

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي ( جامعة صلاح الدين انموذجاً )

م. شنكار جمال النقشبدي

قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، إقليم كردستان، العراق.

[shangar.tajadeen@su.edu.krd](mailto:shangar.tajadeen@su.edu.krd)

### المخلص

لهدف من البحث هو تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق رضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي ( جامعة صلاح الدين انموذجاً) من خلال مراجعة الادبيات في مجال الثقافة التنظيمية والرضا لفي، تبين أن الباحثين في مجال الإدارة أكدوا على أهمية توجه الثقافة لبيمية نحو تحقيق الرضا الوظيفي لدى المنظمات، لذا يتطلب الأمر تركيز ظمات سواء الأهلية منها أو الحكومية على الموارد البشرية؛ لأنها هي زة الاساسية في هذا التوجه، كما وأن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً على ك وتصرفات العاملين في داخل المنظمة. تتكون العينة من 70 استمارة كانت 62 منها صالحة للتحليل، حيث تم استخدام أداة القياس لتحليل تبيان من خلال البرامج الإحصائية SPSS بواسطة مقياس ليكرت وأنه من الفرضيتين ويتضمن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير مع (الرضا الوظيفي)، في النتيجة توصلت الباحثة إلى عدد من الاستنتاجات قترحات منها: وجود تأثير إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا لفي مع وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ن تحقيق الرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي: هو ضمان لاستمرارية ملين للإنتاج والابداع والتميز.

### معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠٢٤/٢/٢٠

القبول: ٢٠٢٤/٤/٢٥

النشر: الصيف ٢٠٢٥

الكلمات المفتاحية:

*Opening words:  
Organizational culture,  
job satisfaction, beliefs,  
values, expectations,  
values, goals, job  
satisfaction,  
organization.*

Doi:

10.25212/lfu.qzj.10.2.33

### 1- المقدمة

كل منظمة أو مؤسسة لها ثقافتها التنظيمية التي تتميز بها عن غيرها، لذلك تم اهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة بموضوع الثقافة التنظيمية؛ لكونها تلعب دوراً مهماً في رسم استراتيجيات المنظمات والمؤسسات بأشكالها المختلفة وعليها يتم بناء الهياكل التنظيمية، مما لاشك أن الموارد البشرية يمثل المورد الأساسي في إطار العلاقات التنظيمية؛ إذ هي الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للمنظمات والمؤسسات، حيث تتطور الثقافة التنظيمية مع تغير الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. وبما أن الثقافة التنظيمية لها خصائص تؤثر على سلوك العاملين لذلك فهي من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمة؛ إذ توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وبين نجاح المنظمة؛ لأنها تركز على

القيم والمعتقدات والاعراف والاهداف التى لها التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين. إن موضوع الرضا الوظيفي له أهمية خاصة في المنظمات الخدمية والانتاجية معاً. وتتفق معظم البحوث والدراسات التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث إن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وأن العاملين يحملون أفكاراً وقيماً ومعتقدات واتجاهات مختلفة، وأنهم تجمعهم منظمة واحدة وهنا تتعكس على نوع الإدارة وضبطها لتوجيه سلوك العاملين نحو هدف المنظمة.

### المبحث الاول : منهجية البحث

- 1-2 أهمية البحث :
- التعرف بمفاهيم ونظريات الثقافة التنظيمية.
- عرض نظرة علمية للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- زيادة وعي العاملين بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

### 3-1 مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في محاولة فهم وتوضيح مفهوم الثقافة التنظيمية بالرغم من أن كثيراً من الدراسات والأبحاث قد تناولتها، وفي ضوء التغيرات العالمية التي تشهدها المنظمات والمؤسسات بنوعيتها العامة والخاصة، والتي بدورها تؤثر على ثقافة المنظمة؛ لذلك نجد ضرورة الدراسة للوقوف على تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية لدى رئاسة جامعة صلاح الدين نموذجاً والتي هي إحدى المؤسسات الحكومية، وللوقوف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

### 4-1 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى :

- هنالك اتفاق مع فقرات متغير ابعاد الثقافة التنظيمية تنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: هنالك اتفاق مع بعد المعتقدات التنظيمية.
  - الفرضية الفرعية الثانية : هنالك اتفاق مع بعد التوقعات التنظيمية.
  - الفرضية الفرعية الثالثة : هنالك اتفاق مع بعد القيم التنظيمية.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك اتفاق مع بعد الاعراف التنظيمية.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي، تتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير و(علاقة) لبعد المعتقدات التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير و(علاقة) لبعد التوقعات التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير و(علاقة) لبعد القيم التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير و(علاقة) لبعد الأعراف التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي.

## 1-5 أهداف البحث:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة صلاح الدين / أربيل.
- الكشف عن أهم عناصر (الثقافة التنظيمية) التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أو تعيقه .

## 1-6 أسباب اختيار الموضوع:

- ندرة وقلة الاهتمام بالدراسات المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- الأهمية الكبيرة التي يحظى بها كل من الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية في مجال الإدارة والتنظيمات

## المبحث الثاني : الجانب النظري

### 1 - 2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة في النظام الإداري الحديث التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين الإداريين، وأنها تعد من أهم مظاهر الإدارة الحديثة وعنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، لقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات القرن الماضي، لقد أُنبت مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وتلخصت نظرية الثقافة التنظيمية إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، (بن عبدالله، 2020، ص75).

إن الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات التي تم ترسيخها ونشرها من قبل المؤسسين الأصليين لها، فهي تشكل في النهاية تصورات وسلوكيات العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم، والتي بدورها ربما تنعكس سلباً أو إيجاباً على جميع عمليات وأنشطة المنظمة، كما أنها تتحكم في قدرة العاملين على فهم السياسات الإدارية الداخلية، وتنفيذ التوجيهات الاستراتيجية، والتي تعني بتحقيق أهداف المنظمة، (عبد الحميد، 2022، ص53). ويُعرّف روجر هاريسون الثقافة التنظيمية بأنها: العادات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل

المنظمات على العاملين وفقاً لما هو المؤلف في تلك المنظمات، (هيبه ، 2019، ص16) وفق (نظرية شين) تفسر على أن الثقافة التنظيمية هي نوع من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها مجموعة ما (داخل منظمة) لحل مشاكلها، يمكن أن تؤدي الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية إلى

زيادة تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم والتزامهم، مما قد يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء الأعمال وتحقيق الرضا الوظيفي، (2023,p5) , (Mbuga & 1Rev) للثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وأساليب التفكير المشتركة بين العاملين داخل المنظمة والتي تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشارك كل العمال في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة، وعليه فالثقافة التنظيمية هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في البيئة التنظيمية.

نستطيع أن نستنتج من المفاهيم السابقة أن الثقافة التنظيمية تتكون من :

- 1-القيم والافكار والمبادئ.
- 2-الخبرات التي يكتسبها الافراد.
- 2- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد من خلال حياته. (تاويرريت و بومعرف، 2014، ص 115 -116).

## 2 - 2 الثقافة التنظيمية وأهميتها:

أهمية الثقافة التنظيمية تبرز في تحديد السلوك الإنساني فهي تعطي للمنظمة هويتها يمكن أن نعرف أية منظمة من خلال القواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها في داخل التنظيم؛ لأن العاملين لا يؤدون مهامهم بشكل فردي بل في إطار جماعي وتنظيمي، ( زهران، 2021، ص 243)؛ لذلك الثقافة التنظيمية لديها تأثير كبير على تطوير العلاقة بين الإدارة والافراد العاملين وأيضاً هي مصدر عمليات ومنفذ استراتيجيات الإدارة.

( Shuaib , 2021,P3) ونظرة الثقافة التنظيمية تنتقل بواسطة العاملين الى التنظيمات على الشكل مخرجات التنظيم التي تتمثل بالقيم والمعتقدات والاعراف وتؤكد هذه النظرة على أهمية الاجتماع والاتفاق حول مفهوم الثقافة التنظيمية (دداش، 2017، ص5).

