



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 15-02-2026.

تاريخ القبول: 17-04-2026.

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعنصر البشري في المؤسسة

The Role of Organizational Culture in Achieving Employee Job Satisfaction in the Organization

بن ناصر سعيدة¹، مشتة ياسين²¹ جامعة تيبازة (الجزائر)، bennaceur.saida@cu-tipaza.dz² جامعة الجزائر 2 (الجزائر)، yacine.mechta@univ-alger2.dz

الملخص: يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعنصر البشري داخل المؤسسات، وتحليل العلاقة بين القيم والسلوكيات المؤسسية ومستوى الرضا الوظيفي. كما يبحث البحث في استراتيجيات تعزيز الثقافة التنظيمية، والتحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق بيئة عمل إيجابية، ودور القيادة والإدارة في دعم هذا التوجه. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الإيجابية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالرضا الوظيفي، مما ينعكس على زيادة الالتزام، الإنتاجية، الابتكار، والاستقرار المؤسسي. كما أكدت الدراسات أن تطبيق استراتيجيات فعالة مثل التدريب المستمر، المكافآت العادلة، القيادة التشاركية، وقياس الرضا الوظيفي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ الرضا الوظيفي؛ الأداء المؤسسي؛ القيادة؛ الانتماء المؤسسي؛ التحفيز.

Abstract :

This study aims to examine the **role of organizational culture in achieving job satisfaction among human resources within institutions** and to analyze the relationship between organizational values, behaviors, and employee job satisfaction. The research also investigates strategies to enhance organizational culture, the challenges faced by institutions in creating a positive work environment, and the role of leadership and management in supporting this approach. The findings indicate that a positive organizational culture is directly associated with higher job satisfaction, leading to increased commitment, productivity, innovation, and institutional stability. Studies also highlight that implementing effective strategies such as continuous training, fair rewards, participative leadership, and periodic assessment of job satisfaction contributes to improving institutional performance and achieving organizational goals.

Keywords:

Organizational Culture; Job Satisfaction; Institutional Performance; Leadership; Organizational Commitment; Motivation.

1. مقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الجوهرية التي تحدد هوية المؤسسة وتؤثر في سلوكيات الأفراد داخلها، حيث تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تشكل البيئة الداخلية للمؤسسة. (Schein, 2010) فهي تعمل كإطار مرجعي يوجه الموظفين في كيفية التعامل مع المهام المختلفة، والتفاعل مع الزملاء، واتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف المؤسسة العامة.

من ناحية أخرى، يعتبر الرضا الوظيفي عنصرًا محوريًا في تحقيق الأداء الفعال داخل المؤسسات، إذ يعكس درجة شعور الموظف بالارتياح والتقدير والتحفيز تجاه عمله وبيئة عمله. (Robbins & Judge, 2019) وقد أظهرت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطًا مباشرًا بالإنتاجية، والاستقرار الوظيفي، والانتماء التنظيمي، وكذلك بالقدرة على الابتكار والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة. (Locke, 1976)

تأتي أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من كونها تلعب دورًا استراتيجيًا في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تساهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في تعزيز الانتماء، وبناء الثقة، وتحفيز الموظفين، مما ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي. (Robbins & Judge, 2019; Schein, 2010) في هذا السياق، يسعى هذا البحث إلى تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعنصر البشري في المؤسسات، مع تقديم إطار نظري مستند إلى الدراسات السابقة لتسليط الضوء على أبرز العناصر التي تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

1/ الثقافة التنظيمية في المؤسسة

1. تعريف الثقافة التنظيمية

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ والسلوكيات المشتركة التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، وتؤثر في طريقة أداء الأفراد لوظائفهم واتخاذهم للقرارات. (Schein, 2010) فهي تعكس الهوية المؤسسية وتشكل الإطار الذي يوجه سلوكيات الموظفين ويحدد التوقعات المتبادلة بينهم وبين الإدارة. وبحسب Robbins و Judge (2019)، فإن الثقافة التنظيمية هي "الأسلوب المشترك الذي تتبعه المؤسسة في التعامل مع المشاكل وتنسيق العمل الداخلي والخارجي، بما يحقق أهدافها الاستراتيجية."

2. مكونات الثقافة التنظيمية

تشمل الثقافة التنظيمية عدة مكونات رئيسية تؤثر في سلوك الموظفين ورضاهم الوظيفي، من أبرزها:

1. القيم والمعتقدات: تمثل المبادئ الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة وتوجه قراراتها وسياساتها الداخلية. (Hofstede, 2001)
2. الرموز والشعارات: تعكس الهوية المؤسسية، وتساعد الموظفين على الشعور بالانتماء والاعتراف بهوية المؤسسة.

