

اثر جوانب الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة CRMA بودواو

## The Impact of Organizational Culture Aspects on Job Satisfaction of CRMA Boudoaou employees

حليمي لامية\*

جامعة امحمد بوقرة بومرداس

الجزائر

halimilamia17@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021/12/07

تاريخ الاستلام: 2021/10/03

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية (القيم، العادات والتقاليد، والبيئة المادية) على الرضا الوظيفي، حيث أجريت الدراسة على موظفي مؤسسة CRMA بودواو، بالاعتماد على إستبانة وزعت على عينة مكونة من 39 موظفا، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. وذلك في إطار الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى تأثير مكونات الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة CRMA بودواو؟. اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي و دراسة حالة مؤسسة CRMA بودواو أين أظهرت نتائج تحليل الاستبيان اتفاق أغلب أفراد العينة على تأثير الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى اتفاق أغلب أفراد العينة على توافر عوامل الرضا الوظيفي بالمؤسسة المدروسة لكل الأبعاد.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، مؤسسة CRMA

### Abstract:

This study aims to identify the impact of organizational culture (values, customs and traditions, and the physical environment) on job satisfaction. In response to the following problems: How do components of organizational culture affect the job satisfaction of employees CRMA Boudouaou Company?. In this research, we relied on the descriptive approach and case study of the CRMA Boudouaou Foundation.. The results of the survey analysis showed that most of the sample members agreed on the impact of the three aspects of organizational culture on the job satisfaction of the enterprise employees. The study also found that

the sample members agreed on the availability of job satisfaction factors in the enterprise.

Keywords: organizational culture, job satisfaction, CRMA company .

## مقدمة:

أدركت المؤسسات أن السبيل للتأقلم و التكيف مع المتغيرات البيئية والعالمية هو الاهتمام بالموارد البشري الذي يعد مفتاح لنجاحها و تحقيق أهدافها، ولعل من أوجه الاهتمام به هو تحقيق الرضا الوظيفي له الذي يترتب عنه تحسين أدائه، رفع إنتاجيته، الانتظام في العمل، والمحافظة عليه من التسرب و الضياع. فمن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد راضين لبذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخليا، وتحقيق ذلك يتطلب اتفاق بين أهدافها و قيم و ثقافة هؤلاء الأفراد، وإيجاد ثقافة قادرة على خلق ذلك الرضا الوظيفي لهم، باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت و القدرات، فهي تؤثر في المورد البشري و تحقيق إنتاجية مرتفعة.

إذن من بين العوامل التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي نجد الثقافة التنظيمية التي أصبحت في الوقت الحالي تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها. فالمؤسسة تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقتهم، وتقع تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة والأفكار والمعتقدات والقيم. حيث تلعب هذه الخصائص دورا مهما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة، كما تتفاعل المؤسسة مع البيئة الاجتماعية والثقافية السائدة وتتأثر بها وتتحدى بالكثير من سماتها وخصائصها، وهذا ما يساهم في تحديد كل من الجوانب السلوكية و المعنوية والمادية للثقافة التنظيمية و التي تعبر عن العادات والتقاليد والقيم السائدة والبيئة المادية ، والتي تشكل في مجملها مكونات الثقافة التنظيمية التي من شأنها تحقيق الشعور بالانتماء ومنه الرضا الوظيفي للعمال.

## ➤ إشكالية الدراسة:

من اجل التوسع في الموضوع و دراسة علاقة الثقافة التنظيمية و أثر مكوناتها على الرضا الوظيفي، ارتأينا تسليط الضوء على مؤسسة CRMA بودواو، والتحقق من اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمالها، وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

**CRMA** ما مدى تأثير مكونات الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة  
بودواو؟

## ➤ الأسئلة الفرعية: تتفرع من الإشكالية السابقة التساؤلات الجزئية التالية :

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية و فيما تتمثل مكوناتها(جوانبها)؟

- ما المقصود بالرضا الوظيفي و فيما تتمثل العوامل المحددة له؟

- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لعمال مؤسسة CRMA بودواو؟

- هل تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على عوامل الرضا الوظيفي؟

### ➤ فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية وكذا الأسئلة الفرعية السابقة، ارتأينا صياغة الفرضيات السابقة:

-الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جوانب الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لعمال مؤسسة CRMA بودواو. والتي تتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجانب المعنوي "القيم" و الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة CRMA بودواو.

- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجانب السلوكي "العادات و التقاليد" و الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة CRMA بودواو.

- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجانب المادي "البيئة المادية" و الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة CRMA بودواو.

-الفرضية الرئيسة الثانية: تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على عوامل الرضا الوظيفي. والتي تتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى : تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على الأجر كأحد عوامل الرضا الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الثانية: تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على محتوى العمل كأحد عوامل الرضا الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الثالثة : تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على الترقية كأحد عوامل الرضا الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الرابعة : تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على الإشراف كأحد عوامل الرضا الوظيفي.

