السادس	0.143	المحور الخامس مع الثامن	0.437**
المحور الرابع مع السابع	0.335**	المحور السادس مع السابع	0.330**
المحور الرابع مع الثامن	0.295*	المحور السادس مع الثامن	0.487**
المحور الخامس مع السادس	0.439**	المحور السابع مع الثامن	0.531**

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن معاملات الارتباط موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 في معظمها عدا بين المحور الرابع و السادس و بين المحور الخامس مع السابع، مما يعني أن هناك ارتباط و اتساق بين المحاور المكونة للرضا الوظيفي.

دراسة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية و الرضا الوظيفي:

لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية و الرضا الوظيفي استخدمنا معامل الارتباط (Corrélation Coefficient) الذي يهدف إلى الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين متغيرين ، و تتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين بين (+1 ، -1) فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من 1 فإن ذلك يعني ارتباط قوي، و العكس صحيح.

جدول رقم (3-13): معاملات الارتباط بين المتغيرات الديمغرافية و الرضا الوظيفي

المتغيرة	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (Sig)
الجنس	-0.096	0.465
العمر	-0.159	0.225
المستوى العلمي	0.171	0.192
الأقدمية	-0.052	0.694
الوظيفة	-0.185	0.157

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح أن معاملات الارتباط أقل من 0.30 مما يعني أن العلاقة ضعيفة بين المتغيرات الديمغرافية و الرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: التوزيع التكراري و المتوسطات الحسابية

توزيع العينة حسب المتغيرات الديمغرافية:

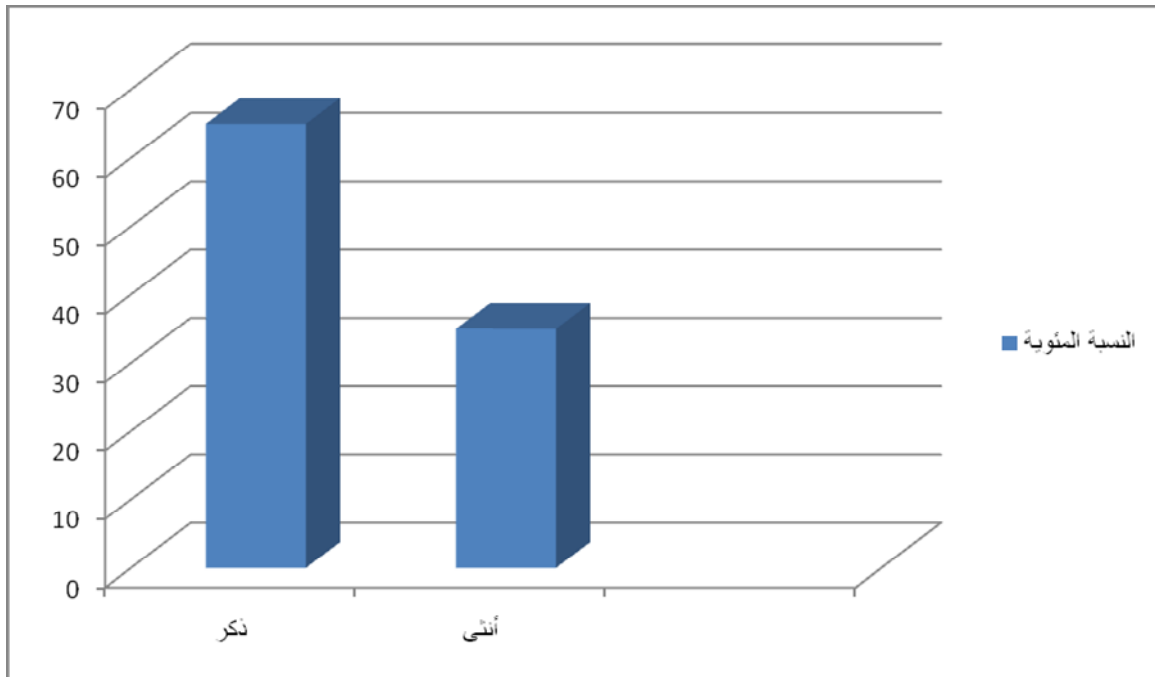
تمثل الجداول و المنحنيات البيانية الآتية توزيع العينة حسب كل من الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية و الوظيفة.

جدول رقم (3-14): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
65%	39	ذكر
35%	21	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-3): نسبة توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من البيان أن نسبة الذكور في عينة الدراسة هي بالتقريب ضعف نسبة الإناث، و هذا يتناقض مع طبيعة هذا السلك الذي يشغل فئة كبيرة من النساء، هذا راجع