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعنصر البشري في المؤسسة بن ناصر سعيدة مشتة ياسين

3. السلوكيات والممارسات المؤسسية: تشمل الأساليب الرسمية وغير الرسمية للتفاعل بين الموظفين والإدارة، مثل الاجتماعات، وورش العمل، وآليات التحفيز والمكافأة.
4. الأعراف والتقاليد: تشير إلى أنماط العمل المتكررة التي تصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة، مثل العادات اليومية والطرق المتبعة في اتخاذ القرار. (Schein, 2010)

3. أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعنصر البشري. وتشمل أهميتها:

- توجيه سلوك الموظفين: تساعد على تحديد الطريقة المثلى لأداء المهام والتفاعل مع الزملاء والعملاء (Robbins & Judge, 2019).
- تعزيز الانتماء والتحفيز: تساهم الثقافة الإيجابية في شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة، مما يزيد من رضاهم وإنتاجيتهم. (Locke, 1976)
- دعم الابتكار والتطوير: عندما تكون الثقافة مؤسسية داعمة، فإنها تشجع على التفكير الإبداعي والمبادرة الفردية.
- تسهيل التكيف مع التغيرات: الثقافة التنظيمية القوية توفر إطاراً يساعد المؤسسة والموظفين على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية بسرعة وفعالية. (Hofstede, 2001)

4. التنشئة المهنية كعامل لترسيخ الثقافة التنظيمية

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتنشئة المهنية هي علاقة تكاملية تأثيرية وثيقة؛ حيث تعتبر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الطقوس) البيئة التي يتم فيها صقل وتشكيل هوية الموظف المهنية، بينما تمثل التنشئة المهنية (التطبيع الاجتماعي والتنظيمي) الآلية التي تُنقل بها هذه الثقافة لدمج العاملين وتشكيل اتجاهاتهم وسلوكياتهم لتتوافق مع أهداف المنظمة .

أبعاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتنشئة المهنية:

- تشكيل الهوية المهنية: الثقافة التنظيمية السائدة، بفضل قيمها ومعاييرها، ترسم معالم الهوية المهنية للموظف، وتساعد في دمج القادمين الجدد في ثقافة المؤسسة.
- دمج وإدماج الموظفين: تعمل التنشئة التنظيمية (التطبيع الاجتماعي) على نقل "ثقافة المنظمة" للموظفين، مما يسهل عملية التكيف ويزيد من فعالية الأداء الوظيفي.
- التأثير على السلوك: الثقافة القوية تفرض نوعاً من الرقابة الذاتية والسلوكيات التي تعزز الالتزام المهني والعمل الجماعي، خاصة في حالات تبني قيم التميز والتطوير.
- التطوير والتنمية: الثقافة التنظيمية تعمل كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية من خلال تعزيز التنشئة المهنية التي تركز على التعلم المستمر .

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً محورياً كمتغير مستقل في تشكيل الاتجاهات المهنية للموظفين، وتساهم بشكل مباشر في نجاح أو فشل عمليات التنشئة الاجتماعية داخل العمل.

5. نماذج ودراسات سابقة

أبرز نموذجين مشهورين لدراسة الثقافة التنظيمية:

1. نموذج إدجار شين: (Schein, 2010) يركز على ثلاثة مستويات للثقافة: القيم الأساسية، المعتقدات، والسلوكيات المرئية. هذا النموذج يساعد على فهم كيفية تأثير الثقافة على سلوك الموظفين واستراتيجيات المؤسسة.
2. نموذج هوفستيد: (Hofstede, 2001) يقيس الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد مثل الفردية مقابل الجماعية، السلطة، وتجنب الغموض، مما يوضح الاختلافات في السلوك التنظيمي عبر المؤسسات والدول.

تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية والمترسخة تؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالاحترام والتقدير، وتزداد مستويات التحفيز والالتزام المؤسسي (Robbins & Judge, 2019; Locke, 1976).

2/ الرضا الوظيفي

1. تعريف الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يُعرف على أنه الشعور الإيجابي الذي يختبره الموظف تجاه عمله وبيئة العمل، ويعكس مدى تطابق توقعاته واحتياجاته مع ما توفره المؤسسة (Locke, 1976). ويعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً على الصحة النفسية للموظف ومستوى التزامه وإنتاجيته. وفق Robbins و Judge (2019)، يُمثل الرضا الوظيفي حالة ذهنية متكاملة تشمل المشاعر، المعتقدات، والتقييمات التي يصدرها الفرد تجاه عمله.

