

الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات

دراسة مطبقة على المجلس التنفيذي بمحافظة أسوان

**Organizational culture as a variable to achieve job
Satisfaction for workers in localities**

**A study applied to the Executive Council in Aswan
Governorate**

إعداد

د / حمادة رجب مسلم عثمان

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

٢٠٢٢م



الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات
تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٢/٢/٢٥ م تاريخ النشر: ٢٠٢٢/٤/٣٠ م

المستخلص:

أستهدفت الدراسة تحديد مستوى الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الآتية (المشاركة في اتخاذ القرار - المسؤولية الفردية - العمل التعاوني - الثقافة الإبداعية - القيم التنظيمية - المهارات التنظيمية)، كما تسعى لتحديد مستوى الرضا الوظيفي، من خلال الأبعاد التالية (الرضا عن الوظيفة - الرضا عن أسلوب الإدارة - الرضا عن الزملاء في العمل - الرضا عن بيئة العمل - الرضا عن الذات)، كما هدفت الى التوصل لتصور تخطيطي مقترح لتنمية الثقافة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي، وتُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام المسح الاجتماعي الشامل لاجتماعات المجلس التنفيذي لمدن ومراكز محافظة أسوان، وعددهم (١٥٤)، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان لاجتماعات المجلس التنفيذي، وكانت من أهم نتائجها: - مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء المجلس التنفيذي بمحافظة أسوان مرتفع، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء المجلس التنفيذي بمحافظة أسوان مرتفع، وأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و أبعاد الرضا الوظيفي على مستوى المحليات لدى أعضاء المجالس التنفيذية بمحافظة أسوان.

الكلمات الافتتاحية: الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، المحليات.

Organizational culture as a variable to achieve job Satisfaction for workers in localities

A study applied to the Executive Council in Aswan Governorate

Abstract:

The study aimed to determine the level of organizational culture through the following dimensions (participation in decision-making - individual responsibility - cooperative work - creative culture - organizational values - organizational skills). It also aims to determine the level of job satisfaction, through the following dimensions (job satisfaction - the management style satisfaction - colleagues at work satisfaction - the work environment satisfaction - self-satisfaction). It also aimed to reach to a proposed planning vision for the of organizational culture development to achieve job satisfaction, This study is one of the descriptive studies, and the study also relied on the scientific method using a comprehensive social survey of the Executive

Council members of towns and centers of Aswan Governorate, and their number (154). The study tools represented in a questionnaire for the Executive Council members, the most important results: (1) the level of organizational culture of the Executive Council members in Aswan Governorate is high. (2) The level of job satisfaction of the Executive Council members in Aswan Governorate is high. (3) There is a statistically significant positive relationship between the dimensions of organizational culture and the dimensions of job satisfaction at the level of localities of the executive councils members in Aswan Governorate.

Keyword: Organizational Culture, Job Satisfaction, Localities.

أولاً: تحديد مشكلة الدراسة:-

تسعى التنمية إلى إحداث مجموعة من التغييرات المُخططة المقصودة لإكساب المجتمع القدرة على الاكتساب الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد، من خلال الاستجابة للحاجات الأساسية والحاجات المتجددة لأفراد المجتمع، عن طريق الاستثمار الأفضل لموارد المجتمع المتاحة والكامنة سواء مادية أو بشرية، ومشاركة الجهود الشعبية بجانب الحكومة لتحقيق هدف ذلك الإستثمار وحسن توزيع عائدته (السروجي ٢٠١٢، ١٦).

وتعتبر القوى البشرية العاملة هي الدعامة الأساسية للاقتصاد القومي لأي دولة من الدول علي اختلاف نظامها الاقتصادي، فالقوى البشرية هي القادرة على الإنتاج والتطوير والتقدم العلمي والتكنولوجي، ولا شك أن تنظيم القوى العاملة وحسن استخدامها وصلل قدراتها ورفع مهارتها له عظيم الأثر في حسن وكفاءة استغلال الموارد والإمكانيات المحلية (المركز الجغرافي، ٢٠٠٣، ١).

ويعد الاهتمام بالعنصر البشري أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها عملية التنمية، حيث يعمل العنصر البشري على تخطيط وتنظيم واستخدام الموارد ، ولذلك يأتي الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المؤسسة ضرورة ملحة حيث يساعد إدارة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى (عبد الباقي، ٢٠٠٤، ٢٧٠).

كما تعد الثقافة التنظيمية عن طرق وأساليب العمل السائدة في المؤسسات التخطيطية، سواء كأن تقييم الخطة وطرق تأهيل واختيار المخططين، حيث تتضمن الثقافة التنظيمية متغيرات تساعد في قياس كفاءة المؤسسات، لذلك لابد أن تكون المؤسسات على استعداد

لتخصيص موارد كافية مثل الوقت، والمال، وأدوات لإجراء عملية القياس، وذلك لتحديد درجة كفاءة هذه المؤسسات (Guyadeen & Mark, 2016, 10).

وتساهم الثقافة التنظيمية في تطوير الكفاءة لدى الأفراد من خلال التركيز علي القيم المشتركة بينهم داخل المؤسسة، والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة، كما أن الثقافة عامل مهم فيما يتعلق بتنمية المهارات الفردية وتحويلها إلى كفاءة جماعية لدى الأفراد، حيث تحدد الثقافة التنظيمية علاقات العمل، وثقافة المؤسسة الفرعية، وأساليب استخدام الموارد، مما يدعم زيادة مؤشر الكفاءة لدى الأفراد (Tereza Leme, 2009, 6).

حيث تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بدوره يؤثر علي الأداء العام للمؤسسة، كما تحدث ثقافة تنظيمية قوية عندما يكون هناك اتفاق بين قيم وأهداف الأفراد والمؤسسة ككل (Larry E. Sulliva, 2017, 2).

لأن الثقافة التنظيمية تحدد ظروف العمل، كما تعزز الخبرات الاقتصادية والنفسية والجسدية من خلال إتاحة الفرصة لتحقيق الجوانب الإيجابية للعمل، كما يؤدي عدم توافر ثقافة للمنظمة والأفراد إلي عدم وجود تصميم وظيفي وتنظيمي، بالإضافة إلي قلة جودة العمل، وضعف أداء المهام التي تعزز المهارات التنظيمية (Ernst Kosseck & Susan, 2005, 4).

حيث تمثل الثقافة التنظيمية حلقة التوازن داخل المؤسسات، من خلال التركيز علي احترام الهوية الذاتية للفرد وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل جماعي، و تعد ثقافة المؤسسة مجموعة المبادئ والرموز المرتبطة بالفعل الاجتماعي والتي تشكل نمط التفكير والفعل المعتاد الذي يقياسه كل أفراد المؤسسة، حيث، يجب على الأعضاء الجدد تعلمه وتقبله بشكل تدريجي (رتيمي، ٦، ٢٠١١).

ويساهم نقص درجة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات من تقليل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، بالإضافة إلي تقليل التفاعلات مع الاحتياجات الفعلية لأفراد المجتمع، مما يسبب ضعف في إحداث التغيير المجتمعي المطلوب، ومن ناحية أخرى تشجع الثقافة التنظيمية الالتزام بمهمة المؤسسات التخطيطية (Tominz, 2012, 25).

كما أن دور الثقافة التنظيمية لا يقتصر على تحسين النمط السلوكي عن طريق توقع الأحداث وفهم المواقف المختلفة للعاملين بها والتغلب على أي تحديات داخلية أو خارجية أو إيجاد مناخ تنظيمي ملائم للعمل وتشجيع العمل الفرقي بل ويمتد إلى التعرف

على سبل تطوير وتحسين الاداء الادارى والوظيفي بالمؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي(توفيق،٢٧٠،٢٠٠٣).

حيث يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير، وذلك لأن معظم الافراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الاهمية بمكانة الرضا الوظيفي أن يبحثوا عن دوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة إنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين(عبدالله،٢٠٢٠).

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمستويات، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تتشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها(الأغبري،١٦٩،٢٠٠٢).

وهناك أسباب عديدة تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي حيث يسهم في (ارتفاع درجة الطموح - انخفاض نسبة غياب العاملين - بالمؤسسات المختلفة، ، والفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة، كما أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل، وهناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى كفاءة في الأداء وزيادة في الإنتاج (الحنيطي،٢٠٠٧).

والرضا الوظيفي يمكن أن يكون مهماً للعاملين داخل المؤسسة لأنه يتيح للعاملين والباحثين الكشف عن مظاهره لزيادة تلك المظاهر الإيجابية التي تؤدي إلى مزيد من الرضا الوظيفي، كما أن الرضا الوظيفي يعد متغيراً مهماً في العمل المدرسي لأنه يرتبط بشدة بمخرجات تتمثل في الغياب المزمن عن العمل، ونقص الكفاءة في العمل، والسلوك المعوق للإنتاج(Dormann, C, & Zapf, 2001, 483).

ولكل وظيفة محددات خاصة بالرضا الوظيفي تتصل بطبيعة الوظيفة ذاتها بالإضافة إلى المحددات العامة لمختلف الوظائف والتي تتلخص في مشكلات النظام، والتأثيرات العامة التي تدعم مناخ العمل، ودعم الإدارة أو الرئيس المباشر في العمل ودعم زملاء العمل" (Johnson, 2005, 24).

ويرتبط انخفاض الشعور بالرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بمعدلات عالية من المشاعر السلبية كالقلق والاكتئاب التي تضعف بنية الجسم، وتجعله فريسة سهلة للإصابة بمختلف الأمراض التي قد لا تظهر آثارها الواضحة إلا بعد فوات الأوان، وغيرها من الأمراض التي تتعكس بشكل سلبي على حياة الشخص الاجتماعية، والعاطفية والعملية (Nobile, J. J. & McCormick, 2005).

ويتوقف الرضا الوظيفي على المدى الذي يجد فيه الفرد منفذاً مناسباً لقدراته وميوله، وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه الوظيفي، وعلى طريقة الحياة التي تمكنه من أن يقوم بالدور الذي يتمشى مع نموه وخبرته. كما أن الرضا الوظيفي اتجاه يتأسس على التقييم الوجداني من قبل شاغل الوظيفة نحو موقف العمل، وأنه يتحقق عندما يزداد ما يرضى عنه الفرد في مواقف العمل عن ما لا يرضيه (Oplatka, I. & Mimon, R. 2008, 125).
لذا نحتاج لتحسين صورة الخدمات والاداء المؤسسي والوظيفي الى تحقيق الرضا الوظيفي في جميع المؤسسات وخاصة المؤسسات التخطيطية مما يساهم متخذى القرار في تلك المؤسسات، حيث تعتبر المؤسسات التخطيطية نسق عام يضم مجموعة من الثقافات الفرعية مثل الاكتفاء الذاتي للموارد و المعتقدات المشتركة بين العاملين بداخلها، والعمل التعاوني الجماعي الذي يقوم على التوازن بين السمات الفردية والسلوكيات المتفق عليها (Ottinger, 2012, 45).

ومن هذه المؤسسات قطاع المحليات، حيث يلعب منذ عقود طويلة حتى اليوم دوراً محورياً في الاداء الاقتصادي والاجتماعي للدولة، وخاصة أن هذا الجهاز يضم العديد من الخدمات والاعمال الهامة المرتبطة بمصالح المواطنين (شيقية، ١٢، ٢٠٠٤).
والادارة المحلية تتعامل مع المتطلبات المختلفة للمواطنين وفقاً للظروف المجتمعية والطبيعية وغيرها من الظروف التي تحدد أشكال الخدمات الواجب توافرها لاستيفاء هذه المتطلبات (الصاوي، ٨٥، ٢٠٠٢).

كما يعد نظام الادارة المحلية أو الحكم ضرورة من ضرورات الديمقراطية والمشاركة الشعبية في ايه دولة عصرية (بطارسة، ٦٥، ٢٠٠٠).