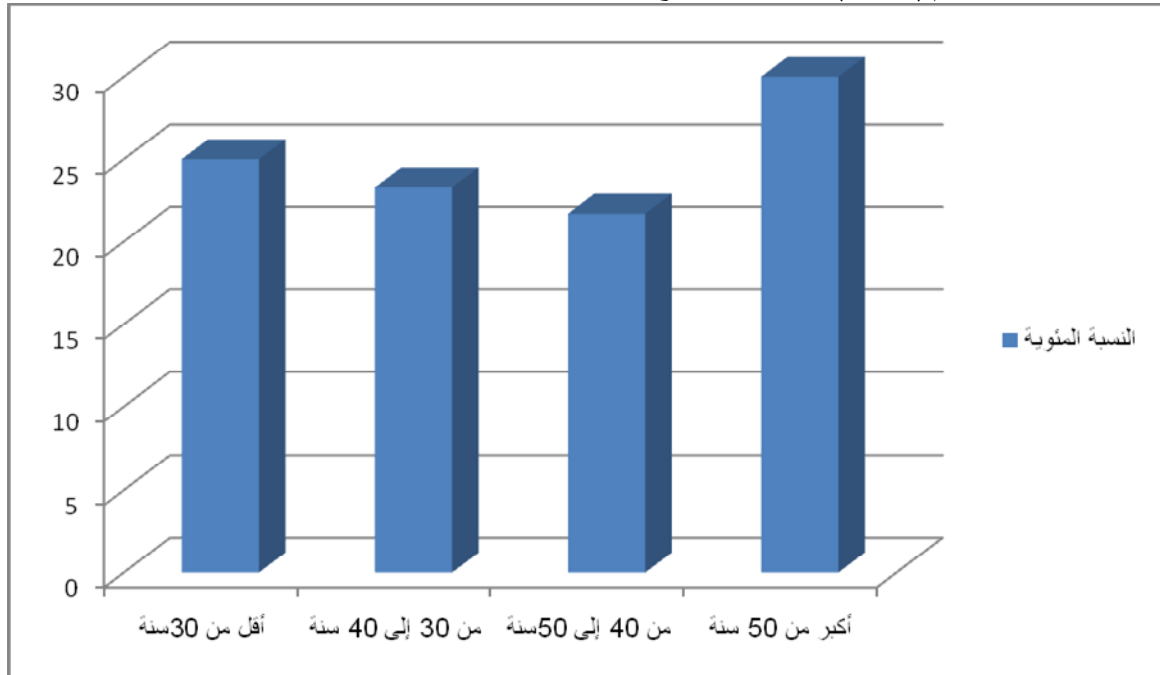
ربما لعشوائية الاختيار، كما أن العينة هي ربع المجتمع بمعنى ممكن أن يكون الباقي أكثره نساء.

جدول رقم (3-15): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	15	25%
من 30 إلى 40 سنة	14	23.3%
من 40 إلى 50 سنة	13	21.7%
أكبر من 50 سنة	18	30%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-4): نسبة توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

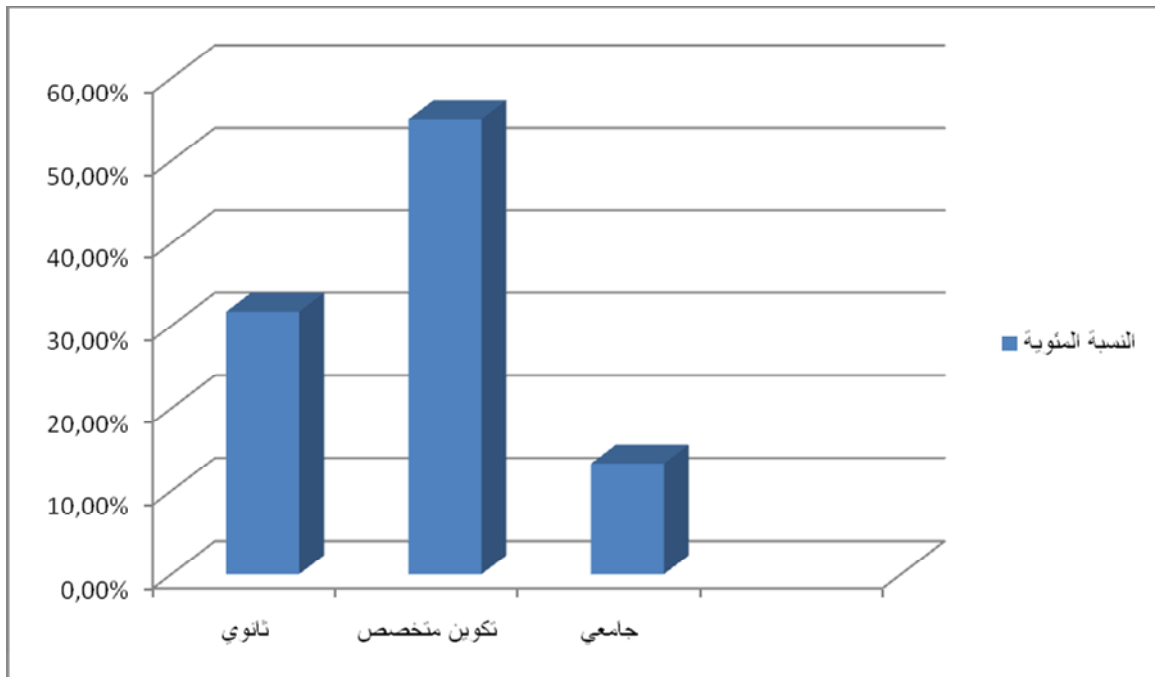
يتضح من البيان أن هناك تقارب بين نسب الفئات العمرية المختلفة في المؤسسة، إلا أن الفئة الأكثر هي فئة الأفراد أكبر من سن الخمسين تليها فئة الأقل من الثلاثين، و هذا راجع لسياسة الوزارة في الرفع من خرجي مدارس التكوين الشبه طبي للنقص الموجود.

جدول رقم (3-16): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
31.7%	19	ثانوي
55%	33	تكوين متخصص
13.3%	8	جامعي
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-5): نسبة توزيع العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