2. أهمية الرضا الوظيفي

يلعب الرضا الوظيفي دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة. تشمل أهميته:

زيادة الإنتاجية والأداء: الموظف الراضي يكون أكثر قدرة على الإنجاز والمبادرة. (Locke, 1976)

تقليل معدل الدوران الوظيفي: الرضا يقلل من رغبة الموظف في ترك المؤسسة، مما يحافظ على الخبرات المؤسسية (Robbins & Judge, 2019).

تعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي: الموظفون الراضون يظهرون ولاءً أعلى واهتماماً بتحقيق أهداف المؤسسة.

تحسين بيئة العمل والعلاقات الداخلية: يزيد الرضا الوظيفي من التعاون بين الزملاء ويحد من الصراعات الداخلية.

3. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تتعدد العوامل التي تحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد، ويمكن تقسيمها إلى فئات أساسية:

1. العوامل التنظيمية: مثل أسلوب القيادة، سياسات المكافآت، العدالة التنظيمية، والتقدير المؤسسي (Robbins & Judge, 2019).
2. العوامل البيئية: تشمل بيئة العمل المادية، أمان العمل، ظروف العمل، والموارد المتاحة لأداء المهام.
3. العوامل الشخصية: مثل الاحتياجات النفسية، التوافق مع طبيعة العمل، الطموح الشخصي، والخبرة السابقة.
4. العوامل الثقافية والاجتماعية: تؤثر القيم المجتمعية والممارسات الاجتماعية داخل المؤسسة على شعور الموظف بالرضا والانتماء. (Hofstede, 2001).
5. دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي

يعد الرضا الوظيفي محركاً أساسياً للأداء المؤسسي، حيث يؤدي شعور الموظف بالتقدير والرضا إلى زيادة الإنتاجية، وارتفاع الولاء التنظيمي، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل كما يسهم الموظفون الراضون في تعزيز جودة العمل، الإبداع، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يجعل الرضا استثماراً استراتيجياً لتقليل التكاليف وتحسين الكفاءة العامة .

mecs.j +5

أبرز أدوار الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي:

- زيادة الإنتاجية والكفاءة: الموظف الراضي يكون أكثر فعالية في أداء مهامه، مما يرفع جودة المنتج أو الخدمة النهائية.
- تعزيز الولاء والاحتفاظ بالمواهب: يقلل الرضا من "الهجرة الصامتة" للموظفين الموهوبين، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب.
- تحسين بيئة العمل: يؤدي إلى انخفاض الشكاوى، وتجنب الاحتراق النفسي، وتقليل حوادث العمل.
- دعم الإبداع والابتكار: الموظف الذي يشعر بأن احتياجاته المادية والمعنوية مشبعة يكون أكثر رغبة في تقديم أفكار إبداعية.
- الارتباط بالالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي يولد طاقة كامنة لدى الموظف تدفعه للالتزام بأهداف المؤسسة.

كما تشير الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي ليس هدفاً فردياً فقط، بل له أثر مباشر على الأداء العام للمؤسسة . فالرضا يزيد من الالتزام بالمهام، ويحفز على الابتكار، ويقلل من الغياب وسوء الأداء (Locke, 1976; Robbins & Judge, 2019). كما أن الموظف الراضي يكون أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة والمساهمة في تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة.

5. دراسات سابقة.

- أظهرت دراسة (Robbins & Judge, 2019) أن المؤسسات التي تهتم بالرضا الوظيفي للعاملين تتمتع بمستويات أعلى من الإنتاجية والاستقرار المؤسسي.
- كما بين (Locke, 1976) أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتحفيز الداخلي والتزام الموظف بالقيم التنظيمية.
- (Hofstede, 2001) أشار إلى أن الاختلافات الثقافية داخل المؤسسة تؤثر على شعور الموظف بالرضا والانتماء، مما يجعل تعزيز ثقافة إيجابية أمراً أساسياً لتحقيق رضا الموظفين.

3/ العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

1. مفهوم العلاقة

تُشير الأبحاث إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين (Schein, 2010; Robbins & Judge, 2019). فالبيئة الثقافية داخل المؤسسة تشكل الإطار الذي يحدد كيفية تعامل الموظفين مع مهامهم، وتعزز شعورهم بالانتماء والتقدير. وعليه، يمكن القول إن الرضا الوظيفي ليس مجرد نتيجة لعوامل شخصية أو مادية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالطريقة التي تنظم بها المؤسسة قيمها وممارساتها وسلوكياتها.

2. تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

تشمل العناصر الثقافية الرئيسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي ما يلي:

1. القيم والمعتقدات المشتركة: عندما تتبنى المؤسسة قيماً واضحة تشجع على الاحترام والمساواة والشفافية، يشعر الموظفون بالرضا والتحفيز. (Hofstede, 2001)
2. القيادة والسلوك الإداري: أسلوب القيادة المتوافق مع قيم الثقافة التنظيمية يعزز شعور الموظفين بالانتماء ويحفزهم على الالتزام بالأهداف المؤسسية. (Robbins & Judge, 2019)
3. المكافآت والتقدير: المؤسسات التي تكافئ الأداء الجيد وتعترف بمجهود الموظفين تعزز رضاهم وتحسن مستوى التفاعل الإيجابي. (Locke, 1976)
4. البيئة الاجتماعية والتنظيمية: العلاقات بين الزملاء والجو العام داخل المؤسسة تشكل عاملاً مهماً للرضا، فالبيئة التعاونية والداعمة تعزز الشعور بالراحة والتحفيز. (Schein, 2010)

3. الدراسات السابقة حول العلاقة

أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية ومتسقة تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، مما ينعكس على الأداء والإنتاجية:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعنصر البشري في المؤسسة بن ناصر سعيدة مشتة ياسين

- Schein (2010) أكد أن الثقافة التنظيمية توفر إطارًا واضحًا للسلوك المتوقع، وهذا يقلل من الغموض ويزيد من شعور الموظفين بالرضا والأمان الوظيفي.
- Robbins & Judge (2019) وجدوا أن المؤسسات التي تركز على بناء ثقافة إيجابية داخل فرق العمل تحقق نتائج أفضل فيما يتعلق بمستوى الالتزام والانتماء الوظيفي.
- Locke (1976) أشار إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر مباشرة بعوامل ثقافية مثل العدالة والمكافأة، وأن المؤسسات التي تطبق قيمًا واضحة وعادلة تحقق رضا أعلى للموظفين.
- Hofstede (2001) بين أن الاختلافات الثقافية داخل المؤسسة تؤثر على شعور الموظفين بالرضا، خصوصًا فيما يتعلق بالسلطة، الفردية مقابل الجماعية، وتجنب الغموض.

4. دور العلاقة في تحسين الأداء المؤسسي

يمكن تلخيص دور العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في النقاط التالية:

1. رفع مستويات الالتزام والانتماء: الموظفون الراضون يكونون أكثر استعدادًا للعمل بروح الفريق وتحقيق أهداف المؤسسة (Robbins & Judge, 2019).
2. تحفيز الابتكار والإبداع: البيئة الثقافية الداعمة تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة والمبادرة بالمشروع (Schein, 2010).
3. تقليل النزاعات والغياب: الرضا الوظيفي الناتج عن ثقافة إيجابية يقلل من مشاكل الصراع الداخلي والغياب المتكرر (Locke, 1976).
4. تعزيز الاستقرار المؤسسي: المؤسسات التي تحقق رضا وظيفي عالي من خلال الثقافة التنظيمية تمتلك موظفين مستقرين وأكثر ولاءً، ما يقلل من معدل الدوران الوظيفي (Hofstede, 2001).

4/ استراتيجيات تعزيز الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

1. أهمية الاستراتيجيات التنظيمية

تُظهر الدراسات أن وجود استراتيجيات واضحة لتعزيز الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي يساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين بيئة العمل (Robbins & Judge, 2019). فالثقافة الإيجابية وحدها لا تكفي، بل يجب دعمها بممارسات عملية ومستمرة تضمن التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة.

2. استراتيجيات تعزيز الثقافة التنظيمية

تشمل أبرز الاستراتيجيات المعتمدة في المؤسسات:

1. التدريب والتطوير المستمر للموظفين: يساهم التدريب في توعية الموظفين بقيم المؤسسة وممارستها، ويعزز الانتماء والقدرة على التكيف مع التغيرات. (Schein, 2010)
2. القيادة التشاركية: تشجع على إشراك الموظفين في صنع القرار، مما يعزز الثقة ويزيد من قبول قيم المؤسسة.
3. تفعيل التواصل الداخلي: إنشاء قنوات اتصال واضحة وشفافة بين الإدارة والموظفين يضمن فهم الثقافة المؤسسية ويقلل الغموض. (Robbins & Judge, 2019)
4. الاحتفال بالنجاحات والمكافآت: تقدير الأداء الجيد يعزز الشعور بالتقدير والانتماء، ويسهم في تعزيز الرضا الوظيفي.