ويعتبر الدور الاساسي للمحليات التخطيط لبرامج التنمية الشاملة والذي يتمثل في تحديد احتياجات المحافظات واقتراح ادراجها في خطة الدولة، وتحديد أولويات المشروعات والاشراف والمتابعة على الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها، والعمل على تحسين برامج

التنمية المحلية لاهدافها من خلال تنمية الحس الوطني وتطوير البنية التحتية (السبيعي، ٢٠٠٩).

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة و تتمثل في المحاور التالية:-
المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية:-

أكدت دراسة (عوده، ٢٠١٠) أن التوافق بين قدرات الأعضاء داخل العمل، وتوافر روح المنافسة بين الأعضاء يساهم في زيادة درجة المواطنة التنظيمية وبالتالي تحقيق الكفاءة التنظيمية، والعمل على تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي ونشر ثقافة العمل التعاوني لدى أعضاء مجالس الإدارات.

كما أشارت دراسة (الفراج، ٢٠١١) أن خصائص الثقافة التنظيمية المفضلة تتمثل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ووضع رغبات وتطلعات أعضاء المؤسسة في الحسبان أثناء تكليفهم بمهام العمل، كما يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة للرغبة في الانجاز والإبداع، وسيادة علاقات التعاون، ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها.

كما أكدت دراسة (عبد الواحد، ٢٠١١) ضرورة وجود أساليب لتحقيق التوافق بين العاملين وتحسين ظروف العمل في ظل مناخ إبداعي تنافسي والالتزام القيمي والمسئولية الفردية لدى أعضاء المؤسسة.

كما أكدت دراسة كلامن (حسن، محمد، ٢٠١٢) ضرورة توافر القيم المكونة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، والتي تتمثل في العمل الجماعي والتمكين والاحترام والتقدير والعدالة بين العاملين والتنسيق والتكامل داخل المؤسسات وخارجها.

بينما توصلت دراسة (Angel Antonio, 1999) إلى وجود درجة منخفضة من الروابط التنظيمية الجماعية التي تشكل الثقافة التنظيمية، وتحليل الأوضاع الراهنة للمؤسسات التعليمية من خلال قياس السلوك التنظيمي تبين تأثيره الإيجابي علي المنظمة لتصبح أكثر فعالية وكفاءة في العملية التعليمية.

كما أشارت دراسة (Obenchain, Alice Marie 2002) إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية و الابتكار التنظيمي السائد في المؤسسات، حيث تدعم الثقافة بيئة العمل الخارجية لمؤسسات، وأن الثقافة التنظيمية تساهم في دعم الابتكار التنظيمي والتقني، ودعم عملية اتخاذ القرار.

بينما أوصت دراسة (P Susan ,Sullivan2002) بضرورة تفعيل الديمقراطية التنظيمية بين العاملين وذلك لضمان وجود ثقافة تنظيمية قوية تساهم في عملية التقييم المؤسسي.

بينما أشارت دراسة (Johnson, Deborah A,2005) إلى أنماط الثقافة التنظيمية تتمثل في الاحترام والكرامة الإنسانية، والعمل الجماعي التعاوني، والقيم التنظيمية السائدة، وإتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الحاسمة.

بينما أوصت دراسة (Elaine , Zitner2014) إلى ضرورة وجود ثقافة للمنظمة، وبناء خطة لتغيير الموروثات الثقافية القديمة كالروتين والبيروقراطية في العمل، بما يتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها وإستراتيجيتها واحتياجات تنافسية، وذلك لتعزيز الأداء التنظيمي الفعال واتخاذ القرارات بكفاءة عالية.

بينما أشارت دراسة (Mashal Ahmed & Saima Shafiq 2014) أن العمل الجماعي والمهارات التنظيمية والمسئولية الفردية ومتابعة الأداء بشكل مستمر أحد الركائز الأساسية للثقافة التنظيمية التي تساهم في تطوير الأداء التنظيمي.

المحور الثاني : دراسات تناولت الرضا الوظيفي.

حيث أشارت دراسة (Waskiewicz ,1999) أن المتغيرات المهمة في تفسير الرضا الوظيفي مرتفع المستوى هي العمر والحافز الاضافي، أما المستوى المنخفض من الرضا فتم تفسيره من خلال عدم توافر فرص الترقى الوظيفي.

كما أوضحت دراسة (خليل، شرير، ٢٠٠٨) العلاقة التي تربط رضا الوظيفي والمتغيرات (الديموغرافية) بين العاملين (كالجنس، الشهادة العلمية، خبرة العمل، المراحل الدراسية)، إنه توجد فروق بين حاملي الدبلومة المتوسطة ومرحلة التعليم الاساسية، كما أنه لا يوجد فروق بين الرضا الوظيفي الموضوع، وفيما يتعلق بالكتفاء الذاتي للمهنة.

كما أشارت دراسة (Chan ,Wen ,Tasi ,2009) أن الرضا الوظيفي للعاملين يتحقق عندما يكون نوعية القائد الذي يرأس المؤسسة يتسم بالمرونة والتفاهم ويركز في تعامله على نوعية العلاقة التي تجتذبه مع موظفيه، كما أن رضاهم يتحقق بوجود المساواة وتحقيق العدل من قبل قائد المؤسسة وعدم ظلمهم.

بينما أوضحت دراسة (محمد ، ٢٠١٤) أن الرضا الوظيفي يقوم بتوجيه سلوك الأفراد وزيادة ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة فضلاً على أنه وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة وبقائها وإستمرارها ونجاحها.

كما أشارت دراسة (المؤمن، ٢٠١٨) أن القيادة في مؤسسات العمل تهدف إلى زيادة إنتاجية الموظفين إلى أقوى درجة ممكنة، وفي سبيل ذلك تعمل على أن يمتلك موظفيها القدرة على العمل، وأن يكون لديهم درجة مناسبة من الرضا الوظيفي. واستنباطاً مما سبق تتبلور القضية الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي:
هل تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى المحليات؟
ثانياً: أهمية الدراسة:-

(١) تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في تدعيم الأداء التنظيمي من خلال التركيز على القيم والافتراضات الأساسية، والتوقعات، والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

(٢) يعد الرضا الوظيفي مطلباً مهماً في أى عمل أو مهنة، فإنه يعتبر أكثر أهمية في مجال المحليات. ولهذا فإن توافر الظروف الملائمة التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء المجلس التنفيذي يمثل خطوة واعية.

(٣) الظروف والتغيرات التي يمر بها المجتمع وما يتطلب إعادة النظر في دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي على المستوى التنفيذي.

(٤) قد تفيد نتائج الدراسة صانعي القرار في تحديد واقع الثقافة التنظيمية كمتغير في تحقيق الرضا الوظيفي على المستوى التنفيذي.

(٥) ما أكدت عليه الدراسات السابقة العربية والأجنبية من وجود خلل في الأداء الوظيفي والمؤسسي نتيجة لغياب الثقافة التنظيمية لدى أعضاء المؤسسات المختلفة.

(٦) محاولة إثراء البناء النظري للخدمة الاجتماعية بصفة عامة والتخطيط الاجتماعي بصفة خاصة، حيث تفيد الدراسة الميدانية والنظرية في التوصل لتصورتخطيطي مقترح لتدعيم الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي على المستوى التنفيذي.

ثالثاً: أهداف الدراسة:-

(١) تحديد مستوي الثقافة التنظيمية لدى أعضاء المجلس التنفيذي بمحافظة أسوان.

- (٢) تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء المجلس التنفيذي بمحافظة أسوان.
- (٣) تحديد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي لدى أعضاء المجلس التنفيذي بمحافظة أسوان.
- (٤) تحديد أكثر متغيرات الثقافة التنظيمية تأثيراً على الرضا الوظيفي لدى أعضاء المجلس التنفيذي بمحافظة أسوان.
- (٥) تحديد المعوقات التي تواجه الثقافة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء المجلس التنفيذي بمحافظة أسوان.
- (٦) تحديد المقترحات التي تدعم الثقافة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء المجلس التنفيذي بمحافظة أسوان.
- (٧) التوصل لتصور تخطيطي مقترح لتدعيم الثقافة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء المجلس التنفيذي بمحافظة أسوان.
- رابعاً: فروض الدراسة:-
- الفرض الأول للدراسة: "من المتوقع أن يكون مستوى الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات مرتفعاً".
- ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية:
- ١- المشاركة في إتخاذ القرار .
 - ٢- المسؤولية الفردية.
 - ٣- العمل التعاوني.
 - ٤- الثقافة الإبداعية.
 - ٥- القيم التنظيمية.
 - ٦- المهارات التنظيمية.
- الفرض الثاني للدراسة: "من المتوقع أن يكون مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات مرتفعاً".
- ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية:
- ١- الرضا عن الوظيفة.

٢- الرضا عن أسلوب الإدارة.

٣- الرضا عن الزملاء في العمل.

٤- الرضا عن بيئة العمل.

٥- الرضا عن الذات.

■ **الفرض الثالث للدراسة:** "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات".

خامساً: مفاهيم الدراسة:-

١. مفهوم الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من المعتقدات والسلوكيات والتي تتشكل من قيم المجتمع عامة، وفي كلمات بسيطة يمكننا أن نفهم أن الثقافة على أنها سلوك مكتسب من خلال المعرفة، والتفسيرات، والقيم، والمعتقدات، والتفاعلات، وسلوكيات مجموعة كبيرة من الناس، في نفس الوقت ونفس المكان (Shahzad,2012,976)

كما تعرف بأنها: أحد الآليات الفعالة التي تساعد علي حل المشكلات المؤسسية، عن طريق إكساب أعضاء المؤسسة الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والمرونة فيما يتعلق بتلك المشكلات، حيث تتبع من خلال المعتقدات والقيم، ونتائج تجارب التعلم لدي الأعضاء، وبالتالي يمكن استخدام الثقافة التنظيمية كشكل من أشكال الضبط والتحكم، وكوسيلة لزيادة كفاءة المؤسسة (Zlatka Mesko stok (et.a 2010,304).

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: هي نمط المعتقدات والقيم الاتجاهات والأنشطة القائمة بالمؤسسات، وقد تؤثر الثقافة التنظيمية في قدرة فريق إدارة التغيير في أداء المهام أو التوصل لنتائج مرغوبة، ومن خلال الثقافة التنظيمية يمكن إعادة تشكيل وعي وإتجاهات جماعات العمل، بما يناسب الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة والتعامل مع المستجدات الاجتماعية أو البيئية (السروجي، ٢٠١٣، ٢١٢).

بينما تتحدد الثقافة التنظيمية في: نمط من الافتراضات الأساسية والقيم التي تحدد أنماط السلوك والأعمال الفنية داخل المؤسسات، حيث يتم بناء الثقافة التنظيمية من خلال التفاعل والعلاقات بين الأفراد، وبناء الخبرات المشتركة، حيث تختلف الثقافة من كل مؤسسة إلى أخرى، فهي نسبية وطبيعة وعرضه للتغيير المستمر (Jennifer Bellot 2011,4).

كما يقصد بالثقافة التنظيمية " بأنها نمط المعتقدات والمزاعم والأفكار والفلسفات والأيدولوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان إجماع غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات الغير مكتوبة وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل جديد (KAO , john ,2005,277) .

ويعرفها Kurt Lewin بأنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة (حسين، ٢٤٥، ١٩٩٧).
ويعرفها كل من (Koberg & Chusmir) بأنها "نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة (Koberg C,and L Chusmir,1987,398

كما عرفت بأنها افتراضات وقيم أساسية توضع من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، حيث يتم تعليمها للعاملين من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الاهداف الرسمية (الفريوتي، ١٥١، ٢٠٠٠).
ويقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة إجرائياً بأنها:-

أ. المشاركة في اتخاذ القرار .

ب. المسؤولية الفردية.

ج. العمل التعاوني.

د. المهارات التنظيمية.

هـ. القيم التنظيمية.

و. الثقافة الابداعية.

٢. مفهوم الرضا الوظيفي:

عرف الرضا الوظيفي بأنه: " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الرغبات والحاجات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل وممع الثقة و الولا والانتما للعمل ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلا (محمد، ٣٣، ١٩٩٦).