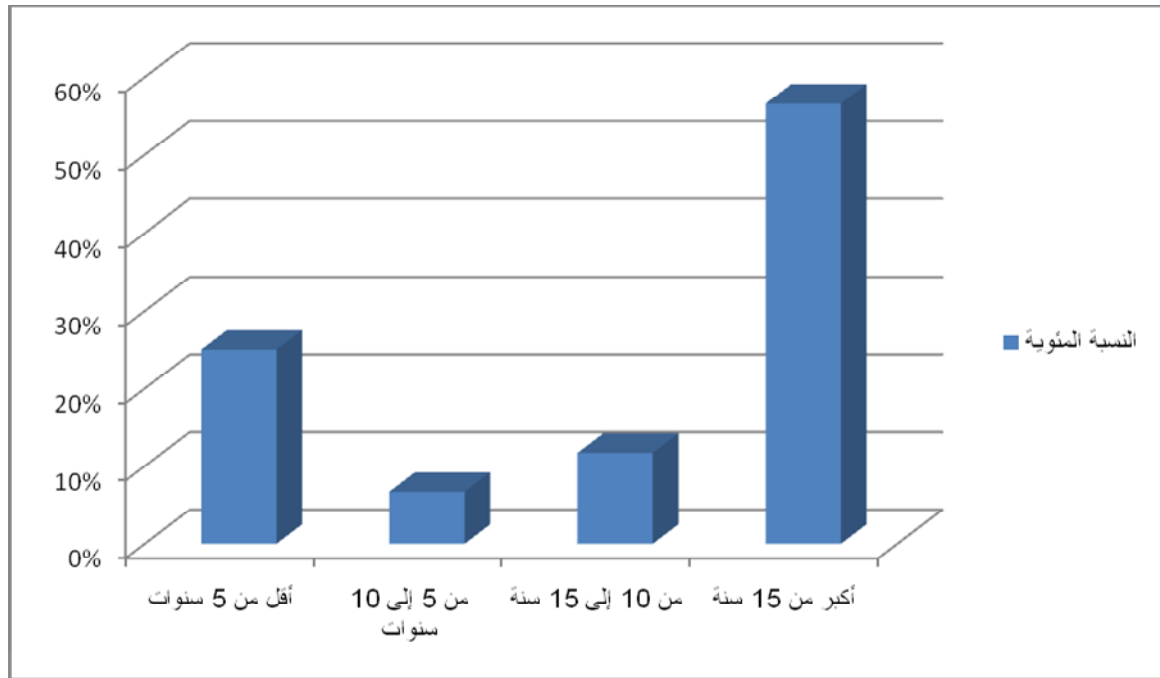
من البيان يتضح أن الفئة ذي التكوين المتخصص حازت على أكبر نسبة لأن أغلبية العاملين هم من الحاصلين < على شهادة دولة، و يفسر وجود فئة الجامعيين إما بمواصلة دراستهم الجامعية بعد التوظيف أو لتوجه الأفراد للانخراط بمدارس التكوين الشبه طبي بعد إتمام دراستهم الجامعية للرجوع في التوظيف.

جدول رقم (3-17): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
25%	15	أقل من 5 سنوات
6.7%	4	من 5 إلى 10 سنوات
11.7%	7	من 10 إلى 15 سنة
56.6%	34	أكبر من 15 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-6): نسبة توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

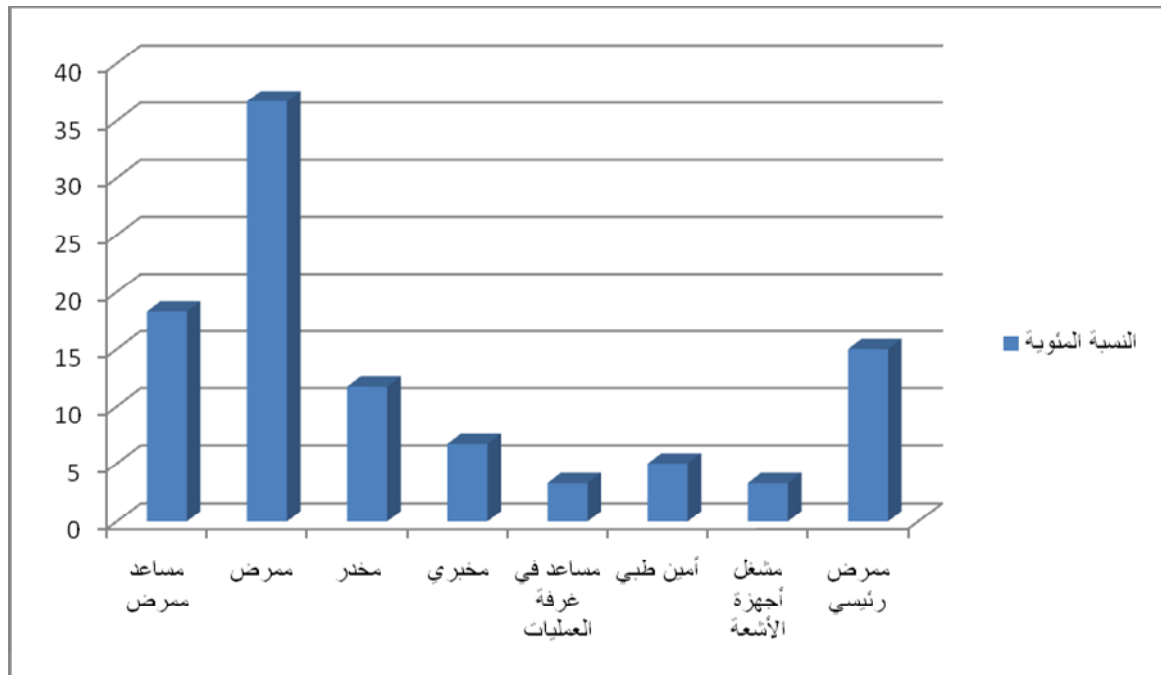
يتضح من البيان أن أغلبية العاملين بالمؤسسة الإستشفائية ذي أقدمية تفوق الخمسة عشرة سنة هذا يرجع إلى أن الفئة العمرية الأكثر هي أكبر من الخمسين سنة، تليها فئة الأفراد ذي الأقدمية أقل من خمسة سنوات بمعنى حديثي التوظيف، و هذا راجع لجهود وزارة الصحة و السكن و إصلاح المستشفيات لزيادة عدد الموظفين بالقطاع الشبه طبي نتيجة النقص الذي تعرفه المستشفيات من هذه الفئة.