3. استراتيجيات تعزيز الرضا الوظيفي

رفع مستوى رضا الموظفين، يمكن للمؤسسة اتباع استراتيجيات عملية مثل:

1. تحسين بيئة العمل: توفير ظروف مريحة وآمنة، والاهتمام بالموارد المادية والبشرية اللازمة لأداء المهام. (Locke, 1976)
2. تطبيق العدالة التنظيمية: توزيع المكافآت، الترقيات، وتحديد الأدوار بشكل عادل وشفاف يزيد من رضا الموظفين وثقتهم بالمؤسسة.
3. التوازن بين العمل والحياة الشخصية: منح المرونة في ساعات العمل ودعم الموظفين في حياتهم الشخصية يزيد من الالتزام والرضا.
4. التطوير المهني والوظيفي: فرص التدريب والترقية تساعد الموظف على النمو داخل المؤسسة، مما يعزز شعوره بالإنجاز والرضا.

4. دور هذه الاستراتيجيات في تعزيز الأداء المؤسسي

عندما يتم دمج استراتيجيات تعزيز الثقافة التنظيمية مع استراتيجيات تعزيز الرضا الوظيفي، تحدث نتائج إيجابية ملموسة على المؤسسة:

- زيادة الالتزام والانتماء المؤسسي. (Robbins & Judge, 2019)
- تقليل الغياب والدوران الوظيفي. (Locke, 1976)
- تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة. (Schein, 2010)
- تحفيز الابتكار والمبادرة الفردية والجماعية. (Hofstede, 2001)

5/ أثر الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي

تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً محورياً في تحديد مستوى أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. فهي الإطار الذي يوجه السلوك، ويحدد طبيعة العلاقات، ويؤثر في الدافعية والانتماء. الثقافة الإيجابية القائمة على الثقة، والاحترام، والعدالة، والتحفيز، تشكل أساساً متيناً لنجاح المؤسسات واستدامتها.

إن بناء ثقافة تنظيمية قوية ليس مشروعاً مؤقتاً، بل هو عملية مستمرة تتطلب التزاماً حقيقياً من القيادة وتكاملاً بين القيم والممارسات. المؤسسات التي تدرك أهمية الثقافة التنظيمية وتستثمر فيها بوعي، ستكون أكثر قدرة على تحقيق أداء متميز ورضا وظيفي مرتفع، وبالتالي تحقيق التفوق في بيئة الأعمال التنافسية.

1. أهمية الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي هو مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية (Robbins & Judge, 2019). يعد الأداء المؤسسي مؤشراً على جودة الإدارة وفاعلية الثقافة التنظيمية ومستوى رضا الموظفين. المؤسسات التي تهتم بالعوامل البشرية والبيئية تلاحظ تحسناً كبيراً في النتائج التشغيلية والإنتاجية.

2. تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء

تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر مباشرة على الأداء المؤسسي (Schein, 2010). حيث توفر الثقافة الواضحة إطاراً للسلوكيات المقبولة وتوجه القرارات، ما يؤدي إلى:

- تحسين فعالية العمل الجماعي: البيئة الثقافية الداعمة تشجع التعاون بين الفرق المختلفة.
- تقليل الأخطاء والصراعات: الثقافة المنظمة تحدد القواعد والممارسات المتعارف عليها، ما يقلل سوء الفهم والخلافات الداخلية.
- تعزيز الابتكار والإبداع: المؤسسات ذات الثقافة الداعمة تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات.

3. تأثير الرضا الوظيفي على الأداء

الرضا الوظيفي له أثر مباشر وغير مباشر على الأداء المؤسسي (Locke, 1976):

- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية: الموظفون الراضون يعملون بفاعلية أكبر ويحققون نتائج أفضل.
- الالتزام بالمؤسسة: الرضا يعزز الولاء ويقلل من معدل دوران الموظفين، ما يحافظ على المعرفة والخبرة داخل المؤسسة.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات: الموظف الراضي يحرص على تقديم أفضل ما لديه، مما ينعكس على سمعة المؤسسة ورضا العملاء.

4. الدراسات السابقة

- Schein (2010) أشار إلى أن المؤسسات التي تعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية تتمتع بموظفين أكثر التزامًا ورضا، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.
- Robbins & Judge (2019) وجدوا أن الأداء المؤسسي يتحسن في المؤسسات التي تركز على رفع رضا الموظفين وتعزيز الانتماء التنظيمي.
- Locke (1976) أكد أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بالتحفيز الداخلي، مما يزيد من كفاءة العمل وجودته.
- Hofstede (2001) أشار إلى أن الفروقات الثقافية داخل المؤسسة تؤثر على الأداء الجماعي، ووجود ثقافة تنظيمية متسقة يقلل من التعارضات ويزيد الإنتاجية.

5. التكامل بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لتحقيق الأداء

يعد التكامل بين الثقافة التنظيمية الإيجابية والرضا الوظيفي ركيزة أساسية لرفع مستوى الأداء المؤسسي، حيث توفر الثقافة القوية قيمة ومعايير توجيهية تزيد من ارتباط الموظفين وولائهم، مما يعزز الرضا النفسي والمهني، وبالتالي يترجم إلى إنتاجية عالية، إبداع، وأداء متميز يحقق أهداف المؤسسة .