كما إنه درجة الرضا عن العمل بالمعنى السابق تمثل سلوكاً ضمناً ومستتراً يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه

الخارجي الظاهر ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس فيها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي (شاويش، ١١١، ٢٠٠٤).

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده، كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني (الاغبري، ١٧٢، ٢٠٠٣).

ويقصد بالرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما حصل عليه فعلا في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والانتاج (الغريزي، ١٩، ٢٠١٦).
كما يعرف بأنه الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته، مما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية (المعمر، ٢٠٠٣، ١٩).

ويقصد بالرضا الوظيفي في هذه الدراسة إجرائياً وفقاً للمتغيرات التالية:-

١. الرضا عن الوظيفة.
٢. الرضا عن أسلوب الإدارة.
٣. الرضا عن الزملاء في العمل.
٤. الرضا عن بيئة العمل.
٥. الرضا عن الذات.

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:-

(١) نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات.

(٢) المنهج المستخدم: يرتبط منهج الدراسة ارتباطاً وثيقاً بكل من موضوع الدراسة وأهدافها؛ لذا اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان، وعددهم (١٥٤) عضو، والجدول التالي يوضح توزيعهم

جدول (١) يوضح حجم عينة أعضاء المجلس التنفيذي (ن = ١٥٤)

م	المركز أو المدينة	العدد الكلي	العدد المستجيب
١	مدينة أسوان	٢٦	٢٤
١	مركز أدفو	٢٨	٢٢
٢	مركز كوم أمبو	٣٢	٢٩
٣	مركز دراو	٢٧	٢٥
٤	مركز نصر النوبة	٢٦	٢٣
٥	المجلس التنفيذي لمحافظة أسوان	٣٧	٣١
	المجموع	١٧٦	١٥٤

❖ تم استبعاد عدد (١٢) عضو لعدم موائمة ظروفهم للمقابلة نظرا لسفرهم خارج المحافظة، وعدد (١٠) اعضاء لسابق اشتراكهم في التحقق من كفاءة الاستبيان (الصدق-الثبات).

٣) حدود الدراسة:

أ- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة المجلس التنفيذي لمدن ومراكز

محافظة أسوان، وهم

(مركز أدفو - مركز دراو - مركز كوم أمبو - مركز نصر النوبة - مدينة أسوان)، وترجع مبررات اختيار مجتمع الدراسة للأسباب الآتية:-

➤ تنوع التقسيم إداري داخل المحافظة بإعتبارها محافظة جودية تضم بداخلها أحياء ومراكز (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠١٨).

➤ من أكبر المحافظات التي تضم أكبر عدد من القرى حيث وصل إلي (٤٩٨) قرية.

➤ أنها من أكبر المحافظات الحدودية من حيث عدد السكان حيث بلغ عدد السكان (٦,٥٧٧) بالألف نسمة (الجهاز المركزي، ٢٠١٨، ٤).

➤ إهتمام الدولة بالتنمية في محافظة أسوان من خلال مشروعات الجديدة.

➤ رغبة المسؤولين في المحافظة في التعاون الجاد مع الباحث.

ب- **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة عن طريق المسح الاجتماعي الشامل

لأعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان

ج- **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في فترة إجراء الدراسة الميدانية التي بدأت في

الفترة من ١٥/١١/٢٠٢١م إلى ٢٥/١/٢٠٢٢م.

٤) أدوات الدراسة: استعان الباحث بإستمارة إستبيان الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات، وقام الباحث بتصميم إستمارة الاستبيان من خلال الخطوات التالية:

(أ) بناء الأداة في صورتها الأولية اعتمادًا على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل بُعد من أبعاد الدراسة، وتكونت إستمارة إستبيان من الأبعاد التالية، البُعد الأول: البيانات الأولية، واشتمل على (النوع-العمر- الحالة الاجتماعية-الحالة التعليمية-الوظيفة داخل المجلس التنفيذي-عدد سنوات الخبرة- متوسط الدخل الشهري-الحصول على دورات تدريبية-عدد الدورات التي حصل عليها-نوع الدورات)، والبُعد الثاني: أبعاد واقع الثقافة التنظيمية، واشتمل على (المشاركة في اتخاذ القرار-المسؤولية الفردية-العمل التعاوني-الثقافة الإبداعية-القيم التنظيمية-المهارات التنظيمية)، والبُعد الثالث: الرضا الوظيفي، واشتمل على (الرضا عن الوظيفة-الرضا عن أسلوب الإدارة- الرضا عن الزملاء في العمل-الرضا عن بيئة العمل-الرضا عن الذات)، والبُعد الرابع: الصعوبات التي تحد من تنمية الثقافة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات، والبُعد الخامس: مقترحات لتنمية الثقافة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات على المستوى المحلي

(ب) صدق الأداة:

(١) الصدق الظاهري: أجرى الباحث الصدق الظاهري للأداة بعد عرضها على عدد (٩) من أساتذة الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان وأسوان، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%)، وبناءً على ذلك تم إجراء التعديلات اللازمة.

(١) صدق المحتوى: اعتمد الباحث على الصدق المنطقي من خلال الإطلاع على الأدبيات والأطر النظرية، ثم تحليل الأبعاد المختلفة المرتبطة بموضوع الدراسة.

(ج) الثبات

(١) طريقة إعادة الاختبار: تم تطبيق استمارة الاستبيان على عينة قوامها (١٠) مفردات من أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان (خارج إطار عينة الدراسة الأساسية، تتوفر فيها شروط اختيار عينة الدراسة)، ثم إعادة تطبيق استمارة الاستبيان بفواصل زمنية ١٥ يوم (أسبوعين) على نفس العينة، وقد روعي التشابه بين ظروف التطبيقين إلي حد كبير، وتم

حساب معاملات الارتباط بين الدرجات في التطبيق الأول والتطبيق الثاني لاستمارة الاستبيان، وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) معامل الثبات عن طريق إعادة التطبيق لاستمارة الاستبيان (ن=١٠)

استمارة الاستبيان الدرجة الكلية	معامل الثبات **٠,٩٢٦	مستوى الدلالة دالة
------------------------------------	-------------------------	-----------------------

* دالة عند مستوى ٠,٠٥

** دالة عند مستوى ٠,٠١

من جدول (٢) يتضح أن معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني مرتفع؛ مما يشير إلى أن استمارة استبيان الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات على قدر مرتفع جدًا من الثبات.

(٢) طريقة معامل ألفا كرونباخ: قام الباحث بحساب الثبات بطريقة ألفا (معامل ألفا) Alpha Coefficient بعد تطبيق استمارة الاستبيان على عينة قوامها (ن=١٠) مفردات من أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان (خارج إطار عينة الدراسة الأساسية، تتوافر فيهم شروط اختيار عينة الدراسة)، ويوضح جدول (٣) التالي معاملات الثبات بالنسبة للأبعاد واستمارة الاستبيان ككل.

جدول (٣) معاملات ألفا لثبات كل بُعد من أبعاد استمارة الاستبيان واستمارة الاستبيان ككل (ن=١٠)

م	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل ثبات ألفا
١	واقع الثقافة التنظيمية	٣٦	**٠,٨١٤
٢	الرضا الوظيفي	٣٠	**٠,٧٨٥
٣	الصعوبات التي تحد من تنمية الثقافة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي	٦	**٠,٨٢٦
٤	مقترحات لتنمية الثقافة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي على المستوى المحلي	٦	**٠,٨١٧
	الاستمارة ككل	٧٨	**٠,٩٢١

* دالة عند مستوى ٠,٠٥

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يوضح جدول (٣) ارتفاع قيم معامل ثبات ألفا بالنسبة لجميع أبعاد استمارة الاستبيان واستمارة الاستبيان ككل؛ مما يشير إلى أن استمارة استبيان الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات على قدر مرتفع جدًا من الثبات.

٥) الأساليب الإحصائية المستخدمة الدراسة:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج Statistical Package for Social Sciences (SPSS. V.25) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، وتم تحديد مستوى الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تكون بداية ونهاية فئات استمارة الاستبيان: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، وتم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا استمارة الاستبيان الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا استمارة الاستبيان الثلاثي للحصول على طول الخلية المصحح (3 / 2 = 1,5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في استمارة الاستبيان أو بداية استمارة الاستبيان، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (٤) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد استمارة استبيان الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣

سابعاً: نتائج الدراسة:-

١) خصائص مجتمع الدراسة:

أ- وصف أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان:

جدول (٥) خصائص مجتمع الدراسة من أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان (ن = ١٥٤)

م	المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	المتغيرات الكمية	العمر	٤٧	١١,٦
		عدد سنوات الخبرة	١٨,٤	٩,١
		متوسط الدخل الشهري	٣٨٤٦	١٠٨٥
م	المتغير النوع	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
		ذكر	١٠١	٦٥,٦%
		أنثى	٥٣	٣٤,٤%

م	المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣	الحالة الاجتماعية	متزوج	١٢٥	٨١,٢%
		مطلق	١٨	١١,٧%
		أرمل	١١	٧,١%
٤	الحالة التعليمية	مؤهل متوسط	٤٢	٢٧,٣%
		مؤهل عالي	٩٥	٦١,٧%
		ماجستير	١٣	٨,٤%
		دكتوراه	٤	٢,٦%
٥	الوظيفة داخل المجلس التنفيذي	رئيس المجلس	٦	٣,٩%
		سكرتير	٦	٣,٩%
		عضو المجلس	١٤٢	٩٢,٢%
٦	الحصول على دورات تدريبية	نعم	١٣٣	٨٦,٤%
		لا	٢١	١٣,٦%
٧	في حالة الإجابة بنعم عدد الدورات التي حصلت عليها	دورة واحدة	٢٤	١٨,١%
		دورتان	٣٥	٢٦,٣%
		ثلاث دورات فأكثر	٧٤	٥٥,٦%
٨	نوعية الدورات	التكنولوجيا ونظم المعلومات	٦٩	٥١,٩%
		الأمن القومي	٥٦	٤٢,١%
		أساليب الإدارة الحديثة	٧١	٥٣,٤%
		التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية	٨٤	٦٣,٢%
		إدارة الأزمات	٩٢	٦٩,٢%
		التنمية المستدامة	٥٧	٤٢,٩%

من جدول (٥) يتضح أن:

١- المتغيرات الكمية:

- متوسط أعمار أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان (٤٧) سنة، وانحراف معياري (١١,٦) سنة تقريباً.
- متوسط عدد سنوات خبرة أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان في العمل (١٧,٤) سنة، وانحراف معياري (٨,١) سنة.
- متوسط الدخل الشهري لأعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان (٣٨٤٦) جنية، وانحراف معياري (١٠٨٥) جنية.

٢- النوع:

النسبة الأكبر من أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان كانوا من الذكور بنسبة ٦٥,٦%، في حين كانت نسبة الإناث ٣٤,٤%.

٣- الحالة الاجتماعية:

أكبر نسبة من أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان كانت حالتهم الاجتماعية (متزوجون) بنسبة ٨١,٢%، يليهم من كانت حالتهم مطلقين بنسبة ١١,٧%، يليهم من كانت حالتهم أرامل بنسبة ٧,١%

٤- الحالة التعليمية:

أكبر نسبة من أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان كانوا حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة ٦١,٧%، يليهم الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة ٢٧,٣%، يليهم الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة ٨,٤%، يليهم الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة ٢,٦%.

٥- الوظيفة داخل المجلس التنفيذي

الغالبية العظمى من أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان كانوا يعملون بوظيفة عضو المجلس بنسبة ٩٢,٢%، يليهم كل من الذين يعملون بوظيفة رئيس مجلس أو سكرتير مجلس بنسبة ٣,٩%.

٦- الحصول على دورات:

الغالبية العظمى من أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان كانوا من حاصلين على دورات تدريبية بنسبة ٨٦,٤%، في حين كانت نسبة الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية ١٣,٦%.