2-تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة و البيئة الخارجية ذات الصلة،(ابن النقطة الاولى)؟

ومن هنا يمكن ذكر أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- 1-الثقافة التنظيمية ذات الجذور التاريخية تمثل منهجا تروى فيه حكايات للاداء والعمل المثابر والاشخاص البارزون فيها.
- 2-تعزز الشعور بانتماء العاملين من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل للمنظمة وتعزيز ولائهم توفر شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- 3-الثقافة التنظيمية توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة (وهيبة، 2012،ص36).

4-تختار المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرارات العقلانية التي تتصف بالدقة بأقصر وقت وأقل كلفة.

5-تشكل الاطار الذي من خلاله يتم تحديد السلوك المرغوب به في المنظمة (سعيد، 2017، ص244)

- 6- الثقافة التنظيمية تمثل القاعدة القوية والثابتة التي تعتمد عليها المنظمات لمواكبة المتغيرات والتطورات.
- 7- توفر الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة.
- 8- توسع إدراك الافراد حول الأحداث التي تحدث في المنظمة.
- 9- تجعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، فإن أي اعتداء على أحد عناصر الثقافة التنظيمية أو

العمل بعكسها سيواجه بالرفض(دداش، 2017، ص5)

10- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة. للثقافة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لتحقيق أهداف العمل في المنظمة وعمليات الدمج والاستحواذ والمشاريع المشتركة مما تؤثر هذه الثقافة التنظيمية على الابتكار في الشركات الصناعية وتؤثر على الكفاءة والجودة في شركات البناء. مثل المحركات الأخرى لأداء الشركة، بالتالي تتمتع بالقدرة على أن تكون نقطة حاسمة للتمايز والمساعدة في إنشاء ميزة تنافسية طويلة الأجل. على المدى الطويل، يمثل الهوية الحقيقية للمنظمة (Othman;Leo;Wang.2023,p5)

### 3- 2 مصادر الثقافة التنظيمية:

إن الخصائص الثقافية للمنظمة لا تظهر ببساطة، بل يتم صياغتها من مجموعة متنوعة من المصادر والخبرات ابتداء من أول يوم تأسيس المنظمة. في حين أن الثقافة التنظيمية موضوع معقد وهو كذلك من المستحيل التعرف على وجه اليقين على جميع العوامل التي تحدد ثقافة منظمة معينة. إن أهم المصادر الأساسية لثقافتها هي أعضاؤها ومختلف أصحاب المصلحة الخارجيين الذين يدعمون المنظمة ويعتمدون عليها. يشير اليه جونز أن المحددات المحددة للثقافة التنظيمية تشمل أشياء مثل الشخصية والخصائص المهنية لأعضاء المنظمة، وخاصة المؤسسين. الأخلاقيات التنظيمية والطريقة التي يتم بها إنشاء حقوق الملكية وتخصيصها داخل المنظمة، والهيكل الذي تستخدمه المنظمة للاتصالات وتنسيق الأنشطة والأنظمة التي تستخدمها المنظمة للرقابة الداخلية أنشطة و هياكل السلطة داخل المنظمة (Guterman,2023,p19)

### 4- 2 عناصر الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر ويتفق عليها اغلبية الباحثين، وهي على النحو التالي:

#### 1- 4- 2- المعتقدات التنظيمية:

المعتقدات بصورة عامة عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد والحياة الاجتماعية، أما من الناحية التنظيمية فالمعتقدات التنظيمية عبارة عن أفكار مشتركة حول العمل والحياة الاجتماعية داخل بيئة العمل وكيف يتم اتمام العمل والمهام التنظيمية (وليد، 2016، ص 10)، نجد أهمية المعتقدات التنظيمية في

عملية صنع القرارات يؤثر على القرار بحيث يصنع القرار الجيد ويساهم في العمل الجماعي للوصول الى تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### 2-4-2- التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بمجموعة من التوقعات التي يتصورها العاملون في المنظمة أو بالعكس ما توقعه المنظمة من الافراد العاملين، فالعاملون يتوقعون أن تقوم المنظمة بتبنى إبداعاتهم وإعطائهم وضعاً اجتماعياً مختلفاً ومقابل ذلك تتوقع المنظمة أن يعطي العاملون أفضل ما عندهم، ويطبّقون القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة وتوفير بيئة تنظيمية ومناخاً تنظيمياً يساعد ويدعم احتياجات العاملين النفسية والاقتصادية (بثينة، 2021، ص51)

#### 2-4-3- القيم التنظيمية :

يعد مفهوم القيم التنظيمية من المفاهيم المتشعبة التي تدخل ضمن العديد من التخصصات المختلفة، منها القيم نتاج اجتماعي تتعلم موضوعاتها من خلال البيئة التي يعيش فيها وتحدد شكل سلوك الفرد وايضاً تتصف بالقابلية للتغير حيث تتغير بتغير الظروف الاجتماعية، تكون القيم متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية (الزهراء و فوزية، 2020، ص46-47) تعتبر ايضاً ( الثقافات مشتركة بين أفراد التنظيم الواحد حول ماهو جيد أو غير جيد) تمثل القيم مكان العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم الاهتمام بالأداء وإدارة الوقت والمساواة بين العاملين، وايضاً ترتبط القيم التنظيمية بالقيم الأخرى مثل القيم الدينية والسياسية والاجتماعية ... الخ ( ياسين، 2019، ص16)

#### 2-4-4- الأعراف التنظيمية:

وهي المعايير غير المكتوبة على العاملين الالتزام بها على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثل ( عدم تعين الاقارب، وعدم قيام بمخالفات قانونية لغرض مكاسب شخصية (حمادي، 2018، ص47) نجد هذه العناصر من حيث قوتها وتأثيرها تتوقف على العديد من الامور ، منها:  
-ثقافة المجتمع إذ يوجد ارتباط قوي بين ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع .  
-ثقافة الافراد العاملين فيها: هذا يشمل المنظمات الضخمة والكبيرة إذ يتكون العاملين من جنسيات متعددة.  
-التفوق والتميز سواء بالجودة أو الانتاج أو الخدمات.  
-عمر المنظمة يقصد بها الفترة الزمنية لإنشاء المنظمة ( زهران، 2021، ص247-248)

يمكننا تمييز الثقافة التنظيمية بين ثلاث مستويات فهي:

1-المستوى الأول : يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الانسان بصنعها وتتمثل الافعال والسلوكيات الفردية والاحتفالات والمناسبات داخل البيئة التنظيمية من القصص والطقوس.

2-المستوى الثاني: يتضمن هذا المستوى مايسمى بالقيم والنمط السلوكي للعامل ، حيث يحدد ما هو متعارف عليه وما هو النمط السلوكي المرغوب.  
3-المستوى الثالث : يشير الى الافتراضات الأساسية والتي توجه سلوك العامل داخل المنظمة وتحدد كيفية ارتباط هؤلاء الأفراد بما يحدث من داخل البيئة التنظيمية ( ابتسام،2015،ص101)

### 2-5- مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالمورد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع ، ولقد اهتم الباحثون بمفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف واحد له . يعرف لوك (LOCK 1978) الرضا الوظيفي بأنه يخضع لرؤى فكرية عديدة ويعتمد على تطورات البيئة الخاصة به لذلك تتباين أفكار الباحثين في تحديد محدد للرضا الوظيفي، ويعد هوبيك من أوائل الباحثين في مجال الرضا الوظيفي وهو يحدد أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف السايكولوجية والمادية التي تحمله الفرد على أن يقول بكل صدق ( أني راضي في عملي) (المعاينة، 2017، ص62-63) أيضاً يعرف الرضا الوظيفي على انه مدى تطابق القبول وقناعة العاملين بالعوامل المهنية والوظيفية المحيطة ببيئة العمل ومدى إشباع رغباتهم وتوقعاتهم من خلال عملهم. ( منيف، 2018، ص 56) يعرف Stone أنه الحالة النفسية التي يتكامل فيها العامل مع عمله فيتفاعل معه من خلال طموحاته عن طريق رغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الوظيفية والاجتماعية في وقت واحد وبالتالي يصبح شخصاً متكاملأ (مليكة، 2021، ص 234)

