

قياس أثر عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة

Measuring the impact of organizational culture and its relation to job satisfaction

ط.د. جبوري محمد¹ أ.بوصلاح عبد اللطيف محمد²

¹ جامعة د.مولاي طاهر سعيدة. الجزائر، djebbourimed807@gmail.com

² جامعة د.مولاي طاهر سعيدة. الجزائر، bouslah_abdelatif@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/07/20

تاريخ القبول: 2019/06/12

تاريخ الاستلام: 2019/05/24

ملخص:

تهدف هذه المقالة إلى معرفة الكيفية التي تساهم من خلالها معرفة اثر ابعاد ثقافة التنظيمية للمؤسسة وعلاقتها بالرضا العاملين على مستوى الخزينة العمومية لولاية سعيدة، باعتماد استبيان مس 181 موظف، وللإجابة على اشكالتنا استخدمنا برنامج *Spss* الطبعة 23، إضافة إلى عدة أساليب إحصائية كالانحرافات المعيارية، التكرارات ... لتخلص نتائج الدراسة إلى إثبات الدور الايجابي لثقافة المؤسسة وإسهامها في تحسين أداء العاملين

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، رضا العاملين، المؤسسة الاقتصادية

Abstract :

The purpose of this article is to learn how to contribute to the knowledge of the impact of the organizational culture of the institution and its relation to satisfaction at the level of the public treasury of the state of Saida by adopting a survey of 181 employees. To answer our problem we used the *Spss* edition 23, in addition to several statistical methods such as standard deviations , Repetitions . to get the results of the study to prove the positive role of the culture of the institution and its contribution to improving the performance of workers

Keywords: Basic Culture, Employee Satisfaction, Economic Corporation

¹ المؤلف المرسل: جبوري محمد، الإيميل: djebbourimed807@gmail.com

1. المقدمة:

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام ورضا موظفيها بشكل خاص. فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. كما يسعى الباحث في هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على طبيعة الرضا الوظيفي، وذلك بدراسة وتوضيح كل من مفهومه. وعوامله بالإضافة إلى توضيح العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي .

ان الثقافة التنظيمية شيء غير ملموس لا يمكن قياسه وبالتالي هناك صعوبة في ارضاء العمال حيث الثقافة و القيم و الاعراف ويمكن صياغة مشكلة الدراسة :

✓ * ما محددات الثقافة التنظيمية(القيم التنظيمية ،المعتقدات التنظيمية

،التوقعات التنظيمية ،الاعراف التنظيمية) وعلاقتها رضا العمال؟

✓ * هل هناك تفاوت في درجة تأثير لكل محدد من محددات (القيم التنظيمية

،المعتقدات التنظيمية ،التوقعات التنظيمية ،الاعراف التنظيمية) رضا العمال؟

1.1. فرضيات الدراسة :

ترتكز هذه الدراسة على عدد من الفرضيات التي تبحث في الثقافة العمالي الخزينة العمومية لولاية سعيدة ورضاهم، وتحقيق الأهداف المنشودة والإجابة عن التساؤلات فيما وهذه الفرضيات هي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

✓ توجد علاقة بين محددات الثقافة التنظيمية(القيم التنظيمية ،المعتقدات

التنظيمية ،التوقعات التنظيمية ،الاعراف التنظيمية) ورضا العمال.

الفرضية الرئيسة الثانية:

✓ توجد هناك فروق في درجة تأثير لكل محدد من محددات الثقافة

التنظيمية(القيم التنظيمية ،المعتقدات التنظيمية ،التوقعات التنظيمية ،الاعراف

التنظيمية) ورضا لدى عمال خزينة ولاية سعيدة.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

✓ توجد هناك علاقة بين المتغيرات الديمغرافية ورضا العمال .

2.1.أهداف الدراسة: أن الهدف من الدراسة يتمثل في محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين

الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي بوجود الرضا كمتغير وسيط.