أبعاد التكامل وتأثيره على الأداء:

- الثقافة التنظيمية كبيئة محفزة: الثقافة التي تشجع الابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، تقلل من التوتر وتزيد من الرضا.
- علاقة طردية بين الثقافة والرضا: القيم التنظيمية الواضحة والمبادئ الداعمة (مثل العدالة والمساواة) تخلق بيئة عمل مريحة، مما يزيد من رضا الموظفين ويقلل من معدلات دوران العمل.
- تحقيق الأداء المؤسسي: الثقافة التنظيمية القوية تعزز الميزة التنافسية، حيث تشير الدراسات إلى أن تحسين الثقافة التنظيمية يساهم بشكل كبير في النجاح التنافسي، وتحديدًا في تحقيق أداء إداري وظيفي فعال.
- دور القيادة والتواصل: يساهم التواصل الفعال والقيادة الإدارية في تعزيز الثقافة، مما يسهل مهام الأفراد ويزيد من رضاهم وأدائهم الجماعي .

توصيات لتعزيز هذا التكامل:

- تعزيز القيم الثقافية الإيجابية التي تراعي البعد الإنساني للعاملين.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتعاون.
- التركيز على التدريب المستمر لتطوير الأداء وبناء ثقافة تنظيمية قوية ومستدامة.

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعنصر البشري في المؤسسة بن ناصر سعيدة مشتة ياسين

يتضح من الدراسات أن الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالأداء المؤسسي. المؤسسات التي تنمي ثقافة إيجابية وتولي اهتماماً بالرضا الوظيفي تحقق:

- مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة.
- استقرار وظيفي أكبر وتقليل معدل الغياب.
- بيئة عمل محفزة على الابتكار والمبادرة.
- تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

6/التحديات والمعوقات في تعزيز الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

1. مقدمة عن التحديات

رغم أهمية الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي، تواجه المؤسسات العديد من التحديات التي قد تعيق تطبيق الممارسات المثلى (Robbins & Judge, 2019). هذه المعوقات قد تكون مرتبطة بالعوامل البشرية، التنظيمية، أو البيئية، وقد تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

2. التحديات البشرية

تشمل التحديات البشرية:

1. **المقاومة للتغيير:** بعض الموظفين قد يرفضون تبني القيم والممارسات الجديدة، خصوصاً إذا كانت تختلف عن ثقافتهم السابقة أو أساليبهم المألوفة. (Schein, 2010)
2. **الاختلافات الفردية:** الاختلاف في الخلفيات الثقافية، التجارب، والشخصيات قد يؤثر على تقبل الثقافة المؤسسية الموحدة ويقلل من رضا الموظفين. (Hofstede, 2001)
3. **نقص التحفيز الداخلي:** الموظفون غير المحفزين قد يظهرون قلة التفاعل مع سياسات المؤسسة ويقل رضاهم عن العمل (Locke, 1976).

3. التحديات التنظيمية

تشمل العوائق التنظيمية:

1. **ضعف القيادة أو عدم الالتزام بالإدارة العليا:** الثقافة التنظيمية لا يمكن ترسيخها إذا لم تظهر الإدارة العليا التزاماً واضحاً بالقيم والمبادئ. (Robbins & Judge, 2019)
2. **غياب آليات تقييم الأداء والمكافآت العادلة:** عدم وجود نظام مكافآت شفاف وعادل يقلل من شعور الموظف بالرضا ويضعف التزامه. (Locke, 1976)

3. التنظيم الهيكلي غير المرن: الهياكل البيروقراطية الصارمة تقلل من القدرة على الابتكار وتشجع الروتين، مما يقلل من الرضا الوظيفي. (Schein, 2010)

4. التحديات البيئية والثقافية

- التغيرات الاقتصادية والاجتماعية: الأزمات الاقتصادية أو الظروف الاجتماعية المتغيرة تؤثر على الموارد المتاحة للموظفين وتحد من رضاهم. (Hofstede, 2001)
- التباين الثقافي داخل المؤسسة: وجود اختلافات ثقافية كبيرة بين الموظفين قد يؤدي إلى صعوبات في تبني قيم موحدة، وبالتالي ضعف الانتماء والرضا.