## ➤ الدراسات السابقة:

هراك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع الدراسة الحالية سواء من نفس الزاوية أو من زوايا أخرى، ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

- ياسر عادل محمود الخفاجي، عفاف حسن هادي الساعاتي، ( 2014)، الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، بحث استطلاعي في شركة صناعات الأصباغ الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 76 .

هدفت الدراسة للتعرف على واقع ثقافة المنظمة التي تسود شركة صناعات الأصباغ الحديثة، من خلال تبيان وجود علاقة وتأثير من عدمها وبيان قوة هذه العلاقة وتأثيرها في حالة وجودها. وتوصل الباحثان للنتائج التالية: واقع ثقافة المنظمة في الشركة هو جيد جدا حيث اجمع أفراد العينة على تمتع الشركة بمبائل مادية ورموز وقيم تنظيمية ومعتقدات تنظيمية وتوقعات تنظيمية وشعائر وطقوس ذات مستوى عال من ناحية الأفضلية مما أكد حرص الشركة على توفير جو عمل مادي ومعنوي ملائم . كما توصل الباحثان إلى أن واقع الأداء الوظيفي في شركة صناعات الأصباغ الحديثة هو جيد جدا ، بعدما تم التعرف على مستواه من خلال مؤشرات تم تشبيتها في هذا البحث، وهي الرضا الوظيفي وغياب العاملين والإنتاجية والجودة والإبداع والوقت ، مما أكد تمتع الشركة بمستوى أداء وظيفي عال انعكس على سمعة الشركة وما تقدمه من منتج محلي ، إضافة إلى سعيها إلى مواكبة التطور في مجال الخصائص الحديثة التي تتمتع بها الأصباغ في الوقت الحالي . كما توصلنا إلى أن العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي في شركة صناعات الأصباغ الحد يثق هي علاقة طردية فكلما زاد مستوى ثقافة المنظمة نحو الأفضل زاد مستوى الأداء الوظيفي فيها نحو الأفضل أيضا ، والعكس صحيح .

- أحمد موسى المهدي أبو سمورة، ( 2014)، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظم المعلومات، والقيادة الإدارية والهيكلي التنظيمي كأبعاد للمتغير مستقل، على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وأداء العاملين كمتغير تابع. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد الثقافة

التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، ومن خلال استخدام وسيلة المقابلة والملاحظة توصلت الدراسة إلى أن الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جداً وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء. كذلك يلاحظ تسرب العاملين المؤهلين وذوي الخبرات في مجال تقانة المعلومات بالجامعات للعمل خارج البلاد. بالإضافة إلى عدم توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة والاتصالات، كما أن مفهوم نظم المعلومات غير معروف بصورة كافية لدى العاملين بالتعليم العالي، وأيضاً البنية التحتية لا تتناسب مع الأعداد الكبيرة للطلاب والطالبات حيث أن القاعات والوسائل التعليمية لا تتسع لهذه الأعداد المتزايدة، ومن النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث تدني الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي، ومن ذلك ضعف التدريب بكل أوجهه المختلفة.

- عبد الستار مركمال ، (2014)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة -الأطفال المعوقين بصريا - بمدينة الجلفة، شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدرسة ( الأطفال المعوقين بصرياً ) بالجلفة، من خلال تحديد أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس المختصة وإبراز العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. توصل الباحث إلى النتائج التالية: التسليم بأن القيم السائدة بالمدرسة تنظم العلاقة بين المعلمين والإدارة على أساس الحق والواجب، كما تنظر للمعلم على أنه مورد هام له قيمة ما جعل ثقافة وقيم الفاعلين ضمن هذا التنظيم تتفق في كثير من الأمور التنظيمية مع قيم وثقافة التنظيم . كما توصل للباحث لوجود علاقة طردية ضعيفة بين كل من الانتماء التنظيمي والثقافة التنظيمية. و توصل الباحث أيضا لوجود ارتباط بين الالتزام الوظيفي لمعلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصرياً ) والثقافة التنظيمية، وإجمالاً يمكن القول أن المعلمين ضمن مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً يتمتعون برضا وظيفي يتعلق بنسبة كبيرة بالثقافة التنظيمية التي تنتهجها المدرسة.

- هشام أحمد العشري(2015) ، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين -المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئات الحكومية في مملكة البحرين (هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، وهيئة تنظيم سوق العمل، وهيئة مجلس النواب)، مع دراسة الأسباب المؤثرة فيها، وقياس مستوى أداء الموظفين، ودراسة أثر سنوات الخبرة العملية على أدائهم. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة بالهيئات الحكومية بمملكة البحرين أظهرت الدراسة سيادة ثقافة الأداء الوظيفي، ثم الدافعية نحو العمل، وبعدها الانضباط، وتليها روح الفريق، وأخيراً العلاقات الإنسانية. بخصوص العوامل المؤثرة تبين أن للإدارة التأثير الأكبر على الثقافة التنظيمية للهيئة الحكومية، حيث جاء أولاً بحسب رأي موظفي الهيئة جنسية المدير (عربي - أجنبي)، ثم نمط الإدارة الذي يتبع المدير في تسيير عمل الهيئة، وبعده يأتي جنس المدير (ذكر - أنثى). كما توصل وجود اختلاف في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية وفقاً لعامل الخبرة العملية، أي كلما زادت خبرة الموظف زادت نسبة أدائه الوظيفي.