3.1.أهمية الدراسة: إن معرفة مدى معرفة تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على العاملين و

يساعد في التعرف على مدى قبول المنظمات والعاملين لهذا النوع من محددات الثقافة

التنظيمية للمؤسسة، كما أن هذه الدراسة سوف تساهم في تقييم مستوى الرضا الوظيفي

لدى العاملين نتيجة تأثرهم بعناصر الثقافة ، بالإضافة إلى تشخيص الجوانب الإيجابية

والسلبية في المستوى المهني لموظفي المنظمة المبحوثة (خزينة العمومية) وبالتالي توجيه القائمين

عليها لتقديم الدورات التدريبية والبرامج العلاجية المناسبة لهم، وتقديم الحوافز المادية

والمعنوية والتي تساهم في زيادة مستوى الرضا وبالتالي الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الأداء

2. الثقافة التنظيمية

في هذا المحور سيتم عرض بعض المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية .

1.1. الثقافة التنظيمية

قصد التعرف على الثقافة التنظيمية سيقوم الباحث بدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية،

خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى دراسة نماذج مفسرة للثقافة التنظيمية

وكيفية تقييمها.

1.1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية

سيتم التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية بالتطرق أولاً إلى تعريف الثقافة التنظيمية

وتوضيح أهمية هذه الأخيرة.

أ. تعريف الثقافة التنظيمية:

من خلال ما يلي سيتم تعريف الثقافة التنظيمية.

توجد تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، إذ سيقوم الباحث بالتطرق إلى أهم هذه التعريفات

في الآتي:

عرفها " Taylor " بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". (محمد قاسم القريوتي، ، 2009، ص172)

كما عرفها " Nlinto " بأنها: " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار" (نفس المرجع السابق، ص 173).

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة". (نفس المرجع السابق، ص 173)

وعرفها أحد الباحثين بأنها: "الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة." (سعيد محمد جاد الرب، ، 2005، ص 162)

ب. أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية: (محمد بن علي بن حسن الليثي، 2008، ص ص: 16- 19)

✓ الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم؛

✓ تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛

✓ الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛

- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛
- ✓ الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها والذي ينعكس جليا على سلوكهم وعلاقاتهم.
- ت. خصائص الثقافة التنظيمية:
- يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة: (محمود سليمان العميان ، 2004 ص ص: 314-316)
- ✓ الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بن أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- ✓ المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (مثلا: لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).
- ✓ القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
- ✓ الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء.

- ✓ القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- ✓ المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

2.1.2. عناصر الثقافة التنظيمية:

أ. عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي: (أسعد محمد عكاشة، 2008، ص ص: 13-15)

- ✓ القيم التنظيمية: القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء...الخ.
- ✓ المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.
- ✓ التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.
- ✓ الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

3. الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية الكبرى بالنسبة للأفراد وكذلك للمجتمعات، ذلك لأن رضا الفرد عن عمله وهو العامل الأساسي لتحقيق توافقه النفسي الاجتماعي.

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الاجتماع على تعريف موحد مر في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظره واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون.

يعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات، ويعد من أكثر المتغيرات تكراراً في بحوث السلوك التنظيمي. (Ayranci, 2011: 89).

إن المفهوم التقليدي للرضا هو شعور العامل إزاء وظيفته، ولا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فحسب، بل توقعات العامل من وظيفته. (Abu Taleb, 2013: 144).

وهو من وجهة نظر سبكتور (Spector)، المتغير الأكثر شيوعاً الذي تم بحثه في السلوك التنظيمي، وهو مجموعة من العواطف والمعتقدات التي لدى الناس عن وظائفهم الحالية (Baseri, 2013: 683).

وهو دالة للاتجاه من الوظيفة، وقد درس على نطاق واسع. (Hellriegel & Slocum, 2011: 88) ويشير إلى الدرجة التي يحب فيها الناس عملهم، ويتم تحديد ذلك عن طريق المعلومات الذاتية (Millan et al., 2013: 653).

وهو تقييم شامل لجميع الميزات المختلفة المرتبطة مع وظيفة الفرد، وتشمل مشاعر وسلوكيات وتوقعات الأفراد.

يتم تحديد الرضا الوظيفي عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة، (Sircaet al., 2012: 978).

وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل السمات الشخصية والعوامل البيئية: (Qu and Zhao, 2012).

22.

ويستند الرضا الوظيفي للموظف على الرضا عن عناصر الوظيفة التي هي مزيج من المهام، والأدوار، والمسؤوليات، والعلاقات، والمزايا والمكافآت. (Locke, 1995: 123).