جدول رقم (3-18): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مساعد ممرض	11	18.3%
ممرض	22	36.7%
مخدر	7	11.7%
مخبري	4	6.7%
مساعد في غرفة العمليات	2	3.3%
أمين طبي	3	5%
مشغل أجهزة الأشعة	2	3.3%
ممرض رئيسي	9	15%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-7): نسبة توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من البيان أن نسبة الممرضين المتواجدين بالمؤسسة هي الأكبر و هذا راجع إلى الحاجة لهذا الاختصاص عن غيره من الاختصاصات الأخرى.

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي:

جدول رقم (3-19): المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الثقافة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1.031	3.411	المحور الأول
1.070	3.120	المحور الثاني
1.032	3.520	المحور الثالث
0.868	3.345	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحاور الثلاث هي أكبر من 3 مما يعكس التصور الإيجابي النسبي للأفراد عن الجوانب الثلاث و هي الجانب المعنوي، السلوكي و المادي، هذا ما يؤكده المتوسط الحسابي الإجمالي المحسوب للثقافة التنظيمية ككل و المقدر بـ: 3.345، كما أن الانحراف المعياري الإجمالي هو 0.868 و هو أقل من الواحد مما يترجم إلى عدم وجود تباين في تصورات الأفراد، رغم وجود تباينات في إجابات الأفراد بالنسبة لكل محور على حدا.

جدول رقم (3-20): المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لعبارات الثقافة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.275	4.000	Q1
1.350	3.150	Q2
1.344	3.083	Q3
1.477	2.766	Q4
1.358	3.466	Q5
1.445	3.250	Q6
1.551	3.000	Q7
1.255	3.466	Q8
1.333	3.450	Q9
1.382	3.433	Q10
1.388	3.733	Q11

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن متوسطات جميع العبارات المكونة للثقافة التنظيمية أكبر من الثلاثة عدا العبارة رقم أربعة لكن تبقى نسبتها موجبة، مما يفسر سيادة هذه الأبعاد داخل المؤسسة رغم وجود تباين في إجابات الأفراد.

جدول رقم (3-21): المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الرضا الوظيفي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الرابع	1.675	1.00
المحور الخامس	3.396	0.883
المحور السادس	3.422	1.285
المحور السابع	2.188	0.949
المحور الثامن	3.125	0.955
الرضا الوظيفي	2.921	0.711

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحور الخامس و السادس و الثامن للرضا الوظيفي هي بين 3.125 و 3.396 مما يعكس الرضا النسبي للأفراد عن محتوى العمل، الإشراف، سياسات المنظمة. فحين أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحور الرابع و السابع هي منخفضة مما يعكس عدم رضا الأفراد عن كل من الأجر و الترقية.

لا يوجد تباين في إجابات الأفراد حول الانخفاض النسبي لرضاهم الوظيفي حيث بلغ الانحراف المعياري الإجمالي له 0.711.

جدول رقم (3-22): المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لعبارات الرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.028	1.600	Q12
1.129	1.750	Q13
1.449	3.366	Q14
1.419	3.466	Q15
1,599	2.683	Q16
1,174	4.100	Q17
1,234	3.366	Q18
1,467	3.483	Q19
1,331	3.416	Q20
1,460	3.366	Q21
1,156	2.133	Q22
1,261	2.366	Q23
1,191	2.066	Q24
1,303	3.716	Q25
1,233	2.266	Q26
1,410	3.100	Q27
1,331	3.416	Q28

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن العبارات رقم 14، 15، 17، 18 حصلت على متوسط حسابي أكبر من 3 هذه العبارات تندرج تحت محور محتوى العمل مما يفسر بالرضا عنه و هذا ما يؤكد المتوسط الإجمالي المحصل عليه في الجدول السابق، و هذا نتيجة الاعتقاد بأن العمل الممارس غير روتيني، امتلاك القدرة اللازمة للعمل، العلاقات الحسنة مع الزملاء و المرضى.

العبارة رقم 19، 20، 21 هي الأخرى حصلت على متوسطات حسابية أكبر من 3 أي أن معاملة الرئيس التي تتميز بالعدالة، التقدير و المكافأة عند القيام بعمل متميز كانت سببا

في الرضا ، و هي تتدرج تحت محور الإشراف ما يعلل حصول هذا المحور على متوسط أكبر من 3 في الجدول السابق بمعنى الرضا عن الإشراف.

العبارة رقم 25، 27، 28 حصلت على متوسط أكبر من 3 يفسر بالرضا نتيجة المعرفة الكافية بمتطلبات العمل، معرفة أهداف المؤسسة، القيام بالواجب مع المريض، و هذا ما يترجمه المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور و المقدر بـ3.125.

هناك عشر عبارات حصلت على متوسط يفوق 3، فحين حصلت العبارات السبع المتبقية على متوسط أقل من 3، هذا التقارب في عدد العبارات أدى بالمتوسط الحسابي الكلي للرضا بالانخفاض النسبي.

المطلب الخامس: الإجابة على الفرضيات

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد

الارتباط الثنائي:

يتمثل الهدف الأساسي من معرفة الارتباط الثنائي في معرفة قوة العلاقة بين متغيرين محددتين، و لمعرفة قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي استخدمنا معامل بيرسون "Pearson".

جدول رقم (3-23): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي

العبارة	معامل الارتباط
الثقافة التنظيمية مع الرضا الوظيفي	0.692**

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط هي 0.692 و هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على وجود علاقة قوية نوعا ما بين الثقافة التنظيمية السائدة و الرضا الوظيفي.

الانحدار الخطي البسيط:

الهدف الأساسي من تحليل الانحدار هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين متغير مستقل و متغير تابع، و يستخدم لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع محدد.

¹ - محفوظ جودة، مرجع سابق ص 266.

جدول رقم(3-24): مخرجات استخدام الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي

معامل الارتباط الثنائي	معامل التحديد R Square	مستوى الدلالة Sig	ميل المستقيم	الثابت
0.692	0.479	0.000	0.568	1.023

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.692 كما بلغ معامل التحديد 0.479، مما يعني أن 47% من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى التغير في الثقافة التنظيمية.

