

استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي

دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" - ولاية الشلف -

The use of organizational culture dimensions in predicting job satisfaction, case study on the employees in hospital public health of "CHATTIA"- Chlef willaya

د. مانع فاطمة¹

مخبر الصناعة، التطور التنظيمي والابداع

جامعة الشلف - الجزائر

mng-mana@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/11/10

ط.د. رياحي معمر

مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة

جامعة الشلف - الجزائر

m.riahi@univ-chlef.dz

تاريخ القبول: 2021/09/27

تاريخ الاستلام: 2021/01/08

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للمورد البشري في مستشفى "الشطية" بولاية الشلف، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهجين الاستنباطي والاستقرائي والاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، ولقد وزعت على عينة شملت 197 فردا. وتم استخدام مجموعة من الأدوات الاحصائية لغرض اختبار الفرضيات والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، ارتباط "بيرسون"، والانحدار الخطي البسيط لمعرفة أي ابعاد الثقافة التنظيمية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالرضا الوظيفي.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية: بعد القيم التنظيمية وبعد المعتقدات التنظيمية، وبعد الأعراف التنظيمية، وبعد التوقعات التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في مستشفى "الشطية"، وأوصت الدراسة على ضرورة التعامل بدرجة كبيرة من الجدية مع مشكلة الثقافة التنظيمية السائدة، ومعرفة نقاط الخلل في الثقافة القائمة، وتطوير ثقافة تنظيمية تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الرضا الوظيفي.

Abstract:

This study aimed to measure the impact of organizational culture on the job satisfaction of employees in the hospital of "CHATTIA". The questionnaire was distributed to a sample that included 197 individuals. A set of statistical tools were used testing hypotheses, represented in measures of central tendency, "Pearson correlation", and simple linear regression.

This study concluded that there is a statistically significant effect of the organizational culture dimensions: after organizational values, after organizational beliefs, after organizational norms, and after organizational expectations on the level of job satisfaction employees in the hospital of "CHATTIA". This study recommended the need to deal with a great degree of seriousness with the problem of the prevailing organizational culture, to know the defects in the existing culture, and to develop an organizational culture that is able to achieve the goals of the organization and raise the level of job satisfaction.

Key words: organizational culture, organizational values, organizational beliefs, organizational norms, organizational expectations, Job satisfaction.

مقدمة:

يُعد الحصول على الرضا الوظيفي من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات للوصول إليها، لما له من دور في زيادة إنتاجية الفرد والمؤسسة معا، فأهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري تتضح في الاستقرار والأمان الوظيفي، وفي الإبداع والابتكار وما إلى ذلك من الآثار الإيجابية، والرضا يتحقق نتيجة وجود عدة عوامل شخصية وتنظيمية متداخلة بحيث من الصعب فصل واحدة عن الأخرى، أو إهمال إحداها، ولهذا تتطلع المنظمات الراغبة في تحقيق رضا أفرادها إلى الاهتمام بكل ما يؤثر على تكوين رضاهم وبما يلزم لارتقاء هذا الرضا إلى مستويات عليا.

من بين العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي نجد الثقافة التنظيمية على اعتبارها أحد المحددات الرئيسية التي لها علاقة مباشرة بتكوين وارتقاء الرضا الوظيفي، إذ تعتبر ثقافة المنظمة الركيزة الأساسية في العملية الإدارية وضرورة ملحة في نجاح أي منظمة، إذ أن الثقافة القوية لها تأثير واضح على طريقة أداء العمل وعلى اتجاه سلوك العاملين، فهي تقلل من المشكلات التي تحدث من تقدمهم، وترفع معنوياتهم، وتزيل المعوقات من أمامهم وتخلق التفاعل بينهم وبين مسؤوليهم، كما تزيد من إيجابية مشاعرهم وطاقاتهم، وهذه الصفات وغيرها تكسب المنظمة خصائص وسمات تميزها عن غيرها. بالمقابل تنعكس الثقافة الضعيفة سلبا على أداء المنظمة، وذلك نتيجة انخفاض رضا الأفراد، وتدني معنوياتهم، وتقلص طاقاتهم ومن ثم تراجع أدائهم.