يعد هوبوك (Hoppock) من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي، إذ وصف الرضا الوظيفي بأنه تأملات الموظفين الذاتية لسيناريوهات العمل، أي الانعكاس الوجداني للموظفين في العمل أو المشاعر الذاتية عن بيئة عملهم، ويعتقد أيضاً أنه تقييم شخصي، نفسي وجسدي، حول العمل وبيئته. وقدم لوك (Locke) مفهوماً شاملاً للرضا الوظيفي، ينطوي على ردود الفعل أو الاتجاهات المعرفية، والفعالة، والتقييمية، إذ يبين أن الرضا الوظيفي هو نوع من حالة عاطفية لطيفة أو إيجابية، التي تنمو من خلال عملية تقييم تجربة الفرد لعمله، وبالتالي فهو يتضمن كلاً من العنصر المعرفي والوجداني. (Kautonen et al., 2012: 426)

وبعبارة أخرى، الرضا الوظيفي هو طريقة شعور الموظف حول وظيفته، وهو نتيجة إدراك الموظف لمدى النجاح الذي توفره وظائفهم. (Sodnombaljir, 2012: 14)

ويعرّف بريف (Brief) الرضا الوظيفي بأنه "بيان الحالة الداخلية، التي تعكسها العاطفة أو الإدراك، حول درجة حب أو كره الوظيفة. (Locke, 1976: 1300)"

- عرفه القيسي 1996

"سلوك يعكس مدى تقبل الفرد الجوانب الوظيفية المتعددة ومدى الشعور بالسعادة"
(القيسي ، 1996 م ، ص 39)

- ويعرفه الرشودي 1997.

"بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد لذلك العمل بأرتياح ورضا النفس وفاعلية في الانتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملك او ضيف. (الرشودي ، 1997 م ، ص 22).

1.3. عوامل الرضا الوظيفي

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر في تحقيق الرضا، لكن من غير الضروري أن تكون هنالك علاقة ارتباط بين هذه العوامل . ويمكن أن يكون الفرد راضياً في مجال معين وغير راض في مجال آخر. ولذا سيحاول الباحث التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي، وبعدها سيتم التعرف على أقسام العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .

-العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي

لقد تباينت العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك بحسب الزاوية التي نظر إليها الباحثون والدارسون عند تناولهم لهذا الموضوع، فمتمها:

1.1.3 العوامل المتعلقة بالفرد :

يختلف الرضا الوظيفي من فرد لآخر حسب طبيعته وخصائصه . فالعامل الذي يعاني من اضطرابات عدة تنعكس عليه سلباً في رضاه عن العمل، ويمكن أن يرجع ذلك إلى الأسباب الآتية :

أ- الحالة الصحية : يمكن أن يكون ذلك راجعاً إلى أسباب فسيولوجية، حيث أن أي خلل في التكوينات الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها، وكلما كبر ذلك الخلل كان عكسياً على نفسية العامل . (زين الدين 2002 ص43)

ب- الحالة النفسية أو المزاجية : وهي اضطرابات انفعالية نفسية تؤثر في رضا الفرد حسب الحالة النفسية للعامل، ولا تدل الاضطرابات الانفعالية والنفسية على شخصية تتمتع بالصحة النفسية . (خليل 2008 ص683)

ج - السمات الشخصية : هي عبارة عن الخصائص التي تؤثر في استعداد الموظف للعمل وميوله ورغباته وطموحه ودوافعه، مثل مستوى التعليم، الفئة العمرية ؛ الجنس والخبرة. بالإضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بمهارة العامل نفسه. (الوليدي 2003 ص143)

2.1.3 العوامل المتعلقة بالعلاقات في العمل :

تلعب الإدارة دوراً مهماً في مساعدة العاملين في الشعور بالانتماء والانتظام في وحدات أو مجموعات تتشكل بتوجيه منها ضمن نطاق العمل بحيث يتحقق الرضا عن العمل . وكلما كان هنالك تفاعل بين مجموعات العمل، كلما حصلنا على رضا أفضل والإنسان بطبيعته يميل للانتماء إلى جماعة يحقق من خلالها إشباع الكثير من حاجاته الاجتماعية التي تنعكس في عدم مقدرته في الانعزال عن الآخرين. (الكسجي 2000 ص143)

