

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



### الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني

دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

عيسى قيقوب

إعداد الطالب:

هشام زروقة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
محمد بلوم	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	رئيسا
عيسى قيقوب	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
نورالدين تاويريريت	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
فتيحة بن زروال	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
بشير لعريط	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016 / 2017



## ملخص الدراسة بالعربية

هدفت هذه الدراسة الموسومة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة، بالبحث في إمكانية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة، انطلاقاً من الافتراض بأن الثقافة التنظيمية تمثل آلية لتوجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق مختلف الأهداف و التوافق المهني كمحصلة لهذه الآلية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق أدوات الدراسة المتمثلة في استبيان الثقافة التنظيمية واستبيان التوافق المهني بعد التأكد من صدقهما وثباتهما على عينة مكونة من 103 موظفاً اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية المتساوية ، وبعد استعمال الأساليب الإحصائية المناسبة وبالإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss v22 ) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ❖ مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة ميدان الدراسة كان متوسطاً.
- ❖ مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر , فرع بسكرة كان متوسطاً .
- ❖ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 بين مستوى الثقافة التنظيمية و مستوى التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة ميدان الدراسة.
- ❖ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 بين مستوى القيم التنظيمية و مستوى التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة ميدان الدراسة .
- ❖ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 بين مستوى المعتقدات التنظيمية و مستوى التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة ميدان الدراسة .
- ❖ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 بين مستوى المعايير التنظيمية ومستوى التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة ميدان الدراسة.

❖ وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بين مستوى التوقعات التنظيمية السائدة و مستوى التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة ميدان الدراسة.

## Abstract

The present topic of research entitled "The Organizational Culture and its Linking Relation with Professional Adjustment a case study of the employees of Algerian Telecommunication Company. Biskra", is an attempt to examine the possibility of finding a linking relation with statistical significance between the organizational cultural levels and professional Adjustment of levels of the employees of Algerian Telecommunication Company. Biskra; we tried to shed the light on the level of both variables based on the hypothesis that the Organizational culture is a mechanism to orient employees behavior towards achieving different goals and the Professional Adjustment as the result of this mechanism. We have used the descriptive method through implementing one of the study tools after being sure of its credibility, two questionnaires of both The Organizational Culture and the Professional Adjustment made for a sample of (103) employees that has been chosen randomly to answer the research question. The questionnaire might be the only instrument that can serve as means of collecting a considerable amount of data with a minimum of time and efforts.

Once having used the suitable statistics using (SPSS v 22 programme), the results obtained have shown many points.

- The prevailing level of the Organizational culture in the company of the study field was average.
- The level of the Professional Adjustment of employees of Algerian Telecommunication, Biskra was average.
- The existence of positive close relation statistically equated to the significant level of 0.01 between the levels of Organizational culture of employees of the field of the study.
- The existence of positive close relation statistically equated to the significant level of 0.01 between the levels of Organizational values of employees of the field of the study.
- The existence of positive close relation statistically equated to the significant level of 0.01 between the levels of Organizational beliefs of employees of the field of the study.
- The existence of positive close relation statistically equated to the significant level of 0.01 between the levels of Organizational criteria of employees of the field of the study.
- The existence of positive close relation statistically equated to the significant level of 0.01 between the levels of Organizational expectations of employees of the field of the study.

شكر و عرفان

و ما توفيقي إلا بالله

أتوجه بالشكر الخاص إلى أستاذي الفاضل و مشرفي الأستاذ الدكتور عيسى قبقيب الذي كان له الفضل في البحث منذ كان الموضوع فكرة ثم عنوانا إلى أن صار بحثا فله مني كامل التقدير و العرفان .

كما أتوجه بالشكر لذوي الفضل و أقصد أساتذتي الأفاضل من قسم علم النفس بجامعة محمد خيضر، بسكرة و أخص بالذكر الدكتور يوسف جوادي و الدكتور إسماعيل رابحي الذين لم يتوانوا جهدا في توجيهي و إمدادي بالنصائح و الإرشادات فجزاهم الله عني كل خير .

و أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني و أعانني في إنجاز هذا البحث المتواضع فلهم في النفس منزلة، و إن لم يسعف المقام لذكرهم فهم أصل الفضل و الخير و الشكر .

## إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن

إلى التي كانت أول كلمة نطقت بها شفثاي

إلى التي أستمد سعادتي من رضاها

أمي الحبيبة .

إلى المصباح الذي لا يبخل إمدادي بالنور

إلى الذي علمني بسلوكه خصالاً أعتز بها في حياتي

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار

إلى والدي العزيز

إلى من ترفرف روحها في السماء

إلى التي كانت الأخت الحبيبة والقريبة

إلى التي علمتني معنى الاحترام أختي نسرين رحمها الله

إلى إخوتي: عصام، وائل، صبرينة، عبير، ميادة، إيمان، مروة، زينب

إلى كل من ساندني و كان معي و قاسمني ألمي و فرحتي ووجهني

و دعى لي.

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
	ملخص الدراسة
	شكر وعران
	إهداء
	فهرس الموضوعات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
اب-ج	مقدمة
<b>الإطار التمهيدي للدراسة</b>	
05	إشكالية الدراسة
07	تساؤلات الدراسة
08	فرضيات الدراسة
09	أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	تحديد مفاهيم الدراسة
<b>الفصل الأول : الثقافة التنظيمية</b>	
15	تمهيد
16	مفهوم الثقافة
21	مفهوم الثقافة التنظيمية
25	أهمية الثقافة التنظيمية
28	خصائص الثقافة التنظيمية
31	وظائف الثقافة التنظيمية
34	عناصر الثقافة التنظيمية
35	أنواع الثقافة التنظيمية
41	تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
44	تغير الثقافة التنظيمية



51	نظريات الثقافة التنظيمية
54	أبعاد الثقافة التنظيمية
56	إدارة الثقافة التنظيمية
65	خلاصة
<b>الفصل الثاني : التوافق المهني</b>	
67	تمهيد
68	مفهوم التوافق العام
74	مفهوم التوافق المهني
76	علاقة التوافق المهني ببعض المفاهيم المشابهة
84	نظريات التوافق المهني
99	مظاهر التوافق المهني
100	سوء التوافق المهني
105	مظاهر سوء التوافق المهني
108	العوامل المؤثرة في التوافق المهني
111	قياس التوافق المهني
113	آليات تحقيق التوافق المهني
119	خلاصة
<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة</b>	
121	تمهيد
121	الدراسات السابقة المحلية المتعلقة بالثقافة التنظيمية .
130	الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية .
139	الدراسات السابقة المحلية المتعلقة بالتوافق المهني .
153	الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالتوافق المهني .
161	مناقشة الدراسات السابقة .
170	خلاصة
<b>الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
173	تمهيد
173	منهج الدراسة
174	حدود الدراسة
177	مجتمع الدراسة

177	عينة الدراسة
181	أدوات جمع بيانات الدراسة
187	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
187	خلاصة
<b>الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة</b>	
190	تمهيد
190	عرض و تحليل نتائج التساؤل الأول
191	عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني
214	عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية العامة
215	عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
215	عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
216	عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
216	عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
217	خلاصة
<b>الفصل السادس: تفسير و مناقشة نتائج الدراسة</b>	
219	تمهيد
219	تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول
220	تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني
221	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
223	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
225	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
227	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
228	تفسير ومناقشة الفرضية العامة
230	الاستنتاج العام
233	خاتمة (المقترحات و التوصيات)
236	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
178	جدول رقم 01 يوضح حجم عينة الدراسة وفقا لكل الطبقات
179	جدول رقم 02 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
179	جدول رقم 03 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن
180	جدول رقم 04 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
180	جدول رقم 05 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
181	جدول رقم 06 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية
182	جدول رقم 07 يوضح أبعاد استبيان الثقافة التنظيمية وعباراته
182	جدول رقم 08 يوضح أبعاد استبيان التوافق المهني وعباراته
183	جدول رقم 09 يوضح درجة التقدير لاستجابات عينة الدراسة في استبيان الثقافة التنظيمية
183	جدول رقم 10 يوضح درجة التقدير لاستجابات عينة الدراسة في استبيان التوافق المهني
185	جدول رقم 11 يوضح قيمة ارتباط الأبعاد مع محور الثقافة التنظيمية
186	جدول رقم 12 يوضح قيمة ارتباط الأبعاد مع محور التوافق المهني
186	جدول رقم 13 يوضح قيمة معامل الثبات في استبيان الثقافة التنظيمية
187	جدول رقم 14 يوضح قيمة معامل الثبات في استبيان التوافق المهني
190	جدول رقم 15 يوضح مستوى الثقافة التنظيمية السائد
191	جدول رقم 16 يوضح مستوى التوافق المهني السائد
192	جدول رقم 17 يوضح استجابات أفراد العينة على بعد القيم التنظيمية
195	جدول رقم 18 يوضح استجابات أفراد العينة على بعد المعتقدات التنظيمية
198	جدول رقم 19 يوضح استجابات أفراد العينة على بعد المعايير التنظيمية
201	جدول رقم 20 يوضح استجابات أفراد العينة على بعد التوقعات التنظيمية
203	جدول رقم 21 يوضح استجابات أفراد العينة على بعد توافق الفرد لذاته
206	جدول رقم 22 يوضح استجابات أفراد العينة على بعد توافق الفرد مع متطلبات العمل
209	جدول رقم 23 يوضح استجابات أفراد العينة على بعد توافق الفرد مع الظروف المادية والاجتماعية للعمل
212	جدول رقم 24 يوضح ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب المتوسطات الحسابية الكلية

213	جدول رقم 25 يوضح ترتيب أبعد التوافق المهني حسب المتوسطات الحسابية الكلية
214	جدول رقم 26 يوضح قيمة الارتباط للفرضية العامة
215	جدول رقم 27 يوضح قيمة الارتباط للفرضية الفرعية الأولى
215	جدول رقم 28 يوضح قيمة الارتباط للفرضية الفرعية الثانية
216	جدول رقم 29 يوضح قيمة الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة
216	جدول رقم 30 يوضح قيمة الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
18	شكل رقم 01 يوضح مقومات الثقافة
33	شكل رقم 02 يوضح وظائف الثقافة التنظيمية
43	شكل رقم 03 يوضح تكوين ثقافة المنظمة
63	شكل رقم 04 يوضح أنموذجا لإدارة الثقافة التنظيمية
89	شكل رقم 05 يوضح سلم الحاجات لماسلو
95	شكل رقم 06 يوضح مخطط بورتر و لولر
98	شكل رقم 07 يوضح أنموذج التوقع لفكتور فروم

# مقدمة

يتسم العصر الحالي بزيادة أهمية المنظمات وشمولية وظائفها في كافة مناحي الحياة، فلكل منظمة شخصية وهوية تنظيمية تجعلها تتميز عن باقي المنظمات الأخرى ولقد تناولت البحوث والدراسات تلك الأهمية من خلال بيان طبيعة ثقافة المنظمات وتحليل مكوناتها المختلفة على اختلاف انتمائها سواء للقطاع الخاص أو العام، ونظرا لما تقوم به المنظمات من أدوار خاصة في توجيه سلوكيات عاملها، ما ينعكس في صورة تحقيق أهدافها والتمثلة في إشباع الحاجات وتلبية الرغبات الفردية والجماعية والتنظيمية، حيث أن تحقيق المنظمات لأهدافها يرتبط ارتباطا وثيقا مع توافق الأفراد مهنيا والرضا عن جوانب العمل المختلفة ويتوقف ذلك على مدى قدرة المنظمات في استقطاب الموارد البشرية الكفؤة ومدى إيمانهم بالأفكار والمفاهيم ومستوى التوقع السائد في المنظمة.

كما يرى هوفستد(1980) أن الثقافة التنظيمية هي البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة معينة عن أفراد منظمة أخرى وبناء على ذلك تتضمن الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والعادات و الممارسات التي يشترك فيها أعضاء جماعة معينة لهذا نجد أن هذه الثقافة تختلف من منظمة لأخرى (Hofestde.1980.p25).

وتشكل الثقافة التنظيمية في المنظمات مجالا حيويا وعنصرا أساسيا في دراسة أنشطة المنظمات فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم واتجاهات وما تمتلكه المنظمة من خصائص وأهداف وسياسات ما يحدد شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات حيث تعتبر إدارة ثقافة المنظمات منهجا حديثا حيويا في إدارة مواردها البشرية والتي أصبح بعد التوافق القيمي فيها معيارا ومؤشرا لنجاح المنظمات نحو إثبات الهوية الثقافية للمنظمات، الذي يزيد دوره في ظل التغير والتعدد الدائمين خاصة في سياق تنظيمي ظروفه البيئية غير مؤكدة .

فالتوافق القيمي والتنظيمي هو عملية ترابط بين ما تمليه المنظمات من قيم ومعتقدات ومعايير وتوقعات وبين ما يدركه الموظفون على المستوى التنظيمي من ممارسات سلوكية ومدى وجود التطابق الحاصل بينهما في المجال العملي في إطار تحقيق الأهداف الكلية و الذي يعبر عن إجماع الموظفين في المنظمة على الإيمان برسالة المنظمة وأهدافها وأغراضها التنظيمية .

فجاءت هذه الدراسة لهذا الغرض من أجل البحث في علاقة مستوى الثقافة التنظيمية السائد بمستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة .

بالتالي تم تقسيم الدراسة إلى جانبين: **الجانب النظري والجانب الميداني** وكل جانب يتكون من فصول حيث تناولنا في **الجانب النظري**: مدخل مفاهيمي معنون بالإطار التمهيدي للدراسة وتضمن تحديد الإشكالية تساؤلات الدراسة و فرضياتها، الأهداف والأهمية من الدراسة، تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

كما تناولنا في **الفصل الأول**: متغير الثقافة التنظيمية وتطرقنا فيه إلى مفهومها، أهميتها، خصائصها و عناصرها، كيفية المحافظة عليها، إدارتها، وتناولنا في **الفصل الثاني**: متغير التوافق المهني: مفهومه، علاقته ببعض المفاهيم المشابهة، مظاهره وسوء التوافق المهني ومظاهره، العوامل المؤثرة في التوافق المهني، كيفية قياسه، آليات تحقيقه.

وتناولنا في **الفصل الثالث**: الدراسات السابقة وتضمنت دراسات سابقة محلية و أخرى عربية تتعلق بمتغيري الثقافة التنظيمية والتوافق المهني، ثم مناقشتها وتبيان أوجه الاستفادة من هاته الدراسات وكذا أوجه التشابه والاختلاف معها، أما **الجانب الميداني** يتكون من ثلاثة فصول حيث تناولنا فيه **الفصل الرابع** والمتعلق بالدراسة الميدانية وإجراءاتها واستخدم فيها الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وأدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة، كما استخدم الأساليب الإحصائية المناسبة المعالجة للبيانات .

كما تناولنا في الفصل الخامس: عرض لمجمل بيانات ونتائج الدراسة وتحليلها وجاء الفصل السادس لمناقشة نتائج الدراسة وفقا للفرضيات المطروحة .



# الإطار التمهيدي للدراسة

1. إشكالية الدراسة.

2. تساؤلات الدراسة.

3. فرضيات الدراسة .

4. أهداف الدراسة .

5. أهمية الدراسة .

6. تحديد المفاهيم .

## إشكالية الدراسة :

تعددت الدراسات للوصول إلى فهم و تفسير نشاط المنظمات ذلك بهدف الضبط و التحكم في متطلبات حاضر المنظمات والإيفاء بحاجات مستقبلها ومع ذلك لم تتوصل هذه الدراسات إلى الفهم الكامل لكل مكونات النشاط التنظيمي نظرا لاختلاف المنظمات والظروف التي تعمل فيها من جهة ولتعدد وتغير الطبيعة البشرية من جهة ثانية.

ولأن المهنة جزءا أساسيا من حياة العاملين فبعض الأعمال تولد لدى العاملين مشاعر الرضا و تحقيق الذات، لكن أعمال أخرى قد تفرض على العامل واجبات كثيرة و ضغوطا هائلة تقوده إلى تكوين مشاعر سلبية ( ريجيو، حلمي، 1999، ص 267 ).

بالتالي أصبح من الضروري إدراك أهمية الحياة المهنية التي تتسم بالدينامية والتغير الدائم والتي بات المورد البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي فيها والمحدد الرئيسي في بناء شخصية المنظمة وهويتها، كما يمثل الغاية من الاستمرارية التنافسية وبالنظر إلى وجوب الاستثمار في الطاقات البشرية أصبحت المؤسسات تبحث عن مفاتيح لضمان حياتها، لذا نالت مواقف العاملين واتجاهاتهم نحو وظائفهم و نحو المؤسسات التي يعملون بها ونحو بيئة العمل قدرا كبيرا من اهتمام العلماء والباحثين في مجال علوم الإدارة و السلوك التنظيمي ومجالات علم النفس الصناعي وعلم النفس الاجتماعي و الإرشاد المهني، لقد تعددت المصطلحات المستخدمة للتعبير عن مشاعر الفرد نحو عمله ومدى قدرته على التوافق معه ومن هذه المصطلحات الرضا الوظيفي، الروح المعنوية، الاتجاه النفسي نحو العمل و تشير هذه المصطلحات في مجملها إلى مجموع مشاعر الفرد الوجدانية نحو عمله الحالي كما تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه في وظيفته ( السماري، 2006، ص ص 5، 6 ) .

لذا فالتوافق المهني واحداً من بين هاتين المفاتيح لما يمثله كمطلب في ظل السعي لتحقيق الأهداف المتوقعة، كما يعتبر معياراً لمدى نجاح الفرد في أي مهنة من المهن وهذا ضروري لقيام الموظف بمهامه على أفضل وجه، إلا أنه عملية معقدة بمجالاتها المختلفة يعكس قدرة الفرد على الانسجام مع ذاته ومع متطلبات المهنة التي يشغلها والتكيف مع البيئة المادية والاجتماعية للعمل، في حين غياب تحقيق الفرد لتلبية حاجاته وإشباع رغباته وعدم ربط توقعاته بالمنظمة ينعكس سلباً في صورة سوء توافقه مهنيًا وعدم تلاؤم مدركاته وأهداف التنظيم وما يتضمنه من آثار سلبية على مستوى الفرد والمنظمة على السواء، ثم تدني وانخفاض في مستويات الرضا الوظيفي والروح المعنوية ما يؤثر على أداءات غير مرغوبة واتجاهات سلبية نحو العمل .

فكان لزاماً على المنظمات إعطاء أهمية للجوانب النفسية والاجتماعية والمهنية داخل التنظيم وإدراك طبيعة العلاقة الدينامية التبادلية والاعتمادية النفعية من خلال تفهم احتياجات وتوقعات طرفي العقد النفسي ( مزيان، 2003، ص 50) وفهم شامل لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد ووحدته النفسية من جهة وخصائص المنظمة الوظيفية والتنظيمية والثقافية من جهة أخرى، ولصعوبة فصل الحاجات المهنية عن الشخصية في ضوء النظرة الكلية للإنسان، كما تظهر الحاجة إلى التوافق المهني عندما تدرك المنظمة أن هناك اختلال في تحقيق أهدافها على اختلافها .

ومن الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية شرسة، يقتضي أيضاً الاهتمام بظواهر أخرى، يتعلق الأمر بالثقافة التنظيمية التي تعتبر مكوناً للمنظمات على اختلاف خصوصياتها والإطار المرجعي والمفاهيمي الذي يبين أسلوب العمل و يميزها عن باقي المنظمات، لذا تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، بالتالي لا بد من فهم أبعادها و مكوناتها كونها الآلية التي تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها و باقي المنظمات .

فالثقافة التنظيمية لها دور مهم في توجيه سلوك الأعضاء في مواقع العمل فهي تشمل جميع العناصر النفسية والاجتماعية التي تحدد اتجاهات الفرد ومواقفه تجاه واقع منظماتي معين، كما تشمل الثقافة التنظيمية طريقة التفكير لأداء الأنشطة و يتحدد ذلك من خلال إيجابية وقوة ما يحمله الأفراد العاملين من افتراضات و قيم و معتقدات و معايير و توقعات و أنماط سلوكية التي تضع الحدود الممكنة لتطبيق الأسلوب الإداري وترتبط الأفراد بالمنظمة ثم الحصول على الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

ويمكن الإشارة إلى أنه في ظل التناقض القيمي داخل المنظمات وما ينعكس عنه من سوء تكيف الموظفين مع الواقع الثقافي والقيمي للتنظيم، ما يدفعهم نحو عمليات تتصف بالتناقض والزيادة في معدلات الضغوط المهنية و سوء علاقات ثم إلى الصراع أو الانسحاب ( بو الشرس، 2014، ص75 ) .

بالتالي ينعكس في سوء توافق الموظفين مهنيا وعدم قدرتهم على إدراك طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة والتوافق مع عناصرها و ينعكس أيضا في صورة سلبية أنماطهم السلوكية داخل التنظيم، مما يخلق مشكلات تنظيمية متعددة وحتى تضمن منظمات الأعمال تحقيق أهدافها لابد من توافق أعضائها مهنيا حيث يتوجب عليها أن تدير ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة و مشجعة و تطمح لأن تعزز ثقافة التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة و نظرا لأهمية العلاقة بين مفهومي الثقافة التنظيمية والتوافق المهني عمليا في المؤسسات نسعى إلى الوقوف عن تلك الأهمية و ذلك للوصول إلى فهم أفضل للطبيعة الخاصة بالبيئة التنظيمية .

من هذا المنطلق يمكننا طرح التساؤل الرئيس حول:

- ما علاقة مستوى الثقافة التنظيمية السائد بمستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات

الجزائر، فرع بسكرة ؟

ويندرج ضمن التساؤل الرئيس عديد التساؤلات الفرعية :

- 1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة ؟
  - 2- ما مستوى التوافق المهني السائد لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة ؟
  - 3- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين مستوى القيم التنظيمية السائد و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة ؟
  - 4- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين مستوى المعتقدات التنظيمية السائد و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة ؟
  - 5- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين مستوى المعايير التنظيمية السائد و مستوى التوافق المهني لدى موظفي اتصالات الجزائر، فرع بسكرة ؟
  - 6- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين مستوى التوقعات التنظيمية السائد و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة ؟
- 3- أما فرضيات الدراسة جاءت على النحو التالي :

**الفرضية العامة :**

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

**الفرضيات الفرعية :**

- 1- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية السائدة و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

2- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعتقدات التنظيمية السائدة و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

3- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المعايير التنظيمية السائدة و مستوى التوافق المهني لدى موظفي اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

4- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوقعات التنظيمية السائدة و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

#### 4- أهداف الدراسة :

انسجاما مع تساؤلات الدراسة و فرضياتها فإن الدراسة الحالية تهدف إلى :

-التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة ميدان الدراسة.

-التعرف على مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

-التعرف على علاقة الارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد و مستوى التوافق المهني لدى موظفي اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

-التعرف على علاقة الارتباط بين مستوى القيم التنظيمية السائد و مستوى التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة ميدان الدراسة.

-التعرف على علاقة الارتباط بين مستوى المعتقدات التنظيمية السائد و مستوى التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة ميدان الدراسة.

-التعرف على علاقة الارتباط بين مستوى المعايير التنظيمية السائد و مستوى التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة ميدان الدراسة.

-التعرف على علاقة الارتباط بين مستوى التوقعات التنظيمية السائد و مستوى التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة ميدان الدراسة.

-الوقوف على ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر و علاقتها بمستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

## 5- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العلمية و العملية :

### - الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة في موضوعها من خلال جانبين أساسيين :

-الجانب الإنساني المحدد لمستويات إشباع الحاجات و تلبية الرغبات و المتمثل في تحقيق الذات المهنية نظرا لما تمثله الحياة المهنية للفرد من أهمية.

-الجانب التنظيمي والمتمثل في المركب النفسي ثقافي والموجه لكافة سلوكيات الأفراد العاملين داخل المنظمة و بناء صورتها الذهنية و تحقيق مجمل الأهداف الفردية و الجماعية و التنظيمية، ما يندرج ضمن إدارة الثقافة التنظيمية، كما تظهر أهمية الموضوع من خلال فعالية سبل و طرق تحقيق المؤسسة لآليات التوافق المهني لموظفيها.

### -الأهمية العملية :

تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا مهما في نجاح المنظمات و ديمومتها خاصة فيما يتعلق بقوك ما يحمله أفرادها من قيم و معتقدات و معايير و توقعات ، وهذا لا يتأتى إلا بإدارة الثقافة التنظيمية في جانبها العملي و مطابقة القول بالفعل بالتالي تظهر أهمية الموضوع من خلال ما يترتب من نتائج ايجابية سواء على مستوى الفرد أو المنظمة في ظل التحكم في إدارة الثقافة التنظيمية ، كما يعتبر التوافق

المهني مطلب كافة المنظمات على اختلافها في ظل السباق نحو استقطاب الموارد البشرية واستثمارها بما يفيد في ضمان استمرارية حياتها ضمن ظروف بيئية غير مؤكدة تتسم بالتغير و التعقد المستمر , فتعتبر دراسة التوافق المهني أولوية المنظمات في تحليل أنشطتها بغية فهم و تفسير والتنبؤ بالسلوك بالتالي ضبطه لتحقيق النتائج مستقبلا، و ما ينتج عنه من آثار في المؤسسة .

## 6- تحديد مفاهيم الدراسة :

### أولا : الثقافة التنظيمية : Organizational Culture

عرف سيزلاجي و والاس الثقافة التنظيمية في كتابهما السلوك التنظيمي والأداء على أنها : المفاهيم و القيم والافتراضات والمعتقدات و التوقعات و الاتجاهات و المعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة و المشتركة بين العاملين و تشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن و غير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات و معالجة المشكلات في المنظمة، وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة ( بوالشرس ، 2014 ، ص 16 ).

وتعرف أيضا على أنها مجموعة الإيديولوجيات و الفلسفات و القيم و المعتقدات و الافتراضات و الاتجاهات المشتركة و أنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما ( المرسي ، 2006 ، ص 13 ).

### - التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية :

يقصد بالثقافة التنظيمية في الدراسة الحالية مجموعة القيم و المعتقدات و المعايير و التوقعات التنظيمية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر ، فرع بسكرة والتي يهدف الباحث إلى تحديد مستوياتها و ترتيبها بالنسبة للأبعاد المكونة للاستبيان من خلال إجابة المبحوثين على أسئلة أداة الدراسة ( الاستبانة ) .



## ثانيا : التوافق المهني : Professional Adjustment

يعرفه إبراهيم بن مهنا المهنا بأنه : شعور الفرد بإمكانية ملائمة وضعه النفسي لمقتضيات العمل و رغبته في التواصل معه و شعوره بأن العمل يحقق له ما يريده كأهداف شخصية، بالإضافة إلى رضا الفرد عن زملائه ورؤسائه و مرؤوسيه بصفة عامة و شعوره بأن المستقبل في مجال العمل يتيح له ما يتمناه في حياته و أخيرا شعوره بالولاء لعمله و لأهداف هذا العمل ( المهنا ،2001، ص 80 ) .

كما يعرفه سكوت (Scott) بأنه: توافق الفرد في عمله يشمل توافقه لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل و توافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على فترات من الزمن و كذا توافقه لخصائصه الذاتية ( عثمان ، 2002 ، ص 26 ) .

### - أما التعريف الإجرائي للتوافق المهني :

يقصد بالتوافق المهني في هذه الدراسة ما يقوم به موظفي اتصالات الجزائر، فرع بسكرة ، من جهد مبذول يتمثل في قدرتهم على التوافق مع ذواتهم، ومع متطلبات المهنة التي يشغلونها، وكذا الظروف المادية والاجتماعية في بيئة العمل، والتي يهدف الباحث إلى تحديد مستوياتها من خلال إجابتهم على أسئلة أداة الدراسة ( الإستبانة ) .

# الجانب النظري

# الفصل الأول : الثقافة التنظيمية

تمهيد:

1. مفهوم الثقافة.
2. مفهوم الثقافة التنظيمية.
3. أهمية الثقافة التنظيمية.
4. خصائص الثقافة التنظيمية.
5. وظائف الثقافة التنظيمية.
6. عناصر الثقافة التنظيمية .
7. أنواع الثقافة التنظيمية.
8. تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.
9. تغيير الثقافة التنظيمية.
10. الثقافة التنظيمية.
11. أبعاد الثقافة التنظيمية.
12. إدارة الثقافة التنظيمية.

خلاصة.

## تمهيد:

يجمع العلماء والباحثين في علم السلوك الإنساني على أهمية الثقافة ودورها البارز في تكوين و تشكيل شخصية الإنسان وقيمه ودوافعه وميوله واتجاهاته، كما أن الثقافة تشكل الإطار العام لأنماط السلوك المختلفة للفرد وتعمل على توجيهها، حيث أن للفرد ثقافته الخاصة به وللمجتمع ثقافته الخاصة وللمنظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي توجه سلوك الأفراد العاملين فيها، والتي تعد بمثابة المرشد لإدارة العاملين فهي تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها داخل التنظيم، ولا يستطيع العاملين القيام بأدوارهم إلا من خلال إطار تنظيمي واحد، لذلك فالثقافة التنظيمية وما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد وتسهم في وضع أطر تنظيمية بالمنظمة تضبط وتساعد في التنبؤ بالاستجابات السلوكية للأفراد فيها.

وسنحاول في هذا المدخل توضيح مفهوم الثقافة، خصائصها ووظيفتها.

يعتبر مصطلح الثقافة **Culture** من أكثر المصطلحات شيوعا واستخداما وإن لم يحظ مفهوم من مفاهيم الأنثروبولوجيا العامة بقدر ما حظي به مفهوم الثقافة من ثراء في تعريفاته منذ أوائل القرن التاسع عشر وحتى الآن، ويرجع الفضل في ذلك إلى أن الثقافة هي موضوع الأنثروبولوجيا الثقافية وقد أدى هذا الاهتمام المتزايد إلى ظهور بعض المصطلحات أو المفاهيم الرئيسية التي تتصل بمعالجة موضوع الثقافة والمجتمعات المحلية ومنها على سبيل المثال لا الحصر: الاتصال الثقافي والتغير الثقافي، والاكْتساب الثقافي والتخلف الثقافي وأنماط الثقافة والثقافات الفرعية وغيرها (إبراهيم، 2009، ص 19).

**1- مفهوم الثقافة:**

عرفها كليبارتيك بأنها: كل ما صنعه يد الإنسان وأنتجه عقله من أشياء ومن مظاهر البيئة الاجتماعية (حريم، 1997، ص443).

ونجد أن ادوارد بيرنت تايلور (E.B.Tylor) عرف الثقافة: في كتابه المكون من جزأين عن الثقافة البدائية بقوله: أنها ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والقانون والأخلاق والعادات والعرف وكافة القدرات والأشياء الأخرى التي يؤدي من جانب الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع.

ويعرف مالمينوفسكي الثقافة بأنها: المهارات الموروثة والأشياء والأساليب أو العمليات النسبية و الأفكار والعادات والقيم، وبهذا التعريف يكون مالمينوفسكي في رأي أودري ريتشاردز قد أدخل مفهوم الثقافة إلى مجال الدراسات الاجتماعية وذلك عندما أشار إلى كلمة العادات ضمن تعريفه للمضمون الثقافي.

كما عبر عنها كل من كروبير و كلاكهون على أنها: تتضمن كافة الميراث البيولوجي وحاملوا أو ناقلوا الثقافة والأنماط العامة أو المشتركة والاستمرارية أو الثبات وخلق النماذج المستحدثة والانتشار والعلاقات البنائية الدينامية والجماعات المرجعية والعادات وكافة متضمنات الثقافة من اللغة والمعرفة وكل المشاركين في عملية الاكتساب والمعاني الرمزية الثقافية المتناقلة (إبراهيم، 2009، ص ص 20،22).

ويرى كوفرون (kovairon) أن الثقافة أقرب إلى الوقت الحالي لدى الغربيين وتشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية التي تعبر عن مستوى

التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي (عدون، 2009، ص107).

ويربط السلمي: بين الثقافة وسلوك الإنسان من خلال نظريته إلى الثقافة على أنها تتكون من مجموعة من الأنماط السلوكية التي يتوقع المجتمع أن يلتزم بها الأفراد، وأن الثقافة عبارة عن نظام متكامل من التوقعات لما يجب أن يفعله الناس في مظاهر الحياة المختلفة، وهكذا فإن ثقافة أي مجتمع تشكل إطاراً عاماً يقوم الإنسان بأفعاله وتصرفاته المختلفة ضمن هذا الإطار وتتأثر وتتشكل هذه الأفعال والتصرفات بما يتضمنه هذا الإطار من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف (حريم، 1997، ص443).

يعرفها ديل واندي: بأنها الارتباط والتماسك بين القيم والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد (تاويريت، بومعرف، 2014، ص 115).

يعرف والاس (Wallace) الثقافة بأنها: أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر و إمكانية المحاكاة.

ويعرفها كروبير (Kroeber) بأنها: مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة والعادات والتقنيات والأفكار والقيم والسلوك الذي يؤدي إليه (عدون، 2009، ص107).

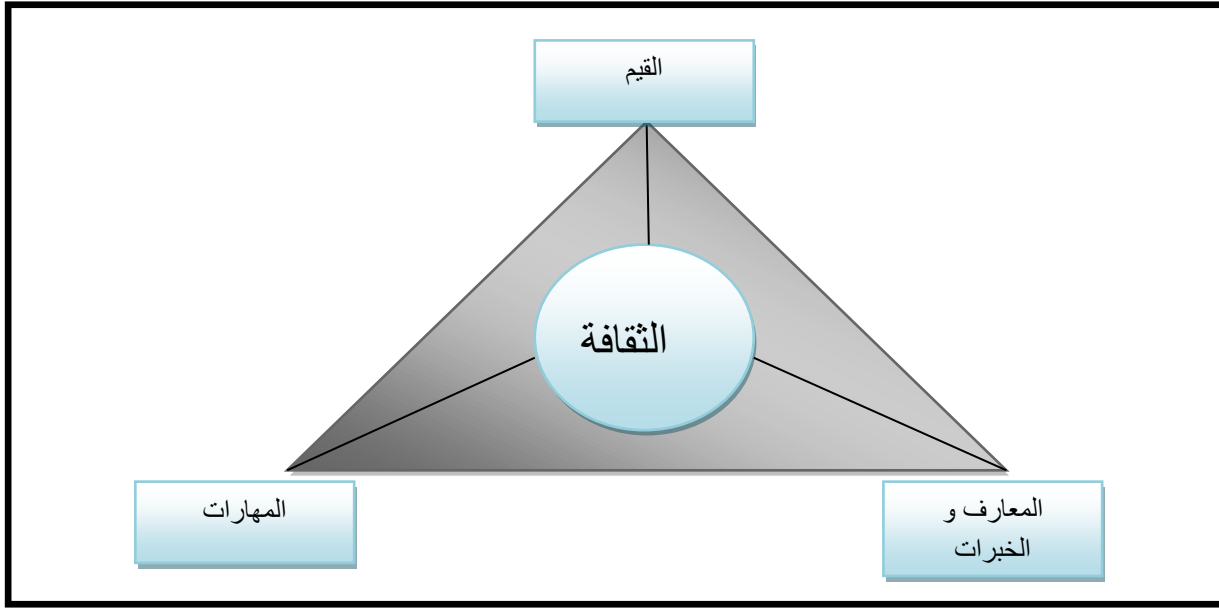
كما يعرف رالف لينتون الثقافة بأنها: مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار .

وفي تعريف آخر قدمه هورتون أن هانت يقول: أن الثقافة هي نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من المبادئ والأفكار والقيم.

ولمزيد من التحديد لهذا المفهوم فإننا نرى أن الثقافة تتشكل من ثلاث (03) مقومات رئيسية هي:

- أولاً: المعارف و الخبرات التي يتحصلها الأفراد والجماعات والمجتمعات نتيجة تفاعلهم المستمر مع محيطهم بكل عناصره وموجوداته .
- ثانياً: المهارات الفنية والتطبيقية التي يتقنها الأفراد والجماعات .
- ثالثاً: القيم والعادات التي تتشكل لدى الأفراد والجماعات، ولا بد أن تتفاعل هذه المقومات مع بعضها في صورة ثلوث متعاقد لتشكل في مجموعها نسقاً أو نظاماً عاماً موحداً يضيفي على الأشخاص أو الجماعات أو المجتمعات طابعاً عاماً مميزاً هو الطابع الثقافي لهم .

والشكل التالي يوضح ذلك (عساف، 1999، ص146).



شكل رقم (01) يبين مقومات الثقافة .

## 1-1- خصائص الثقافة:

من الخصائص التي تتميز بها الثقافة كما أشار إليها الكثير من العلماء:

الثقافة عملية إنسانية، الثقافة عملية مكتسبة، الثقافة عملية متغيرة، الثقافة تحدد أسلوب الحياة وتؤثر في السلوك، الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لجيل آخر الثقافة عملية رضا نفسي: تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير لأنها تشعره بأنه مقبول في جماعته (حريم، 1997، ص 444).

أ- الثقافة إنسانية واجتماعية: باعتبار الإنسان هو الكائن الوحيد الحي الوحيد العاقل أو الناطق أي هو الكائن الذي يستطيع أن يفكر وينتج أفكارا ويضع أدوات يستطيع من خلالها التكيف مع ظروف الطبيعة والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها كما أنه ترك نتاجا فكريا قانونيا وفنيا لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به سواء من أجل تنظيم نفسه اقتصاديا وسياسيا في مجتمعات متميزة بأنماطها وقيمها الثقافية (عدون، 2003، ص 107).

ب- الثقافة نظام متكامل: فهي كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي (أبو بكر، 2005، ص 407).

ج- الثقافة مكتسبة: بواسطة الاتصال بين الأفراد في نفس المجتمع أو بين المجتمعات حيث يقوم الإنسان باكتساب الثقافة بعد ولادته، إذ لا تولد معه تماما مثل خصائصه الفيزيولوجية وقد تكون الثقافة التي يكتسبها الشخص من نفس مجتمعه الأصلي أو من مجتمعات أخرى حسب موضعه فيها أو جلبه لها.

د- الثقافة متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون: عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم والشعوب مهما اختلفت درجة نموها أو تخلفها ومهما اختلفت تصنيفاتها والأسس المستعملة في ذلك فإنه يمكن وجود



أنظمة متشابهة تتميز بأنها صغيرة أو كبيرة وفي كل الحالات فإن هناك ثلاثة قطاعات للثقافة: المادي، الاجتماعي والفكري، الرمزي.

هـ- الثقافة متواصلة ومتغيرة باستمرار: تتغير الأنماط الثقافية باستمرار هذا التغيير يختلف في سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها وانفتاحها على ثقافات أخرى وهذا التغيير يكون في مجموعة حلقات متواصلة ومتوارثة من جيل إلى جيل ضمن التراث الثقافي للمجتمع (عدون، 2003، ص 109).

و- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر (أبو بكر، 2005، ص 407).

### 1-2- الثقافة: أنواعها ومكوناتها:

يمتلك الأفراد ثقافات في المجتمع الواحد وفي المجتمعات المتباينة فهم يؤمنون بأفكار متباينة و يستعملون أدوات متباينة بطرق متباينة، لذا صارت حياتهم تجري بأشكال متباينة، ورغم وجود هذه التباينات الثقافية، توجد بنفس الوقت أوجه شبه فيما بينها وقد صنفت مكونات الثقافة إلى صنفين رئيسيين هما:

- الثقافة المادية والثقافة اللامادية.

وقد اتخذ هذا التصنيف أساسا لنظرية التغيير الثقافي وبهذا المعنى فإن مفهوم الثقافة المادية يشمل كل الوسائل المادية الملموسة التي يستعملها الفرد، بينما يشمل مفهوم الثقافة اللامادية جميع القيم

والأفكار وكل ما هو مادي في المجتمع نميل إلى تصنيف محتويات الثقافة على نحو متداخل يقدم صورة كلية وجامعة كما يأتي:

- الأفكار، المعايير (العادات الشعبية، المحرمات، القانون، النظم الاجتماعية) والوسائل المادية والإيديولوجيات، التكنولوجيا (جواد، 2009، ص ص 230، 235).

## 2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية شأنه شأن بعض المفاهيم التنظيمية دخل المجال الأكاديمي عام 1974 من خلال مقالة (بيتيجرو) ويمكن تحديد ثلاث اتجاهات بشأن فهم الثقافة التنظيمية من خلال نشأتها وتطورها:

- 1- عبر مظاهرها وخصائصها الظاهرة والسطحية كالرموز، القصص، الطقوس، والشعائر...
- 2- التركيز على الأبعاد الفكرية غير الظاهرة وغير الملموسة، بل المدركة: كالقيم والاعتقادات و الافتراضات، الإيديولوجيات والفلسفة أو ما يطلق عليها أحيانا ب: جوهر الثقافة .
- 3- يتمثل في تبني خصائص ثقافية تنظيمية وهو ما يعرف: بالنموذج التنظيمي (العزاوي، 2009، ص ص 47، 48).

يعرفها جيرالند جيرنبرغ بأنها: إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة (جيرنبرغ، بارون، 2004، ص 627).

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها: تلك القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم .

كما تعرف بأنها: القيم والمعتقدات التي يلتزم بها أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك ما هو صح أو خطأ (الفريجات، اللوزي، الشهباني، 2009، ص 264).

ويرى (Willson) بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات و الممارسات العملية والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة (Willson.2001.pp.353.367)

أما غيبسون وزملائه فيرون: بأنه حينما نتحدث عن ثقافة المنظمة فإننا نعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع وتتكون ثقافة المنظمة من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأنماط سلوكية مشتركة .

كما يعرفها (Kurt Lewin) بأنها: مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة .

وما يراه (Edgar Shein) في الثقافة التنظيمية: بأنها نمط من الافتراضات الأساسية والتي تثبت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طرق صحيحة للإدراك و التفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات (حريم، 1997، ص ص 445، 446).

كما يعرفها (Sher merborn) بأنها: نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة. ويعرفها (Kossen) على أنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة (العميان، 2005، ص 311).

أما سيزلاجي و والاس في كتابهما السلوك التنظيمي والأداء فيعرفانها على أنها: المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة، وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة (بوالشرس، 2014، ص 16).

وتعرف الثقافة التنظيمية أيضا بأنها: مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والافتراضات والرموز والسياسات والعمليات التي تمكن الأفراد في المنظمة من استيعاب وظائفها والإمام بمعايير السلوك الخاصة بها (التميمي، 2013، ص 07) .

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: تلك القيم والمعتقدات والأهداف المشتركة بين عمال المنظمة والتي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة (حاروش، 2011، ص 179).

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات .

وتعرف أيضا على أنها: مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات و الاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما (المرسي، 2006، ص 13)

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للثقافة التنظيمية يتضح أن هناك تعريفات مختلفة بعضها ركز على السلوك الظاهر وركز آخرون على القيم والمعتقدات المشتركة للأعضاء داخل التنظيم و يرى البعض الآخر أنها مجموعة المعايير السلوكية المتوفرة في المنظمة في صورة ممارسات عملية.

إن كل أبعادها ومكوناتها وعلاقتها بالأفراد وجماعات العمل والتنظيم يبقى تأثيرها واضح من خلال ما تعطيه من صورة ذهنية عن طبيعة العمل وفلسفته ودورها مهم خاصة على مستوى أعضائها في

تنمية وتفعيل القيم والمعتقدات المهنية ومدى تطبيق المعايير وتجسيد التوقعات ما يبين إدارة الثقافة على مستوى المنظمات وكيفية توجيه السلوكيات في بيئة العمل.

ومن العوامل المحددة لثقافة المنظمة نذكر:

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل عديد العناصر والاعتبارات أهمها:

- 1- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع .
- 2- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق واهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها مع ثقافتها.
- 3- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تتعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات .
- 4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتعكس على سلوكياته.
- 5- الأخلاقيات والقيم لسائدة في المنظمة وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة فيما يلي:

-أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.

-أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.

-أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات و ممارسات في المجتمع (أبو بكر، 2005، ص 408).

ورغم التقارب الحاصل بين جماعة العمل والمصدر الاجتماعي إلا أن التركيز هنا ينصب على القيم والأخلاقيات التي تقرها الجماعة في مكان العمل، والتي تتعلق بالعمل نفسه وظروفه وليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة، فالفرد قد يغير من قيمه أحيانا نتيجة الضغوط النفسية المفروضة من جماعة العمل التي تعكس قيمها الخاصة التي اكتسبتها بمرور الزمن (المغربي، 2004، ص 160).

### 3- أهمية الثقافة التنظيمية:

يعود سبب اهتمام السلوكيين بثقافة المنظمة في الآونة الأخيرة إلى أن الثقافة تعد أمرا حيويا مهما جدا من أجل إدارة الموارد البشرية بكفاية وفاعلية، فثقافة مجتمع المنظمة من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراسات وقواعد وأنماط سلوكية هي من صنع إنسان المنظمة، كما أن ثقافة المنظمة هي التي تحدد أنماط السلوك وطرائق التعامل المعيارية المتعارف عليها داخل المنظمة، ولا بد الإشارة إلى أن ثقافة المنظمات كثقافة الأفراد والمجتمعات متشابهة ومختلفة في الوقت نفسه، لذلك أصبحنا نتحدث عن دراسة مكونات ثقافة المنظمة وتحليلها وإدارتها (الحسنية، 2013، ص ص 81، 82).

إذ تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، والمنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكوّن بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة .

وتنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد أو نظام الاتصالات و المعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تكون هذه الثقافة مصدرا لقوة المنظمة ونجاحها كما قد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية (الفريجات، اللوزي، الشهباني، 2009، ص ص 265، 266).

ولعل العديد من الظواهر المنتشرة في المؤسسات اليوم مثل ضعف الأداء والمحابة في تقييم العمال وتوظيفهم وترقيتهم وقبول الرشاوى وعدم المحافظة على ممتلكات الشركة أو استخدامها للأغراض شخصية وعدم احترام أوقات العمل وتعليمات السلامة المهنية والاختلاسات المالية وغيرها لا تجد لها تفسيراً في ضعف الكفاءات بقدر ما تنسب لاعتبارات أخلاقية (نعوموني، 2014، ص 167).

كما يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

تحقيق الهوية التنظيمية، تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة، تحقيق الاستقرار التنظيمي، تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة، تحديد مجالات الاهتمام المشترك، التعرف على الأولويات الإدارية التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات، تعزيز الأدوار القيادية المرغوبة ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية، تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء، توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين، توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة .

- يساعد وجود الثقافة التنظيمية على تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة والعاملين على السواء كما سبقت الإشارة إلا أنه قد يتحقق عنها بعض الآثار السلبية وذلك في المواقف التالية:

1/- عدم اتساق القيم السائدة حاليا مع متطلبات النجاح المستقبلي للمؤسسة ويحدث ذلك في حالات وجود بيئة ديناميكية للمنظمة وبروز الحاجة إلى تغيير أنماط السلوك ومعايير الأداء المعمول بها حاليا.

2/- وجود ثقافات فرعية للوحدات أو المجموعات أو الأفراد قد تتعارض أولا تتسق مع الثقافة التنظيمية العامة وهو ما يؤدي إلى التضارب في الأولويات أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوكيات مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة (المرسى، 2006، ص ص 18،19).

بالتالي يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها بين الأفراد والمنظمات أيضا في أنها:

1/- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناءا على ذلك فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من تهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر .

2/- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون فيه.

3/- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

4/- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة بالتالي فالثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث إليهم (العميان، 2005، ص ص 314،313).



## 4- خصائص الثقافة التنظيمية:

- من أهم خصائص ثقافة المنظمة التي يتفق عليها كثير من الباحثين هي:
- الالتزام بالسلوك المنتظم: فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة و مصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات صلة بالاحترام والتصرف.
  - القيم المتحكمة (Dominant Values): هناك قيم أساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من كل فرد أن يلتزم بها ومثال ذلك: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، كفاءة عالية.
  - المعايير (Norms): توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب انجازه: لا تعمل كثيرا جدا وقليل جدا .
  - الفلسفة: هناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين أو العملاء .
  - القواعد: هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا أعضاء كاملين في المنظمة.
  - المناخ التنظيمي: هو شعور أو إحساس عام يساعد على تكوينه التخطيط والترتيب المكاني للأفراد و الأجهزة الأخرى وغيرها، وطرق تفاعل الأفراد والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء وهذه الخصائص مجتمعة تعكس ثقافة المنظمة (حريم، 1997، ص448).
  - القوانين: هي قواعد عامة مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل الجماعة أو المجتمع وتستخدم للفصل في النزاعات وقد تنشأ القوانين من تطور المعايير أو الأعراف وانعكاساتها على المجتمع.

- الافتراضات الرئيسية: وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها أو الأشياء المحيطة بهم وتقع في المستوى الأدنى للقيم (الفريجات، اللوزي، الشهباني، 2009، ص 269).

وتبين البحوث المعاصرة بأن هناك سبع (07) صفات أو خصائص تشكل العمود الفقري لثقافة المنظمة هذه الصفات بإيجاز هي:

أ-/ التجديد و المخاطرة: مدى تشجيع المنظمة للتجديد والمخاطرة من جانب الأفراد.

ب-/ الاهتمام بالتفاصيل: مدى توقع المنظمة من أفرادها ممارسة الدقة والتحليل والانتباه للتفاصيل.

ج-/ الاهتمام بالمخرجات: مدى تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات في مقابل التركيز على العمليات والأساليب التي تستخدم لتحقيق هذه النتائج .

د-/ الاهتمام بالناس: مدى مراعاة القرارات المتخذة لمعنويات ومصالح الأفراد.

ه-/ الاهتمام بالعمل الجماعي: مدى تنظيم وتنفيذ الأنشطة الوظيفية في فرق عمل بدلا من تنفيذها على المستوى الفردي .

و-/ العدوانية أو الكفاح: درجة المغامرة والتنافس بدلا من التعاون وعدم الإسراع في تنفيذ المهام.

ز-/ الثبات: مدى تركيز أنشطة المنظمة على الاحتفاظ بالوضع القائم في مقابل النمو والتجديد .

(عسكر، 2005، ص 221).

كما أنه هناك من يرى أن السمات الثقافية تتفاوت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم ومن

أهم هذه السمات هي:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل، التجريب والمبادرة .
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة .
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين .
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- مفهوم الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية .
- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية .
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
- درجة التسامح مع الاختلاف والسماح بوجهات نظر مختلفة .
- طبيعة الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات(بابكر، 2015، ص 106،107).

وهناك من يرى وجود خصائص صحية وأخرى غير صحية للثقافة التنظيمية:

تتميز المنظمات والتي توصف أنها متعلمة بأن ثقافتها التنظيمية تتميز بعدد من الخصائص الصحية التي يمكن إجمالها بالآتي:

-تسهيل عملية نقل المعرفة وعملية التحسين المستمر، التسريع في عملية الابتكار وفي مختلف المستويات التنظيمية، تشجيع الإبداع وتبني المخاطر من قبل الأفراد، تمكين الأفراد، التوجه نحو الاهتمام بدقائق الأشياء وتفاصيلها، التركيز على النتائج أو المخرجات بدلا عن الاهتمام بالأساليب أو العمليات المؤدية للنتائج، التوجه نحو الأفراد في مختلف القرارات التي تتخذها الإدارة، التوجه نحو العمل الفرقي بدلا من العمل الفردي .

وعلى النقيض من ذلك توجد عدد من الخصائص الثقافية غير الصحية التي شأنها تنعكس سلبا على أداء المنظمة وحددها بالآتي:

- التوجه نحو البيئة الداخلية، مقاومة التغيير ورفض الأفراد المبادرين، التقيد بحدود الموازنات و اقتصار نطاق الرقابة في حدود القسم المعني (جلاب،2011، ص 606) .

### 5- وظائف الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية أدوارا عديدة في المنظمات ومن أوضح تلك الأدوار:

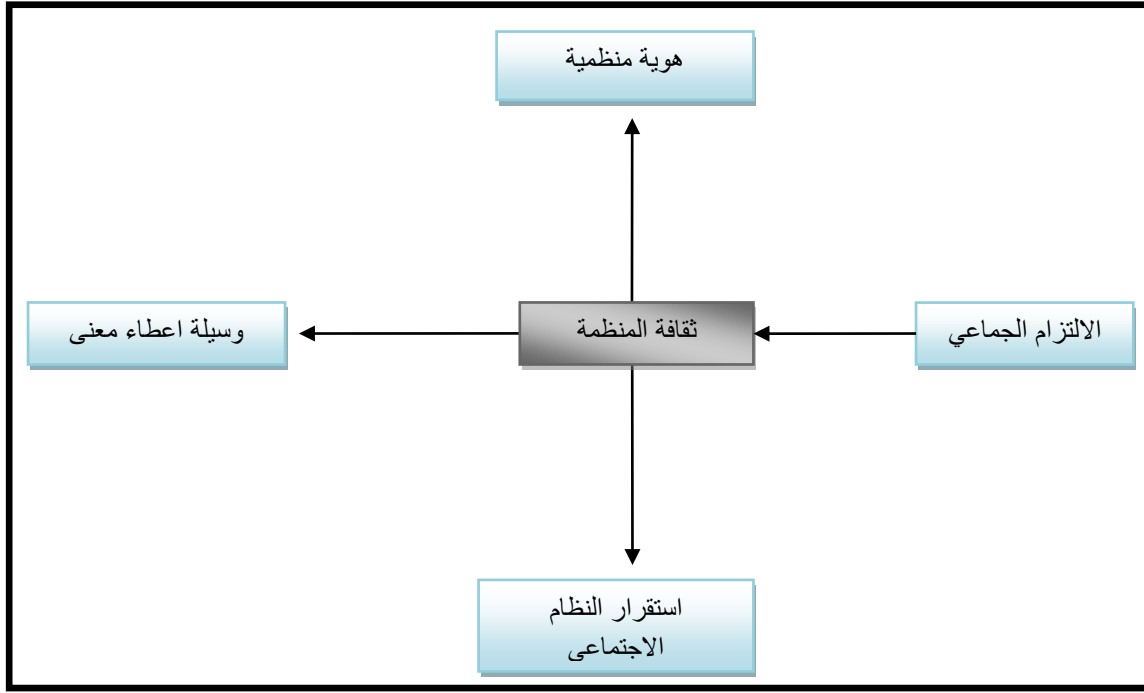
نجدها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها ( Romano.C.2004 .pp 592.613 ) .

كما أنه من وظائف الثقافة التنظيمية خلق الالتزام برسالة الشركة وذلك أن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية

والوظيفة الثالثة للثقافة التنظيمية تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد تتمثل في أنها تدعم و توضح معايير السلوك بالمنظمة كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا 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 وكذا السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت (جيرنبرغ، بارون، 2004، ص630).

كما أنه يمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة حسب (Krenter and Kinick) في أن ثقافة المنظمة تخدم أربعة (04) وظائف هي:

- 1-/: تعطي الثقافة التنظيمية لأفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات بمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- 2-/: تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- 3-/: تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- 4-/: تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور حولهم كما أن ثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.



- شكل رقم (02) يوضح وظائف الثقافة التنظيمية.

وإذا ما تم تحقيق الوظائف الأربعة فإن ثقافة المنظمة تعمل على توفير ميزة تنافسية للمنظمة و تشكل ثقافة المنظمة إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه فهو بمثابة الإسمت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض من خلال القيم والوسائل الرمزية والمثاليات الاجتماعية المشتركة وينظر كاتب آخر إلى أن ثقافة المنظمة على اعتبار أنها نظام رقابة اجتماعي والثقافة هي توقعات مشتركة بين الأعضاء بين ما يتوقعه الفرد من الآخرين وما يتوقعه الآخرون منه ومن اتجاهات وسلوكيات منافسيه وهذه التوقعات تشكل معايير وإطاراً يوجه بقوة تصرفات الأفراد والجماعات (حريم، 2004، ص ص 449، 450).

## 6- عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر مختلفة هي:

## أولاً: القيم التنظيمية (Organizational Values):

فالقيم: عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب أو جيد وغير جيد أو مهم وغير مهم، أما القيم التنظيمية: فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين...

## ثانياً: المعتقدات التنظيمية (Organizational Beliefs):

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (العميان، 2005، ص 312).

## ثالثاً: الأعراف التنظيمية (Organizational Norms):

وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل من هذه الأعراف: عدم السماح بتعيين الأب والابن في نفس المنظمة وغيرها من الأعراف غير المكتوبة في العادة والتي يجب على أعضاء التنظيم إتباعها.

## رابعاً: التوقعات التنظيمية (Organizational Expectations):

وتتمثل في التعاقد النفسي بين الموظف والمنظمة وهي أيضاً ما يتوقعه التنظيم من الموظف وما يتوقعه الموظف من التنظيم، ومثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء

وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية (الفريجات، اللوزي، الشهباني، 2009، ص 266).

وعرفه أرغسون: حيث استخدم أرغريس (Argrys1960) هذا المصطلح لتوضيح العلاقة التي تجري بين العمال ومديرهم في المصنع، وقال أنها تستند على العناصر التي تتجاوز العقد الرسمي المكتوب ويعبر عنه كشكل من أشكال التفاهم التضامني، في حين طوره (Levenson1962) و (Shein1965) إلى التوقعات المتبادلة في صلب العلاقة بين صاحب العمل والعامل ويرون أن التوقعات ليست بالضرورة يجب أن يعي بها كلا الطرفين (مطاطلة، 2015، ص 310) .

كما عرفا روسو و شالك العقد النفسي: بأن العقد النفسي الصافي يمنح توازن بين المجهودات المقدمة للتنظيم وما ينتظره الفرد من المنظمة (صوفي، 2013، ص 168).

## 7- أنواع الثقافة التنظيمية:

نظرا لحدثة دراسة موضوع الثقافة التنظيمية فإن تصنيفات الباحثين لهذا الموضوع لم تضبط بعد بمعيار معين باستثناء درجة التأثير على العمليات التنظيمية والسلوك لتنظيمي للأفراد بالإضافة إلى طرح نماذج افتراضية لنماذج الثقافة التنظيمية تخضع لمعيار السلوك السائد أو التصورات الذهنية السائدة في المنظمة والتي يتبناها الأفراد وتظهر في سلوكياتهم وتصرفاتهم ومن هذه التصنيفات نجد:

### 1-7- الثقافة التنظيمية من حيث درجة التأثير:

وتصنف بهذا الشكل إلى ثقافة قوية أو ضعيفة، وتعني قوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة أعضاء التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية فكما كانت استجابة أعضاء التنظيم فعالة وإيجابية كلما دل على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة .



1-1-7- ثقافة قوية (Strong Culture).

2-1-7- ثقافة ضعيفة (Weak Culture).

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:

1/- الإجماع (Consensus) أو مدى المشاركة (Sharedness): لنفس المعتقدات أو القيم الهامة الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم الحيوية ويتوقف الإجماع هناك أو المشاركة على عاملين:

1/- الأول: تنوير وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل بها؟.

2/- الثاني: نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتمزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها (حريم، 1997، ص 450).

ب/- الشدة (Intensity): ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والمعتقدات الحيوية وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والمعتقدات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع (الفريجات، اللوزي، الشهباني، 2009، ص 270).

حسب ديل وكينيدي (Deal and Kennedy 1982) الثقافة القوية تلك الثقافة التي يكون فيها أغلبية الأعضاء يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات والقواعد المرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة كما يمكن أن تكون ذات قيمة في تشكيل فريق أو جماعة يكون فيها جميع الأعضاء لديهم نفس الأهداف (Shahzad.F. and all 2012. P370)

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تتفق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة بعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية، وبالتأكيد سيؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة وقد أكد (مارتول ومارتن) أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً (العميان، 2005، ص 317).

كما تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية، والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات (Fakhar. 2012.PP 975-985)

#### 7-2- من حيث النموذج السائد:

لقد صنفت الثقافة التنظيمية إلى أربعة نماذج تخضع إلى معايير السلوك التي يقوم بها أفراد المنظمة في كل المستويات خاصة الإدارة العليا، وكذلك بالنسبة للعمليات الإدارية التي يقومون بها: الاتصال واتخاذ القرارات، الرقابة والتنظيم والتكوين والتغيير والتكنولوجيا والمنافسة... وغيرها من العمليات حيث تتمثل هذه النماذج في: (بوياية، 1996، ص ص 49، 50).

#### 7-2-1- النموذج العلمي:

يأخذ جذوره من الدراسات التي أجراها كل من تايلور وفايول انطلاقاً من التنظيم العلمي للعمل حيث سعى كلاهما للبحث عن العقلانية في العمل فانكب تايلور على دراسة الأعمال اليدوية واعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحدد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One Best Way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء وبالتالي يتمكن من صياغة علم إدارة المؤسسات والذي يقوم خاصة على ما يلي:

- التحديد الدقيق لمسار إنجاز أي عمل واختيار وتدريب العمال على أسس علمية.
- الفصل بين إنجاز وتحضير العمل والتقسيم العادل للعوائد الناجمة عن ارتفاع المرودية ما بين العامل و رب العمل .

كما اهتم (فايول) من جهته بعمل المديرين أو المسيرين وقد أدخل مصطلح الوظيفة كعنصر قاعدي في حياة المؤسسة كما اقترح التفريق بين ستة (06) وظائف رئيسية واعتبر أهمها الوظيفة الإدارية والتي حددها لخمسة نقاط: التنظيم، الإشراف، التنسيق، المراقبة والتنبؤ والتي أخذت تتوسع لتصل إلى الهيئة الوسطى التنفيذية (اللوزي، 2002، ص 248) .

### 2-2-7- النموذج القانوني:

يأخذ جذوره من المدرسة الكلاسيكية كذلك بالإضافة إلى النظرية البيروقراطية (Max Weber) فهو ينطلق من فكرة انصياع الفرد لأوامر رؤسائه ليس بدافع الخوف، وإنما لأن رئيسه قد اتخذ القرارات وفق القواعد والاتفاقيات المسيرة للمؤسسة والتي أساسها الشرعية العقلانية، وقد اهتم بالعمل بصورة عامة لكن عند وضعه لتنظيمه أخذ الإدارة العمومية كنموذج واقترح مايلي:

- تحديد الوظائف كتابيا بالتفصيل (قوانين صارمة) والتوظيف بطريقة منهجية (امتحان أو مسابقة) مما يسمح بالتقدير الموضوعي للقدرات .
- تسيطر المشاوير المهنية حسب معياري القدرات و الأقدمية وتنظيم هرمي دقيق.

### 3-2-7- النموذج الإستحقاقى:

إن النظريات الكلاسيكية كانت تهدف إلى صياغة نظام ثابت وقار لا يمكنه أن يتغير سواء التنظيم العلمي أو المرتكز على القانون، لكن بمجيء تيار العلاقات الإنسانية بين أن الحالة النفسية لها تأثير على السلوك أثناء العمل حتى أن أحد منظري هذه المدرسة (Rothlis Berger) ذهب إلى

تعريف المنظمة من خلال وظيفتها، صنع المنتج وإرضاء الأفراد المكونين لها مما يستدعي ليس فحسب تنظيماً تقنياً وإنما تنظيماً اجتماعياً كذلك، هذا التنظيم الذي سيركز على الفرد وعلى تحسين النظرة للعلاقة في العمل بين الفرد والعمل، بالتالي هذا النموذج يقوم على أساس الاستحقاق الفردي الذي يسود فيه معيار الكفاءة والديناميكية ويكون التوجه فيه مطلقاً نحو المردود.

#### 4-2-7- النموذج التطوري:

نظراً للتراكمات المعرفية وتطور العلوم ظهر تناول آخر يركز على فكرة أن العلاقات الإنسانية تسمح بحل مشكلات العمل في المؤسسة وبالتالي ضمان مستوى عالي من الفعالية كما تركز على أن الاقتصادي لا بد وأن يحرك بواسطة الاجتماعي (الأفراد) إن تنشيط الجانب الاجتماعي يعني الاهتمام بتطور الفرد وذلك يشمل التكوين الرسمي والمشاركة في المشاريع والدوران الداخلي، إن الهدف من تطوير الأشخاص هو الرفع من الكفاءة مما يجعل التيار السوسيو تقني يقترح الأخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل مع التركيز حيث يدعى العامل إلى تقبل مسؤولية واسعة مقابل استقلالية متزايدة في إنجاز العمل .

#### 4-3-7- من حيث نمط التسيير:

ويمكن أن نصنفها إلى ثقافة تسلطية وهذا ما يتماشى مع نظرية (X) ل: (دوغلاس ماك جريجور) حول النمط القيادي وثقافة ديمقراطية وهي تتناسب مع نظرية (Y) أين يكون الأفراد يتمتعون بنضج كبير وبالتالي تنشأ طرق تفكير وسلوك ديمقراطي يقبل التعايش والاختلاف، ولكن لمعرفة أي الثقافتين أحسن فذلك يرتبط بالجو التنظيمي داخل المؤسسة ومكوناته البشرية حيث لاحظ كل من (Saussman et Herden) ضرورة أن يكون الأفراد مستقلين ويعرفون كيف يوصلون أفكارهم في

ثقافة ديمقراطية، أما المؤسسات التي نجد فيها الأفكار تقل كلما هبطنا إلى المستويات الدنيا فمن الأفضل أن يكون أخذ القرار فرديا عنه جماعيا .

#### 7-4- من حيث الفعالية:

ويمكن تصنيفها إلى:

7-4-1-ثقافة ديناميكية: التي تضمن الأداء الجيد والتأقلم مع المحيط المتغير خاصة بعد تطور مفهوم النسق المفتوح للمنظمات وقد يطلق عليها أحيانا بثقافة التكيف الإستراتيجي.

7-4-2- ثقافة سلبية: وهي التي تركز سلوكيات لا تتماشى مع الفعالية الاقتصادية وغالبا ما تكون نتيجة التباعد النفسي الاجتماعي للأفراد عن مؤسستهم وتتجسد أكثر من خلال التغيب المرتفع، نوعية سيئة من الخدمات أو المنتج .

#### 7-5- من حيث المناهج:

يمكن تصنيف مناهج الثقافة إما إلى هيكلية أو تفسيرية، فالأول يركز على الصلة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ومن النماذج الشهيرة ما اقترحه (Charles Handy1985) الذي تعرف على أربعة (04) أنواع من الثقافة: (بوياية،1996،ص ص 58,59).

ويوجد العديد من أنماط الثقافة التنظيمية إلا أنه يمكن التمييز بين أربعة أنماط رئيسية هي:

7-5-1-ثقافة القوة (Power Culture): وتوجد في المؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص

حيث تتمحور الأمور ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على تركيز القرارات عند شخصية سواء فنية أو إدارية.

7-5-2- ثقافة الدور (Role Culture): تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام و تحقيق الأهداف في ظل هذا التنوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به كذلك فإن الوظائف التخصصية يتم لتنسيق بينهما عن طريق الإدارة ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ والاستقرار .

7-5-3- ثقافة المهام (Task Culture): تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وتدعيم هذه النوعية من الثقافة لتنظيمية باعتمادها على العمل الجماعي وروح الفريق كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة لتحقيق الأهداف التنظيمية .

7-5-4- ثقافة الفرد (Person Culture): تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية حيث يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه (المرسي، 2006، ص 30).

## 8- تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها:

تشير دراسات عديدة إلى أن القادة الأقوياء هم وراء تكوين أو تغيير ثقافة المنظمة وأن المؤسسين والرياديين يؤثرون في ثقافة المنظمة فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات التي ورثوها من التطبيع السابق ومن خبراتهم وتجاربهم السابقة وبحكم دورهم كقادة من مرحلة حساسة في حياة المنظمة فهم في وضع يسمح لهم بتكوين ثقافة المنظمة بطرق متعددة ومتميزة ويحدد لوثنانز (Luthans) الخطوات التالية لتكوين ثقافة المنظمة:

1- / شخص ما مؤسس لديه فكرة عن مشروع جديد .

2- / يتقاهم المؤسس مع شخص رئيس أو أكثر يكونون مجموعة رئيسية تشاطر المؤسس نظرة

واحدة.

3- تبدأ مجموعة المؤسسين الرئيسية بالعمل بتناغم لإيجاد منظمة بجمع الأموال والدمج وتحديد المكان والبناء وغيرها...

4- وفي هذه المرحلة يتم جذب آخرين للمنظمة ويبدأ بناء تاريخ جديد (حريم، 1997، ص451).  
وقد أكد أحد الكتاب على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تلعبه الإدارة في التأثير في تطوير وتكوين ثقافة المنظمة وحدد أربعة (04) أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين ثقافة المنظمة وهي أثناء نشوئها وتطويرها وهاته الأساليب هي:

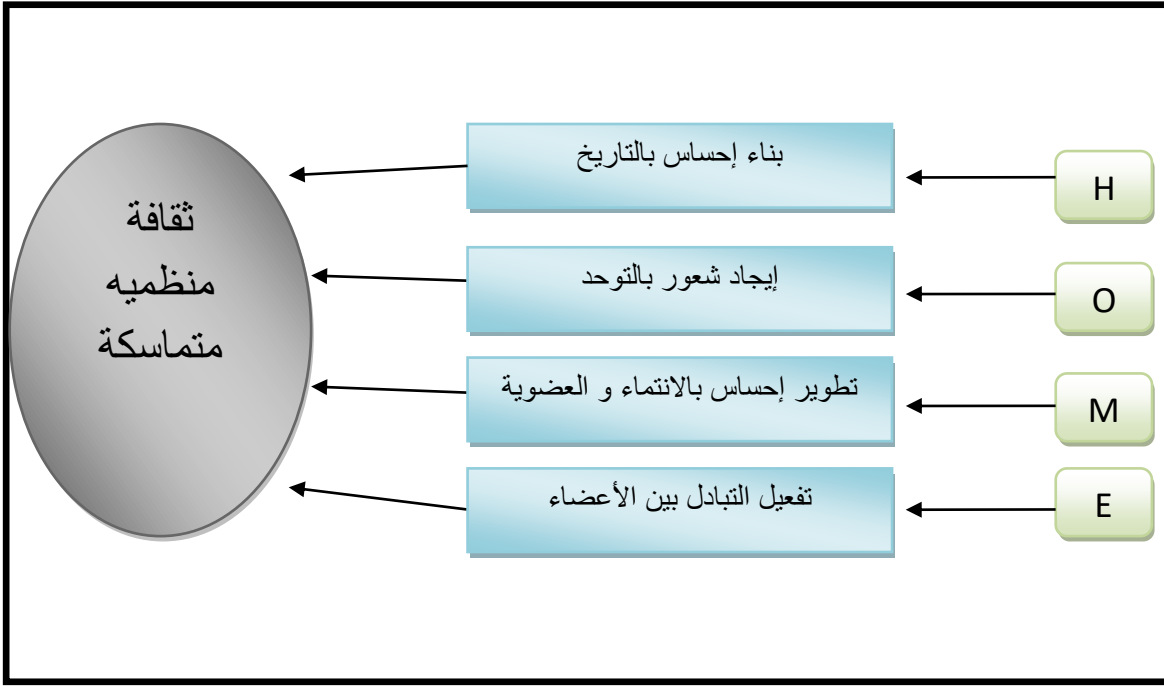
1- بناء إحساس بالتاريخ .

2- إيجاد شعور بالتوحد (One Ness) القيادة و نمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم .

3- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Member ship) نظم العوائد والتخطيط الوظيفي و الاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين وتطبيع الموظفين الجدد والتدريب والتطوير .

4- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange) عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات .

ولما أخذ الحرف الأول من كل وسيلة كونت كلمة (Home) وعلى اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيدة (Home).



شكل رقم(03) يبين تكوين ثقافة المنظمة (حريم، 1997، صص 452،453) .

وبعد أن تتشكل ثقافة المنظمة لأبد من العمل على ترسيخها وضمان ديمومتها ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية:

1- / إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم و معتقداتهم مع قيم المنظمة وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا في المنظمة أو يسيئوا إليها كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين و التدريب والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها...

2- / أفعال وممارسات الإدارة العليا: فلا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة و الواضحة التي تعزز وتدعم قيم المنظمة اعتقاداتهم ويجب أن تعزز أفعال الإدارة وأقوالها وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة .



- 3- **التطبيع**: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة كما ينبغي على المنظمة مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها فتسمى عملية التكيف **التطبيع** من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها...
- 4- **نظم العوائد الشاملة**: وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء (الفريجات، اللوزي، الشهباني، 2009، ص268).

## 9- تغيير ثقافة المنظمة:

- هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير، حيث أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل المنظمة والسؤال المطروح هنا هي:
- ماهي الظروف الضرورية لتغيير الثقافة والتي تسهل عملية التغيير؟ ومن بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي:
  - **تغيير في قادة المنظمة البارزين**: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة .
  - **مرحلة دورة حياة المنظمة**: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو أو التوسع، وكذلك 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 حياة المنظمة .
  - **حجم المنظمة**: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم .
  - **قوة الثقافة الحالية**: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة

- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية (حريم، 2003، ص ص 270، 271).

كما أنه ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة وسواء كانت ثقافة المنظمة قوية أم ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم، والسؤال المطروح: - كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة لمنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات الأساسية والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم كل من (Porter and Steers): أربع (04) وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كمايلي:

1- مشاركة العاملين: أن أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل كما تطور الإحساس بالمسؤولية عن نتيجة الأعمال ومن المنظور النفسي يزيد التزام الفرد (حريم، 2004، ص 451)

2- الإدارة عمل ريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها فالأفراد يرغبون في معرفة ماهو ضروري في العمل ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم (العميان، 2005، ص 318).

3- المعلومات من الآخرين: إن كانت الرسائل الواضحة من المديرين عامل هام في الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة من العاملين الزملاء فشعور الفرد بأن زميله مهتم به ويعطيه انتباهه يشمل

نوعاً من الرقابة على الفرد بالتالي هذا يقود إلى تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة (حريم، 2004، ص452).

4- العوائد والمكافآت: ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية، إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (العميان، 2005، ص318).

كما تشير دراسات عديدة إلى أن القادة الأقوياء هم وراء تكوين أو تغيير ثقافة المنظمة أو المؤسسين يؤثرون في ثقافة المنظمة وكما ذكر سابقاً فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات الموروثة والمكتسبة من خبراتهم السابقة كما تقوم إدارة الموارد البشرية بترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال جذب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم ومكافأتهم وتسهم القصص والحكايات والاحتفالات والطقوس والمراسم والشعارات والرموز في نقل الثقافة للعاملين (الفريجات، اللوزي، الشهباني، 2009، صص 271، 270).

وكما أكد (Schein) الدور الذي تلعبه القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة فهي من يؤسس ويغير

ثقافة المنظمة، وأن شخصية القادة إن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها فهي جزء لا يتجزأ منها

(Schein.2004.p224)

ويوجد العديد من المؤشرات التي تعكس حقيقة أن الثقافة التنظيمية يمكن تغييرها عند تحقق واحد أو أكثر من الظروف التالية:

- وجود أزمات مؤثرة، تغير القيادات، حداثة التنظيم، صغر حجم التنظيم، ضعف الثقافة الحالية.

وهناك متطلبات للتغيير الثقافي الفعال وهي:

ترسيخ الدور الرمزي للإدارة وخلق رموز وحكايات ونماذج جديدة للسلوك، تشجع العاملين الذين يظهرون القيم والسلوكيات المرغوبة، إعادة تنظيم عملية التأقلم الاجتماعي لربطها بالقيم والأعراف الجديدة، تصميم أنظمة المكافأة التي تشجع العاملين على تقبل وممارسة القيم الجديدة، القيام بصياغة القيم الجديدة في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل ومحاولة تفعيلها، التقليل من تأثير الثقافات الفرعية من خلال الاستخدام المكثف للتعاقد الوظيفي، محاولة الحصول على تأييد العاملين للثقافة الجديدة من خلال القارئ وخلق مناخ للثقة المتبادلة (المرسي، 2006، ص 38، 37).

بالتالي يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية:

- أ- /: حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين .
- ب- /: تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة .
- ج- /: تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة .
- د- /: تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام .
- هـ- /: اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد (العميان، 2005، ص 319).

#### - إدارة التغيير الثقافي:

ولا يتأتى ذلك إلا بعملية التشخيص الثقافي التي تهدف إلى فهم شامل لكل ما يهيم المؤسسة ووجودها ما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب السابقة إلى مهنتها الحقيقية ولنسق قيمها و يسمح ذلك بالتعرف على الحلول الإستراتيجية المناسبة التي استعملتها في الماضي بنجاح

فالتشخيص إذا يوفر المعلومات التي تساهم في تحقيق الترابط الذي يجعل المؤسسة ذات أداء جيد بالتالي تدعيمها وإدماجها ومجانسة التصرفات الفردية داخلها (بوياية، 2004، ص74).

إذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية ومقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لتلك الفجوة ومن الإجراءات المقترحة في هذا المجال:

- لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية: وأن يدرك جميع العاملين فعليا أن المنظمة تواجه أزمة حقيقة تهدد كيانها و وجودها، ويمكن ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة، فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المنظمة، وبإمكان هذا الرئيس الجديد أن يقدم معايير سلوكية جديدة وهذا يتطلب منه إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المنظمة وتعبئة الوظائف الإدارية الرئيسية بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية .
- إن مسؤوليات الإدارة العليا نقل و توصيل القيم الجديدة للعاملين: وهذا يتضمن ثلاثة (03) عناصر رئيسية:
- الوضع الحالي للمنظمة والنشاط والصناعة التي تعمل فيها ونظرة مستقبلية وأية معلومات أخرى ذات صلة .
- الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية الوصول إلى ذلك.
- تقدم المنظمة في المجالات التي تعتبر مفتاحا لتحقيق هذه الرؤية.
- وبإمكان الإدارة العليا تغيير وتعديل القيم والمعايير الثقافية المترسخة من خلال تعديل وتغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة: التي يستخدمها أفراد المنظمة للتعبير عن المعاني والمفاهيم و

نقلها، مثل: الرموز واللغة والحكايات والمراسيم والاحتفالات والطقوس والتصريحات العلنية عن الرؤية المستقبلية وغيرها...

ومن الوسائل الأخرى لنقل وتوصيل القيم والمعايير الجديدة هو التطوير التنظيمي الذي يقترح الخطوات الآتية لتغيير وإدارة ثقافة المنظمة:

- التعرف على القيم والمعايير الحالية .
- رسم توجهات جديدة.
- تحديد القيم والمعايير الجديدة.
- تحديد الفجوات الثقافية.
- العمل على سد الفجوات الثقافية.
- إعادة تنظيم المنظمة بدمج وحدات معينة: أو إنشاء وحدات جديدة وإلغاء وحدات معينة، فهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير.
- إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية: من تعيين وتطبيع وتقييم ونظم عوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة (حريم،2003، ص ص271،272) .

كما تسعى المنظمات دوماً لتحقيق التكيف والموائمة مع المستجدات الناجمة عن تغير ظروف اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية في البيئة أو حتى داخل المنظمة ويحدث التغيير تقريبا بنفس آليات اكتسابها (بوياية،2004،ص84).

كما أنه لا بد من تحليل الثقافة الحالية كمطلب في التغيير ولا يتأتى هذا إلا بتحليل مستويات الثقافة حيث يستطيع الملاحظ فيها رؤية الظاهرة الثقافية، وتتراوح هذه المستويات من الانعكاسات الواضحة الملموسة جدا التي يمكن أن يراها المرء و يشعر بها إلى الافتراضات الأساسية اللاشعورية المتأصلة

في الأعماق والتي يعرفها الكاتب بأنه جوهر الثقافة، ومن بين هاتين الطبقتين يوجد العديد من المعتقدات والقيم والأعراف وقواعد السلوك التي يستخدمها أعضاء الثقافة طريقة في تصوير تلك الثقافة لأنفسهم وللآخرين، وتظهر المستويات الرئيسية لتحليل الثقافة من خلال (03) مستويات هي:

**النتاج الصناعي:** وهو يشمل جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمعها ويشعر بها حين يواجه مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة، ومناخ المجموعة هو النتاج الصناعي للمستويات الثقافية الأكثر عمقا، مثلما هي الحال بالنسبة لسلوك الأعضاء الظاهر، ويشمل النتاج الصناعي أيضا (لأغراض التحليل الثقافي) العمليات التنظيمية التي يصبح بها هذا السلوك روتينيا، والعناصر البنوية مثل الموثيق، والتوصيف الرسمي لكيفية عمل المنظمة، والخرائط التنظيمية .

**المعتقدات والقيم المعنقة:** كل ما تتعلمه المجموعة يعكس في نهاية المطاف المعتقدات والقيم الأصلية لأحد الأفراد، كما تعكس شعوره بما يجب أن يكون والتميز عما هو كائن، ومتى كانت المعتقدات والقيم متناغمة إلى حد معقول مع الافتراضات الضمنية، فإن صياغة هذه القيم عندئذ على شكل فلسفة في التشغيل قد تساعد في لم شمل المجموعة، على المرء أن يميز بدقة بين ما يتناغم منها مع الافتراضات الضمنية وما لا يتناغم معها عمليا، إما بتبريرات منطقية وإما مجرد طموحات مستقبلية وكثيرا ما تكون قوائم المعتقدات والقيم هذه مجردة إلى حد أنها قد يناقض بعضها البعض .

**الافتراضات الضمنية الأساسية:** تختلف الافتراضات الأساسية عما أسماه بعض علماء الأنثروبولوجيا (توجهات قيمية سائدة) إذ أن التوجهات السائدة تعكس الحل المفضل من بين عدة بدائل أساسية، غير أن هذه البدائل لا تزال واضحة في الثقافة ويمكن لأي عضو من أعضاء الثقافة

التصرف بين الفينة والأخرى وفق توجهات متغيرة وأخرى مختلفة مثلما بإمكانه التصرف وفق التوجهات السائدة .

بالتالي على الرغم من أن جوهر ثقافة مجموعة ما هو نمط افتراضاتها الكامنة الأساسية المسلم بها فإن الثقافة تبدي نفسها على مستوى النتاج الصناعي الملحوظ والاعتقادات والقيم المعتمدة، ومن المهم تحليل الثقافات أن ندرك أن ملاحظة النتاج الصناعي أمر ليس بالصعب، لكن فك رموزه أمر صعب وأن الاعتقادات والقيم المعتمدة لا يمكن أن تعكس سوى التبريرات والطموحات ولفهم ثقافة إحدى المجموعات على المرء أن يحاول الوصول إلى افتراضاتها الأساسية المشتركة ولا بد أن يفهم العملية التعليمية التي تتكون بها هذه الافتراضات الأساسية(شايين،2011، ص ص40،48).

**10- نظريات الثقافة التنظيمية:** ساعدت الأبحاث والدراسات التي أجريت عن الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي على بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم أو فيمايلي طرح لعدد من هاته النظريات:

#### 10-1- نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا ما يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.



## 2-10- نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره .

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة مختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة بثلاث(03) خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة .
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها .
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية (الساعاتي،1998، ص ص 240،241).

## 10-3- نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تتعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال:

- الأهداف المشتركة لجميع العاملين .

-الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع و حوافز مادية.

#### 10-4- نظرية التوافق:

تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها، إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة .

#### 10-5- نظرية التكيف:

ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها على القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعور إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع .

من خلال سردنا لمجموعة من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية نلاحظ أن هناك تكامل بينها، إذ أن العامل المشترك في عملية التفسير هو العلاقة بين الفرد العامل والأساليب والإجراءات المعمول بها داخل التنظيم، حيث أن توفر الخبرات وبروز القيم المساهمة في الحفاظ عليها، وتحديد جماعة التنظيم هي الإطار المرجعي من شأنه أن يقوي تماسك أعضاء المؤسسة ويحسن الخدمات ويحقق الولاء مما يساعد على تحقيق الأهداف (اللوذي، 2002، ص ص 245، 246).

#### 10-6- نظرية سجية الثقافة:

ترتكز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيم معينة مشتركة و تعبر هذه الخبرة عن الصبغة العاطفية للسلوك المنمط اجتماعيا أو عن مجموعة المشاعر والعواطف

نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد (وصفي، 1981، ص 152) .

### 10-7- نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويورد وصفي إلى أن أوبلر يرى: أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية (بوالشرس، 2014، ص ص 21، 25).

### 11- أبعاد الثقافة التنظيمية:

اختلفت جهات النظر في إعداد أبعاد الثقافة التنظيمية وماهيتها فيرى إريكسون (Erickson.2000.pp PP45.50) أن أبعاد الثقافة هي: الهيكل التنظيمي، الأمن الوظيفي، طبيعة الاتصالات، السلوك الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار، فضلا عن استجابة العاملين و تصرفاتهم والمهم في هذا المجال هو الآلية التي يتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها علاوة على تثقيف العاملين الجدد، وهناك رموز في المنظمة تعكس نماذج ودلائل تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر أشكال مترسبة من أنماط التفكير، بالتالي حاول العديد من العلماء والباحثين تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال وضع مقاييس أو نماذج تقيس الثقافة التنظيمية وفي هذا الإطار نشير إلى دراسة شوارتز ودافيس (Shwartz and Davis1988) التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وقد صمم الباحثان مصفوفة لقياس

الثقافة التنظيمية والتي تشمل على عمليات: الابتكار واتخاذ القرارات والاتصالات والتنظيم الداخلي والرقابة على كافة المستويات وتقييم الأداء والمكافأة وتمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من الرؤساء والمرؤوسين.

كما يعد المقياس الذي وضعه آراب مارتين (Arab Martine) من أهم المقاييس التي تحدد أبعاد الثقافة التنظيمية ذلك أنه تتضمن ثلاثة (03) أبعاد ويشمل كل بعد سبعة عناصر (07) حيث يتم بواسطتها تقييم الثقافة التنظيمية بالتالي الحكم على إيجابياتها أو العكس من خلال النقاط التالية التي تمثل معيارا يحكم المقياس.

#### 11-1- البعد الخاص بالقيادة:

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

- إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه، دور الإدارة وأسلوبها، إدراك المسؤولية، أسلوب إحداث التطور والتغيير، الدافعية والسلوك البشري، قيادة التغيير، المشاركة والملكية والمخاطرة .

#### 11-2- البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها البعض كما يساعد في تحديد الاتصالات التنظيمية وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة والثقافة السائدة حول طبيعة العلاقات فيما بينهم ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

- طبيعة الاتصالات واتجاهاتها، إقبال الأفراد على العمل الجماعي، وضوح المهام والأدوار و توزيعها، الإيمان بأهمية التدريب، مواصلة التعليم، مدى استقرار الأهداف، متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ.

### 11-3- البعد الخاص بظروف العمل و يتضمن هذا البعد العناصر التالية:

الأجر، عدالة التقييم في أداء العاملين، حجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية للفرد، الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، عدد ساعات العمل ومواعيده، المساواة والعدالة في معاملة العاملين المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز (آل سعود، 2003، صص 28، 36).

### 12- إدارة ثقافة المنظمة:

لإدارة الثقافة التنظيمية لا بد من تنمية المدركات الوظيفية للمنظمة في إطار معرفي يشمل ما يعرفه الفرد أو ما يعتقد به لكي يستطيع العمل بأسلوب مقبول من قبل جماعته (Allaire.1984.p 199). كما تعتبر ثقافة المنظمة عملية تتطور بشكل مستمر وتستطيع الإدارة تعديلها وتغييرها ما يساعد على تحسين أداء وفاعلية المنظمة ولكن لا يمكن إدارة الثقافة بصورة كاملة لطبيعتها المتطورة والأكثر صعوبة هو تغيير القيم والعادات والمعتقدات الراسخة والتي يتمسك بها أفراد المنظمة بدرجة عالية (حريم، 1997، صص 457).

فإدارة الثقافة تعني القدرة على تغييرها أيضا لتتناسب مع المعطيات أو المستجدات وكما أسلفنا فإن البدايات للتحكم في نوعية الثقافة التنظيمية هي: عملية التعيين، الممارسات الإدارية، عمليات التطبيع المختلفة ويرى البعض أن التغيير في الثقافة السائدة أمر يستلزم وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة، لا سيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها، ثقافة قوية راسخة في أذهان العاملين تزود الثقافة أعضاء التنظيم بالاستمرارية والاستقرار وإلى جانب كونها مقننة في تعليمات وسياسات ومن جهة

النظر الإدارية فإن الثقافة تنشأ نتيجة سيطرة الأعراف والتقاليد غير الرسمية على أساليب إنجاز المهام، بمعنى أنها تنشأ تلقائياً وبمرور الزمن وبدون تعمد الإدارة وضع خطط أو برامج للتنفيذ، ومن ثم فإن الثقافة تؤثر في اتجاهات وسلوكيات العاملين وأساليبهم في أداء مهامهم الوظيفية، ونتيجة لذلك يرى البعض أنه من الصعب تحقيق السيطرة على الثقافة أو إدارتها لعدة اعتبارات أهمها:

- الثقافة ظاهرة اجتماعية تنشأ بشكل عفوي عبر فترات ممتدة من الزمن ومن ثم يصعب تشخيصها أو التحكم فيها بدقة .

- الحاجة إلى الخبرة المتعمقة والنظرة الشخصية الثاقبة لتحقيق الفهم الحقيقي للثقافة التنظيمية، مما يجعل إدارتها عملية صعبة في غالبية الأحوال.

- قد توجد العديد من الثقافات الفرعية مما يعقد من مهمة إدارة الثقافة التنظيمية أو يجعلها صعبة التحقيق و من ثم إدارتها.

- إن تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم تفهم العوامل الموقفية المختلفة التي تساعد على إحداث التغيير وتقلل صعوباته ومنها:

- طبيعة الأزمات الحقيقية والمتوقعة: يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها طريقة مساعدة على تسويق التغييرات، باعتبار ذلك إحدى الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير، إذا كانت تهدد وجودها .

- التغيير في القيادة: تمثل فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة ولكن ذلك يستلزم بدوره رؤية بديلة عن القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي .

- مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: تكون عملية تغيير القيم التنظيمية هنا أسهل.
- حجم التنظيم: التغيير في المنظمات الصغيرة أسهل منه في المنظمات الكبيرة، وذلك لسهولة الاتصال بالعاملين، وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.
- قوة الثقافة الحالية: كلما كانت الثقافة قوية وكان هناك إجماع حولها تطلب تغييرها وقتاً أطول وكانت العملية أصعب والعكس صحيح، كيف يتم تغيير الثقافة التنظيمية ؟ (السكران، 2011، ص 348، 349).

ونظراً لما قد تؤديه تناقضات القيم و التصورات إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية التي يصعب في غالبية الأحيان التعرف على الأسباب القيمية، قد يؤدي سوء تكيف العمال مع الواقع الثقافي والقيمي للتنظيم بدفعهم إلى مجموعة من العمليات التي تندرج حسب التناقض وقوة الضغوط من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات البشرية ثم الصراع أو الانسحاب وأقوى رد فعل وأخطره هو التخريب .

- **صعوبة التكيف:** إن قوة الاختلافات وعدم التجانس بين القيم داخل التنظيم يؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف الاتجاهات مما يؤدي إلى سوء التوافق المهني والتوازن لدى الفرد في حد ذاته وبين العمال فيما بينهم .

- **فشل التكيف:** وتظهر في هذه المرحلة ثلاث (03) صور لمظاهر الفشل:
- **سوء العلاقات الإنسانية:** هناك اختلاف في طبيعة القيم وفي درجات الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين، حيث تتغلب القيم التقليدية على التنفيذية والهيئات الوسطى إلى حد ما بينما تتغلب القيم الحديثة وتؤثر على سلوكيات الإطارات العليا هذا الاختلاف وعدم التجانس قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وخاصة بين العمال والمشرفين والمسيرين .

- **انخفاض الرضا المهني:** إن سوء العلاقات البشرية يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني عند العمال و نقص الحوافز والدوافع إلى الإنجاز أو اللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية.
- **الإجهاد الذهني والبدني:** إن مشاكل العمل وانخفاض الرضا المهني واختلاف التصورات و المعتقدات يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل مما يؤدي إلى حالات من الإجهاد الذهني والتعب البدني دون بذل جهد مبرر لذلك التعب .
- **المواجهة:** إن صعوبة العمل وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات المهنية يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاثة (03) أنماط هي:

**1- الانسحاب:** ويكون في صورتين تتمثل الصورة الأولى في ترك العمل نهائيا وقد يفضل العامل البطالة على التعرض لضغوط العمل والتنظيم وما فيه من تناقضات، بينما تتمثل الصورة الثانية في البقاء في العمل مع اعتماد أسلوب التخلف والتغيب العمدي والتمارض وتجنب العمل والتكاسل في أداء وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه .

**2- الصراع:** ويتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفا ويكون في صورة صراعات عمالية و اضطرابات واختلافات واضحة قد تظهر أسبابا أخرى وتعتبر تبرير الصراعات نادرا ما يتعرف على أسبابها القيمية ودوافعها الحقيقية .

**3- التخريب:** ويكون كمرحلة قصوى تدفع العامل إلى تخريب آلة حتى يتخلص منها ويجد مبررا مقبولا للتوقف عن العمل ولو لمدة .

هذه الانعكاسات التي تظهر في تصرفات الأفراد في المنظمات سواء بشكل مقصود شعوري أو بغير وعي نتيجة للاتجاهات والقيم المكتسبة تؤثر على فعالية التنظيم ومستويات التسيير ونجاح التغيير مما يؤكد مرة أخرى على أن الثقافة التنظيمية إطار مرجعي هام لانصهار الأفكار والمعتقدات وتوحيد



التصور وبناء نماذج وقيم مشتركة بين الأفراد واعتمادها كوسيلة للتوجيه والتسيير و التحفيز والتغيير (بوفلجة، 1998، ص ص 50،54).

وحتى تتمكن الإدارة من فهم العلاقات العمالية والتعامل مع العاملين بكفاءة يجب عليها أن تكون قادرة على الإلمام بالتنظيم الرسمي وعلى التفاوض مع النقابات العمالية من خلال العناصر الأساسية التالية:

**فلسفة المنظمة:** إن القدرة على تحقيق التعاون الوثيق بين الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة يعتمد جزئياً على قدرتهم على الاتفاق على مجموعة الأهداف الأساسية المتعلقة بالطرق أو الكيفيات التي تزاوّل بها المؤسسة أعمالها، إن هذه الاتفاقيات والأهداف تشكل قوام الفلسفة التي تعمل المؤسسة بموجبها والتي تتضح من خلالها علاقة المؤسسة بمواردها البشرية .