### 2-6- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري من أهم العوامل الرئيسة لنجاح أية منظمة وتحقيق أهدافها لذلك لا بد من الاهتمام به وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة وهي أن العامل مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن عمله الذي يشغله بحكم حاجته للعمل ، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، لذلك حدث انخفاض ملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة وذلك من خلال تحسين مستوى الرضا الوظيفي (طالب، 2019، ص 257) John R. Schermerhorn يشير الى أن الرضا عن ظروف العمل، هي فرص التقدم، وحرية الفرد في استخدام حكمه الخاص، والثناء على ما يفعله أنه وظيفة جيدة، ومشاعر الإنجاز، أي قصده ثقافة المنظمة ( P 163, Schermerhorn, 2002)

## 2-7-2- علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي:

أكد لوك وكراو ، أن الطبيعة التنظيمية الثقافية وعلاقتها بأسلوب القيادة هي في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. والثقافة التنظيمية تتمثل التعاطف الإنساني وثقافة الأنظمة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات. الى جانب ذلك، أسلوب القيادة، وخاصة الديمقراطية لها أثر إيجابي على الرضا الوظيفي للموظف والتزامه بالتنظيم ( Qasem (Ahmed, 2023, p206 ) الثقافة التنظيمية لها تأثير على الرضا الوظيفي بشتى عناصرها ، فهو يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل ويساعد على تحسين الاداء ويعتبر المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في حياته داخل البيئة التنظيمية وينعكس على سلوكه من خلال اتجاهته الكامنة على قوة المشاعر لديه ، اذا ما زادت قوة استيائه من العمل فإن ذلك يظهر على سلوكه ، فاما أن يترك العمل ويبحث عن العمل أخر أو تزيد نسبة غيابه أو تسربه من العمل ومنه فالرضا الوظيفي يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة( رضوان، 2022، ص62)

### 2-7-1- أولاً : العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي والمعتقدات التنظيمية مرتبطان بالفرد نفسه ولا يمكن ملاحظتها إلا في تصرفاتهم داخل المنظمة، لذلك على المنظمة اعطاء معنى للمواقف التي يواجهونها وبالتالي تعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين دون المساس بمعتقداتهم الشخصية ( Tsai , 2011, p2)

### 2-7-2- ثانياً : العلاقة بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي:

كلما كانت التوقعات التنظيمية التي يتوقعها العاملون هي نفس التوقعات التنظيمية التي تضعها المنظمة نجد في ذلك درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي، أما إذا كانت توقعات العاملين لا تتوافق مع التوقعات التنظيمية للمنظمة فذلك يؤدي الى عدم الرضا الوظيفي وبالتالي التوقعات التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الرضا الوظيفي. (Sabri; Ilyas; Amjad, 2011, p121-123)

### 2-7-3- ثالثاً: العلاقة بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي:

تتمثل القيم التنظيمية درجة الولاء للمنظمة ومدى الالتزام بالتعليمات والسياسات وزيادة الكفاءة والعمل الجماعي بين العاملين ومساعدة على تبادل الافكار والآراء بين الإدارة والعاملين بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ( خمقائي، 2019، ص 15-).

### 2-7-4- رابعاً: العلاقة بين الأعراف التنظيمية والرضا الوظيفي:

الأعراف التنظيمية هي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة والتي تحدد على الأفراد العاملين داخل المنظمة إتباعه وأيضاً هي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة وعلى العاملين الالتزام بها ويعد الخروج عليها الخروج عن المألوف، تعتبر الأعراف هي الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة وتحاول تعزيزها بصورة دائمة مثلاً فترات الاستراحة اليومية أو الانضباط والتقييد بساعات العمل ( خمقائي، 2019، ص 17 )

## المبحث الثاني : الجانب التطبيقي

### 3-1- التحليل الإحصائي

يتناول هذا المبحث التحليل الإحصائي لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي (جامعة صلاح الدين انموذجاً) تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تتألف من (70) فرداً من العاملين إسترد منها (65) إستمارة وكانت (62) منها صالحة للتحليل من خلال البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS Version 27) والبرنامج (Easy Fit Version 5.5).

### 3-1-أولاً: متغيرات الإستبانة:

للاستخدام الكمي تم قياس متغيرات الدراسة من خلال تمثيل المتغير المستقل "أبعاد الثقافة التنظيمية" بالمتوسط العام إلى (16) فقرة مقسمة إلى أربعة أبعاد لكل منها (4) فقرات، بينما يمثل المتغير الثاني التابع "الرضا الوظيفي" المتمثل بالمتوسط العام إلى (8) فقرات، وتم ذلك من خلال مقياس ليكرت الخماسي (لا أتفق تماماً = 1، لا أتفق = 2، لا أعلم = 3، أتفق = 4، وأتفق تماماً = 5).

### 3-2-ثانياً: إختبار الثبات الداخلي للإستبانة (الإتساق):

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alfa) الذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحي (Omar et al. 2018) فإذا لم يكن هناك ثبات في الإجابات على فقرات الإستبانة فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر أو أقل من (0.60) ، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد وعلى العموم يكون هناك ثبات إذا كانت قيمة المعامل أكبر من (0.60). والجدول (1) يوضح قيم معاملات كرونباخ ألفا لكل متغير على إنفراد وللمقياس ككل.

الجدول (1): إختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإستبانة

عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	فقرات الإستبانة
16	0.789	المتغير المستقل: أبعاد الثقافة التنظيمية
8	0.783	المتغير التابع: الرضا الوظيفي
24	0.878	فقرات الإستبانة

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول (1) أن معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل فقرات الإستبانة لأداة القياس تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات لأنها كانت أكبر أو تساوي 78.3% علماً أن الحد الأدنى المقبول للقياس هو 60% وبالتالي يعني هنالك إتساق داخلي لأسئلة متغيرات الإستبانة وفقرات الإستبانة بشكل عام والتي بلغت 87.8%.

### 3-3-ثالثاً: إختبار توزيع البيانات:

يمكن التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال استخدام إختبار (Kolmogorov-Smirnov) وإختبار كاي-تربيع (Mustafa & Ali, 2013) التي على أساسها سيتم تحديد الإختبار الملائم لفرضيات الدراسة، أي إختبار الفرضية الآتية:  
فرضية العدم: بيانات متغيرات الإستبانة تتبع التوزيع الطبيعي.  
الفرضية البديلة: بيانات متغيرات الإستبانة لا تتبع التوزيع الطبيعي.  
تم استخدام البرنامج الإحصائي (EasyFit) لإختبار الفرضية أعلاه تحت مستوى معنوية (0.05) وأهم نتائج الإختبارين من خلال الجدول (2):

الجدول (2): إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإستبانة

Chi-Squared			Kolmogorov-Smirnov			المتغير
القيمة الجدولية	قيمة-p	الإحصاء	القيمة الجدولية	قيمة-p	الإحصاء	
11.070	0.191	7.430	0.169	0.621	0.0932	المتغير المستقل
11.070	0.198	7.324	0.169	0.456	0.1061	المتغير التابع

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول (2) يبيّن أن إختبار (Kolmogorov-Smirnov) يدعم فرضية أن بيانات المتغير المستقل والتابع تتبع التوزيع الطبيعي لأن قيم إحصاء الإختبار تساوي (0.0932 و 0.1061) على التوالي وهي أقل من قيمتها الجدولية التي تساوي (0.169) وهذا ماتؤكده قيمة-p التي كانت تساوي (0.621 و 0.456) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05). إختبار كاي-تربيع يبيّن أيضاً أن بيانات المتغير المستقل والتابع تتبع التوزيع الطبيعي لأن قيمة إحصاء الإختبار تساوي (7.430 و 7.324) على التوالي وهي أقل من قيمتها الجدولية التي تساوي (11.070) وهذا ماتؤكده قيم-p التي كانت تساوي (0.191 و 0.198) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي يمكن القول إن المتغير المستقل والتابع يتبعان التوزيع الطبيعي.

