

## The relationship of organizational culture to job satisfaction of civil servants in security sectors: A field study

Mansour Ahmed Alwadai

Maadi Muhammad Al Madhab

College of Business Administration || King Saud University || KSA

**Abstract:** This study aims to identify the reality of the organizational culture in the General Directorate of Public Security and its relationship to the job satisfaction of civil employees working in this directorate, in order to gain a deeper understanding of the role of the organizational culture prevailing in security organizations in influencing the level of job satisfaction of the civil employees working in them, and those who are not subject to the military service regulations. Rather, they work according to the civil service system, with the aim of reaching recommendations that contribute to achieving job satisfaction for those employees so that they contribute to raising the efficiency and effectiveness of security organizations. The descriptive-survey approach was used as a methodology to conduct this study, and the questionnaire was used as a tool for the study, as the study was applied to a sample of civil employees in the General Directorate in Riyadh, whose number reached (120), and a number of results were reached, the most important of which are (low level of job satisfaction among employees Civilians working in public security, and the existence of a direct statistically significant relationship at the level (0.01) between organizational culture and job satisfaction of civil employees working in security sectors). The study recommended the necessity to reconsider granting civil servants working in the security sectors salaries, incentives and allowances commensurate with their duties, and that is comparable to what is granted to their fellow military personnel who carry out the same tasks, which contributes to increasing the level of their loyalty and affiliation with the security sectors in which they work. Developing the career path for civil employees working in the security sectors, in line with their job capabilities, educational levels and job grades, as well as working to increase the awareness of leaders in the security sectors of the importance of organizational culture in creating a positive organizational climate that encourages creativity and productivity and enhances levels of loyalty, belonging and organizational commitment and increases of the motivation of the employees.

**Keywords:** organizational culture - job satisfaction - security sectors - descriptive approach.

## علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين في القطاعات الأمنية: دراسة ميدانية

منصور أحمد الوادعي

معدي محمد آل مذهب

كلية إدارة الأعمال || جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للأمن العام وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بهذه المديرية. وذلك للوصول لفهم أعمق لدور الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الأمنية في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين فيها، والذين لا يخضعون لأنظمة الخدمة العسكرية وإنما يعملون وفق نظام الخدمة المدنية، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لأولئك الموظفين ليساهموا في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات الأمنية.

وقد استخدم المنهج الوصفي - المسحي كمنهجية لإجراء هذه الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين المدنيين في المديرية العامة بمدينة الرياض بلغ عددهم (120) وتم التوصل لعدد من النتائج من أهمها (تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين العاملين في الأمن العام، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بالقطاعات الأمنية).

وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في منح الموظفين المدنيين العاملين في القطاعات الأمنية مرتبات وحوافز وبدلات تتناسب مع مهامهم، وذلك بدرجة مقارنة لما يمنح لزملائهم الموظفين العسكريين الذين يقومون بالمهام ذاتها، مما يسهم في زيادة مستوى ولائهم وانتمائهم للقطاعات الأمنية التي يعملون بها، وكذلك العمل على تطوير المسار الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين في القطاعات الأمنية، وذلك بما يتوافق مع قدراتهم الوظيفية ومستوياتهم التعليمية ودرجاتهم الوظيفية، فضلاً عن العمل على زيادة وعي القيادات في القطاعات الأمنية بأهمية الثقافة التنظيمية في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على الإبداع والإنتاجية ويعزز مستويات الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي ويزيد من الدافعية لدى الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - الرضا الوظيفي - القطاعات الأمنية - المنهج الوصفي.

## المقدمة.

تعدّ الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، وينبغي على قادة المنظمات ومدراءها الإلمام بأبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية، كونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمة ويؤثر على تفاعلها مع غيرها من المنظمات الأخرى والأفراد العاملين بها والمتعاملين معها.

تهتم المنظمات الأمنية ببيئة العمل، لقناعتها بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للمنظمات والمحدد الرئيس للإنتاج ومن هنا جاء الاهتمام بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات، وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين بالرضا والانتماء لاسيما وأن خصائص الثقافة التنظيمية تتسم بالاستمرارية النسبية، وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

ونظراً لأهمية دور الثقافة التنظيمية للمنظمة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأمنية، فقد تناولت الدراسة بعدي الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما لدى الموظفين المدنيين العاملين في أحد المنظمات الأمنية وهي المديرية العامة للأمن العام بمدينة الرياض، التي تقوم بدور كبير وهام في الحفاظ على الأمن بالمملكة العربية السعودية.