تقوم هذه الفلسفة على نظرة ضمنية لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، تبين الأهداف المتوخاه والإجراءات المطلوب اتخاذها للوصول إلى هذه الأهداف، وتمثل هذه الأهداف في الواقع القيم التي يتحلى بها أصحاب المؤسسة ومواردها البشرية .

لا يمكن الإيمان إلى حد ما بهذه القيم والمعتقدات إلا إذا طبقت في مواقف محددة مثل مبدأ التعاون، إن هذه القيم والمعتقدات ينبغي التعبير عنها بطرق ملموسة إذا كان لا بد من تفهمها و تكريس إيمان الموارد البشرية بها، إن إعداد بيان بفلسفة المؤسسة يعطي فكرة عن القيم التي يفترض إن يعلموا بها ويتقيدوا بها (نوري، 2014، ص ص 95،96).

ويقترح كل من (Porter and Steers) خطوات تساعد المدير على فهم كيفية إدارة ثقافة المنظمة:

-/1- تحديد الأهداف الإستراتيجية للوحدة ومن ثم تحديد الأهداف قصيرة الأمد والأنشطة الحيوية لتحقيقها.

ب/- تحليل القيم والمعايير الحالية التي تميز المنظمة، بماذا يشعر الناس بشأن: ما يتوقعه منهم زملائهم و رؤسائهم؟ وما الذي يتم مكافئته فعليا ؟

ج/- البحث عن معايير يمكن أن تعيق تحقيق الأنشطة الحيوية والمعايير التي يمكن أن تساعد على ذلك ولكنها غير متوافرة حاليا .

د/- تصميم البرامج للبدء في تشكيل وتطوير المعايير المرغوبة.

ويقترح كاتب آخر التوجيهات التالية للمدير لمساعدته على إدارة ثقافة المنظمة:

1/- الاهتمام بالجوانب غير المرئية والأكثر نعومة (Softer) في المنظمة فالقيم العميقة التي يتمسك بها الأفراد يمكن أن تبقى فترة أطول من التغييرات الصعبة في النظم والهيكل التنظيمي و الثقافة توفر طريقة لفهم هذه الأشياء غير المرئية.

2/- أن يشكك في الاقتراحات التي تدعو إلى تغيير أو تحويل فوري للثقافة .

3/- تفهم أهمية الرموز التنظيمية الرئيسية مثل: اسم المنظمة وشعارها فهي تحمل معاني هامة

4/- الإصغاء للحكايات والروايات التي تم تناقلها في المنظمة ومن هم القادة وماذا تعكس الحكايات عن ثقافة المنظمة ؟

5/- إقامة الاحتفالات والطقوس دوريا لإيصال ونقل المثاليات الأساسية وتقوية الثقافة كما أن تنوع الاحتفالات والطقوس يخدم أغراضا مختلفة .

6/- على الإدارة العليا إيصال المثاليات المجردة بواسطة الأسلوب المباشر في أعمالها اليومية و هذا يتطلب من المدير أن يتفهم ماهي المثاليات التي يدافع عنها وكيف يمكن للأعمال البسيطة أن تنقل هذه المثاليات للأفراد (حريم،1997،ص ص 457،458).

ومن وجهة النظر الإدارية فإن الثقافة تنشأ نتيجة سيطرة الأعراف والتقاليد غير الرسمية على أساليب إنجاز المهام بمعنى أنها تنشأ تلقائياً وبمرور الزمن وبدون تعمد الإدارة وضع خطط أو برامج للتنفيذ ومن ثم فإن الثقافة تؤثر في اتجاهات وسلوكيات العاملين وأساليبهم في أداء مهامهم الوظيفية ونتيجة لذلك يرى البعض أنه من الصعب تحقيق السيطرة على الثقافة وإدارتها لعدة اعتبارات أهمها:

أ- الثقافة ظاهرة اجتماعية تنشأ بشكل عفوي عبر فترات ممتدة من الزمن ومن ثم يصعب تشخيصها أو التحكم فيها بدقة .

ب- الحاجة إلى الخبرة المتعمقة والنظرة الشخصية الثاقبة لتحقيق الفهم الحقيقي للثقافة التنظيمية العامة مما يجعل إدارتها عملية صعبة في غالبية الأحوال.

ج- قد يوجد العديد من الثقافات الفرعية مما يعقد من مهمة إدارة الثقافة التنظيمية العامة أو جعلها صعبة التحقيق ومن ثم الإدارة.

د- تزود الثقافة التنظيمية أعضاء التنظيم بالاستمرارية والاستقرار وبالتالي من المحتمل أن تكون هناك مقاومة عند محاولة الإدارة تغيير أو تعديل الثقافة الحالية.

## 1-12- مداخل إدارة الثقافة التنظيمية:

يرى الباحثين والخبراء أن الثقافة التنظيمية يمكن إدارتها من خلال مرحلتين رئيسيتين:

### 1-1-12- الإدارة الرمزية (Symbolic Mnagement):

ووفقاً لهذا المدخل فإن الإدارة يمكنها محاولة التأثير في القيم والأعراف وأنماط السلوك لأعضاء

التنظيم من خلال تشكيل عناصر الثقافة الشكلية أو الظاهرة مثل استخدام الاحتفاليات والقصص

والبطولات وغيرها من عناصر الثقافة.

ويمكن للإدارة تدعيم هذه القيم الناشئة من خلال:

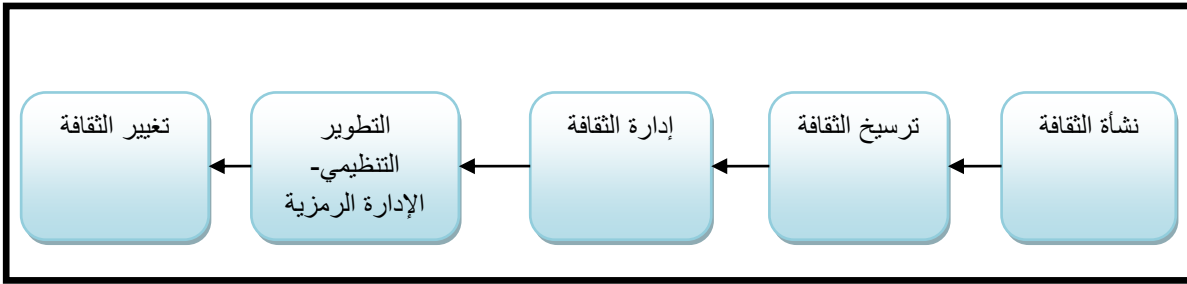
- تصميم رسالة مكتوبة حول رؤيتها لمستقبل المؤسسة.
- تأليف قصص رمزية عن الإدارة و المؤسسة بوجه عام .
- استخدام لغة خاصة بالمؤسسة .

### 12-1-2- التطوير التنظيمي (Organizational Development):

يمكن أن يساهم هذا المدخل في إدارة الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة الأفراد في التقدم من خلال إتباع الخطوات التالية:

- تحديد الأعراف والقيم الحالية، التعرف على الاتجاهات الجديدة للتنظيم، تحديد القيم والأعراف الجديدة أو المرغوبة، تحديد الفجوة الثقافية، سد الفجوة الثقافية.

ويعرض الشكل التالي أنموذجاً لإدارة الثقافة:



شكل رقم(04) يوضح أنموذجاً لإدارة الثقافة

### 12-2- مزاي الإدارة الجيدة للثقافة:

إن الإدارة الفعالة للثقافة تساعد على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- تسهيل عمليات الرقابة، تدعيم الأنماط السلوكية المرغوبة، تحقيق الالتزام التنظيمي.

في المقابل فإن الإدارة غير الفعالة للثقافة يمكن أن تؤدي إلى:

- مقاومة التغيير على جميع المستويات، ضعف الثقة والالتزام التنظيمي، الغموض حول إمكانية وفرص تحقيق الأهداف (المرسي، 2006، ص ص 37، 35).

## خلاصة:

بعد التطرق إلى موضوع الثقافة التنظيمية يتضح لنا مدى أهمية ثقافة المنظمة في تسيير دورة حياة المنظمة لما تغطيه من جوانب نفسية واجتماعية وتنظيمية مكونة للمنظمة، كما يظهر لنا أنه من غير الممكن تفسير مختلف المواقف المهنية بعيدا عن الفهم الصحيح لأنشطة وأبعاد الثقافة التنظيمية، ونظرا لأن الثقافة التنظيمية تعبر عن صورة ذهنية مدركة لتلك المنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، بالتالي تظهر أهمية إدارة الثقافة التنظيمية من خلال ما تسطره من أهداف سلفا.

## الفصل الثاني : التوافق المهني

تمهيد:

1. مفهوم التوافق العام .
2. خصائص التوافق .
3. أبعاد التوافق و مجالاته .
4. مفهوم التوافق المهني .
5. علاقة التوافق المهني ببعض المفاهيم المشابهة .
6. نظريات التوافق المهني .
7. مظاهر التوافق المهني .
8. سوء التوافق المهني .
9. مظاهر سوء التوافق المهني .
10. العوامل المؤثرة في التوافق المهني .
11. قياس التوافق المهني .
12. آليات تحقيق التوافق المهني .

خلاصة.

**تمهيد:**

يعتبر التوافق المهني مجالاً من مجالات التوافق العام، ومظهراً وفرعاً من فروعها المتعلقة بمجال العمل وعلى اعتبار أن الحياة المهنية من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدر من التوافق والذي يعكس رضا الفرد الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد بالتالي إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحاته وتوقعاته، كما يعتبر مؤشراً للنجاح بالعمل ومؤشراً عن قدرة العامل على التكيف مع بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية والمهنية لتحقيق الاتزان والاستقرار، حيث أن التوافق المهني يختلف باختلاف المهن وأنماطها.

بالتالي كان لزاماً قبل الخوض في مفهوم التوافق المهني التطرق إلى مدخل مفاهيمي لسيكولوجية التوافق

العام التي ترتبط بمحددات من شأنها أن تزيد من الفهم الصحيح لسبل تحقيق رضا الموظفين والرفع من مستويات روحهم المعنوية، في ظل تعدد مصادر المشكلات السلوكية سواء المتعلقة بالأنظمة والإجراءات ومعدلات الغياب والعلاقة بالزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكذا الأجر والترقية ومحتوى الوظيفة وغيرها من المحددات.



## 1- مفهوم التوافق العام:

يعتبر التوافق من المفاهيم النفسية التي حظيت باهتمام بالغ من قبل علماء النفس بصورة عامة حيث اتخذ المهتمون بدراسته مناحي متعددة في سبيل تحديد مفهومه إلا أنهم يجمعون بأنه عملية تفاعل ديناميكي مستمر بين قطبين أساسيين أحدهما الفرد بنفسه والثاني بيئته المادية والاجتماعية التي يسعى الفرد من خلالها إشباع حاجاته البيولوجية والسيكولوجية وتحقيق مختلف مطالبه .

يعرف ايزنك (Eysenk) التوافق بأنه: الحالة التي تتناول حاجات الفرد ومطالبه بالنسبة للبيئة التي تحقق له الإشباع الكامل.

أما زهران فيرى: أنه عملية دينامية مستمرة تتناول السلوك والبيئة بالتغيير والتعديل حتى يحدث توازن بين الفرد وبيئته .

ويرى لندركين و آخرون (Lindergren and all) بأنه: تلك العملية التي يقوم بها الشخص من خلالها بتعديل البيئة المحيطة به .

أما جابلن ( Ghaplin ) فيعرفه: على أنه علاقة انسجام الشخص مع البيئة المادية والاجتماعية (الداهري،2008، ص15) .

ويلخص سوبر(Super) مفهومه للتوافق بأنه: المحصلة الكلية أو التركيبية المكونة من الأنواع أو الجوانب الخاصة للتكيف الذي يتخذ مظهرين هما التوافق الذاتي الذي يتعلق بالتنظيم النفسي الذاتي للفرد والتوافق الاجتماعي و يعني بالعلاقات بين الذات والآخرين (الخالدي،2009، ص99) .

ويعرف سعيد التوافق العام بأنه: قدرة الفرد على التواء مع نفسه (التوافق الذاتي) وقدرة الفرد على التواء مع البيئة الاجتماعية في مختلف نواحيها(التوافق الاجتماعي). (عثمان،2002، ص 26) .

كما يعني التوافق الحالة التي يصل إليها العضو بعد التحرر من توتر الحاجة والشعور بالارتياح بعد تحقيق الهدف.

ويشير عبد الله إلى التوافق: بأنه مختلف العمليات السلوكية والإدراكية التي يستخدمها الأفراد للتكيف في بيئتهم التي يعيشون في إطارها (عبد الله، 2012، ص 87).

وينظر مك كيني (Mc Kinney) إلى الحياة من خلال مفهومه للتوافق ويصفها بأنها: سلسلة من عمليات التوافق التي يعدل فيها الفرد سلوكه في سبيل الاستجابة للموقف المركب الناتج عن حاجاته من ناحية وقدرته على إشباع هذه الحاجات من ناحية ثانية، ويرى بأن الإنسان كي يكون سويًا ينبغي أن يكون تواقفه مرنا وأن يمتلك القدرة على تقديم استجابات متنوعة لتلائم المواقف المختلفة وتنجح في تحقيق دوافعه وأن سلوك الفرد ما هو إلا محاولة لأن يحتفظ بتوازنه الذي يكفل به تحقيق مطالبه (الخالدي، 2009، ص 99).

ويرى الشاذلي أن التوافق يشير إلى وجود علاقات منسجمة مع البيئة تتضمن القدرة على إشباع معظم حاجات الفرد وتلبية معظم مطالبه وعلى ذلك فإن التوافق يتضمن التباينات والتغيرات في السلوك التي تكون ضرورية حتى يتم الإشباع في إطار هذه العلاقات (الشاذلي، 2001، ص 55)

ويعرف صبره وأشرف التوافق على أنه: قدرة الفرد على تغيير سلوكه وعاداته واتجاهاته عندما يواجه مشكلة مادية أو اجتماعية أو خلقية أو صراعا نفسيا حتى يقيم بينه وبين بيئته علاقة أصلح و هو التواءم والتكيف السليم للبيئة المادية والاجتماعية في شتى صورها الأسرية والمهنية والدراسية و الثقافية والعاطفية والدينية (صبره، أشرف، 2004، ص 330).

ويعرف الدسوقي التوافق بأنه: تكيف الشخص ببيئته الاجتماعية في مجالات مشكلات حياته مع الآخرين والتي ترجع لعلاقاته بأسرته ومجتمعه ومعايير بيئته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و الخلقية (دسوقي،1974، ص32) .

ويعرفه زهران بأنه: الشعور النسبي بالرضا والإشباع الناتج عن الحل لصراعات الفرد ومحاولته للتوفيق بين رغباته وظروفه المحيطة (زهران،1988، ص84) .

كما يعرف فهمي التوافق: أنه عملية ديناميكية مستمرة يهدف فيها الشخص إلى تغيير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقاً بينه وبين البيئة، وبناءً على ذلك الفهم نستطيع أن نعرفه على أنه القدرة على تكوين العلاقات المرضية بين المرء وبيئته (فهمي، 1997، ص11).

وهناك من أعطى مفهوماً للتوافق في ضوء مستويات ثلاث:

أ- **على المستوى البيولوجي:** حيث يشترك (لورانس و شوبين) في أن الكائنات الحية تميل إلى أن تغير من أوجه نشاطها في استجاباتها للظروف المتغيرة في بيئاتها بمعنى أنه ينبغي على الكائن الحي أن يجد طرقاً جديدة لإشباع رغباته لإعادة التوازن.

ب- **على المستوى السيكولوجي:** يرى (مورار و كلاكهون) أن الكائنات الحية تميل إلى أن تحتفظ بحالة من الاتزان الداخلي إلا أن الصراع صفة ملازمة لكل سلوك فلا يمكن أن تحدث صورة من صور التوافق (خفض التوتر) إلا ويكون هناك نوع من انعدام التوافق (زيادة التوتر) .

ج- **على المستوى الاجتماعي:** يرى (لورانس شافر) أن الحياة هي سلسلة من عمليات التوافق التي يعدل فيها الفرد سلوكه في سبيل الاستجابة للموقف المركب الذي ينتج عن حاجاته وقدرته على إشباع هذه الحاجات (أحمد،1999، ص ص 37،35) .

**1-1- خصائص التوافق:**

إن التوافق عملية دينامية و وظيفية تستند في مهمتها إلى وجهات نظر مختلفة على النحو التالي:

**1-1-1- التوافق عملية كلية:** ينبغي النظر إلى هذه العملية في وحدتها الكلية مما ينطوي على الدينامية والوظيفية معا، فالتوافق يشير إلى الدلالة الوظيفية لعلاقة الإنسان من حيث هو كائن مع بيئته فليس لها أن تصدق على مجال من المجالات المختلفة لحياة الفرد وليس لها أيضا أن تقتصر على المسالك الخارجية للفرد في إغفال تجاربه الشعورية.

**1-1-2- التوافق عملية وظيفية:** بمعنى التوافق ينطوي على وظيفة هي تحقيق الاتزان من جديد مع البيئة وهناك مستويات متباينة من الاتزان حيث يفرق البعض بين التلاؤم (Adaptation) وهو مجرد تكيف فيزيائي وبين التوافق (Adjustment) بمعنى الكلمة في شموليته و كليته (حشمت، باهي، 2006، ص 67) .

**1-1-3- التوافق ليس عملية جامدة:** تحدث في موقف معين أو فترة زمنية معينة بل أنها عملية مستمرة دائمة فعلى الإنسان أن يواجه سلسلة لا تنتهي من المشاكل والحاجات والمواقف التي تحتاج إلى سلوك مناسب مما يؤدي إلى خفض التوتر وإعادة التوازن والاحتفاظ بالعلاقة مع البيئة. (بطرس، 2008، ص 112) .

**1-1-4- التوافق عملية اقتصادية:** إن نتيجة الصراع تتوقف على كمية الطاقة المستثمرة فكمية الطاقة عند فرد ما تعتبر ثابتة بالتالي إذا كانت كمية الطاقة الضائعة في المكونات والدفاعات كبيرة تكون الطاقة المتبقية تحت تصرف الجانب الشعوري في الأنا ومن هنا تكون الأنا عاجزة على أن تواجه متطلبات السهر والأنا العليا في مواجهتها لمواقف الحالة الخارجية وذلك هو المعنى الحقيقي للشخصية الضعيفة (حشمت، باهي، 2006، ص 69) .

## 1-2- أبعاد التوافق ومجالاته:

تتضمن عملية التوافق تفاعلاً مركباً لمجموعة معتمدة من النظم الفكرية والانفعالية والسلوكية مع بعضها البعض في مقابل ذلك فإن الغالب الديناميكي لمكونات الشخصية في تفاعل مستمر مع ظروف الفرد دائمة التغيير ولا ينطبق التوافق المثالي أو عرضه على حالة واحدة أو قدرة للفرد والبيئة وهو لا يكون عملية مفردة أو مجموعة مماثلة من العمليات والعلاقات بين الفرد والمحيطين به على طول بعد واحد بل أن التوافق متعدد الأبعاد ويمكن وصفه في عدد من التغييرات المتفاعلة:

## أولاً: التوافق الشخصي (الذاتي) Personal Adjustment :

ما هو إلا مجموعة من الاستجابات التي تدل على تمتع الفرد وشعوره بالأمن الذاتي وهو السعادة مع النفس والرضا عنها وإشباع الدوافع الداخلية الأولية الفسيولوجية والثانوية المكتسبة ومن ذلك فإن التوافق الشخصي هو قدرة الفرد على التوفيق بين دوافعه المتصارعة توفيقاً يرضيها إرضاءً متزنًا.

## ثانياً: التوافق الاجتماعي Social Adjustment :

هو تلك العملية التي يتحقق بها حالة من الانسجام والالتزان في علاقاته مع أصدقائه وأفراد أسرته وبيئته المحلية ومجتمعه الكبير يستطيع من خلالها إشباع حاجاته مع قبول ما يفرضه المجتمع عليها من مطالب والتزامات وما يفرضه له من معايير وقيم (حشمت، باهي، 2006، ص 53، 54).

كما أن مجالات الحياة التي تفرع إليها علم النفس يمكن النظر إليها من زاوية التوافق أو عدم التوافق فهناك التوافق الحسي الحركي وتوافق عالمي العقل والواقع، حيث لكل مواقف الحياة في جميع مجالاتها التي تثير سلوكنا تتطلب منا التوافق وشخصياتنا هي نتاج خبراتنا بهذه المواقف هي التي تدرك و تستجيب بتوافق أو عدم توافق (أحمد، 1999، ص 34).

ومما سبق يتضح أن التوافق يمكن النظر إليه من خلال مظهرين أساسيين حيث اتفقت أغلب آراء

الباحثين في علم النفس لهذين المظهرين على النحو التالي:

### 1- التوافق الشخصي.

### 2- التوافق الاجتماعي.

وهناك من يرى أن مجالات التوافق دروب مختلفة تبدو في قدرة الفرد على أن يتوافق توافقا سليما

وأن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المهنية مما يدل على أن التوافق عملية معقدة إلى حد كبير كما

يمكن حصر مجالات التوافق فيما يلي:

أ- **التوافق العقلي:** تنحصر عناصر التوافق العقلي في الإدراك الحسي التذكر والتعلم والتفكير

والذكاء والاستعدادات ولتحقيق التوافق العقلي لابد من قيام كل بعد من هذه الأبعاد بدوره كاملا

ومتعاوننا مع بقية العناصر (بطرس، 2008، ص 115) .

ب- **التوافق المدرسي:** هو حالة تبدو في العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الطالب لاستيعاب

مواد الدراسة والنجاح فيها وتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة الدراسية ومكوناتها الأساسية.

ج- **التوافق الأسري:** ويتضمن السعادة الأسرية التي تتمثل في الاستقرار والتماسك الأسري والقدرة

على تحقيق مطالب الأسرة وسلامة العلاقات بين الوالدين كليهما وبينها وبين الأبناء وسلامة العلاقة

بين الأبناء ببعضهم البعض حيث المحبة والثقة والاحترام المتبادل.

د- **التوافق الاقتصادي:** إن التغير المفاجئ بالارتفاع أو الانخفاض في سلم القدرات الاقتصادية

يحدث اضطرابا عميقا في أساليب توافق الفرد ويلعب حد الإشباع دورا بالغ الأهمية في تحديد شعور

الفرد بالرضا أو الإحباط إذا كان حد الإشباع عنده منخفضا.

هـ- **التوافق السياسي:** يتحقق التوافق السياسي عندما يعتنق الفرد المبادئ الأساسية التي تتماشى مع تلك التي يعتنقها المجتمع أي عندما يساير معايير الجماعة التي يعيش فيها، وإذا ما خالف تلك المعايير تعرض لكثير من الضغوط المادية والنفسية بالتالي قد ينشأ لديه صراع داخلي يعوق إشباع كثير من حاجاته وعليه أن يساير الجماعة أو يغير من مبادئه السياسية أو أن يوفق بينهما وبين تلك التي تسود مجتمعه (عوض، 1996، ص 37) .

و- **التوافق المهني:** ويتضمن الرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه ويتمثل في الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علما وتدريباً للدخول فيها والصلاحية المهنية والكفاءة والإنتاج والشعور بالنجاح والعلاقات الحسنة مع الرؤساء والزملاء (الشاذلي، 2001، ص 64) .

ز- **التوافق التروحي:** يقوم التوافق التروحي في حقيقته على إمكانية التخلص مؤقتاً من أعباء العمل ومسؤولياته أو التفكير فيه خارج مكان العمل والتصرف في الوقت بحرية وممارسة السلوك الحر التلقائي الذي يحقق فيه الفرد فرديته ويمارس هواياته (عوض، 1996، ص 37) .

## 2- مفهوم التوافق المهني:

بعد التطرق إلى طبيعة التوافق العام ومفهومه سوف نتطرق إلى مناقشة طبيعة التوافق المهني على اعتبار أنه أحد فروع التوافق العام المتعلقة بمجال العمل والذي يعتبر من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدراً من التوافق نظراً لأن العمل وسيلة لإرضاء كثير من الحاجات ودوافع الفرد كما أن أهميته كبيرة في حياة الإنسان للأسباب التالية:

- إن العمل هو الذي يحدد نوع النشاط الذي يقضي فيه الفرد معظم وقته ويبدل فيه معظم جهده.

- إن العمل هو الوسيلة التي يعبر بها الإنسان عن طموحه وميوله وذكائه وقدراته.

- إن العمل هو الذي يحدد المستوى الاجتماعي والاقتصادي للفرد وجاءت التعريفات كالتالي:

- يعرف سكوت (Scott) التوافق المهني بأنه: توافق الفرد في عمله يشمل توافقه لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقه للتغييرات التي تطرأ على هذه العوامل على فترات من الزمن وكذا توافقه لخصائصه الذاتية (عثمان، 2002، ص 26) .

ويعرفه إبراهيم بن مهنا المهناً بأنه: شعور الفرد بإمكانية ملائمة وضعه النفسي لمقتضيات العمل ورغبته في التواصل معه وشعوره بأن العمل يحقق له ما يريده كأهداف شخصية بالإضافة إلى رضا الفرد عن زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بصفة عامة وشعوره بأن المستقبل في مجال العمل يتيح له ما يتمناه في حياته وأخيراً شعوره بالولاء لعمله ولأهداف هذا العمل (المهناً، 2001، ص 80) .

والتوافق المهني حسب فرج طه هو: توافق الفرد لدنيا عمله وهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقه لخصائصه الذاتية وتوافقه مع مطالب العمل نفسه وتوافقه مع قدراته الخاصة ومع ميوله ومزاجه (طه، 1980، ص 39) .

ويعرف التوافق المهني على أنه: قدرة الفرد على الوفاء بمتطلبات العمل من حيث أسسته

العلاقات وتقبل الفرد لزملائه والرؤساء وتحرره من الوقوع في الحوادث (ياسين، عسكر، الموسوي، 1999، ص 20)

والتوافق المهني هو: العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلاؤم (الأمارة، 2005، ص 01) .

ويعرفه كامل: على أنه قدرة الفرد على التكيف لظروف ومطالب العمل ويعني توافقه لكل العوامل المحيطة به في مكان العمل ولكل التغييرات التي تحدث نتيجة هذه العوامل، كما يتضمن توافقه مع



صاحب العمل أو رئيسه في العمل وكذا زملائه ومع متطلبات العمل وكذا استعداداته الذاتية (عويضة، 1996، ص 165) .

كما يعرف سلامة غباري التوافق المهني بأنه: التكيف السليم مع ظروف العمل ومع المجتمع مما يشعر العامل أنه راض عن نفسه وعديم الشكوى في حياته مما يساعده على الإنتاج أفضل كما وكيفاً (غباري، 1991، ص 50) .

ويعرفه بديع محمود القاسم بأنه: توافق الفرد مع جميع متغيرات العمل مما يبعث على الرضا الوظيفي ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وكفايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه وبيئة العمل ويتضمن توافق الفرد مع محيط العمل توافقه مع العوامل البيئية والطبيعية والاجتماعية وما يطرأ على ذلك من تغير من وقت لآخر (القاسم، 2001، ص ص 46، 47) .

من خلال التعريفات السابقة نستنتج: أن التوافق المهني يتضمن عديد المحددات التي تتصل بالعامل وبيئة العمل، ويعبر عن مدى التلاؤم بينه وبين بيئته المهنية، حيث تنعكس في صورة رضاه وإرضائه، بالتالي فهو كافة الجهود المبذولة من طرف العمال للتوافق مع ذواتهم المهنية، ومع متطلبات المهن التي يشغلونها، ومع الظروف المادية والاجتماعية لبيئة العمل .

### 3- علاقة التوافق المهني ببعض المفاهيم المشابهة:

يقترن التوافق المهني مع العديد من المفاهيم الأخرى التي تتشابه معه من حيث الأهداف وتتقاطع في مضامينها ورغم التشابه بين التوافق المهني كحالة نفسية وباقي الحالات الأخرى إلا أن هناك اختلافات بسيطة تظهر الفرق وتفصل بينهما وهي كالآتي:

أ- الصحة النفسية: يجمع معظم الباحثين في علم النفس على ضرورة التوحيد بين الصحة النفسية وحسن التوافق، حيث يرون أن دراسة الصحة النفسية ما هي إلا دراسة للتوافق وأن حالات عدم التوافق ما هي إلا مؤشرا عن اختلال الصحة النفسية، كما يرى البعض الآخر أن السلوك التوافقي هو أحد مظاهر الصحة النفسية، فالصحة النفسية حالة أو مجموعة شروط والسلوك التوافقي دليل توافرها، في حين يرى آخرون أن الشخصية السوية مصطلح مرادف لمصطلح الصحة النفسية والحقيقة أن التداخل كبير بين هاته المصطلحات، فسوء التوافق يمثل واحدا من الأسباب الرئيسية المؤدية إلى الاضطراب النفسي بأشكاله المختلفة (بطرس، 2008، ص113).

كما أن مستوى الصحة النفسية التي يتمتع بها الفرد تساعده على النجاح في عمله ومهنته لأن الشخص المتمتع بالصحة النفسية يسعى دائما إلى تحديد مستوى الطموح الذي يتناسب مع قدراته وإمكاناته واستعداداته، لذلك فهو يتقن الأداء للنجاح والوصول إلى مستوى طموحه وتحقيق ذاته فيه مما يجعله متوافق تماما مع مهنته منجزا فيها (جبل، 2000، ص49).

إذا هناك ارتباط بين الصحة النفسية وحالة التوافق وهما يسيران في خطين متوازيين فنقول أن الشخص الذي يحقق حاجاته أنه متوافق مع نفسه ومع بيئته أي أنه يتمتع بصحة نفسية حسنة، وحتى نفهم كيفية الوصول إلى الصحة النفسية لأبد لنا من فهم حالة التوافق وطبيعة الحاجات وكيفية إشباعها بطرق مباشرة، وتحقيق الحاجات (بطرق مباشرة وغير مباشرة) يؤدي إلى التوافق بالتالي إلى درجة عالية من الصحة النفسية للفرد (الخالدي، العلمي، 2009، ص13).

ت- التكيف المهني: يعتبر التكيف المهني أحد فروع التكيف العام في مجال العمل، والتوافق والتكيف هما عمليتان مستمرتان تسيران في خطين متوازيين نحو تحقيق التوافق بين الفرد وبيئته المهنية، لأن تكيف العامل يحصل عبر العلاقة الانسجامية المستمرة ببيئته وبين محيط العمل،

أي ملائمة العامل للمهنة وملائمة المهنة للعامل، كما أن التوافق بين الفرد ومحيطه هو أساس دوافع السلوك الإنساني، إضافة إلى أن بيئة العمل تشكل أهم البيئات في حياة الفرد، وبالتالي فالتوافق عملية داخلية و خارجية أما التكيف فهو خارجي، ويمكن معالجة التكيف المهني من عدة زوايا أهمها:

- معالجة التكيف المهني من منظور العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.
- معالجة التكيف المهني من منظور إدارة المؤسسة.
- معالجة التكيف المهني من منظور ثقافة المؤسسة.
- معالجة التكيف المهني من منظور التوحد التنظيمي.
- معالجة التكيف المهني من منظور التكامل وتحقيق مطالب الأفراد وأهداف المؤسسة.

ويتفق هذا المنظور مع ما ذهب إليه دوغلاس ماك غريغور (D. Mc. Grigore) لذا عرف أهداف التنظيم بأنها: الأهداف الاقتصادية للمشروع، أما مطالب الفرد فهي إشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية (بالرابع، 2011، ص ص 29، 30).

إذا فالتكيف المهني هو وسيلة أو عملية إشباع لحاجات الفرد تحقيقاً للرضا عن النفس وتخفيف التوتر الناتج عن الشعور بالحاجة، حيث يتحقق التوافق بإجادة التعامل مع الآخرين وتحقيق الرغبات إرضاء للنفس وللآخرين (بالرابع، 2009، ص 72) .

ج- **الموائمة المهنية:** يعرف (طارق كمال) الموائمة المهنية على أنها: وضع العامل في المكان الذي يناسب قدراته ويجعله يمارس نوعية العمل الذي يميل إليه، وهذا يشمل التوجيه المهني والاختيار المهني والتأهيل والتدريب المهنيين (كمال، 2007، ص 14) .

فالموائمة المهنية بين الفرد والعمل أمر من الأمور التي يهدف إليها علم النفس العمل والتنظيم

وعلم النفس الصناعي من خلال النقاط التالية:

- نظرا لأهمية العمل واختيار المهن، الفروق الفردية، والتوجيه المهني.
- كما أنه توجد فوارق بين الأفراد من حيث الاستعدادات والقدرات.
- وتوجد فوارق كبيرة بين الأعمال من حيث ما تتطلب من شاغليها من إمكانيات وقدرات.

وبالتالي فالعمل ليس وسيلة لكسب الرزق فقط بل وسيلة لإرضاء العديد من الدوافع والحاجات لذلك

تسعى الموائمة المهنية إلى محاولة التوفيق بين الفرد والعمل ووضع الشخص المناسب في المكان

المناسب من خلال توجيه الفرد المهني ومساعدته على اختيار المهنة المناسبة وعلى إعداده نفسيا

لها والتقدم على نحو يكفل له النجاح وتحقيق الرضا عن نفسه، كما أنها قائمة على الاختيار المهني

ويعني اختيار الأصلح من المتقدمين للوظيفة، وبالتالي إذا وجدنا الشخص المناسب في المكان

المناسب يعني هذا أن العمل يؤدي كافة آثاره النفسية لأنه يعود على الانضباط الذاتي والالتزام

بالتعليمات وتأدية الواجبات، كما يعمل على تنمية قدراته على التخطيط على حسن أداء العمل (

ربيع، 2006، ص 41) .

د- الرضا الوظيفي: ثمة العديد من التعريفات للرضا عن العمل ولكن أكثرها قبولا تعريف (لوك)

الذي يعرف الرضا عن العمل على أنه حالة انفعالية إيجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو

لوظيفته، ويرتبط الرضا بعوامل عديدة: مثل الراتب، ساعات العمل، فرص الترقى، العلاقة مع الزملاء

والرؤساء (ربيع، 2010، ص 240) .

كما يعتبر رضا الفرد عن العمل محصلة لعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة بالعمل

ومن تقديره للعمل وإدارته مدى نجاحه الشخصي أو فشله في تحقيق أهدافه الشخصية، فكلما كان

تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية أي كلما كان راضيا عن عمله، كما أن تصوره أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كلما كان تصوره أن عمله يحرمه من هذا الإشباع وبالتالي فمشاعره السلبية نحو هذا العمل ودرجة الرضا عن العمل لهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد، وقد تضل هذه المشاعر كامنة في نفسه وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، حيث يتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكاملة على سلوكهم الخارجي.

بمعنى أنه كلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور الاستياء على سلوكه في زيادة معدلات الغياب، التأخر، ترك العمل (فليه، السيد، 2009، ص ص 259، 260).

وعليه فإن رضا العامل عن عمله يقتضي إضافة إلى رضاه عن الظروف المادية والفيزيقية رضاه كذلك عن الظروف النفسية والاجتماعية المحيطة كالجو المعنوي من ثقة وتقاهم وتعاون وكره و اشمئزاز واتجاهات لكل ذلك أثره الكبير على مدى توافق العامل مع عمله، وتؤكد ذلك المناقشات التي تتناول التوتر المهني، حيث وجد أنها تميل إلى إغفال عوامل البيئة الفيزيكية على الرغم من درجة تأثيرها إلا أن الوجهة النفسية والاجتماعية مهمة أكثر (سند، 1995، ص 31).

ويعتبر الرضا الوظيفي من أهم مظاهر التوافق المهني، فالتوافق يعني الرضا والرضا لا يعني التوافق، وبالتالي فالتوافق المهني أشمل من الرضا الوظيفي (بالرابع، 2009، ص 72).

بالتالي فالرضا الوظيفي هو نتيجة حتمية أو محصلة منطقية للتوافق المهني فالعامل المتوافق مهنيا لا يكون متوافقا إلا إذا بلغ مستوى عال من الرضا الوظيفي والعكس غير صحيح، إذ ليس بالضرورة أن يكون العامل الراضي عن جانب أو جوانب معينة من العمل معناه أن العامل يتمتع بالتوافق عن المهني أو حتى الرضا الإجمالي عن العمل.

ولقد حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي بما في

ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل:

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

- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: من العوامل التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات لغياب بين العمال الرضا عن العمل، والفرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح .

- الرضا العمل والإصابات: وهنا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث والإصابات في العمل ومفادها أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب للإصابة، أما البعض الآخر فيرى غير ذلك لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس .

- الرضا عن العمل ومعدل الأداء العمل: يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، بعبارة أخرى فإن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء التفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض .

- ما يطرح التساؤل هل الرضا الوظيفي غاية أم وسيلة ؟ بمعنى هل يجب أن يكون هدف الإدارة هو رضا العاملين ؟ (عباس، 2011، ص ص 226، 228) .

هـ- **الروح المعنوية:** يقصد بالروح المعنوية المزاج السائد بين جماعة من الأفراد، وعلى ذلك فالروح المعنوية تتكون من الروح المعنوية لمجموع أفراد هذه الجماعة وتشير إلى وظيفة الجماعة ووحدها وتماسكها، وتشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة وإلى علاقة الأفراد بالقادة وإلى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله، فمن المؤلف أنها تعرف بأنها روح الفريق، ويؤدي ارتفاع مستوى الروح المعنوية إلى زيادة تماسك الأفراد وارتفاع نسبة الإنتاج وقلة تغيب العمال وتمارضهم وهجرانهم إلى أعمال أخرى كما تؤثر على نسبة الحوادث في العمل، وعلى درجة تأثر العمال بظروف التغيب والملل (جابر، 2011، ص ص 310، 311) .

أحيانا توجه الروح المعنوية للجماعة بما يتناسب حالة الرضا عن العمل للفرد، وفي الحقيقة أنه هناك نوعان من الروح المعنوية: روح معنوية للفرد وروح معنوية للمجموعة.

فالروح المعنوية للفرد لها علاقة بحاجات الفرد ومستوى قدرته على التكيف مع عمله ودوره المنوط في التنظيم، أما الروح المعنوية للجماعة فهي عبارة عن ردود الفعل الاجتماعية ومشاعر أفرادها نحو القيم الاجتماعية، وهي شعور أعضاء الجماعة بالرضا المتولد عن الانتماء للجماعة .

ومما سبق يتضح أن الروح المعنوية هي محصلة اتجاهات نحو تنظيم يضم أفراد وجماعات تتركب من تفاعل عدد من العوامل أوجب اعتبارها نتاجا ومؤشرا للعلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة تبعث في نفس العامل الشعور بالرضا عن شخصه وعن عمله، والإحساس بالولاء للجماعة وتمنحه الثقة ذاته وبالأخرين وظروف العمل (بالرابع، 2011، ص ص 153، 154) .

فإذا تحقق التوافق الشخصي وعم الارتياح بين أفراد الجماعة وزاد شعورهم (بالنحن) غاب التوتر وزال الصراع وانعكس ذلك بالمردود الإيجابي للجماعة وتحقق توحيد الفرد بالجماعة، وكان الأجرر بالعملين تكوين جماعة تضم نماذج من العلاقات الإنسانية التفاعلية بينهم وبين عملهم وبين سياسة المنظمة وبين رؤسائهم لذلك لأن اختلال التوازن في علاقة هذه الأنماط يؤدي إلى سوء التوافق الاجتماعي .

لقد عرف (ميللر) الروح المعنوية: على أنها عبارة عن حالة دافعية تدفع الفرد نحو الأهداف المنشودة وقد يستطيع تحقيقها كما تعجز قدراته على مواجهتها وعرفها (روبرت غوين) المستوى الذي يشبع فيه الفرد حاجاته المطلوبة، كما عرفها (هالسي) هي استعداد وجداني يشد العامل نحو عمله ونحو مؤسسته ونحو رؤسائه فيبعث في نفسه نشاطا وحماسا يجعله يؤازر رفقاءه في العمل، ويذهب عنه التعب والإجهاد مما ينعكس على رفع الإنتاج وتحسينه (بالرايح، 2011، ص ص 151، 152) حيث ربطت المدرسة النفسية الروح المعنوية بإشباع الحاجات الأساسية، فمتى أشبعت الحاجات والدوافع العليا تحققت دلائل الروح المعنوية وبالتالي يمكن القول أنها تناسب قدرات العامل مع العمل واحتياجاته يؤدي إلى التوافق في أداء هذا العمل ورفع الروح المعنوية للعامل، هذا مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات المستحدثة والتطور مما يساعد هذا العامل على أداء العمل بسهولة وبدون معوقات، مما يحقق استمرار توافق العامل في هذا العمل فيحافظ بذلك على ارتفاع الروح المعنوية (عويضة، 1996، ص 161) .

ويفسر (جوردن آلبرت) الروح المعنوية القوية على أنها التي تدفع الفرد نحو العمل الجماعي (عويضة، 1996، ص 154) .



ومستوى الروح المعنوية بالنسبة لأي جماعة تحكمه عددا من الظروف بعضها داخلية تتعلق بالجماعة ذاتها، والبعض الآخر يرجع لأسباب خارجية.

**أولاً: المحددات الداخلية:-** التوقعات والأهداف، احتمالات النجاح، النجاح الفعلي، مستوى الرضا بالنسبة لكل فرد من أفراد الجماعة.

**ثانياً: المحددات الخارجية:-** مضمون العمل أو الوظيفة، نوع الإشراف، طبيعة نظم الرقابة، قيم و أهداف التنظيم (عباس، 2011، ص ص 250، 252) .

فالروح المعنوية مرتبطة دوماً بالجماعة فهي تتعلق بالمعنى الجماعي للغايات والإيمان بأهداف الجماعة أما التوافق المهني فيتعلق بالقيمة التي يعطيها الفرد لحالته المهنية بالتالي الروح المعنوية هي الشعور الذاتي لكل فرد من أفراد الجماعة بأهمية العمل كوسيلة تحد أو تحقق أهداف الفرد والجماعة فهي حالة مستقبلية، بينما التوافق المهني فهو حالة حاضرة ماضية معبرة عن مدى قبول الوضع المهني للعامل، في الأخير العلاقة بين الروح المعنوية والتوافق المهني علاقة وطيدة كلاهما يؤثر في الآخر ويسهم في تكوينه من خلال الارتباط بالعمل لدرجة احتلاله حيزاً هاماً في حياة الفرد (نفسياً وعقلياً و جسمياً واجتماعياً) .

#### 4- نظريات التوافق المهني:

تتعدد الأطر النظرية المفسرة لسلوك الفرد داخل المنظمات، فهي تتقاطع وتختلف في جوانب التغطية النظرية، بالتالي فهي تحاول إعطاء نماذج معينة لتفسير نواتج السلوك المهني والمنظماتي للعاملين، وسوف نحاول في الدراسة الحالية أن نتطرق إلى نظريات التوافق المهني التي فسرتة من خلال أبعاده وهي كالآتي:

4-1-1- نظرية منسوتا (TWA1964): تنتمي نظرية التوافق المهني في العمل إلى مجموعة من النظريات التي تعرف بنظريات (P.E) والتي تتعامل مع الفرد (P)Person في البيئة Environment (E) ومدى التوافق بينهما كما تتعامل مع تفاعل الفرد (P) مع البيئة (E) وهناك العديد من الجوانب المتعلقة بالبيئة أو هناك العديد من البيئات (ES)، البيئة الطبيعية، البيئة المدرسية، العمل، الأسرية، الاجتماعية وتعلق نظرية منسوتا ببيئة العمل .

وتستخدم نظرية منسوتا مكونين للدلالة على العلاقة بين الفرد والبيئة (P.E) حسب ما أوضحه براون ولينت هما: التوافق والتفاعل (Fit And Interaction) .

4-1-1- التوافق أو الموائمة (FIT): يشير إلى الدرجة التي تتوافق بها خصائص الفرد أو سماته مع متطلبات البيئة فمثلا نجد ان العديد من الأفراد العاملين (PS) لديهم مهارات مختلفة ووظائف ومهام مختلفة (E) تتطلب العديد من المهارات.

والتوافق معناه أن بعض العاملين لديهم مجموعة المهارات التي تتطلبها الوظيفة أو المهنة، ولكن الآخرين ليس لديهم هذه المهارات، أو بعض الوظائف والمهن تتطلب مجموعة من المهارات لدى أحد العاملين أو بعضهم لدى الآخرين.

4-1-2- التفاعل (Interaction): يشير إلى أن أفعال (P) الفرد و (E) البيئة المهنية وردود أفعالهما مع بعضهما البعض فالعاملون وبيئات النمو ليسوا كيانات جامدة لا تتغير، ولكنهم كيانات تستطيع أن تتغير وهي بالفعل تقوم بتغييرات، فمثلا العاملين الذين لديهم الرضا أو الكفاية عن عملهم يسعون لأداء شئ لتغيير هذه المواقف غير المرضية، مثل التقدم بشكوى لمدير العمل، أو زيادة ساعات العمل وزيادة الجدية لكي يثبتوا للإدارة أنهم يستحقون معاملة أفضل، قد تتجاوب الإدارة مع الشكاوي بشكل سلبي أو تتجاوب معها بشكل إيجابي بزيادة أجور العاملين .

نشأت نظرية التوافق في العمل من الفروق الفردية بين الأفراد والتنوع البشري أدى إلى إيجاد طريقة لوصف الفروق الفردية .

### - المفاهيم الأساسية للنظرية:

ترتكز نظرية منسوتا على الفرد (أ) وعلى سلوك الفرد، فنجد أن الفرد لا يتصرف من فراغ فالفرد دائما يوجد ويتصرف ويتحرك في البيئة (E) المحيطة.

1- إن الفرد ككائن حي له متطلبات وحاجات لا بد من الوفاء بها والكثير من هذه الحاجات تتحقق من خلال البيئة.

2- أن الفرد له قدرات تجعله يحاول سد هذه الحاجات.

3- معظم سلوكيات الفرد في التفاعل مع البيئة تتمحور حول هذه المتطلبات.

ومن أهم متطلبات الفرد ما يعرف بالحاجات Needs وهي الحاجات البيولوجية التي تساعد على بقاء حياة الفرد، كما نجد الحاجات النفسية التي تؤدي دورها في المحافظة على جودة حياة الفرد، ومن المفترض أن تتطور الحاجات من المورثات الجينية الموجودة في الفرد لتتفاعل وتتكيف مع البيئات المختلفة (ES) التي يتعرض لها الفرد، حتى يتم التوصل إلى حالة الاستقرار وفي نظرية منسوتا فإن ما يهم هو بيئة العمل كما تعنى النظرية بالفرد العامل أو الموظف وتتصور هذه النظرية أن الفرد والبيئة متوازنان ومتكاملان، ولذلك فهي تفترض أن البيئة بالتوازي مع الفرد لها متطلبات لا بد من الوفاء بها ولها قدرات تجعلها قادرة على الوفاء بهذه المتطلبات .

والعملية التكاملية تعني أن بعض متطلبات البيئة يمكن الوفاء بها بواسطة الفرد بنفس الطريقة التي تمكن من الوفاء ببعض متطلبات الفرد بواسطة البيئة، وهكذا فإنه في محيط العمل يتضح أن الفرد والبيئة يتوافقان معا لأن كل منهما له متطلبات يمكن الوفاء بها من الطرف الآخر .