### 3-4- رابعاً: الوصف الإحصائي للمعلومات الشخصية:

يمكن تمثيل المعلومات الشخصية للمبحوثين الذين شملهم الإستطلاع من خلال الجدول الآتي:  
الجدول (3): التوزيع التكراري حسب المعلومات الشخصية للمبحوثين

النسبة	التكرار	الفئات	المعلومات الشخصية
61.3%	38	ذكر	الجنس
38.7%	24	انثى	

19.4%	12	أقل من 30 سنة	العمر
40.3%	25	30-40 سنة	
27.4%	17	41-50 سنة	
12.9%	8	51 سنة فأكثر	
3.2%	2	دبلوم	التحصيل العلمي
46.8%	29	بكالوريوس	
37.1%	23	ماجستير	
12.9%	8	دكتوراه	
80.6%	50	موظف	المستوى الإداري
16.1%	10	رئيس قسم	
3.2%	2	مدير	
6.5%	4	أقل من 5 سنوات	
24.2%	15	5-10 سنوات	سنوات الخبرة
27.4%	17	10-15 سنة	
41.9%	26	15 سنة فأكثر	
100%	62	المجموع	

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم (3) نلاحظ أن العينة المبحوثة توزعت على 61.3% من الذكور مقابل 38.7% من الإناث مما يدل على أن نسبة الذكور في جامعة صلاح الدين أكثر من الإناث وهذا راجع الى أن يفضل الذكور على الإناث. من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة العمرية من ( 30 - سنة الى 40 سنة ) احتلت أعلى نسبة والتي بلغت 40.3 % تليها الفئة العمرية من ( 41 سنة - 50 سنة ) في المرتبة الثانية وبنسبة 27.4% ثم الفئة العمرية من ( أقل من 30 سنة) بنسبة 19.4% وفي الاخير الفئة العمرية من ( 51 سنة و أكثر) بنسبة 12.9% يمكننا القول أن أكثرية العمال من ذوي الخبرة . من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من حملة شهادة جامعية ( بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم 46.8 % في حين بلغت أفراد العينة الذين لديهم شهادة ماجستير بنسبة 37.1% وتأتي في المرتبة الثانية وتليها حملة

شهادة الدكتوراه بنسبة 12.9% وفي الاخير تأتي حملة شهادة الدبلوم وذلك بنسبة 3.2% وهي أقل نسبة من بينها وهنا يتضح لنا أن أفراد العاملين في جامعة صلاح اغلبهم من حملة الشهادات الجامعية وبالذات الماجستير والدكتوراه وهذا يؤكد لنا مدى تشجيع الجامعة بتفضيل الافراد العاملين أن يكونوا من حملة الشهادات العليا. من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا أن نسبة 41.9% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية من (15 سنة وأكثر) وتأتي في المرتبة الأولى ويليها فئة من (10-15) سنة من الخبرة بنسبة 27.4% وثم تأتي الفئة بين (5-10) بنسبة 24.2% وأخيراً فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 6.5% يتضح لنا أن جامعة صلاح الدين تفضل أصحاب الخبرة من العاملين. ومن خلال الجدول اعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من الموظفين وذلك بنسبة عالية جداً وقد بلغت 80.6% يليها بعدد قليل من أفراد العينة هم من رؤساء الاقسام ممن اجابوا على أسئلة الاستمارة وذلك بنسبة 16.1% وأقل نسبة هم من مستوى المدير ممن اجابوا على أسئلة الاستمارة هنا يتضح أن أكثرية العاملين يرغبون بمعالجة مواضيعهم أو طرحها على شكل بحوث ودراسات علمية.

### 3-5-خامساً: الوصف الإحصائي لمتغيرات الإستبانة:

تضمنت الإستبانة متغيرين تم قياسهما وإعطاء إحصاء وصفي لهما وكما يلي:  
المتغير المستقل: أبعاد الثقافة التنظيمية: تفترض الدراسة أن المتغير المستقل له (16) فقرة مقسمة إلى أربعة أبعاد كل بعد منها تتضمن (4) فقرات، لخصت حسب مستوى الإتفاق (الوسط)، نسبة الإتفاق والانحراف المعياري في الجدول (4):  
الجدول (4): الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية) لبعدها المعنقات التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط	نسبة الإتفاق	الانحراف المعياري
المعنقات التنظيمية				
x1	المعنقات التنظيمية المشتركة بين العاملين تساعد في تبسيط العمليات الإدارية وتحسين الكفاءة	4.1129	82.26	.68004
x2	نتيج معنقات (الثقافة التنظيمية) حرية طريقة التفكير والتصرف لاعطاء فرص للعاملين لتطوير مستقبلهم الوظيفي	3.8548	77.10	1.05344
x3	يشارك العاملون في عملية اتخاذ القرارات داخل الجامعة	3.5323	70.65	1.11205
x4	تراعى إدارة الجامعة التحديات التي تواجه العاملين	3.2258	64.52	.98212
	المتوسط	3.6815	73.63	0.9569

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول اعلاه يتبين أن فقرات البعد الأول كالاتي حصلت الفقرة رقم X1 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.1129 مما يدل على إتفاق العينة المبحوثة مع إختيار (أتفق) نسبة إتفاق بلغت 82.26% وانحراف معياري 68004. وتليها الفقرة رقم X2 بمتوسط حسابي 3.8548 مما يدل على إتفاق العينة المبحوثة مع إختيار (أتفق) مع نسبة إتفاق بلغت 77.10 وانحراف معياري 1.05344 وهذا يدل على أنه توجد الثقة المتبادلة بين العاملين لتسهيل وتبسيط العمليات والرفع من مستوى الكفاءة وايضاً تدل الفقرة التي تليها على إعطاء المجال من قبل رئاسة الجامعة لحرية التفكير وتطوير مستقبلهم

الوظيفي. وتأتي X3 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.5323 وانحراف معياري 1.11205 يدل ذلك أن العاملين داخل الجامعة يشاركون في عملية اتخاذ القرارات قبل اتخاذ القرار في حين تأتي X4 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.2258 وانحراف معياري 0.98212. مما يدل على أن الجامعة تراعي التحديات والمتغيرات التي تواجه العاملين. من خلال ذلك يبين متوسط حسابي للبعد (المعتقدات التنظيمية) بلغ (3.6815) وهو أعلى من المتوسط الإفتراضي (3) بمقدار (0.6815) مما يدل على إتفاق العينة المبحوثة مع إختيار (أتفق) مع نسبة إتفاق بلغت 73.63% وانحراف معياري محدود بلغ (0.9569) يتضح هنا امر وهو تقارب آراء العينة المبحوثة وعدم تشتتها حول فقرات قياس بعد المعتقدات التنظيمية. كما ونستنتج بأن المعتقدات السائدة في الجامعة تساعد على تسهيل الامور الإدارية وحرية التفكير للعاملين فيها.