الاهتمام بالثقافة التنظيمية وبالرضا الوظيفي ظهر في العديد من الدراسات التي تم إجرائها على المؤسسات الإنتاجية، بينما المؤسسات الخدمائية ولاسيما المؤسسات الصحية لم تحظ بالقدر الكافي من هذا الاهتمام، فتقدم خدمات صحية جيدة ومميزة يحتاج إلى الاهتمام والاستثمار في المورد البشري. من هنا جاءت هذه الدراسة كامتداد للبحوث الإدارية المهتمة ببيئة العمل وعلاقتها بالإنتاجية والتي تعود بدايتها للمرحلة التيلورية.

اشكالية الدراسة: من خلال الطرح السابق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" بولاية الشلف؟

الفرضيات: للإجابة على الاشكالية والتساؤلات الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين ابعاد الثقافة التنظيمية (القيّم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" بولاية الشلف؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيّم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية"؛
- أهداف الدراسة: انطلاقا من الإشكالية المطروحة فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- التحقق من وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيّم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) وتحقيق الرضا الوظيفي؛
- التعرف عن وجود اثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيّم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) على تحقيق الرضا الوظيفي؛
- الكشف عن بعد الثقافة التنظيمية الذي يمكن من خلاله التنبؤ بتحقيق الرضا الوظيفي.
- تقديم توصيات تساعد المسيرين على الانتباه لأهمية الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لكونها على علاقة مباشرة بأداء الخدمة الصحية.

أهمية الدراسة، تتضح أهمية الدراسة من خلال:

- ضرورة التوصل إلى فهم أعمق لموضوع الثقافة التنظيمية في المنظمات؛
- تسعى الى تسليط الضوء على جانب مهم يمس اتجاهات العاملين نحو وظيفتهم ألا وهو الرضا الوظيفي خاصة أن الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة يعتبر من أولويات المنظمة، والذي ينعكس على مستوى أدائهم ونوعية الخدمات الصحية التي يقدمونها في المؤسسات العمومية الاستشفائية؛
- تطوير أداة لقياس أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية؛
- كما أن نتائج الدراسة ستوفر لأصحاب القرار في القطاع الصحي العمومي معطيات هامة تساعد في اتخاذ الاجراءات المناسبة للرفع من مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة.

المنهج المستخدم

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال وصف الظاهرة بناء على المراجع المرتبطة بكل من مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها والرضا الوظيفي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة والذي تم تصميمه على ضوء الدراسات السابقة المرتبطة بمحاور الدراسة.

الدراسات السابقة

- 1- دراسة باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، 2015،** بعنوان: أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت - ولاية ورقلة.
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بمنطقة تقرت، والتعرف على اختلاف تصور العينة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة. تم استخدام عينة مكونة من 84 موظف. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي، عدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وعن الراتب. ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي.
- 2- دراسة حسام سالم السحباني، 2016،** تحت عنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية، حيث تم اختيار عينة من 287 مفردة، وخلصت إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية، كما أظهرت أن مستوى السلوك الابداعي كمتغير تابع لا يتأثر بصورة جوهرية بكل من القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية، وكذلك مستوى السلوك الابداعي لا يتأثر بصورة جوهرية بكل من السياسات والاجراءات والتوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية.
- 3- دراسة نهى عواد رشيد ساعد، 2016،** بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة توفر سمات القيادة الابداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية، وكذا التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية، بالإضافة الى اختبار العلاقة بين القيادة الابداعية والثقافة التنظيمية بوزارة

الصحة الفلسطينية، استخدمت اسلوب المسح الشامل وتم توزيع 178 استبانة على ممن يشتغلون منصب مدير عام ومدير وحدة ومدير دائرة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. وتوصلت الى أن نسبة القيادة الابداعية لدى المسؤولين كانت 80.6%، وأن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالوزارة بلغ 75.4%، وانه توجد علاقة طردية بين القيادة الابداعية بمختلف ابعادها وبين الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة.