و نستطيع صياغة معادلة الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد كما يلي:

$$Y = 1.023 + 0.568 CO$$

حيث أن Y تمثل الرضا الوظيفي

و هي تمثل أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بواسطة المعامل الذي يقدر

بـ: 0.568

بما أن مستوى الدلالة يساوي صفر و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي

الفرضية الثانية: درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة.

باستخدام One Simple Statistic توصلنا للنتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-25): مخرجات استخدام اختبارات للعينة الواحدة

المتوسط الحسابي	معامل t	مستوى الدلالة Sig	0.711
2.921	0.854	0.397	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

المتوسط الحسابي الإجمالي لرضا الأفراد هو 2.921 أي الرضا النسبي لهم. بما أن مستوى الدلالة المحسوب 0.397 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد فإننا نقبل الفرضية القائلة بأن مستوى الرضا هو منخفض.

الفرضية الثالثة: هل الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أكبر معامل ارتباط مع الرضا الوظيفي

جدول رقم (3-26): معاملات الارتباط بين محاور الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي

معامل الارتباط	الارتباط بين
0.563**	المحور الأول مع الرضا الوظيفي
0.497**	المحور الثاني مع الرضا الوظيفي
0.642**	المحور الثالث مع الرضا الوظيفي
0.692**	الثقافة التنظيمية مع الرضا الوظيفي

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح أن قيمة معاملات الارتباط بين المحاور الثلاث للثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي و المقدر بـ 0.56، 0.497، 0.642 هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 مما يفسر بوجود علاقة وطيدة بين جوانب الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي، إلا أن أقوى ارتباط كان للجانب المادي بمعامل يقدر بـ 0.642

بعد عملية تجميع المعطيات و تنظيمها في جداول و باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تم حساب مجموعة من المعاملات، التكرارات، المتوسطات قدمت لها تفسيرات و في الأخير تمت الإجابة عن فرضيات الدراسة

خاتمة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على مدارس التكوين الشبه طبي مراحل تطورها، الإصلاحات التي تشهدها بالجزائر، باعتبارها هي مصدر تكوين الشبه طبيين باعتبارهم عينة الدراسة، كما تعرفنا على المستشفيات عموما ثم على المؤسسة الإستشفائية العمومية محل الدراسة، و بعد الدراسة الإحصائية التي قمنا بها تبين أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في الرضا الوظيفي، فبالنسبة للشبه طبيين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية وجدنا أن التصور الإيجابي النسبي لثقافتهم التنظيمية و الذي بلغ متوسطها الحسابي (3.345) كان نتاجه الرضا النسبي (يميل للانخفاض) و المقدر بمتوسط (2.921) و هذا يترجم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الثنائي 0.692.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

لعل أبرز ما أحدثه المتغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، و من أجل الاستفادة من قدراته و طاقاته و زيادة فعاليته كان لزاما على المؤسسة توفير الرضا الوظيفي لهذا المورد، وباعتبار الرضا الوظيفي متغير تابع لمجموعة من المتغيرات و التي حصرناها في الثقافة التنظيمية بمكوناتها الثلاث(معنوي، سلوكي و مادي)، يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي مؤسسة تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة و هذا من خلال: أولاً: أهمية التوافق في قيم الأفراد و المنظمات و ما تحققه من درجة عالية من الرضا عن العمل و زيادة في درجة الولاء للمنظمة، و الالتزام بالسياسات و الأهداف و نظم العمل.

ثانياً: سعي المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء و الرضا باستخدام عدة سياسات و إجراءات منها ما هو محدد قانونياً (القانون العام و الداخلي) و منها ما هو غير مكتوب و غير رسمي (العادات و التقاليد).

ثالثاً: الاهتمام بالبيئة المادية للعمل و مالها من تأثير على الطريقة المنهجية لأداء الموظفون ل عملهم، تشجيع التعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة المؤسسة على التفكير، تولى احتياجات الموظفين الأساسية اهتماماً بالغاً، مثل الإضاءة و نوعية الهواء الداخلي و الراحة، وهي عوامل تساعد على الحد من الغياب و تحسين الرضا الوظيفي.

فالثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر و بشكل مباشر على مستويات الأداء و الفعالية و الإبداع و الدافعية الداخلية و الولاء و الانتماء للمنظمة و الالتزام بفلسفتها و أنظمتها و قواعدها و إجراءاتها.

و من خلال الدراسة التي قمنا بها و التي تدور حول أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، و كدراسة حالة للأفراد الشبه طبيين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

النتائج النظرية:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات،
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء.
- يعتبر ارتفاع الأداء، الولاء التنظيمي، نتائج إيجابية تؤكد أهمية الرضا الوظيفي، في حين يعتبر الغياب، دوران العمل، الإصابات وغيرها نتائج سلبية لعدم الرضا.
- تكمن العوامل المسببة للرضا ولعدمه في عوامل تنظيمية، و أخرى شخصية.
- تنقسم نظريات الرضا الوظيفي إلى نظريات المحتوى و نظريات العملية.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي (اكتفينا بتأثير القيم)، الجانب السلوكي (اكتفينا بتأثير العادات و التقاليد)، و الجانب المادي (اكتفينا بتأثير البيئة المادية للعمل).

النتائج الميدانية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد.

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى صحة هذه الفرضية حيث وجدنا أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ 0.692 و هي تقترب من الواحد مما يدل على وجود علاقة قوية نوعا ما بين الثقافة التنظيمية السائدة و الرضا الوظيفي، و نستطيع تمثيل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$Y = 1.023 + 0.568 CO$$

وجدنا أن التصور الإيجابي النسبي لتقافتهم التنظيمية و الذي بلغ متوسطها الحسابي (3.345) كان نتاجه الرضا النسبي (يميل للانخفاض) و المقدر بمتوسط (2.921) الفرضية الثانية: درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة.