الجدول (5): الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية) للبعد التوقعات التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط	نسبة الإتفاق	الإنحراف المعياري
التوقعات التنظيمية				
X5	تساعد ادارة الجامعة العاملين للحصول على المعلومات أو البيانات التي يحتاجونها في الوقت المناسب	3.4677	69.35	1.21085
X6	تهتم ادارة الجامعة بثقافة الحوار مع الآخرين	3.5323	70.65	1.08216
X7	تسعى الجامعة باستمرار لتوفير فرص التدريب وتمكين وتأهيل العاملين	3.3387	66.77	1.31752
X8	تقدم الجامعة الدعم المعنوي والمادي للعامل الكفوء والمبدع والمتميز	3.4355	68.71	1.30096
	المتوسط	3.4436	68.87	1.2279

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن فقرات البعد الثاني ( التوقعات التنظيمية ) كالآتي حيث حصل الفقرة X6 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.5323 مما يدل على إتفاق العينة المبحوثة مع إختيار (أتفق) مع نسبة إتفاق بلغت 70.65% وانحراف معياري 1.08216 وتليها الفقرة X5 بمتوسط حسابي يساوي 3.4677 مما يدل على إتفاق العينة المبحوثة مع إختيار (أتفق) مع نسبة إتفاق بلغت 69.35% وانحراف معياري 1.21085 يدل ذلك أن رئاسة الجامعة تعطي أهمية لثقافة الحوار بين مستوى القرار والعاملين بينهم وايضاً تساعد على تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات التي يحتاجونها في الوقت المناسب وتأتي الفقرة X8 في المرتبة الثالثة من البعد الثاني من حيث متوسط حسابي يساوي 3.4355 مما يدل على إتفاق العينة المبحوثة مع إختيار (أتفق) مع نسبة إتفاق بلغت 68.71% وانحراف معياري 1.30096 والفقرة X7 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.3387 مما يدل على أن الجامعة تقدم الدعم المادي والمعنوي للعاملين المبدعين وتسعى دائماً إلى توفير فرص التدريب وتأهيل العاملين للتطورات الجديدة.

الجدول (6): الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية) للبعد القيم التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط	نسبة الإتفاق	الإنحراف المعياري
القيم التنظيمية				
X9	الثقة المتبادلة بين مستويات الإدارة تساعد على سهولة تبادل الأفكار والآراء بين الإدارة والعاملين	3.9516	79.03	1.10776
X10	تتميز التعليمات التنظيمية للجامعة بالوضوح	3.4355	68.71	1.26259
X11	تتميز بيئة الجامعة بالتعاون والعمل الجماعي بين العاملين	3.4516	69.03	1.12610
X12	يتمتع العاملون بالاستقلالية في أداء أعمالهم داخل الجامعة	3.3226	66.45	1.27747
	المتوسط	3.5403	70.81	1.1935

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن فقرات البعد الثالث ( القيم التنظيمية ) كالاتي حيث تأتي الفقرة X9 في المرتبة الأولى من حيث وسط حسابي يساوي 3.9516 مما يدل على إتفاق العينة المبحوثة مع إختيار (أنفق) مع نسبة إتفاق بلغت 79.03 وانحراف معياري 1.10776 ويليها X11 من حيث وسط حسابي يساوي 3.4516 مما يدل على إتفاق العينة المبحوثة مع إختيار (أنفق) مع نسبة إتفاق بلغت 69.03 و انحراف معياري 1.12610 ويتضح هنا أن الثقة المتبادلة بين العاملين في مستويات الإدارة تساعد على سهولة تبادل الآراء والافكار وهذا بدوره يؤدي الى التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتأتي فقرة X10 في المرتبة الثالثة من حيث وسط حسابي يساوي 3.4355 مما يدل على إتفاق العينة المبحوثة مع إختيار (أنفق) مع نسبة إتفاق بلغت 68.71 وانحراف معياري 1.26259 وتأتي في المرتبة الأخيرة X12 وسط حسابي يساوي 3.5403 مما يدل على إتفاق العينة المبحوثة مع إختيار (أنفق) مع نسبة إتفاق بلغت 66.45 وانحراف معياري 1.27747 يوضح من هنا أن التعليمات التنظيمية داخل الجامعة تتميز بالوضوح لا يوجد فيها الغموض و بدوره هذا يؤدي الى تمتع العاملين بالاستقلالية في أداء أعمالهم .  
الجدول(7): الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير المستقل (أعراف الثقافة التنظيمية) أعراف القيم التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط	نسبة الإتفاق	الإنحراف المعياري
الأعراف التنظيمية				
X13	أعراف الساندة في الجامعة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين	3.4516	69.03	1.32662
X14	توظيف أبناء العاملين في الجامعة بعد تقاعد الأباء	3.4194	68.39	1.28737
X15	أستغلال المركز الوظيفي في الجامعة لتحقيق مزايا شخصية	3.1290	62.58	1.31179
X16	تقوم الجامعة بمعاينة المخالفين لقوانينها ولوائحها	3.5000	70.00	1.22474
	المتوسط	3.3750	67.50	1.2876

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول اعلاه يتبين أن فقرات البعد الثالث ( الأعراف التنظيمية ) كالاتي حيث تأتي الفقرة X16 في المرتبة الأولى من حيث وسط حسابي يساوي 3.5000 مما يدل على إتفاق العينة المبحوثة مع إختيار (أنفق) مع نسبة إتفاق بلغت 70.00 أعلى نسبة من أتفاق وانحراف معياري 1.22474 وتأتي الفقرة X13 في المرتبة الثانية من حيث وسط حسابي يساوي 3.4516 مما يدل على إتفاق العينة المبحوثة مع

إختبار (أتفق) مع نسبة إتفاق بلغت 69.03 وانحراف معياري 1.32662 يتضح لنا أن الفقرة X16 تؤكد لنا على أن إدارة جامعة تكون حازمة من حيث المخالفين لقوانين وتعليمات الجامعة وكذلك أكد من خلال أتفاق أكثرية العاملين على هذه الفقرة ثم تأتي الفقرة X13 من ضمن اعراف ادارة الجامعة من حيث المساعدة والتعاون بين العاملين من البيئة التنظيمية أما الفقرة X14 تكون في الترتيب الثالث من هذا البعد من حيث قيمة وسط حسابي يساوي 3.4194 مما يدل على إتفاق العينة المبحوثة مع إختيار (أتفق) مع نسبة إتفاق بلغت 68.39 وانحراف معياري 1.28737 وتكون X15 في المرتبة الأخيرة من بُعد الأعراف التنظيمية تكون أقل نسبة من العاملين ممن يستغلون مركزهم الوظيفي. المتغير التابع: الرضا الوظيفي: نفترض الدراسة أن المتغير التابع له (8) فقرات لخصت حسب مستوى الإتفاق (الوسط)، نسبة الإتفاق والانحراف المعياري في الجدول (8):

الجدول (8): الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

ت	الفقرات	الوسط	نسبة الإتفاق	الانحراف المعياري
y1	تسعى المؤسسة دائماً لتطوير مهارات العامل من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	3.3065	66.13	1.22258
y2	بفوض المدير في بعض الاحيان صلاحية اتخاذ قرارات معينة للعاملين	3.6290	72.58	.99563
y3	نظام ساعات العمل اليومي ملائم للعاملين	3.6452	72.90	1.07271
y4	هناك تناسب بين الحقوق والواجبات	3.5645	71.29	1.19591
y5	تتميز معاملة مدراء في الجامعة بالاحترام والتقدير	3.5484	70.97	1.11145
y6	تقييم المدير للعاملين في اعمالهم يجلب الرضا الوظيفي	3.5645	71.29	1.23635
y7	تتميز الجامعة بالعدالة في التعامل مع جميع العاملين	3.6613	73.23	1.17269
y8	الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تحقق لك الرضا الوظيفي	3.5806	71.61	1.03303
	المتوسط العام	3.5625	71.25	1.1300

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول (8) يبين أن الوسط الحسابي للفقرة Y7 هو أكبر متوسط حسابي باتفاق بلغ 3.6613 وهو أعلى من المتوسط الإفتراضي (3) بمقدار (0.6613) مع نسبة من إتفاق بلغ 73.23% وإنحراف معياري بلغ (1.17269) في حين كانت بقية الأبعاد من الفقرات بمتوسطات ونسب إتفاق متفاوتة وأقل منها. نجد في ذلك أن العدالة في التعامل يحقق الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة يتضح الآتي حيث أن الفقرة Y3 تأتي في المرتبة الثانية من حيث وسط حسابي يساوي 3.6452 مع نسبة اتفاق 72.90 وانحراف معياري بلغ 1.07271 وأن ساعات العمل اليومي ملائم جداً للعاملين بذلك يتقرب من مستوى الرضا الوظيفي ثم تأتي الفقرة Y2 في المرتبة الثالثة من حيث وسط حسابي يساوي 3.6290 مع نسبة اتفاق 72.58 وانحراف معياري بلغ .99563. حيث نجد العدالة في التعامل الوظيفي وفي النتيجة يحصل العامل على صلاحية اتخاذ القرار من بعض المجال الوظيفي وتأتي في المرتبة الرابعة Y8 من حيث وسط حسابي يساوي 3.5806 مع نسبة اتفاق 71.61 وانحراف معياري بلغ 1.03303 يتضح من خلال وسط حسابي أن العاملين في إدارة الجامعة راضون عن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة وبذلك يحقق الرضا الوظيفي