4- دراسة يوسف كمال، 2019، بعنوان: أثر روحانية مكان العمل على الرضا الوظيفي لدى الكادر التمريضي: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي -المسيلة-، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مكان العمل على الرضا الوظيفي لدى الكادر التمريضي في المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة، وتم توزيع 108 استبانة على عينة عشوائية من الممرضين والممرضات. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مكان العمل والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر بين مكان العمل على الرضا الوظيفي لدى الكادر التمريضي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

المحور الأول: الإطار النظري

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعود بداية البحث في موضوع الثقافة التنظيمية إلى بداية الثلاثينات من خلال دراسات مصانع "الهورن"، إلا أن الاهتمام المتزايد تجاه هذا المفهوم زاد خلال السبعينات والثمانينات أثناء حالة التواجه التنافسي بين الأعمال التجارية للولايات المتحدة الأمريكية واليابان.¹ حيث لم يستعمل في مجال الإدارة حتى سنة 1970، لكن القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية وضعت في الثمانينات، وذلك بفضل كل من Terrence Deal و Allan Kennedy اللذان أصدرتا أول كتاب في الثقافة التنظيمية بعنوان: Corporation culture²، وبذلك أصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحداً من أهم المواضيع في علم الإدارة.

1 - تعريف الثقافة التنظيمية

يعرف Wheelen الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة³، أما lund فيرى بأنها نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك التنظيمي.⁴ ويعرفها Shermerborn بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة، فهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر في كل مكان، فهي كالهواء تحيط بكل شيء في المنظمة وتؤثر فيه.⁵ ويرى Goodman انه يمكن النظر الى الثقافة التنظيمية باعتبارها قلب المؤسسة التي تشكل كيف تتصرف وحداتها، وأنها مجموعة من معارف ومعتقدات العاملين، وتعليم العاملين الجدد كيف يفكرون ويتصرفون مع العملاء، العمل الجماعي، الابتكار واتخاذ القرار لجميع الأمور التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة.⁶

2- خصائص الثقافة التنظيمية: تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- عملية إنسانية: يعتبر الانسان المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون.
- عملية رضا نفسي: في كونها تشبع حاجات الإنسان الذاتية وتريح النفس وترضي الضمير، كما أنها تشعر الفرد بالانتماء للجماعة.
- عملية معقدة: نظراً لاشتمالها على عدد كبير من الخصائص.⁷

- **نظام تراكمي:** عملية تراكمية يسلمها جيل إلى جيل لاحق من أجيال المنظمة على أن يسلمها هو الآخر للأجيال اللاحقة.⁸
- **لها خاصية التكيف:** فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب المديرين والعمالين.
- **لها قابلية الانتشار:** فالثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمؤسسة الواحدة.
- **كمحدد لمعايير السلوك:** حيث أنها اتجاه اجتماعي ومعياري يؤدي إلى تماسك وتكامل المؤسسة فيما بينها.⁹

3- أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية دورا هاما وأساسيا يمكن أن تقدمه على جميع الأنشطة والمستويات داخل المؤسسة، فهي توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب منهم في المؤسسة، فهي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله¹⁰، كما أنها تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين، أي أنها تشكل إطارا مرجعيا لتفسير الأحداث، وتساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فالفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، وبذلك فهي إطار فكري يواجهه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم¹¹، إذ تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة، حيث أنها تحفز وتدعم أنواعا محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات، ولها دور مهم في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات كما أنها تشكل مصدرا للشعور والإحساس المشترك بالرؤية المستقبلية بالأهداف التنظيمية¹²، كونها تمثل إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة.¹³

4- الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية لثقافة التنظيمية أربعة أبعاد، وهي كما يلي:

1.4- القيم التنظيمية: إن كلمة قيم تعني وجود تفاهم مشترك بين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب بين أعضاء أي تنظيم كان، وما هو مناسب وغير مناسب¹⁴، كما تساعد القيم على حل المشكلات، 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 توجيه جهود المنظمة نحو الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.¹⁵

2.4- المعتقدات التنظيمية: المعتقدات هي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة¹⁶، وكل هذه الأفكار تؤدي دورا هاما في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، وكيفية إدارة العمل.