٧- في حالة الإجابة بنعم عدد الدورات التي تم الحصول عليها:

أكبر نسبة من أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان كانوا حاصلين ثلاث دورات تدريبية بنسبة ٥٥,٦%، يليهم الذين حصلوا على دورتين تدريبيتين بنسبة ٢٦,٣%، يليهم الذين حصلوا على دورة واحدة بنسبة ١٨,١%.

٨- نوعية الدورات التي حصلوا عليها:

أكبر نسبة من أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان حصلوا على دورات في إدارة الأزمات بنسبة ٦٩,٢%، يليهم الذين حصلوا على دورات في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية بنسبة ٦٣,٢%، يليهم الذين حصلوا على دورات في أساليب الإدارة الحديثة بنسبة ٥٣,٤%، يليهم الذين حصلوا على دورات في التكنولوجيا ونظم المعلومات

بنسبة ٥١,٩%، يليهم الذين حصلوا على دورات في التنمية المستدامة بنسبة ٤٢,٩%، يليهم الذين حصلوا على دورات في الأمن القومي بنسبة ٤٢,١%.

(٢) أبعاد الثقافة التنظيمية للعاملين بالمحليات

(أ) المشاركة في اتخاذ القرار

جدول (٦) مستوى المشاركة في اتخاذ القرار (ن=١٥٤)

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	
		%	ك	%	ك	%	ك					
١	أساهم فى حل المشكلات التي تواجه منطقتى	٤٧,٤	٥٦	٣٦,٤	٢	١٦,٢	٥	٣٥٦	٢,٣١	٠,٧٣٧	٤	
٢	أشارك فى إختيار أنسب البدائل لمقابلة الحاجات	٦١,٠	٤٦	٢٩,٩	١	٩,١	٤	٣٨٨	٢,٥٢	٠,٦٥٩	٢	
٣	أشارك فى جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمشكلات منطقتى	٥٥,٨	٥٦	٣٦,٤	١	٧,٨	٢	٣٨٢	٢,٤٨	٠,٦٣٩	٣	
٤	أشاور مع رؤسائى فى العمل قبل اتخذاى قرار	٦١,٠	٤٨	٣١,٢	١	٧,٨	٢	٣٩٠	٢,٥٣	٠,٦٣٨	١	
٥	أشارك فى تنظيم اللقاءات التوعوية للمواطنين.	٤٨,٧	٤٠	٢٦,٠	٣	٢٥,٣	٩	٣٤٤	٢,٢٣	٠,٨٣١	٥	
٦	لدى القدرة على التنبؤ بمخاطر اتخاذ القرار	٤١,٦	٣٤	٢٢,١	٥	٣٦,٤	٦	٣١٦	٢,٠٥	٠,٨٨٤	٦	
		البعد ككل						٢١٧	٢,٣٦	٠,٦٩١	مرتفع	

يتضح من جدول (٦) أن: مستوى المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين بالمحليات، كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٦)، وانحراف معياري (٠,٦٩١)، وجاءت عباراته وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي، جاء في الترتيب الأول أتشاور مع رؤسائى فى العمل قبل اتخذاى قرار بمتوسط حسابي (٢,٥٣)، وانحراف معياري (٠,٦٣٨)، وجاء في الترتيب الثاني أشارك فى إختيار أنسب البدائل لمقابلة الحاجات بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، وانحراف معياري (٠,٦٥٩)، وجاء في الترتيب الثالث أساهم فى جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمشكلات منطقتى بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وانحراف معياري (٠,٦٣٩)، وجاء في الترتيب الاخير لدى القدرة على التنبؤ بمخاطر اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢,٠٥)، وانحراف معياري (٠,٨٨٤)،

ويرجع ذلك إلى مدى الحرص على استخدام النهج الديمقراطي في جميع مراحل اتخاذ القرار لضمان خطط واقعية بالمحليات باعتبارها مؤسسة تخطيطية تعتمد في الأساس على النهج التشاركي في صنع واتخاذ القرار.

وهذا يتفق مع دراسة كل من (الفراج، ٢٠١١)، (Johnson, Deborah A, 2005).

ب) المسؤولية الفردية

جدول (٧) مستوى المسؤولية الفردية (ن=١٥٤)

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	ألتزم بتنفيذ القانون واللوائح المنظمة للعمل بكل موضوعية	٧٨	٥٠,٠	٤٢	٢٧,٣	٣	٢٢,١	٣٥٢	٢,٢٩	٠,٨٠٦	٦
٢	أقدم الخدمات لجميع المواطنين دون تمييز	١١٥	٧٤,٧	٢٧	١٧,٥	١	٧,٨	٤١١	٢,٦٧	٠,٦١٦	١
٣	ألتزم بمواعيد حضور الاجتماعات المختلفة	٨٤	٥٤,٥	٥٤	٣٥,١	١	١٠,٤	٣٧٦	٢,٤٤	٠,٦٧٦	٣
٤	أفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في العمل	٧٧	٥٠,٠	٤٨	٣١,٢	٢	١٨,٨	٣٥٦	٢,٣١	٠,٧٧١	٥
٥	أمارس الأنشطة التطوعية لخدمة المجتمع بشكل مستمر	٨٤	٥٤,٥	٤٣	٢٧,٩	٢	١٧,٥	٣٦٥	٢,٣٧	٠,٧٦٧	٤
٦	أدرك جميع الظروف والأوضاع المجتمعية المحيطة	٩٣	٦٠,٤	٤١	٢٦,٦	٢	١٣,٠	٣٨١	٢,٤٧	٠,٧١٦	٢
		البُعد ككل						٢٢٤	٢,٤٣	٠,٦٨٩	مرتفع

يتضح من جدول (٧) أن: مستوى المسؤولية الفردية للعاملين بالمحليات، كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٣)، وانحراف معياري (٠,٦٨٩)، وجاءت عباراته وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي، جاء في الترتيب الأول أقدم الخدمات لجميع المواطنين دون تمييز بمتوسط حسابي (٢,٦٧)، وانحراف معياري (٠,٦١٦)، وجاء في الترتيب الثاني أدرك جميع الظروف والأوضاع المجتمعية المحيطة بمتوسط حسابي (٢,٤٧)، وانحراف معياري (٠,٧١٦)، وجاء في الترتيب الثالث ألتزم بمواعيد حضور الاجتماعات المختلفة بمتوسط حسابي (٢,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٦٧٦)، وجاء في الترتيب الأخير ألتزم بتنفيذ القانون واللوائح المنظمة للعمل بكل موضوعية بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، وانحراف معياري (٠,٨٠٦)، ويرجع ذلك إلى

مدى حرص المسؤولين على أداء المهام الوظيفية وتفضيل المصلحة العامة ومراعاة معايير الاحقية في تقديم الخدمات في ضوء الظروف والمتغيرات المجتمعية، وهذا يتفق مع دراسة كل من (Mashal Ahmed & Saima Shafiq 2014)، (Johnson, Deborah A,2005)

ج) العمل التعاوني

جدول (٨) مستوى العمل التعاوني (ن=١٥٤)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	أتعاون مع فريق العمل بالمجلس التنفيذي	٦٧،٤	١٠	٢٦،٠	٤	٦،٥	٠	٤٠٢	٢،٦١	٠،٦٠٨	١
٢	أتعاون مع جميع المشاركين في تحقيق الأهداف المختلفة	٥٩،٧	٩٢	٣١،٢	٤	٩،١	٤	٣٨٦	٢،٥١	٠،٦٥٩	٤
٣	أشارك في عقد إجتماعات دورية بين المشاركين بشكل مستمر	٥٦،٥	٨٧	٣٢،٥	٥	١١،٠	٧	٣٧٨	٢،٤٥	٠،٦٨٧	٥
٤	أتعاون مع كافة القطاعات المختلفة في تنفيذ الأهداف	٦١،٧	٩٥	٢٨،٦	٤	٩،٧	٥	٣٨٨	٢،٥٢	٠،٦٦٩	٣
٥	أشارك في معرفة المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف	٥٥،٨	٨٦	٢٩،٩	٤	١٤،٣	٢	٣٧٢	٢،٤٢	٠،٧٢٩	٦
٦	يتلقى المديرون بصورة منتظمة تقارير عن أداء العمل	٦٤،٩	١٠	٢٢،٧	٣	١٢،٣	٩	٣٨٩	٢،٥٣	٠،٧٠٧	٢
مرتفع								٢٣١٥	٢،٥١	٠،٦٥١	

يتضح من جدول (٨) أن: مستوى العمل التعاوني للعاملين بالمحليات، كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (٢،٥١)، وانحراف معياري (٠،٦٥١)، وجاءت عباراته وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي، جاء في الترتيب الأول أتعاون مع فريق العمل بالمجلس التنفيذي بمتوسط حسابي (٢،٦١)، وانحراف معياري (٠،٦٠٨)، وجاء في الترتيب الثاني يتلقى المديرون بصورة منتظمة تقارير عن أداء العمل بمتوسط حسابي (٢،٥٣)، وانحراف معياري (٠،٧٠٧)، وجاء في الترتيب الثالث أتعاون مع كافة القطاعات المختلفة في تنفيذ الأهداف بمتوسط حسابي (٢،٥٢)، وانحراف معياري (٠،٦٦٩)، وجاء في الترتيب الاخير أشارك في معرفة المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف وسبل مواجهتها بمتوسط حسابي (٢،٤٢)، وانحراف معياري (٠،٧٢٩)، ويرجع ذلك إلى مدى حرص أعضاء المجلس التنفيذي على العمل الجماعي لتحقيق الاهداف بجودة عالية من خلال الاستفادة من مختلف التخصصات، وحل المشكلات

بشكل جماعي، وكما أن العمل في المحيات يعتمد في الاساس علي التعاون بين جميع المؤسسات والافراد لتحقيق الاهداف واشباع الاحتياجات ومواجهه المشكلات. وهذا يتفق مع دراسة كل من (عوده، ٢٠١٠)، (الفرج، ٢٠١١)، (Johnson Deborah)، (A,2005، حسن، محمد، ٢٠١٢).

د) الثقافة الإبداعية

جدول (٩) مستوى الثقافة الإبداعية (ن=١٥٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	لا		إلى حد ما		نعم		العبرة	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠,٦٢٩	٢,٦٦	٤١٠	٨,٤	١٣	١٦,٩	٢	٧٤,٧	١١	يتم النظر الى أفكار العاملين على أنها مصدر الميزة التنافسية	١
٢	٠,٥٩٥	٢,٦٧	٤١١	٦,٥	١٠	٢٠,١	٣	٧٣,٤	١١	يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم في إطار لوائح المؤسسة	٢
٥	٠,٦٣٨	٢,٥٥	٣٩٢	٧,٨	١٢	٢٩,٩	٤	٦٢,٣	٩٦	يقدر مديري أفكار التي تخدم العمل	٣
٣	٠,٦٥٩	٢,٦٦	٤١٠	١٠,٤	١٦	١٣,٠	٢	٧٦,٦	١١	أرى أن التفكير الإبداعي هو أساس نجاح المؤسسة	٤
٦	٠,٧١٤	٢,٥٦	٣٩٤	١٣,٠	٢٠	١٨,٢	٢	٦٨,٨	١٠	تحل الكثير من المشكلات في المؤسسة بعيدًا عن الإجراءات الرسمية	٥
١	٠,٦٠٨	٢,٧٣	٤٢٠	٨,٤	١٣	١٠,٤	١	٨١,٢	١٢	أبحث باستمرار عن مصادر تمويل متنوعة للأنشطة والخدمات المقدمة	٦
مرتفع	٠,٦٠٩	٢,٦٤	٢٤٣ ٧	البعد ككل							

ينتضح من جدول (٩) أن: مستوى الثقافة الإبداعية للعاملين بالمحليات، كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٦٠٩)، وجاءت عباراته وفقًا لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي، جاء في الترتيب الأول أبحث باستمرار عن مصادر تمويل متنوعة للأنشطة والخدمات المقدمة بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٦٠٨)، وجاء في الترتيب الثاني يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم في إطار لوائح المؤسسة بمتوسط حسابي (٢,٦٧)، وانحراف معياري (٠,٥٩٥)، وجاء في الترتيب الثالث كل من أرى أن التفكير الإبداعي هو أساس نجاح المؤسسة بمتوسط حسابي (٢,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٦٥٩)، ويتم النظر إلى أفكار العاملين على أنها مصدر الميزة التنافسية بمتوسط حسابي (٢,٦٦)، وانحراف معياري

(٠,٦٢٩)، وجاء في الترتيب الأخير تحل الكثير من المشكلات في المؤسسة بعيداً عن الإجراءات الرسمية بمتوسط حسابي (٢,٥٦)، وانحراف معياري (٠,٧١٤)، ويرجع ذلك إلى مدى حرص أعضاء المجلس التنفيذي على الابداع والتميز ومواكبة كل ما هو جديد بما يضمن أداء المهام بشكل يناسب تلك المتغيرات العالمية والمحلية.