المتوسط الحسابي الإجمالي لرضا الأفراد هو 2.921 أي الرضا النسبي لهم (يميل للانخفاض). و بما أن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.397 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد و الذي يقدر بـ 0.05 فإننا نقبل الفرضية القائلة بأن مستوى الرضا هو منخفض.

الفرضية الثالثة: الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي:

بلغ معامل ارتباط الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي 0.563.

بلغ معامل ارتباط الجانب السلوكي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي 0.497.

بلغ معامل ارتباط الجانب المادي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي 0.642.

يتضح أن الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية ذات علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي، إلا أن أقوى ارتباط كان للجانب المادي.

قائمة الأمر اجمع

قائمة المراجع:

1-الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم الغمري، " السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة"، الناشر دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، السنة لا توجد.
- 2- أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة"، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف، 2000.
- 3- أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت.
- 4- أحمد صقر عاشور، " السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- 5- أحمد ماهر، "الإدارة الإستراتيجية، الدليل العملي للمديرين"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 6- أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، دار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 7- العلامي الصادق، "العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 8- أمل مصطفى عصفور، "قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008.
- 9- بشير محمد، الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 10- بشير محمد، "مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي، تقديم و حوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات"، كنوز للنشر و التوزيع، تلمسان، 2009.
- 11- بوفلجة غياث، "القيم الثقافية و التسيير"، دار الغرب للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، وهران، 2003.

- 12- جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي و التطوير الإداري"، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
- 13- جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية طبع- نشر- توزيع، الإسكندرية، 2006.
- 14- جمال الدين محمد المرسي و آخرون. "التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية". الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 15- حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 16- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 17- حمداوي وسيلة، "دالة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004.
- 18- دان كوهين، "أسس التغيير التنظيمي، دليل عملي ميداني أساليب و أدوات إدارة التغيير في المنظمات"، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2009، ص30. ترجمة و تعريب معتز سيد عبد الله.
- 19- زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شاكر العملة، محمد عبد القادر، وظائف و عمليات منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 20- سعد غالب ياسين، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوردي للنشر، الإسكندرية.
- 21- سعد غالب ياسين، "الإدارة الدولية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 22- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، 2006.
- 23- سيد جاب الرب، "إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة"، مطبعة العشري 2005.
- 24- سيد محمد جاب الرب، "موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية"، 2009.

- 25- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 26- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل"، دار وائل للنشر 2007.
- 27- عبد الحفيظ مقدم، "الثقافة و التسيير: لماذا الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 28- عبد العزيز صالح بن جبثور، "الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان.
- 29- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 30- عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد"، الدار الجامعية طبع- نشر - توزيع، 1996.
- 31- عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم، "أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث و أوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري و تحسين جودة الأداء المؤسسي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2010.
- 33- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 34- عثمان فراج، "الثقافة و التسيير، الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي"، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 35- علي الزين، "العادات و التقاليد في العهود الإقطاعية"، دار الكتاب اللبناني، بيروت، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1977.
- 36- علي شريف، إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية للنشر، 1987.
- 37- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007.

- 38- فايز حسن، سيكولوجيا الإدارة العامة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 39- فريد توفيق نصيرات، "إدارة منظمات الرعاية الصحية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص 250 .
- 40- فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 41- مجيد الكرخي، "التخطيط الإستراتيجي، عرض نظري و تطبيقي" دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2009،
- 42- محمد أحمد بيومي، "القيم و موجبات السلوك الإجتماعي"، دار المعرفة الجمعية، 2006.
- 43- محمد الصيرفي "السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لنديا للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2008.
- 44- محمد سعيد أنور سلطان "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 45- محمد صالح الحناوي،،راوية محمد حسن،"السلوك التنظيمي"، الناشر مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1998.
- 46- محمد قاسم القريوتي،"نظرية المنظمة و التنظيم"، دار وائل للنشر، 2008.
- 47- مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 48- موسى خليل، "الإدارة المعاصرة، المبادئ-الوظائف-الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 2005.
- 49- ناصر دادي عدون،"إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي،دراسة نظرية تطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 50- نعيم ابراهيم الظاهر، " الإدارة الإستراتيجية، المفهوم-الأهمية-التحديات"، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، إربد، 2009.

51- نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

52- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية.

53- هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز، التحفيز و المكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع"، عمان، 2007.

2-الكتب بالغة الفرنسية:

1- Lauren Bélanger, Gestion des ressources humaines, une approche systémique, Gaëtan Morin editeur, Chicoutimi, Distributeurs exclusif pour l'Europe et l'Afrique Editions Eska S.A.R.L, France, 1979, p 297.

2- Pascal Laurent, François Bouard, «Economie D'Entreprise Tome 2», Les Editions d'Organisation, Paris, 1997, p239

3- jean francois souterain, organisation et gestion de l'entreprise, copyright editions foucheur , paris, 2006, p 425.

4-Jean Pierre Helfer et autres, management stratégie et organisation, Librairie vuibert, paris, 1996, p296

5-Gilles Bressy ,Christian Konkuyt, Economie d'entreprise, Dalloz, paris, 2004, p 53.

3- رسائل الماجستير:

سعيدان رشيد، " دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الطبية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بشار " 2010،2011.

4- مواقع الإنترنت:

1- عبد الله بن سالم أحمد الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية"دراسة تحليلية"، مقال بالموقع: http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4290527/res%203.doc بتاريخ 2011/01/02.

2- السعيد بن يمينة، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مقال بالموقع: <http://drsaid.maktoobblog.com/13> بتاريخ 2011/01/10.