للعاملين ثم تليها Y4 و Y6 من حيث نسبة وسط حسابي متكرر يساوي 3.5645 وايضاً مع نفس نسبة اتفاق 71.29 ولكن بقيمة انحراف معياري مختلف حيث Y4 بلغ 1.19591 أما Y6 قد بلغ 1.23635 بفارق قليل مع Y4 وبهذا يتضح أن تقييم الرؤساء يجلب الرضا الوظيفي وعند توزيع الواجبات نجد تناسباً في التوزيع وفي المرتبة الأخيرة تأتي Y1 من حيث مرتبة وسط حسابي يساوي 3.3065 ونسبة اتفاق أقل من الفقرات السابقة قد بلغت 66.13 وانحراف معياري 1.22258 وهذا يدل على أن إدارة الجامعة تحاول تطوير مهارات العاملين من أجل التقرب من مستوى الرضا الوظيفي.

الجدول (9): الإحصاء الوصفي ( المتوسط العام ) المتغير المستقل ( الإبعاد الثقافة التنظيمية ) و المتغير التابع ( الرضا الوظيفي )

المتوسط العام			
ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	نسبة الإتفاق
1	المتغير المستقل (إبعاد الثقافة التنظيمية)	3.5101	70.20
2	المتغير التابع ( الرضا الوظيفي )	3.5625	71.25

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول (9) يبين أن المتوسط العام للمتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية) قد بلغ (3.5101) وهو أعلى من المتوسط الإفتراضي (3) بمقدار (0.5101) مما يدل على إتفاق العينة المبحوثة مع إختيار (أتفق) مع نسبة إتفاق قد بلغت 70.2% وانحراف معياري محدود بلغ (1.1665) وهذا يدل على تقارب آراء العينة المبحوثة وعدم تشتتها حول فقرات قياس للمتغير المستقل.

المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بلغ (3.5625) وهو أعلى من المتوسط الإفتراضي (3) بمقدار (0.5625) مما يدل على إتفاق العينة مع إختيار المبحوثة (أتفق) مع نسبة إتفاق بلغت 71.25% وانحراف معياري محدود بلغ (1.1300) يدل على تقارب آراء العينة المبحوثة وعدم تشتتها حول فقرات قياس المتغير التابع.

### 3-6-سادساً: إختبار فرضيات البحث: تناول البحث إختبار الفرضيات الآتية: الفرضية الرئيسية:

فرضية العدم: لا يوجد دور لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي  
الفرضية البديلة: يوجد دور لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي  
أبعاد الثقافة التنظيمية تمثل المتغير المستقل في حين يمثل الرضا الوظيفي المتغير التابع وعلى هذا الأساس سيتم إختبار الفرضية من خلال تقدير أنموذج الإنحدار الخطي البسيط (Ali, 2022) ومعامل التحديد وإختباراتهم تحت مستوى المعنوية (0.05). وتم تلخيص النتائج في الجدول (6):

الجدول (10): أنموذج دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

معامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة-p	F	قيم-p	معاملات الإنحدار	المعاملات
68.9%	83%	0.000	132.747	0.899	-0.041	القيمة الثابتة
				0.000	1.026	ميل الإنحدار

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول (10) يوضح أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر 68.9% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الرضا الوظيفي، وقيمة-p الخاصة باختبار ميل الإنحدار الخطي تساوي صفر مما يتضح على معنويتها واهمية وجود متغير أبعاد الثقافة التنظيمية في الأنموذج المقدر، كما نلاحظ أن قيمة-F المحسوبة تساوي (132.747) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى المعنوية (0.05) ودرجات الحرية (1 و 60) التي بلغت (4.03) وهذا يعني أن النموذج الخطي المقدر ملائم للبيانات وهذا ما تؤكد قيمة-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، والتي تم إختبارها وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة ككل مع وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي مقدارها 83%، وأنموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كما يأتي:

$$\hat{y}_i = -0.041 + 1.026x_i$$

تتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم: لا يوجد دور لبعدها المعتقدات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي  
 الفرضية البديلة: يوجد دور لبعدها المعتقدات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي  
 بعد المعتقدات التنظيمية تمثل المتغير المستقل في حين يمثل الرضا الوظيفي المتغير التابع وعلى هذا الأساس سيتم إختبار الفرضية من خلال تقدير أنموذج الإنحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد وإختباراتهم تحت مستوى المعنوية (0.05). ولخصت النتائج في الجدول (10):

الجدول (11): أنموذج دور بعد المعتقدات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

معامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة-p	F	قيم-p	معاملات الإنحدار	المعاملات
44.2%	66.5%	0.000	47.567	0.738	0.167	القيمة الثابتة
				0.000	0.922	ميل الإنحدار

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول (11) يوضح أن بعد المعتقدات التنظيمية تفسر 44.2% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الرضا الوظيفي، وقيمة-p الخاصة باختبار ميل الانحدار الخطي تساوي صفر مما يدل على معنويتها واهمية وجود بعد الثقافة التنظيمية في الأنموذج المقدر، كما نلاحظ أن قيمة-F المحسوبة تساوي (47.567)

وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى المعنوية (0.05) ودرجات الحرية (1 و60) التي بلغت (4.03) وهذا يعني أن النموذج الخطي المقدر ملائم للبيانات وهذا ماتوكده قيمة-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير إيجابي لبعدها المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي، والتي تم إختبارها وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة ككل مع وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين بعد المعنوية التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي مقدارها 66.5%، وأنموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كمايأتي:

$$\hat{y}_i = 0.167 + 0.922x_{1i}$$

### الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم: لا يوجد دور لبعدها التوقعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي  
الفرضية البديلة: يوجد دور لبعدها التوقعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي  
بعد التوقعات التنظيمية تتضمن المتغير المستقل في حين يتضمن الرضا الوظيفي المتغير التابع وعلى هذا الأساس سيتم إختبار الفرضية من خلال تقدير أنموذج الإنحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد وإختباراتهم تحت مستوى المعنوية (0.05). ولخصت النتائج في الجدول (12):

الجدول (12): أنموذج دور بعد التوقعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

المعامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة-p	F	قيم-p	معاملات الإنحدار	المعاملات
%55.6	%74.5	0.000	75.022	0.000	1.277	القيمة الثابتة
				0.000	0.664	ميل الإنحدار

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول (12) يوضح أن بعد التوقعات التنظيمية تفسر %55.6 من التغيرات الحاصلة في تحقيق الرضا الوظيفي، وقيمة-p الخاصة بإختبار ميل الإنحدار الخطي تساوي صفر مما يدل على معنويتها واهمية وجود بعد التوقعات التنظيمية في الأنموذج المقدر، كما نلاحظ أن قيمة-F المحسوبة تساوي (75.022) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى المعنوية (0.05) ودرجات الحرية (1 و60) التي بلغت (4.03) وهذا يعني أن النموذج الخطي المقدر ملائم للبيانات وهذا ماتوكده قيمة-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على وجود تأثير إيجابي لبعدها التوقعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، والتي تم إختبارها وتعميم نتائجها على مجتمع البحث ككل مع وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين بعد التوقعات التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي مقدارها 74.5%، وأنموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كمايأتي:

$$\hat{y}_i = 1.277 + 0.664x_{2i}$$

### الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم: لا يوجد دور لبعده القيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي  
 الفرضية البديلة: يوجد دور لبعده القيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي  
 بعد القيم التنظيمية يمثل المتغير المستقل في حين يمثل الرضا الوظيفي المتغير التابع وعلى هذا الأساس  
 سيتم إختبار الفرضية من خلال تقدير أنموذج الإنحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد وإختباراتهم تحت  
 مستوى المعنوية (0.05). ولخصت النتائج في الجدول (13):