وهذا يتفق مع دراسة كل (Obenchain, AliceMarie2002)، (عبد الواحد، ٢٠١١)، (الفراج، ٢٠١١)، (عوده، ٢٠١٠).

هـ) القيم التنظيمية

جدول (١٠) مستوى القيم التنظيمية (ن=١٥٤)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	يحظى البناء المؤسسي باحترام وتقدير الجميع	٧٠،	٣	٢٣،	٣	٦،٥	١	٦٠٤	٢،٦٤	٠،٦٠٣	٤
٢	يتم الترشيح للمناصب من خلال قياس قدراتهم ومهاراتهم الإدارية	٦٣،	٢	١٨،	٢	١٨،	٢	٣٧٨	٢،٤٥	٠،٧٨٥	٦
٣	أتعامل مع الزملاء بموضوعية دون تمييز لنوع او دين او جنس	٧٠،	٣	٢٠،	٣	٩،٧	١	٤٠١	٢،٦٠	٠،٦٦١	٥
٤	يتميز البناء المؤسسي بالثقة المتبادلة بين أعضاء المجلس التنفيذي	٧٩،	٢	١٣،	٢	٦،٥	١	٤٢١	٢،٧٣	٠،٥٧٢	١
٥	يقدر البناء التنظيمي معيار الوقت والانجاز للمهام	٧٢،	٣	٢٠،	٣	٧،١	١	٤٠٩	٢،٦٦	٠،٦٠٩	٣
٦	ترتبط المكافآت والحوافز بالأداء والجهد المتميز	٧٩،	٢	١٣،	٢	٧،١	١	٤٢٠	٢،٧٣	٠،٥٨٦	١
								٢٤٣	٢،٦٣	٠،٦٢١	مرتفع
								٥			

يتضح من جدول (١٠) أن: مستوى القيم التنظيمية للعاملين بالمحليات، كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٦٢١)، وجاءت عباراته وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي، جاء في الترتيب الأول كل من يتميز البناء المؤسسي بالثقة المتبادلة بين أعضاء المجلس التنفيذي بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٥٧٢)، وترتبط المكافآت والحوافز بالأداء والجهد المتميز بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٥٨٦)، وجاء

في الترتيب الثالث يقدر البناء التنظيمي معيار الوقت والانجاز للمهام بمتوسط حسابي (٢,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٦٠٩)، وجاء في الترتيب الاخير يتم الترشيح للمناصب من خلال قياس قدراتهم ومهاراتهم الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، وانحراف معياري (٠,٧٨٥)، ويرجع ذلك إلى مدى حرص أعضاء المجلس التنفيذي على انتهاز القيم التنظيمية ليساعد على أداء مؤسسي متميز يحقق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة وتحقيق التطوير التنظيمي بالمحليات.

وهذا يتفق مع دراسة كل من (عبد الواحد،٢٠١١)، (الفراج،٢٠١١)، (عوده، ٢٠١٠)، (حسن، محمد، ٢٠١٢).

و) المهارات التنظيمية

جدول (١١) مستوى المهارات التنظيمية (ن=١٥٤)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب ب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	أمتلك مهارة إدارة الوقت	١٢	٧٩,	١	٨,٤	١١,	١٨	٤١٣	٢,٦٨	٠,٦٧٤	٢
٢	أمتلك مهارة فن التعامل مع المواطنين	١١	٧١,	٢	١٥,	١٣,	٢٠	٣٩٨	٢,٥٨	٠,٧١١	٥
٣	أمتلك مهارة إعداد وإدارة الاجتماعات الدورية	١٠	٦٧,	٣	٢٢,	١٠,	١٦	٣٩٦	٢,٥٧	٠,٦٧٥	٦
٤	حريص على ضبط انفعالاتي حسب الموقف	١٠	٦٧,	٣	٢٤,	٨,٤	١٣	٣٩٩	٢,٥٩	٠,٦٤٣	٤
٥	أحرص أن تكون سلوكياتي مناسبة لطبيعة الموقف	١٢	٧٧,	٢	١٦,	٥,٨	٩	٤١٩	٢,٧٢	٠,٥٦٦	١
٦	لدي المهارة في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة	١١	٧٦,	٢	١٤,	٩,١	١٤	٤١٢	٢,٦٨	٠,٦٣٥	٢
								٢٤٣	٢,٦٤	٠,٦١٥	مرتفع
								٧			

يتضح من جدول (١١) أن: مستوى المهارات التنظيمية للعاملين بالمحليات، كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٦١٥)، وجاءت عباراته وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي، جاء في الترتيب الأول أحرص على أن تكون سلوكياتي مناسبة لطبيعة الموقف بمتوسط حسابي (٢,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٥٦٦)، وجاء في الترتيب الثاني كل من لدي المهارة في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، وانحراف

معياري (٠,٦٣٥)، أمتلك مهارة إدارة الوقت بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٦٧٤)، وجاء في الترتيب الاخير أمتلك مهارة إعداد وإدارة الاجتماعات الدورية بمتوسط حسابي (٢,٥٧)، وانحراف معياري (٠,٦٧٥)، ويرجع ذلك إلى مدى حرص أعضاء المجلس التنفيذي على اكتساب المهارات التنظيمية، خاصة الحديثة بما يساهم أداء المهام بصورة عالية الكفاءة والجودة، وبما يحقق الثقة لديهم في قدراتهم.

وهذا يتفق مع دراسة كل من (Johnson, (Mashal Ahmed & Saima Shafiq 2014), (Deborah), A,2005).

٣) أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات

أ) الرضا عن الوظيفة

جدول (١٢) مستوى الرضا عن الوظيفة (ن=١٥٤)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	أحصل علي المكانة التي أستحقها في عملي	٦٨,٢	١٠	٣١,١	٣	١١,٧	١	٣٩٥	٢,٥٦	٠,٦٩٥	٥
٢	تتناسب السلطة الممنوحة لي مع طبيعة وظيفتي	٧٦,٠	١١	٢٧,٥	٣	٦,٥	١	٤١٥	٢,٦٩	٠,٥٨٧	٢
٣	أقبل علي أداء مهاممي الوظيفية بكل نشاط	٧٩,٢	١٢	١٤,٢	٢	١١,٧	١	٤١٢	٢,٦٨	٠,٦٧٥	٣
٤	أشعر بالفخر عند التحدث عن وظيفتي	٦٣,٦	٩٨	٣٢,٨	٣	١٥,٦	٢	٣٨٢	٢,٤٨	٠,٧٥٢	٦
٥	أحزن عند الإخفاق في أداء بعض المهام المطلوبة مني	٧٧,٣	١١	٢٩,٨	٣	٣,٩	٦	٤٢١	٢,٧٣	٠,٥٢٤	١
٦	مقتنع بأن عملي ذو أهمية كبيرة	٧٢,٧	١١	٣٢,٨	٣	٦,٥	١	٤١٠	٢,٦٦	٠,٥٩٧	٤
		البعد ككل						٢٤٣	٢,٦٤	٠,٦١٤	مرتفع

يتضح من جدول (١٢) أن: مستوى الرضا عن الوظيفة للعاملين بالمحليات، كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٦١٤)، وجاءت عباراته وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي، جاء في الترتيب الأول أحزن عند الإخفاق في أداء بعض المهام المطلوبة مني بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٥٢٤)، وجاء في الترتيب الثاني تتناسب السلطة الممنوحة لي مع طبيعة وظيفتي بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، وانحراف معياري

(٠,٥٨٧)، وجاء في الترتيب الثالث أقبلي علي أداء مهامي الوظيفية بكل نشاط بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٦٧٥)، وجاء في الترتيب الاخير أشعر بالفخر عند التحدث عن وظيفتي بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وانحراف معياري (٠,٧٥٢)، ويرجع ذلك إلى من اهتمام أعضاء المجلس التنفيذي بالرضا عن الوظيفة ولا بد أن يتحقق لأنه يترتب عليه متغيرات عديدة تعكس أداء وجودة الخدمة التي تقدمها المحليات للمواطنين، وهذا ما أكدته دراسة " (Waskiewicz ,1999)

ب) الرضا عن أسلوب الإدارة

جدول (١٣) مستوى الرضا عن أسلوب الإدارة (ن=١٥٤)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	يؤخذ رأي في القرارات المتعلقة بطبيعة عملي	٨١,	١٢	١٤,	٢	٣,	٥	٤٢٩	٢,٧٩	٠,٤٨٥	٢
٢	أقبل تعليمات رؤسائي بصدر رحب	٨٧,	١٣	١٣	٢	-	-	٤٤٢	٢,٨٧	٠,٣٣٧	١
٣	أكلف بأعمال تدخل في نطاق اختصاصاتي	٥٦,	٨٧	٢٠,	٣	٢٣,	٣	٣٥٩	٢,٣٣	٠,٨٣٣	٦
٤	تهتم الإدارة بحل المشكلات التي تعوق أداء العمل	٧٠,	١٠	١٦,	٢	١٣,	٢	٣٩٧	٢,٥٨	٠,٧١٢	٥
٥	يتسم أسلوب الإدارة بالشفافية والوضوح في تعاملتهم معنا	٧٥,	١١	١٨,	٢	٦,٥	١	٤١٤	٢,٦٩	٠,٥٨٩	٣
٦	توجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات التي تتخذها	٧٢,	١١	٢١,	٣	٥,٨	٩	٤١١	٢,٦٧	٠,٥٨٤	٤
		البعد ككل									
		٠,٥٤٧	٢,٦٥	٢٤٥				٢			مرتفع

يتضح من جدول (١٣) أن: مستوى الرضا عن أسلوب الإدارة للعاملين بالمحليات، كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٥)، وانحراف معياري (٠,٥٤٧)، وجاءت عباراته وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي، جاء في الترتيب الأول أقبلي تعليمات رؤسائي بصدر رحب بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، وانحراف معياري (٠,٣٣٧)، وجاء في الترتيب الثاني يؤخذ رأي في القرارات المتعلقة بطبيعة عملي بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٤٨٥)، وجاء في الترتيب الثالث يتسم أسلوب الإدارة بالشفافية والوضوح في تعاملتهم معنا بمتوسط حسابي

(٢,٦٩)، وانحراف معياري (٠,٥٨٩)، وجاء في الترتيب الاخير أكلف بأعمال تدخل في نطاق اختصاصاتي بمتوسط حسابي (٢,٣٣)، وانحراف معياري (٠,٨٣٣)، ويرجع ذلك إلى أنه لا بد من الاهتمام بانتهاج اسلوب الحوار والديمقراطية والشفافية والمعرفية والمصادقية ولكن يتم توزيع المهام وفقا للتخصصات والتوجهات الوظيفية لكل مسئول مما يزيد من الرضا عن الاسلوب الادارى. وهذا ما أكدته دراسة (Chan ,Wen ,Tasi ,2009).