3.1.3 العوامل المتعلقة بظروف العمل:

يتحقق الرضا الوظيفي في هذه الحالة إذا وفقنا بين الاحتياجات الجسدية وظروف العمل وتتضمن ظروف العمل عوامل مثل : الإضاءة والحرارة والضوضاء وساعات العمل والتلوث والنظافة والرعاية الصحية. (عبدا لخالق 1995 ص22)

4.1.3 العوامل المتعلقة بالإدارة :

يعتمد نجاح أي مؤسسة بالدرجة الأساسية على الإدارة، فكلما كانت الإدارة واعية في التعامل مع الأفراد، كلما نجحت في تحقيق أهدافها .
والإدارة العصرية هي أسلوب تفكير متطور يسعى إلى تحقيق الكفاءة والترشيد ويقاس نجاحها بقدر اهتمام العاملين بالعمل .

5.1.3 العوامل المتعلقة بالإشراف:

تشير الأبحاث والدراسات إلى إنه إذا أرادت الإدارة القيام بمهامها بشكل فعال، ينبغي أن تكون العلاقة بينهما وبين العاملين علاقة حسنة بشكل يحقق الأهداف الكلية.
وتفيد الأبحاث التي أجريت من قبل باحثين ودارسين في جماعة " ميتشيغان الأمريكية " إلى أن المشرف الذي يجعل من العاملين تحت إدارته محوراً لاهتمامه يكسب ولاءهم ويحقق الرضا المطلوب، وإذا كان غير ذلك سوف ينعكس سلباً على العاملين ومن ثم على إنتاجية العمل.
(ياسين 2002ص32).

4. علاقة بين ثقافة التنظيمية للمؤسسة و الرضا الوظيفي

بالرغم من عدم اتفاق الباحثتُ حول الجوانب الوضعية للمؤسسة إلا أنهم أجمع وا على أنو حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإن و لابد أن تكون ثقافة قوية.

1.4.العلاقة بين القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي (عدساوي وهيبة،ص.606).

القيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ،بحيي تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة .وتتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة الافراد والمنظمات فيما يلي :

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل .
- زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات و الاهداف ونظم العمل .
- يشتد الصراع بين الافراد والجماعات، ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم .
- زيادة فعالية البرامج التدريبية .
- تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها، يؤدي إلى تفكك المنظمة وانهارها .
- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات .

- تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الادوات والمعدات .
- زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الاداء .
- المساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

2.4. العلاقة بين المعتقدات التنظيمية و الرضا الوظيفي(yafang tsai,2011.p02)

تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات ،أو التصورات أو المعايير التي تكونت داخل المنظمة على مر السنين، و تجسدت فيها و في موظفيها، و بما أن الرضا الوظيفي و المعتقدات التنظيمية مرتبطان بالفرد نفسه و لا يمكن ملاحظتها في سلوكياتهم، فيجب على المنظمة أن تسعى لتتغلغل هذه المعتقدات لدى موظفيها، واستخدامها من قبل العاملين في المنظمة لاعطاء معنى للمواقف التي يواجهونها.و بالتالي تعمل على شجيعهم على إنجاز المهام وتحقيق الاهداف التنظيمية الموضوعة من طرف المنظمة، و بالتالي تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، دون المساس بمعتقداتهم الشخصية.

3.4. العلاقة بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي(,)Pizada Sami Ullah Sabri

(Muhammad Ilyas, Zahra Amjad,2011.p121)

من خلال بعض الدراسات السابقة نستنتج أن مستوى الرضا الوظيفي يكون إيجابيا أو مرتفعا كلما انتقلنا إلى المستويات العليا في المنظمة و العكس صحيح .كما أشارت بعض الدراسات أيضا إلى أن ظروف العمل من تهوية و إضاءة و درجة الحرارة و ساعات العمل و غيرها و قنوات الاتصال تؤثر على درجة الرضا الوظيفي للعاملين .فكلما كانت التوقعات التنظيمية التي يتوقعها الموظفون هي نفس التوقعات التنظيمية التي تضعها المنظمة، كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي .و كلما كانت توقعات الافراد العاملين ال تتوافق مع التوقعات التنظيمية للمنظمة كلما ادى ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي،و هذا ما سيؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل والغياب، و انخفاض الانتاجية و غيرها من مظاهر عدم الرضا الوظيفي .و بالتالي فإن التوقعات التنظيمية تؤثر و بدرجة كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي.