3.4- الأعراف التنظيمية: الأعراف عبارة عن معايير يلتزم بها الأفراد لاعتقادهم أنها صحيحة وضرورية لهم، بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها وفعاليتها أو عدم فعاليتها.¹⁷ أما الأعراف التنظيمية هي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بما على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل؛ وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف فعلا لها فائدة أو عديمة الفائدة مثل عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية.¹⁸

4.4- التوقعات التنظيمية: وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها، فالكل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعًا اجتماعيًا معينًا، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى

من الرفاهية لأولاده، كذلك يتوقع المفرد توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجاته النفسية والاقتصادية، وبالمقابل تتوقع المنظمة من الفرد أن يعطي أفضل ما لديه و أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، كما تتوقع منه الإبداع.¹⁹

ثانيا: مفهوم الرضا الوظيفي

1- تعريف الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه تلك الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية²⁰، كما انه يعبر عن المواقف العاطفية لأفراد نحو وظائفهم ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف²¹، وعرفه Mucchelli بأنه: شعور ناتج عن تقييم شخصي ذاتي لمختلف عناصر ومتغيرات وضعية العمل، فهو ناتج هن تقييم معقد للعلاقات القائمة بين العاملين ووضعية حياتهم المهنية²²، أما Herbert فيرى بأن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه عملهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين: أولا ما يوفره العمل للعاملين في الواقع. ثانيا، ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم²³. بينما يراه Gibson et al بأنه يمثل اتجاهات العاملين نحو وظائفهم والناجئة عن إدراكهم الحسي للوظيفة المستندة إلى عوامل بيئة العمل مثل: أسلوب الإشراف، الانضمام إلى مجموعة العمل، ظروف العمل، والمزايا المضافة إلى الأجر.²⁴

المستنتج من التعاريف السابقة أن الرضا الوظيفي هو شعور ايجابي من طرف العامل تجاه وظيفته وبالعوامل المتصلة بها، فهو يعبر عن مشاعر سعادة الفرد وارتياحه تجاه مختلف جوانب الوظيفة وما يحصل عليه منها، وتظهر في تصرفاته وسلوكه.

2- خصائص الرضا الوظيفي، يمكن حصر أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:²⁵

- تعدد مداخل تعريف الرضا الوظيفي وتباينها اوجد صعوبة في إيجاد طريقة مثلى لقياسه؛
- مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود عدة عوامل تؤثر فيه؛
- الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه؛
- يتعلق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني، مما جعل نتائج دراسته تظهر متناقضة ومتضاربة؛
- يتميز الرضا الوظيفي بأنه تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وهو يعبر عن إشباع الحاجات، ويؤدي هذا الشعور إلى الثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

3- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يوجد مجموعة من العوامل المساهمة في تحديد الرضا الوظيفي، والتي تجعل الفرد راض عن عمله إن توفرت، وتشمل النظام والنصوص والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية، ونوع القيادة وكيفية اتخاذ القرارات، والرقابة والإشراف والعلاقات الإنسانية في العمل بين الزملاء، وعلاقة كل فرد عامل ببيئة عمله، وما إلى ذلك، ويمكن تصنيف العوامل المحددة للرضا الوظيفي في عنصرين: الأول متصل مباشرة بالعامل، أما العنصر الثاني فمتصل بظروف وجوانب أخرى للعمل.

1.3- عوامل ذاتية: تتعلق بشخصية الفرد، فهناك أفراد أقرب إلى الرضا أو الاستياء وهذا حسب طبيعتهم وصفاتهم الشخصية، وتشمل هذه العوامل:²⁶

- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد لاحترام ذاته، كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرتهم، فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل، والتعامل، والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا.
 - **مهارات ذاتية:** تشمل أولا مهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر، والمؤهل، والخبرة. وثانيا قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.
 - **الحالة الاجتماعية:** المكانة الاجتماعية، السمعة، والمكانة الاجتماعية للوظيفة، وشاغلها.
- 2.3- عوامل تنظيمية:** تتعلق بالمؤسسة ذاتها وما تتضمنه من إجراءات ترتبط بالوظيفية والموظف وتشمل:
- **الدخل:** يعتبر وسيلة لإشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.
 - **العمل:** بدلا من تقييد الفرد في أعمال روتينية متكررة في الوقت الذي يستطيع فيه القيام بالعديد من المهام أو العمليات المتصلة، ليشترك مع غيره من الأفراد في تحمل مسؤولية إنجاز العديد من العمليات.
 - **الترقية:** تشكل فرصة لنمو الموظف في عمله وتحقيق ذاته وتميزه، فالمنظمات التي تتبع نظام ترقية على أساس الأقدمية أو الجدارة أو المزج بينهما، تضمن توفير الحوافز للعاملين واستقرارهم في العمل إلى جانب خفض معدلات الدوران الوظيفي وتسرب الكفاءات.
 - **الإشراف:** الإشراف السائد ومدى تأثيره على العمل يرتبط إلى درجة كبيرة بالرضا الوظيفي، فكلما كان المشرف مؤثرا، كلما ساعد ذلك في تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي بين العاملين.
 - **جماعة العمل:** تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع، وكلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله كلما زاده ذلك تفاعلا معهم، وغياب التفاعل يخلق التوتر لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبيا عن درجة رضائه عن العمل.
 - **ساعات العمل:** حصول الفرد على وقت الراحة في العمل يزيد من رضاه، بينما تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة مما يقلل من الرضا عن العمل.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