ج) الرضا عن الزملاء في العمل

(ن=١٥٤)

جدول (١٤) مستوى الرضا عن الزملاء في العمل

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يقدر زملائي الجهد الذي أبذله	١١	٧٦،	٢	١٦،	١	٦،	٤١٦	٠,٥٨٤	٤
٢	أتعاون مع زملائي لتحقيق الأهداف المرجوة	١٠	٧٠،	٣	١٩،	١	٩،	٤٠٢	٠,٦٦٠	٦
٣	تتكامل أدوارنا داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها	١١	٧٤،	٢	١٦،	١	٨،	٤١٠	٠,٦٢٩	٥
٤	يعاملني زملائي بكل تقدير واحترام	١٢	٧٨،	٢	١٥،	١	٥،	٤٢٠	٠,٥٦٣	٣
٥	تسود المودة والتفاهم بيني وبين زملائي	١٣	٨٧،	١	٩،	٢	٢،	٤٣٩	٠,٤٢٤	١
٦	يسود العمل الفريقي بيننا جميعا	١٢	٨٢،	١	١٠،	١	٧،	٤٢٤	٠,٥٧٥	٢
								٢٥١	٠,٥٤٤	مرتفع
								١		

يتضح من جدول (١٤) أن: مستوى الرضا عن الزملاء في العمل للعاملين بالمحليات، كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٥٤٤)، وجاءت عباراته وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي، جاء في الترتيب الأول تسود المودة والتفاهم بيني وبين زملائي بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، وانحراف معياري (٠,٤٢٤)، وجاء في الترتيب الثاني يسود العمل الفريقي بيننا جميعا بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٥٧٥)، وجاء في الترتيب الثالث يعاملني زملائي بكل تقدير واحترام بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٥٦٣)، وجاء في الترتيب الاخير أتعاون مع زملائي لتحقيق الأهداف المرجوة بمتوسط حسابي (٢,٦١)، وانحراف معياري (٠,٦٦٠)، ويرجع ذلك إلى المناخ التنظيمي السائد داخل

المؤسسة من خلال تكامل الأدوار والعمل الفريقي داخل المؤسسة مما يزيد الرضا عن الزملاء في العمل، وهذا ما أكدته دراسة (محمد ، ٢٠١٤).

د) الرضا عن بيئة العمل

جدول (١٥) مستوى الرضا عن بيئة العمل (ن=١٥٤)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	يبدل المسئولون أي عقبات تواجهنا في العمل	٩٨	٦	٦٣،	٣٤	٢٢،	١	٣٨٤	٢،٤٩	٠،٧٣٤	٢
٢	مواعيد العمل مناسبة لي	٧٧	٠	٥٠،	٤٢	٢٧،	٣	٣٥٠	٢،٢٧	٠،٨١١	٤
٣	تتوافر الإمكانيات اللازمة لأداء العمل	٧٤	١	٤٨،	٤٣	٢٧،	٩	٣٤٥	٢،٢٤	٠،٨١٧	٥
٤	توفر المؤسسة وسائل الانتقال من وإلى المؤسسة	٥٦	٤	٣٦،	٢١	١٣،	٦	٢٨٧	١،٨٦	٠،٩٢٢	٦
٥	يحرص المسئولين علي علاج أي ضغوط تقابلنا في العمل	٨٣	٩	٥٣،	٤٥	٢٩،	٢	٣٦٥	٢،٣٧	٠،٧٥٨	٣
٦	تتوافر بيئة العمل المشجعة علي العمل	٩٧	٠	٦٣،	٤٣	٢٧،	٩	٣٩١	٢،٥٤	٠،٦٥٨	١
		البعد ككل						٢١٢	٢،٣٠	٠،٧٣١	مرتفع

يتضح من جدول (١٥) أن: مستوى الرضا عن بيئة العمل للعاملين بالمحليات، كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (٢،٣٠)، وانحراف معياري (٠،٧٣١)، وجاءت عباراته وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي، جاء في الترتيب الأول تتوافر بيئة العمل المشجعة علي العمل بمتوسط حسابي (٢،٥٤)، وانحراف معياري (٠،٦٥٨)، وجاء في الترتيب الثاني تتوافر بيئة العمل المشجعة علي العمل بمتوسط حسابي (٢،٤٩)، وانحراف معياري (٠،٧٣٤)، وجاء في الترتيب الثالث يحرص المسئولين علي علاج أي ضغوط تقابلنا في العمل بمتوسط حسابي (٢،٣٧)، وانحراف معياري (٠،٧٥٨)، وجاء في الترتيب الأخير توفر المؤسسة وسائل الانتقال من وإلى المؤسسة بمتوسط حسابي (١،٨٦)، وانحراف معياري (٠،٩٢٢)، ويرجع ذلك إلى مدى توافر بيئة العمل الناجحة من خلال الامكانيات المتوفرة والتشريعات والقوانين المحفزة للاطار التنظيمي السائد وكل ذلك يزيد من الرضا عن بيئة العمل، وهذا ما أكدته دراسة (محمد ، ٢٠١٤).

هـ) الرضا عن الذات:

جدول (١٦) مستوى الرضا عن الذات (ن=١٥٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠,٥٠٢	٢,٧٨	٤٢٤	٣,٩	٦	١٤,٣	٢٢	٨١,٨	١٢	فخور بما أحققه في عملي	١
٦	٠,٨٠٢	٢,٣٤	٣٦٠	٢٠,٨	٣٢	٢٤,٧	٣٨	٥٤,٥	٨٤	دائم النقد لنفسي	٢
٤	٠,٥٨٤	٢,٦٧	٤١١	٥,٨	٩	٢١,٤	٣٣	٧٢,٧	١١	أنوام علي الإطلاع على كل جديد في عملي	٣
٣	٠,٥٨٩	٢,٧٢	٤١٩	٧,١	١١	١٣,٦	٢١	٧٩,٢	١٢	أفهم طبيعة أدوار داخل المؤسسة	٤
١	٠,٤٢٥	٢,٨٣	٤٣٦	١,٩	٣	١٣,٠	٢٠	٨٥,١	١٣	مؤمن بأهمية دوري في المجتمع	٥
٥	٠,٧٦٨	٢,٤٧	٣٨٠	١٦,٩	٢٦	١٩,٥	٣٠	٦٣,٦	٩٨	أقبل نقدا الآخرين لى للاستفادة منه نحو الأفضل	٦
مرتفع	٠,٤٠٥	٢,٦٣	٢٤٣	البُعد ككل							

يتضح من جدول (١٦) أن: مستوى الرضا عن الذات للعاملين بالمحليات، كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣)، وانحراف معياري (٠,٤٠٥)، وجاءت عباراته وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي، جاء في الترتيب مؤمن بأهمية دوري في المجتمع بمتوسط حسابي (٢,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٤٢٥)، وجاء في الترتيب الثاني فخور بما أحققه في عملي بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٥٠٢)، وجاء في الترتيب الثالث أفهم طبيعة أدوار داخل المؤسسة بمتوسط حسابي (٢,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٥٨٩)، وجاء في الترتيب الأخير دائم النقد لنفسي بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٨٠٢)، ويرجع ذلك إلى إيمان أعضاء المجلس التنفيذي بدورهم ومهامهم الوظيفية والفخر بما يؤدونه والثقة في المؤسسات والزملاء والقيادة وبيئة العمل التي يعملون بها، وهذا ما أكدته دراسة (المؤمن، ٢٠١٨).

٤) الصعوبات التي تحد من تنمية الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي
جدول (١٧) مستوى الصعوبات التي تحد من تنمية الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا
الوظيفي (ن=١٥٤)

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	غياب المساواة بين العاملين	٥٧,١	٨٨	٢٤,٠	٣٧	١٨,٨	٢	٣٦٧	٢,٣٨	٠,٧٨٥	٤
٢	انتشار الفساد في الأعمال الإدارية	٤٨,١	٧٤	٢٩,٩	٤٦	٢٢,١	٣	٣٤٨	٢,٢٦	٠,٧٩٩	٥
٣	عدم حرص المسؤولين على تحقيق العدالة التوزيعية	٤١,٦	٦٤	٢٤,٠	٣٧	٣٤,٤	٥	٣١٩	٢,٠٧	٠,٨٧٢	٦
٤	النظم البيروقراطية الموجودة بالمحليات	٨١,٨	١٢	١٥,٦	٢٤	٢,٦	٤	٤٣٠	٢,٧٩	٠,٤٦٧	٢
٥	عدم توفر الموارد والإمكانيات اللازمة لأداء الخدمات	٨٥,١	١٣	٩,٧	١٥	٥,٢	٨	٤٣١	٢,٨٠	٠,٥١٦	١
٦	ضعف المستوى المهاري للعاملين	٥٩,١	٩١	٢٤,٠	٣٧	١٦,٩	٢	٣٧٣	٢,٤٢	٠,٧٦٥	٣
	البُعد ككل							٢٢٦	٢,٤٥	٠,٦٣٨	مرتفع

يتضح من جدول (١٧) أن: مستوى الصعوبات التي تحد من تنمية الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات، كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٥)، وانحراف معياري (٠,٦٣٨)، وجاءت عباراته وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي، جاء في الترتيب الأول عدم توفر الموارد والإمكانيات اللازمة لأداء الخدمات بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٥١٦)، وجاء في الترتيب الثاني النظم البيروقراطية الموجودة بالمؤسسات الحكومية بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٤٦٧)، وجاء في الترتيب الثالث ضعف المستوى المهاري للعاملين بمتوسط حسابي (٢,٤٢)، وانحراف معياري (٠,٧٦٥)، وجاء في الترتيب الأخير عدم حرص المسؤولين على تحقيق العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (٢,٠٧)، وانحراف معياري (٠,٨٧٢)، ويرجع ذلك إلى أن هناك معوقات أيضاً تواجه الثقافة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء المجلس التنفيذي للمحليات لا بد من تذليلها، بما يحقق أداء تنظيمي متميز ينعكس على جودة القرارات والخدمات التي تعود على المواطن.

٥) مقترحات لتنمية الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي
جدول (١٨) مستوى مقترحات لتنمية الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي
(ن=١٥٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠,٤٣٨	٢,٧٩	٤٣٠	١,٣	٢	١٨,٢	٢	٨٠,٥	١٢	تحقيق العدالة في توزيع المهام والواجبات.	١
٣	٠,٤٤٥	٢,٨٢	٤٣٥	٢,٦	٤	١٢,٣	١	٨٥,١	١٣	تفعيل الحوكمة في الأعمال الإدارية بالمحليات.	٢
٦	٠,٥٧٣	٢,٧٠	٤١٦	٥,٨	٩	١٨,٢	٢	٧٦,٠	١١	حرص المسؤولين على تحقيق العدالة التوزيعية.	٣
٢	٠,٤٠٤	٢,٨٤	٤٣٧	١,٣	٢	١٣,٦	٢	٨٥,١	١٣	الحد من البيروقراطية الموجودة بالمحليات.	٤
٤	٠,٤٠٢	٢,٨٠	٤٣١	-	-	٢٠,١	٣	٧٩,٩	١٢	توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لأداء الخدمات بكل فعالية.	٥
١	٠,٣٠٢	٢,٩٠	٤٤٦	٢,٦	٤	٥,٢	٨	٩٢,٢	١٤	التدريب المستمر للعاملين بالمحليات.	٦
مرتفع	٠,٤٠٥	٢,٨١	٢٥٩	البعد ككل							

يتضح من جدول (١٨) أن: مستوى مقترحات لتنمية الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات، كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بمدن ومراكز محافظة أسوان مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨١)، وانحراف معياري (٠,٤٠٥)، وجاءت عباراته وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي، جاء في الترتيب الأول التدريب المستمر للعاملين بمتوسط حسابي (٢,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٣٠٢)، وجاء في الترتيب الثاني الحد من البيروقراطية الموجودة بالمؤسسات الحكومية بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، وانحراف معياري (٠,٤٠٤)، وجاء في الترتيب الثالث تفعيل الحوكمة في الأعمال الإدارية بالمؤسسة للعاملين بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٤٤٥)، وجاء في الترتيب الأخير حرص المسؤولين على تحقيق العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (٢,٧٠)، وانحراف معياري (٠,٥٧٣)، ويرجع ذلك إلى مدى حرص أعضاء المجلس التنفيذي بالمحليات على أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التخطيطية بما يحقق الرضا الوظيفي لديهم لينعكس

على جودة وكفاءة أدائهم الوظيفية ليعود على تقديم خدمة فعالة قادرة على إشباع احتياجات المواطنين.