5. استراتيجيات مواجهة التحديات

لتجاوز هذه المعوقات، توصي الدراسات باتباع استراتيجيات عملية:

1. تقديم برامج توعية وتدريب مستمرة لتقليل مقاومة التغيير وتعزيز فهم الموظفين للقيم المؤسسية. (Schein, 2010)
2. تعزيز المشاركة والتواصل بين الإدارة والموظفين لضمان شفافية القرارات وبناء الثقة. (Robbins & Judge, 2019)
3. تطوير نظم مكافآت عادلة ومرنة تتناسب مع أداء الموظف واحتياجاته، مما يزيد من الرضا والتحفيز. (Locke, 1976)
4. التكيف مع التغيرات البيئية من خلال تطوير خطط مرنة تسمح للمؤسسة بالتعامل مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة. (Hofstede, 2001)

7/ دور الإدارة والقيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

1. أهمية القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية

تلعب القيادة دوراً أساسياً في ترسيخ القيم والمبادئ التنظيمية وتحفيز الموظفين. (Schein, 2010) فالقيادة ليسوا مسؤولين فقط عن إدارة العمل، بل عن تشكيل بيئة تعكس الثقافة المؤسسية وتدعم الانتماء والالتزام. تشير الدراسات إلى أن القيادة التشاركية والمرنة تساهم بشكل مباشر في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال إشراك الموظفين في صنع القرار وتحفيزهم على المشاركة الفعالة.

2. أساليب القيادة التي تدعم الرضا الوظيفي

1. القيادة التحفيزية: (**Transformational Leadership**) تشجع الموظفين على تجاوز المهام التقليدية وتحقيق أهداف أعلى، مما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة. (Robbins & Judge, 2019)
2. القيادة التشاركية: (**Participative Leadership**) تشمل الموظفين في اتخاذ القرارات، وتتيح لهم التعبير عن آرائهم، مما يزيد من شعورهم بالتقدير والانتماء. (Schein, 2010)
3. القيادة الخادمة: (**Servant Leadership**) تركز على تلبية احتياجات الموظفين وتطوير مهاراتهم، ما يرفع من مستوى الرضا والتحفيز الداخلي. (Locke, 1976)

3. دور الإدارة في تطبيق السياسات الداعمة

الإدارة مسؤولة عن وضع السياسات والممارسات التي تدعم الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، ومن أبرز أدوارها:

- تطبيق نظم مكافآت عادلة ومرنة: تقدير الأداء بشكل واضح ومنصف يعزز الانتماء والتحفيز (Robbins & Judge, 2019).
- تطوير برامج التدريب والتطوير المهني: تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتعزيز قيم المؤسسة وتحقيق رضاهم الوظيفي (Schein, 2010).
- تعزيز التواصل الداخلي الفعال: خلق قنوات واضحة للتواصل بين الإدارة والموظفين يقلل من الغموض ويزيد التفاعل الإيجابي (Hofstede, 2001).
- متابعة رضا الموظفين بشكل دوري: إجراء استطلاعات دورية وقياس رضا الموظفين لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ إجراءات تصحيحية.

4. الدراسات السابقة

- Schein (2010) أشار إلى أن القيادة الفعالة هي عامل رئيسي في ترسيخ الثقافة التنظيمية ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
- Robbins & Judge (2019) أكدوا أن المؤسسات التي تعتمد أساليب قيادة تشاركية تحقق مستويات أعلى من الانتماء والالتزام المؤسسي.
- Locke (1976) وجد أن تلبية احتياجات الموظفين والتقدير المستمر يعزز الرضا والتحفيز، ويؤثر إيجابيًا على الأداء المؤسسي.
- Hofstede (2001) أشار إلى أن التواصل الواضح والقيادة المتسقة مع قيم المؤسسة يساعد على دمج الثقافات المختلفة وزيادة رضا الموظفين.

8/ أدوات قياس الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

1. مقدمة عن القياس

لقياس فعالية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي، تعتمد المؤسسات والباحثون على أدوات وأساليب بحثية معيارية. هذه الأدوات تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، وتقييم مستوى الرضا لدى الموظفين، ومدى انسجام القيم التنظيمية مع سلوكياتهم. (Robbins & Judge, 2019)

2. أدوات قياس الثقافة التنظيمية

1. استبيانات الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Questionnaires – OCQ)

- تعتمد على تقييم القيم، المعتقدات، والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة.
- تساعد في تحديد مستوى التجانس بين القيم الرسمية والثقافة الفعلية. (Schein, 2010)

2. نموذج هوفستيد لأبعاد الثقافة (Hofstede's Cultural Dimensions)

- يقيس الثقافة التنظيمية عبر أبعاد محددة مثل الفردية مقابل الجماعية، السلطة، وتجنب الغموض.
- يستخدم لتحديد الاختلافات الثقافية بين الوحدات التنظيمية أو بين المؤسسات المختلفة. (Hofstede, 2001).