#### ➤ أهداف الدراسة:

- بناء على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة للتأكد من ما يلي:
- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
- التعرف على الأبعاد (الجوانب) المكونة للثقافة التنظيمية، وعوامل الرضا الوظيفي.
- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية موضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والتأكد من ذلك بإسقاط الدراسة على مؤسسة CRMA بودواو .
- التعرف على إمكانية توفر عوامل الرضا الوظيفي بمؤسسة CRMA بودواو .

#### ➤ منهج الدراسة: اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي والتحليلي، من خلال البحث

في المراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث والتي تناولت مواضيع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، والعلاقة بينهما. وفيما تعلق بدراسة حالة مؤسسة CRMA بودواو، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وتم الاعتماد على سلم لكرت الثلاثي لتقييم إجابات أفراد العينة، وعلى تكرارات النسب المئوية ومتوسطات الأوزان والانحراف المعياري للإجابات، وكذلك تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.. ومن أجل اختبار الفرضيات قمنا باستعمال اختبار سبيرمان.

➤ **فهرس الدراسة:** تم تقسيم الدراسة إلى جزئين رئيسيين: الأول نظري من خلال التطرق إلى كل من المفاهيم الخاصة بكل من الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي من حيث التعريف، الأهمية المكونات والعناصر. الجزء الثاني الجانب التطبيقي تم التطرق فيه لدراسة مدى تأثير جوانب الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة CRMA بودواو، من خلال تفرغ الاستبيانات بالبرمجية SPSS20 وتحليلها واختبار الفرضيات وفق المعطيات الواردة في الاستبيانات.

## أولاً: الإطار النظري للدراسة:

### 1. ماهية الثقافة التنظيمية:

برز مفهوم الثقافة التنظيمية في مجال أعمال المنظمات نتيجة لما حققته المؤسسات اليابانية من نجاحات باستخدامها للقيم الثقافية المجتمعية في إدارة مؤسساتها.

#### 1.1 تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها:

نال مفهوم الثقافة التنظيمية اهتمام كثير من الكتاب والباحثين وقدمت لها العديد من التعاريف وعلى سبيل المثال:

✓ عرفت الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ويتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها". (Paxallaurut, 1997, p240)

✓ كما عرفت كذلك أنها: "شيء مشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وتعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية". (زاهد ، 2011، ص 312)

فإذن ومهما تعددت التعاريف الخاصة بثقافة المؤسسة نلاحظ أنها كلها تصب فيما معناه أنها مجموعة القيم والاعتقادات التي يشترك بها جميع العاملين في المؤسسة. فهي مكون أساسي يبرز ويحدد هوية المؤسسة بما يحقق لها التميز والاستمرار.

مما سبق يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي: (مصطفى محمود ، 2003، ص



➤ ثقافة المؤسسة تعتبر عملية إنسانية، حيث يعد الإنسان هو المصدر الرئيس لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

➤ الثقافة هي نظام تراكمي ومستمر، حيث كل جيل من أجيال المؤسسة يسلمها للأجيال اللاحقة، فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.

➤ ثقافة المؤسسة نظام مركب، يتكون من مجموعات من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها لتكوين ثقافة المؤسسة كالأخلاق، والقيم والأفكار التي يحملها الأفراد أو التقاليد والآداب والممارسات المختلفة...

➤ تعتبر الثقافة عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وهذا ما يجعلها جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة يمكن التنبؤ بسلوك الأفراد. ( العميان، 2003، ص 312 )

## 2.1 جوانب (مكونات) الثقافة التنظيمية:

تتكون ثقافة المؤسسة من جملة من المكونات يمكن حصرها فيما يلي: ( المرسي، 2006 ، ص 14 )

✓ **الجانب السلوكي (العادات و التقاليد )** : وتعني نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو المؤسسة وتمثل في العادات و التقاليد و المعايير و الأعراف السلوكية والنماذج العامة للسلوك الذي يجب إتباعه بواسطة الأعضاء كتحية العميل، أو الابتسامة... الخ.

✓ **الجانب المعنوي (القيم السائدة)** : والمقصود بها المعتقدات المميزة للمجموعة أو المؤسسة.

✓ **القواعد:** وتمثل في تعليمات محددة بشأن الذي يجب عمله، أي الأنماط التصرفات الملزمة للأعضاء، والتي يجب على العاملين التوافق معها. (في مراجع أخرى تصنف ضمن الجانب السلوكي)

✓ **الفلسفة:** وهي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء، وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.

✓ **الجانب المادي (المناخ أو البيئة المادية للعمل)** : ويعكس التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتصميمات أماكن الاجتماعات.