كما يشير (براون ولينت): إلى وجود أربع (04) حالات محتملة التي يمكن أن يكون عليها الفرد

وهي:

- Satisfied And Satisfactory: أي توافق الفرد مع البيئة وتوافقها معه.
- Satisfied But Unsatisfactory: أي أن الفرد متوافق مع البيئة والبيئة لا تفي بحاجات الفرد.
- Dissatisfied And Satisfactory: أي أن الفرد غير متوافق مع البيئة لكن البيئة تفي بحاجات الفرد أو تمكن أن تفي بحاجاته.
- Dissatisfied And Unsatisfactory: أي أن الفرد غير متوافق مع البيئة كما أن البيئة لا تفي بحاجات الفرد.

وترى النظرية أن الحالة الأولى هي الحالة الوحيدة المعززة للسلوك وهي التي تبقى على حالة صحية من التفاعل بين (P.E) أي سلوك البحث عن التوافق وعلى طرفي خط المعادلة يمكن أن تنهار العملية التفاعلية (إما أن يترك الفرد البيئة وهي مؤسسة العمل أو أن البيئة أو مؤسسة العمل تلفظه خارجا). (العطاس، 2099، ص ص 57، 60)

ولكن بما أن الفرد توجد لديه مساحات مرنة من رضا نفسه عن البيئة وكفاية البيئة فإن الفرد يبقى في البيئة، وتحاول البيئة أن تبقى فيها والفترة التي يبقى فيها الفرد في البيئة هي ما نسميها (Tenure) في نظرية منسوتا أي فترة بقاء الفرد واستمراريته في البيئة التي يعمل فيها.

(Dawis.England.Lofquist.1964.p10)

وهذه النتائج الثلاثة هي المؤشرات الأساسية في عملية التوافق وفق نظرية منسوتا بأن التوافق المهني

قد يتخذ شكلين أساسيين هما:

- **التوافق السلبي:** ويتم بتقبل واقع مفروض لا يمكن للفرد تغييره، وهو ما يشير إلى الرضا: كالرضا عن الدخل والرضا عن الإدارة والزملاء.

- **التوافق الإيجابي:** ويعتمد على فاعلية الفرد في قيامه بتكوين علاقة اتساق مع البيئة من خلال تعديلها أو التحكم فيها (كالانتقال إلى عمل أفضل أو تنمية قدرات ومهارات جديدة) ويشير هذا الجانب إلى الفاعلية أو الإرضاء (العطاس، 2009، ص 61).

#### 4-2- نظرية سلم الحاجات: (The Need Hierarchy Theory)

صاحب هذه النظرية ابراهام ماسلو ( Abraham Maslow ): وتشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرميا حسب الأهمية كالتالي:

4-2-1- **حاجات فيزيولوجية ( Physiological Needs ):** وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الماء والمأكل والنوم والجنس.

4-2-2- **حاجات الأمن والحماية ( Security Or Safety Needs ):** حاجات الأمن المادية والأمن النفسي وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما إلا أن العاملين أكثر اعتمادا على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الأمور مثل: الأمن الوظيفي، الترقية، العدالة والمساواة في المعاملة .

4-2-3- **حاجات اجتماعية ( Social Needs )** الحاجة إلى الانتماء والصداقة والحب والعاطفة و الشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

4-2-4- حاجات التقدير والاحترام (Esteem Or Ego Needs) حاجة تقدير الذات، احترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة، الاستقلالية، الكفاءة، الشهرة، القوة، التميز، المكانة والمركز الاجتماعي .

4-2-5- حاجات تحقيق الذات (Self-Actualization Needs) وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون To be what one is capable of becoming وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الخلق والابتكار، لتحقيق أقصى الطموح .

وبناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة تصاعديا حسب الأهمية كما يشهر في الشكل التالي:



شكل رقم(05) يبين سلم الحاجات لماسلو.

يلاحظ أهمية الحاجات الفسيولوجية من أجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى وعندما يتم إشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد إلى الحاجة التي تليها في الأهمية، وهي الأمن والحماية :إن

الحماية المشبعة لم تعد حافزة، بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك لذلك عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمن والحماية تبدأ بحفز السلوك.

تظهر الحاجات الاجتماعية من كون الإنسان كائنا اجتماعيا بطبعه وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل ويعزى ذلك إلى العزلة والوجدانية، كذلك بينت دراسات أخرى أن الأقسام والوحدات الإدارية التي تمنح أفرادها مستوى متدنيا من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير لديها أعلى نسبة دوران عمل فإن إشباع الحاجات الاجتماعية في موقع العمل مقيد إلى حد بعيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الأداء و في الظروف المادية لتصميم العمل .

تمنح حاجات التقدير والاحترام إدارة المنظمة مجالا واسعا لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباع هذه الحاجات وهذه الحاجات غير محدودة الإشباع ومن ناحية تنظيمية يعتمد إشباعها بشكل أساسي على السياسات الإدارية والسلوك القيادي وهذه الحاجات تظهر عند المديرين أقوى مما لدى المرؤوسين لذلك تعطى أهمية في مجال حفز الإداريين .

أخيرا حاجات تحقيق الذات وهي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور وتقدم الفرد إلى أقصى درجة إذ لا يتم إشباع هذه الحاجة بالكامل وهي مهمة إلى أولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات في سلم ماسلو بدرجة مقبولة .

يوجد اختلاف في وجهات النظر حول نظرية ماسلو تشير بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي إذ أن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية ماسلو والاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية (العميان، 2005، ص ص 282، 285)

## 4-3- نظرية القيمة (Value Theory):

يرى ادوين لوك (Edwin Lock) أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل، وأن العوائد التي يرغب بها الفرد هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يولد من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان وأي عوائد يراها مناسبة (ماهر، 2003، ص ص 229، 230).

فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه، وقد أيدت نتائج الأبحاث هذا الرأي، فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل، وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل: الدفع، الترقية، كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا عن العمل، وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون لهؤلاء الأفراد أهمية أكبر لهذا الجانب المعين.

ومن أهم المضامين التطبيقية لنظرية القيمة هو جذبها بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة، إن النظرية اقترحت احتمال اختلاف هذه الجوانب باختلاف الأفراد، أيضا وفقا لمدخل القيمة فإنه من أكثر الطرق فعالية لتحقيق رضا الأفراد عن عملهم هو البحث واكتشاف ماذا يريد الأفراد من عملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بقدر المستطاع (حسن، 2003، ص ص 171، 172).



## 4-4- نظرية النمو المهني:

يرى سوبر (Danald.E.Super) أن الأفراد يميلون إلى اختيار المهن التي يستطيعون من خلالها تحقيق مفهوم عن ذواتهم والتعبير عن أنفسهم، وأن السلوكيات التي يقوم بها الفرد لتحقيق مفهوم ذاته مهنيًا عبارة عن وظيفة المرحلة النمائية التي يمر بها، وعندما ينضج الفرد يصبح مفهوم الذات مستقرًا، فقد اعتمد سوبر في تطوير نظريته في النمو المهني على ثلاث أسس تشكل الإطار العام لها وهي:

4-4-1- نظرية مفهوم الذات Self Consept: إن مفهوم الذات يتطور نتيجة تطور الفرد العقلي والجسمي والنفسي والتفاعل مع الآخرين وعندما ينضج يختبر نفسه بعدة طرق مهنيًا وأكاديميًا من خلال ملاحظته وإدراكه التطور الحاصل يقوده إلى قرارات تتعلق بالتعلم والعمل وتكون منسجمة مع مفهوم الذات، وفي الوقت التي تظهر فيه عملية التفريق بين الذات والآخرين يبدأ الفرد بتحديد هويته وبتطوير صورة عن نفسه، إن هدف الإرشاد المهني هو مساعدة الفرد على أن يتقبل صورة لذاته وملائمتها لدوره في عالم العمل والوظيفة وأن تختبر هذه الصورة في العالم الحقيقي.

4-4-2- علم النفس الفارقي Defferential Psycho: يبين سوبر أن أي فرد عنده القدرة على النجاح والرضا في عدة وظائف، وذكر أن الأفراد يتفاوتون في مستوى كفاءتهم للوظائف بناءً على ميولهم وقدراتهم ، فالفرد يكون أكثر كفاءة في الوظيفة التي تطابق ميوله وقدراته .

4-4-3- علم النفس النمو Development Psycho: تأثر سوبر بكتابات (بوهلر) في علم النفس النمو التي ذكرت أن الحياة يمكن النظر إليها كنتائج مراحل متتالية وهذا قاده لأن يقول بأن طريقة الفرد في التكيف في مرحلة من مراحل الحياة يمكن أن تساعد في التنبؤ في مراحل لاحقة.

وقد ذكر سوبر (10) افتراضات لها علاقة في تحديد مراحل النمو المهني وهذه الافتراضات تمثل حياة الفرد المهنية وهي:

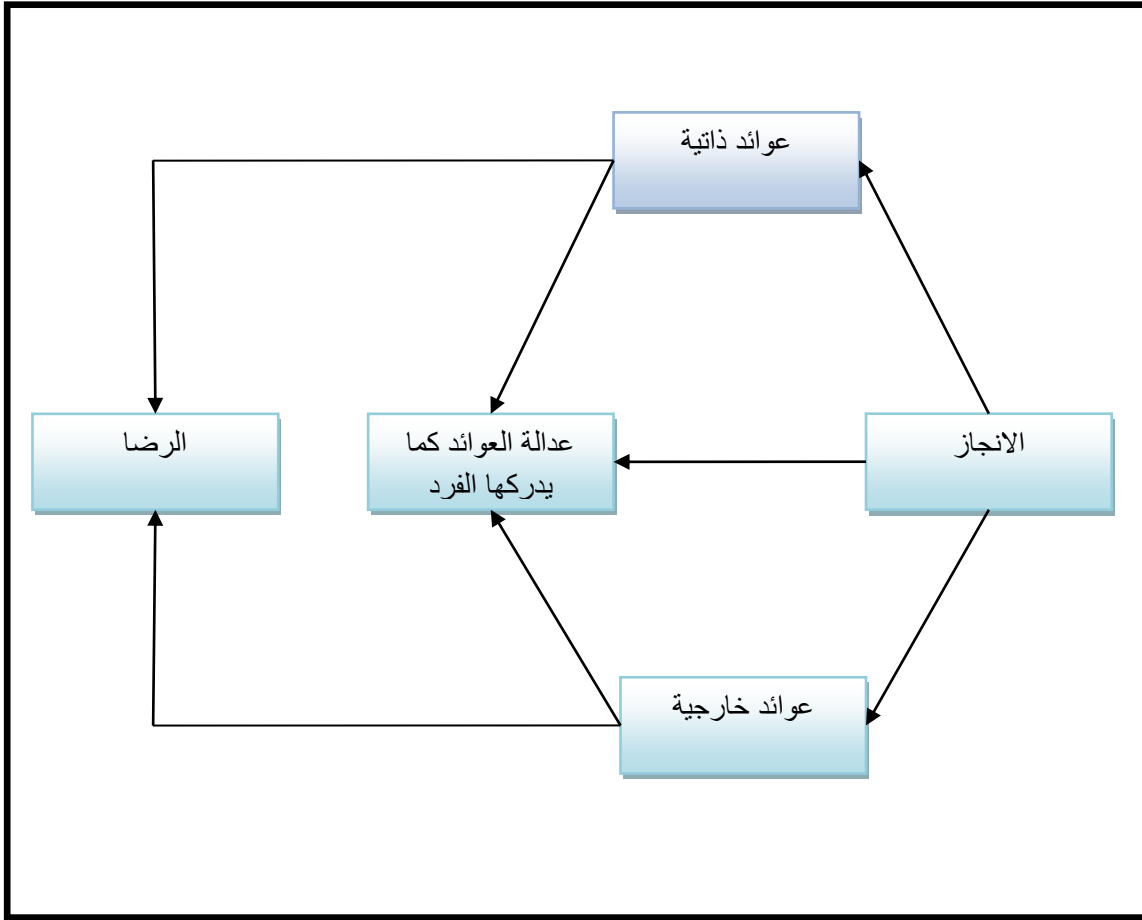
- يختلف الأفراد في قدراتهم وميولهم وسماتهم الشخصية.
  - يتأهل الأفراد بحكم الظروف لعدد الوظائف.
  - كل مجموعة من المهن تتطلب نمطا متميزا من القدرات والميول وسمات الشخصية.
  - إن النمو والخبرة يلعبان دورا أساسيا في تحديد مفهوم الذات ،وبالتالي تحديد المهنة ودرجة الكفاءة والنجاح.
- ولخص (سوبر) عملية النمو المهني في خمسة (05) مراحل هي: النمو، الاستكشاف، الاستقرار، الاستمرار و الانحدار.
- يتحدد طبيعة ونمط المهنة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى قدرات الفرد العقلية وحياته الشخصية والفرص المتاحة له.
  - إن نضج القدرات والميول يعتبر عاملا مكملا لمساعدة المسترشد وإرشاده في تنمية مفهوم ذاته المهنية واختيار المهنة المناسبة له فعلا.
  - مفهوم الذات ناتج عن تفاعل الاستعدادات الموروثة وممارسة الأدوار المختلفة في الحياة بإيجابية استحسان المحيطين به، ويرى أن درجة مفهوم الذات وتحقيقها يعتبر جوهر عملية النمو المهني
  - يحتاج الفرد للموائمة بين الصفات الفردية والعوامل الاجتماعية لتحقيق مفهوم الذات المهنية في مراحل النمو المهني .
  - يعتمد رضا الفرد عن العمل والحياة على درجة وجود منفذ مناسب لقدراته وميوله وصفاته الشخصية وقيمة وظروف العمل التي يعمل بها (الشيخ،2014، ص ص 194، 199) .

## 4-5- نظرية نموذج مظهر الرضا:

طور بورتر و لولر (Porter & Lawler) عام 1968 نموذج (فروم) وقد ربطاه بكل من الإنجاز والعائد فهما يضعان حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد أنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد كما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة من عدم الرضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد ولذلك فإن من أبرز إضافة نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد وقد بين بورتر ولولر أنه هناك نوعان من العوائد:

**أولاً: عوائد ذاتية (Intrinsic Rewards):** وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المتوقع، وهذه تشبع الحاجات العليا لدى الفرد.

**ثانياً: عوائد خارجية (Extrinsic Rewards):** وهي التي يتحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا (كالترقية والأجور والأمن الوظيفي).



شكل رقم (06) يوضح مخطط بورتر ولولر (العميان، 2005، ص 295).

يوضح نموذج بورتر ولولر التداخل بين عملية الحفز الإنجاز والإشباع (الرضا) وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباع (العميان، 2005، ص ص 294، 295).

#### 4-6- نظرية ذات العاملين (Two Factor Theory):

لقد قدم فرديريك هيرزبرغ (Frederic Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين منذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام العديد من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى

الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا .

فصاغ هيرزبرغ نظريته بناء على دراسة أجراها على (200) محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالاستياء من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل كثيرة يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين:

- المجموعة (01): (العوامل الداخلية) وسماها بالعوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بالعمل مباشرة وتتسجم مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات كما تتضمن العوامل الدافعة (الداخلية) الإنجاز في العمل، التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز المسؤولة لإنجاز العمل، الترقية واحتمالية التقدم والتطور، طبيعة العمل ومحتواه.

ويؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.

- أما المجموعة (02): (العوامل الخارجية) وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وأطلق عليها عوامل الصحة أو الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والجماعة في هرم ماسلو وتشمل:

- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف، العلاقة بين قمة الهرم الإداري.

- العلاقات بين المشرف والمرؤوسين، العلاقات بين المرؤوسين، العلاقات بين الزملاء في العمل

- الأجور والرواتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، ظروف العمل المادية والفيزيائية.

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضا لكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو

شعورا بالرضا وإن تمنع حالات عدم الرضا بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي

إلى عدم رضا العاملين لكن توافرها لا يؤدي في نفس الوقت إلى حفز الأفراد أو زيادة الإنتاجية لأن

عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية، ولذلك نجد تأثيراً محدوداً للعوامل الخارجية على دفع الأفراد للعاملين لتحسين جهودهم (العميان، 2005، ص 288) .

#### 4-7- نظرية التوقع (Expectancy Theory):

طور هذه النظرية فكتور فروم ( Victor Vroom ) عام 1964 وتقتضى هذه النظرية أن الإنسان يجري العديد من العمليات العقلية والتفكير قبل أن يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد وبالتالي نورد خصائص هذه النظرية من خلال:

- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث 03 عناصر هي:

\* توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين .

\* توقع الفرد أن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة .

\* توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له .

وهذه العناصر الثلاثة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وباختلاف الأفراد يختلف التقدير .

ترى هذه النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة

السابقة وإعطائها تقديرات وقيم (ماهر، 2003، ص ص 148، 149) .

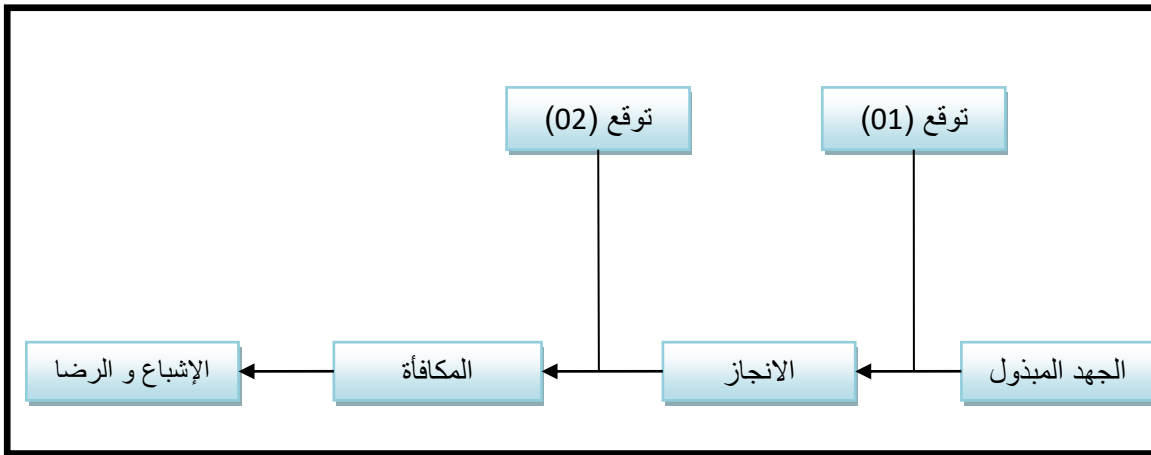
وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

- التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب .

- التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافئة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع

حاجاته وبالتالي تحقق الرضا كما يظهر في الشكل التالي:

- نموذج التوقع:



شكل رقم(07) يبين نموذج التوقع ليفكتور فروم .

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات

بأن نوعا من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة، حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون

فيه من نتائج وبين احتمال تحققها .

كما تعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد

ليست هدفا بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، مثال ذلك الفرد

الذي يرغب في الترقية في وظيفته ليس الهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي

الوسيلة لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب )

العميان، 2005، ص ص 292،293 .

وبالتالي نستنتج بأنه في حال لم يتطابق التوقع بالنتيجة للفرد العامل ينعكس سلبا على أدائه في المؤسسة أو المنظمة وكذا عدم رضاه عن آلية تحقيق إشباع رغباته وعدم توافقه مهنيا .

## 5- مظاهر التوافق المهني:

نستنتج أن توافق الفرد يمكن الوقوف عليه من خلال محكين أو مظهرين أساسيين من العلامات:

1/ الرضا ( Satisfaction ): ويشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد(مشرفيه، زملائه، والمؤسسة التي يعمل بها، ساعات العمل، وأجره، نوع العمل الذي يشغله) كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحاته وتوقعاته وكذا ميول معظم الناس(الناجحين) الذين يعملون في مهنته .

2/ الإرضاء ( Satisfactionness ): ويتضح من إنتاجيته وكفايته ومن الطريقة التي ينظر بها إلى مشرفيه وزملائه في المؤسسة التي يعمل بها، كما يتضح سلبا من خلال غيابه وتأخره ومن الإصابات التي تتكون له ومن عدم القدرة على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن ،ويتضح أيضا من اتفاق قدراته ومهاراته وتلك المتطلبة للعمل (طه،1983 ، ص ص55،54) .

أما الإرضاء فيعبر عنه بمدى كفاءة العامل وأهليته وكفايته وبالطريقة التي يقدره بها رؤسائه وزملائه وهي التي تعبر سلبيا بتغيب العامل وتأخره عن مواعيد العمل والحوادث التي تقع منه أو يقع فيها وعدم استقراره في العمل، وهي التي تعبر عنها إيجابيا بتوافق قدراته ومهاراته مع مطالب العمل ومقتضياته (أبو النيل،2005، ص 323) .

يتضح مما سبق أن المظهر الأساسي للتوافق المهني هو حالة الرضا عن العمل بصورة إجمالية ومن جميع الأوجه، وعن ما يحيط بالعامل من مؤثرات بحيث يشعر بالأمن الارتياح رغباته وميوله



وطموحاته، وإحساسه بإحراز النجاح والذي يتمثل في حجم الإنتاج ونوعه، ويأتي الرضا في العمل نتيجة التوفيق بين فكرة الفرد عن ذاته وتقديره لقدراته، وتكيفه مع ظروفه من جهة وبين الدور المهني الذي يقوم به والذي يعتبر جزءاً من تحقيقه لذاته، قد يحدث أحياناً مختلفة عدم توافق الفرد في عمله مما يجعله غير راضٍ عنها وغير مرضي عنه ويرجع ذلك إلى أسباب تعود للعامل نفسه كعدم الشعور بالأمن والحساسية الزائدة والخوف والإنهاك، والقصور الإدراكي والإكثار من الأخطاء والتمرد والإسراف في الشكوى، وكذلك أسباب تعود للعمل مثل سياسة التدريب والتوظيف، وشخصيات المدربين والمشرفين والرؤساء المحيطين به، وسياسة الترقى والأجور وعدم وجود تعليمات واضحة، وكثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وأيضاً أسباب تعود للبيئة وتتعلق بظروف البيت غير الملائمة، وسوء الحالة المالية، والسكن البعيد غير المناسب والصراعات داخل الأسرة.

بالإضافة إلى ذلك أكد (Lisa 2005) على أهمية البيئة في توافق الفرد بالإضافة إلى الأسباب

السابقة ذكرها وهي:

- شخصية (طبيعية) العمل تتكون من دوافع العمل وقيمه.
- مؤهلات العمل تتكون من المهارات والمتطلبات الوظيفية للعمل.
- أهداف العمل تتكون من مدى قدرة الفرد على اتخاذ قرار مهني (العطاس، 2009، ص 50).

## 6- سوء التوافق المهني:

يبدو سوء التوافق المهني بمعناه العام في عجز الفرد عن إقامة علاقات راضية مرضية بينه وبين من يتعامل معهم من الناس والأشياء في بيئته الاجتماعية والمادية، أي عجزه عن حل مشكلاته اليومية على اختلافها لسوء التوافق مجالات عديدة فهناك سوء التوافق المهني وسوء التوافق الدراسي وسوء التوافق الديني.

ويرى سعد رياض في سوء التوافق المهني بأنه الوجه السلبي لعملية التوافق المهني وهو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العامل عن التكيف السليم عن ظروف عمله المادية و الاجتماعية أو الشخصية أو لهم جميعاً، ولما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات، وينشأ هذا العجز إما لنقص في اجتهاد العامل أو استعداده أو لعدم تناسب قدراته لنوع عمله، أو ينشأ عن اعتلال الصحة النفسية للعامل أو أن يكون نتيجة لهذين العاملين معا (رياض، 2005، ص 78).

بالتالي فسوء التوافق في مجال معين يكون له صداه وأثره في جميع المجالات الأخرى فالإنسان وحدة جسمية نفسية واجتماعية إذا اضطرب جانب فيها اضطربت لها سائر جوانبها فنقص قدرات العامل يؤدي إلى صراع نفسي والصراع النفسي ينقص قدراته على العمل ويفسد علاقاته الاجتماعية، أما سوء التوافق المهني فهو عجز العامل عن التكيف السليم لظروف عمله المادية أو الظروف الاجتماعية أو كليهما، ولما يطرأ على الظروف من تغيرات ينشأ هذا العجز وإنما لنقص اجتهاد العامل أو نقص تدريبه أو استعداده أو لعدم تناسب قدراته لنوع عمله، كما ينشأ عن اختلال الصحة النفسية للعامل أو نتيجة هذين العاملين معا (صبره، أشرف، 2004، ص 331، 332).

فالعامل يبدأ عمله ويرى نفسه مضطراً للتكيف لظروف ومطالب كثيرة، وعملية التكيف هذه لا تقتصر على تكيفه للألة بل يتجاوز ذلك إلى التكيف للروتين الجديد ولزملائه ولمزاج رئيسه ولنظام العمل الخاص في المصنع وللظروف الفيزيائية المحيطة (دويدار، 2007، ص 380).

فمن الممكن القول أن سوء التوافق يرجع إلى العديد من العوامل والأسباب التي نتطرق إليها فيما يلي:

#### 6-1- العامل المشكل:

لسوء التوافق المهني درجات ومستويات شتى تختلف في شدتها وحدتها، وقد يبدو من الناحية الصناعية أشد وضوحاً منه من الناحية الاجتماعية أو العكس، فإن بدا سوء التوافق عميقاً في تلك

الناحيتين وعلى نحو يعطل العمل ويعوق الشركة (المنظمة) أو المصنع من تحقيق أهدافه كنا بصدد

العامل هو المشكل فما يتسم به العامل المشكل هو:

- قلة الإنتاج من ناحية مقداره وسوء من ناحية نوعه.
- الإكثار من الحوادث والأخطاء التقنية.
- إساءة استخدام الأدوات والآلات والمواد الخام.
- كثرة التغيب والتمارض بعذر وبدون عذر.
- الإسراف في الشكوى أو التمرد والمشغبة.
- كثرة الاحتكاك بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.
- عدم إطاعة تعليمات الشركة أو المصنع.
- تحريض الزملاء على الشكوى من اللوائح ونظام العمل والترغيب بحركات التمرد و التذم.

ويمكن القول أن سوء التوافق المهني ليس مقصورا على العمال أو الموظفين بل يتجاوزهم إلى الرؤساء والمديرين فإن كان هناك عمال مشكلون فهناك رؤساء مشكلون.

## 6-2- الرئيس المشكل:

المرض النفسي المشكل (العصاب) هو من أكبر المشاكل التي تحول دون نجاح الرئيس أو المدير لذلك نجد أن العصاب يجعله عاجزا أن يضع نفسه موضع مرؤوسيه وأن يفهم حالتهم النفسية وأن ينفذ إلى مشاعرهم وحاجاتهم، ومن ثم يعجز عن تعديل سلوكه إزاءهم ويعزو أخطائه لمرؤوسيه ويكثر من الشكوى والتأنيب، وبالتالي تجده عاجزا عن توجيه الغير إلى قبول آرائه دون عنف أو أمر عاجزا عن توجيه النقد في موضوعية (صبره، أشرف، 2004، ص ص 332، 334).

كما أن متغيرات التوافق حسب هيرسي (Hersy.R.B) تقع في:

- العمل، المؤثرات الخارجية، عوامل الشخصية.

بالنسبة للعامل الأول وهو العمل وسوء التوافق فيقول هناك مصدران أساسيان لعدم رضا الموظفين

عن العمل وهما:

- سياسات التدريب العامة بالمنظمة وهي تتبع من الإدارة العليا.

- شخصيات الرؤساء والمشرفين المحيطين بالعامل، والجانب المهم هو أن العمال لا يكونون وجها

لوجه مع المديرين واتصالهم مع هؤلاء المديرين يكون غير مباشر خلال السياسات والتدريب الذي

يتلقونه.

أما بالنسبة للمؤثرات الخارجية فيركز (جارسون) على ظروف المنزل غير الملائمة والتي تعد من

أعظم العوامل العاملة خارج بيئة العمل والتي تتصل بسوء التوافق .

أما العوامل الشخصية فيقول جارسون نقلا عن أوكلي (Oakley) أن هناك أشخاصا مستهدفين

للعصاب النفسي عن غيرهم، كما أن العمل الذي يتطلب تركيزا شديدا يؤدي إلى الاضطراب وهؤلاء

أقل نجاحا عن غيرهم، ويؤكد أن الصراعات بين الدوافع وعلاقتها بسوء التوافق، كما يؤكد على

الطموح قائلا أن نجاح الفرد وفشله يقيم بالنسبة لمستوى الطموح خاصة عندما يدرك في ضوء الرضا

والتوافق الناتج من بلوغ الهدف أم في ضوء الإحباط الناتج عن الفشل وبلوغه (حرز الله، 2010، ص

ص 189، 190) .

وعموما للحديث عن أسباب سوء التوافق المهني يجب أن نتطرق إلى مجموعة العوامل الذاتية و

مجموعة العوامل البيئية التي أفرزت المشكلة وفيما يلي نذكر هذه العوامل:

أ- /العوامل الذاتية: تعد العوامل الذاتية أو الشخصية من الأسباب الهامة التي تسبب ظاهرة سوء التوافق المهني ومن العوامل التي تندرج تحتها نجد العوامل:- الجسدية، النفسية، العقلية.

فالعوامل الجسمية لها أثر على سوء التوافق لدى العامل في مركز عمله فالمرض مثلا الذي يشمل ضعف النظر أو العاهة أو ضعف السمع كل ذلك قد يسبب اضطراب نفسي مما يجعله غير قادرا على ممارسة العمل بنجاح فيصبح كثير الغياب، مستهدفا للحوادث بسبب حالته الصحية السيئة فسوء التوافق المهني بسبب العوامل الجسمية يجعل العامل أكثر عرضة لأخطار العمل.

أما العوامل النفسية فلها تأثير كبير على مختلف جوانب الشخصية والتي تسبب في معظمها في ظهور الصراعات النفسية لدى العامل مما يؤدي حتما إلى بروز سوء توافقه بشكل واضح وملفت للانتباه مما قد يسبب له العديد من المشاكل الأخرى، ومن هذه المؤشرات نذكر: القلق، الشعور بالذنب، عدم الاتزان الانفعالي، الإحباط فهي في مجملها عوامل ذات تأثير في تعرض الفرد لحوادث العمل، فنجد مدرسة التحليل النفسي ترى بأن معظم إصابات العمل ترجع إلى الدوافع اللاشعورية .

العوامل العقلية من العوامل المسببة لسوء التوافق المهني فلها ارتباط كبير بحوادث العمل وتغيب العامل عن عمله وقد أثبت الباحثون المتخصصون أن هناك علاقة طردية بين مستوى الذكاء وحوادث العمل، كذلك نفس الشيء عن تأثير عدم القدرة بحيث أن النتائج التي توصل إليها(يونغ)من خلال دراسته، بينت أن عدم القدرة على الانتباه من طرف العامل يسبب مشكلات كثيرة بينه وبين العاملين في التنظيم الصناعي.

ب/ **العوامل البيئية:** إن عدم الاتزان بين العامل وبيئته من بين الأسباب المؤدية إلى ظاهرة سوء التوافق، فالعوامل البيئية والتي قد تتمثل في الأسرة ولما يحدث داخلها من تفكك أو انهيار أو اضطراب قد يسبب للعامل عدم التوافق الذاتي والاجتماعي، وكذلك العوامل البيئية المهنية تحتوي

على الكثير من العوامل منها: العلاقة مع الزملاء والمشرفين والإدارة، الآلات، كلها لها صلة وثيقة بسوء التوافق المهني (بوعطيط، 2012، ص 33).

### 7- مظاهر سوء التوافق المهني:

من الأعراض أو مظاهر سوء التوافق المهني التي تعبر عن عدم رضا العاملين أو الاستياء المهني والتي تشكل خطرا على المؤسسة وسلامتها نذكر على النحو التالي:

7-1- **دوران العمل:** يعبر دوران العمل عن معدل الاستقالة وتفكك العمالة وعدم الاستقرار المهني وتنتشر هذه المظاهر خاصة لدى طائفة الإداريين والعاملين المهرة كما تتكرر في الصناعات التجميعية لأسباب تتعلق بظروف المؤسسة وعدم تطابق أهداف التنظيم مع مطالب العاملين وخاصة لدى العاملين قليلي الرضا والباحثين عن الأعمال المليئة لغرض المبادرة والتجدد.

7-2- **الغياب والتأخير:** وهو غياب إرادي دون عذر أو مبرر وتعتبر عن قوة دافعية الطرد من موقف العمل، باعتبارها من آثار عدم الرضا لدى العاملين والمتعلقة بطبيعة العمل وظروفه ومعاملة الإدارة ونوع الإشراف والحوادث وأزمة المواصلات (ربيع، 2006، ص ص 259، 260).

7-3- **الشكاوي أو التظلمات:** يدل تكرار معدلات تظلمات العاملين لمختلف المؤسسات الصناعية على عموم الاستياء وعدم الاستقرار وسوء العلاقات بين العاملين والإدارة ومن بين العوامل الرئيسية لتعدد الشكاوي في المنظمة فضلا عن رق العمل غير الملائمة، وجود العامل المشكل التي تدفعه الأعراض العصبية والذهانية إلى الإتيان بسلوك عدواني يتميز بالحساسية المفرطة وسرعة الغضب ولما كانت أسباب بعض الشكايات تتجاوز المظاهر السلوكية الظاهرية فإن الأمر يتطلب الاهتمام بالبناء الاجتماعي داخل المؤسسة، والاعتناء بتحسين ظروف العمل وعدالة الأجور وتلبية مطامع

العاملين والاستعانة بخبير نفساني ل يتم تشخيص حالة العاملين المستأين إكلينيكيًا، للتعرف عن الدوافع الحقيقية الدقيقة وذلك تحقيقًا لتكامل الأهداف.

4-7- الحوادث والإصابات: يربط (فروم) حوادث العمل بسوء الرضا بحيث يتعرض المستأون للحوادث أكثر من غيرهم من العاملين، لما يثيره الجو النفسي المتوتر الكئيب الذي يتميز بقلّة الجاذبية نحو العمل والنفور من مواقف العمل غير السارة، وتعود نسبة كبيرة من حوادث الإصابات إلى التخطيط الفني السيئ والتوجيه غير السليم للعمال والظروف الفيزيائية والمميزات البدنية والنفسية ثم لسلوك وعادات والسمات والشخصية، حيث تتكرر الإصابات لدى العاملين الشواذ وخاصة منهم الاندفاعيون والانفعاليون حيث تنقصهم الخبرة وعدم مطابقة الاهتمامات المهنية والقدرات البدنية والعقلية لمتطلبات العمل.

5-7- المرض والتمارض: ترتبط ظاهرة المرض المهني بكفاءة التنظيم حيث تقل أو تختفي عند تحقيق الكفاءة، وتتجلى العلاقة بين المرض وفقد الدافعية لدى الفئة غير الراضية، وتتمثل أسباب المرض العضوي في نوع العمل وبيئته وظروفه الفيزيائية وسوء الأحوال الصحية وسوء التغذية ونمط التنظيم الاجتماعي في المؤسسة، ومدى تقبل الجماعة للفرد والتكوين الجسمي والنفسي للفرد.

6-7- مشاكل الانضباط: تبرز مشاكل عدم الانضباط عند استياء العاملين من عملهم وقد تكون استجابة لمواقف الإحباط كسلوك موجه لبعض الأفعال الظاهرة ضد البيئة المحيطة وتظهر أشكال الصراع والتعدي في عدم الاكتراث للتعليمات والإخلال بالعمل.

7-7- الإضرابات: من مظاهر استياء العاملين عن وظائفهم ظاهرة الإضرابات وآثاره السلبية على العمل والإدارة والاقتصاد الوطني (بالرابع، 2011، ص ص 146، 141).

7-8- الأمراض النفسية المهنية: من الأرباح التي يجنيها الهستيري من مرضه تلك التعويضات التي تعطى للعمال إثر حوادث العمل، فقد ظهر أنها تطيل فترة النقاهة لديهم بدرجة ملحوظة ومن المعروف أن إصابات الرأس كثيرا ما تؤدي إلى أمراض عصبية، والاضطراب الهستيري قد يعفي العامل من عمل لا يحبه لكن مضطرا إليه، وعصاب الأقدار تبدو الحاجة إلى عقاب النفس على درجة من البروز في بعض اضطراب الشخصية والغرض الرئيسي لهذا العصاب أنه يورط صاحبه في نفس المتاعب والصعوبات بالرغم من جهوده الظاهرة في تجنبها .

7-9- الأمراض السيكوسوماتية المهنية: إنها أمراض نفسية ترجع إلى عوامل نفسية سببها مواقف انفعالية تثيرها ظروف اجتماعية وسببها الظروف الاقتصادية، القلق، البطالة...ومن هذه الأمراض ضغط الدم الجوهري (دويدار، 2007، ص385).

ويرى (بيرد ولبرد) بأن فهم الناس الذين يجدون صعوبة في التوافق أو الذين تكون روحهم المعنوية منخفضة في العمل يقتضي معرفة الأعراض الشخصية الناتجة عن الإحباط لديهم (أبولنيل، 1985، ص 265) .

ومن مظاهر سوء التوافق المهني هي:

- سوء إنتاج العامل من حيث الكيف وقلته من حيث الكم.
- كثرة الحوادث التي يتعرض لها العامل بالإضافة إلى وقوعه في أخطاء فنية كثيرة أثناء عمله.
- إساءة استخدام الآلات والأدوات وكثرة الفاقد من المواد الخام.
- تمارض العامل وكثرة غيابه عن العمل بدون عذر وتنقله من عمل لآخر.
- يبدو على العامل أعراض التكاسل واللامبالاة لكل ما يدور حوله بالمصنع.
- يصبح العامل أكثر شغبا في تعامله مع رؤسائه وزملائه.



- إسراف العامل في الشكوى وتبدو عليه علامات ومظاهر التمرد على اللوائح والتعليمات والرؤساء بالمصنع وعدم الانصياع لذلك.
- السلوك العدواني والتخريبي للعامل وتحريض زملائه في العمل على الشكوى والتمرد ضد اللوائح ونظم العمل (عويضة، 1996، ص 167، 168).

## 8- العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

### 8-1- عوامل حضارية وتكنولوجية:

على الرغم من إيجابيات التقدم الحضاري والتكنولوجي الذي أحدثته في العديد من أوجه حياة الإنسان المعاصر في مجالات عديدة منها الجانب الطبي والعلمي وفي مجال الاتصال والمواصلات وصنع العديد من وسائل الترفيه وتيسير تذليل العديد من الصعوبات في حياة الإنسان، إلا أنها لم تكن بكل هذه الإيجابيات بالنسبة لمن يعمل في المهن للأسباب التالية:

- الإفراط في التخصص حسب نظام تقييم العمل، جعل العامل يشعر بالاغتراب.
- تتطلب بيئات العمل الآن قدرات عقلية عالية لاعتمادها على الحاسب الآلي في تشغيل الآلة مما يترتب قلق مستمر وتهديد دائم للعمل (العطاس، 2009، ص 68).

### 8-2- العوامل الشخصية:

إن تنافر السمات الشخصية ومتطلبات المهنة يؤديان ليس فقط لتعطيل التقدم والنجاح، بل إنما يساعدان على سوء التوافق الفردي والذي يبدو في أشكال مختلفة كالتعاسة والكفاية في العمل والإسراف في ترك العمل والمشكلات الاجتماعية الكبيرة، وينبغي أن يكون واضحاً أنه أحياناً يكون

سوء التوافق المهني عرضا لاضطراب عميق في الشخصية ويمكن أن تتمثل العوامل الشخصية المؤثرة في التوافق المهني فيما يلي:

- **الحالة الصحية:** والتي ترجع إلى أساس فسيولوجي ذلك أن أي خلل في الكيمياء الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها، وهذا الخلل يؤثر في سلوك الفرد وفي استجابته للمواقف المختلفة وكلما كان الخلل كبيرا كان تأثيره عميقا وأوسع مدى إذ يمتد إلى الوظائف النفسية المختلفة وذلك أن التكوين البيولوجي ليس منفصل عن التكوين النفسي بل إنهما يكونان وحدة متكاملة، وذلك لأن الإنسان وحدة جسمية نفسية واجتماعية .

- **الحالة النفسية أو المزاجية:** الاضطرابات النفسية أو الانفعالية، الصراع والقلق والإحباط...

- **السمات الشخصية:** استعداد الفرد للعمل وميوله ورغباته وطموحه، ومستوى اقتداره ومتاعبه الشعورية واللاشعورية (الشافعي، 2002، ص30).

### 8-3- عوامل داخل العمل:

8-3-1- **علاقة العامل بعمله:** إن توجيه الفرد للعمل الذي يتناسب مع قدرته واستعداده وميوله وسماته الشخصية، والذي يحقق له أكبر قدر ممكن من التوافق المهني ليس سهلا كما يعتقد البعض، فقد يؤدي عدم الاختيار السليم وعدم التوجيه المهني إلى ترك العاملين للعمل لعجزهم عن التوافق المهني والذي ربما يترتب عليه فصله من العمل نظرا لانخفاض كفاءته الإنتاجية.

8-3-2- **علاقة العامل بنظام المؤسسة:** العامل عندما يشعر بالأمن والراحة من خلال رضاه عن نظم المؤسسة التي يعمل بها يكون أكثر إنتاجية وتوافقا مع عمله، كما يكون أكثر ولاء لهذه المؤسسة التي يعمل بها وقد تكون الإدارة مصدر تأزم وسبب من أسباب احتدام المشاكل بين العاملين من

خلال ما تصدره من تعليمات ونظم صارمة مما قد يكون سبب رئيسي في عدم توافق العاملين مهنيا وبالتالي انخفاض مستوى الكفاءة الإنتاجية.

8-3-3-علاقة العامل بزملائه: كلما كانت العلاقة حسنة بين العامل وزملائه انعكس على التوافق المهني للعامل، لأن العملية الإنتاجية عملية متعددة الأوجه تعتمد على عدة تخصصات وهناك عمليتان أساسيتان تحددان العلاقة بين العامل وزملائه هي: التعاون والمنافسة، فأكثر المنظمات والمؤسسات تعمل على تشجيع العملية الثنائية لكن الإفراط في هذه العملية قد يكون له نتائج ضارة، حيث أن ذلك يعمل على زيادة الكراهية والعداوات بين العاملين مما يسبب عدم توافق العاملين.

8-3-4- علاقة العامل بظروف عمله الفيزيائية: قد يكون اختيار العامل لعمله ملائما أي أنه مطابق لقدراته واستعداداته وميوله وسماته الشخصية ومع هذا قد يكون العامل غير متوافق وذلك بسبب ظروف البيئة مثل: التهوية، الحرارة، الإضاءة والضوضاء، لأن هذه العوامل قد تؤدي إلى عدم التوافق ويجب على المنظمات أن تولي هذه العوامل اهتماما كبيرا، لكي يشعر العامل أن المؤسسة تهتم به كإنسان لتجنب الآثار السلبية لهذه العوامل.

#### 8-4- عوامل خارج العمل:

لا يحدد مركز الفرد داخل المؤسسة التي يعمل بها ملامح شخصيته فهو عضو من جماعات كثيرة خارج المصنع، ويختلف مركزه من جماعة لأخرى ففي كل جماعة تتأرجح شخصيته بين السيطرة والخضوع، وكل ما يحصل له من مشاكل وصعوبات ينعكس على توافقه في بيئة العمل ومن ثم يتضح أن المشاكل مع الأصدقاء والمشاكل الأسرية تؤثر تأثيرا مباشرا على العامل في عمله سلبيا أو إيجابيا (العطاس، 2009، ص ص 69، 80).

وهناك من يصنف العوامل المسؤولة عن شعور العامل بالرضا أو التوافق المهني:

- عوامل ذاتية: تشمل قدرات الفرد وحالته الصحية والمزاجية وسنه ورغباته وتوقعاته والأمراض والصراعات اللاشعورية التي قد يعاني منها .
- عوامل تخص حياته: ولكنها بعيدة عن عمله كظروفه العائلية، فرص الترقية، نشاطات إتحاد العوامل الثقافية والرياضية والدورات .
- عوامل تخص المهنة: وتشمل الأجور، قدرته على الكسب، مدى ثبات الوظيفة، الإشراف والتدريب، نوع العمل، فرص الترقى، العلاقات الاجتماعية في محيط العمل (حرز الله، 2010، ص ص 20، 21)

### 9- قياس التوافق المهني:

يمكننا قياس التوافق المهني للعامل باستخدام المقاييس التالية:

- مقياس لقياس الرضا الإجمالي عن العمل.
- مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة.
- مقياس للرغبات.
- مقياس لقياس مستوى الطموح.
- بطارية القدرات.
- مقياس للميول.
- مقياس للإنتاجية: Productivity أو الكفاية الإنتاجية: Efficiency.
- مقاييس مقننة للغياب والحوادث والتنقل ومخالفة النظام والشكاوي.

- استبيان عن التاريخ المهني يشمل قائمة بالأعمال التي شغلها الفرد منذ بدء عمله طول الوقت، مع وصف هذه الأعمال ومدة بقائه في كل منها ومستوى كل منها وسبب تركه لكل منها ووسائله في إيجاد العمل، وفترات تعطله .

- محك الملائمة المهنية: Vocational Fitness كما يمكن أن يقارن على أساسه مدى كون العامل مناسباً للعمل من حيث خصائصه واستعداداته وميوله.

ولكي تستخدم المقاييس السابقة لتحديد مدى توافق الفرد المهني فإنه ينبغي أن يسبق ذلك دراسة نظرية وتجريبية لكل مقياس لتقدير الوزن الذي ينبغي إعطائه له داخل بطارية تجمعه وغيره على حسب ما تستقر عليه الدراسة من كفاءة في الدلالة في مدى توافق الفرد المهني (طه، 1983، ص 56، 57).

وثمة مقياسان يستخدمان لقياس الرضا المهني على نطاق واسع و هما:

### 9-1- استبيان منسوتا للرضا المهني: Minnesota Satisfaction Questionnaire .

هو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانب من جوانب المهنة بما في ذلك: كفاءة المشرف، ظروف العمل، فرص التقدم، التعويضات، تنوع الواجبات ومستوى المسؤولية أما مقياس التقدير ذاته فيتراوح بين راض جداً إلى غير راض جداً.

### 9-2- استبانة وصف المهنة: (J.D.I) The job Descriptive Index فهي صيغة مختصرة

للاستبانة منسوتا للرضا المهني وهي تقيس معدلات الرضا وتتمثل في خمسة (05) جوانب (أبعاد) المهنة وهي: المهنة ذاتها، الإشراف، الراتب، الترقية، الزملاء، وضمن كل بعد من هذه الأبعاد الخمسة قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، وعلى العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت كل كلمة أو جملة تصف المهنة أم لا باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو عدم المعرفة ولكل جملة أو كلمة

قيمة رقمية وتوضح مستويات الرضا المهني وفي النهاية يعطينا حاصل جميع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا المهني على كل بعد، ويمكن أيضا جمع القيم الرقمية للأبعاد الخمسة لتعطينا قيمة رقمية عامة لمستوى الرضا المهني العام .

ومنذ أن تم تطوير هذا المقياس في الستينيات من القرن الماضي فقد تم استخدامه على نطاق واسع جدا في مجال بحوث علم النفس الصناعي والتنظيمي، كما أظهر مستويات عالية ومقبولة من الصدق والثبات، كما تم تطويره وإجراء تعديلات عليه تبدل عباراته (ريجيو، حلمي، 1999، ص 270، 271).