أولا- منهجية الدراسة

- 1- مجتمع الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" بولاية الشلف، ويتكون المجتمع من أطباء، ممرضين، إداريين، وعمال من مختلف الوظائف.
- 2- عينة الدراسة:** لقد تم استخدام عينة عشوائية، عدد أفرادها 197 مفردة، والتي تم تحديدها وفق الأدوات الإحصائية لتحديد حجم العينة المناسب للدراسة.
- 3- أداة الدراسة،** من أجل جمع البيانات تم توزيع استبانة على مفردات عينة الدراسة، حيث تم توزيع 220 استبانة كحد أقصى للحصول على 197 استبانة، لكن بعد التحقق استبعدت 23 استبانة لأسباب جعلها غير مناسبة للتحليل. يتكون الاستبيان من قسمين: القسم الأول الخاص بأسئلة متعلقة بمعلومات تضم الخصائص الشخصية لأفراد، أما القسم الثاني فيضم محورين: محور خاص بالثقافة التنظيمية ويتكون من 27 عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي: القيم التنظيمية (08 عبارات)، المعتقدات التنظيمية (06 عبارات)، الأعراف التنظيمية (06 عبارات)، المعتقدات التنظيمية (07 عبارات)، أما المحور الثاني فهو خاص بالرضا الوظيفي ويتكون من 18 عبارة.

4- نموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل وهو الثقافة التنظيمية بأبعاده (القيّم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) ومتغير تابع هو الرضا الوظيفي.

5- الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الإحصاء SPSS.20 في تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالاستبيان التي تم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على الإحصائيات الوصفية وذلك بالاستناد إلى الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة ونوع البيانات المتاحة، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على اتجاه إجابات أفراد العينة، كما تم استخدام بعض الاختبارات الإحصائية لاختبار اثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، منها:

- معامل الفاكرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان؛

- معامل بيرسون للتأكد من علاقة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي؛

- تحليل الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالرضا الوظيفي.

6- صدق أداة الدراسة: للتحقق من صدق الاستبيان قمنا بعرضه على عدد من المحكمين المتخصصين، وذلك بهدف التأكد من دقة صياغة عبارات الاستبانة ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، ومن أجل اختبار مصداقيته وثباته تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 01: نتائج اختبار صدق وثبات المقياس ومعامل الاتساق لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الاتساق
الثقافة التنظيمية	27	0.864	0.927
الرضا الوظيفي	18	0.692	0.817
كل محاور الدراسة	45	0.863	0.926

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20.

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الثبات الفا كرونباخ يقدر بـ 0.863، وهي درجة ثبات مرتفعة، بالإضافة إلى أن معامل الاتساق الداخلي لأداة القياس قدر بـ 0.926 وهي درجة مرتفعة، وبالتالي فإن الاستبانة قابلة للمعالجة الإحصائية.

ثانيا- خصائص عينة الدراسة: لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المهنة، الخبرة المهنية)، وفي ضوءها يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الخصائص الشخصية

الجنس				السن			المستوى التعليمي			المهنة				الخبرة			
ذكور	إناث	أقل من 30	30-40	40-50	50+	ثانوي فأقل	جامعي	جامعي + تكوين	طبيب	إداري	ممرض	عامل مهني	أقل من 10	10-19	20-29	29+	
66	131	78	63	39	17	63	45	57	29	42	102	24	123	43	18	13	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss20 .

ثالثا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات: نحاول أن نقوم بعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

1- التحليل الإحصائي لبيانات أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة

لأجل التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آراء أفراد العينة وتوضيح تصوراتهم عن فقرات متغيرات الدراسة اعتمدنا على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الإجابة (التجاه الإيجابية)، واعتبرنا أن المتوسط الحسابي الفرضي يساوي ثلاثة (03) كمتوسط أداة للقياس يهدف للقياس وتقييم إجابات العينة.