وفي الورقة البحثية التي بين أيدينا سيتم الاعتماد على ثلاث جوانب فقط في الدراسة وهي: الجانب السلوكي و الجانب المعنوي والجانب المادي.

### 3.1 العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية و تتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر من أهمها: ( المرسي ،2006، ص 13)

- ✓ الصفات الشخصية للأفراد و ما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع.
- ✓ الخصائص الوظيفية و مدى ملائمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته و قيمه و دوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق مع ثقافتها
- ✓ البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة ، حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرار.
- ✓ المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية و أدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكياته.
- ✓ الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة و ما تشتمل عليه من قيم و طرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية.

### 2. ماهية الرضا الوظيفي

تهدف الإدارة في المؤسسات إلى تنمية العلاقة بين المؤسسة و العاملين فيها لضمان استمرار القوى العاملة بها، ويمكن أن يتحقق ذلك بالرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء لدي العاملين.

#### 1.2 مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته: من بين التعاريف المتعلقة بالرضا الوظيفي نذكر:

- يعرف الرضا الوظيفي على انه " عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد" (سلطان، 2002، ص195)
- كما عرف بأنه "أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيق" (الصيرفي، 2008، ص 132)

➤ مفهوم الرضا الوظيفي " يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين: ما يوفر العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم" (عبد الباقي، 2002، ص 212)

مما سبق يمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد و المؤسسة كما يلي:

✓ بالنسبة للأفراد : تحقيق الاستقرار الوظيفي ، الحصول على راتب جيد ، التمتع بالتقدم الوظيفي والنمو بشكل متواصل، توفر عنصر الولاء الوظيفي تلقائياً فور تحقق الرضا الوظيفي ، حصد المكافآت والجوائز باستمرار، ارتفاع مستوى الالتزام بأداء المهام الموكولة للموظف.

✓ أما بالنسبة للمؤسسة: تحقيق أفضل النتائج ومستوى متقدم نتيجة تنامي شعور الولاء الوظيفي لدى الموظف ، إتاحة الفرص للموظفين التعلم والنمو أكثر فأكثر ، القدرة على الاحتفاظ بالموظفين لأطول وقت ممكن ، توطيد أواصر العلاقات بين الموظف والبيئة التنظيمية التي يعمل بها ، بذل أفضل ما لدى الفرد من جهد لغايات الأخذ بيد الشركة نحو التقدم والتطور ، تمكين الشركات والمؤسسات بالاحتفاظ بذوي الخبرات والكفاءات البشرية ومنعها من التسرب للمنظمات الأخرى.

**2.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:** هناك عدة عوامل تؤثر في رضا العامل اتجاه وظيفته ، وتمثل فيما يلي: ( الصبري، 2008، ص- ص، 135-137)

✓ الأجر: باعتباره وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا، كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمان، وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية.

✓ **محتوى العمل:** إن طبيعة و تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا كبيرا في التأثير على درجة الرضا، مثلا: **درجة تنوع المهام** (حيث كلما كانت عالية كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار المهام)، **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد** (حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل و السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زادت درجة رضاه).

✓ **فرص الترقية:** كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل، و العكس صحيح.

✓ **نمط الإشراف:** إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم أساسها الصداقة والثقة و الاحترام المتبادلين والمودة يحقق الرضا عاليا بين المرؤوسين.

- ✓ **جماعة العمل:** يلاحظ انه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، والعكس يخلق توترا.
- ✓ **ساعات العمل:** يلاحظ انه بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، والعكس صحيح.
- ✓ **ظروف العمل المادية:** يقصد بها الإضاءة و الحرارة و التهوية والرطوبة و الضوضاء ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل والأمراض المهنية المتصلة بالعمل، كلها تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي درجة رضاه عن العمل.

## ثانيا: دراسة مدى تأثير جوانب الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة CRMA بودواو

الهدف من الدراسة هو التعرف على اثر الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية (العادات والتقاليد، القيم، والبيئة المادية) على الرضا الوظيفي بالمؤسسة المدروسة، وكذلك التعرف على مدى توافر عوامل الرضا الوظيفي بها وهذا من خلال آراء أفراد المؤسسة المدروسة ، وفي سبيل تحقيق ذلك تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان بالاعتماد على: تكرارات النسب المئوية ومتوسطات الأوزان والانحراف المعياري للإجابات، وكذلك تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي يكون مقبول عند القيمة 0,60. من أجل اختبار الفرضيات قمنا باستعمال اختبار سبيرمان.

### 1. مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في مؤسسة CRMA بودواو. لقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث الأصلي ، وقد بلغ حجم العينة ( 50) عامل وعاملة من العاملين في مؤسسة CRMA بودواو على اختلاف مواقعهم.

### 2. طرق جمع البيانات: لقد اعتمدت الباحثة على البيانات من المصادر الآتية:

-المصادر الثانوية: حيث تم الحصول على البيانات من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والدوريات والمجلات العلمية.