ثامناً: اختبار فروض الدراسة:-

الفرض الأول للدراسة: "من المتوقع أن يكون مستوى الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات مرتفعاً، ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار-المسئولية الفردية-العمل التعاوني-الثقافة الإبداعية-القيم التنظيمية-المهارات التنظيمية).

جدول (١٩) مستوى الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات (ن=١٥٤)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	المشاركة في اتخاذ القرار	٢,٣٦	٠,٦٩١	٦
٢	المسئولية الفردية	٢,٤٣	٠,٦٨٩	٥
٣	العمل التعاوني	٢,٥١	٠,٦٥١	٤
٤	الثقافة الإبداعية	٢,٦٤	٠,٦٠٩	١
٥	القيم التنظيمية	٢,٦٣	٠,٦٢١	٣
٦	المهارات التنظيمية	٢,٦٤	٠,٦١٥	١ مكرر
	الثقافة التنظيمية ككل	٢,٥٤	٠,٦٤٦	مرتفع

يتضح من جدول (١٩) أن: مستوى الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٤)، وانحراف معياري (٠,٦٤٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، جاء في الترتيب الأول كل من الثقافة الإبداعية بمتوسط حسابي (٢,٦٤) وانحراف معياري (٠,٦٠٩)، والمهارات التنظيمية بمتوسط حسابي (٢,٦٤) وانحراف معياري (٠,٦١٥)، يليه في الترتيب الثالث القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (٢,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٢١)، يليه في الترتيب الرابع العمل التعاوني بمتوسط حسابي (٢,٥١) وانحراف معياري (٠,٦٥١)، يليه في الترتيب الخامس المسئولية الفردية بمتوسط حسابي (٢,٤٣) وانحراف معياري (٠,٦٨٩)، يليه في الترتيب السادس المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢,٣٦) وانحراف معياري (٠,٦٩١)، ويؤكد ذلك على أهمية الثقافة التنظيمية بما يحقق الرضا الوظيفي لدى أعضاء المجلس التنفيذي للمحليات.

مما يجعلنا نقبل الفرض الأول، الذي مؤداه "من المتوقع أن يكون مستوى الثقافة التنظيمية كمتغير لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات مرتفعاً".

الفرض الثاني للدراسة: "من المتوقع أن يكون مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات مرتفعاً، ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية: (الرضا عن الوظيفة- الرضا عن أسلوب الإدارة-الرضا عن الزملاء في العمل-الرضا عن بيئة العمل- الرضا عن الذات).

جدول (٢٠) مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات (ن=١٥٤)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الرضا عن الوظيفة	٢,٦٤	٠,٦١٤	٣
٢	الرضا عن أسلوب الإدارة	٢,٦٥	٠,٥٤٧	٢
٣	الرضا عن الزملاء في العمل	٢,٧٢	٠,٥٤٤	١
٤	الرضا عن بيئة العمل	٢,٣٠	٠,٧٣١	٥
٥	الرضا عن الذات	٢,٦٣	٠,٤٠٥	٤
	الرضا الوظيفي ككل	٢,٥٩	٠,٥٦٨	مرتفع

يتضح من جدول (٢٠) أن: مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٩)، وانحراف معياري (٠,٥٦٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، جاء في الترتيب الأول الرضا عن الزملاء في العمل بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وانحراف معياري (٠,٥٤٤)، وجاء في الترتيب الثاني الرضا عن أسلوب الإدارة بمتوسط حسابي (٢,٦٥) وانحراف معياري (٠,٥٤٧)، يليه في الترتيب الثالث الرضا عن الوظيفة بمتوسط حسابي (٢,٦٤) وانحراف معياري (٠,٦١٤)، يليه في الترتيب الرابع الرضا عن الذات بمتوسط حسابي (٢,٦٣) وانحراف معياري (٠,٤٠٥)، يليه في الترتيب الخامس الرضا عن بيئة العمل بمتوسط حسابي (٢,٣٠) وانحراف معياري (٠,٧٣١)، ويؤكد ذلك على أن الثقافة التنظيمية ساهمت في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء المجلس التنفيذي للمحليات

مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني، الذي مؤداه "من المتوقع أن يكون مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات مرتفعاً".

الفرض الثالث للدراسة: "من المتوقع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة في بُعد الثقافة التنظيمية (المؤشرات، الدرجة الكلية) بُعد الرضا الوظيفي (المؤشرات، الدرجة الكلية)، وجاءت النتائج كما هي موضحة بجدول (٢١) التالي:

جدول (٢١) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات

م	الرضا الوظيفي	الثقافة التنظيمية	الرضا عن الوظيفة	الرضا عن أسلوب الإدارة	الرضا عن الزملاء في العمل	الرضا عن بيئة العمل	الرضا عن الذات	الرضا الوظيفي ككل
١	المشاركة في اتخاذ القرار	**٠,٥٧٤	**٠,٥٨٨	**٠,٥١٣	**٠,٦٨٧	**٠,٥٩٥	**٠,٧٨٥	
٢	المسئولية الفردية	**٠,٦٢٥	**٠,٤٤٠	**٠,٥٧٧	**٠,٦١١	**٠,٥٤٨	**٠,٦٨٤	
٣	العمل التعاوني	**٠,٥٣٣	**٠,٥٣٨	**٠,٤٨٧	**٠,٦٤٦	**٠,٥٣٩	**٠,٦٩٣	
٤	الثقافة الإبداعية	**٠,٦٩١	**٠,٥٨٧	**٠,٥٨٤	**٠,٥٦٤	**٠,٤٧٦	**٠,٧٢٤	
٥	القيم التنظيمية	**٠,٦٨٩	**٠,٦١٣	**٠,٦٧٧	**٠,٦٧٠	**٠,٥٨٤	**٠,٧٨٦	
٦	المهارات التنظيمية	**٠,٦٨٥	**٠,٥٥٢	**٠,٤٦١	**٠,٥٨١	**٠,٥٨٣	**٠,٧٨٢	
	الثقافة التنظيمية ككل	**٠,٧٢٩	**٠,٦٨٢	**٠,٧٥٤	**٠,٧١٣	**٠,٧١٨	**٠,٨٤١	

* دالة عند مستوى (٠,٠٥)

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يوضح جدول (٢١) التالي أن: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين مؤشر المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لُبُعد الرضا الوظيفي، ومؤشرات (الرضا عن الوظيفة-الرضا عن أسلوب الإدارة-الرضا عن الزملاء في العمل-الرضا عن بيئة العمل-الرضا عن الذات) للعاملين بالمحليات، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي (٠,٧٨٥-٠,٥٧٤-٠,٥٨٨-٠,٥١٣-٠,٦٨٧-٠,٥٩٥).

■ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين مؤشر المسئولية الفردية والدرجة الكلية لُبُعد الرضا الوظيفي، ومؤشرات (الرضا عن الوظيفة-الرضا عن أسلوب الإدارة-الرضا عن الزملاء في العمل-الرضا عن بيئة العمل-الرضا عن الذات) للعاملين بالمحليات، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي (٠,٦٨٤-٠,٦٢٥-٠,٤٤٠-٠,٥٧٧-٠,٦١١-٠,٥٤٨).

■ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين مؤشر العمل التعاوني والدرجة الكلية لُبُعد الرضا الوظيفي، ومؤشرات (الرضا عن الوظيفة-الرضا عن أسلوب الإدارة-الرضا عن الزملاء في العمل-الرضا عن بيئة العمل-الرضا عن الذات) للعاملين بالمحليات، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي (٠,٦٩٣-٠,٥٣٣-٠,٥٣٨-٠,٤٨٧-٠,٦٤٦-٠,٥٣٩).

■ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين مؤشر الثقافة الإبداعية والدرجة الكلية لُبُعد الرضا الوظيفي، ومؤشرات (الرضا عن الوظيفة-الرضا عن أسلوب الإدارة-الرضا عن الزملاء في العمل-الرضا عن بيئة العمل-الرضا عن الذات)

للعاملين بالمحليات، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي (٠,٧٢٤-٠,٦٩١-٠,٥٨٧-٠,٥٨٤-٠,٥٦٤-٠,٤٧٦).

▪ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين مؤشر القيم التنظيمية والدرجة الكلية لُبعد الرضا الوظيفي، ومؤشراته (الرضا عن الوظيفة-الرضا عن أسلوب الإدارة-الرضا عن الزملاء في العمل-الرضا عن بيئة العمل-الرضا عن الذات) للعاملين بالمحليات، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي (٠,٧٨٦-٠,٦٨٩-٠,٦١٣-٠,٦٧٧-٠,٦٧٠-٠,٥٨٤).

▪ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين مؤشر المهارات التنظيمية والدرجة الكلية لُبعد الرضا الوظيفي، ومؤشراته (الرضا عن الوظيفة-الرضا عن أسلوب الإدارة-الرضا عن الزملاء في العمل-الرضا عن بيئة العمل-الرضا عن الذات) للعاملين بالمحليات، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي (٠,٧٨٢-٠,٦٨٥-٠,٥٥٢-٠,٤٦١-٠,٥٨١-٠,٥٨٣).

▪ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لُبعد الرضا الوظيفي، ومؤشراته (الرضا عن الوظيفة-الرضا عن أسلوب الإدارة-الرضا عن الزملاء في العمل-الرضا عن بيئة العمل-الرضا عن الذات) للعاملين بالمحليات، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي (٠,٨٤١-٠,٧٣٩-٠,٦٨٢-٠,٧٥٤-٠,٧١٣-٠,٧١٨).

مما يجعلنا نقبل الفرض الخامس، الذي مؤداه "من المتوقع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات".

تاسعاً: التصور التخطيطي المقترح:-

ويعتمد التصور التخطيطي المقترح على عدة محاور كما يلي :-

(١) الأسس التي يعتمد عليها التصور المقترح:-

- نتائج الدراسات السابقة.
- نتائج الدراسة الراهنة.
- الإطار النظري للدراسة.

(٢) فلسفة التصور التخطيطي المقترح:-

يستند التصور التخطيطي علي مجموعة من الحقائق والتي تتمثل فيما يلي:

- يعتبرالعنصر البشرى أحد التوجهات الحديثة التي تقوم عليها تقارير التنمية البشرية وكذلك الحكومات المحلية.
- تعتبرالثقافة التنظيمية حلقة الوصل الأساسية التي تحقق التوازن والانسجام بين كافة الأنساق الفرعية المختلفة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى اعضاء المجلس التنفيذي من خلال التركيز علي القيم المشتركة بينهم، وتنمية المهارات الفردية وتحويلها إلى كفاءة جماعية لدي الأفراد، حيث تحدد الثقافة التنظيمية المشاركة في إتخاذ القرار - المسؤولية الفردية - العمل التعاوني - الثقافة الابداعية - القيم التنظيمية - المهارات التنظيمية. مما يدعم الرضا الوظيفي لدى العاملين سواء (الرضا عن الوظيفة - الرضا عن أسلوب الإدارة - الرضا عن الزملاء في العمل - الرضا عن بيئة العمل - الرضا عن الذات)

(٣) أهداف التصور التخطيطي المقترح:-

- وضع وصياغة معايير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التنفيذية بالمحليات
- تنمية الثقافة التنظيمية السائدة بالمحليات وتوجيهها نحو تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين
- توفير المناخ التنظيمي العام الذي يضمن وجود ثقافة تنظيمية قوية بين أعضاء المجلس التنفيذي بما يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

(٤) المبادئ المهنية التي يعتمد عليها التصور المقترح:-

- مبدأ المشاركة.
- مبدأ الرجوع للخبراء.
- مبدأ التنسيق.
- مبدأ التخطيط.
- مبدأ الاعتماد على الموارد الذاتية.
- مبدأ التقويم.
- (٥) الأدوات والوسائل المستخدمة في التصور المقترح:-
- الإجتماعات.
- المقابلات.