4.4- العلاقة بين الاعراف التنظيمية و الرضا الوظيفي(يونسى مختار.2015ص83).

الاعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم العتقادهم بأنها صحيحة و ضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو فاعليتها .بينما الاعراق التنظيمية هي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة، والتي تحدد ما يجب على الافراد والجماعات داخل المنظمة إتباعه في المواقف المختلفة ، وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد ، ويعد الخروج عليها خروج عن المؤلف ، وخروج على إرادة الجماعة وهي عبارة عن أحداي وأنشطة متكررة يقوم بها أفراد المنظمة وترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الانشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة ، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه الاعراف التنظيمية حيي نجد مثال إن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة او الشاي ، توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.

5. منهجية الدراسة وإجراءاتها :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام (الاستبيان) لقياس مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي خزينة عمومية لولاية سعيدة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي خزينة ولاية سعيدة، والبالغ عددهم(181) موظفا وموظفة وذلك للعام 2019

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (179) موظفا وموظفة من جامعة الملك فيصل تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، منهم (117) موظفاً و(64) موظفة والجدول رقم(1) يبين التفاصيل المتعلقة بذلك.

جدول رقم (1): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	117	64.6%
	أنثى	64	35.4%
المجموع		181	100%
المؤهل العلمي	متوسط	25	13.8
	ثانوي	54	29.8

49.7	90	جامعي	الخبرة
6.6	12	دراسات عليا	
%100	181	المجموع	
21.5	39	اقل من 5 سنوات	
23.2	42	من 6 إلى 10 سنوات	
21.0	38	من 11 إلى 15 سنة	
21.0	38	من 16 إلى 25 سنة	
13.3	24	أكثر من 25 سنة	
100	181	المجموع	
27.1	49	تقني	
72.9	132	اداري	
100.	181	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

1.5. أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في إعداد الاستبانة على الإطلاع على أدبيات البحث من دراسات وأبحاث كدراسة الشرعاوي، (2009) وقام بتطوير الاستبانة بما يتناسب وموضوع الدراسة وظروفها وبيئتها، حيث تم صياغة مجالاتها وفقراتها صياغة أولية، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة 17 فقرة (في صورتها المبدئية) موزعة على خمسة مجالات وصممت الاستبانة على نمط المقياس الخماسي. وقد اشتملت الاستبانة على قسمين؛ تناول القسم الأول بيانات أساسية عن أفراد الدراسة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى التعليمي، وتناول القسم الثاني فقرات الاستبانة من خلال مجالاتها الخمس

2.5. تصميم الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغيرات التابعة

مدى رضا أفراد الدراسة عن وظائف المقدمة له.

المتغيرات المستقلة:

القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية

3.5. تقنين الأداة :

واشتملت على فقرات موزعة على النحو التالي:

• المجال الأول: القيم التنظيمية، 4 فقرات.

• المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية، 4 فقرات

• المجال الثالث: الاعراف التنظيمية 4 فقرات

• المجال الرابع: التوقعات التنظيمية 4 فقرات

• المجال الخامس: الرضا الوظيفي 3 فقرات

وللتحقق من ثبات الاستبانة التي طورها الباحث تم استخدام معادلة كرونباخ الفا، حيث بلغت قيمة معامل ثبات الأداة ككل (0.840)، بما يشير إلى أن الاستبانة على قدر مناسب من البيانات والجدول رقم(2) يبين قيم معامل الثبات للمجالات الخمس وللأداة ككل.