-المصادر الأولية: لقد تم الحصول على البيانات والمعلومات الأولية عن طريق الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss. (انظر الملحق 1)

### 3. أداة البحث: لقد صممت الباحثة استبانة بصورتها النهائية مشتملة على ثلاثة أجزاء:

-الجزء الأول: ويشمل على (5) فقرات موزعة على البيانات الشخصية مثل(الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوضعية الوظيفية، سنوات الخبرة)

-الجزء الثاني: ويشمل على ( 16) فقرة لقياس الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي موزعة على المجالات الآتية:

- الجانب المعنوي القيم ويتكون من ست فقرات.

- الجانب السلوكي العادات و التقاليد ويتكون من خمسة فقرات.

- الجانب المادي البيئة المادية ويتكون من خمسة فقرات.

-الجزء الثالث: ويشتمل على (10) فقرات لقياس مدى توافر عوامل الرضا الوظيفي، وموزعة على المجالات الآتية:

- الأجر ويتكون من فقرتين.

-محتوى العمل ويتكون من ثلاث فقرات .

-الترقية وتتكون من ثلاث فقرات.

-الإشراف ويتكون من فقرتين.

وقد استعملت الباحثة مقياس ليكرت الثلاثي لتقييم إجابات أفراد العينة، حيث احتسبت الدرجات كما يلي: ( 1) درجة لإجابة موافق، و( 2) درجة لإجابة محايد ( 3)درجة لإجابة غير موافق. كما تم حساب الحدود الدنيا والقصى للفئات من خلال حساب المدى ( 3-1)، ومن ثم تقسيمه على عدد الفئات، أي (  $2/3 = 0,66$  )، بعد ذلك نقوم بإضافة هذه النتيجة إلى أقل قيمة، وهي الواحد الصحيح وصولاً إلى أعلى قيمة وهي 3 حتى نتحصل على أطوال الفئات التالية:الفئة الأولى [ 1-1,66]موافق، الفئة الثانية [1,66-2.32]محايد، الفئة الثالثة [2.32-3 غير موافق. والذي نلخصه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2) : مقياس ليكرت الثلاثي

المتوسط الأوزان	التقدير في الاستبيان	الوزن(الرقم في الاستبيان)	درجة الموافقة المعتمدة
1,66-1	موافق	01	درجة كبيرة
-1,66 2.32	محايد	02	درجة متوسطة
3-2.32	غير موافق	03	درجة منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثة

بعد جمع الاستبيانات ومراجعتها لتحديد مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، قامت الباحثة بتميز البيانات لتسهيل عملية إدخالها في الحاسب الآلي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (20) (version 2)، من أجل استخلاص أهم النتائج في ضوء هذا التحليل.

**4. صدق الاستبيان**

يقصد به وضوح الاستبيان وفقراته ومفرداته وكذلك مدى ملائمة أسئلة الاستبيان للتحليل الإحصائي، وتم التأكد من ذلك عن طريق توزيع الاستبيانات المقدرة بـ 50 استبيان، صلح منها 39 للتحليل. تم حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة حيث بلغ 0.862 (86.2%)، وهي قيمة تفوق النسبة المقبولة إحصائياً وبالغاة (60%) كما سقت الإشارة إليه. وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم 1: اختبار معامل ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	حجم العينة
0,862	39

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برمجية SPSS

### 5. وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

#### 1.5 توزيع أفراد العينة حسب الجنس، السن، والمستوى التعليمي

الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس، السن، والمستوى التعليمي

المستوى التعليمي			السن			الجنس		
النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة
38.5	15	ثانوي	3,2	10	من 20 إلى 30 سنة	51.3	20	ذكور
61.5	24	جامعي	41,3	12	من 31 إلى 40 سنة			
00	00	دراسات عليا	29,0	14	من 41 إلى 50 سنة	48.7	19	إناث
			26,5	03	أكثر من 50 سنة			
100	0	المجموع	100		المجموع	100		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برمجية SPSS

تظهر النتائج الإحصائية الملخصة في الجدول أن أغلب أفراد العينة من الذكور والإناث بالتساوي بالتقريب، والذين تقل أعمارهم عن 50 سنة، ذوي مستوى جامعي بنسبة 61% وهذا ما يؤكد على حرص المؤسسة على توظيف اليد العاملة ذات الكفاءات و المستوى العلمي.

## 2.5 توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة

سنوات الخبرة			الوظيفة الحالية		
النسبة	التكرار	الفئة	النسبة	التكرار	الفئة
17.9	07	أقل من 5 سنوات	92.3	36	دائم
23.1	09	من 6 إلى 10 سنوات	7.7	3	متعاقد
28.2	11	من 11 إلى 15 سنة			
28.2	11	من 16 إلى 25 سنة			
2.6	1	أكثر من 25 سنة			
<b>100</b>	<b>39</b>	<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يوضح الجدول أن اغلب أفراد المؤسسة عمال دائمين بنسبة 92%، والذين تتراوح خبرتهم بين 6 إلى 25 سنة، وهذا الأمر من شأنه دعم شعورهم بالانتماء للمؤسسة ومنه رفع الرضا الوظيفي للعمال.