## مشكلة الدراسة:

تتمحور حول التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للأمن العام وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بهذه المديرية. إذ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1- هل هناك علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للأمن العام بالرضا

الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بها؟

2- هل الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين يؤثر على أداء العاملين؟

### فرضيات الدراسة:

تفترض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية متغير الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة على الرضا الوظيفي للموظفين في المديرية العامة للأمن العام.

### أهمية الدراسة:

- 1- عدم وجود دراسات سابقة كافية.
- 2- بحث ودراسة وتقصي الواقع الثقافي للعاملين في القطاعات الأمنية وآفاق تطويرها في المستقبل.
- 3- البحث في طرق المساعدة على تطوير الاتجاهات الداعمة لمفهوم الثقافة التنظيمية في مجالات عمل القطاعات الأمنية بما يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة.
- 4- ستساهم في إبراز الصعوبات التي تواجه الموظفين المدنيين العاملين في القطاعات الأمنية، وتحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتساعد القيادات الأمنية في تغيير بعض مكونات الثقافة التنظيمية للإدارات الأمنية التي يرأسونها بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بتلك الإدارات.

### منهجية الدراسة:

#### أ- منهجية التحليل:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

#### ب- مصادر البيانات:

مجتمع الدراسة من الموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للأمن العام والبالغ عددهم (190) موظف مدني.

#### ج- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: استهدفت هذه الدراسة الوقوف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في المديرية العامة للأمن العام بمدينة الرياض.
- الحدود البشرية: أجري هذا البحث على موظفي المديرية العامة للأمن العام بمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: أجري هذا البحث في المديرية العامة للأمن العام بمدينة الرياض.
- الحدود الزمنية: تم الإنجاز الفعلي لهذا البحث خلال السنة الجامعية 2014م.

### هيكلية الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول منها الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، بينما يتطرق المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها، والمبحث الأخير تم فيه عرض نتائج الدراسة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

سيتم استعراض الكتابات النظرية حول موضوع هذه الدراسة من خلال مبحثين هما:

1- الثقافة التنظيمية.

2- الرضا الوظيفي.

### 1- الثقافة التنظيمية

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات بشكل عام وعلى المنظمات الأمنية بشكل خاص، وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة، وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم، مما يساهم في توحيد جهود أفراد المنظمة نحو تحقيق أهدافها، ويبرز هذا الجانب في المنظمات العسكرية، نظراً لطبيعتها التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

وتُعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يجب على القادة والمدراء فهم أبعادها وعناصرها الفرعية، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمات التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي المنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها، مما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات، ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية والاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات ستتطرق هذه الدراسة إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وأنواعها.

أن تأثير الثقافة في المجتمعات واضح على السلوك داخل المنظمات، وأن مفهوم الثقافة التنظيمية انبثق - في الأساس- من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشاكلها التنظيمية.<sup>(1)</sup>

غير أن علماء التنظيم لم يتوصلوا إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا كثيراً من التعريفات التي يغلب عليها التداخل وان كان بعضها يكمل بعض، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها.<sup>(2)</sup>

### أ- أهمية الثقافة التنظيمية:

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين، كما تؤثر الثقافة التنظيمية في أنشطة المنظمة كافة، وأحياناً تشكل ضغوطاً على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عملية التفكير والتصرف بطرق تنسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة.<sup>(3)</sup>

وتشكل الثقافة التنظيمية بعداً هاماً للمنظمات الأمنية، وقد حدد آل سعود (2003 م) أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات من خلال المحاور التالية:

(1) البدينة والعضيلة (1996م)

(2) هيجان، 1992م، 12.

(3) الرخيبي، 2001م، 55.

1. تعد الثقافة التنظيمية دليلاً للإدارة والعاملين، فالمنظمات تحتاج لثقافة ثابتة وحازمة، تنطلق من الرسالة والرؤية الخاصة بها، بحيث تشكل هذه الثقافة نماذج السلوك الأمني عند قيام المنظمات الأمنية لتشكيل العلاقات القائمة والدائمة وتوجيهها بين جميع العاملين بعضهم مع بعض من جهة، ومع الجمهور الخارجي من جهة أخرى.
2. الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين فيها.
3. تعد الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في استقطاب العاملين المتميزين، بحيث أصبحت الكفاءات والتخصصات العلمية الحديثة مطلوبة في المنظمات، بل وتعد المعيار الحقيقي الذي تستند عليه سياسة تلك المنظمات في الانتقاء والتوظيف.
4. تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم، حيث تتجه جهود القيادات في المنظمات إلى تفعيل دور تلك المنظمات الداخلي وتعزيزها، من خلال التطلع إلى تقديم خدماتها بجودة عالية، وهذه الجهود تجعل من القيادات أسوة حسنة لباقي الأفراد العاملين معها، مما يجعل ثقافة هذه القيادات هي السائدة في بيئة العمل، وراسخة في أذهان العاملين وضمائرهم وهي الموجهة لسلوكياتهم وعلاقاتهم.