كما يمكن الاستدلال على التكيف المهني من عاملي الرضا والإرضاء حيث يتضمن الرضا تقبل العمل بوجه عام وتقبل العامل لظروف بيئة العمل: من إشراف، وزملاء وإدارة العمل وأحوال العمل وساعات العمل والأجر ونوع العمل، أما الإرضاء فيعبر عنه بمدى كفاءة العامل وأهليته وكفايته وبالطريقة التي يقدره بها رؤساؤه وزملائه (أبوالنيل، 2005، ص 322، 323)

## 10- آليات تحقيق التوافق المهني:

قبل التطرق إلى آليات تحقيق التوافق المهني يجب التنويه إلى وجوب البحث في مصادر التوافق المهني أولا والتي يقصد بها تلك الأسباب والعوامل التي تساهم في تحقيق نوع من التوافق المهني للفرد، بالتالي للحصول على التوافق المهني يتطلب جملة من المصادر والتي يمكن تقسيمها إلى:

### 10-1- المصادر التنظيمية - خاصة بالمنظمة: و بدورها تقسم إلى:

ا/ متطلبات شخصية: ومنها: إشباع الحاجات الأولية، المظاهر الجسمية والشخصية، الراحة النفسية و مفهوم الذات، أهداف واقعية، الروح المعنوية، تجنب الملل والروتين.

ب/ متطلبات فيزيولوجية: ومنها: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، المناخ التنظيمي، نظام المؤسسة والآلات .

ج/ متطلبات المهام: وفيها: علاقات العمل، الزملاء والرؤساء، التغيير التكنولوجي، الكفاية في العمل والمسؤولية .

10-2- المصادر العامة: والتي ترتبط بالحياة العامة للفرد و منها:

- وسائل الإعلام، البيئة الخارجية، الحياة العائلية، الصحة النفسية (بوعامر، بحري، 2014، ص ص 241، 242).

كما أنه هناك العديد من طرق وسبل تحقيق وتحسين التوافق المهني وتتمثل هذه الطرق في:

أ- وضع العامل المناسب في المكان المناسب: ولا يتم ذلك إلا عن طريق عمليتي الاختيار المهني والتوجيه المهنيين، إن هذا الأسلوب يسعى منذ نشأته إلى أن يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها حيث يحقق ذاته من خلالها، فضلا عن المزايا والفوائد التي يمكن أن تحصدها الشركات (ياسين، عسكر، الموسوي، 1999، ص ص 21، 22) .

بالتالي نجد ضرورة وضع العامل في العمل المناسب له من حيث قدراته وإمكانياته وميوله وفشلنا في تحقيق ذلك يتسبب عنه ترك الكثيرين لعملهم وانتقالهم لغيره نتيجة فشلهم فيه وما ينتج عن ذلك من تحويل العدوان الناجم عما يصادفه من إحباط متكرر إلى علاقاته مع زملائه ومع المؤسسة نفسها ومع من يحتك بهم بوجه عام بل مع نفسه كذلك، كما انه في حاجة دائمة لإعادة التوافق مع البيئات الجديدة والأعمال الجديدة والظروف الجديدة بالإضافة إلى ما يعود على المؤسسة من نفع كبيران هي أحسنت وضع العامل في المكان المناسب حيث يزيد إنتاج العامل ويحسن توافقه مع العمل (طه، 1983، ص 58) .

ب- **تقوية علاقة العامل بمؤسسته:** فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق المهني للعامل وفي ضوء ما تقدم ينبغي أن يكون لكل مؤسسة إنتاجية وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي يكون من بين أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم وكذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم أو رفضهم للمهنة، فدراسة هذه المتغيرات يمكن أن تساعد على وضع الحلول الوقائية أو العلاجية لمشكلات العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم (ياسين، عسكر، الموسوي، 1999، ص 22) .

فالعامل المتوافق توافقا حسنا مع عمله عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة وعلى المؤسسة أن تقوم بدراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي بالعامل لأن تسوء علاقته بالنظام وهيئاتها الإدارية و تحاول جادة إلى إزالتها (طه، 1983، ص ص 58،59).

ج- **إن ديناميات التوافق النفسي المهني تعتمد على خلق الانسجام بين العامل وعمله:** فالتوافق ذا علاقة دينامية بين العامل وعمله الذي يتضمن (الآلات والظروف الفيزيكية والزملاء والمشرفين...) وإذا أردنا أن نحقق توافقا نفسيا مهنيا للعامل فعلينا تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ولن يتم ذلك إلا من خلال الاحترام المتبادل للطرفين، التمثيل العمالي في مجلس الإدارة أو التمثيل النقابي والمرونة في تطبيق اللوائح في صورة العمل بروح تلك القوانين تمثل الرئيس نموذج سلوكي في تصرفاته بالنسبة للعاملين، فتح أبواب الترقى أمام العاملين أو المساعدة على النمو المهني.

د- **تقوية علاقة العامل بزملائه:** ويعتبر هذا من أهم أبعاد التوافق المهني والنفسي وهذا يوصي بتقوية أجواء العمل من الشللية والمنافسة المذمومة، إن علاقة العامل بزملائه تعتمد على اعتبارين أساسيين هما التعاون والمنافسة (ياسين، عسكر، الموسوي، 1999، ص ص 22،23) .



كما نجد أن طبيعة العمل الصناعي تقتضي دائما تكوين علاقة نفسية بين كل عامل وزملائه وبين المشرف وزملائه في المجال النفسي لكل فرد في جو المؤسسة الصناعية يتضمن غيره من الأفراد وخاصة الزملاء والتفاعل النفسي يبني على علاقة ذات طرفين هما الأخذ والعطاء (طه، 1983، ص60) .

هـ- إن التوافق المهني باختصار يعني تقبل العامل لمهنته: ولن يتقبل العامل المهنة إلا إذا اختار العمل الذي يناسب قدراته ويتفق مع ميوله استعداداته وكذلك سماته الشخصية، وفي ضوء ما تقدم فإنه ينبغي على أصحاب العمل أن يوظفوا مبدأ (الاختيار والتوجيه) حيث أنه يزيد من رضا العامل عن مهنته (ياسين، عسكر، الموسوي، 1999، ص23) .

و- علاقة العامل بظروف العمل: يقصد بظروف العمل الشروط المادية التي يعمل فيها من ضوء وتهوية ورطوبة ونظام تتابع فترات العمل والراحة...فقد يختار العامل اختيارا نفسيا صحيحا فيوضع في المهنة التي تنتابه من حيث الميول والاستعدادات والسمات الانفعالية وقد يدرّب تدريبا ناجحا على استخدام قدراته على أحسن وجه لمصلحته ومصلحة المؤسسة بحيث تتاح له أكبر فرصة ممكنة للتوافق الصحيح مع بيئة العمل ولكن ينبغي فضلا عن ذلك أن تهيأ له أسباب الاحتفاظ بهذا التوافق الصحيح بتوفير الظروف البيئية الطبيعية لدوام هذا التوافق وتحسينه (طه، 1983، ص 61) .

ز- خلق الموائمة بين العامل والآلة: يكفل لنا أمنا صناعيا ونفسيا جيدا كما يعمل على تقوية التوافق المهني، إن تعامل الفرد مع الآلة في المؤسسة يحتاج إلى تدريب جيد حتى يضمن التقليل من الحوادث والإصابات .

ن- إن التوافق المهني للفرد لا يستمد من خلال البيئة الداخلية للعمل فقط إذ أن مؤسسة الإنتاج تتأثر بالمجال الحيوي والوسط الاجتماعي المحيط بهذه المؤسسة، هذا فضلا على أن رضا الفرد عن

الحياة أو عن المهنة تحدده قوى داخل المؤسسة وعوامل اجتماعية أخرى خارج المؤسسة، وبالتالي لابد من حل كافة المشكلات على المستويين الداخلي أو الخارجي للمؤسسة (ياسين، عسكر، الموسوي، 1999، ص 23) .

كما نلاحظ أن العامل ليس عضواً في مؤسسة العمل فحسب بل هو عضو في جماعات كبيرة متعددة الأهداف ووجهات النظر ويختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى اختلافاً كبيراً وهو يحتاج في كل هاته الجماعات إلى درجة كافية من التوافق النفسي حتى يكون مع كل فرد من هذا لعدد الكبير من الأفراد الذين يتعامل معهم علاقات صحية خالية من الشذوذ (طه، 1983 ، ص 63) .

كما أنه لتحقيق التوافق المهني يعرض (ليتازت لقي) ستة (06) مبادئ تعبر عن المتطلبات النفسية للعمال من خلال دراسته التي أجراها وهي:

- أن يكون العمل مرغوباً ومتنوعاً.
- أن يحتوي العمل عملية التعليم المستمر.
- أن يشترك العمال في عملية صنع القرار.
- أن يحتوي العمل على التدعيم الاجتماعي والمعرفة.
- أن ترتبط الحياة المهنية بالحياة الخاصة والاجتماعية للعامل.
- أن يؤدي العمل كمستقبل يريجه العامل .

كما يمكن الحد من المشكلات الناتجة عن سوء توافق العمال بالوسائل التالية:

- إتباع الطرق العلمية في الاختيار والتوجيه والتدريب.
- توفير الأخصائيين للقيام بالخدمات الإرشادية.

- تزويد العمال بالخدمات الاستشارية .
- توفير بيئة مناسبة للعمل. (عويضة،1996، ص ص 166،180).

## خلاصة:

يتبين لنا من خلال معالجة موضوع التوافق المهني أن الحياة المهنية من أهم المجالات التي يجب أن يحقق فيها الفرد قدر عالٍ من التوافق حيث أن التوافق المهني ما هو إلا انعكاس للتوافق النفسي، كما يتعلق برضا الفرد الإجمالي عن العمل والبيئة المهنية بالتالي إشباع رغباته وتلبية حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته .

وأنه لا بد من فهم واسع لمصادر التوافق لدى الموظفين للرفع من مستويات أدائهم وكذا معالجة كافة مصادر سوء التوافق لتمكين العاملين من تحقيق الاتزان والاستقرار الوظيفي في ظل اختلاف المهن وأنماطها في المنظمة الواحدة.

## الفصل الثالث : الدراسات السابقة

تمهيد :

1. الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

1-1.الدراسات المحلية المتعلقة بالثقافة التنظيمية .

1-2.الدراسات العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالتوافق المهني.

1-2.الدراسات المحلية المتعلقة بالتوافق المهني.

2-2.الدراسات العربية المتعلقة بالتوافق المهني .

3. مناقشة الدراسات السابقة .

خلاصة .

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل عرض عدد من الدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الحصول عليها في مجال الدراسة الحالية وفقا لمتغيري الثقافة التنظيمية والتوافق المهني، وقد تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث للدراسات التي أجريت في بيئات محلية أو عربية في كل من محوري الدراسة ثم مناقشة تلك الدراسات.

وسوف يعرض الباحث الدراسات السابقة في ضوء تصنيفين:

**1- دراسات تناولت الثقافة التنظيمية.****2- دراسات تناولت التوافق المهني.**

ووفقا لمحاور الدراسة الحالية ملتزما بالترتيب الزمني داخل التصنيف الواحد، وفيما يلي تفصيلا لذلك:

**1- الدراسات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية: وهي في مجملها دراسات مشابهة:****1-1- الدراسات المحلية:****1-1-1- دراسة بوبكر منصور (2007) المعنونة ب:**

- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا.

رسالة ماجستير منشورة في علم النفس (تخصص العمل والتنظيم) جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

وتهدف الدراسة إلى:

- معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية و سوء السلوك التنظيمي.

- دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية.

- وضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك في ضوء أطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية انطلاقاً من رؤية تحليلية تأخذ بعين الاعتبار البعد النفس الثقافي لسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة.

- معرفة النتائج السلبية لأشكال سوء السلوك المحددة في الدراسة على المستوى العلائقي بين موظفي الإدارة العمومية الجزائرية من جهة ومستوى الاختلال الذي قد يحدث لوظائف العملية الإدارية برمتها من جهة أخرى.

وحاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

### التساؤل العام:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟  
 - ما هو مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟  
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟

وضم مجتمع البحث: (3154) موظفا ينتمون إلى (28) مديرية ولائية وتم اختيار عشرة (10) مديريات ولائية ممثلة.

كما اختار الباحث العينة العشوائية الطبقية حيث تمثل العينة نسبة (33%) المختارة من (10) مديريات أما حجم العينة فقدر ب: (220) موظفا يمثلون نسبة (18.06%) من مجموع العاملين بالمديريات (10) المعنية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي منهجا للدراسة، واعتمد الباحث على الاستمارة الخاصة بالقيم التنظيمية ل:ديف فرانسيس ومايك و ودكوك وتتكون من (60)عبارة وتمثل أربعة أبعاد وهي: إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، مستخدما سلم ليكرت خماسي بالإضافة إلى استمارة سوء السلوك التنظيمي.

أما عن الأساليب الإحصائية المعالجة للبيانات: فقد اختار الباحث في تحليله للبيانات على: النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار ( t.test ) لاختبار دلالة الفروق الإحصائية و معامل الارتباط بيرسون.

#### وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.
- وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي بالنسبة للأبعاد الأربعة المتضمنة التي تم قياسها مع مستويات مرتفعة في بعض أشكال سوء السلوك المرتبطة ببعد تقييد الوقت وتقييد العمل والاندماج في حين سجل مستويات منخفضة في مستوى السلوك التنظيمي بالنسبة لبعد تقييد المنتج.
- بروز فارق واضح بين قيم: العدل، القانون، النظام، الفعالية، المكافئة من جهة وأشكال السلوك التنظيمي: التمرد، تبديد الوقت، الاعتداء، مما يعكس العلاقة بين المتغيرين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة: الفئة المهنية، الأقدمية، الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة حسب متغيرات: الفئة المهنية، و متغير الأقدمية، وعدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس.
- وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.



## 1-1-2- دراسة عباس سمير (2008) المعنونة ب:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام

.L.M.D

دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار كنموذج.

رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة

الجزائر.

وجاءت أهداف الدراسة كآتي :

- توضيح البعد النفسي الاجتماعي للثقافة التنظيمية وانعكاسه على الفرد وفرق العمل والمنظمة.
- الوقوف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها لدى مفردات عينة الدراسة .
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير التي تسطر لتحسين التغيير.
- معرفة مدى ارتباط نماذج الثقافة التنظيمية للموارد البشرية بإستراتيجيات التغيير.
- معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية للموارد البشرية على توجهاتهم نحو إستراتيجيات التغيير.

أما فرضيات الدراسة فجاءت على النحو التالي:

الفرضية العامة الأولى:

توجد علاقة ارتباطيه بين نماذج الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير لدى أساتذة و إداريي جامعة

عنابة.

**الفرضية الفرعية الأولى:**

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج القانوني من الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير لدى أساتذة و إداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج العلمي من الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير لدى أساتذة و إداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج الذاتي من الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير لدى أساتذة و إداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج التكيفي من الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية العامة الثانية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نماذج الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة و إداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الفرعية الأولى:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج القانوني من الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج العلمي من الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج الذاتي من الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**- الفرضية الفرعية الرابعة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج التكيفي من الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية العامة الثالثة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التغيير والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الفرعية الأولى:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التغيير ومدة خدمة أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

## الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التغيير ووظيفة أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

## الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التغيير وتخصصات (كليات) أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما طبق الباحث على مجتمع الدراسة متكون من كل الأساتذة والموظفين الإداريين الدائمين بجامعة باجي مختار (عنابة) وبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (1705) أستاذ وموظف إداري.

كما اختار الباحث العينة العشوائية التناسبية حيث حدد ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة أما حجم العينة فقدر ب: (172) أستاذ وموظف إداري من مجموع الأساتذة والموظفين في جامعة باجي مختار، عنابة.

واعتمد الباحث في جمعه للبيانات على تصميمه لاستمارة مكونة من أربعة (04) أجزاء الجزء الثالث فيها يتعلق بمتغير الثقافة التنظيمية وتضمن نماذج الثقافة التنظيمية وعددها أربعة: نموذج قانوني، نموذج علمي، نموذج ذاتي، نموذج تكيفي و ويتألف المقياس من (32) عبارة تقيس الأبعاد الأربعة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

أما الجزء الرابع فيتعلق بقياس التغيير ويتضمن (48) عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي، واستخدام الأساليب الإحصائية المعالجة للبيانات: استخدم الباحث: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي لتحديد عينة الدراسة ووصف خصائص أفرادها الشخصية والوظيفية وتحديد استجابات الأفراد نحو محاور متغيري الدراسة.

كما استخدم معامل الارتباط بيرسون للوقوف على نوع الارتباط بين متغيري الدراسة ومعتمدا على اختبار (كا<sup>2</sup>) لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية.

أما النتائج المتوصل إليها فجاءت:

#### 1/- نتائج الفرضية العامة الأولى:

- وجود علاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.
- الفرضية الفرعية الأولى:
- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النموذج القانوني من الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير في جامعة عنابة.
- الفرضية الفرعية الثانية:
- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النموذج العلمي من الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.
- الفرضية الفرعية الثالثة:
- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النموذج الذاتي وإستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.
- الفرضية الفرعية الرابعة:
- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النموذج التكيفي وإستراتيجيات التغيير لدى أساتذة و إداريي جامعة عنابة.

## 2/- نتائج الفرضية العامة الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نماذج الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

- نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج القانوني ومدة الخدمة أو لكليات أساتذة وإداريي جامعة عنابة

- نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج القانوني ووظائف أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

- وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج القانوني في تخصصات أساتذة وإداريي جامعة عنابة .

- نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج العلمي ومدة الخدمة لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

- وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج العلمي ووظيفة أفراد العينة.

- وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج العلمي وتخصصات أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج الذاتي ومدة الخدمة لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

- وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج الذاتي ووظائف أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

- وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج الذاتي و تخصصات أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

- وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج التكيفي ومدة خدمة أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

- وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج التكيفي ووظيفة أفراد العينة.

- وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج التكيفي وتخصصات أساتذة إداريي جامعة عنابة.

### 3/- نتائج الفرضية العامة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التغيير والخصائص الشخصية لأساتذة إداريي جامعة عنابة.

- نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التغيير ومدة خدمة أساتذة إداريي جامعة عنابة.

- نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

- وجود فرق دال إحصائياً بين إستراتيجيات التغيير ووظائف أساتذة إداريي جامعة عنابة.

- نتائج الفرضية لفرعية الثالثة:

- وجود فرق دال إحصائياً بين إستراتيجيات التغيير وتخصصات أساتذة إداريي جامعة عنابة.

## 1-2-2- الدراسات العربية: وجاءت في مجملها دراسات مشابهة.

### 1-2-1- دراسة نايف بن سلمان الفالح (2001) المعنونة ب:

#### الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية .

دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية.

رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية

وجاءت أهداف الدراسة كالتالي:

- تحديد مستوى قيم الثقافة التنظيمية في هيئة التحقيق والإدعاء العام .

- تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي هيئة التحقيق والإدعاء العام .

- كشف مدى اختلاف مستويات قيم الثقافة التنظيمية ومستويات الرضا الوظيفي بهيئة التحقيق و الإيداء العام باختلاف الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة .

- معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في هيئة التحقيق والإيداء العام في منطقة الرياض والمنطقة الشرقية .

كما جاءت فرضيات الدراسة:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى العام لإدراك الثقافة التنظيمية والمستوى العام للشعور بالرضا الوظيفي لدى موظفي هيئة التحقيق والإيداء العام ؟

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك كل قيمة من قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى موظفي هيئة التحقيق والإيداء العام ؟

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى العام لإدراك الثقافة التنظيمية ومستوى الشعور بالرضا عن كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي هيئة التحقيق والإيداء العام ؟

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك موظفي هيئة التحقيق والإيداء العام لكل قيمة من قيم الثقافة التنظيمية باختلاف خصائصهم الديمغرافية ؟

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى شعور موظفي هيئة التحقيق والإيداء العام بالرضا عن كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي باختلاف خصائصهم الديمغرافية ؟

وشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي هيئة التحقيق والإيداء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية البالغ عددهم (469) موظفا منهم (312) موظفا بالرياض و(153) موظفا بالمنطقة الشرقية.



كما ضمت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة لهيئة التحقيق والإدعاء العام من موظفين أعضاء بالهيئة ومن موظفين غير أعضاء (إداريين) بالتالي طبق الباحث أسلوب المسح الاجتماعي الشامل على جميع مفردات الدراسة البالغ عددها (469) موظفا.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مطبقا كل من مدخلي المسح الاجتماعي والدراسات الارتباطية، واستخدم الباحث في جمعه للبيانات المتعلقة بالدراسة على استبانتين فالأولى تتعلق باستبانة القيم التنظيمية التي أعدها: ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1990) والتي تتضمن (12) قيمة موزعة على أربعة مجالات إدارية: مجال إدارة الإدارة، مجال إدارة المهمة، مجال إدارة العلاقات ومجال إدارة البيئة وغطت كل قيمة من هذه القيم (05) عبارات معتمدا على سلم ليكرت رباعي بالإضافة إلى استبانة قياس الرضا الوظيفي والتي ضمت (55) عبارة موزعة على (06) أبعاد.

كما اعتمد الباحث على عديد الأدوات الإحصائية لمعالجة البيانات ومنها: النسب المئوية، كما استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون، ومعامل تحديد قيمة الوزن النسبي ومتوسط الوزن النسبي كما استخدم المتوسطات والانحرافات المعيارية، حساب الاختبار التائي (T.test) لاختبار صحة الفروض الخاصة بالفروق بين مستويات إدراك قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الشعور بالرضا الوظيفي، حساب التباين الأحادي (anova) لاختبار صحة الفروض الخاصة بالفروق بين مستويات إدراك قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الشعور بالرضا الوظيفي، استخدام اختبار شففيه (sheffe) .

#### نتائج الدراسة المتوصل إليها:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية بالهيئة مرتفع بصفة عامة في ثلاث مجموعات من القيم التنظيمية تمثل إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة.

- تحتل قيم القوة والتنافس و الدفاع والكفاية والفعالية مراكز متقاربة في ترتيب الأهمية لمنظومة قيم الثقافة التنظيمية بالهيئة.

- إن مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي الهيئة مرتفع بصفة عامة على جميع أبعاد استبانة الرضا الوظيفي .
  - إن شعور منسوبي الهيئة بالرضا عن التفاعل الإداري والاجتماعي وطبيعة العمل أكثر إيجابية من شعورهم بالرضا عن الراتب والانتماء والتقدير واحترام الذات .
  - توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين المستوى العام للثقافة التنظيمية والمستوى العام للرضا الوظيفي و بين قيم الثقافة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي.
- 1-2-2- دراسة محمد بن غالب العوفي(2005) المعنونة ب:**

#### الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض .

رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

وتهدف الدراسة إلى:

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق .
- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.
- الوقوف على مدى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية.
- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.
- كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

وجاءت تساؤلات الدراسة كالآتي:

- التساؤل العام:

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية ؟

- التساؤلات الفرعية:

1- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟

2- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟

3- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف الخصائص الشخصية ؟

4- ما مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟

5- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟

طبق الباحث على جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض يبلغ عددهم (240) موظفا.

وتمثل عينة الدراسة ما نسبته: (79.9%) أي ما يعادل (167) مشاركا، واقتصرت الدراسة على

موظفي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض من الأعضاء بالهيئة والإداريين العاملين.

واستخدم الباحث نوعان من أنواع البحث الوصفي: منهج البحث الوصفي المسحي لتحديد القيم الثقافية السائدة لدى موظفي الهيئة و تحديد مستوى التزامهم التنظيمي.

- منهج البحث الوصفي الارتباطي: لتحديد مدى تأثير البيانات الشخصية على القيم الثقافية السائدة لدى موظفي الهيئة وعلى مستوى التزامهم التنظيمي، وكشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، كما تم استخدام مقياسين لقياس المتغيرات الرئيسية للدراسة، المقياس الأول يتعلق بقياس الثقافة التنظيمية وهي استبانة قيم الثقافة التنظيمية ل: ديف فرانسيس و مايك وودكوك عام 1990، وتتضمن استبانة القيم التنظيمية ثمانية (08) قيم موزعة على ثلاث مجالات إدارية: مجال إدارة الإدارة، مجال إدارة العلاقات، مجال إدارة المهمة، مصممة على مقياس ليكرت الخماسي، وأما المقياس الثاني فيتعلق بالالتزام التنظيمي .

كما اعتمد الباحث في تحليله للبيانات على مجموعة من الأساليب الإحصائية منها:

- التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، اختبار تحليل التباين الأحادي ( one-way anova ) لمعرفة مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئة ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية لموظفي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، معامل الارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

#### النتائج التوصل إليها في الدراسة:

- 1- أن جميع قيم الثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.
- 2- وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي بين القيم المكونة للثقافة والالتزام التنظيمي.
- 3- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

4- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي: العدل والكفاءة و فرق العمل.

5- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية.

6- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

### 1-2-3- دراسة حمد بن فرحان الشاوي (2005) المعنونة ب:

#### الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.

دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

وسعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية.
- تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية المدنيين والعسكريين.
- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.
- تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية و الشخصية.
- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين.

أما تساؤلات الدراسة فجاءت كالاتي:

### التساؤل العام:

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ؟

### التساؤلات الفرعية:

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية ؟

2- ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين؟

3- هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟

4- هل يختلف مستوى الانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية و الشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟

5- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين ؟

شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض من المدنيين و العسكريين بواقع (112) موظفا مدنيا وواقع (103) موظفا عسكريا ليصبح مجتمع الدراسة (215) موظفا.

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة القيم التنظيمية بعد إجرائه لتعديلات عنها حيث تقيس هذه الاستبانة (12) قيمة تنظيمية موزعة على أربعة (04) أبعاد: إدارة

و إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، تقيسها (53) عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي بالإضافة إلى استبانة الانتماء التنظيمي.

كما اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار (t) للفرق بين متوسطين وتحليل التباين الأحادي (anova) واختبار (ف).

### وأظهرت نتائج الدراسة أنه:

- 1- مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.
- 2- مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- 5- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

## 2- الدراسات المتعلقة بمتغير التوافق المهني: وهي في أغلبها دراسات مشابهة.

## 2-1: الدراسات المحلية:

## 2-1-1- دراسة مكناسي محمد (2007) والمغونة ب:

التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية.

دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة.

رسالة ماجستير منشورة في علم النفس (تخصص علم النفس العمل والتنظيم) جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر.

وتهدف الدراسة إلى:

- التعرف على درجة التوافق المهني لدى أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة.
- التعرف على مستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية الناتجة عنها لدى أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة .
- التعرف على العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها لدى أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة .
- التعرف على العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني وبعض المتغيرات الوسيطة: السن، سنوات الخبرة .
- التعرف على العلاقة الموجودة بين مستوى ضغوط العمل وبين المتغيرات الوسيطة: السن وسنوات الخبرة .



كما جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

- توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية و النفسية والسلوكية التي يعاني منها أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة

الفرضية الثانية:

- توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التوافق المهني وكل من متغيري السن والخبرة.

الفرضية الثالثة:

- توجد هناك علاقة ارتباطية بين مستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها وكل من متغيري السن و سنوات الخبرة.

يتألف مجتمع الدراسة من أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة وعددهم (176) عون، وطبق الباحث دراسته الميدانية على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة المقدر عددهم (176) عون مستبعدا الإناث لقلة عددهم حيث يمثلون ما نسبته: (1.13%).

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحث بتصميم استمارة تتكون من ثلاثة أجزاء والجزء الثاني فيها يتعلق بمحور التوافق المهني حيث يشمل (38) عبارة و يمثل (10) أبعاد مصححة وفق مقياس ليكرت خماسي.

واعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة وتحديد استجابات الأفراد نحو محاور الدراسة، كما استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى معامل الارتباط بيرسون .

بالنسبة للنتائج المتوصل إليها في الدراسة جاءت كما يلي:

- هناك علاقة ارتباطيه بين أبعاد التوافق المهني ومتغير ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية و النفسية والسلوكية.
- للتوافق المهني علاقة ارتباط دالة إحصائيا مع كل من العمر وسنوات الخبرة، مما يعني أن درجة التوافق المهني تتأثر بمتغيري العمر وسنوات الخبرة.
- أوضحت الدراسات أنه لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا بمعنى أن مستوى ضغوط العمل لا يتأثر بكل من العمر وسنوات الخبرة.

2-1-2- دراسة بوعطيط سفيان (2007) المعنونة ب:

طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني.

دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل، عنابة.

رسالة ماجستير منشورة في علم النفس (تخصص علم النفس العمل والتنظيم) جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر .

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة محل الدراسة وتوافق عمالها مهنيا
- التعرف على مستوى التوافق المهني لدى العاملين بمركب ميتال ستيل بعنابة.

- معرفة ما إذا التوافق المهني يتأثر بالخصائص الذاتية للعمال.
- التعرف على العلاقة بين نمط الإشراف السائد في المؤسسة محل الدراسة ومستوى التوافق المهني لدى عماله.

وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق لمهني لدى العمال.

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة إيجابية بين نمط الإشراف الغير مباشر والتوافق المهني للعمال.
- 2- توجد علاقة سلبية بين نمط الإشراف المباشر والتوافق لمهني للعمال.
- 3- تؤثر الخصائص الديمغرافية: الجنس، السن، الحالة المدنية ، المستوى التعليمي، الأقدمية للعامل على توافقه مهنيا.

أما مجتمع الدراسة يتكون من (166) عاملا بمصلحة الموارد البشرية بمركب ميتال ستيل عنابة

واختار الباحث العينة العشوائية والتي قدرت ب: (80) عاملا أي ما يعادل (48%) من المجتمع

الأصلي بالإضافة إلى أنه اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

كما استخدم الباحث الاستمارة في جمعه للبيانات حيث تتألف من ثلاثة محاور: المحور الأول: حول

التوافق المهني وتم قياسه باستخدام (30) عبارة بطبيعتها الموجبة حيث تمثل (10) أبعاد واستخدم فيه

الباحث (05) بدائل وفق سلم ليكرت خماسي، والمحور الثاني: يتمحور حول نمط الإشراف المباشر

ويتكون من (09) عبارات، أما المحور الثالث: فيتمحور حول نمط الإشراف غير المباشر ويتألف بدوره من (09) عبارات أيضا بالإضافة إلى اعتماد الباحث على أداة المقابلة.

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: فأعتمد الباحث على النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، اختبار (كا<sup>2</sup>).

#### أما النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

- توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني لدى العمال.
- توجد علاقة إيجابية بين طبيعة الإشراف الغير مباشر والتوافق المهني للعمال.
- توجد علاقة سلبية بين طبيعة الإشراف المباشر والتوافق المهني للعمال.
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية على مستوى التوافق المهني.

#### 2-2-3- دراسة مطاطلة موسى (2010) و المعنونة ب:

##### ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني .

دراسة ميدانية على رجال الحماية المدنية، سكيكدة .

رسالة ماجستير منشورة في علم النفس (تخصص علم النفس العمل والتنظيم) جامعة منتوري قسنطينة الجزائر .

#### وأهداف الدراسة تمحورت حول:

- التعرف على مستويات ضغوط العمل التي يتعرض لها رجال الحماية المدنية .

- التعرف على مستوى التوافق المهني لدى رجال الحماية المدنية .
- معرفة هل لبعض المتغيرات الديمغرافية تأثير على التوافق المهني .

#### وجاءت فرضيات الدراسة:

##### الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين ضغوط العمل والتوافق المهني لدى رجال الحماية المدنية .

##### الفرضيات الفرعية:

- 1- هناك علاقة ارتباطية بين غموض الدور في العمل لدى أفراد الحماية المدنية وتوافقهم المهني .
- 2- هناك علاقة ارتباطية بين عبء الدور في العمل لدى أفراد الحماية المدنية وتوافقهم المهني .
- 3- هناك علاقة ارتباطية بين طبيعة العمل لدى أفراد الحماية المدنية وتوافقهم المهني .
- 4- هناك علاقة ارتباطية بين فرص الترقية لدى أفراد الحماية المدنية وتوافقهم المهني .

##### الفرضيات الصفرية:

- 1- لا يوجد تأثير دال إحصائياً للسن على التوافق المهني لدى رجال الحماية المدنية عند مستوى الدلالة (0.05-0.01)
- 2- لا يوجد تأثير دال إحصائياً للحالة الاجتماعية في التوافق المهني لدى رجال الحماية المدنية عند مستوى الدلالة (0.05-0.01)
- 3- لا يوجد تأثير دال إحصائياً للأقدمية في التوافق المهني لدى رجال الحماية المدنية عند مستوى الدلالة (0.05-0.01)

4- لا يوجد تأثير دال إحصائياً لطبيعة العمل في التوافق المهني لدى رجال الحماية المدنية عند مستوى الدلالة (0.05-0.01)

5- لا يوجد تأثير دال إحصائياً للرتبة على التوافق المهني لدى رجال الحماية المدنية عند مستوى الدلالة (0.05-0.01)

ويتألف مجتمع الدراسة من رجال الحماية المدنية بمدينة سكيكدة (المديرية الولائية والوحدة الرئيسية للتدخل) والمقدر عددهم ب: (319) فردا بين إداريين وأفراد تدخل ميداني.

واختار الباحث العينة الطبقية العشوائية وأخذ نسبة (25%) من المجتمع الأصلي وكان حجم العينة (80) فردا، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي .

كما استخدم الباحث الاستمارة في جمعه للبيانات مصممة ومقسمة إلى ثلاث أجزاء: الجزء الثاني فيها يهدف إلى قياس الضغوط في العمل لدى رجال الحماية المدنية يتكون من (23) بندا وفق أربعة محاور أما الجزء الثالث من الاستمارة فيقيس التوافق المهني ويتكون من (21) بندا ومقسمة بدورها إلى ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: يقيس الرضا عن العمل ويتمثل في البنود من (24) إلى (30) .

- المحور الثاني: يقيس العلاقات الاجتماعية ويتمثل في البنود من (31) إلى (37) .

- المحور الثالث: يقيس الاتزان الانفعالي ويتمثل في البنود من (38) إلى (44) .

وكانت الإجابة على هذه البنود وفق سلم متدرج رباعي .

بالإضافة إلى أنه اعتمد الباحث في تحليله للبيانات إحصائياً على: معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ضغوط العمل والتوافق المهني ولمعرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية على التوافق المهني و لوصف خصائص أفراد المجتمع والعينة والكشف عن استجابات الأفراد نحو محاور الدراسة.

أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها في الدراسة فجاءت على النحو التالي:

بالنسبة للفرضية العامة: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل والتوافق المهني.

- اختبار الفرضيات الفرعية:

أي: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محاور ضغوط العمل: غموض الدور، عبئ الدور، طبيعة العمل وفرص الترقية والتوافق المهني.

أما نتائج الفرضيات الصفرية فجاءت ب:

- عدم وجود تأثير للسن على التوافق المهني لرجال الحماية المدنية.

- عدم وجود تأثير للحالة المدنية على مستوى التوافق المهني لدى رجال الحماية المدنية.

- عدم وجود تأثير للأقدمية بمختلف مستوياته على التوافق المهني لدى رجال الحماية المدنية.

- عدم وجود تأثير لطبيعة العمل الممارس على التوافق المهني لدى رجال الحماية المدنية.

- عدم وجود تأثير للرتبة بمستوياتها: ضباط، صف ضباط، أعوان على مستوى التوافق المهني لدى

رجال الحماية المدنية .

بمعنى أنه: عدم وجود تأثير دال إحصائياً للمتغيرات الشخصية على مستوى التوافق المهني.

## 2-2-4- دراسة بوعطيط سفيان (2012) المعنونة ب:

القيم الشخصية في ظل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني .

أطروحة دكتوراه علوم منشورة في علم النفس (تخصص علم النفس العمل والتنظيم) جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

وجاءت الدراسة تهدف إلى:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم الشخصية: (القيم الدينية، القيم النظرية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم السياسية، القيم الجمالية) ومستوى التوافق المهني لأفراد عينة الدراسة.

- التعرف على دلالة الفروق في درجات القيم الشخصية: (القيم الدينية، القيم النظرية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم السياسية، القيم الجمالية) بين أفراد عينة الدراسة والتي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المذكورة سلفا.

- التعرف على ترتيب القيم الشخصية: (القيم الدينية، القيم النظرية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم السياسية، القيم الجمالية) لدى أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى التوافق المهني المرتفع.

- التعرف على ترتيب القيم الشخصية: (القيم الدينية، القيم النظرية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم السياسية، القيم الجمالية) لدى أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى التوافق المهني المنخفض.

- الكشف عن أي من القيم من خلالها تتحقق أعلى مستوى من التوافق المهني.

- معرفة ما إذا كان التوافق المهني يتأثر بالخصائص الديمغرافية: الجنس، السن، الحالة المدنية الاختصاص، الخبرة .



أما فرضياتها فجاءت على النحو التالي:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين القيم الشخصية والتوافق المهني .

الفرضيات الفرعية:

- 1- / توجد علاقة ايجابية بين القيم الدينية والتوافق المهني .
- 2- / توجد علاقة ايجابية بين القيم النظرية والتوافق المهني .
- 3- / توجد علاقة ايجابية بين القيم الاجتماعية والتوافق المهني .
- 4- / توجد علاقة سلبية بين القيم الاقتصادية والتوافق المهني .
- 5- / توجد علاقة سلبية بين القيم السياسية والتوافق المهني .
- 6- / توجد علاقة سلبية بين القيم الجمالية والتوافق المهني .
- 7- / لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية للفرد: (الجنس، الحالة المدنية، الاختصاص، الخبرة) على القيم الشخصية لديه.

8 - / لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية للفرد: (الجنس، الحالة المدنية، الاختصاص، الخبرة) على مستوى التوافق المهني لديه.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما طبق على مجتمع الدراسة على أساتذة قسم علم النفس والعلوم الاقتصادية بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، وأساتذة العلوم السياسية بجامعة عنابة وقد كان عددهم الإجمالي (235) أستاذا.

وقد قام الباحث باختيار العينة بطريقة عشوائية والتي تكونت هي الأخرى من (80) أستاذا أي بنسبة

(34.04%) .

استخدم الباحث أداة الاستمارة المتمثلة في استبانة القيم، وقسمها الباحث إلى ثلاثة محاور: أما الأول: فيتعلق بالبيانات الشخصية، وأما المحور الثاني: فتعلق بمحور القيم، وأما المحور الثالث: فيتعلق بالتوافق المهني من العبارة، معتمدا على الأبعاد التالية: الرضا عن الاعتراف والتقدير، الرضا عن فرص التقدم والنم، الرضا عن الأنظمة والإجراءات، الرضا عن الإشراف، الرضا عن موائمة ظروف العمل، الرضا عن الجوانب الشخصية والاجتماعية، الرضا عن ضمانات الوظيفة، الرضا على العلاقات مع الرؤساء و الزملاء، الرضا عن مسؤوليات العمل، الرضا عن إنجازات العمل.

بالإضافة إلى استخدام أداة المقابلة، ومستخدم سلم ليكرت الخماسي المتدرج .

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات: النسب المئوية، المتوسط الحسابي و معامل الارتباط بيرسون، الانحراف المعياري، اختبار الدلالة (كا<sup>2</sup>).

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- بالنسبة للتساؤل الأول: جاء ترتيب القيم الشخصية لدى مجموعة أفراد عينة الدراسة وفقا للمتوسطات الحسابية كالتالي:

1- القيم الدينية (38.35)، 2- القيم النظرية (37.79)، 3- القيم الاجتماعية (33.35)، 4- القيم الاقتصادية (28.58)، 5- القيم السياسية (23.51)، 6- القيم الجمالية (9.91) .

- التساؤل الثاني: على الرغم من التقارب الكبير بين متوسطات الموافقة بشدة والموافقة من ناحية ثانية ومتوسطات المعارضة و المعارضة بشدة من ناحية أخرى، إلا أنه يمكننا أن نلخص إلى أن النسبة الغالبة من أفراد عينة الدراسة تعاني من سوء التوافق .

- ما مستوى التوافق المهني لدى مجموعة أفراد عينة الدراسة ؟

## بالنسبة للفرضية العامة:

- يوجد ارتباط موجب بين متغيري الدراسة ورغم أنه ضعيف إلا أنه موجب وجاء ب: (0.17).

## بالنسبة للفرضيات الفرعية فجاءت:

1-/ توجد علاقة ايجابية بين القيم الدينية والتوافق المهني جاء معامل الارتباط ب: (0.18).

2-/ توجد علاقة ايجابية بين القيم النظرية والتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي وجاء معامل الارتباط ب: (0.15).

3-/ توجد علاقة ايجابية بين القيم الاجتماعية والتوافق المهني وجاءت قيمة الارتباط ب: (0.21).

4-/ توجد علاقة موجبة بين القيم الاقتصادية والتوافق المهني وجاءت قيمة الارتباط فيها ب: (0.15)  
بالتالي نرفض الفرضية الجزئية الرابعة .

5-/ توجد علاقة سلبية بين القيم السياسية والتوافق المهني كما جاء معامل الارتباط فيها سالب ب:  
(-0.0005) بالتالي نقبل الفرضية الجزئية الخامسة.

6-/ توجد علاقة سلبية بين القيم الجمالية والتوافق المهني وجاء معامل الارتباط ضعيف لكنه موجب  
بين القيم الجمالية والتوافق المهني وجاء ب: (0.03) بالتالي نقبل الفرضية.

## أما بالنسبة للفرضيات الصفرية:

1-/ لا توجد فروق دالة إحصائية في القيم الشخصية تعزى لمتغير الجنس، الحالة المدنية، الاختصاص  
الأقدمية، نظرا لأن الفرضية غير محققة بالتالي فلا بد من قبول الفرضية البديلة.

2-/ لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير: الجنس، الاختصاص الخبرة  
إذا فهي غير محققة بالتالي رفضت وقبلت الفرضية البديلة، أما بالنسبة لمتغير الحالة المدنية فهي  
محققة.

## 2-2-5- دراسة بن غريبال سعيدة (2015) المعنونة ب:

## الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني.

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر، بسكرة.

رسالة ماجستير منشورة في علم النفس (تخصص علم النفس الاجتماعي) جامعة محمد خيضر، بسكرة  
الجزائر.

## وتهدف الدراسة إلى:

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى أساتذة جامعة محمد خيضر  
بسكرة.

- معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى أساتذة جامعة محمد خيضر، بسكرة في ضوء  
متغيرات: الجنس، التخصص العلمي، الخبرة المهنية.

## كما جاءت فرضيات الدراسة:

## الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين.

## الفرضيات الجزئية:

1/ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين تعزى  
لمتغير الجنس.

2/ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين تعزى  
لمتغير التخصص العلمي.

3/ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

وشمل مجتمع الدراسة جميع الأساتذة الدائمين بجامعة محمد خيضر، بسكرة بجميع رتبهم مقسمين إلى (06) كليات والبالغ عددهم (1198) أستاذا.

كما اشتملت عينة الدراسة على (150) أستاذا من جميع الكليات وتم اختيار العينة العنقودية وبالطريقة العشوائية.

في حين استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث مقياسين في جمعه للبيانات: مقياس متعلق بالذكاء العاطفي ومقياس متعلق بالتوافق المهني من إعداد الباحثة، وفيه حددت خمسة أبعاد هي: طبيعة وظروف العمل، الأجر، العلاقة بالزملاء، العلاقة بالطلبة، الإشراف، الترقية و التطوير و فرص التقدم في العمل، ويتكون المقياس من (38) بندا وسلم استجابة وفق مقياس ليكرت الثلاثي.

وفي معالجة البيانات اعتمدت الباحثة على: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقياس الارتباط بيرسون ومعامل الارتباط سبيرمان براون ومعامل ألفا كرونباخ واختبار (T.test) للتأكد من صدق مقاييس الدراسة .

أما النتائج المتوصل إليها في الدراسة كالاتي:

- يتمتع الأساتذة الجامعيين بمستوى ذكاء عاطفي مرتفع.
- يتمتع الأساتذة الجامعيين بمستوى توافق مهني مرتفع.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي و التوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين تعزى لمتغير: الجنس.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين تعزى لمتغير: التخصص العلمي.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين تعزى لمتغير: الخبرة المهنية.

2-2- الدراسات العربية: وجاءت الدراسات العربية المتعلقة بمتغير التوافق المهني في أغلبها دراسات مشابهة لا غير.

2-2-1- دراسة عبد الله بن علي الشهري (2000) المعنونة ب:

العلاقة بين التوافق المهني وبعض سمات الشخصية لدى موظفي القطاعين الحكومي والخاص في مجال الخدمات الصحية بمدينة الرياض.

رسالة ماجستير منشورة في العلوم الاجتماعية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

وتهدف الدراسة إلى:

- دراسة العلاقة بين التوافق المهني وبعض سمات الشخصية لدى موظفي القطاعين الحكومي و الخاص .

- دراسة الفروق في التوافق المهني بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص تبعا للمتغيرات التالية: الراتب العلاقة مع الزملاء، التكيف مع بيئة العمل، الحراك المهني، ساعات الدوام، الإجازات، مواعيد العمل الإدارة والإشراف.

- التعرف على الفروق في السمات الشخصية التالية: الاتزان الانفعالي، المسؤولية، الدافعية للإنجاز بين القطاعين.

وجاءت فروض الدراسة كآتي:

- توجد علاقة ارتباطية بين محاور التوافق المهني وبعض سمات الشخصية بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور التوافق المهني ممثلة في: الراتب، العلاقة مع الزملاء والتكيف مع بيئة العمل، الحراك المهني، ساعات الدوام، الإجازات، مواعيد العمل، الإدارة والإشراف بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سمات الشخصية التالية: الاتزان الانفعالي، المسؤولية الدافعية للإنجاز بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص.

ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين السعوديين العاملين في القطاع الصحي الحكومي التابع لوزارة الصحة وكذلك القطاع الصحي الخاص في مدينة الرياض، كما اشتملت عينة الدراسة على عدد من الموظفين في القطاعين الخاص والعام المقدر عددهم ب: (518) موظف، كما اتبع الباحث أسلوب العينة العشوائية المنظمة.

أما المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي حيث استخدم الباحث الدراسات الارتباطية المقارنة للتحقق من فروض الدراسة، واعتمد الباحث في جمعه للبيانات على استبيان للتوافق المهني وسمات الشخصية مكون من (84) عبارة بعضها يقيس التوافق المهني والبعض الآخر يقيس سمات الشخصية و تتألف محاور الاستبانة من إحدى عشرة محورا: الراتب، العلاقة مع الزملاء، التكيف مع بيئة العمل الحراك الاجتماعي، ساعات الدوام، الإجازات، مواعيد العمل، الإدارة والإشراف، ومحاور سمات الشخصية هي : الاتزان الانفعالي، تحمل المسؤولية، الدافعية للإنجاز، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي.

واعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية في توصيف العينة معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين التوافق المهني وسمات الشخصية، معامل الثبات ألفا كرو نباخ لثبات المحاور، واختبار (ت) لدلالة الفروق بين عينتين مستقلتين.

### أما النتائج المتوصل إليها في الدراسة فجاءت كالتالي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للتوافق المهني في علاقتها بسمات الشخصية التالية: الاتزان الانفعالي، تحمل المسؤولية، الدافعية للإنجاز لدى موظفي القطاعين الخاص والعام.
- 2- توجد فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية للتوافق المهني بين موظفي القطاعين الحكومي و الخاص لصالح موظفي القطاع الحكومي.
- 3- هناك عدد من المحاور في التوافق المهني غير دالة إحصائياً منها: الراتب، العلاقة بين الزملاء والإجازات بين موظفي القطاعين.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص لصالح موظفي القطاع الحكومي في سمة الاتزان الانفعالي.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سمة تحمل المسؤولية بين موظفي القطاعين الحكومي و الخاص.