6. دراسة مدى تأثير جوانب الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم 3: تقييم مدى تأثير جوانب الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الأوزان	المحاور الجزئية لبعث الثقافة التنظيمية
كبيرة	1	0,83	1,17	الجانب المعنوي- القيم-
كبيرة	2	0,72	1,51	الجانب السلوكي- العادات والتقاليد-
متوسطة	3	0,77	2,19	الجانب المادي_ البيئة المادية-
كبيرة	-----	0,77	1,29	تقييم مدى تأثير الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من الجدول السابق أعلاه وبالنظر إلى الأبعاد الجزئية لبعدهم مدى" تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة" نجد أنها متقاربة وفق مقياس التدرج الثلاثي، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 1.29 درجة، وبانحراف معياري قدر بـ 0.77، ووفق هذه النتائج فإن درجة الموافقة على هذا البعد كانت كبيرة، وهذا ما يدل على اتفاق أغلب أفراد العينة تأثير الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة. من خلال تأثير القيم في الترتيب الأول بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسط أوزان 1.17 درجة وبانحراف معياري قدر بـ 0.83، يليه في المرتبة الثانية العادات و التقاليد بدرجة كبيرة وبمتوسط أوزان 1.51 درجة وبانحراف معياري قدر بـ 0.72، وفي المرتبة الأخيرة نجد البيئة المادية بدرجة متوسطة وبمتوسط أوزان 2.19 درجة وبانحراف معياري قدر بـ 0.77.

من البيانات الكمية السابقة وبالنسبة لبعدهم القيم، يتضح أن هناك توافق بين القيم السائدة بالمؤسسة وقيم العمال بشكل ينظم العلاقة بينهم على أساس الحقوق والواجبات ويساعد على تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة. أما بالنسبة لبعدهم العادات و التقاليد، فمن خلال الدراسة الاقتصادية للبيانات الكمية نستنتج أن المؤسسة تهتم بالعلاقات الاجتماعية بين العمال مما يساعد على تجاوز السلبيات التي ترتبط بالأداء، حيث أن العمال أكدوا على أن العمل الجماعي يرفع من أداء العمال ورضاهم وكل ما سبق يساعد على الانضباط في العمل. أما بالنسبة للبعد الثالث من أبعاد الثقافة التنظيمية و المتمثل في البيئة المادية، حيث كانت درجات الإجابة متوسطة مما يدل اقتصاديا أن المؤسسة تهتم بالمساحات الخضراء والتصميم الهندسي لاماكن العمل و الألوان المستعملة في طلاء المكاتب.



## 7-تقييم مدى توافر عوامل الرضا الوظيفي في مؤسسة الدراسة

الجدول رقم7: تقييم مدى توافر عوامل الرضا الوظيفي في المؤسسة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الأوزان	المحاور الجزئية لبعء الرضا الوظيفي
متوسطة	3	0,89	2,03	مدى رضا العمال عن الأجر
متوسطة	2	0,82	1,96	مدى رضا العمال عن محتوى العمل
متوسطة	4	0,83	2,25	مدى رضا العمال عن الترقية
متوسط	1	0,79	1,82	مدى رضا العمال عن الإشراف
متوسطة	----	0,83	2,01	تقييم مدى توافر عوامل الرضا الوظيفي في المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من الجدول السابق أعلاه وبالنظر إلى الأبعاد الجزئية لبعء مدى "توافر عوامل الرضا الوظيفي في المؤسسة " نجد أنها متقاربة وفق مقياس التدرج الثلاثي، حيث بلغ المتوسط العام للبعء 2.01 درجة وانحراف معياري قدر بـ 0.88، ووفق هذه النتائج فإن درجة الموافقة على هذا البعد كانت متوسطة، وهذا ما يدل على اتفاق أغلب أفراد العينة توفر عوامل الرضا الوظيفي بالمؤسسة المدروسة. فمن خلال الجدول الخاص بالمحاور الجزئية لبعء الرضا الوظيفي نلاحظ أن درجة الموافقة كانت متوسطة لكل الأبعاد وفق الترتيب التالي: الإشراف، محتوى العمل، الأجر ، الترقية، ووفق متوسط أوزان بالترتيب التالي: 1.82، 1.96، 2.03 ، 2.25، درجة، وانحراف معياري بالترتيب التالي: 0.79، 0.83، 0.89، 0.82.

من المعطيات الإحصائية نستنتج أن غالبية الباحثين صرحوا أن معاملة المشرف الحسن تزيد من ولائهم للمؤسسة وذلك من خلال الحديث مع العمال بلباقة والعمل على تصحيح أخطائهم و كسب ثقتهم. أما بالنسبة لمحتوى العمل فالمؤسسة تعطي الحرية للعمال باستعمال الطرق المناسبة لأداء مهامهم و توظف العمال كل وفق مؤهلاته وكفاءته. وفيما يخص بعد الأجر فالعمال راضون على أجورهم و يرون انه يتوافق مع الجهد المبذول. أما بالنسبة للترقية فالعمال يرون أن مؤسستهم تلتزم بالمعايير الموضوعية للترقية و هم راضون عن فرصهم في الترقية حيث أنها تتم وفق مبدأ المساواة في الترقية.