#### ب- خصائص الثقافة التنظيمية:

على الرغم من تعدد تفسيرات دلالات الثقافة التنظيمية وتنوعها عند الكتاب والباحثين، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً بينهم على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى شبكة من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، بما يميز المنظمة عن غيرها، وأن هذه المعاني المشتركة هي عبارة عن خصائص وسمات أساسية للثقافة التنظيمية، تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن عرض هذه الخصائص كما يراها أبو بكر (2005 م) على النحو التالي:

- 1- الإنسانية: يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته، وللثقافة التنظيمية سمة إنسانية، فهي تتشكل من المعارف، والحقائق، والمدارك، والمعاني، والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.
- 2- الاكتساب والتعلم: ليست الثقافة غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني، وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها، سواء أكان في الأسرة، أم في المدرسة، أو في منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود، أو غير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين.
- 3- الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال على الرغم مما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة، أو تدرجية وعلى الرغم من فناء الأجيال، وتصبح الثقافة جزءاً من ميراث الأمة الجماعي، ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد، وطرق التفكير، والأنماط السلوكية، ويؤدي إلى تدعيم القيم، والخبرات، والمهارات.

وعلى الرغم من وجود الثقافة التنظيمية لدى الأفراد، إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لتراكمها من جيل إلى آخر متى ما كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

4- التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى.

5- الانتقائية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصور كثيرة ومتنوعة، تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمع لديه، بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة المحيطة.

6- القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد.

7- التغيير والاستجابة للأحداث: تتميز الثقافة بميزة التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية معينة، وبفضل ما تلغيه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.

8- التكاملية: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية يتحقق بنجاح عملية التكيف مع التغييرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات، وتساهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة ومراقبة سلوكيات العاملين.

#### ج- أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار بعض المهتمين بالسلوك التنظيمي عامة، وبالثقافة التنظيمية خاصة، إلا أن ثقافة المنظمة تختلف من قطاع إلى آخر ومن منظمة لأخرى، ولهذا فقد برزت عدة أنواع للثقافة التنظيمية يذكر منها آل حسن (2002م) ما يلي:

- 1- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture): تكون فيها السلطات والمسؤوليات محددة، والعمل منظماً، والوحدات تنسق أعمالها فيما بينها، وتكون السلطة كذلك متسلسلة هرمياً.
- 2- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture): وتتميز بتوفير بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3- الثقافة المساندة (Supportive Culture): تتميز ببيئة العمل بالتعاون بين العاملين.
- 4- ثقافة العمليات (Process Culture): ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين العاملين.
- 5- ثقافة المهمة (Task Culture): هذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وانجاز العمل.
- 6- ثقافة الدور (Role Culture): وتركز على نوع التخصص الوظيفي، والقواعد، والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

كما أضاف الحسن (2002م) أن بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يصنفون الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين هما:

أ- الثقافة القوية (Strong Culture).

ب- الثقافة الضعيفة (Weak Culture).

ولعل من المناسب أن نورد هنا أحد التصنيفات التي وردت فيها المنظمات الأمنية كنوع مختلف من ثقافة المنظمات، وهو التصنيف الذي أورده النوفل (1979م) وهو تصنيف ثقافة المنظمات وفق نوع المنظمة حيث صنفها إلى أربعة أقسام وهي كما يلي:

أ- ثقافة المنظمات الخدمية:

تتسم ثقافة المنظمات الخدمية بدرجة عالية من التباين، ويعزى سبب ذلك إلى طبيعة الأهداف كونها ذات طابع خدمي كالجمعيات، وقد تختلف رسالتها عن المستشفيات. كما أن الثقافة الخدمية تشجع روح المعرفة وتميل إلى تقديم الخدمة بغض النظر عن نوعها دون التفكير بالنواحي المالية. وتحقيق الأرباح.