جدول(2) قيم معامل الثبات للمجالات الثمانية وللأداة ككل.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.840	5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

6. المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي spss وذلك بعد أن قام الباحث بترميز سلم التقدير الخماسي للاستجابات بالأرقام من (1-5)

وقد تضمن أسلوب المعالجة الإحصائية البيانات الواردة في الاستبانة والذي استخدم في تحليل النتائج ما يلي:

1.6. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات الأولية التي جمعت في مرحلة سابقة، ولغايات تحليل البيانات لمعرفة علاقة محددات جودة خدمات مؤسسات الهاتف النقال و الرضا لدى عملائها استخدم الإحصاء الوصفي وذلك من خلال الأساليب التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحددات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا العمال

- اختبار معامل ارتباط بيرسون (person) لمعرفة العلاقة بين كل محدد من محددات الثقافة التنظيمية وعلاقتها الرضا العمال اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Régression) لمعرفة أثر محددات محددات الثقافة التنظيمية وعلاقتها الرضا العمال
- تحليل التباين (One Way ANOVA) لمعرفة أثر محددات محددات الثقافة التنظيمية وعلاقتها الرضا العمال وفقاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

7. عرض النتائج وتحليلها

1.7. اختبار فرضيات الدراسة :

نستعمل اختبار بيرسون، عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ تشكيل الفرضيات:

وفي هذا الصدد، يتم وضع فرضيتين أساسيتين هما:

-الفرضية المدعومة ويرمز لها بالرمز H_0

والفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز H_1

أ-الفرضية المدعومة: وتقوم على افتراض عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية من أي (متغير من المتغيرات المستقلة) عناصر الثقافة التنظيمية مع (المتغير التابع) رضا العمال اذا كانت Sig اكبر من مستوى دلالة $\alpha = 0.05$;

ب-الفرضية البديلة: نظرا لكون الفرضية H_0 خاضعة للاختبار، فإنها قد لا تكون بالضرورة صحيحة، الأمر الذي يتطلب وضع فرضية بديلة في حالة عدم صحة فرضية العدم. وتقوم هذه الفرضية، على افتراض وجود على الأقل متغير واحد من بين المتغيرات المستقلة ذو تأثير مع المتغير التابع.

الفرضية الأساسية الأولى

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر ثقافة التنظيمية ممثلة ب : (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية) ورضا العمال . ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ورضا العمال خزينة ولاية سعيدة. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (04)

قياس أثر عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة

جدول رقم (03) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة القيم التنظيمية بين ورضا العمال

المتغير المستقل	معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
القيم التنظيمية	0.458	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

إذا كان $R > 0.3$ العلاقة ضعيفة ، $0.3 > R > 0.7$ العلاقة متوسطة ، $R < 0.7$ العلاقة قوية.

يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية ومتوسطة بين (المتغير المستقل) القيم التنظيمية (والمتغير التابع) الرضا إذ بلغ معامل الارتباط للقيم التنظيمية 0.458 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ورضا الوظيفي وبذلك تقبل الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية العدمية.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية ورضا العمال .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون ، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (05) جدول رقم (04) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المعتقدات ورضا الوظيفي

المتغير المستقل	معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
المعتقدات	0.666	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

إذا كان $R > 0.3$ العلاقة ضعيفة ، $0.3 > R > 0.7$ العلاقة متوسطة ، $R < 0.7$ العلاقة قوية.

يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية ومتوسطة بين (المتغير المستقل) المعتقدات التنظيمية (والمتغير التابع) الرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط للمعتقدات التنظيمية 0.666 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية ورضا الوظيفي وبذلك تقبل الفرضية H1.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية ورضا الوظيفي .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون ، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (05)

جدول رقم (05) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين التوقعات التنظيمية ورضا العمال

المتغير المستقل	معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
التوقعات التنظيمية	0.680	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

إذا كان $R > 0.3$ العلاقة ضعيفة ، $R > 0.3 > 0.7$ العلاقة متوسطة ، $R < 0.7$ العلاقة قوية.

يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين (المتغير المستقل) التوقعات (والمتغير التابع) الرضا العمال، إذ بلغ معامل الارتباط للتوقعات التنظيمية 0.680 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية و الرضا الوظيفي وبذلك تقبل الفرضية H1.

الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعراف ورضا العمال .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون ،فكانت النتائج كما في الجدول رقم (06)

جدول رقم (06) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين الاعراف التنظيمية ورضا العمال

المتغير المستقل	معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
الاعراف التنظيمية	0.527	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

إذا كان $R > 0.3$ العلاقة ضعيفة ، $R > 0.3 > 0.7$ العلاقة متوسطة ، $R < 0.7$ العلاقة قوية.

يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية ومتوسطة بين (المتغير المستقل) الاعراف التنظيمية (والمتغير التابع) الرضا العمال، إذ بلغ معامل الارتباط للاعراف التنظيمية. 0.527 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعراف التنظيمية و الرضا الوظيفي وبذلك تقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الرئيسية الثانية :

هناك درجة تفاوت في درجة تأثير لكل محدد من محددات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية) على رضا العمال .للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع (رضا

قياس أثر عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة

العمال)، و المتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية) فكانت النتائج كما في الجدول (07) :

الجدول (07): العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

المتغيرات المستقلة	معامل ارتباط بيرسون
التوقعات التنظيمية	0.680
المعتقدات التنظيمية	0.666
الاعراف التنظيمية	0.527
القيم التنظيمية	0.458

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول أعلاه إن هناك علاقة ايجابية وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.000$ بين المتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية) والمتغير التابع (رضا العمال). وعلاقة ايجابية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.000$

العلاقة بين ثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

ولاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ، فكانت النتائج التالية كما في الجدول رقم (08) :

جدول رقم (08) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا العمال

	الثقافة التنظيمية	الرضا الوظيفي
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .752** 181
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.752** .000 181

** . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

إذا كان $R > 0.3$ العلاقة ضعيفة ، $R > 0.3$ > 0.7 العلاقة متوسطة ، $R < 0.7$ العلاقة قوية.

يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين (المتغير المستقل) الثقافة التنظيمية (والمتغير التابع) الرضا، إذ بلغ معامل الارتباط للثقافة التظيمية 0.752 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي وبذلك تقبل الفرضية. ولاختبار درجة تأثير كل محدد من محددات الثقافة التنظيمية على رضا العمال تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد فكانت النتائج كما في الجدول رقم (09):

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.772	.327		5.413	.000
القيم التنظيمية	-.004	.064	-.004	-.063	.950
المعتقدات التزيمية	.362	.054	.383	6.673	.000
الاعراف التنظيمية	.135	.050	.154	2.727	.007
التوقعات التنظيمية	.288	.049	.412	5.824	.000

Variable dépendante : الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول (12) ومن خلال قيم المعاملات (A) ان متغير التوقعات كان الأكثر أثرا وذا دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة (A) (0.412) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، تلاه متغير المعتقدات إذ بلغت قيمة (A) (0.383) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، تلاه متغير الاعراف التنظيمية إذ بلغت قيمة (A) (0.154) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، تلاه متغير القيم إذ بلغت قيمة (A) (-0.004) ومستوى دلالة بلغت $\alpha = 0.951$ وهي غير دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الثالثة

اختبار وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة رضا العمال وذلك تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

سنحاول اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين (ANOVA)

يسمى تحليل التباين بتحليل التباين الأحادي إذا كان لكل مفردة من مفردات العينة علامة على متغيرين، الأول يسمى المتغير العاملي Factor أو المتغير المستقل Independent Variable وهو متغير من النوع الاسمي Nominal أو الترتيبي Ordinal له عدد من الفئات المحددة، وهو المتغير الذي من خلاله سيتم تقسيم العينة الكلية إلى عدد من العينات التي يراد مقارنة متوسطاتها. أم المتغير الآخر الذي يسمى بالمتغير التابع Dependent Variable فهو متغير من النوع الكمي المتصل، وهو المتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة من فئات المتغير العاملي.

نقول أن قيمة F كبيرة نسبياً إذا كانت المساحة فوقها (مستوى دلالتها Sig) أقل من المستوى المقبول لدينا (α) والتي غالباً تساوي 0.05 فإذا كانت قيمة Sig أقل من $\alpha=0.05$ فإن متوسطات المجموعات غير متساوية، وإذا كانت قيمة Sig أكبر من $\alpha=0.05$ فإن متوسطات المجموعات متساوية.

نتائج التحليل (ANOVA) موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (10) : نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمتغير الرضا وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	44.51	180	0.164
السن	130.02	180	0529
المستوى التعليمي	133.7	180	0.832
نوع الوظيفة	34.7	180	0.016
الخبرة	306.9	180	0.562

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (10) انه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة رضا العمال و ذلك تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس و السن والمستوى العلمي ، الخبرة المهنية ، نوع الوظيفة.