3- محمد أحمد العطار، بيئة العمل الفعالة،مقاييس الرضا الوظيفي، مقال بالموقع: <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Production Managment/2010/02/22/95459.html>

بتاريخ 2011/01/13.

4- يوسف جلولي، أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الإقتصادية، مقال بالموقع: <http://knol.google.com> بتاريخ 2011/01/27.

5- نورة عبد الرحمان، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي، مقال بالموقع: <http://www.noura-alrasheed.com/?p=863> بتاريخ 2011/01/28.

6- أحمد الكردي، الثقافة التنظيمية، مقال بالموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67893/posts/277410> بتاريخ 2011/02/03.

7- ثقافة الابتكار في المنظمات، مقال بالموقع:

<http://www.mawhiba.org/EBTEKAR/EBTEKAR2-0-0/EBTEKAR2-1-0/subjects/Pages/sdetail.aspx?str=106,042909c4-1472-470d-8ee7-310f2496b165,1> ،

بتاريخ 2011/02/15.

8- أحلام، الرضا الوظيفي، مقال بالموقع:

<http://grp2man.forumalgerie.net/t358-topic> بتاريخ 2011/03/03.

9- جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي (المفهوم و الأهمية). مقال بالموقع:

<http://www.khass.com/vb/showthread.php?t=16768> بتاريخ 2011/03/03.

10- <http://www.altaknyia-qms.com/vb/showthread.php?t=864> بتاريخ 2011/03/07.

11- علي عبد الله، بحث ثقافة المؤسسة، مقال بالموقع:

<http://arabsoft.info/forum/thread21844.html> بتاريخ 2011/03/12.

12- صوني78، الثقافة التنظيمية، مقال بالموقع:

<http://www.sokra7.com/vb/archive/index.php/t-1140.html> بتاريخ 2011/03/14.

13- رعد الصرن و آخرون، نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، مقال

بالموقع: <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/35.doc>

بتاريخ 2011/04/28

14- الوردة الذهبية، تعريف التراث والعادات والتقاليد، مقال بالموقع:

<http://www.zmzm.net/vb/showthread.php?t=49494> بتاريخ 2011/05/01.

15- الثقافة التنظيمية و القيم الإدارية و صراع الحضارات، مقال بالموقع:

<http://www.uop.edu.jo/download/research/members/CAYBLA3T.pdf>

بتاريخ 2011/05/03

16- الثقافة التنظيمية وأهميتها في إدارة الجودة الشاملة والتحول، مقال بالموقع:

<http://www.hrdiscussion.com/hr28326.html#ixzz1LmeUnceS>

بتاريخ 2011/05/09.

17- محمد ولي، الضغوط النفسية والسياسية في بيئة العمل "الحلقة الاولى"، مقال بالموقع:

<http://www.alshames.com/details.asp?Id=15326&Page=3> بتاريخ 2011/05/11.

18- لبنى الزكواني، 'إيدا' تصميم المكاتب يعزز إنتاجية الشركات، مقال بالموقع:

<http://www.zawya.com/arabic/story.cfm/sidZAWYA20110411133034/lok133000110411>

بتاريخ 2011/05/12.

19- شهرة، كم مدرسة موجودة للتكوين الشبه طبي بالجزائر، مقال بالموقع:

<http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=0c6f7b61a4e18d3a>، بتاريخ

2011/05/14.

20- rame57، الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، مقال بالموقع:

<http://www.hrdiscussion.com/sitemap/t-28326.html> بتاريخ 2011/05/15.

21- العادات و التقاليد، مقال بالموقع:

<http://www.ejtemay.com/showthread.php?t=6192> بتاريخ 2011/05/15.

22- مصطفى الراجي، الإهمال والغياب شعار مقدس لدى جل موظفي البلدية وبقية

المؤسسات، مقال بالموقع: <http://oujda-portail.net/ma-12856.html> بتاريخ

2011/05/18.

23- آدم أمي، أهمية السلوك الإنساني في العمل الإداري، مقال بالموقع:

<http://www.startimes.com/f.aspx?t=19595597> بتاريخ 2011/05/18.

24- عبد القادر العداقي، كيف تحصل على الاستقرار (الثبات) في وظيفتك مقال بالموقع:

http://ar-ar.facebook.com/note.php?note_id=168102436535566 بتاريخ 2011/05/19.

25- بلكرمي وداد ديب نورة، تأثير الموارد البشرية على الأداء في وحدة نوميديا لإنتاج

الحليب و مشتقاته مقال بالموقع: <http://etudiantdz.net/vb/t12943.html>

بتاريخ 2011/05/19.

26- جميلة بوحسون، مشاريع ضخمة تنقصها العقلنة، مقال بالموقع:

<http://www.eldjournhouria.dz/article.php?id=9022>، بتاريخ 2011/05/29.

27- القطاع الشبه طبي، مقال بالموقع:

http://shcasa.net/afaq/index.php?option=com_content&view=article&id=68&lang=ar

بتاريخ 2011/06/01

28- حميد زعاطشي، تحويل مدارس التكوين شبه الطبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي،

مقال بالموقع: <http://elchifa.forum.st/t1337-topic>، بتاريخ 2011/06/04.

29- وكالة الأنباء الجزائرية، ظاهرة تحويل المرضى من القطاع العام إلى القطاع

الخاص سيتم محاربتها،

<http://www.alarab.co.uk/algeriatoday/display.asp?fname=2011%5C01>

[%5C0128%5C218.htm&dismode=x&ts=28-1-2011%208:23:42](http://www.alarab.co.uk/algeriatoday/display.asp?fname=2011%5C01%5C0128%5C218.htm&dismode=x&ts=28-1-2011%208:23:42)

بتاريخ 2011/06/05.

30- الوزارة، مقال بالموقع:

http://www.mes.tn/arab/formation/a_int_med.htm، بتاريخ 2011/06/05.