### 2-2-2- دراسة عبد الله عبد العزيز السماري (2006) المعنونة ب:

#### التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل في الأجهزة الأمنية.

دراسة مسحية على صف الضباط العاملين بقوات الطوارئ الخاصة.

رسالة ماجستير منشورة في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.



وتهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى التوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة.
- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة.
- التعرف على العلاقة بين مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة.
- التعرف على العلاقة بين مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل والمتغيرات الديمغرافية من جهة: العمر، المؤهل، الرتبة، الخبرة، للعاملين بقوات الطوارئ الخاصة.
- التعرف على العلاقة بين مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل والمتغيرات الديمغرافية من جهة: الحالة الاجتماعية، نوع السكن، ومكان العمل للعاملين بقوات الطوارئ الخاصة.

أما تساؤلات الدراسة فجات كالتالي:

التساؤل العام:

- ما هي العلاقة بين التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بقوات الطوارئ

الخاصة ؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- ما مستوى التوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة ؟
- 2- ما هي العلاقة بين مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة ؟

3- ما هي العلاقة بين كل من مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من جهة المتغيرات

الديمغرافية: العمر، المؤهل، الرتبة، الخبرة للعاملين بقوات الطوارئ الخاصة ؟

4- هل يختلف مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الحالة

الاجتماعية، نوع السكن، مكان العمل، للعاملين بقوات الطوارئ الخاصة ؟

ويتكون مجتمع البحث من صف الضباط العاملين بقوات الطوارئ الخاصة، كما اختار الباحث أخذ

عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتكونة من صف الضباط العاملين بقوات الطوارئ الخاصة في كل

من منطقة الرياض والمنطقة الشرقية والمقدر عددهم ب: (400) عامل.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على استبانة لقياس

مستويات التوافق المهني وضغوط العمل حيث تكونت من محورين: المحور الأول: تناول فيه الباحث

التوافق المهني ويضم (35) عبارة متبعا فيه مقياس ليكرت الخماسي، أما المحور الثاني: فيتعلق بضغوط

العمل ويتألف من (20) عبارة.

بالنسبة للأساليب المعالجة للبيانات: فقد استخدم الباحث التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف

المعياري وكذا النسب المئوية، كما استخدم معامل الارتباط سبيرمان براون لقياس العلاقة بين درجة كل

عبارة من عبارات المحاور: التوافق المهني، ضغوط العمل واستخدام الفرق بين متوسطين ( two

sample-t.test ) لاختبار مدى وجود فرق بين مستويات التوافق المهني وضغوط العمل وكل من مكان

العمل و الحالة الاجتماعية ونوع السكن.

**والنتائج المتوصل إليها في الدراسة:**

- اتضح أن مستوى التوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة أقل من الوسط أن هناك تباينا

واضحا في مستوى الرضا الوظيفي.

- اتضح من النتائج أن مستوى ضغوط العمل في قوات الطوارئ الخاصة في حدود الوسط.
- أوضحت الدراسة أنه هناك علاقة ارتباطيه بين أبعاد التوافق المهني ومتغيرات مصادر ضغوط العمل و أن جميع هذه العلاقات عكسية، وتشير النتائج إلى أن مستوى الرضا عن جوانب العمل المختلفة يرتفع بانخفاض مستوى ضغوط العمل.
- توضح النتائج أن للتوافق المهني علاقة ارتباط دالة إحصائيا مع كل من العمر والرتبة العسكرية وعدد سنوات الخدمة عند مستوى أقل من (01%) ويلاحظ أن جميع هذه العلاقات موجبة أو طردية.
- توضح النتائج أن لضغوط العمل علاقة ارتباط دالة إحصائيا مع كل من العمر وعدد سنوات الخدمة و يلاحظ أن العلاقة بين ضغوط العمل وهذه العلاقات عكسية.
- تبين الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط بين ضغوط العمل وكل من المؤهل العلمي وسنوات الخبرة مما يشير إلى أن مستوى ضغوط العمل لا يتأثر بكل من المؤهل العلمي والخبرة و يتضح ذلك من النتائج إلى وجود فروق في مستوى التوافق المهني بحسب الحالة الاجتماعية.
- يتضح من النتائج إلى وجود فروق في مستوى التوافق المهني بحسب نوع السكن ويشير ذلك إلى أن ملكية المسكن تسهم بشكل إيجابي في مستوى التوافق المهني.
- يتضح من خلال النتائج إلى عدم وجود فرق دال إحصائيا في مستوى التوافق المهني بحسب مكان العمل.
- يتضح من خلال النتائج إلى عدم وجود فرق دال إحصائيا في مستوى التوافق المهني بحسب الحالة الاجتماعية.
- يتضح من خلال النتائج إلى عدم وجود فروق في مستوى ضغوط العمل بحسب نوع السكن.
- يتضح عدم وجود فرق في مستوى ضغوط العمل بحسب مكان العمل.
- يتضح من النتائج إلى وجود فرق في مستوى ضغوط العمل بحسب مكان العمل.

## 2-2-3- دراسة محمد عبيد هاشم الصعب (2009) والمغونة ب:

قيم العمل وعلاقتها بالتوافق المهني.

لدى عينة من المرشدين المدرسين بتعليم الليث والقنفذة.

رسالة ماجستير منشورة في علم النفس، تخصص (توجيه تربوي ومهني) جامعة أم القرى السعودية.

وتهدف الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة بين قيم العمل والتوافق المهني لدى المرشدين في تعليم الليث والقنفذة.
- معرفة الفروق بين المرشدين المدرسين في التوافق المهني.
- التحقق من وجود فروق في التوافق المهني ترجع لمتغيرات: التخصص، مكان العمل، عدد سنوات الخبرة.

وجاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- هل توجد علاقة بين قيم العمل: (الفخر، الاندماجية، الأفضلية، القيمة الاقتصادية، القيمة الاجتماعية السعي للترقي، الدافعية للإنجاز، الانتماء للعمل) والتوافق المهني للمرشدين المدرسين؟
- هل يختلف ترتيب قيم العمل من وجهة نظر المرشدين المدرسين باختلاف المرحلة التعليمية التي يعملون بها؟
- هل توجد فروق بين المرشدين المدرسين في التوافق المهني؟
- هل توجد فروق في قيم العمل لدى المرشدين المدرسين ترجع لمتغيرات: التخصص، مكان العمل سنوات الخبرة؟

- هل توجد فروق في التوافق المهني لدى المرشدين المدرسين ترجع لمتغيرات: التخصص، مكان العمل سنوات الخبرة ؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم المنهج الوصفي المقارن، وشمل مجتمع البحث على جميع المرشدين المدرسين في المدارس الحكومية بتعليم الليث والقنفذة البالغ عددهم (210) مرشدا مدرسيا. وطبق الباحث على عينة من المرشدين المدرسين الذين يعملون بمدارس التعليم العام الحكومية بمدارسه الثلاث: ابتدائي، متوسط، ثانوي، للبنين بمحافظة الليث والقنفذة حيث تم استعادة (162) استمارة و استبعاد (13) منها بالتالي العدد النهائي لعينة البحث: (149) مرشدا مدرسيا.

كما استخدم الباحث مقياسين : الأول: مقياس قيم العمل وأما الثاني: مقياس التوافق المهني واعتمد الباحث في معالجته للبيانات كل من معامل الارتباط لبيرسون، اختبار ( t.test )، المتوسط الحسابي، تحليل التباين أحادي الاتجاه .

#### أما النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات قيم العمل ودرجات التوافق المهني لدى عينة البحث.
- يختلف ترتيب قيم العمل لدى المرشدين المدرسين باختلاف المرحلة التعليمية التي يعملون بها.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات قيم العمل بين المتخصصين وغير المتخصصين من عينة البحث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التوافق المهني لدى عينة البحث بين المتخصصين وغير المتخصصين.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التوافق المهني لدى عينة الدراسة بين المتخصصين و غير المتخصصين بالرغم من اختلاف مكان العمل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التوافق المهني لدى عينة الدراسة بين التخصصين وغير المتخصصين بالرغم من عدد سنوات الخبرة.

### 3- مناقشة الدراسات السابقة:

لوحظ مجموعة ملاحظات أن الدراسات السابقة تتشابه وتختلف في العديد من النقاط هي:

#### 3-1- من حيث الموضوع:

نظرا لقلة الدراسات السابقة المطابقة في موضوع دراستنا جاءت الدراسات في مجملها دراسات مشابهة لا غير، فهناك دراسات تناولت متغير الثقافة التنظيمية وأخرى تناولت متغير التوافق المهني لذا فالدراسة الحالية تختلف في المتغيرات التي تناولتها الدراسة، حيث جمع الباحث بين متغيري الثقافة التنظيمية والتوافق المهني. تتفق بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الميدان المعرفي حيث أن الدراسة الحالية تنتمي إلى مجال علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم فيما تنتمي بعض الدراسات الأخرى إلى مجالات معرفية مختلفة كما تبين في عرض معلومات انجاز كل دراسة، في حين اختلفت في المجال الزمني والمكاني للدراسة بالتالي نوع القطاع أو المؤسسة ميدان الدراسة فمنها من طبق في مؤسسة عمومية جامعة أو إدارة عمومية أو سجن أو مديرية أو مؤسسة عسكرية أو مؤسسة صناعية ذات طابع إنتاجي ومنها من طبق في مؤسسة صحية خدماتية، ومنها من طبقت في مؤسسة خاصة، وجاءت دراسات أخرى لتقارن بين القطاع العمومي والقطاع الخاص في المؤسسة ميدان الدراسة، أما الدراسة الحالية فطبقت في مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع خدماتي.

## 3-2- من حيث الأهداف:

تعددت أهداف الدراسات السابقة وفقا لطبيعة المشكلة المطروحة في البحث ويمكن تقسيم الأهداف إلى أهداف الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية وأهداف الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التوافق المهني.

## بالنسبة لأهداف الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

جاءت في معظمها تهدف إلى الوقوف على مستويات الثقافة التنظيمية وأبعادها لدى عينة الدراسة كما جاء في دراسة بوبكر منصور (2007) ودراسة عباس سمير (2008) ودراسة نايف بن سلمان الفالح (2001) ودراسة حمد فرحان الشاوي (2005) كما هدفت الدراسات السابقة في أغلبها إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ومتغيرات أخرى تابعة مختلفة في حين جاءت أهداف بعض الدراسات الأخرى إلى الوقوف على مستويات الثقافة التنظيمية السائدة والكشف عن مدى اختلاف مستوياتها باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية كما جاء في دراسة عباس سمير (2008) ودراسة نايف بن سلمان الفالح (2001) ودراسة محمد بن غالب العوفي (2005) ودراسة حمد بن فرحان الشاوي (2005).

## أما أهداف الدراسات السابقة المتعلقة بالتوافق المهني فجاءت:

أغلب الدراسات تهدف إلى التعرف على مستويات أو درجات التوافق المهني لدى مفردات عينة الدراسة كما في دراسة مكناسي محمد (2007) ودراسة بوعطيط سفيان (2007) ودراسة مطاطة موسى (2010) ودراسة عبد الله عبد العزيز السماري (2006) وجاء بعضها الآخر يهدف للتعرف على الفروق في مستويات أو درجات التوافق المهني لدى عينة الدراسة تبعا لمتغيرات شخصية ووظيفية كما في دراسة مكناسي محمد (2007) ودراسة بوعطيط سفيان (2007) وجاء بعضها الآخر إلى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني والمتغيرات التابعة الأخرى في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية كدراسة بوعطيط

سفيان(2012) ودراسة بن غربال سعيدة(2015) ودراسة عبد الله عبد العزيز السماري(2006) ودراسة محمد عبيد هاشم الصعب(2009) .

### 3-3- من حيث الفروض:

اختلفت الدراسات السابقة في استخدام الفروض وأنواعها، إلا أنه هناك دراسات سابقة استخدمت التساؤلات دون الفرضيات.

#### - الدراسات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية:

- الدراسات التي استخدمت تساؤلات فقط نذكر دراسة بوبكر منصور(2007) ودراسة محمد بن غالب بن العوفي(2005) ودراسة حمد بن فرحان الشاوي(2005) أما الباقي استخدمت الفرضيات والتي جاءت في مجملها فروض غير موجهة، كما أنه هناك دراسات من استخدمت الفرض الصفري كما في دراسة عباس سمير(2008) ودراسة نايف بن سلمان الفالح(2001).

#### - الدراسات المتعلقة بمتغير التوافق المهني:

جاءت الدراسات متباينة بين من استخدمت التساؤلات فقط دون الفرضيات كما في دراسة عبد الله عبد العزيز السماري(2006) والباقي استخدم الفرضيات وجاءت متباينة بين من استخدم الفروض الموجهة كما في دراسة بن غربال سعيدة(2015) ودراسة بوعطيط سفيان(2007) والباقي جاءت فرضياتها غير موجهة كما في دراسة مكناسي محمد(2007) ودراسة مطاطلة موسى(2010) ودراسة عبد الله بن علي الشهري(2000) كما انه هناك من استخدم الفرض الصفري تماشياً مع طبيعة موضوع وأهداف الدراسة كما جاء في دراسة مطاطلة موسى(2010) كما أن بعض الدراسات استخدمت الفرضيات البديلة كما جاء في دراسة بوعطيط سفيان(2007) ودراسة مكناسي محمد(2007) ودراسة عبد الله بن علي الشهري(2000)، ودراسة محمد عبيد هاشم الصعب(2009)



واستخدم الباحث الفرض غير الموجه في دراسته الحالية لقلّة الدراسات المطابقة سواء في البيئة المحلية أو العربية حيث يرى الباحث استخدام هذا النوع من الفروض في صياغة فروض الدراسة بالإضافة إلى طبيعة وأهداف الموضوع باعتباره يبحث في المستويات السائدة سواء لمتغير الثقافة التنظيمية أو مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة.

### 3-4- بالنسبة للمنهج المستخدم:

#### - الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

تنوعت الأساليب المنهجية في الدراسات السابقة حيث هناك من استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كما جاء في دراسة عباس سمير (2008) ودراسة نايف بن سلمان الفالح (2001) ودراسة حمد بن فرحان الشاوي (2005) وجاءت الدراسات الأخرى مستخدمة المنهج الوصفي الارتباطي نظرا لطبيعة الدراسة وأهدافها كما في دراسة بوبكر منصور (2007) واستخدمت باقي الدراسات المنهج الوصفي المسحي كما في دراسة محمد بن غالب العوفي (2005).

#### - الدراسات المتعلقة بالتوافق المهني:

جاءت معظمها مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي كما في دراسة مكناسي محمد (2007) ودراسة مطاطلة موسى (2010) ودراسة بوعطيط سفيان (2012) ودراسة بن غربال سعيدة (2015) ودراسة عبد الله عبد العزيز السماري (2006) أما دراسة بوعطيط سفيان (2007) فاستخدم فيها المنهج الوصفي، وهناك من استخدم المنهج الوصفي معتمدا على لدراسات الارتباطية المقارنة كما في دراسة عبد الله بن علي الشهري (2000) ودراسة محمد عبيد هاشم الصعب (2009) مستخدما المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج الوصفي المقارن، أما الباحث فيرى استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة.

## 3-5- من حيث العينة:

## - الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

اختلفت الدراسات السابقة في تحديد العينات المختارة وجاءت مختلفة نظرا لاختلاف خصائص العينة المطبقة عليها الدراسة ومجتمعاتها واختلاف المهن و أنماطها كما جاء في دراسة بوبكر منصور (2007) حيث طبق على عينة من الموظفين في الإدارة العمومية واختار العينة العشوائية الطبقية، أما دراسة عباس سمير (2008) فطبق على عينة من الأساتذة والإداريين في الجامعة واختار العينة العشوائية التناسبية، أما باقي الدراسات استخدمت أسلوب المسح الشامل كما في دراسة حمد بن فرحان الشاوي (2005) حيث طبق على عينة من موظفين عسكريين ومدنيين في كلية الملك خالد ودراسة نايف بن سلمان الفالح (2001) طبق على موظفين أعضاء وإداريين في هيئة التحقيق والادعاء العام، ودراسة محمد بن غالب العوفي (2005) وطبق على موظفي هيئة الرقابة والتحقيق من الأعضاء بالهيئة والإداريين العاملين بها، أما حجم العينات المختارة فيتباين بين متوسط وكبير كما جاء متوسط في دراسة عباس سمير ب: (172) أستاذ و موظف إداري، ودراسة محمد بن غالب العوفي (2005) ب: (167) مشاركا، ودراسة حمد بن فرحان الشاوي (2005) ب: (215) موظف، ودراسة بوبكر منصور (2007) ب: (220) موظف، كما أن هناك من اختار الحجم الكبير كما جاء في دراسة نايف بن سلمان الفالح (2001) ب: (469) موظفا.

## - الدراسات المتعلقة بالتوافق المهني:

بدورها اختلفت أنواع العينات فيها كما جاء في دراسة بوعطيط سفيان (2007) فطبق على عينة من عمال بمركب ميتال ستيل بعنابة اختار العينة العشوائية، ودراسة مكناسي محمد (2007) حيث طبق على عينة من أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل واختار العينة العشوائية وكذا دراسة

مطاطلة موسى(2010) وطبق على عينة من رجال الحماية المدنية واختار العينة العشوائية ودراسة بوعطيط سفيان(2012) طبق على أساتذة جامعيين واختار بدوره العينة العشوائية، ودراسة بن غريال سعيدة (2015) على أساتذة بجامعة محمد خيضر، ببسكرة واختارت العينة العنقودية بالطريقة العشوائية، دراسة عبد العزيز السماري(2006) وطبق على عينة من صف الضباط العاملين بقوات الطوارئ الخاصة واختار العينة العشوائية، وهناك من الدراسات من طبقت على عينة من موظفي القطاع الحكومي والخاص في مجال الخدمات الصحية كما في دراسة عبد الله بن علي الشهري(2000) واختار العينة العشوائية المنتظمة، ودراسة محمد عبيد هاشم الصعب(2009) اختار المسح الاجتماعي الشامل لمجتمع البحث بالتالي عينة البحث هي نفسها مجتمع البحث.

أما حجم العينات فجااء بين صغير إلى متوسط كما في دراسة بوعطيط سفيان(2007) ب: (80) فردا، ودراسة مطاطلة موسى(2010) ب (80) أستاذًا، وجاء متوسطًا كما في دراسة محمد عبيد هاشم الصعب(2009) ب: (149) مرشدا مدرسيا، ودراسة بن غريال سعيدة(2015) ب:(150)أستاذًا و دراسة مكناسي محمد(2007) ب: ( 176 ) عون، في حين جاء الحجم كبير كما في دراسة عبد الله بن علي الشهري(2000) ب: (518) موظف، ودراسة عبد الله عبد العزيز السماري(2006) ب:(400) عامل، واختار الباحث العينة العشوائية الطبقية التي تتناسب مع خصائص أفراد عينة الدراسة الحالية وخصائص مجتمع البحث.

### 3-6- أدوات جمع البيانات:

#### - الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

اعتمدت في مجملها على أداة الاستمارة بغرض قياس أبعاد الثقافة التنظيمية كما جاء في دراسة عباس سمير(2008) حيث يقيس نماذج الثقافة التنظيمية، وأما معظم الدراسات الأخرى المتعلقة باستبيان القيم

التنظيمية ل: ديف فرانسيس ومايك وود كوك كما جاء في دراسة بوبكر منصور (2007)، ودراسة محمد بن غالب العوفي (2005)، ودراسة حمد فرحان الشاوي (2005) ودراسة نايف بن سلمان الفالح (2001) وبحسب وجهة نظر الباحث رغم ما تمثله القيم من قاسم مشترك لمفاهيم الثقافة التنظيمية ومكون من مكوناتها، كما أنها مفهوم أساسي لتقييم مواقف وتصرفات العاملين في المنظمات، إلا أنها غير كافية لتغطي كافة مكونات الثقافة ومؤشراتها للتعرف عن الثقافة السائدة ومستوياتها، إضافة إلى أنه يمكن دراستها كمتغير مستقل كما جاء في العديد من الدراسات التي تدرس القيم التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى، لذا فقام الباحث بتصميم استبيان متعلق بالثقافة التنظيمية يشمل كافة عناصر الثقافة التنظيمية بما فيها القيم التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك هناك من استخدم أدوات بحثية أخرى كالملاحظة بالمشاركة كما جاء في دراسة عباس سمير (2008) .

#### - الدراسات المتعلقة بالتوافق المهني:

جاءت أغلب الدراسات المتعلقة بالتوافق المهني معتمدة على الاستبيان في جمع بياناتها حيث تشابهت في أبعاد التوافق المهني المتعلقة بالرضا ومحدداته ولأن الرضا ناتج من نواتج التوافق المهني إلا أنها تباينت من حيث الأبعاد الموجودة في المؤسسات ميدان الدراسة على اختلافها وبحسب اختلاف خصائص العينات المطبقة، كما أنه من الملاحظ أنها اعتمدت على مظهر الرضا دون الإرضاء والذي يتضح من خلال كفاءة وأهلية العامل ويمكن الوقوف عليه من خلال الطريقة التي يقدره بها رؤسائه وزملائه و المؤسسة التي يعمل بها، و يعبر عنها سلبا في صورة التغيب والتأخر عن العمل، كثرة الحوادث، انعدام الاستقرار، ويعبر عنها إيجابيا بتوافق قدرات العامل ومهاراته مع مطالب العمل ومقتضياته، لذا فقد صمم الباحث استبيان متعلق بالتوافق المهني يشمل كافة مؤشرات قياسه وهناك من الدراسات من استخدمت بالإضافة إلى الاستبيان أداة المقابلة كما جاء في دراسة بوعطي سفيان (2007).

## 3-7- من حيث المعالجة الإحصائية:

تتوعدت الأساليب الإحصائية بما يتناسب وطبيعة كل دراسة ومستويات القياس فيها وذلك ما جاء فيما يلي:

## - الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

شملت المعالجات الإحصائية البسيطة في مجملها كالنسب المئوية، المتوسطات، الانحراف المعياري والاختبارات الأكثر تعقيدا مثل معاملات الارتباط حيث هناك من الدراسات من اعتمدت على معامل الارتباط بيرسون كما في الدراسات التي تبحث في العلاقة بين المتغيرات كما جاء في دراسة بوبكر منصور (2007) ودراسة عباس سمير (2008) ودراسة محمد بن غالب العوفي (2005) ودراسة حمد بن فرحان الشاوي (2005) إلا أنها تباينت في استخدام أساليب أخرى كاختبارات دلالة الفروق الإحصائية بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (كا<sup>2</sup>) كما جاء في دراسة عباس سمير (2008) وهناك من اعتمدت على اختبار ( t.test ) كما جاء في دراسة بوبكر منصور (2007) ودراسة محمد بن غالب العوفي (2005) ودراسة حمد بن فرحان الشاوي (2005) ودراسة نايف بن سلمان الفالح (2001) وهناك من استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( anova ) كما جاء في دراسة محمد بن غالب العوفي (2005) ودراسة حمد بن فرحان الشاوي (2005) ودراسة نايف بن سلمان الفالح (2001) واختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائيا بين فئات المتغير كما جاء في دراسة نايف بن سلمان الفالح (2001).

## - الدراسات المتعلقة بالتوافق المهني:

شملت هي الأخرى المعالجات الإحصائية البسيطة كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، بالإضافة إلى الاختبارات الأخرى فهناك من استخدم سبيرمان براون كما جاء في دراسة بن

غريال سعيدة (2015)، ودراسة عبد الله عبد العزيز السماري (2006) بغرض قياس العلاقة بين درجة كل عبارة من عبارات المحاور، وهناك من استخدم معامل الارتباط بيرسون كما جاء في دراسة مكناسي محمد (2007)، ودراسة بوعطيط سفيان (2007)، ودراسة مطاطلة موسى (2010)، ودراسة بوعطيط سفيان (2012)، ودراسة عبد الله بن علي الشهري (2000) وتنوعت الأساليب الإحصائية المعالجة كاختبارات دلالة الفروق فهناك من استخدمت ( t.test ) مثل دراسة بن غريال سعيدة (2015) ودراسة عبد الله عبد العزيز السماري (2006) ودراسة عبد الله بن علي الشهري (2000) ودراسة محمد عبيد هاشم الصعب (2009) وبعض الدراسات السابقة استخدمت اختبار ( كا<sup>2</sup> ) كما في دراسة بوعطيط سفيان (2007) ودراسة بوعطيط سفيان (2012) لاختبار دلالة الفروق لدى مفردات الدراسة.

ولقد استفاد الباحث من تلك المعالجات الإحصائية في كيفية استخدامها في الدراسة الحالية، حيث يستخدم الباحث معامل الارتباط براون للرتب للبحث في طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمدى للتعرف على ترتيب الأبعاد.

## خلاصة:

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة والتي تتمثل في:

- ساهمت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- ساهمت بناء و تحديد الإشكالية المطروحة.
- تحديد متغيرات الدراسة.
- تحديد التساؤلات والفرضيات.
- اختيار منهج الدراسة.
- بناء أداة الدراسة و تتمثل في الاستبانة وتحديد أبعادها.
- كيفية عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها وتوظيفها حسب ما يتناسب مع موضوع دراستنا.

وكذا خصوصية العينة مجال الدراسة الحالية.

لقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عديد النقاط، إلا أنها تختلف معها في نقاط أخرى و يمكن ذكرها فيما يلي:

- عدم وجود دراسات سابقة تناولت موضوع علاقة مستويات الثقافة التنظيمية بمستويات التوافق المهني في المؤسسة ميدان الدراسة.
- أجريت هذه الدراسة على مؤسسة اقتصادية عمومية خدمتية وهي مؤسسة لها خصوصية في تكوينها ووظائفها وطريقة عملها، وهذا ما يؤكد أهمية الدراسة الحالية في تعويض النقص الحاصل في هذين

المجالين

الجانب الميداني



# الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

1. منهج الدراسة .

2. حدود الدراسة .

3. مجتمع الدراسة.

4. عينة الدراسة.

5. أدوات جمع البيانات في الدراسة .

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

خلاصة .

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل توصيفا شاملا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ويتضمن تحديد منهج الدراسة ثم تحديد مجالات الدراسة، ومجتمع الدراسة، ثم حجم العينة، نوعها وطريقة اختيارها، وتقنيات جمع البيانات، وكذا الأساليب الإحصائية المعالجة للبيانات .

**1- منهج الدراسة :**

المنهج هو مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه بالتالي فهو الذي يساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث (زرواتي، 2008 ، ص 176).

إن اختيار منهج البحث يعتبر من أهم مراحل البحث العلمي ويعني يجب إتباعها بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة (سلاطنية، الجيلالي، 2004 ، ص27).

وعليه فالارتباط معناه دراسة العلاقات المحتملة بين حدثين أو أكثر، يتعلق الأمر أساسا بالنظر فيما إذا كان التغيير في حدث ما يصاحبه تغيير في الحدث أو الأحداث الأخرى (بوحفص، 2011، ص 27) .

لذا استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره المنهج المناسب لأغراض الدراسة الحالية الذي يهدف إلى الوقوف على وصف العلاقة وتفسيرها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى النتائج التي تفيد في الفهم الصحيح للدراسة، ولأنه المنهج الذي يراه الطالب الأنسب وموضوع الدراسة الحالية وأهدافها.

## 2- حدود الدراسة:

2-1- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع خدماتي، حيث تم إنشاء مجمع اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم، لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية ميلادها منصوص عليه في القانون: 03/2000 بتاريخ 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات.

- بدأت مؤسسة اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 01 جانفي 2003 ودخلت في عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

- أما عن أهدافها فجاءت من أجل: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمة.

**نشاطاتها :** تتمحور نشاطات المجمع حول :

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة.
- إنشاء واستمرار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- فروع مجمع اتصالات الجزائر:
- فرع اتصالات الجزائر موبيليس: مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عن تغطيتها التي تعدت (98%) من الوطن وكذا عدد زبائنها الذي تعدى (10) ملايين مشترك، كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هو اتصالات الجزائر للانترنت (جواب) مختص في تكنولوجياية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير تدفق عالي من الانترنت، وفرع اتصالات الفضائية المختصة تكنولوجيايات الساتل والأقمار الصناعية.

**هيكلها:** تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في هيكلتها على منطق الشمولية و إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة في البلاد، فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و(12) مديرية إقليمية لكل من: الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة تلمسان، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في(48) ولاية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع(50) مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية تحتوي على وكالات تجارية تقدر ب:(341) وكالة تجارية وطنية ضمن الشبكة التجارية.

والمديرية الولائية لمؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة تحتوي على مديرية مركزية بمقر الولاية وموزعة على(16) فرع على مستوى الولاية، تحتوي على(353) موظف في كافة إقليم الولاية .

**2-2- الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2016/2015 وتم ذلك وفق مرحلتين:

### المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية مدخلا منهجيا للإطار الميداني وتهدف إلى:

- 1- التأكد من شمولية و صلاحية متغيرات الدراسة وقدرتها على القياس الفعلي لهذين المتغيرين.
- 2- ضبط عينة الدراسة النهائية وخصائصها من خلال معرفة المجتمع الأصلي.
- 3- جمع المعطيات من أجل تصميم استبيان الدراسة ومعرفة قدرته على قياس ما صمم أجله، ورأى الباحث قيامه بدراسة استطلاعية أولية بغية طرح بعض الأسئلة المفتوحة المتعلقة بموضوع الدراسة على عينة استطلاعية بمؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة، قصد التعرف على أهم مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و كذا معرفة اتجاهات موظفيها ومدى إيمانهم بها وهو ما ينعكس في صورة توافقه ورضاهم مهنيا.

ومن أبرز التساؤلات المطروحة على الموظفين نذكر:

1- هل توجد ثقافة تنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة؟ ويتضمن هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

1-1 هل هناك إدراك بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة؟

2-1 هل تعمل المؤسسة على ممارسة ثقافة تنظيمية معينة؟

2- ماهي أبرز المكونات الثقافية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟ كما يتضمن هذا التساؤل مجموعة

تساؤلات فرعية هي:

2-1 ماهي أبرز القيم التنظيمية التي تتبناها المؤسسة؟

2-2 ما هي أهم المعتقدات التنظيمية السائدة فيها؟

2-3 هل يلتزم الموظفون بالقوانين واللوائح التنظيمية السارية في المؤسسة؟

2-4 ماذا يشعر الموظفون بشأن ما يتوقعه منهم زملائهم و رؤسائهم؟ وما الذي يتم مكافئته فعليا؟

3- هل الموظفون راضون على ذواتهم المهنية؟

3-1 هل يتوافق الموظفون مع متطلبات المهن التي يشغلونها؟

3-2 هل يتواءم الموظفون مع بيئة العمل المادية و الاجتماعية؟

قام الطالب بمقابلة عينة من الموظفين قصد طرح الأسئلة و الحصول على إجابات ثم تحليل كل ما

توصلنا إليه وفقا للنتائج المتحصل عليها وجاءت:

- توجد ثقافة تنظيمية من خلال عديد المؤشرات السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وفي صورة

ممارسات سلوكية داخل المؤسسة من خلال النظام الداخلي المتوفر فيها.

- هناك عديد المكونات الثقافية في المؤسسة تتمثل في قيم تنظيمية و معتقدات و معايير تنظيمية.
- يهتم الموظفون بالقوانين واللوائح نظرا لطبيعة العمل و خصوصياته .
- يوجد بالمؤسسة كافة الإمكانيات المادية خاصة التكنولوجية وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة ذات طابع تقني.

### المرحلة الثانية: توزيع الاستمارة وجمعها:

وتم ذلك بين شهر أفريل 2016 حتى شهر جوان 2016 حيث تم توزيع (150) استمارة على أنه استعاد الباحث (110) استمارة و تم إلغاء (07) استمارات لأنها لا تتوفر على الشروط السيكومترية؟.

**2-3- الحدود البشرية:** أجريت الدراسة على عينة من الموظفين الدائمين لسنة 2016/2015 بمديرية اتصالات الجزائر، المديرية المركزية لمؤسسة اتصالات الجزائر والوكالات التجارية والتقنية التابعة لها والواقعة ب: سيدي عقبة، أولاد جلال، طولقة، أورلال والتي قدرت ب: (103) موظف.

### 3- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الدائمين بمؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة والمقدر عددهم ب:(353) موظف على اختلاف مستوياتهم الوظيفية: إطار، عون تحكم، عون تنفيذ .

### 4- العينة وطريقة اختيارها:

كان يفترض الباحث القيام باستجابة جميع مفردات مجتمع البحث وفق العينة المخططة بمسح اجتماعي شامل والمقدر ب: (353) موظف، لكن ولصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة تم الاقتصار على عينة فعلية و قدرت ب: (103) مفردة.

واختار الباحث العينة العشوائية الطبقية المتساوية نظرا لتباين مجتمع البحث، حيث يتفاوت عدد الموظفين بالنسبة للمستويات الوظيفية: إطار ب: (131) موظف، عون تحكم ب: (161) موظف، عون تنفيذ ب: (61) موظف .

أما حجم العينة الكلي فقد ب: (103) موظف أي بنسبة تقدر ب: (29%) .

وتم حساب حجم العينة الجزئي حسب كل طبقة من خلال القانون الآتي:

$$\frac{n(N1)}{N}$$

N

وجاء حجم العينة بالنسبة لكل طبقة وفقا للجدول التالي:

جدول رقم(01) يوضح حجم عينة الدراسة وفقا لكل الطبقات:

السحب	حجم العينة	عدد الموظفين	الفئة الوظيفية
38 من 353 موظف	38.22	131	إطار
47 من 353 موظف	46.97	161	عون تحكم
18 من 353 موظف	17.79	61	عون تنفيذ

الجدول أعلاه يوضح تقسيم الطالب مجتمع البحث إلى فئات تم فيها توزيع كل أفراد مجتمع البحث ومن ثم تم

اختيار عينة من كل فئة من الفئات بالتساوي دون النظر إلى حجم أو عدد المفردات في كل فئة .

وجاء توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات كالتالي:

جدول رقم(02) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
68.9%	71	ذكور
31.1%	32	إناث
100%	103	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس حيث أن عدد الذكور جاء ب:(71) موظف أي بنسبة:(68.9%) والباقي إناث وجاء عددهم ب:(32) موظف أي بنسبة (31.1%).

جدول رقم(03) يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
20%	21	أقل من 30 سنة
43.6%	45	من 30 إلى 40 سنة
35.9%	37	من 40 سنة فما فوق
100%	103	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن حيث تبين أن فئة الموظفين الأقل من 30 سنة جاء عددها ب:(21) مفردة وبنسبة (20%) وهي أقل نسبة، في حين جاءت فئة ذوي السن من 30 سنة إلى 40 سنة ب:(45) مفردة أي بنسبة:(43.6%) وهي أكبر نسبة، وتليها فئة أكثر من 40 سنة ب:(37) مفردة وبنسبة (35.9%) مما يعني أن معدل السن بالنسبة للموظفين بالمؤسسة هو متقدم مقارنة بحدثة المؤسسة.



جدول رقم(04) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
41.7%	43	ثانوي
58.3%	60	جامعي
100%	103	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه نسب الحاصلين على المستوى التعليمي وجاء الحاصلين على تكوين جامعي ب:(60) موظف وبنسبة:(58.3%) أعلى من ذوي المستوى الثانوي وجاء عددهم ب:(43) و بنسبة (41.7%) نظرا لما تتطلبه خصوصية المؤسسة ميدان الدراسة خاصة في المجال الإشرافي.

جدول رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب متغير الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
31.3%	32	أقل من 05 سنوات
33%	34	من 05 إلى 10 سنوات
35.9%	37	من 10 سنوات فما فوق
100%	103	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة بحسب الخبرة وجاءت متقاربة فالموظفين ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات جاء عددهم ب:(32)موظف وبنسبة:(31.3%)، وأصحاب الخبرة ما بين 05 سنوات و 10 سنوات عددهم:(34) موظف وبنسبة (33%)، أما الموظفين في إطار العمل لأكثر من 10 سنوات فجاء أكبر نسبيا ب:(37) وبنسبة (35.9%).

جدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
36.9%	38	إطار
45.6%	47	عون تحكم
17.5%	18	عون تنفيذ
100%	103	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الفئة الوظيفية وجاء متباين بالنسبة للإطارات جاء عددهم ب:(38) وبنسبة قدرت ب:(36.9%)، أما أعوان التحكم فجاء أكبر من الفئتين الأخرين ب:(47) عون وبنسبة:(45.6%)، وجاء عدد أعوان التحكم ب:(18) عون وبنسبة (17.5%).

#### 4- أدوات جمع بيانات الدراسة:

##### 4-1- وصف أداة الدراسة:

بعد قيام الباحث بالدراسة الاستطلاعية جاءت مرحلة جمع البيانات حيث قام الباحث بتصميم مقياسين وفقا لطبيعة الدراسة ومدى ملائمة هذه الأداة لجمع البيانات المتعلقة بها، ولهذا الغرض ولقياس الثقافة التنظيمية صمم الباحث استبيان للثقافة التنظيمية ويتكون من (32) عبارة تتضمن محورين: المحور الأول: متعلق ب: محور البيانات الشخصية والوظيفية ويتضمن المتغيرات التالية:- الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الفئة الوظيفية، أما المحور الثاني: متعلق بالثقافة التنظيمية ويتضمن بدوره (04) أبعاد موزعة كالاتي:

جدول رقم(07) يوضح أبعاد استبيان الثقافة التنظيمية وعباراته:

عباراته	البعد
1، 4، 7، 10، 13، 16، 18، 21، 24، 27، 30.	القيم التنظيمية
2، 5، 8، 11، 17، 19، 20، 22، 25، 29، 31.	المعتقدات التنظيمية
3، 6، 9، 14، 26، 32.	المعايير التنظيمية
12، 15، 23، 28.	التوقعات التنظيمية

ومصححة وفق مقياس ليكرت خماسي.

كما صمم الباحث استبيان للتوافق المهني مكون من(40) عبارة بدوره مقسم إلى محورين، الأول متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية ويتضمن أيضا المتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الفئة الوظيفية، أما المحور الثاني فمتعلق ب:التوافق المهني ومتضمن(03) أبعاد وفيها العبارات التالية:

جدول رقم (08) يوضح أبعاد استبيان التوافق المهني وعباراته:

عباراته	البعد
1، 4، 9، 11، 15، 20، 24، 27، 31، 38.	توافق الفرد لذاته
2، 5، 7، 12، 17، 19، 21، 22، 26، 30، 32، 34، 36، 40.	توافق الفرد مع متطلبات العمل
3، 6، 8، 10، 13، 14، 16، 18، 23، 25، 28، 29، 33، 35، 37، 39.	توافق الفرد مع الظروف المادية والاجتماعية

ومصححة وفق مقياس ليكرت خماسي .

جدول رقم (09) يوضح درجة التقدير لاستجابات عينة الدراسة لاستبيان الثقافة التنظيمية:

بالتالي جاءت تقديرات المقياس كالتالي:

درجات استبيان الثقافة التنظيمية	تقدير درجات الاستبيان
32 ← ————— 74	منخفض
75 ← ————— 117	متوسط
118 ← ————— 160	مرتفع

وعليه فإن الدرجة الدنيا تساوي 32، أما القصوى فجاءت تساوي 160.

بعد حساب المدى الكلي للاستجابة على بنود المقياس: وفقا للقانون التالي:

$$. 42.66 = 3 / 128 = 32 - 160$$

جدول رقم (10) يوضح درجة التقدير لاستجابات عينة الدراسة لاستبيان التوافق المهني:

بالتالي جاءت تقديرات المقياس كالتالي:

درجات استبيان التوافق المهني	تقدير درجات الاستبيان
40 ← ————— 93	منخفض
94 ← ————— 147	متوسط
148 ← ————— 200	مرتفع

وعليه فإن الدرجة الدنيا تساوي 40 والدرجة القصوى تساوي 200.

بعد حساب المدى الكلي للاستجابة على بنود المقياس وفقا للقانون التالي:

$$. 53.33 = 3 / 160 = 3 / 40 - 200$$

وتبنى الباحث طريقة ليكرت في تدرج إجابات المقياسين والمحدد ب:(05) بدائل، على أن تمنح البدائل الدرجات التالية:

بدل الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
العبارات الموجبة	5	4	3	2	1
العبارات السالبة	1	2	3	4	5

2-4- الخصائص السيكومترية للمقاييس:

4-2-1- صدق المقياس:

بغرض التأكد من صدق المقياس تم اللجوء إلى الصدق الظاهري أو صدق المحكمين لتقدير صدق بنود المقياسين وتحديد مدى ملائمة ما أعد لقياسه من أهداف، وكذا مدى وضوح عباراته لدى أفراد العينة، فتم الاستعانة بأساتذة ذوي خبرة مختصين في الموضوع وطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق و صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة كما طلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة والمناسبة التي تستخدم في قياس الظاهرة بشكل دقيق (الملحق رقم 02) وجاءت التقديرات كالتالي: 98%.

- أما الصدق الذاتي لاستبيان الثقافة التنظيمية فقد جاء بعد حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية قبل التصحيح 0.958 و يساوي بعد التصحيح: 0.97 بالتالي هي قيمة عالية.

قبل التصحيح	بعد التصحيح
0.95	0.97

كما تم حساب الصدق الذاتي لاستبيان التوافق المهني جاء بعد حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية قبل التصحيح  $\sqrt{0.746}$  ويساوي بعد التصحيح: 0.86 وهي قيمة عالية .

قبل التصحيح	بعد التصحيح
0.74	0.86

وقام الطالب بحساب الصدق البنائي لمقياس الثقافة التنظيمية ومقياس التوافق المهني كما يلي:

- جدول رقم (11) يوضح قيمة الارتباط للأبعاد مع محور الثقافة التنظيمية من خلال الصدق البنائي:

الأبعاد	قيمة ارتباط الأبعاد مع المحور	عند مستوى الدلالة 0.01
القيم التنظيمية	0.94	دالة إحصائية
المعتقدات التنظيمية	0.906	دالة إحصائية
المعايير التنظيمية	0.89	دالة إحصائية
التوقعات التنظيمية	0.68	دالة إحصائية

يمكن قراءة الجدول أعلاه بأن كل أبعاد استبيان الثقافة التنظيمية لها ارتباط كبير مع المحور ككل بالتالي

صدق بنائي عالي.

جدول رقم (12) يشير إلى قيمة الارتباط لأبعاد محور التوافق المهني من خلال الصدق البنائي:

الأبعاد	قيمة ارتباط الأبعاد مع المحور	عند مستوى الدلالة 0.01
توافق الفرد لذاته	0.85	دالة إحصائية
توافق الفرد مع متطلبات العمل	0.79	دالة إحصائية
توافق الفرد مع الظروف المادية والاجتماعية في العمل	0.87	دالة إحصائية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك قيمة ارتباط عالية بين الأبعاد والمحور ككل بالتالي صدق بنائي عالي.

#### 4-2-2- ثبات المقياس:

قام الطالب الباحث بحساب معامل الثبات للمقياس المستخدم للتأكد من إمكانية الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي على عينة الدراسة الاستطلاعية والمكونة من (25) مفردة (موظفين) بطريقة التجزئة النصفية كما هي موضحة في الجدول التالي المتعلق بثبات المقياسين:

جدول رقم (13) يوضح قيمة معامل الثبات والطريقة المستخدمة لاستبيان الثقافة التنظيمية:

الطريقة	معامل الثبات
ألفاكرونباخ	0.95
التجزئة النصفية	0.97

جدول رقم (14) يبين قيمة معامل الثبات والطريقة المستخدمة لاستبيان التوافق المهني:

معامل الثبات	الطريقة
0.83	ألفاكرونباخ
0.85	التجزئة النصفية

#### 3-4- الملاحظة:

ساعدت الملاحظة على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالموظفين في المؤسسة و بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم وأسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة حيث أثارت فيهم مشاعر الاستحسان من جهة ومشاعر الإحباط من جهة أخرى.

#### 4-4- المقابلة:

كما استخدم الباحث المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات اللازمة حول الموضوع وذلك لتفسير بعض العبارات وفهمها لبعض الموظفين، إضافة إلى مجموعة المقابلات مع المشرفين في المؤسسة لمعرفة الظروف التي يعملون بها .

#### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss v22 ) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الوصفية لوصف خصائص أفراد العينة واستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك بهدف تحديد مستوى الإجابة عليها من قبل أفراد العينة، بالإضافة لاستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية من اختبارات إحصائية بغرض التحقق من صحة فرضيات الدراسة والإجابة عليها، وفيما يلي أهم الأساليب الوصفية الإحصائية التي تم استخدامها والتي تتمثل في:



- التكرارات والنسب المئوية: التي تم استخدامها بشكل أساسي في وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل سبيرمان براون لقياس الثبات بطريقة التجزئة النصفية .
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس الثبات في بيانات أداة الدراسة .
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد و محاور الدراسة.
- الانحرافات المعيارية: للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي إلى جانب المحاور الرئيسية.
- معامل الارتباط سبيرمان للرتب: وتم استخدامه في اختبار وجود علاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

### خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل عرض لمجمل الإجراءات المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة بدءا المنهج المتبع ثم حدود الدراسة، ومجتمع البحث وعينته وأدوات جمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

## الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة

تمهيد:

1. عرض و تحليل نتائج التساؤل الأول .
2. عرض و تحليل نتائج التساؤل الثاني .
3. عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضية العامة .
4. عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.
5. عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية .
6. عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة .
7. عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة .

خلاصة .

## تمهيد:

يستعرض هذا الفصل عرض وتحليل البيانات والوقوف على أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بيانات الدراسة.

## 1. عرض وتحليل نتائج التساؤل الأول: القائل ب: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسة

اتصالات الجزائر، فرع بسكرة؟

جدول رقم(15) يوضح مستوى الثقافة التنظيمية السائد لدى أفراد عينة الدراسة:

التقدير	منخفض	متوسط	مرتفع
عدد الموظفين	02	82	19
النسبة المئوية	%01.94	%79.61	%18.45

يشير الجدول أعلاه إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائد من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية وجاءت أغلبية الإجابات في المستوى المتوسط وفقا لحدود المدى التي تم حسابها سلفا، بالتالي جاء المستوى المتوسط أولا بعدد: (82) موظف وبنسبة: (79.61 %)، ثم جاء المستوى المرتفع ثانيا بعدد: (19) موظف وبنسبة (18.45%) وجاء المستوى المنخفض أخيرا بعدد (02) موظف وبنسبة (01.94%) ما يبين أن أغلبية أفراد العينة منسجمين مع الثقافة التنظيمية ومكوناتها من قيم و معتقدات ومعايير وتوقعات تنظيمية سائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة، ومتقبلين لما يدور في المؤسسة من ممارسات وسلوكيات داخل التنظيم.

2. عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني: القائل ب: ما مستوى التوافق المهني السائد لدى موظفي

مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة ؟

جدول رقم(16) يبين مستوى التوافق المهني السائد لدى عينة الدراسة:

التقدير	منخفض	متوسط	مرتفع
عدد الموظفين	04	59	40
النسبة المئوية	%03.88	%57.28	%38.20

يتبين من خلال الجدول أعلاه مستويات التوافق المهني السائدة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس التوافق المهني وجاءت متوسطة وفق حدود المدى، بالتالي جاء المستوى المتوسط أولاً بعدد: (59) موظف و بنسبة: (%57.28) كما جاء ترتيب المستوى المرتفع ثانياً بعدد: (40) موظف وبنسبة: (%38.20) أما المستوى المنخفض فجاء أخيراً بعدد (04) موظف وبنسبة: (%03.88) ما يشير إلى أن أغلبية الموظفين متوافقين مع ما يتوفر في المؤسسة ميدان الدراسة من متطلبات العمل وراضون بالظروف المادية والاجتماعية في العمل بالتالي متوافقين مع ذواتهم المهنية إلى حد مقبول.

جدول رقم (17) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد القيم التنظيمية:

الترتيب البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	رقم البند	البعد
			تماما	تماما	تماما	تماما	تماما			
08	1.186	3.54	06	17	19	37	24	تتعامل المؤسسة مع موظفيها على أساس المساواة	01	القيم التنظيمية
01	1.01	3.90	04	07	13	50	29	كافة الموظفين مسؤولون أمام الإدارة	02	
05	1.126	3.56	05	16	19	42	21	يهتم الموظفون بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام	03	
06	1.14	3.427	06	19	20	41	17	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية في المؤسسة	04	
03	1.05	3.757	04	11	15	49	24	العبرة في إنجاز العمل و ليس في الوقت المستغرق	05	
09	1.199	3.33	08	21	20	37	17	يخضع الموظفون لعملية تقييم الأداء في المؤسسة	06	
10	1.21	3.446	08	17	20	37	21	تمنح المؤسسة قدرا كبيرا من الاحترام لموظفيها	07	
07	1.147	3.378	08	17	20	44	14	يدير الموظفون الوقت بشكل مرضي	08	
04	1.09	3.64	04	14	20	42	23	يعمل الموظفون على إيقان العمل الموكل إليهم	09	
02	1.016	3.747	04	09	18	50	22	يوجد احترام متبادل بين الموظفين داخل المؤسسة	10	
11	1.23	3.23	12	17	24	35	15	يقيم الموظفون بحسب أدائهم	11	
		3.53								

من خلال الجدول أعلاه المتعلق ببعد القيم التنظيمية والمتضمن (11) عبارة والذي يوضح استجابات الأفراد حول عبارات البعد، وبالنظر إلى متوسطات وانحرافات عبارات هذا البعد والتي تراوحت بين (3.23 إلى 3.90) و(1.01 إلى 1.23) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط الكلي لعبارات هذا البعد (3.53) ووفقا للمدى الذي حدده الباحث فإن درجة القيم التنظيمية لدى الموظفين كانت متوسطة ويلاحظ تقارب في استجابات لأفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات هذا البعد وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

بالنسبة لنتائج العبارة الثانية رقم 02: - كافة الموظفين مسؤولون أمام الإدارة .

تشير على أنه أجاب ما يعادل (50) من عينة الدراسة بالموافقة على أن موظفي المؤسسة مسؤولون أمام الإدارة، في حين أنه (29) من الموظفين موافقين تماما على أنهم يدركون حجم مسؤولياتهم في المؤسسة أما (13) منهم محايدون حول محتوى العبارة وجاء (07) من الموظفين يرون أنهم لا يراعون حجم المسؤولية بالتالي غير موافقين مع ما تمليه العبارة و(04) موظفين غير موافقين تماما مع وجود المسؤولية بالمؤسسة، وقدر المتوسط الحسابي للعبارة ب: 3.90 وانحرافها المعياري ب: 1.01 وهي قيمة متوسطة مقارنة بالمدى، كما جاءت هذه العبارة في الرتبة الأولى في ترتيب عبارات البعد.

#### بالنسبة لنتائج العبارة العاشرة :- يوجد احترام متبادل بين الموظفين داخل المؤسسة .

توضح بأن (50) من الموظفين عبروا موافقين مع أن الاحترام السائد بين أفراد العينة و(22) موافقين تماما بأنهم يجدون في الاحترام بين الموظفين داخل المؤسسة، في حين جاء (18) من الأفراد العينة محايدين لما أدلت به العبارة و(09) منهم غير موافقين مع وجود الاحترام، كما أن (04) من الموظفين غير موافقين تماما مع قيمة الاحترام ووجودها في المؤسسة ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة : 3.747 وتقترب قيمته من الانحراف المعياري حيث يساوي: 1.016 ما يدل على عدم تشتت إجابات الموظفين وتأتي هاته العبارة في الرتبة الثانية ضمن عبارات البعد

#### بالنسبة لنتائج العبارة الخامسة: - العبرة في انجاز العمل و ليس في الوقت المستغرق.

ويتضح على أنه (49) من المجيبين عبروا على أنهم موافقين على أن المهم هو انجاز المهام و(24) منهم موافقين تماما، في حين جاء (15) من الموظفين محايدين في الإجابة عن العبارة، أما (11) منهم فهم غير موافقين على أنهم مع ما جاءت به العبارة و(04) من أفراد العينة غير موافقين تماما وجاء متوسط العبارة ب: 3.757 وانحرافها المعياري ب: 1.05 وهي قيمة متوسطة بالتالي كان ترتيبها الثالث ضمن عبارات البعد

أما العبارات التي احتلت المراتب الثلاث الأخيرة فهي :

نتائج العبارة السادسة : - يخضع الموظفون لعملية تقييم الأداء في المؤسسة .

وتشير إلى أنه (37) من استجابات الموظفين جاءت موافقة مع خضوع الموظفين لتقييم أدائهم و(17) منهم موافقين تماما مع هاته القيمة وكذا (20) جاؤوا محايدين للقيمة نفسها و(21) غير موافقين مع أنهم خاضعين لتقييم الأداء، كما أنه (08) منهم غير موافقين تماما وجاء المتوسط الحسابي للعبارة مقدر ب:3.33، أما انحرافها المعياري فيقدر ب: 1.199 وجاء ترتيبها التاسع .

#### نتائج العبارة العاشرة : - تمنح المؤسسة قدرا كبيرا من الاحترام لموظفيها .

وجاء (37) من الموظفين موافقين مع ما تمنحه المؤسسة من احترام كبير لموظفيها (21) منهم موافقين تماما مع الاحترام و(20) محايدين و(17) غير موافقين و(08) غير موافقين تماما مع محتوى العبارة، وجاء متوسطها الحسابي ب:3.446، بينما جاء انحرافه المعياري ب:1.21 ورتبت العبارة في الرتبة العاشرة .

#### نتائج العبارة الحادي عشرة :- يقيم الموظفون بحسب أدائهم .

جاءت استجابات الموظفين حول العبارة موضحة لما سبق ب:(35) من أفراد العينة موافقين مع أن الموظفين يقيمون بحسب أدائهم المهني و(15) متوافقين تماما مع التقييم المهني و(24) محايدين، فيحين جاء (17) منهم غير موافقين بوجود تقييم واضح للموظفين من طرف المؤسسة و(12) غير موافقين تماما وجاء متوسطها الحسابي ب: 3.23 وانحرافها المعياري ب: 1.23 وقد رتبت في الرتبة العاشرة والأخيرة.

جدول رقم(18) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد المعتقدات التنظيمية :

الترتيب البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبرة	رقم البند	البعد
			تماما	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
02	1.069	3.60	03	16	21	42	21	يعتقد الموظفون أن المهام واضحة	01	المعتقدات التنظيمية
04	1.09	3.57	06	12	20	47	18	تتفرد المؤسسة باتخاذ قراراتها	02	
01	0.985	4.00	02	08	13	44	36	طبيعة العمل تتطلب المساهمة الجماعية للموظفين	03	
07	1.128	3.63	06	14	13	49	21	يتم نقل المعلومات داخل المؤسسة وفقا للتسلسل الوظيفي	04	
09	1.149	3.17	06	28	25	30	14	لا يوجد في المؤسسة وصف وظيفي واضح	05	
08	1.13	3.32	08	16	28	37	14	يعتقد الموظفون بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات	06	
06	1.109	3.55	07	12	18	49	17	يشارك الموظفون في العمل بصورة جماعية	07	
04	1.09	3.50	05	19	12	53	14	تتيح المؤسسة حرية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة	08	
11	1.30	3.15	12	25	20	27	19	تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات	09	
03	1.07	3.28	05	19	35	30	14	يعتقد الموظفون بعدم وجود تنسيق بين الوحدات الإدارية	10	
10	1.19	3.407	07	20	19	38	19	لا يتعاون الموظفون في انجاز العمل	11	
		3.47								

يتبين من الجدول أعلاه والمتضمن (11) عبارة تتعلق ببعد المعتقدات التنظيمية السائدة في المؤسسة موضحة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة فيه، ومتوسطات كل البنود مع انحرافها المعياري وكذا ترتيبها مع باقي العبارات بالنسبة للبعد، فجاءت متوسطات وانحرافات عبارات البعد بين (3.15 و 4.00) و (0.985 و 1.19) وفقا لمقياس التدرج الخماسي المتبع في الدراسة الميدانية، كما جاء المتوسط الكلي لعبارات البعد ب: (3.47) ومقارنة بحدود المدى فهي متوسطة.



وجاءت أعلى ثلاث قيم لعبارات البعد على النحو التالي:

**نتائج العبارة الثالثة : - طبيعة العمل تتطلب المساهمة الجماعية للموظفين .**

وجاءت استجابات الأفراد حول العبارة كما يلي:(44) من أفراد العينة متفقون حول ديناميكية العمل

الجماعي داخل المؤسسة و(36) من الموظفين موافقون تماما مع العبارة، في حين جاء (13) موظف

محايدين في الإجابة، و(08) غير موافقين على ذلك و(02) غير موافقين تماما مع تعاون الموظفين في

انجاز العمل وجاءت العبارة بمتوسط حسابي قدر ب:4.00 وانحراف معياري ب: 0.985 ورتبت في الرتبة

الأولى في المدى الذي وضعه الباحث فهي قيمة عالية.

**نتائج العبارة الأولى :- يعتقد الموظفين أن المهام واضحة .**

وجاءت استجابات الأفراد حول العبارة ب:

(42) من الموظفين يدلون بموافقتهم حول وضوح المهام المتاحة و(21) منهم موافقون تماما مع وضوح

المهام داخل المؤسسة و(21) محايدين و(16) من أفراد العينة يرون أنهم غير موافقون مع العبارة و(03)

غير موافقون تماما فيم يخص المهام ووضوحها، بالتالي جاء متوسط العبارة ب:3.60 وانحراف معياري

ب:1.06 وهي قيمة عالية ورتبت ثانيا.

**نتائج العبارة العاشرة : - يعتقد الموظفين بوجود تنسيق بين الوحدات الإدارية .**

كما جاءت استجابات الأفراد حول العبارة كالتالي:

(30) من الموظفين يعتقدون بالتنسيق بين الوحدات الإدارية و(14) موافقين تماما مع محتواها و(35)

محايدين في الإجابة و(19) منهم غير موافقين و(05) غير موافقين تماما معها، وجاء متوسطها يقدر ب:

3.28 وانحرافها المعياري ب:1.07 ، بالتالي فهي قيمة عالية وجاء ترتيبها ثالثا.

كما جاءت أقل ثلاث قيم لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية على النحو التالي:

العبارة الخامسة :- لا يوجد في المؤسسة وصف وظيفي واضح .

واستجاب(30) من الموظفين على أنهم موافقين بعدم وجود وصف وظيفي واضح، كما أنه (14) من الموظفين موافقين تماما مع العبارة بعدم وجود توصيف وظيفي واضح داخل التنظيم و(25) محايدين مع معها و(28) غير موافقين بالتالي يعتقدون بأن مناصب العمل ومهامها واضحة و(06) غير موافقين تماما في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة ب:3.17 وانحرافه المعياري ب: 1.149، ويلاحظ أن العبارة سلبية وقيمتها منخفضة رتبت ثامنا.

العبارة الحادية عشر:- لا يتعاون الموظفون في انجاز العمل .

وجاءت استجابات الموظفين ب(30) من أفراد العينة يرون أنهم غير متعاونين في انجاز العمل و(14) منهم موافقين تماما مع العبارة، في حين جاء(35) منهم محايدين و(28) يرون بأن هناك تعاون في انجاز العمل بين الموظفين، وأدلى(06) منهم بأنهم غير موافقين تماما مع العبارة ،فجاء متوسطها الحسابي ب: 3.407 وانحرافها ب: 1.19 والملاحظ أنها قيمة منخفضة والاستجابات المحايدة احتلت القيم الأكبر في الاستجابات وجاءت في الترتيب التاسع .

العبارة التاسعة : - تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات .

وجاءت الاستجابات كالتالي:

(27) من أفراد العينة استجابوا على أنهم موافقون في أنهم يشاركون في صناعة القرار مع المؤسسة، و(19) موافقون تماما مع المشاركة، أما(20) جاءت استجاباتهم محايدة و(25) من الموظفين يرون عدم إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات و(12) منهم غير موافقين تماما مع محتوى العبارة، في حين جاء متوسط العبارة ب: 3.15 وانحرافها ب: 1.30 بالتالي احتلت الرتبة العاشرة والأخيرة.

جدول رقم(19) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد المعايير التنظيمية:

ترتيب البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	رقم البند	البعد
			تماما	التأثير	التأثير	التأثير	التأثير			
04	1.038	3.737	06	06	18	52	21	توفر المؤسسة القوانين لضمان الحقوق الوظيفية للموظفين	01	المعايير التنظيمية
06	1.108	3.56	04	16	23	38	22	يدرك الموظفون طبيعة القوانين المعمول بها في المؤسسة	02	
03	1.005	3.57	03	13	26	44	17	تتسم الإجراءات التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة بالوضوح	03	
05	1.06	3.417	07	12	27	45	12	توفر الإجراءات المتبعة مناخ مناسب لتنفيذ مهام الموظفين	04	
02	0.956	3.708	04	08	18	57	16	يمتثل الموظفون لقوانين المؤسسة	05	
01	0.93	3.796	03	08	15	58	19	يلتزم الموظفون بإجراءات العمل السارية في المؤسسة	06	
		3.62								

يشير الجدول أعلاه إلى استجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المعايير التنظيمية الذي يتضمن (06)

عبارات ومتوسطاتها الحسابية وكذا انحرافات المعيارية ورتبة كل عبارة بالنسبة للبعد والمتوسط الكلي للبعد

ككل فجاءت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد تنحصر ما بين (3.417 و 3.796) وانحرافات المعيارية

بين: (0.93 و 1.108) كما جاء المتوسط الكلي للبعد يقدر ب: (3.62).

وجاء ترتيب أعلى ثلاث قيم لعبارات بعد المعايير التنظيمية على النحو التالي:

العبارة السادسة : - يلتزم الموظفون بإجراءات العمل السارية في المؤسسة .

و جاءت استجابات أفراد العينة كالتالي:

(58) من الموظفين موافقون مع التزامهم بالإجراءات السارية داخل التنظيم و(19) موافقون تماما مع أن

الموظفين ممتثلين للإجراءات السارية داخل المؤسسة و(15) محايدون و(08) غير موافقين مع التزامهم نحو

إجراءات العمل و(03) غير موافقين تماما و جاء متوسط العبارة يقدر ب: 3.796 وانحرافها المعياري ب: 0.93 وترتيب العبارة أولا .

**العبارة الخامسة : - يمثل الموظفون لقوانين المؤسسة .**

وجاءت استجابات أفراد العينة:(57) من الموظفين يرون أنهم يمثلون للقوانين بالمؤسسة و(16) موافقون تماما مع امتثال الموظفين للقوانين السائدة في المؤسسة، أما(18) منهم محايدون و(08) غير موافقين مع محتوى العبارة، أما(04) غير موافقين تماما مع العبارة نفسها وجاء متوسط العبارة ب: 3.708 وجاء انحرافها المعياري ب: 0.956، أما ترتيب العبارة فهو ثانيا .

**العبارة الثالثة : - تتسم الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة بالوضوح .**

واستجابت عينة الدراسة ب:(44) من الموظفين موافقين مع وضوح الإجراءات التنظيمية بالمؤسسة و(17) منهم موافقين تماما، و(26) محايدون و(13) من أفراد العينة غير موافقين مع وضوح الإجراءات فيما جاء(03) منهم غير موافقين تماما وجاء متوسط العبارة ب: 3.57 وانحرافها المعياري ب: 1.005 رتبت العبارة في الترتيب الثالث .

**أما ترتيب القيم الثلاث المنخفضة لعبارات البعد جاءت على النحو التالي:**

**العبارة الأولى : - تطبق المؤسسة القوانين لضمان الحقوق الوظيفية .**

استجاب(52) موظف بأنهم موافقين مع وجود قوانين تحمي حقوقهم الوظيفية و(21) موظف موافقين تماما مع سريان القوانين بالمؤسسة و(18) محايدون في الإجابة و(06) غير موافقين و(06) غير موافقين تماما لوجود قوانين مطبقة تضمن الحقوق الوظيفية بالمؤسسة وجاء متوسط العبارة ب: 3.737 كما جاء انحرافها المعياري ب: 1.038 وترتيب العبارة رابعا.

العبارة الرابعة : - توفر الإجراءات المتبعة مناخ مناسب لتنفيذ مهام الموظفين .

جاء (45) من أفراد العينة موافقين مع ملائمة المناخ السائد لتنفيذ المهام الوظيفية و(12) موافقين تماما مع ما تمليه العبارة، و(27) جاؤوا محايدين و(12) من أفراد العينة غير موافقين مع وجود مناخ مساعد لأداء المهام الوظيفية و(07) منهم غير موافقين تماما وجاءت بمتوسط حسابي قدره: 3.417 وانحراف معياري قدر ب: 1.06 وجاء ترتيب العبارة في الرتبة الخامسة .

العبارة الثانية : - يدرك الموظفون طبيعة القوانين المعمول بها في المؤسسة .

وأدلى (38) من الموظفين بأنهم مدركين لطبيعة القوانين المعمول بها في المؤسسة و(22) مدركين تماما للقوانين المطبقة في المؤسسة و جاء (23) منهم محايدين، كما جاء (16) من أفراد العينة غير موافقين مع إدراكهم للقوانين المعمول بها في المؤسسة و(04) غير موافقين تماما، في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة ب: 3.56 وانحرافها المعياري ب: 1.108 ورتبت العبارة في الترتيب السادس .

## جدول رقم (20) يشير إلى استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التوقعات التنظيمية :

ترتيب البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير	غير	محايد	موافق	موافق	العبارة	رتبة البند	البعد
			موافق	موافق			تماما			
04	1.12	3.388	07	16	25	40	15	يتوقع الموظفون من الإدارة مراعاة الجهود المبذولة	01	التوقعات التنظيمية
01	0.986	3.708	04	09	18	54	18	تتوقع المؤسسة بذل موظفيها الجهود اللازمة	02	
03	1.086	3.679	06	10	16	50	21	توفر المؤسسة الأمن الوظيفي داخل بيئة العمل	03	
02	1.077	3.27	04	25	25	37	12	تسعى المؤسسة لتلبية ما يتوقعه موظفيها	04	
		3.50								

يتبين من الجدول أعلاه والمتضمن (04) عبارات تتعلق ببعد التوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسة موضحة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة فيه ومتوسطات كل البنود مع انحرافها المعياري وكذا ترتيبها مع باقي العبارات بالنسبة للبعد، فجاءت متوسطاتها تنحصر بين (3.27 و 3.708) وانحرافاتها بين (0.986 و 1.12)، أما المتوسط الكلي فجاء يقدر ب: (3.50).

أما عن ترتيب استجابات الموظفين لأعلى قيمتين لعبارات بعد التوقعات التنظيمية هي:

العبارة الثانية : - تتوقع المؤسسة بذل موظفيها الجهود اللازمة .

وجاءت استجابات أفراد العينة على النحو التالي:

جاء (54) من الموظفين يرون بأنهم يبذلون قصارى جهودهم في العمل و(18) موافقون تماما مع محتوى العبارة و(18) محايدون و(09) غير موافقين مع ما تتوقعه المؤسسة من الموظفين في بذل الجهود اللازمة، (04) غير موافقين تماما وجاء المتوسط الحسابي للعبارة ب: 3.708 وانحرافها المعياري ب: 0.986 بالتالي فهي قيمة عالية بالنسبة للمدى الذي حدده الباحث و جاءت في الرتبة الأولى .

العبارة الرابعة : - تسعى المؤسسة لتلبية ما يتوقعه موظفيها .

واستجاب (37) موظف بأنهم يرون بذل الجهود من طرف المؤسسة لتحقيق ما يطلبه موظفيها، و(12) موظف موافقون تماما مع العبارة، في حين جاء (25) منهم محايدين و(25) من أفراد العينة غير موافقين مع سعي المؤسسة لتلبية ما يتوقعه موظفوها وجاءت استجابات (04) من الموظفين على أنهم غير موافقين تماما مع ما تمليه العبارة وقدر متوسطها الحسابي ب: 3.27 أما انحرافها المعياري ب: 1.077 وكان ترتيب العبارة الرتبة الثانية .

وجاءت أقل قيمتين لعبارة البعد التوقعات التنظيمية كالتالي:

**العبارة الثالثة : - توفر المؤسسة الأمن الوظيفي في بيئة العمل .**

حيث جاءت استجابات أفراد العينة ب:

(50) من الموظفين موافقون مع توفر الأمن الوظيفي في بيئة العمل و(21) منهم موافقون تماما مع العبارة، في حين جاء (16) موظف محايدين و(10) موظفين غير موافقين مع وجود الأمن الوظيفي، أما (06) غير موافقين تماما مع وجود الأمن الوظيفي داخل وخارج المؤسسة، بالتالي جاء متوسطها الحسابي ب: 3.679 و بانحراف معياري قدر ب: 1.086، بالتالي فهي قيمة منخفضة وأما ترتيبها الثالث .

**العبارة الأولى : - يتوقع الموظفون من الإدارة مراعاة الجهود المبذولة .**

كما كانت استجابات أفراد العينة كالتالي:

حيث استجاب (40) موظف بأنهم موافقون مع توقعاتهم تجاه الإدارة مراعاة ما يبذله موظفوها من جهود، (15) موافقون تماما مع مراعاة المؤسسة لمجهودات الموظفين و(25) منهم محايدين كما أدلى (16) منهم بأنهم غير موافقين مع مراعاة الإدارة لتلك الجهود و(06) غير موافقين تماما مع فحوى العبارة، في حين جاء المتوسط الحسابي للعبارة ب: 3.388 وانحرافها المعياري ب: 1.12 بالتالي جاءت القيمة منخفضة، أما ترتيبها الرابع والأخير .

## جدول رقم(21) يبين استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد توافق الفرد لذاته :

ترتيب البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبرة	البعد	توافق الفرد لذاته
			تماما	ر	ر	ر	ر			
08	1.186	3.699	07	12	14	42	28	مهنتي الحالية تشبع لي حاجاتي	01	توافق الفرد لذاته
07	1.09	3.65	05	12	19	45	22	أشعر بأهمية أهدافي من خلال ممارسة العمل	02	
06	1.073	3.466	03	22	17	46	15	أشعر بالأمن النفسي في ممارسة المهنة	03	
02	0.96	3.805	02	09	20	48	24	أشعر بأن عملي يطور في قدراتي الشخصية	04	
03	0.98	3.88	01	09	23	38	32	أطمح الوصول لدرجات أعلى في المؤسسة	05	
09	1.21	3.126	12	20	27	31	13	أشعر بأن وظيفتي لا تغطي احتياجاتي	06	
10	1.215	3.33	09	20	19	38	17	أشعر بأنني أحقق طموحي الوظيفي في هذه المهنة	07	
05	1.03	3.679	03	11	25	41	23	أشعر بأنني أثبت ذاتي في هذا العمل	08	
01	0.938	3.96	01	09	14	48	31	أشعر بالثقة في النفس من خلال ممارستي مهنتي	09	
03	0.98	3.767	05	05	19	54	20	أشعر بأنني منجز في عملي	10	
		3.63								

يتبين من الجدول أعلاه و المتضمن (10) عبارات تتعلق ببعد توافق الفرد لذاته السائدة في المؤسسة موضحة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة فيه ومتوسطات كل البنود مع انحرافها المعياري وكذا ترتيبها مع باقي العبارات بالنسبة للبعد وانحصرت قيم متوسطاته ما بين: (3.12 و 3.96) والانحرافات المعيارية ما بين: (0.938 و 1.215)، كما جاء المتوسط الكلي مقدر ب: (3.63).

أما ترتيب أعلى ثلاث قيم التي استجاب عليها أفراد العينة فجاءت على النحو التالي:



### العبارة التاسعة :- أشعر بالثقة بالنفس من خلال ممارستي مهنتي .

احتلت العبارة الترتيب الأول نظرا لاستجابات أفراد العينة والتي جاءت على النحو التالي: عبر(48) من الموظفين بأنهم يشعرون بالثقة في النفس من خلال ممارسة المهنة، و(31)منهم موافقون تماما مع العبارة و (14) من الموظفين محايدين، أما(09)موظفين فهم لا يشعرون بالثقة في النفس في ممارسهم للمهنة، و(01) موظف واحد عبر بأنه غير موافق تماما بالتالي لا يشعر بالثقة في النفس أثناء ممارسة المهنة وقدر متوسط العبارة ب: 3.96 وانحرافها المعياري ب: 0.938 واحتلت الترتيب الأول .

### العبارة الرابعة : - أشعر بأن عملي يطور في قدراتي الشخصية .

عبر(48) من الموظفين بأن العمل الحالي يطور في قدراتهم الشخصية،و(24) يرون قدراتهم الشخصية تتطور مع العمل الحالي وجاء(20) منهم محايدين في الإجابة، أما(09) فهم غير موافقون مع العبارة، و (02) موظفين اثنين غير موافقين تماما مع مساهمة العمل في تطوير قدراتهم في العمل وجاء المتوسط الحسابي للعبارة ب: 3.805،أما انحرافها المعياري فقدر ب: 0.96 وترتيب العبارة الثاني ضمن عبارات البعد .

### العبارة الخامسة :- أطمح إلى الوصول لدرجات أعلى في المؤسسة .

أدلى (38) من الموظفين بأنهم يطمحون في الوصول لأعلى المراتب الوظيفية بالمؤسسة، و(32) من أفراد العينة موافقون تماما مع هذه العبارة وجاءت(23) محايدة وعبر(09) منهم بأنهم غير طموحين وظيفيا للوصول إلى مراتب عليا بالمؤسسة وجاء موظف واحد(01) بأنه غير موافق تماما، في حين جاء متوسط العبارة ب: 3.88 وجاء انحرافها ب: 0.98 ورتبت في الترتيب الثالث .

كما جاء ترتيب أقل ثلاث قيم من خلال استجابات أفراد العينة كما يلي :

**العبارة الأولى : - مهنتي الحالية تشبع لي حاجاتي .**

جاءت استجابات العبارة ب:(42) موظف يرون بأن المهنة الحالية تشبع من حاجاتهم وأن (28) موافقون تماما مع أن المهنة الحالية تلبى رغباتهم و(14) منهم جاءت استجاباتهم محايدة و(12) يرون أن المهنة التي يشغلونها لا تشبع من حاجاتهم و(07) من الموظفين غير موافقين تماما مع العبارة وجاء متوسط العبارة ب: 3.699 وانحرافه ب: 1.186 وجاءت في الترتيب الثامن .

**العبارة السادسة :- أشعر بأن وظيفتي لا تغطي احتياجاتي .**

عبر (21) من الموظفين بأنهم موافقون مع أن الوظيفة لا تغطي كامل احتياجاتهم، و(13) منهم يرون بأن الوظيفة غير كافية لتغطية احتياجاتهم وجاء (27) من أفراد العينة محايدين، في حين جاء (20) آخرين يرون إمكانية أن تغطي الوظيفة احتياجات الموظفين و(12) غير موافقين تماما مع عدم تغطية المهنة الحالية لحاجات الموظفين وجاءت العبارة بمتوسط حسابي قدر ب: 3.126 وانحراف معياري قدر ب: 1.21، أما ترتيبها التاسع .

**العبارة السابعة : - أشعر بأنني أحقق طموحي الوظيفي في هذه المهنة .**

جاءت استجابات (38) من أفراد العينة بأنهم موافقون تماما في أن المهنة تحقق من طموحهم الوظيفي، (17) من الموظفين موافقون تماما بأنهم يحققون طموحهم الوظيفي، أما (19) منهم فهم محايدون، في حين (20) من الموظفين غير موافقين مع هذا الطموح الوظيفي و(09) غير موافقين تماما مع العبارة، أما المتوسط الحسابي للعبارة فقدر ب: 3.33 وانحرافها المعياري ب: 1.215، وجاء ترتيبها العاشر والأخير ضمن بعد توافق الفرد مع ذاته .

جدول رقم (22) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد توافق الفرد مع متطلبات العمل:

ترتيب البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبرة	رقم البند	البعد
			تماما	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
01	1.057	3.63	05	13	14	54	17	حجم مهامي مرضي بالنسبة لي	01	توافق الفرد مع متطلبات العمل
05	1.148	3.61	05	16	17	41	24	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية مناسبة لتحسين الأداء	02	
12	1.28	2.427	29	34	16	15	09	أفكر في عملي كوظيفة مؤقتة	03	
02	1.117	3.07	09	26	23	38	07	لا توجد فرص للترقية في العمل	04	
03	1.135	2.747	13	36	25	22	07	أشعر بالاغتراب المهني	05	
04	1.14	3.59	04	19	15	42	23	أقوم بأعمال كثيرة في وظيفتي	06	
07	1.21	3.56	08	14	17	40	24	يتيح لي عملي تعلم مهارات جديدة	07	
14	1.30	3.02	17	22	17	35	12	لا توفر المؤسسة فرص تدريب في المؤسسة	08	
08	1.215	3.116	12	21	26	31	13	أشعر بأن جهودي لا تناسب مهام العمل	09	
09	1.237	3.087	13	23	21	34	12	أشعر بأن عملي لا يناسب مؤهلاتي	10	
06	1.15	3.456	09	11	24	42	17	يتم تدريبي وفقا لاحتياجاتي الوظيفية	11	
10	1.26	3.31	10	18	27	26	22	توجد فرص ضئيلة للترقية في المؤسسة	12	
13	1.296	2.54	28	27	21	18	09	أنا دائم البحث عن فرصة عمل من نوع آخر	13	
11	1.27	3.25	14	12	30	28	19	تتيح المؤسسة فرص الترقية لذوي الأداء الجيد	14	
		3.17								

يبين من الجدول أعلاه و المتضمن (14) عبارة تتعلق ببعد توافق الفرد مع متطلبات العمل موضحة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة فيه ومتوسطات كل البنود مع انحرافها المعياري وكذا ترتيبها مع باقي العبارات بالنسبة للبعد وانحصرت المتوسطات بالنسبة لعبارات البعد بين (2.427 و 3.63) والانحرافات المعيارية جاءت بين (1.057 و 1.30) ومتوسط كلي قدر ب: (3.17) .

وجاء ترتيب أعلى قيم لعبارات هذا البعد حسب استجابات أفراد العينة كما هو مبين فيما يلي:

**العبارة الأولى :** - حجم مهامى مرضى بالنسبة لي .

عبر (54) من الموظفين بأنهم راضون عن حجم المهام و(17)منهم بأنهم راضون تماما مع حجم المهام و(17) من الموظفين كانوا محايدين، أما (13) من أفراد العينة فهم غير راضين على حجم المهام، في حين (05) منهم غير موافقين تماما مع محتوى العبارة ، جاء المتوسط الحسابي ب: 3.63 والانحراف المعياري ب: 1.057، أما ترتيبها فجاء أول .

**العبارة الرابعة :-** لا توجد فرص للترقية في العمل .

جاء ترتيب العبارة في الترتيب الثاني ضمن عبارات البعد حيث عبر (38) من الموظفين بأنهم موافقون مع عدم وجود فرص ترقية في العمل و(07) موافقون تماما مع أنه لا توجد فرص للترقية في العمل و(23) جاؤوا محايدين و(26) منهم يرون أنهم غير موافقون مع عدم وجود فرص للترقية في المؤسسة بل العكس و (09) غير موافقين تماما مع محتوى العبارة، كما أن متوسط العبارة جاء ب: 3.07 و انحرافها المعياري ب: 1.117 .

**العبارة الخامسة :** - أشعر بالاعتراب المهني .

جاءت استجابات الموظفين بأن(22) منهم موافقون مع شعورهم بالاعتراب المهني، وأدلى(07) من عينة الدراسة بأنهم موافقون تماما بأنهم يشعرون بالاعتراب و(25) محايدين عن الإجابة، أما(36) منهم فهم غير موافقون بأنهم مغتربين مهنيًا في المؤسسة و(13) غير موافقون تماما مع العبارة، أما المتوسط الحسابي: 3.747 والانحراف المعياري ب: 1.135 وجاء ترتيب العبارة ثالثا .

أما العبارات التي جاء ترتيبها الأقل في البعد فهي:

## العبارة الثالثة : - أفكر في عملي كوظيفة مؤقتة .

أدلى أفراد العينة ومنهم (15) يفكرون في وظيفة بديلة و(09) منهم موافقين تماما في أنهم يفكرون في العمل الحالي كوظيفة مؤقتة، كما جاءت (16) من الموظفين محايدين في الإجابة و يرى(34) من الموظفين بأنهم غير موافقين بالتفكير في العمل كوظيفة مؤقتة و(29) من الموظفين غير موافقين تماما مع العبارة، و متوسطها الحسابي جاء يقدر ب: 2.427 أما انحرافها 1.28 وترتيب العبارة جاء الثاني عشر.

## العبارة الثالثة عشر : - أنا دائم البحث عن فرصة عمل من نوع آخر .

جاء ترتيب العبارة في الترتيب الثالث عشر وهذه العبارة تكمل ما قبلها وجاء(18) موظف موافقون مع أنهم دائمي البحث عن فرصة عمل من نوع آخر و(09) منهم موافقون تماما مع العبارة، أما(21) من أفراد العينة محايدون، في حين(27) من الموظفين غير موافقين مع بحثهم لعمل من نوع آخر فهم راضون بالعمل الحالي و(28) فهم غير موافقون تماما مع محتوى العبارة، أما متوسطها الحسابي فهو: 2.54 وانحرافها المعياري ب: 1.296 .

## العبارة الثامنة : - لا توفر المؤسسة فرص تدريب في المؤسسة .

هي عبارة سلبية جاءت استجابات مفرداتها على النحو التالي:(35) موظف مع أن المؤسسة لا توفر فرص تدريب و(12) منهم موافقون تماما مع عدم توفير المؤسسة لفرص التدريب و(17) منهم محايدون، و(22) يرون أن المؤسسة توفر فرص التدريب، أما(17) موظف فهم غير موافقون تماما مع فحوى العبارة، أما المتوسط الحسابي فقدر ب: 3.02، أما انحرافها المعياري فجاء ب: 1.30 وترتيب العبارة جاء الرابع عشر.

جدول رقم (23) يبين استجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد توافق الفرد مع الظروف المادية والاجتماعية للعمل.

الترتيب البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد	موافق		العبارة	رقم البند	البيانات
			غير تماما	غير تماما		موافق تماما	موافق تماما			
14	1.255	3.398	11	17	13	44	18	01	أشعر بأن الراتب يتناسب مع مهام العمل	توافق الفرد مع الظروف المادية و الاجتماعية لبنية العمل
06	1.17	3.23	07	27	17	39	13	02	توفر المؤسسة المتطلبات الوظيفية لتحسين ظروف العمل	
15	1.26	3.23	13	17	22	35	16	03	أشعر بأن العمل الذي أقوم به لا يحظى بالتقدير	
16	1.288	2.78	17	35	16	23	12	04	علاقتي مع بعض الزملاء يسودها التوتر و القلق	
02	1.04	3.33	05	20	23	46	09	05	يدعم المشرفون الموظفين في العمل	
03	1.069	3.95	03	10	13	40	37	06	أحترم زملائي بالعمل	
10	1.18	3.145	11	21	24	36	11	07	لا أتقاضى أجرا عادلا مقرنة بعملتي	
04	1.12	3.378	06	19	23	40	15	08	أشعر بالرضا في طريقة تعامل الإدارة مع موظفيها	
06	1.17	3.135	10	23	24	35	11	09	أحصل على قدر كاف من التحفيز	
11	1.20	3.456	07	18	21	35	22	10	ظروف العمل التكييف الإضاءة المكتب .مرضية بالنسبة لي	
09	1.179	3.00	09	32	24	26	12	11	توجد الكثير ن النزاعات في العمل	
06	1.17	3.359	10	14	22	43	14	12	الراتب الذي أتحصل عليه لا يغطي احتياجاتي	
01	1.016	3.87	03	09	15	47	29	13	أشعر بالرضا عن علاقتي بزملائي	
12	1.208	2.97	11	31	23	26	12	14	لا يتيح الرؤساء للموظفين المبادرة بإبداء قدراتهم	
13	1.237	3.087	10	29	21	28	15	15	لا أشعر بملائمة ظروف العمل لأداء مرضي	
05	1.166	2.796	13	32	32	15	11	16	لا يوجد مزايا إضافية في وظيفتي	
		3.25								

يتبين من الجدول أعلاه والمتضمن (16) عبارة تتعلق ببعد توافق الفرد مع الظروف المادية والاجتماعية للعمل السائدة في المؤسسة موضحة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة فيه ومتوسطات كل البنود مع انحرافها المعياري وكذا ترتيبها مع باقي العبارات بالنسبة للبعد وجاءت متوسطات العبارات ما بين(2.78 و3.95) كما جاءت الانحرافات المعيارية ما بين:(1.01 و1.28) والمتوسط الكلي ب: (3.25).

جاء ترتيب أعلى ثلاث قيم بالنسبة لهذا البعد على النحو التالي:

**العبرة الثالثة عشرة :** - أشعر بالرضا عن علاقاتي مع زملائي .

ولقد جاءت استجابات أفراد العينة:

أجاب (47) من الموظفين بأنهم يشعرون بالرضا عن علاقاتهم بزملائهم و(29) من أفراد العينة موافقون

تماما مع العبرة وجاء (15) منهم محايدون في الإجابة و(09) من الموظفين عبروا بأنهم غير راضين عن

علاقاتهم مع زملائهم في العمل و(03) غير موافقين تماما مع الشعور بالرضا وجاء متوسط العبرة

ب:3.87، أما انحرافها المعياري جاء ب:1.016 واحتلت العبرة الرتبة الأولى .

**العبرة الخامسة :- يدعم المشرفين الموظفين في العمل .**

وجاءت استجابات أفراد العينة ب:(46) من الموظفين يرون دعم المشرفين لهم في العمل، و(09) منهم

عبروا بأنهم موافقون تماما مع هذا الدعم وجاء(23) من أفراد العينة محايدون، في حين جاء (20) من

الموظفين مدليين بعدم دعم المشرفين لهم في العمل و(05) غير موافقين تماما مع الدعم، أما المتوسط

الحسابي للعبرة فهو:3.33 وانحرافها المعياري ب: 1.04 و جاء ترتيب العبرة الثاني ضمن عبارات البعد.

**العبرة السادسة : - أحترم زملائي بالعمل .**

جاءت هذه العبرة في الترتيب الثالث حيث أجاب أفراد العينة ب:(40) منهم باحترامهم لزملائهم في العمل

وجاء(37) من الموظفين موافقون تماما في وجود الاحترام بين الزملاء في العمل، في حين(13) منهم

محايدون في الإجابة، أما(10) من الموظفين هم غير موافقين مع وجود الاحترام و(03) غير موافقين تماما،

أما متوسط العبرة فيقدر ب:3.95، انحرافها المعياري: 1.069.

وجاء ترتيب أقل ثلاث قيم بالنسبة لهذا البعد كالتالي:

**العبارة الأولى : - أشعر بأن الراتب يتناسب مع مهام العمل .**

جاءت استجابات الموظفين ب(44) منهم عبروا بأنهم يرون تناسب الراتب مع مهام العمل و(18) من أفراد العينة يرون أنهم موافقون تماما مع محتوى العبارة و(13) منهم جاءت استجاباتهم محايدة، في حين (17) من الموظفين مع عدم تناسب الراتب مع المهام و(11) منهم غير موافقين تماما مع العبارة وجاء المتوسط الحسابي للعبارة ب: 3.398 وانحرافها المعياري ب: 1.255 ورتبت العبارة في الترتيب الرابع عشر.

**العبارة الثالثة : - أشعر بأن العمل الذي أقوم به لا يحظى بالتقدير .**

عبر (35) من الموظفين عن موافقتهم بأن العمل الذي يقومون به لا يحظى بالتقدير، و(16) عبروا بأنهم موافقين تماما مع ما جاءت به العبارة، أما (22) من أفراد العينة جاءت استجاباتهم محايدة، في حين (17) من الموظفين يرون أن العمل الذي يقومون به يحظى بالتقدير و(13) يرون أنهم غير موافقين تماما مع العبارة، علما أن العبارة سلبية وجاء متوسطها الحسابي الذي يقدر ب: 3.23 وانحرافها المعياري مقدرا ب: 1.26، كما جاءت العبارة في الترتيب الخامس عشر.

**العبارة الرابعة : - علاقاتي مع بعض الزملاء يسودها التوتر و القلق .**

جاءت إجابات الموظفين بأن: (23) منهم موافقون مع أن العلاقة مع الزملاء يسودها القلق والتوتر، و(12) من أفراد العينة يرون أنهم موافقون تماما مع العبارة وجاء (16) منهم محايدين في العبارة، أما (35) فعبرا بأنهم غير موافقين مع أن العلاقة متوترة و(17) من الموظفين أجابوا بأنهم غير موافقون تماما مع اتسام العلاقة السائدة بالتوتر والقلق والمتوسط الحسابي للعبارة: 2.78، أما انحرافها المعياري فهو: 1.288، كما رتبت العبارة في الترتيب السادس عشر والأخير .



جدول رقم (24) يوضح ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية بحسب المتوسطات الحسابية الكلية من خلال استجابات عينة الدراسة:

الترتيب البعد	المتوسط الكلي	البعد
2	3.53	القيم التنظيمية
4	3.47	المعتقدات التنظيمية
1	3.62	المعايير التنظيمية
3	3.50	التوقعات التنظيمية

يشير الجدول أعلاه إلى ترتيب أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية وجاءت متقاربة نسبياً مرتبة كالاتي:

أولاً: المعايير التنظيمية بمتوسط كلي قدر ب: (3.62)، وجاءت القيم التنظيمية في الترتيب الثاني بمتوسط كلي قدر ب: (3.53)، أما التوقعات التنظيمية فجاء ترتيبها ثالثاً بمتوسط كلي قدر ب: (3.50)، أما المعتقدات التنظيمية فقد رتبت رابعاً وأخيراً بمتوسط كلي قدره: (3.47) ويعني هذا الترتيب بأن إدراك الموظف لطبيعة القوانين والإجراءات السارية يساهم في إحساسه بأن المؤسسة تضمن حقوقه الوظيفية بتطبيقها للقوانين مما يزيد من رغبة الموظفين و قدرتهم على العمل أكثر وجاءت القيم التنظيمية ثانية لأن إيمان الموظفين بالقيم السائدة يزيد في تمسكهم بالمؤسسة والعمل على تحسين صورتها دائماً، كما جاءت التوقعات التنظيمية ثالثاً ويعني ذلك قبول أفراد العينة لما يتوقعونه من المؤسسة في صورة تلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم وكذا قبول المؤسسة لما تتوقعه من موظفيها من تقديم أداء مرضى، في حين جاءت المعتقدات التنظيمية رابعاً وأخيراً نظراً لما يشترك فيه الموظفين من معتقدات حول طبيعة العمل ونظام الاتصال المتبع ومشاركة الموظفين في صناعة القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، إلا أن الملاحظ هو أن قيم المتوسطات الكلية لأبعاد الثقافة التنظيمية جاءت متوسطة في العموم فهي تتسم بالقبول النسبي لدى موظفي المؤسسة ميدان الدراسة.

جدول رقم (25) يوضح ترتيب أبعاد التوافق المهني بحسب المتوسطات الحسابية الكلية بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة :

ترتيب البعد	المتوسط الكلي	البعد
1	3.63	التوافق مع الذات
3	3.17	توافق الفرد مع متطلبات العمل
2	3.25	توافق الفرد مع الظروف المادية والاجتماعية لبيئة العمل

يتبين من خلال الجدول أعلاه ترتيب أبعاد مقياس التوافق المهني وجاءت بالترتيب التالي:

جاء في الترتيب الأول: بعد التوافق مع الذات بمتوسط كلي قدر ب: (3.63) وجاء بعد التوافق مع الظروف المادية والاجتماعية لبيئة العمل ثانيا بمتوسط كلي قدره: (3.25)، أما بعد التوافق مع متطلبات العمل فقد جاء ترتيبه ثالثا وأخيرا بمتوسط حسابي قدره: (3.17) والملاحظ أن القيم للمتوسطات في مجملها متوسطة وتتقارب نسبيا وجاءت بهذا الترتيب نظرا لأن بعد التوافق مع الذات يعبر بأن المهنة التي يشغلونها تشبع رغباتهم و تلبية حاجاتهم إلى حد ما وعن إحساس الموظفين بإثبات ذواتهم المهنية بالتالي إلى مستوى مقبول من الطموح وتعمل على تحقيق مفهوم الذات، وتؤدي إلى مستوى مقبول من الاستقرار النفسي و الثبات الانفعالي في العمل، كما أن الظروف المادية: الراتب، حوافز مادية ومعنوية علاقات مقبولة مع الرؤساء والزملاء، تقبل للظروف الفيزيائية في بيئة العمل، كما أن متطلبات العمل تتوافق إلى حد ما مع قدراتهم الوظيفية من خلال ملائمة محتوى الوظيفة لقدرات الموظفين، تزيد من مهاراتهم الوظيفية، فرص ترقية مقبولة، استقرار وظيفي مقبولا نسبيا.

## عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً : عرض نتائج اختبار الفرضية العامة والقائلة ب:

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

جدول رقم (26) يبين قيمة معامل الارتباط بالنسبة للفرضية العامة موضحة وفقا للجدول التالي:

مستوى الدلالة	قيمة ر	المعالجة الإحصائية
دالة إحصائيا عند 0.01	0.59	الثقافة التنظيمية
		التوافق المهني

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط للفرضية العامة وهي قيمة (ر) المحسوبة جاءت (0.59) وهي أكبر من قيمة (ر) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.01 بالتالي تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التوافق المهني لدى أفراد عينة الدراسة.

ثانيا : عرض نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والقائلة ب:

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين مستوى القيم التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

## جدول رقم (27) يوضح قيمة الارتباط بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

مستوى الدلالة	قيمة ر	المعالجة الإحصائية
دالة إحصائية عند 0.01	0.53	القيم التنظيمية
		التوافق المهني

من خلال ما جاء في الجدول أعلاه تبين أن (ر) المحسوبة (0.53) أكبر من (ر) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.01 بالتالي توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية السائدة ومستوى التوافق المهني لدى أفراد عينة الدراسة.

## عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين مستوى المعتقدات التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

## جدول رقم (28) يوضح قيمة الارتباط بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

مستوى الدلالة	قيمة ر	المعالجة الإحصائية
دالة إحصائية عند 0.01	0.51	المعتقدات التنظيمية
		التوافق المهني

من خلال الجدول أعلاه والذي يشير إلى أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب: (0.51) إذا قيمة (ر) المحسوبة أكبر من أكبر من قيمة (ر) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.01 بالتالي توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين مستوى المعتقدات التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى أفراد عينة الدراسة.

## عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين مستوى المعايير التنظيمية السائدة ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

## جدول رقم (29) يبين قيمة الارتباط بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

مستوى الدلالة	قيمة ر	المعالجة الإحصائية
دالة إحصائية عند 0.01	0.58	المعايير التنظيمية
		التوافق المهني

الجدول أعلاه يشير إلى أن قيمة معامل الارتباط (ر) المحسوبة تساوي (0.58) وهي أكبر من قيمة (ر) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني أنه توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين مستوى المعايير التنظيمية السائدة ومستوى التوافق المهني لدى أفراد عينة الدراسة.

## عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين مستوى التوقعات التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي اتصالات الجزائر، فرع بسكرة .

## جدول رقم (30) يوضح قيمة الارتباط بالنسبة للفرضية الرابعة:

مستوى الدلالة	قيمة ر	المعالجة الإحصائية
دالة إحصائية عند 0.01	0.55	التوقعات التنظيمية
		التوافق المهني

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط جاءت ب: (0.55) بالتالي (ر) المحسوبة هي أكبر من (ر) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.01 يعني أنه توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين مستوى التوقعات التنظيمية السائدة ومستوى التوافق المهني لدى أفراد عينة الدراسة.

## خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل عرض جميع بيانات الدراسة المتعلقة بمجال البحث فيها، سواء تعلق الأمر بمستويات الثقافة التنظيمية والتوافق المهني في المؤسسة ميدان الدراسة أو استجابات أفراد العينة لأبعاد متغيري الدراسة، وترتيب أبعاد كلا المتغيرين، وكذا عرض نتائج اختبار الفرضيات .

# الفصل السادس : تفسير و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

1. تفسير و مناقشة نتائج التساؤل الأولى
2. تفسير و مناقشة نتائج التساؤل الثاني
3. تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
4. تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
5. تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
6. تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
7. تفسير و مناقشة نتائج الفرضية العامة

الاستنتاج العام

**تمهيد:**

بناء على الدراسة الميدانية و إجراءاتها وعرض نتائجها التي قام بها الباحث حول موضوع علاقة مستوى الثقافة التنظيمية السائد بمستوى التوافق المهني السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة، تم تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات على النحو التالي:

**1- تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول و القائل ب:**

ما مستوى الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة ؟

إن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة جاء متوسطا حيث أدلى (82) من أفراد عينة الدراسة وبنسبة (79.61 %) بالمستوى المتوسط ووفقا لحدود المدى الذي وضعه الباحث، وهذا يدل على أنهم متقبلين لأسلوب وفلسفة العمل في المؤسسة والتي لعبتا دورا مهما في ترسيخ صورة ايجابية للمؤسسة في أذهان موظفيها، بالتالي إيمان الموظفين بما تقدمه المؤسسة من أدوار لتحقيق مجمل أهدافها والتي يندرج ضمنها إشباع رغبات وتلبية حاجات الموظفين الفردية والجماعية والمهنية، وهذا ما نلمسه من خلال مستوى القيم التنظيمية السائد وما أكدته الاستجابات المتحصل عليها في صورة التفضيل الجماعي المشترك الذي يعبر عن شعارات المؤسسة كقيمة العدالة أو قيمة إدارة الوقت أو قيمة تقييم الأداء والاحترام المتبادل بين الأفراد داخل التنظيم، ومدى تقبل الموظفين لها، بالتالي فهي مدركة بالنسبة للموظفين إدراكا مقبولا أو فيما يشترك فيه الموظفين من معتقدات تنظيمية وما يتعلق بطبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل نقصد بذلك: المهام والصلاحيات، عملية اتخاذ القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، وعملية تبادل المعلومات أو نظام الاتصال الإداري المتبع، وإجماع الموظفين بأن المؤسسة تطبق القوانين واللوائح فيما يخص الحقوق الوظيفية للموظفين، فأفراد العينة ملتزمين بالمعايير التنظيمية السائدة في المؤسسة لأن إدراك طبيعة القوانين السائدة هو انعكاس للأداء المطلوب والمتوقع ويعبر عن شعور الموظفين بحجم المسؤولية بالتالي الامتثال لكافة اللوائح التنظيمية والمساهمة في تحقيق النتائج المرجوة، بالإضافة إلى



أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد ما هو إلا تجسيد للعقد النفسي المبرم بين الفرد و المؤسسة في صورة تحقيق ما يتوقعه الفرد من المؤسسة من احتياجات وما تتوقعه المؤسسة من الأفراد من أداءات متميزة و قد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة محمد بن غالب العوفي (2005) حيث جاء مستوى الثقافة التنظيمية فيها متوسط حيث أن جميع قيم الثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة و التحقيق بدرجة متوسطة واختلفت مع كل من دراسة حمد بن فرحان الشاوي (2005) حيث أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا ودراسة نايف بن سلمان الفالح (2001) حيث جاء مستوى الثقافة التنظيمية بالهيئة مرتفع بصفة عامة في ثلاث مجموعات من القيم التنظيمية تمثل: إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، كما اختلفت مع دراسة بوبكر منصور (2007) حيث جاء مستوى الثقافة التنظيمية فيها منخفض بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

## 2- تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني و القائل ب:

ما مستوى التوافق المهني السائد لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة ؟

جاء مستوى التوافق المهني السائد لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة متوسطا حيث جاءت إجابات (59) من أفراد عينة الدراسة وبنسبة (57.28%) في المستوى المتوسط، ما يعني أن أغلب الموظفين متوافقون مهنيا مع ذواتهم فيما يخص الشعور بإشباع الحاجات وتلبية الرغبات وما يتعلق بمستوى الطموح، ومفهوم الذات، والثبات الانفعالي أو الاستقرار النفسي، ومتوافقون مع متطلبات العمل ونقص ذلك: طبيعة ومحتوى الوظيفة، المهارات المطلوبة في العمل، سياسة التدريب، فرص الترقية والاستقرار الوظيفي، وكذا توافق الموظفين مع الظروف المادية والاجتماعية في بيئة العمل: الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الظروف الفيزيائية للعمل، العلاقات مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء، بالتالي فتوافق الموظفين مهنيا هو شعورهم بإمكانية ملائمة أوضاعهم النفسية لمقتضيات العمل ورغبتهم في التواصل معه، وشعورهم بأن العمل يحقق لهم ما يريدونه كأهداف شخصية ورغبتهم في التواصل معه وهو قدرة الموظفين على الوفاء بمتطلبات

العمل، إذا فهو العملية الدينامية المستمرة التي يقومون بها لتحقيق التلائم بينهم وبين البيئة المادية والاجتماعية والمحافظة عليها، ونلمس ذلك من خلال مستوى التوافق المهني المتحصل عليه من خلال استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان أنهم متوافقون مهنياً مع ذواتهم، بالتالي إشباع حاجاتهم و تلبية رغباتهم وتحقيق أغلب أوجه طموحاتهم وتوقعاتهم المهنية، وكذا الرضا عن مختلف جوانب بيئة العمل: كالمشرفين والزلاء بما فيها المؤسسة وساعات العمل والأجر ونوع العمل الذي يشغلونه، والإرضاء في صورة كفاءة الموظفين وأهليتهم بالطريقة التي يقدرها الرؤساء والزلاء ويعبر عنها بتوافق قدرات الموظفين مع متطلبات العمل ومقتضياته، وكذا الأدوار المهنية التي يقوم بها الموظفين في المؤسسة والتي تحقق جزءاً من ذواتهم المهنية واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة بوعطيط سفيان (2012) حيث جاء مستوى سلبي للتوافق المهني لدى أساتذة جامعتي سكيكدة وعنابة أو أن أفراد عينة الدراسة تعاني من سوء التوافق المهني، ودراسة بن غربال سعيدة (2015) حيث تحصلت على أن الأساتذة الجامعيين يتمتعون بمستوى مرتفع في التوافق المهني، كما اختلفت مع دراسة عبد الله عبد العزيز السماري (2006) والتي جاء فيها مستوى التوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة أقل من الوسط.

### 3- تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى القائلة ب:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

يتبين من نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى أن قيمة الارتباط وفق معامل براون للرتب تقدر ب: (0.53) عند مستوى الدلالة 0.01 بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية السائدة ومستوى التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة ميدان الدراسة، بالتالي الفرضية محققة، وتعبّر على أنه كلما كان مستوى القيم التنظيمية السائدة قوية وإيجابية كلما زاد ذلك من مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة، ويمكن القول أنه يوجد إيمان للموظفين بالقيم السائدة والعمل بها حيث أن أفراد العينة يتفقون ويلتقون حول القيم التنظيمية التي

تتباها المؤسسة، ويرى الباحث أن سلوكيات العاملين داخل التنظيم ماهي إلا انعكاس لقدرة المؤسسة على توجيه سلوكيات الموظفين بناء على إدراك موظفيها لهذه القيم وإجماعهم حول مفاهيمها و قواعد السلوكية بالتالي القيم التنظيمية تساهم في الرفع من مستوى التوافق المهني من خلال تدعيم المؤسسة للسلوكيات الايجابية التي تعزز الراحة النفسية والرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتوضح أن ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة بين الموظفين فهي مصدر قوة واستقرار في المؤسسة حيث يسود شعور استيفاء الحقوق لدى أفراد العينة من خلال معاملة المؤسسة لموظفيها وفقا للمسؤولية المتاحة ما يوجه كل جهودهم نحو العمل بفعالية وفق مسؤوليات واضحة.

كما تبين النتائج قيمة ودرجة اهتمام الموظفين بأهمية عامل الوقت، وهذا يدل على أنهم مدركين لأهمية إدارة الوقت في انجاز المهام والواجبات الوظيفية، ويرى الباحث أن المؤسسة تعطي أهمية للوقت من خلال برمجة كافة المواعيد فيما يخص العمل، واحترام مواعيد البداية والنهاية في تنفيذ المهام والواجبات. وتشير إلى مدى التزام الموظفين لمواعيد العمل الرسمية وهذا يدل على أن أفراد العينة متفقون بأن هناك التزام من قبل الموظفين في مواعيد العمل الرسمية ويرى الباحث أنه يرجع ذلك إلى نظام وتوقيت العمل المعمول به حيث يسهم هذا النظام في التزام الموظفين به، بالإضافة إلى أن الموظفين مدركين بأهمية وإلزامية احترام مواعيد العمل الرسمية ما يوضح شعور الموظفين بتحقيق نواتهم المهنية من خلال تطابق المفاهيم بين المؤسسة وأفرادها.

بالإضافة إلى أن ثقافة المنظمة التي تقوم على نظام التشجيع على احترام الموظفين في صورة منح التقدير اللازم للأداء.

وأن المؤسسة تعمل وفقا لمبدأ إتقان العمل وانجازه بالتالي الوقوف على تقييم صحيح لمجهودات الموظفين في المؤسسة والذي بدوره يحافظ على سمعة المؤسسة وشخصيتها ويعزز ذلك الباحث إلى ما توليه المؤسسة من اهتمام للأداء الجيد.

وبما أن عديد الدراسات السابقة فيما يخص متغير الثقافة التنظيمية اعتمدت في جمع بياناتها على استبيان القيم التنظيمية فهي تتقاسم في فرضيتها العامة مع الفرضية الفرعية الأولى للدراسة الحالية، حيث جاءت نتائجها تختلف مع دراسة من بو بكر منصور (2007) حيث يرى وجود علاقة ارتباطيه سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي، وتتفق مع دراسة كل من محمد بن غالب العوفي (2005) حيث ترى بوجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودراسة حمد بن فرحان الشاوي (2005) حيث أقرت بوجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي ودراسة نايف بن سلمان الفالح (2001) بوجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين المستوى العام للثقافة التنظيمية والمستوى العام للرضا الوظيفي.

#### بصفة عامة:

يتبين من خلال المتوسط الكلي لبعدها القيم التنظيمية ولجميع عباراته والمقدر ب: (3.53) بالتالي فهو مقارنة بالحد الأعلى من المدى فهي في المستوى المتوسط نسبيا، ما يدل على أن إدارة المؤسسة تعمل وفقا لمبدأ المساواة مع كافة الموظفين وعلى اعتبار أنهم مسؤولون أمامها، كما أننا نلاحظ إدراك قيمة الوقت من خلال ما يحمله موظفوها من التزام بالبرمجة المعمول بها واحترام المواعيد الرسمية في العمل، ونلاحظ قيمة الاحترام بين الموظفين داخل التنظيم، ومراعاة المؤسسة للأداء ومعاييرها.

#### 4- تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية والقائلة بأنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعتقدات التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

وتوضح قيمة الارتباط المتحصل عليها والمقدرة ب: (0.51) عند مستوى الدلالة 0.01 أن القيمة متوسطة نسبيا، بالتالي نقبل الفرض القائم و المعبر عنه أنه كلما كان مستوى المعتقدات التنظيمية السائدة ايجابية كلما كان مستوى التوافق المهني للموظفين متوسط، بالتالي هذا يدل على أن أفراد العينة يسود لديهم اعتقاد

مشترك مقبول حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وتشير إلى أن المهام والصلاحيات واضحة إلى حد ما ضمن مناصب العمل حيث تخلق مستوى مقبول من الطموح والتحفيز على المشاركة الإيجابية نحو تحقيق الأداء، بالتالي كل فرد يعرف ما عليه وماله من مهام.

كما تدل على أن المؤسسة تتوفر على ثقافة المشاركة وتدعمها في صناعة القرارات قبل اتخاذها بناء على أنه موظف فيها مهما كانت المستويات الوظيفية، كما أن أفراد العينة لديهم قناعات مشتركة بشأن المشاركة في اتخاذ القرارات ويرى الباحث أن هناك ضرورة بأن يكون للموظفين دور في صناعة القرار من أجل تعزيز مكانة الفرد داخل التنظيم الإداري، وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى توافقه مهنيًا وإنتاجيته في المؤسسة، ناهيك على أن المشاركة في اتخاذ القرارات أصبحت سمة من سمات الإدارة الحديثة اليوم.

كما يفسر هذا أن أفراد العينة يعتقدون بأهمية تجسيد التعاون والتفاعل بين الموظفين كفريق واحد أثناء تأدية المهام الوظيفية لتحقيق الأهداف ويعتقد الباحث ضرورة التنسيق بين الوحدات الإدارية وتحسين علاقات العمل وزيادة درجة التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، كما أن إتباع أسلوب العمل الجماعي من شأنه أن يطور في علاقات العمل ودينامياتها.

ويدل على أن أفراد العينة يعتقدون بأهمية حرية تبادل المعلومات من خلال نظام الاتصال الإداري السائد في المؤسسة، ويعتقد الباحث بضرورة الزيادة في حرية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة بهدف تسهيل تبادل الأفكار والفعالية في التنسيق ( آل سعود، 2003، ص ص 30، 36)

ومن هذا المنطلق يذكر جيرنبرغ و بارون أن المعتقدات التنظيمية وظيفتها في أنها توضح السلوك بالمنظمة، وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة لقدامى العاملين ما يوضح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات بالتالي يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذا السلوك المتوقع لعدد من العاملين في نفس الوقت (جيرنبرج، بارون، 2004، ص 630).

## بصفة عامة :

يتبين من خلال المتوسط الكلي للبعد والمقدر ب: (3.47) بأن تتوفر لدى الموظفين معتقدات سائدة بمعرفة المهام الوظيفية المنوطة بهم، وتتوفر لدى المؤسسة ثقافة المشاركة في صنع القرارات، و يتجسد التعاون في صورة المساهمة في العمل الجماعي لإنجاز الواجبات الوظيفية ، كما أنه هناك حرية في نظام الاتصال بين المستويات الإدارية في المؤسسة .

## 5- تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة والقائلة ب:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعايير التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

تبين أن قيمة الارتباط المتحصل عليها تقدر ب:(0.58) عند مستوى الدلالة 0.01 وهي قيمة عالية نسبيا ويفسر على أنه متى كان مستوى المعايير التنظيمية عاليا وإيجابيا يزيد ذلك من مستوى التوافق المهني لدى أفراد العينة، كما تدل على أن أفراد عينة الدراسة متفقون على أن الأنظمة و القوانين تشكل ضمانا للحقوق الوظيفية ويرى الباحث أن إدارة المؤسسة تبذل جهود مقبولة في تطبيق مجموعة الأنظمة والقوانين السائدة والتي ساهمت في حصول العاملين على حقوقهم واستيفائها بشكل عام.

كما تبين مدى إدراك الموظفين لطبيعة القوانين واللوائح والإجراءات المعمول بها وهذا من خلال اتفاق وإمام عينة البحث بطبيعتها ويعزو الباحث ذلك إلى توفير المؤسسة للوائح المتعلقة بإجراءات العمل الداخلية وما توفره المؤسسة من قوانين و لوائح تكفل وتضمن الحقوق الوظيفية لموظفيها.

وأن أفراد العينة متفقون بأن المعايير المعتمدة في المؤسسة تتسم بالوضوح ويعتقد الباحث أن الموظفين ساهموا في تطوير قدراتهم في العمل وفقا للمعايير المعتمدة ونظرا لوضوح قواعد وطرق العمل حيث يدركون مسؤولياتهم.

بالتالي هناك دراية لدى الموظفين بالمعايير المعتمدة في المؤسسة ويرى الباحث أن دراية الموظفين بطبيعة القوانين واللوائح نابع من اهتمام الفرد في أداء المهام والواجبات طبقاً للمعايير السائدة في المؤسسة، كما أن هناك سياسة توجيه بالنسبة للمؤسسة لموظفيها بضرورة معرفة طبيعة المعايير المعتمدة كما أنه يدل على أن الموظفين يقومون بتأدية الواجبات الوظيفية وفقاً للمعايير المتبعة في المؤسسة ويرجع ذلك إلى شعور الموظفين بالمسؤولية وحجمها.

إضافة إلى أنه يبين مدى التزام الموظفين بما تنص عليه اللوائح والتعليمات في المؤسسة ونجد أن الموظفين متفقون على أنه هناك التزام تام ويرجع ذلك إلى أن اللوائح تساهم في تحقيق الأداء المطلوب وأن مما يزيد من مستوى توافقهم المهني في ظل اتسامها بالشفافية بالتالي تمنح الدافعية وتساعد في تحقيق الانجازات، حيث ينعكس عليهم من خلال محافظة المؤسسة على موظفيها الحاليين (آل سعود، 2003، ص 30، 36).

ويرى المرسي أن المزايا التي تحققها اللوائح والإجراءات مثل النظام والاتساق في التصرفات وسهولة التنبؤ بردود الأفعال في مواقف معينة يمكن تحقيقها عن طريق الثقافة القوية دون أن تكون هناك حاجة للتوثيق الكتابي (المرسي، 2006، ص 19).

#### بصفة عامة:

تتسم المعايير التنظيمية بالمؤسسة بالوضوح التام لدى الموظفين بها ويقوم الموظفون بأداء مهامهم وفقاً للمعايير السائدة داخل المؤسسة والالتزام بها.

## 6- مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة والقائلة ب:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوقعات التنظيمية ومستوى التوافق المهني لدى موظفي اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

وتشير قيمة الارتباط و التي تقدر ب:(0.55) عند مستوى الدلالة 0.01 بالتالي فقيمة الارتباط عالية نسبيا بالتالي الفرضية محققة، وأنه كلما كان مستوى التوقعات التنظيمية ايجابيا كلما كان مستوى التوافق المهني مرتفعا نسبيا، وتبين مدى ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين لتأدية المهام الوظيفية كما تدل على أن أفراد العينة متفوقون على ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين لأداء المهام المطلوبة طالما أنه يحصلون على حقوقهم الوظيفية ويعتقد الباحث أنه من الواجب قيام الموظفين بكافة واجباتهم المهنية المكلفين بها طالما يستوفون جميع حقوقهم المنصوص عليها قانونا.

كما توضح قيمة الارتباط المتحصل عليها درجة الجهود المبذولة من قبل الموظفين من أجل تحقيق الانجازات المتوقعة من الموظفين وتدل على أن أفراد العينة متفوقون بأن الموظفين يبذلون قصارى جهودهم من أجل تحقيق المتوقع منهم، ويرى الباحث أن هناك جهود ملموسة يبذلها الموظفين فعليا، كما أنه في الجانب الآخر أفراد العينة متفوقون على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار جهود الموظفين الدائمة من أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها.

وتبين على أن أفراد العينة متفوقون بأن المؤسسة توفر الأمن الوظيفي في بيئة العمل حيث يرى الباحث أن شعور العاملين بالأمن يدفعهم نحو مزيدا من الإنتاج، ويدل على أن أفراد العينة متفوقون بأن المؤسسة تسعى دوما لتلبية ما يتوقعه الموظفين منها فيما يتعلق بالعلاوات والمكافآت والحوافز، ويرى الباحث أن الموظفين متفائلين بما ستمنحه الإدارة للموظفين وما توفره لإشباع الرغبات وتلبية الحاجات (آل سعود، 2003، ص 29، 33).



كما يرى الباحث أن مستوى التوقع مشروط بالعقد النفسي الجامع بين طرفيه (الفرد والإدارة) بالتالي فمستوى الالتزام به عالي.

في هذا السياق يرى هاندي ( Handy 1993 ) أن العقد النفسي هو مجموعة من التوقعات التي يضعها الأفراد بالنسبة للمنظمة والمنظمة بالنسبة للأفراد ( محمد مزيان، 2003، ص50)، وتؤكد روسو في تعريفها للعقد النفسي على أنه اعتقاد ذاتي للفرد حول طبيعة العلاقات المتبادلة بين الفرد والآخرين أو المبنية على الوعود سواء كانت خفية أو مصرح بها عنها في تفاعلاتهم، كما ترى كل من روسو وشالك ( Rousseau and Schalk ) أن العقد النفسي الصافي يمنح توازن بين المجهودات المقدمة للتنظيم وما ينتظره هذا الأخير من المنظمة ( صوفي، 2013، ص 168).

#### بصفة عامة:

يتبين من خلال المتوسط الكلي للبعد و المقدر ب: (3.50) أن الموظفين يبذلون قصارى جهودهم لتلبية ما تتوقعه المؤسسة منهم، كما تسعى المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه موظفوها منها و التي تساهم بدورها في ترسيخ ثقافة المنظمة المبنية على التعاقد السيكولوجي بين الفرد والمؤسسة، والتي من شأنها أن تحقق معدلات عالية في مستوى التوافق المهني لموظفيها بالتالي تحقيق مجمل أهدافها.

#### سابعا: تفسير ومناقشة الفرضية العامة والقائلة بأنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

وتشير قيمة الارتباط المتحصل عليها و المقدر ب:(0.59) عند مستوى الدلالة 0.01 بأنها قيمة ارتباط دالة إحصائيا فهي موجبة وعالية نسبيا، بالتالي فالفرضية العامة محققة وتعبّر عن أنه كلما كان مستوى الثقافة التنظيمية السائد ايجابي كلما كان مستوى التوافق المهني مرتفع، كما يرى الباحث أن هناك دراسات سابقة اتفقت في بعض جوانبها وأخرى اختلفت معها ويعود الاتفاق مع نتائج الدراسة الحالية أن هذه الدراسة

أجريت في منظمات أو مؤسسات عمومية تتشابه في كثير من الخصائص للبيئة التي أجريت فيها الدراسة , بالتالي فهي تتشابه في كثير من الأساليب والممارسات الإدارية والخصائص الشخصية والوظيفية لمنسوبيها، وجاءت منققة مع دراسة كل من: عباس سمير (2008) وجود علاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير لدى أساتذة و إداريي جامعة عنابة ودراسة العوفي (2005) بوجود علاقة ارتباطيه موجبة و قوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي و بين القيم المكونة للثقافة والالتزام التنظيمي، دراسة حمد بن فرحان الشاوي (2005) حيث وجد بأنه توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين ودراسة نايف بن سلمان الفالح (2001) ودلت بأنه توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيا بين المستوى العام للثقافة التنظيمية والمستوى العام للرضا الوظيفي وبين قيم الثقافة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي، كما أن الدراسة الحالية اختلفت مع عديد الدراسات السابقة ويعود الاختلاف إلى اختلاف طبيعة المؤسسات وخصوصياتها خاصة البيئة الداخلية حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى ومن جوانب الاختلاف طبيعة نشاط المنظمة، أنماط اتصالاتها، الإجراءات السارية فيها، والقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والمعايير وكافة أنماط السلوك داخل التنظيم، بالتالي جاءت تختلف في نتائجها مع كل من دراسة بوبكر منصور (2007) فوجد أنه هناك علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي، وكما اتفقت مع وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا في التوافق المهني وباقي المتغيرات مع دراسة كل من: بوعطيط سفيان (2012) يوجد ارتباط موجب بين القيم الشخصية والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين بجامعتي سكيكدة وعنابة وكذا دراسة بن غريال سعيدة (2015) بأنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين ببسكرة تعزى لمتغير: الجنس، التخصص التعليمي، الخبرة المهنية، ومع دراسة مكناسي محمد (2007) هناك علاقة ارتباطيه بين أبعاد التوافق المهني ومتغير ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية

لدى أعوان السجون بقسنطينة، دراسة بوعطيط (2007) توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني لدى العمال بمركب ستيل ميتال بعنابة، دراسة مطاطلة موسى (2010) وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين ضغوط العمل والتوافق المهني لدى رجال الحماية المدنية بسكيكدة، ودراسة السماري (2006) هناك علاقة ارتباطيه بين أبعاد التوافق المهني ومتغيرات مصادر ضغوط العمل في الأجهزة الأمنية، الشهري (2000) توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الدرجة الكلية للتوافق المهني في علاقتها بسمات الشخصية التالية: الاتزان الانفعالي، تحمل المسؤولية، الدافعية للإنجاز لدى موظفي القطاعين الخاص والعام، ودراسة محمد عبيد هاشم الصعب (2009) وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات قيم العمل ودرجات التوافق المهني لدى المرشدين المدرسين.

### الاستنتاج العام:

- تبين أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة مستوى متوسط.
- يتبين لنا من خلال النتائج أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة يتمتعون بمستوى متوسط من التوافق المهني.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعتقدات التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعايير التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوقعات التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد ومستوى التوافق

المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

# خاتمة

## خاتمة:

تبين من خلال الدراسة الحالية في جوانبها النظرية والتطبيقية أن مفهوم الثقافة التنظيمية مكون مهم في بناء هوية وشخصية المنظمة، حيث تستمد قوتها من خلال التأثير في سلوكيات وممارسات الموارد البشرية داخل التنظيم وخارجه، كما تعتبر آلية لضمان دورة حياة المنظمات في صورة قوة وإيجابية ما تحمله تلك الموارد من قيم ومعتقدات وما تلتزم به من معايير وتوقعات في المنظمة والتي تساهم في تحقيق كافة الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا لا يتم إلا بإدراك أهمية إدارة ثقافة المنظمة وتجسيد التوافق القيمي بين الأفراد والمنظمة، حيث ينعكس إيجابيا فيما تحققه من درجة عالية من الرضا عن العمل وزيادة في مستويات التكيف المهني والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل بالتالي الحصول على الأداء المتميز، فالثقافة التنظيمية عامل يؤثر بشكل كبير ومباشر على مستويات التوافق المهني في المنظمات من خلال ما تطبقه من فلسفة عمل ونظم وقواعد وإجراءات .

وبالنسبة للدراسة الميدانية التي أجراها الباحث التي تمحورت حول العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وذلك من خلال البيانات التي جمعها الباحث إذ بعد عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع فقد توصلت الدراسة إلى :

- توجد علاقة ايجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التوافق المهني السائد لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة .

ويمكن تحديد هذه النتائج التي تدرج ضمن توصيات فيما يلي :

- ضرورة تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة .

- ضرورة تحسين مستوى التوافق المهني في صورة الاهتمام بالموارد البشرية وزيادة شعورها بأنها عنصر مهم في تفعيل أهداف المنظمة .
  - ضرورة تحسين مستوى المعتقدات والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة في صورة تحسين مدركات الموظفين للعمل والحياة الاجتماعية في المنظمة وترسيخ القيم المعمول بها في التنظيم لعينة الدراسة وتطبيقها ومزاوجة القول بالفعل أو التنظير بالتطبيق .
  - دراسة مكونات ثقافة المنظمة وتحليلها وسبل إدارتها .
  - وضع منظومة حوافز ومكافآت لبذل مزيدا من الجهود من طرف الموظفين داخل التنظيم .
  - توفير مناخ تنظيمي مناسب يسهل في القيام بالعمل .
- وفي الأخير تبقى هذه التوصيات مجرد نقاط قد تتخذ بعين الاعتبار وتزيد من قوة الثقافة التنظيمية في المؤسسة ،كما تغير من مستوى توافق موظفيها مهنيا إلى الأحسن، لهذا فمن الضروري إدارة ثقافة توافقية تبادلية مبنية على الاعتمادية الايجابية سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة .

# قائمة المراجع



- المراجع بالعربية :

1. إبراهيم محمد عباس، 2009، الثقافة والشخصية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
2. أبو النيل محمود السيد، 1985، علم النفس، الأمراض السيكوسوماتية ، ط2، دار النهضة النهضة العربية، الإسكندرية، مصر .
3. أبو النيل محمود السيد، 2005، علم النفس الصناعي والتنظيمي، عالميا وعربيا ، دار الفكر العربي القاهرة، مصر .
4. أبو بكر مصطفى محمود، 2005، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، مصر .
5. آل سعود منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز، 2003، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، رسالة ماجستير (غ م) في العلوم الإدارية، الرياض .
6. الأمانة أسعد، 2005، التوافق المهني انعكاس للتوافق النفسي ، الحوار المتمدن، العدد:1324.
7. عباس أنس عبد الباسط، 2011، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال ( العلوم السلوكية )، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .
8. با بكر كمال الدين علي حسن، 2015، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة جمهورية مصر العربية .
9. بالرابح محمد، 2009، الرضا الوظيفي، ديوان المطبوعات الجامعية ،وهران ،الجزائر .
10. بالرابح محمد، 2011 ، التكيف المهني ،ديوان المطبوعات الجامعية ،وهران ،الجزائر .

11. بطرس حافظ بطرس، 2008، التكيف والصحة النفسية للطفل، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن .

12. بني جابر جودة، 2011، علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

13. بو الشرس كمال، 2014، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .

14. بو عامر أحمد زين الدين، بحري صابر، 2014، مصادر التوافق المهني ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، العدد 06 ، جامعة الوادي .

15. بوحفص عبد الكريم، 2011، أسس و مناهج البحث في علم النفس ، (د ط) ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .

16. بوعطيط سفيان، 2012، الخصائص الديمغرافية و تأثيراتها على التوافق المهني ، دراسة ميدانية على عينة من عمال بمؤسسة إنتاجية جزائرية ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية الاجتماعية ، جامعة سكيكدة الجزائر .

17. بوفلجة غياث، 1998، القيم الثقافية و التسيير ، ط1، دار الغرب للطباعة و النشر ، وهران ، الجزائر .

18. بوياية محمد الطاهر، 1996، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية ، رسالة ماجستير (غ م) في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية ، الجزائر .

19. بوياية محمد الطاهر، 2004، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه دولة (م)، تخصص علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة اسباث عنابة جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر .

20. تاويريت نور الدين ، بومعراف نسيمة ، 2014، دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع ، العدد 09 ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة بسكرة .

21. التميمي وفاء ، 2013، الثقافة التنظيمية وأثرها على التزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة دراسة على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة جمهورية مصر العربية .

22. جبل فوزي محمد ، 2000، الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية ، المكتبة الجامعية ، الأزاريطة مصر .

23. جلاب إحسان دهش ، 2011، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

24. جواد شوقي ناجي ، 2009، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

25. جيرينبرغ جيرالند ، بارون روبرت ، 2004 ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني إدارة السلوك في المنظمات ، ط1، دار المريخ ، الرياض ، السعودية .

26. حاروش نور الدين ، 2011، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الجزائر .

27. حرز الله أحمد أحمد ، 2010 ، علم النفس المهني (التربية النفسية المهنية) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
28. حريم حسين ، 1997 ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات ، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
29. حريم حسين ، 2003 ، إدارة المنظمات، منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
30. حريم حسين ، 2004 ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات ، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
31. حسن راوية ، 2003 ، السلوك التنظيمي المعاصر ،الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر .
- الحسنية سليم إبراهيم ، 2013 ، السلوك التنظيمي و العلوم السلوكية ، ط1،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان ، الأردن .
32. حسين أحمد حشمت ،مصطفى حسين باهي ، 2006 ، التوافق النفسي والتوازن الوظيفي ، ط1، دار العالمية للنشر و التوزيع ، مصر .
33. الخالدي أديب محمد ، 2009 ، المرجع في الصحة النفسية ، نظرية جديدة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
34. الخالدي عطاء الله فؤاد ، العلمي دلال سعد الدين ، 2009 ، الصحة النفسية وعلاقتها بالتكيف والتوافق ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن .
35. الداھري صالح أحمد حسين ، 2008 ، أساسيات التوافق النفسي و الاضطرابات السلوكية و الانفعالية، الأسس و النظريات ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

36. دسوقي كمال ، 1974 ، علم النفس ودراسة التوافق ، ط1 ، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان
37. دويدار عبد الفتاح محمد ، 2007 ، أصول علم النفس المهني و تطبيقاته ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية مصر .
38. ربيع محمد شحاتة ، 2010 ، علم النفس الصناعي والمهني ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
39. ربيع محمد شحاتة ، 2006 ، أصول علم النفس الصناعي ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، مصر .
40. رياض سعد ، 2005 ، الصحة النفسية للعمال ، ط1، دار الكلمة للنشر و التوزيع ، مصر
41. ريجيو رونالدي ، ترجمة : فارس حلمي ، 1999 ، المدخل في علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن .
42. زرواتي رشيد ، 2008 ، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، ط3 ، دار النشر ، الجزائر
43. زهران حامد ، 1988 ، الصحة النفسية والعلاج النفسي ، ط4 ، دار المعارف، القاهرة .
- الساعاتي سامية ، 1998 ، الثقافة والشخصية ، بحث في علم الاجتماع الثقافي ، دار الفكر العربي ، القاهرة
44. السكارنة بلال خلف ، 2011 ، الإبداع الإداري ، ط1، عمان ، الأردن دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن .
45. سلاطنية بلقاسم ، الجيلاني حسان ، 2004 ، منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر.

46. السماري عبد الله عبد العزيز ،2006، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير(م) في العلوم الاجتماعية ، الرياض .
47. أحمد سهير كامل ،1999،الصحة النفسية والتوافق ،مركز الإسكندرية للكتاب ، القاهرة ، مصر .
48. الشاذلي عبد الحميد محمد ، 2001 ، الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية ، ط2 ،المكتبة الجامعية ، الأزاريطة ، الإسكندرية ، مصر .
49. الشافعي ماهر عطوة ،2002 ، التوافق المهني للممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية وعلاقتهم بسمات الشخصية ، رسالة ماجستير(م) كلية علوم التربية ، قسم علم النفس ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين .
50. شاين إدجار. ه ، ترجمة منير الأصبحي ، محمد شحاتة وهبي،2011 ،الثقافة التنظيمية والقيادة ، معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية .
51. الشيخ حمود محمد عبد الحميد ،2014 ، الإرشاد المهني ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، الأردن .
52. طه فرج عبد القادر ، 1983 ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ،دار المعارف، مصر.
53. طه فرج عبد القادر ،1980 ، سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج ، مكتبة الخانجي ، القاهرة .
54. عبد الله مجدي أحمد محمد ،2012 ، الصحة النفسية و دينامياتها بين الفرد و المجتمع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .

55. صوفي عبد الوهاب ، 2013، طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة ، دراسة مقارنة بالمؤسسة العمومية للحديد و الصلب بالجزوات و المؤسسة الخاصة للذرة بمغنية ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 13 ، جامعة تلمسان ، الجزائر
56. عثمان سعيد محمد ، 2002، دراسات في علم النفس الصناعي ، سيكولوجية التوافق المهني للعامل ، دراسة ميدانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر .
57. عدون ناصر دادي ، 2003، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية و تطبيقية ، دار المحمدية ، الجزائر .
58. العزاوي سامي فياض ، 2009، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم و الأسس و التطبيقات، معهد الإدارة العامة ، السعودية .
59. عساف عبد المعطي محمد ، 1999، السلوك الإداري ( التنظيمي ) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
60. عسكر علي ، 2005، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل ( السلوك التنظيمي المعاصر) ، دار الكتاب الحديث ، الكويت .
61. ياسين حمدي ، عسكر علي ، الموسوي حسن ، 1999، علم النفس الصناعي والتنظيمي - بين النظرية و التطبيق ، دار الكتاب الحديث ، الكويت .
62. العطاس عبد الله أحمد محمد ، 2009، فصائل الدم وقيم العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة ، أطروحة دكتوراه (م) في علم النفس ، تخصص توجيه تربوي ومهني ، جامعة أم القرى .

63. صبره محمد علي ، أشرف محمد عبد الغني شربت ، 2004 ، سيكولوجية الصناعة ، أسسه و تنظيماته ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، مصر .
64. العميان محمود سلمان ، 2005 ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
65. عوض عباس محمد ، 1996 ، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ، دار المعرفة الجامعية مصر .
66. عويضة كامل محمد محمد ، 1996 ، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية، بيروت ، لبنان.
67. غباري سلامة ، 1991، الصحة النفسية والتوافق ، (د ن) ، مركز الإسكندرية للكتب ، الإسكندرية .
68. الفريجات خضير كاظم حمود ، اللوزي موسى ، الشهباني أنعام ، 2009 ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
69. فليبه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، 2009 ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن .
70. فهمي مصطفى ، 1997، الصحة النفسية دراسة سيكولوجية التكيف ، ط4، مكتبة الخانجي ، القاهرة
71. القاسم بديع محمود ، 2001، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
72. كمال طارق ، 2007 ، علم النفس المهني والصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر .
73. اللوزي موسى ، 2002 ، التنظيم وإجراءات العمل ، ط1، دار وائل للنشر ، جامعة الأردن .



74. ليلي رزق سند إبراهيم، 1995، التوتر في الصناعة أسبابه وآثاره و الوقاية منه ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر .

75. ماهر أحمد ، 2003 ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية طبع ، نشر ، توزيع ، الإسكندرية ، مصر .

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

77. مزيان محمد ، 2003 ، العقد النفسي : نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر .

78. مطاطلة موسى ، 2015 ، إدراك العقد النفسي في المنظمة ، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 43 ، مجلد (أ) ، سكيكدة ، الجزائر .

79. المغربي كامل محمد ، 2004 ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم و أسس الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

80. المهنا إبراهيم بن مهنا ، 2001 ، العلاقة بين الاتجاه نحو التقنية الحديثة و التوافق المهني لدى العاملين في القطاع الحكومي و القطاع الخاص ، مكتبة الإسكندرية، مصر .

81. نعموني مراد ، 2014 ، مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم ، ط1، جسور للنشر و التوزيع ، المحمدية ، الجزائر .

82. نوري منير ، 2014 ، تسيير الموارد البشرية ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر .

83. وصفي عاطف ، 1981 ، الثقافة والشخصية ، دارالنهضة العربية ، بيروت .

- A. Wilson.(2001).**Understanding Implication For Corporate Marketing**  
.European **Organizational Culture And The** Journal of marketing  
.Vol.35.No.31.pp.353-367.
- Allaire. Y.Firsirotua.(1984).**Theories Of Organozational Culture**.Organizational  
studies.p.199.
- Denise Rousseau.(2000). **Psychological Contrat Invetory** . technical report
- Erickson.Judith.A.(2000).**Corporate Culture .The Key To Sefty Performance**  
.Occupational Hazard .Vol.62.Issue. 4. pp.45-50.
- Fakhar.S.and al.(2012).**Impact of Organizational Culture On Organizational  
Performance** . An Oreview . Interdisiplinary Journal of Contemporary  
Research in Business.Vol.3.No.9.PP.975-985.
- Hofestde.G.(1980).Culture.s **Consequences:International Defferencesin Work-  
Related Values**.Bverly Hills.CA sage publications.p..25.
- Ramano.C.(2004).**The Impact Of Organizational Culture And Person-  
Organization Fit On Organizational Commitment And Job Satisfaction**  
.The leader ship Organization Development Journal.Vol.25.No.7.PP 592-613.
- Rene. V.Dawis.George.W.England.Lloyd.H.Llofquist.(1964). **A Theory Of Work  
Adjustment** .studies in vocational rehabilitation .xv.copyright by the  
university of minisota .pp.8-20.
- Schein.E.H.(2004).**Organizational Culture And leadership**.San Fransisco  
.Jossey Bass.P.224.
- Shahzad.F..and al.(2012).**A Review Paper On Organizational Culture And  
Orgazitional Performance**.Industrial Journal of Busness and social science  
.Vol01.No03.p37.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم :01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

دكتوراه الطور الثالث LMD في علم النفس

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

شعبة علم النفس

دراسة حول :

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني

دراسة ميدانية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة .

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث LMD في العلوم الاجتماعية - تخصص علم النفس العمل و التنظيم

اشراف الأستاذ:

إعداد الطالب الباحث:

عيسى قبوق

هشام زروقة

أخي الموظف : في إطار إعداد بحث علمي أمامك هذه الإستمارة يرجى منك أن تقرأ جميع عباراتها ثم تعطي رأيك حول كل عبارة بوضع علامة (x) أمام البديل الذي يتناسب مع رأيك , مع عدم وضع أكثر من علامة أمام العبارة الواحدة .

شكرا على حسن تعاونك , و كريم تجاوبك

السنة الجامعية: 2016/2015

أولاً : البيانات الشخصية :

- الجنس : ذكر  أنثى
- السن : أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 سنة فما فوق
- المستوى التعليمي : ثانوي  جامعي
- الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  من 10 سنوات فما فوق
- الفئة الوظيفية : إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- ثانياً: الثقافة التنظيمية :

رقم البند	العبارة	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	تتعامل المؤسسة مع موظفيها على أساس المساواة					
02	يعتقد الموظفون أن المهام واضحة					
03	تطبق المؤسسة القوانين لضمان الحقوق الوظيفية للموظفين					
04	كافة الموظفين مسؤولون أمام إدارة المؤسسة					
05	تتفرد المؤسسة باتخاذ قراراتها					
06	يدرك الموظفون طبيعة القوانين المعمول بها في المؤسسة					
07	يهتم الموظفون بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام					
08	طبيعة العمل تتطلب المساهمة الجماعية للموظفين					
09	تتسم الإجراءات التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة بالوضوح					
10	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية في المؤسسة					
11	يتم نقل المعلومات داخل المؤسسة وفقاً للتسلسل الوظيفي					
12	يتوقع الموظفون من الإدارة مراعاة الجهود المبذولة					
13	العبرة في إنجاز العمل و ليس في الوقت المستغرق					
14	توفر الإجراءات المتبعة مناخ مناسب لتنفيذ مهام الموظفين					
15	تتوقع المؤسسة بذل موظفيها الجهود اللازمة في العمل					
16	يخضع الموظفون لعملية تقييم الأداء في المؤسسة					
17	لا يوجد في المؤسسة وصف وظيفي واضح					

					18	تمنح المؤسسة قدرا كبيرا من الاحترام لموظفيها
					19	يعتقد الموظفون بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات
					20	يشارك الموظفون في العمل بصورة جماعية
					21	يدير الموظفون الوقت بشكل مرضي
					22	تتيح المؤسسة حرية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة
					23	توفر المؤسسة الأمن الوظيفي داخل بيئة العمل
					24	يعمل الموظفون على إتقان العمل الموكل إليهم
					25	تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات
					26	يمثل الموظفون لقوانين المؤسسة
					27	يوجد احترام متبادل بين الموظفين داخل المؤسسة
					28	تسعى إدارة المؤسسة لتلبية ما يتوقعه موظفوها
					29	يعتقد الموظفون بعدم وجود تنسيق بين الوحدات الإدارية
					30	يقيم الموظفون بحسب أدائهم
					31	لا يتعاون الموظفون في إنجاز العمل
					32	يلتزم الموظفون بإجراءات العمل السارية في المؤسسة

### ثالثا: التوافق المهني

رقم البند	العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
01	مهنتي الحالية تشبع لي حاجاتي					
02	حجم مهامي مرضي بالنسبة لي					
03	أشعر بأن الراتب يتناسب مع مهام العمل					
04	أشعر بأهمية أهدافي من خلال العمل					
05	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية مناسبة لتحسين الأداء					
06	توفر المؤسسة المتطلبات الوظيفية لتحسين ظروف العمل					
07	أفكر في عملي كوظيفة مؤقتة					
08	أشعر بأن العمل الذي أقوم به لا يحظى بالتقدير					
09	أشعر بالأمن النفسي في ممارسة المهنة					
10	علاقتي مع بعض الزملاء يسودها التوتر و القلق					

					أشعر بأن عملي يطور في قدراتي الشخصية	11
					لا توجد فرص للترقية في العمل	12
					يدعم المشرفون الموظفين في العمل	13
					أحترم زملائي بالعمل	14
					أطمح الوصول لدرجات أعلى في المؤسسة	15
					لا أتقاضى أجرا عادلا مقارنة بعملي	16
					أشعر بالاغتراب المهني	17
					أشعر بالرضا في طريقة تعامل الإدارة مع موظفيها	18
					أقوم بأعمال كثيرة في وظيفتي	19
					أشعر بأن وظيفتي لا تغطي احتياجاتي	20
					يتيح لي عملي تعلم مهارات جديدة	21
					لا توفر المؤسسة فرص تدريب في المؤسسة	22
					أحصل على قدر كاف من التحفيز	23
					أشعر بأنني أحقق طموحي الوظيفي في هذه المهنة	24
					ظروف العمل:التكيف،الإضاءة،المكتب، مرضية بالنسبة لي	25
					أشعر بأن جهودي لا تتناسب مهام العمل	26
					أشعر بأنني أثبت ذاتي في هذا العمل	27
					توجد الكثير من النزاعات في العمل	28
					الراتب الذي أتحصل عليه لا يغطي احتياجاتي	29
					أشعر بأن عملي لا يناسب مؤهلاتي	30
					أشعر بالثقة في النفس من خلال ممارستي مهنتي	31
					يتم تدريبي وفقا لاحتياجاتي الوظيفية	32
					أشعر بالرضا عن علاقتي بزملائي	33
					توجد فرص ضئيلة للترقية في المؤسسة	34
					لا يتيح الرؤساء للموظفين المبادرة بإبداء قدراتهم	35
					أنا دائم البحث عن فرصة عمل من نوع آخر	36
					لا أشعر بملائمة ظروف العمل لأداء مرضي	37
					أشعر بأنني منجز في عملي	38
					لا يوجد مزايا اضافية في وظيفتي	39
					تتيح المؤسسة فرص الترقية لذوي الأداء الجيد	40

الملحق رقم: 02 قائمة المحكمين

التخصص	أسماء المحكمين
علم النفس العمل و التنظيم	أ- د- نور الدين تاويريت
علم النفس العصبي	أ- د - محمد بلوم
علم النفس العمل و التنظيم	د- يوسف جوادي
علم النفس : علوم التربية	د- اسماعيل راجي
علم النفس العمل و التنظيم	د- الهام قشي
علم النفس مداخل و مناهج	د- صباح ساعد
علم النفس المعرفي	د- مليكة مدور
علم النفس المدرسي	د- وسيلة بن عامر