## 8. اختبار الفرضيات:

بغرض اختبار فرضية الدراسة الميدانية قمنا باستعمال اختبار سيبرمان، وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة)، وقد تم اختبار الفرضيات الإحصائية التالية:

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق في إجابات أفراد المؤسسة المدروسة حسب متغيرات الدراسة.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق في إجابات أفراد المؤسسة المدروسة حسب متغيرات الدراسة. إذا كان مستوى المعنوية (Sig(p-value) أقل من مستوى الدلالة 0,01 حسب نتائج برنامج spss نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية. حيث تقوم الدراسة على معالجة الفرضية البديلة التي تم تبنيها، وفق ما يلي:

-الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جوانب الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة CRMA بودواو. والتي تتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجانب المعنوي "القيم" و الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة CRMA بودواو.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجانب السلوكي "العادات و التقاليد" والرضا الوظيفي لعمال مؤسسة CRMA بودواو.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجانب المادي "البيئة المادية" والرضا الوظيفي لعمال مؤسسة CRMA بودواو.

-الفرضية الرئيسة الثانية: تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على عوامل الرضا الوظيفي. والتي تتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى: تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على الأجر كأحد عوامل الرضا الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الثانية: تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على محتوى العمل كأحد عوامل الرضا الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على الترقية كأحد عوامل الرضا الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على الإشراف كأحد عوامل الرضا الوظيفي.

## 1.8 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

بغرض تحليل العلاقة بين جوانب الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة CRMA بودواو ،  
نقوم باختبار الفرضية الرئيسة الأولى  $H_1$  وذلك باختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها، وفق ما يلي:  
الجدول رقم 11: نتائج اختبار سييرمان للفرضية الرئيسة الأولى

مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط R	اختبار الفرضية الرئيسة أولى
0.007	0.424**	- يؤثر الجانب المعنوي "القيم" على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة المدروسة.
0,001	0.227**	- يؤثر الجانب السلوكي "العادات والتقاليد" على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة المدروسة.
0.000	0.648**	- يؤثر الجانب السلوكي "البيئة المادية" على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة المدروسة.
0.000	0.615**	- تؤثر الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة المدروسة.

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برمجية spss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط لتأثير الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية تساوي 0.615 عند مستوى 1% كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي 0,000، مما يعني أن عينة الدراسة ترى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ومتوسطة عند هذا المستوى لجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة المدروسة ؛ وبذلك تم قبول الفرضية البديلة السابقة، والتي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جوانب الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة دراسة الحالة.

## 2.8 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

بغرض معرفة مدى توفر عوامل الرضا الوظيفي في المؤسسة المدروسة، نقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية، وذلك بعد اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها، وفق ما يلي:

الجدول رقم 15: نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الرئيسية الثانية

مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط R	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
0.000	0.708**	تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على الأجر كأحد عوامل الرضا الوظيفي
0.000	0.744**	تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على محتوى العمل كأحد عوامل الرضا الوظيفي
0.000	0.718**	تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على الترقية كأحد عوامل الرضا الوظيفي
0.000	0.675**	تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على الاشراف كأحد عوامل الرضا الوظيفي

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط لتأثير عوامل الرضا الوظيفي تتراوح بين 0.675-0.744 عند مستوى 1% كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي 0,000 بالنسبة لكل العوامل، مما يعني أن عينة الدراسة ترى توفر عوامل الرضا الوظيفي في المؤسسة المدروسة؛ وبذلك تم قبول الفرضية البديلة السابقة، والتي تنص على أنه تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على عوامل الرضا الوظيفي.

### خاتمة:

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها في المؤسسة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضا على تحفيزهم وتحقيق رضاهم الوظيفي الذي من شأنه ضمان الاستقرار و التطور للمؤسسة.