31- الهيئة الوطنية لترقية الصحة و تطوير البحث، Le paramédical: l'urgence d'une réforme ,

مقال بالموقع: <http://www.forem.dz/index.php/fr/activites/v/115-le-paramedical-lurgence-dune->

reforme بتاريخ 2011/06/05.

32- فريق التحرير، "مناهج البحث العلمي، آفاق علمية و تربوية"، مقال بالموقع:

<http://al3loom.com/?p=1296> بتاريخ 2011/06/23.

الملاحق

ملاحظة: كل المعلومات المقدمة في إطار هذا الاستبيان هي سرية و لا تخدم إلا غرض الدراسة.

ضع علامة X على إجاباتك

- معلومات خاصة حول الفرد في المؤسسة

- الجنس: ذكر أنثى

- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

- المستوى العلمي: ثانوي تكوين متخصص جامعي

- الأقدمية: سنوات أشهر

- الوظيفة:

مساعد ممرض

ممرض

مخدر

مساعد في غرفة العمليات

مخبري

أمين طبي

محضر صيدلاني [?]

مشغل أجهزة الأشعة [?]

شبه طبي في الأمراض العقلية [?]

ممرض رئيسي [?]

أبعاد الثقافة التنظيمية

1 الجانب المعنوي :

غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبرة
					هل هناك توافق بين قيمك و قيم المستشفى: *كاحترام العمل. *احترام حقوق المرضى والتعاطف معهم
					هل القيم السائدة بالمستشفى تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين على أساس: * الحقوق * الواجبات
					هل تعتقد أن القيم السائدة بالمستشفى تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة

2- الجانب السلوكي:

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	العبرة
-----------	-----------	-------	-------	-------	--------

موافق إطلاقاً	موافق			جدا	
					يرتدي جميع العاملين بالمستشفى الملابس الخاصة بالعمل كل حسب تخصصه
					يحترم المستشفى مواقيت زيارة المرضى و يضع لافتات لتوضيح الاتجاهات و الأقسام بداخله
					هل يمنع الزوار من الدخول إلى غرف الأمراض المعدية Salle de (M.infectieuses)، قاعة الإنعاش Bloc (réanimation)، غرف العمليات (opérateur)
					هل يوجد في بيتك علبة صيدلية

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارة
					نظافة المكان و نعومة الأرضيات و الحوائط
					دهان الحيطان و الأبواب بالطلاء كل ثلاث سنوات مع إضافة المواد المضادة للحشرات
					هل أنت متمكن من العمل بالأجهزة الحديثة مثل (Coulter)، راديو (IRM) و غيرها من الأجهزة حسب تخصصك
					ترتيب مكان العمل يساعدك على أداء الوظيفة

3- الجانب المادي :

قياس الرضا الوظيفي

1- الأجر:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبرة
					يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضياً لك
					يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضياً لك

2- محتوى العمل:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبرة
					العمل الذي تمارسه غير روتيني
					تعتمد أن العمل الذي تقوم به يتماشى و قدراتك
					في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل (récupération)
					هل علاقتك مع الأطباء و الزملاء في العمل حسنة
					هل علاقتك بالمريض علاقة رسمية فقط

الإشراف:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
					رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة و شفافية كافية
					أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذه للقرارات
					تجد تقديراً من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي

الترقية:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
					هل يحترم المستشفى الأسس الموضوعية للترقية
					أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها
					تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية

سياسات المستشفى:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
					لدي المعلومات اللازمة للقيام بعملية على أكمل وجه
					لدي الثقة بأن المستشفى يحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل
					أعرف أهداف المستشفى بشكل واضح
					العمل على توعية المريض بأوقات معاودة زيارة المستشفى، و كل ما يتعلق بالحالة الصحية له.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، و ذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية و هي الجانب المعنوي، السلوكي و المادي، و قد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار.

رغم التصور الإيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الإستشفائية، إلا أن هناك انخفاض نسبي في الرضا الوظيفي للأفراد بها، مما يفسر مساهمة الجانبين الآخرين للثقافة في التأثير على الرضا الوظيفي و هذا ما ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات، ما ذكر يلزم تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، إضافة إلى ارتفاع قيمة معامل الارتباط بينهما.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي.

Le résumé

Cette recherche vise à savoir l'impact que joue la culture organisationnelle sur la satisfaction fonctionnelle des ressources humaines a travers l'impact de chacun des trois aspects de la culture organisationnelle a savoir: l'aspect immatériel, comportemental et le matériel, cette étude a été appliquée sur les personnels paramédicaux au sein de l'établissement sanitaire publique tourabi boudjemaa de Béchar.

Malgré la conception positive de l'aspect matériel de la culture organisationnelle dominé dans l'établissement sanitaire, mai il existe une diminution dans la satisfaction fonctionnelle de leurs personnels, ce qui explique la participation des deux autres aspects de la culture dans l'impact sur la satisfaction fonctionnelle, cela interprète les résultats par la forte relation entre les variables. Ce qu'on a parlé exige l'impact de la culture organisationnelle sur la satisfaction fonctionnelle, ainsi qu'à l'augmentation de la valeur du coefficient de corrélation entre eux.

Les mots clés: la culture organisationnelle, la satisfaction fonctionnelle.

Abstract

The aim of this study is to shed light on the impact of the organizational culture on the functional satisfaction of human resources. The organizational culture has three sides those effects: the immaterial side, behavioral and material. This study has been made on the medical assistance of the public hospital tourabi boudjemaa.

Whatever the positive inspiration about the material side of the organizational culture that spread in the hospital, the employees in this medical establishment, show some satisfaction and this give us a view about the importance of the two other sides. And their influence on the functional satisfaction, that could be the interpretation of the result that include de strong relation between these variation. The things mentioned above concerned about the influence of the cultural organizational on the functional satisfaction, in addition, it increase the amount of interaction between the two.

Key words: the organizational culture, the functional satisfaction.