جدول 03: وصف متغيرات الدراسة

الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
القيم التنظيمية	3.357	0.737	متوسط
المعتقدات التنظيمية	3,119	0.837	متوسط
الأعراف التنظيمية	3,342	0.712	متوسط
التوقعات التنظيمية	3,538	0.823	عالي
المرجح العام	3,421	0,714	متوسط
الرضا الوظيفي	3,208	0.822	متوسط

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss20

يشير الجدول رقم (03) إلى أن قيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة كانت أكبر من قيمة المتوسط المرجح (3)، وأن مستوى الموافقة الكلي لهذه المتغيرات تراوح ما بين متوسط وعالي، بينما المرجح العام كان متوسطا.

2- مصفوفة ارتباط "بيرسون" لقياس العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

يتم التحقق من وجود علاقة ارتباط خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال حساب قيمة الارتباط بين (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والرضا الوظيفي، ولأجل قياس هذه العلاقات نستخدم معامل "بيرسون"، ويكون الارتباط دالا إحصائيا عندما تكون القيم الاحتمالية لمتغيرات الدراسة أقل أو تساوي من مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ، وتكون العلاقة ايجابية لما تكون قيمة الارتباط محصورة ما بين 0 و 1.

والجدول التالي يظهر علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وما يترتب عنها من استنتاج للعلاقة وشدة الارتباط وترتيب الارتباط بحسب درجة الأهمية.

جدول 04: مصفوفة ارتباط "بيرسون" لقياس العلاقة بين أبعاد السعادة الوظيفية والرضا الوظيفي

الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة sig.	مستوى الدلالة	وصف العلاقة	الرتبة
القيم التنظيمية	0.419	0.00	دال احصائيا	طردية (موجبة)	الأولى
المعتقدات التنظيمية	0.282	0.00	دال احصائيا	طردية (موجبة)	الرابعة
الأعراف التنظيمية	0.374	0.00	دال احصائيا	طردية (موجبة)	الثانية
التوقعات التنظيمية	0.301	0.00	دال احصائيا	طردية (موجبة)	الثالثة

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss20

الملاحظ على الجدول رقم (04) مايلي:

- كل قيم sig بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي؛
- كل قيم معاملات الارتباط أقل من 0.5، مما يشير إلى أن الارتباط ضعيف بين ابعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي؛
- وجود علاقة ارتباط طردية وموجبة بين ابعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي 0.419، وبذلك احتل هذا البعد الرتبة الأولى من حيث ترتيب أكبر قيم المعاملات، بينما بعد المعتقدات التنظيمية جاء في الرتبة الرابعة بمعامل ارتباط قيمته 0.282 وهو اقل معامل من حيث الشدّة.

3- قيم و ثوابت معادلات الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية

من أجل معرفة المتغيرات المستقلة التي لها أكبر أثر على المتغير التابع، نستخرج جدول القيم والثوابت، حيث لا يتم استبعاد أي متغير مستقل ولو كان ارتباطه ضعيف مع المتغير التابع، والجدول التالي يبيّن قيم وثوابت الانحدار الخطي:

جدول 05: معادلات الانحدار الخطي البسيط لقياس اثر ابعاد الثقافة التنظيمة على الرضا الوظيفي (Y)

R ²	Sig.	قيمة t	معاملات الانحدار			المتغيرات
			Bêta	Std.Error	B	
-	0.00	6,571	-	0.249	1.637	Conts.
0.176	0.00	6,453	0.419	0.72	0.468	القيم التنظيمية (X1)
-	0.00	10,760	-	0.218	2,343	Conts.
0.080	0.00	4.111	0.282	0.067	0.277	المعتقدات التنظيمية (X2)
-	0.00	6,751	-	0.262	1.767	Conts.
0.140	0.00	5,629	0.374	0.077	0.431	الأعراف التنظيمية (X3)
-	0.00	8,665	-	0.248	2,145	Conts.
0.091	0.00	4.407	0.301	0.068	0.300	التوقعات التنظيمية (X4)