الجدول (13): أنموذج دور بعد القيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

المعاملات	معاملات الإنحدار	قيم-p	F	قيمة-p	معامل الارتباط	معامل التحديد
القيمة الثابتة	1.427	0.000	97.767	0.000	78.7%	62%
ميل الإنحدار	0.603	0.000				

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول (13) يوضح أن بعد القيم التنظيمية تفسر 62% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الرضا الوظيفي، وقيمة-p الخاصة بإختبار ميل الإنحدار الخطي تساوي صفر مما يدل على معنويتها واهمية وجود بعد القيم التنظيمية في الانموذج المقدر، كما نلاحظ أن قيمة-F المحسوبة تساوي (97.767) وهي أكبر من قيمتها الجدولية من تحت مستوى المعنوية (0.05) ودرجات الحرية (1 و 60) التي بلغت (4.03) وهذا يعني أن النموذج الخطي المقدر ملائم للبيانات وهذا ما تؤكد قيمة-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير إيجابي لبعده القيم التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، والتي تم إختبارها وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة ككل مع وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين بعد القيم التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي مقدارها 78.7%، وأنموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كما يأتي:

$$\hat{y}_i = 1.427 + 0.603x_{3i}$$

### الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم: لا يوجد دور لبعده الأعراف التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي  
 الفرضية البديلة: يوجد دور لبعده الأعراف التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي  
 بعد الأعراف التنظيمية يمثل المتغير المستقل في حين يمثل الرضا الوظيفي المتغير التابع وعلى هذا  
 الأساس سيتم إختبار الفرضية الرابعة من خلال تقدير أنموذج الإنحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد  
 وإختباراتهم تحت مستوى المعنوية (0.05). ولخصت النتائج في الجدول (14):

الجدول (14): أنموذج دور بعد الأعراف التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

المعامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة-p	F	قيم-p	معاملات الإندثار	المعاملات
%21.4	%46.3	0.000	16.360	0.009	1.433	القيمة الثابتة
				0.000	0.631	ميل الإندثار

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول (14) يوضح أن بعد الأعراف التنظيمية تفسر %21.4 من التغيرات الحاصلة في تحقيق الرضا الوظيفي، وقيمة-p الخاصة بإختبار ميل الإندثار الخطي تساوي صفر مما يدل على معنويتها واهمية وجود بعد الأعراف التنظيمية في الانموذج المقدر، كما نلاحظ أن قيمة-F المحسوبة تساوي (16.360) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى المعنوية (0.05) ودرجات الحرية (1 و60) التي بلغت (4.03) وهذا يعني أن النموذج الخطي المقدر ملائم للبيانات وهذا ماؤكدته قيمة-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير إيجابي لبعد الأعراف التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، والتي تم إختبارها وتعميم نتائجها على مجتمع البحث ككل مع وجود علاقة إيجابية معنوية بين بعد الأعراف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي مقدارها %46.3، وأنموذج الإندثار الخطي البسيط هو كمايأتي:

$$\hat{y}_i = 1.433 + 0.631x_{4i}$$

### 3-7- الاستنتاجات:

- تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الأساسية لنجاح أية إدارة أو فشلها ، وأن الرضا الوظيفي هو ضمان لأستمرارية العاملين للنتاج والابداع والتميز، وأن تحقيق الرضا الوظيفي هو أحد الأهداف التي تسعى إليها سواء كانت المؤسسات حكومية أو أهلية.
- ان الثقافة التنظيمية في تغير دائم لا يكون ثابتاً وذلك بسبب التغير المستمر في المجتمع والتكنولوجيا والبيئة الوظيفية ونجد أن الثقافات كانت موجودة قبل سنوات أما الآن قد تغيرت هذه الثقافة.
- أن هناك وجود ارتباط وعلاقة إيجابية قوية ومعنوية بين بعد القيم التنظيمية والرضا الوظيفي.
- الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة صلاح الدين واتضح من خلال الجانب العملي للعناصر الثقافة التنظيمية (المعتقدات والتوقعات والقيم والاعراف) ، بأنه توجد علاقة الارتباط بين نوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل إدارة الجامعة.
- أن أغلب العاملين راضون عن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة صلاح الدين، وهذه نجدها من خلال وجود الثقة بين العاملين والمدراء وذلك يمنح صلاحيات ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات وتوفير الفرص لتطوير وتمكين العاملين.
- الثقافة التنظيمية عامل من عوامل مهمة لها التأثير على الرضا الوظيفي.

قد أثبتت صحة الفرضية الرئيسية بأن أبعاد المعتقدات التنظيمية لها دور ومساهمة كبيرة لتحقيق الرضا الوظيفي نجد أن العاملين يشاركون ويساعدون بعضهم البعض لتسهيل العمليات الإدارية وتحسين الكفاءة الادارية ويتقرب الحصول على الرضا الوظيفي.

### المقترحات:

-تعزيز الثقافة التنظيمية وبناء بيئة عمل إيجابية تعزز من الإنتاجية والابتكار والرضا الوظيفي.  
-توفير فرص التعلم والتطوير المستمرة للموظفين، حيث يساهم التطوير الشخصي في تعزيز الثقافة التنظيمية ورفع مستوى الرضا الوظيفي.  
-قيام الجامعة بدراسة معوقات الثقافة التنظيمية داخل الجامعة بين حين وآخر للاطلاع على كل جديد وحديث للمتغيرات الخارجية لكي يستطيع مواكبة الثقافات الجديدة .  
-ضرورة فتح الدورات التدريبية للعاملين وبالذات العاملين الجدد لتعرفهم على نوع الثقافة السائدة لان كل ادارة لها ثقافة معينة خاصة بها.  
-ضرورة إدراك العاملين بمدى أهمية الثقافة التنظيمية وإدارة الجامعة تحاول تحسين الثقافة التنظيمية لتحقيق وزيادة الرضا الوظيفي.  
-إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال الثقافة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي وبدورها يؤدي الى زيادة الانتاج وتحسين كفاءة العامل.

### 3-8-المصادر :

- 1-ابنسام، عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خضير ، جازائر ، 2015
- 2-بثينة، حجاجي ، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، جازائر، 2021
- 3-بن عبدالله ، د. عادل خيرالله ناصر بن عبدالله و د. فائزة خيرالله ناصر بن عبدالله، أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 37، المجلد 7، 2020
- 4-تاوريريت ، بومعروف ، د. نور الدين ونسيمة ، دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، العدد 9، 2014، جازائر
- 5-حمادي ، نبيل على مبخوت حسن ، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري ، رسالة ماجستير ، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية ، كلية العلوم الإدارية، اليمن، 2018
- 6-خمقاني، عبد الحق ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر وحدة، رسالة ماجستير، جازائر، 2019
- 7-دداش، شوقي ، الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، جازائر ، 2017، رسالة ماجستير

- 8- رضوان ، عبد الرحمن ، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة سعيده\_ الدكتور مولاي طاهر، جزائر ، 2022
- 9- الزهراء ، فوزية ، قاسمى فاطمة و قاسمى ، القيم التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية ( دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء و الغاز، جامعة احمد دراية ، جزائر، رسالة ماجستير ، 2020
- 10- زهران د. ايمان حمدي رجب ، الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر ، مجلة الإدارة التربوية ، العدد 30 ، ، 2021، مصر .
- 11- سعيد ، هدى قاسم ، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث و التطوير / وزارة التعليم العالي ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد 98 ، المجلد 23 ، بغداد، 2017
- 12- طالب ، مصطفى سعدى ، الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على جودة الخدمة المقدمة دراسة ميدانية على موظفي قسم الموارد البشرية في رئاسة جامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 2019، العدد 42
- 13- عبد الحميد رباب محروس ، مفهوم الثقافة التنظيمية ، المجلة الدولية للسياسيات العمه ، مصر ، المجلد 1، العدد 1، يناير 2022.
- 14- المعايطه ، عبدالله خالد سليم ، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية والقانونية، العدد 2، المجلد الاول، 2017.
- 15- مليكة ، خضرة، شيخي و دحو ، أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة قطاع التامينات بسعيده ، مجلة أفاق للبحوث والدراسات ، المجلد 4، العدد2، 2021، الجزائر
- 16- منيف ، اكحل ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المتقف للنشر و التوزيع ، ط1، الجزائر ، 2018
- 17- هيبه ، حمدي ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي / دراسة حالة مديرية التشغيل لولاية بسكرة/ جزائر، 2019
- 18- وليد ، شعبان ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، رسالة ماجستير ، جزائر ، 2016
- 19- هيبه ، عيساوى ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة أبو بكر بلقايط ، جزائر ، 2012
- 20- ياسين ، فطحيزة عمار ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير، جزائر، 2019.