8. خاتمة

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى دراسة تأثير محددات الثقافة على رضا الزبائن من خلال اختيار عينة عشوائية تتكون من 181 موظف للخرينة العمومية فتبين لنا انه توجد علاقة طردية موجبة بين الرضا العمال و محددات الثقافة التنظيمية وتبين أيضا انه يوجد تفاوت في درجة تأثير محددات الثقافة على الرضا .

✓ هناك علاقة ايجابية متوسطة بين القيم ورضا العمال ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.458) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني إن رضا العملاء مرتبط بالقيم.

✓ -هناك علاقة ايجابية متوسطة بين المعتقدات ورضا العمال ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.666) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني إن رضا العملاء مرتبط بالمعتقدات التنظيمية

✓ -هناك علاقة ايجابية متوسطة بين التوقعات ورضا العمال ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.680) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني إن رضا العمال مرتبط بالتوقعات

✓ -هناك علاقة ايجابية قوية بين الاعراف ورضا العمال ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.527) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني إن رضا العمال مرتبط بالتوقعات

المراجع المستعملة:

باللغة العربية:

- أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، غير منشورة
- خليل، جواد (2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد السادس عشر، العدد الأول.

قياس أثر عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة

- الرشودي ، محمد عبد الله ، (1997) مفهوم الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي بالاجهزة الامنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض.
- زين الدين، ضيف (2002) ، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتسوري، الجزائر.
- سعيد محمد جاد الرب(2005)، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر.
- الطروانة، احمد سالم، (2005)، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- عبد الخالق، ناصيف، (1995)، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل المجلة العربية للإدارة ، المجلد (6)، ع (1).
- عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007.
- فهد يوسف الدويلة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007، غير منشورة .
- القبسي، هناء محمد، (1996)، مستوى الرضا الوظيفي وعلاقة ببعض الخصائص الذاتية والوظيفية لمديرة ومديرات المدارس الثانوية أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد
- الكسجي، أيمن محمد،(2000)، الرضا الوظيفي عن المعوقين بصرياً، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان
- محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، غير منشورة.
- محمد قاسم القربوتي (2009) ، السلوك التنظيمي، ط 5، داروائل، الأردن.
- محمود سليمان العميان(2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، داروائل، الأردن.
- الوليدي، علي محمد (2003)، الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة بمدينة أبها ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى
- ياسين، فاطمة علي، (2002)، الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية عمان
- يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2009.

باللغة الأجنبية:

- Abu Taleb, Tagreed Fathi. (2013). Job Satisfaction among Jordan's Kindergarten Teachers: Effects of Workplace Conditions and Demographic Characteristics. Early Childhood Educ. Journal.
- Ayranci, Evren. (2011). A Study on the Factors of Job Satisfaction among Owners of Small and Medium Sized Turkish Businesses. International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 5.

- Baseri, Saeid. (2013). An Investigation of Job Satisfaction in Accounting and Auditing Institutions of Commercial Companies. Management Science Letters.
- Hellriegel, Don and Slocum, John W, Jr. (2011). Organizational Behavior. Thirteenth Edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
- Kautonen, Teemu; Hytti, Ulla; Dieter, Bögenhold and Heinonen, Jarna. (2012). Job Satisfaction and Retirement Age Intentions in Finland: Self-Employed Versus Salary Earners. International Journal of Manpower, Vol. 33, No. 4.
- Locke, E. A. (1995). The microanalysis of job satisfaction: comments on Taber and Alliger. Journal of Organizational Behavior, 16(2).
- Millan, Jose Maria; Hessels, Jolanda; Thurik, Roy; and Aguado Rafael. (2013). Determinants of job satisfaction: A European comparison of self-employed and paid employees. Small Bus. Econ..
- Pizada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas, Zahra Amjad, Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore, International Journal of Business and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA, 2011.
- Qu, Hailin and Zhao, Xinyuan (Roy). (2012). Employees' Work-Family Conflict Moderating Life and Job Satisfaction. Journal of Business Research,
- Salyers, Michelle P.; Rollins, Angela L.; Kelly, Yu-Fan; Lysaker, Paul H. and Williams, Jane R. (2013). Job Satisfaction and Burnout among VA and Community Mental Health Workers. Adm. Policy Ment. Health.
- yafang tsai, Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction of employees., <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98>, Taiwan, 2011.