فمن خلال تطرقنا لها الموضوع والدراسة التي قمنا بها على مؤسسة CRMA بودواو توصلنا

### للنتائج التالية:

- ✓ يوجد تأثير دال إحصائيا لتأثير الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة من خلال تأثير القيم التنظيمية في الترتيب الأول بدرجة كبيرة، يليه في المرتبة الثانية العادات و التقاليد بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة نجد البيئة المادية بدرجة متوسطة.
- ✓ يوجد اتفاق لأغلب أفراد العينة على توافر عوامل الرضا الوظيفي بالمؤسسة المدروسة وذلك بدرجة موافقة كانت متوسطة لكل الأبعاد وفق الترتيب التالي: الإشراف، محتوى العمل، الأجر، الترقية. ويمكن التعليق على درجات الموافقة المتوسطة بأنها راجعة ربما إلى:
  - بالنسبة للإشراف: وتدل على أن هناك نوع من الانسجام بين القيادة والمرؤوسين في المنظمة ومؤشر على أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين جيدة نوعا ما، وعلى مدى الاحترام والتفاهم الموجود بين الإدارة العليا والعمالين مما ينتج عنها رضا وظيفي .
  - بالنسبة لمحتوى العمل: تدل النتائج أن العمال راضين نسبيا عن محتوى العمل والإجراءات وطبيعة الترابطات والعلاقات الأفقية العمودية للأوامر و التعليمات، مما ينتج عنها رضا وظيفي.
  - بالنسبة للأجر: تدل النتائج أن هناك من العاملين من يشعر بدرجة مقبولة من الرضا الوظيفي نتيجة ما يحصل عليه من اجر يعتبره غير عادل، ويعود ذلك أيضا إلى أن الأجر الذي يتلقاه الموظف غير كاف لتغطية احتياجاته الأساسية ولا يشعر بعدالة في توزيع الحوافز إن وجدت.
  - بالنسبة للترقية: تدل النتائج أن هناك نوع من الرضا عن الأساليب المستعملة للترقية باعتبارها جاءت في المرتبة الأخيرة وبمستوى قبول متوسط .

### • اختيارا الفرضيات:

- ✓ تم قبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جوانب الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة CRMA بودواو. حيث أن قيمة معامل الارتباط لتأثير الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية تساوي 0.615 عند مستوى 1% كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي 0,000.
- ✓ تم قبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على انه تتوفر مؤسسة CRMA بودواو على عوامل الرضا الوظيفي. حيث أن قيمة معامل الارتباط لتأثير عوامل الرضا الوظيفي تتراوح بين 0.675-0.744 عند مستوى 1% كما أن القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة) تساوي 0,000 بالنسبة لكل العوامل.

● **التوصيات:** في ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم جملة من التوصيات التالية:

- القيام بتعزيز الرضا الوظيفي في المنظمة من خلال توسيع و زيادة الصلاحيات الممنوحة للعمال وتمكينهم من العمل بحرية.
- العمل على تحسين نظام الأجور في المنظمة حتى يزيد الرضا عند العاملين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم وكي يتناسب مع جهودهم التي يبذلونها في العمل وكي يكون مرضيا لهم مع زملائهم في المؤسسات الأخرى .
- العمل على تحسين نظام حوافز في المنظمة وتنويعه بما يكفل توزيع الحوافز بعدالة بين العاملين بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع العاملين على الحوافز بحيث يتم مكافأة العاملين المميزين ومعاقبة المخالفين .
- زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل الإدارة والعاملين بهدف تنمية وتطوير الرضا الوظيفي من جهة وتحقيق الاستمرار والتفوق من جهة أخرى .
- تقوية ثقافتها التنظيمية وتفعيل نظام اتصالاتها الداخلية و تشجيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف وتحويل الشعارات والقيم معلنة إلى ممارسات فعلية لأن ممارسات وسلوك المسؤولين تعتبر أحسن دافع للعمال لتحقيق إنتاجية عالية.
- تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة.
- إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة.
- العمل على اختيار النمط القيادي الجيد الذي يؤدي إلى رفع الأداء للعاملين ومنه تحقيق الرضا الوظيفي.

**قائمة المراجع:**

1. جمال الدين المرسي،(2006)، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر.
2. زاهد محمد ديري، (2011)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن.
3. صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2002)، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
4. محمد الصبري،(2008)، السلوك الإداري ( العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر.
5. محمد خير، سليم أوزيد،(2005)، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
6. محمد سعيد سلطان،(2002)، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر.
7. محمود سليمان العميان،(2003)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.



*الجانب المادي: البيئة المادية			
غير موافق	محايد	موافق	12- توفر المؤسسة متطلبات و مستلزمات عملك.
			13- أنت راض عن التنسيق بينك و بين زملائك.
			14- أنت راض عن التصميم الهندسي و المساحات الخضراء في مؤسستك.
			15- أنت راض عن الألوان المستعملة في طلاء مكتبك.
			16- أنت راض عن تصميم مكان عملك.
الجزء الثالث: مدى توافر عوامل الرضا الوظيفي			
*الأجر:			
غير موافق	محايد	موافق	17- الراتب الذي تتقاضاه يرضيك.
			18- تعتقد أن الراتب الذي تتقاضاه يعادل مهامك ومسؤولياتك.
*محتوى العمل:			
غير موافق	محايد	موافق	19- العمل الذي تمارسه غير روتيني.
			20- لك الحرية في اختيار طرق عملك.
			21- تعتقد أن قدراتك تتوافق مع متطلبات عملك.
*الترقية:			
غير موافق	محايد	موافق	22- تحترم المؤسسة الأسس الموضوعية للترقية.
			23- أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها.
			24- تطبق مؤسستك مبدأ المساواة في الترقية.
*الإشراف:			
غير موافق	محايد	موافق	25- تحضي بالاحترام و التقدير من قبل رئيسك.
			26- تحتم مؤسستك بوجهة نظرك وقراراتك.