- الندوات.
- اللجان.
- المناقشات.
- المؤتمرات.
- (٦) الإستراتيجيات التي يعتمد عليها التصور المقترح:-
 - إستراتيجية التنمية المحلية
 - استراتيجية الاتفاق العام
 - إستراتيجية الإتصال
 - إستراتيجية التنسيق
 - إستراتيجية التعاون
 - إستراتيجية المشاركة
 - إستراتيجية الإقناع
- (٧) المهارات اللازمة للتصور المقترح:-
 - المهارة فى إجراء الدراسات والبحوث.
 - المهارة فى تحديد البدائل.
 - المهارة فى تخطيط المشروعات.
 - المهارة فى العمل الفريقى.
 - المهارة فى الإتصال.
 - مهارة العمل مع منظمات المجتمع.
 - المهارة فى وضع و تنفيذ البرامج والمشروعات.
- (٨) آليات تنفيذ التصور المقترح:
 - الآلية الأولى: تحديد متطلبات الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التنفيذية بالمحليات، ويتم تحقيق هذه الآلية من خلال النقاط الآتية:
 - اختيار أفضل العناصر البشرية المؤهلة والمدربة للعمل بالمجالس المحلية التنفيذية لوضع وصياغة معايير قياس الثقافة التنظيمية.

- إجراء الدراسات المستمرة داخل المجالس المحلية التنفيذية للتعرف على مدى إدراك العنصر البشرى للثقافة التنظيمية حتى يمكن إجراء التغيرات التنظيمية وتحقيق التطوير التنظيمي.
- نشر الوعي والتدريب وتسهيل تبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين العاملين لصياغة وتصميم معايير الثقافة التنظيمية.
- الآلية الثانية: تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات التنفيذية بالمحليات وتوجيهها نحو تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويتم تحقيق هذه الآلية من خلال النقاط الآتية:

- استيعاب الأنماط الثقافية المختلفة الخاصة بأعضاء المجالس التنفيذية.
- وضع السياسات التي تضمن فرص التقدم للعاملين وإعداد وتأهيل الكفاءات البشرية
- الموازنة بين أهداف وأنشطة المؤسسات التخطيطية والثقافة السائدة.
- توفير المصادر والوسائل لاستخدام الثقافة التنظيمية لمواكبة التغيرات التي يمر بها المجتمع
- ضرورة مشاركة أعضاء المؤسسة عند صياغة ووضع الأهداف المؤسسية.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل للتوعية بأهمية الثقافة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي
- الآلية الثالثة: توفير المناخ العام الذي يضمن وجود ثقافة تنظيمية قوية بين أعضاء المجالس التنفيذية، ويتم تحقيق هذه الآلية من خلال النقاط الآتية:
- تأسيس نظام للحوافز والمكافآت على أساس الكفاءة والجدارة.
- إيجاد المناخ الذي يشعر فيه كافة المسؤولين بعملية المشاركة.
- تدعيم الهيكل التنظيمي بالمجالس المحلية التنفيذية.
- ضرورة وضع أهداف مشتركة بين كافة أفراد المؤسسة.
- بناء قدرات العاملين من خلال خطط التدريب المستمرة.
- فتح قنوات الاتصال مختلفة بين جميع أعضاء المؤسسة سواء كانت قنوات إتصال (رسمية أو غير رسمية).
- تشجيع النهج الديمقراطي.

▪ إكساب أعضاء المؤسسات التخطيطية بالمهارات التنظيمية و كيفية تنفيذ العمل بشكل تعاوني

(٩) الجهات المنفذه لهذه الآليات:-

١. وزارة التخطيط والمتابعة
٢. وزارة التنمية المحلية
٣. المعهد القومي للإدارة
٤. الإدارة العامة لتنمية المجتمعات المحلية
٥. محافظة اسوان

(١٠) عوامل نجاح التصور المقترح:-

- نشر الوعي والتدريب وتسهيل تبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين العاملين.
- إجراء الدراسات المستمرة داخل المجالس المحلية التنفيذية للتعرف على مدى إدراك العنصر البشري للثقافة التنظيمية.
- وضع معايير عادلة للعمل.
- عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين وبناء قدراتهم.
- تدعيم المتميزين فى أداء أعمالهم مادياً ومعنوياً.
- توصيف وظيفى يحدد الاختصاصات والمسئوليات.
- تسلسل إدارى واضح ومحدد.
- تدعيم ثقافة الديمقراطية - احترام الرأى والرأى الأخر - احترام قرار الأغلبية - تقبل القرار المتخذ.
- عقد لقاءات واجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤسين للتعرف على مشكلاتهم.
- تشجيع المرؤسين التعاون بينهم فى تحقيق أهداف مشتركة والحد من النزاعات والصراعات- وتنمية روح فريق العمل فى إنجاز الأعمال.
- تفعيل التنسيق والتكامل بين العاملين وبين بعضهم البعض.
- تدعيم العلاقات الانسانية بين جميع العاملين وتوفير مختلف أشكال الرعاية لهم.

- المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٣). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع١٠٩، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
٢. الجنيطي، ايمان على (٢٠٠٧). دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
٣. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: دليل الوحدات الإدارية، ٢٠١٨.
٤. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، وصف مصر في أرقام، مارس ٢٠١٨.
٥. السبيعي، عبدالله على (٢٠٠٩). اسهام المجالس المحلية في التخطيط لبرامج التنمية الشاملة في منطقة الرياض، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
٦. السروجي، طلعت مصطفى (٢٠١٢). التنمية الاجتماعية من الحداثة إلى العولمة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
٧. السروجي، طلعت مصطفى (٢٠١٣). إدارة المؤسسات الاجتماعية "الإصلاح والتطوير"، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
٨. الصاوي، على (٢٠٠٢). اللامركزية في إطار الديمقراطية ملاحظات في النظم المحلية المعاصرة، بدون دار نشر.
٩. الغريزي (٢٠١٦). هديل هشام: الرضا الوظيفي وقياس الاداء، دراسات تطبيقية، الطبعة الاولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
١٠. الفراج، أسامة (٢٠١١). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد ٢٧ - العدد الأول.
١١. الفريوتي، محمد (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، المختلفة، ط٣، دار الشروق للنشر والتوزيع.

١٢. المعمرى (٢٠٠٣). نجلاء يوسف، الرضا الوظيفي وعلاقته بالوحدة النفسية لدى معلمات المرحلة الثانوية، قسم علم النفس، جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن، رسالة الخليج العربي، العدد ١٦٠.
١٣. بطارسة، سليمان (٢٠٠٠). التمويل المحلي دراسة تحليلية التجربة الاردنية المؤتمر العربي الثانى الادارة المحلية للمنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، فى الفترة من (٣-٥) مايو.
١٤. توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٢)، هكذا يفكر القادة الاكثر ابداعًا، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة.
١٥. حسن، ماهر أحمد & محمد، عمر محمد (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية، كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد الثامن والعشرون، العدد الثاني، إبريل.
١٦. حسيين، حريم (١٩٩٧). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ١٩٩٧.
١٧. خليل، شيخ & شرير، عزيزة (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى الموظفين، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات النسائية بفلسطين، مج ٦، ع ١.
١٨. رتيمة، الفضيل (٢٠١١). الثقافة التنظيمية ونماذج التنظيم، الجزائر، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.
١٩. رئاسة مجلس الوزراء: الأمانة العامة للإدارة المحلية، ٢٣/٨/٢٠١٨.
٢٠. شاويش، مصطفى (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، ط ٣، عمان-الأردن.
٢١. شيقية، أحمد (٢٠٠٤). الفساد فى الحكومة، تقرير ندوة هيئة للامم المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
٢٢. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٤). السلوك الفعال فى المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

٢٣. عبد الواحد، محمد عرفات (٢٠١١). دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية، بحث منشور، المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

٢٤. عبدالله، سبيل، خالد آدم (٢٠٢٠). دور الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية بالتطبيق على رئاسة الشركة السودانية للتوليد الحراري ولاية الخرطوم. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان

٢٥. عوده، عبد الله على (٢٠١٠). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق سلوك المواطنة التنظيمي لأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

٢٦. محمد، العديلي ناصر (١٩٩٦). الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان-، الأردن.

٢٧. مراد، المؤمن عندنان (٢٠١٨). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي، دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية، مجلة القراءة والمعرفة.

٢٨. المركز الديموجرافي بالقاهرة (٢٠٠٣). البطالة في مصر المسببات والتحديات، أوراق ديموجرافية مصر رقم ٢.

٢٩. يونس، محمد فيصل (٢٠١٤). الرضا الوظيفي نظرياته وعناصره، مجلة العلوم التربوية والنفسية، للعلوم التربوية والنفسية.

ثانيا: المراجع الاجنبية

1. Ahmed, Mashal & Shafiq, Saima (2014). **The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector**, Global Journals Inc. (USA), Volume 14 Issue 3 Version 1.0.
2. Alice Marie, Obenchain (2002). **Organization culture and organizational innovation in not- for- profit**, private and public institutions of higher education, United States -- Florida, Database copyright ProQuest LLC,
3. Angel, Berrio, Antonio (1999). **Organizational culture and organizational learning in public**, non- profit institutions :A profile

- of Ohio State University Extension, Ph.D, The Ohio State University, Database copyright ProQuest LLC.
4. Bellot, Jennifer (2011). **Defining and Assessing Organizational Culture**, South Africa, School of Nursing Faculty Papers & Presentations, Volume 46, Issue 1.
 5. Chusmir, Koberg (1987). **Organizational culture relationship with creativity and the job-related variables**, Journal of business research.
 6. De Nobile, McCormick (2005). **Job Satisfaction and Occupational Stress in Catholic primary Schools**. A paper Presented at the Annual Conference of the Australian Association for Research in Education (Sydney, November 27th-December 1st).
 7. Deborah, Johnson (2005). **Development and role of organizational culture in voluntary associations** :A study of the National Association of Student Personnel Administrators, Ph.D, United States –Ohio, Database copyright ProQuest LLC.
 8. Dormann, Zapf (2001). **Job satisfaction: A Meta- analysis of Stabilities**. Journal of Organizational Behavior.
 9. Elaine, Zitner (2014). **Organizational culture and the impact on decision making in a post secondary educational institution**, M.S.,United States – California, Database copyright ProQuest LLC.
 10. Fakhar, Shahzad, (2012). **Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview**, Pakistan, Institute of Interdisciplinary Business Research.
 11. Guyadeen, Dave & Seasons, Mark (2016). **Evaluation Theory and Practice: Comparing Program Evaluation and Evaluation in Planning**, Canada, Journal of Planning Education and Research, sagepub.
 12. Johnson, (2005). **With A Little Help from My Principal: Student Discipline Problems, Workplace Support, and Teachers' Job Satisfaction** (Unpublished Master's Thesis). University of Georgia, Athens.
 13. KAO john (2005). **The Enterepreneurial Organization**. Prentice - Hall Internationa l, INC

14. Kossek, Ellen Ernst &. Lambert, Susan (2005). **Work and Life Integration Organizational**, Cultural, and Individual Perspectives, London, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
15. Leme, Maria Tereza (2009). **Organizational Culture and the Renewal of Competences**, São Paulo, Brazilian Administration Review.
16. Mesko, Zlatka stok (et.al) (2010). **Elements of organizational culture leading to business excellence**, Cankarjeva, University of Primorska,.
17. Oplatka, & Mimon,(2008).**Social Worker, Conceptions of Job Satisfaction and Dissatisfaction: An Alternative View?**. International Journal of Leaderships in Education.
18. Richard, Ottinger (2012). **Efficiency, Efficient Institutions, and Globalization**, USA, Springer Science.
19. Sullivan Susan, (2002).**A study of the relationship of organizational culture to institutional assessment practice**, University of Massachusetts Boston, Database copyright ProQuest LLC.
20. Sullivan, Larry (2017). **Organizational Culture (Public Administration)**, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.
21. Waskiewicz, (1999). **Variables that Contribute to Job Satisfaction of Secondary School Assistant Principals** (Unpublished Doctoral Dissertation). Virginia Polytechnic Institute and State University.
22. Wen, Chan, (2009). **Leadership Style and Employees Job Sates Faction**, international Tourist, hotel.