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss20

- يظهر الجدول رقم (05) قيم وثوابت معادلات الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بمستويات الرضا الوظيفي من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية، بحيث تظهر نتائج قياس الأثر كما يلي:
- كل قيم sig. اقل من الدلالة الاحصائية 0.05، وعليه تقبل الفرضية القائلة بوجود اثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي؛
- معادلة التنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال القيم التنظيمية من الشكل: $Y = 1.637 + 0.468 X1$ ، بينما معامل التحديد (R^2) يبيّن أن القيم التنظيمية تساهم بـ ما يقارب 18% من تكوين الرضا الوظيفي لدى افراد العيّنة المدروسة؛
- معادلة التنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال المعتقدات التنظيمية من الشكل: $Y = 2.346 + 0.277 X2$ ، بينما معامل التحديد يشير إلى أن المعتقدات التنظيمية تساهم بـ 8% فقط في تكوين الرضا الوظيفي وهي أقل نسبة مقارنة مع باقي الأبعاد؛
- معادلة التنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال الأعراف التنظيمية من الشكل: $Y = 1.767 + 0.431 X3$ ، بينما عامل التحديد يشير إلى أن الأعراف التنظيمية تشكل ما نسبته 14% من تكوين الرضا الوظيفي لدى أفراد عيّنة الدراسة، وهي نسبة ضعيفة أيضا؛
- معادلة التنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال التوقعات التنظيمية من الشكل: $Y = 2.145 + 0.3 X4$ ، بينما معامل التحديد هذا البعد يبيّن أنه يساهم فقط بـ 9% في تكوين الرضا الوظيفي بالنسبة للعيّنة المدروسة، وهي نسبة ضعيفة جدا.

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأثر لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الرضا الوظيفي لعيّنة من الموظفين في المؤسسة الاستشفائية لمنطقة "الشطية" لولاية الشلف، وتأسيسا على وصف متغيرات الدراسة وعلى تحليل قياس علاقات الارتباط والأثر المعبر عنها بفرضيات الوجود على مستوى العيّنة المدروسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الميدانية التالية:

- تشير نتائج تحليل الاجابات إلى تدني إدراك أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأبعاد مجتمعة (3.42)، مما يدل على أن إدراك أفرادها للثقافة التنظيمية السائدة في القطاع كانت متوسطة، وقد جاء ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب إدراك افرادها كما يلي: التوقعات التنظيمية في المرتبة الأولى، والأعراف التنظيمية في المرتبة الثانية، والقيم التنظيمية في المرتبة الثالثة، والمعتقدات التنظيمية في المرتبة الرابعة.
- ايضا تشير نتائج تحليل الاجابات إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" حسب وجهة نظرهم كان متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي (3.20).
- فيما يخص علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، بيّنت نتائج هذا التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وفي ذات الوقت هي علاقة موجبة لكن شدتها تتراوح من ضعيفة جدا إلى ضعيفة،

- وهذا يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي اهتماما كبيرا لمغريات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك الموظفين، ولا سيما فيما يخص الرغبة في الأداء والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.
- تفاوت تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بين ضعيف جدا وضعيف، وعليه يظهر أن المؤسسة الصحية محل الدراسة لا تقدر كثيرا الآثار الناجمة عن إهمال الاهتمام بالثقافة التنظيمية.
- أخيرا كشف البحث أيضا أن المؤسسات الصحية الجزائرية بحاجة لتطوير نفسها من خلال تطوير بيعتها الداخلية لاسيما ثقافتها التنظيمية، وجعلها مدركة من قبل موظفيها أولا وبعد ذلك يتولى هؤلاء الموظفين نقل هذه الثقافة إلى الخارج.

توصيات:

- وفقا لما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات تتمثل في التالي:
- التعامل بدرجة كبيرة من الجدية مع مشكلة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاستشفائية بولاية الشلف، ومعرفة نقاط الخلل في الثقافة القائمة، وتطوير ثقافة تنظيمية تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة ورفع من مستوى رضا أفرادها، وهذا من خلال تبني أساليب فعالة وتماشي واحتياجاتهم للرفع من مستوى الرضا الوظيفي وتنمية الشعور بالانتماء لديهم.
- ضرورة تنمية وزيادة الوعي لدى المسؤولين بأهمية تطبيق فلسفة الإدارة بالمشاركة والذي يمكن من خلالها بناء ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية متماسكة ذات تأثير فعال على سلوك وأداء الأفراد، والتي بدورها تساهم في تحقيق مناخ مريح للعمل يمتاز بالوضوح والمشاركة والشمولية ويشجع على الالتزام والأداء الفعال.
- العمل على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق العدالة التنظيمية من خلال العمل على تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم وربطها بإنجازاتهم الوظيفية، وتجاوز الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل على خلق جو من العلاقات الانسانية، وارساء قواعد سلوك غير رسمية مما تساهم في ضمان تحقيق رضاهم وولائهم.
- قياس المؤسسة لمستوى الرضا الوظيفي بشكل مستمر، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لأفرادها، وهذا بوضع برامج وآليات من خلال الاهتمام بتحسين ظروف ومحتوى العمل.
- تشجيع الاتصال الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات بين الإدارة العليا ومختلف الإدارات والأقسام، وبين الإدارات والأقسام مع بعضها البعض لإحداث التنسيق والتكامل بينها، وأن تكون قنوات الاتصال ذات اتجاهين لا تشمل فقط نقل التعليمات والأوامر، ولكن تتيح فرصة الاستماع إلى مطالب واقتراحات وردود أفعال الموظفين.
- يتوجب على المستشفيات العمومية بولاية الشلف زيادة ادراك أفرادها بأهمية الثقافة التنظيمية لمؤسستهم، والعمل على تحقيق تفاهم مشترك في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجهات معينة لدى الأفراد، وطرق إنجاز المهام التنظيمية والعمل، وتحديد معايير تخدم المنظمة ويلتزم بها الأفراد.
- العمل على توفير التسهيلات اللازمة لظروف ومحتوى وبيئة العمل التي تستجيب وتتلاءم مع احتياجات وتطلعات الأفراد في المستشفيات، والتي سوف تعود بالإيجاب على تنمية مستوى الرضا الوظيفي لديها، وعليه تحسين جودة خدماتها الصحية.

قائمة المراجع:

- ¹ - عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية-دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 12، العدد: 04، 2010، ص42.
- ² - صبرينة مخالفي، حسين بورغدة، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيك التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط-، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد: 09، العدد: 01، 2018، ص 14.
- ³ - ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 08.
- ⁴ - نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، العلوم التربوية، العدد: 03، الجزء: 01، 2014، ص 509.
- ⁵ - صبرينة مخالفي، حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص 14.
- ⁶ - مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة-، أطروحة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-الجزائر، 2015-2016، ص 67.
- ⁷ - مشنان بركة، نفس المرجع، ص 64-65.
- ⁸ - زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2014-2015، ص 23.
- ⁹ - مشنان بركة، مرجع سبق ذكره، ص 70-72.
- ¹⁰ - ابتهاج شكري شبير، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.
- ¹¹ - طارق هزوشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الخلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي 28، العدد: 02، 2016، ص 03.
- ¹² - حمدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 12، العلوم الإدارية 01، 2011، ص 06-07.
- ¹³ - زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص 15.
- ¹⁴ - ابتهاج شكري شبير، نفس المرجع، ص 17-18.
- ¹⁵ - زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- ¹⁶ - ابتهاج شكري شبير، نفس المرجع، ص 17.
- ¹⁷ - زهرة خلوف، نفس المرجع، ص 19.
- ¹⁸ - ابتهاج شكري شبير، مرجع سبق ذكره، ص 17.
- ¹⁹ - ابتهاج شكري شبير، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- ²⁰ - عسلي نور الدين، تقييم واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مستشفيات عمومية -ولاية المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد: 02، 2017، ص 116.
- ²¹ - عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار"، رسالة ماجستير جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان- الجزائر، 2011-2012، ص 69.

- ²²- عبد الفتاح بوخمحم، زهية عزبون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد: 05، 2008، ص 95.
- ²³- خباياة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2017-2018، ص 67
- ²⁴- يوسف كمال، أثر روحانية مكان العمل على الرضا الوظيفي لدى الكادر التمريضي: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الزهراوي -المسيلة-، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد: 03، العدد: 01، مارس 2019، المركز الجامعي الونشريسي -تيسمسيلت-، ص 119.
- ²⁵- محمد أمين سلامي، أثر الحوافز المادية كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين-دراسة حالة BATICIC OUEST-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 2، العفرون، الجزائر، المجلد: 14، العدد: 01، جوان 2019، ص 143.
- ²⁶- خباياة علاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص 67.