3. المقابلات والملاحظة الميدانية

- تُستخدم للحصول على معلومات نوعية حول السلوكيات والممارسات اليومية للموظفين، وتفسير القيم غير المكتوبة في الثقافة التنظيمية. (Schein, 2010)

3. أدوات قياس الرضا الوظيفي

1. استبيانات الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Surveys)

- تقيس مستوى الرضا العام والرضا الجزئي تجاه عوامل محددة مثل بيئة العمل، القيادة، المكافآت، والعلاقات مع الزملاء. (Locke, 1976)

2. مقاييس مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ)

- أداة معيارية تستخدم عالميًا لتقييم الجوانب المختلفة للرضا الوظيفي، بما في ذلك الرضا الذاتي والتحفيزي والرضا المتعلق بالمهام.

3. المقابلات الشخصية

- تستخدم لتقييم وجهات نظر الموظفين بشكل أعمق حول رضاهم الوظيفي، والكشف عن عوامل غير ظاهرة قد تؤثر على الأداء.

4. أهمية استخدام الأدوات العلمية للقياس.

- تساعد هذه الأدوات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة.
- تمكن من تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بشكل موضوعي.
- توفر بيانات دقيقة لدعم خطط التحسين المستمر في الأداء المؤسسي.
- تقلل من الانطباعات الذاتية والتقديرات غير الدقيقة، مما يزيد من مصداقية الدراسات والمؤسسة نفسها (Robbins & Judge, 2019).

الخلاصة :

توصل هذا البحث إلى أن الثقافة التنظيمية تعد عنصراً استراتيجياً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي للعنصر البشري داخل المؤسسات. إذ أظهرت الدراسات أن القيم المشتركة، السلوكيات المؤسسية، والممارسات التنظيمية تلعب دوراً جوهرياً في توجيه سلوك الموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء والتقدير (Schein, 2010). كما أن الرضا الوظيفي، باعتباره مؤشراً على صحة العلاقة بين الموظف والمؤسسة، يرتبط بشكل مباشر بالإنتاجية، الالتزام، والاستقرار المؤسسي (Locke, 1976; Robbins & Judge, 2019).

كما أبرز البحث أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي مترابطة بشكل وثيق، حيث تعزز الثقافة الإيجابية الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة العمل والخدمات. وقد تم توضيح أن تطبيق استراتيجيات فعالة مثل التدريب المستمر، القيادة التشاركية، نظم المكافآت العادلة، والتواصل الواضح بين الإدارة والموظفين، يساهم بشكل كبير في تعزيز هذه العلاقة وتحقيق أهداف المؤسسة (Hofstede, 2001).

ورغم الفوائد الواضحة، يواجه تعزيز الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي عدة تحديات، منها مقاومة التغيير، الاختلافات الفردية والثقافية، ضعف القيادة أو البيروقراطية المفرطة، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. وللتغلب على هذه المعوقات، أوصى البحث بضرورة اعتماد برامج توعية وتدريب مستمرة، تطوير نظم مكافآت عادلة، تعزيز المشاركة الداخلية، وقياس الرضا والالتزام بشكل دوري لضمان بيئة عمل محفزة ومستقرة (Schein, 2010; Robbins & Judge, 2019).

في ضوء ما سبق، يمكن الاستنتاج أن المؤسسات التي تعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية وتولي اهتماماً برضا الموظفين تحقق مستويات أعلى من الأداء، الانتماء المؤسسي، الابتكار، والاستقرار الوظيفي. ويعد هذا النهج ليس فقط أداة لتحسين الأداء، بل استراتيجية مستدامة لضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها في بيئة العمل التنافسية.

التوصيات العملية والأكاديمية:

1. تطوير برامج تدريبية مستمرة لتعريف الموظفين بالقيم والسلوكيات المطلوبة.
2. تطبيق نظم مكافآت عادلة وشفافة تعكس الأداء الفعلي وتزيد من التحفيز.
3. تشجيع القيادة التشاركية والتحفيزية لتعزيز الانتماء وتحقيق الرضا الوظيفي.
4. إجراء قياسات دورية للرضا الوظيفي باستخدام أدوات علمية مثل استبيانات MSQ أو OCQ.
5. تطوير بيئة عمل مرنة للتكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتقليل مقاومة التغيير.
6. تشجيع الدراسات المستقبلية لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في قطاعات مختلفة أو في سياقات ثقافية متنوعة.

قائمة المراجع:

- ✓ Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- ✓ Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- ✓ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- ✓ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- ✓ Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- ✓ Albrecht, S. L. (2010). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Wiley.
- ✓ Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- ✓ Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor–hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- ✓ Al-Omari, M., & Okasheh, S. (2013). The impact of organizational culture on job satisfaction: A study of healthcare employees in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 1–10.
- ✓ Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- ✓ Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260208>
- ✓ Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.