### 9-3-References

1. Ali, Taha Hussein. "Modification of the adaptive Nadaraya-Watson kernel method for nonparametric regression (simulation study)." *Communications in Statistics-Simulation and Computation* 51.2 (2022): 391-403.
2. Mustafa, Qais, and Ali, Taha Hussein. "Comparing the Box Jenkins models before and after the wavelet filtering in terms of reducing the orders with application." *Journal of Concrete and Applicable Mathematics* 11 (2013): 190-198.
3. Schermerhorn, John: Hunt, Games; Osborn; Richard, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR © John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Printed in the United States of America, 2002
4. Ahmed Mamdouh Qasem; Altohami Albakri Ahmed, The Organizational Culture of Social Workers and the Development of Institutional Performance in Youth Centers, *Egyptian Journal of Social Work (EJSW, ISSN: 2356-9204 Vol 15, Issue 1, January 2023,)* <http://ejsw.journals.ekb.eg>
5. Guterman, Alan S. Sustainable Entrepreneurship (seproject.org) and permitted uses of this work at the end of this work Copyright © 2023. Online version available at: <https://ssrn.com/abstract=4403558>
6. Kabir Musa Shuaib, Zhen He, and Lisha Song, Effect of organizational culture and quality management on innovation among Nigerian manufacturing companies: The mediating role of dynamic capabilities , *QUALITY MANAGEMENT JOURNAL* , <https://doi.org/10.1080/10686967.2021.1962773>
7. Mbuga, Festus Kiiru & 1Rev. Dr. John Karihe, ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON BUSINESS PERFORMANCE IN SCHNEIDER ELECTRIC COMPANY, NAIROBI, *Journal of International Business, Innovation and Strategic Management* 2023: 7(2):12-30, SSN: 2617-1805.
8. Omar, Cheman, Taha Hussein Ali, and Kameran Hassn, Using Bayes weights to remedy the heterogeneity problem of random error variance in linear models, *IRAQI JOURNAL OF STATISTICAL SCIENCES* 17.2 (2020): 58-67.
9. Pizada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas, Zahra Amjad, Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore, *International Journal of Business and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA, 2011, pp.121-123.*

10. Othman; Leo; Wang, The impact of organizational culture on the performance of construction companies: the mediating roles of innovation and marketing capabilities, Abdul Manan Othman, Yixing Liu; and Zhaojing Wang, School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University, Beijing, China, Department of Construction Technology, Tamale Technical University, Tamale P.O. Box 3, E.R., Ghana \*Correspondence: [oabdul-manan@tatu.edu.gh](mailto:oabdul-manan@tatu.edu.gh)
11. Yafang tsai, Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction of employees., <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98>, Taiwan, 2011.

## رۆلى پۆشنبىرى رېكخراوهىي له به دهستهينانى ره زامه ندى له كار له نيوان فه زمانبه ران له دامه زراوه كانى خوئندنى بالادا (زانكوى سه لاهه دين وهك مؤديل)

پوخته:

ئامانجى ليكۆلينه وهه كانى برىتييه له پۆشنكرده وهى رۆلى پۆشنبىرى رېكخراوهىي له گه يشتن به ره زامه ندى له كاردا له نيو كرېكاران له ناوه نده كانى خوئندنى بالا (زانكوى سه لادين وهك نمونه)، له رېگه ييداچوونه وه به ئه ده بيات له بوارى پۆشنبىرى رېكخراوهىي و ره زامه ندى له كاردا، ئه وه بوو بۇيان ده ركه وتوو كه تويزه رانى بوارى به رپوه بردن جه ختيان له سهر گرنگى ئاراسته كردنى پۆشنبىرى كردوو ته وه. رېيازى رېكخراوهىي به ره وه به دهستهينانى ره زامه ندى له كار له رېكخراوه كاندا، بۇيه پيوسته رېكخراوه كان چ تايبهت بيت يان حكومى، سه رنجيان له سهر سه رچاوه مرؤيبه كان بيت چونكه ئه وان پايهى بنه رتهى ئاراسته كردن، و كولتورى رېكخراوهىي رۆلىكى گرنگى هه به له سهر ره فتار و كرداره كانى كرېكاران له ناو رېكخراوه كه دا. نمونه كه له 70 پرسيار پيكهاتوو، و 62 پرسيارنامه بۇ شيكاري ره وا بوون، ئامرازى پيوانه كردن به كارهاى بۇ شيكردنه وهى پرسيارنامه كه له رېگه نهرمه كاللى ئامارى SPSS به به كارهيئانى پيوهرىكى ليكييرت كه دوو گرمانه كه له خۆده گرئيت و گوږاوه سه ره به خۆكه (كلتوورى رېكخراوهىي) و گوږاوه وابسته كراوه كه له خۆده گرئيت (ره زامه ندى كار) تويزه ره گه يشته

كؤمه لئك ئه نجام، پئشناره كان برئفن له بوونى كارئه رى ئه رئفن ربه نهنه كانى كولتورى رئكخراوه بئ له به نهنه ستهئنانى ربه زامه ندى له كار، له گه ل بوونى په يوهنه نئبه كى ئه رئفن و به رچاوى به هئز له نئوان ربه نهنه كانى كولتورى رئكخراوه بئ و به نهنه ستهئنانى ربه زامه ندى له كار ربه زامه ندى له كار گه رهنه نئبه كه بو به رهنه وامى به رهنه مهئنان و ناهئنان و باشى كارمه نهان.

## The role of organizational culture in achieving job satisfaction among employees in higher education institutions

(Salahuddin University as a model)

**Lect. Shangar Jamal Naqshbandi's**

Department of Finance and Banking Sciences, College of Administration and Economics Salahuddin University, Erbil, Kurdistan Region. Iraq.

Email: [shangar.tajadeen@su.edu.krd](mailto:shangar.tajadeen@su.edu.krd)

**Keywords:** Organizational culture, job satisfaction, beliefs, values, expectations, values, goals, organization.

### Abstract:

The goal of the research is to shed light on the role of organizational culture in achieving job satisfaction among workers in higher education institutions (Saladin University as an example). Through reviewing the literature in the field of organizational culture and job satisfaction, it was found that researchers in the field of management emphasized the importance of organizational culture orientation. In achieving job satisfaction in organizations, therefore, it is necessary for organizations, whether private or governmental, to focus on human resources because they are a basic pillar of orientation, and given that organizational culture has an important role on the behavior and actions of workers within the organization. If there were 70 respondents and 62 of them were valid for analysis, the measurement tool was used to analyze the questionnaire through the statistical



software SPSS using a Likert scale that included the two hypotheses: the independent variable (organizational culture) and the dependent variable (job satisfaction). The researcher reached conclusions and recommendations and but the most important of them is the presence of a positive effect of the dimensions of organizational culture in achieving job satisfaction, with the existence of a strong positive and moral relationship between the dimensions of organizational culture and achieving job satisfaction. Job satisfaction is a guarantee of employees' continuity of production, creativity and excellence.