ب- ثقافة المنظمات الاقتصادية:

ترمي هذه الثقافة إلى توسيع مدارك الأفراد بشأن العمل ومعطياته وتزويدهم بالمعارف والمهام الخاصة. فضلاً عن تنشيط قدرتهم على العطاء مقروناً بتبصرهم بأهمية العائد الذي يحققونه من جراء أدائهم لعملهم وفق المعايير التي تحددها منظماتهم وثقافة التنظيمات الاقتصادية.

ج- ثقافة المنظمات الدينية:

تمارس هذه الثقافات الكثير من الشعائر والمعتقدات وتميل إلى تقديس رموزها بغية تلبية الحاجات الروحية لأعضائها، فضلاً عن التمسك بالقواعد والتشريعات الدينية، علماً أن قوة درجة التماسك قد تجعل العاملين يتمتعون بمواقع محصنة يصعب اختراقها نظراً لما تجسده من قيم سامية كبيرة لديهم مثل: فرص القيم التي تعطي الأولوية للإنسان وتغرس قيم وسلوكيات التماسك والتعاون والعمل كفريق واحد، وهذه القيم ضرورية كشرط لبقائها. ومن الأمثلة الأخرى عليها المؤسسات الصحية التي تحتاج إلى فرق عمل متعاونة.

د- ثقافة المنظمات الاجتماعية:

تتسم هذه الثقافة بتنمية الروح الاجتماعية والإرشادية وقدرتها على ممارسة بعض الأنشطة والفعاليات وبتباين أعضائها وبما تمتلكه من قيم ومعايير واليات عمل، كما تنمي هذه الثقافة روح التماسك بين الأعضاء.

هـ- ثقافة المنظمات العسكرية:

من خصائص هذه الثقافة الإسراف في تطبيق الأوامر واعتماد مبدأ السلطة وتنمية روح الضبط لدى الأعضاء والتركيز على تحقيق الهدف باستخدام لغة الأوامر والتعليمات ودرجة قليلة من المرونة في النقاش، كما أن هذا النوع من المنظمات يعاني متخذي القرار فيه من عدم وجود مساحة من الحرية لاتخاذ القرار، والرقابة فيما نوعاً ما، وتعد المنظمات الأمنية أحد هذه المنظمات العسكرية. ويتضح مما تقدم أنه من الصعوبة بمكان تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل منظمة بشكل منفرد، بسبب وجود مؤثرات قوية وظروف كثيرة تؤدي إلى وجود ثقافات وعادات متنوعة في كل منظمة.

2- الرضا الوظيفي:

#### أ- مفهوم الرضا الوظيفي:

أن الرضا المهني هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يستمدده الفرد من مهنته، وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لأشرفهم وكذلك من المنظمة، والبيئة التي يعمل بها.4 إن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته. أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين: 5الأولى/ هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية: هي ما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلباً.

#### ب- أهمية الرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي أهمية بالغة للمنظمات كونه يساهم في تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة وفعالية، ويسعى العديد من المهتمين بالموارد البشرية، بمتابعة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وإيجاد المقاييس والمعايير التي يمكن من خلالها قياس الرضا الوظيفي، حتى وإن كانت غير دقيقة فقد تعطي مؤشرات تساهم إلى حد ما في معرفة رضا العاملين عن وضعهم ولو بشكل عام، مما يساهم في وضع الحلول المناسبة من قبل المنظمات لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتلمس احتياجاتهم، وتحقيقها لهم، وكل ذلك سينعكس بدوره إيجاباً على المنظمة.

يُعد الرضا الوظيفي ثمرة العديد من الجهود التي تضخمها المؤسسة في هذا الميدان، ويدرك الاستشاريون في هذا المجال أنه من السهل جداً أن تخفض الرضا الوظيفي ولكن يتطلب منك جهوداً مضنية لكي تخلق الموظف الراضي، وما تشير له الدراسات السابقة في هذا الجانب أنه عند الوصول إلى درجة جيدة من الرضا الوظيفي تبدأ الفوائد بالعودة على المؤسسة واقتصادها وجودة منتجاتها وما يتبعه من قدرة تنافسية عالية وانتشار أوسع، حتى وإن كانت الحالة النفسية والانفعالية الإيجابية تحتاج لبعض الوقت لتتحول إلى سلوك إيجابي، إلا أن الرضا الوظيفي في النهاية سينعكس على أداء الموظف.6

#### ت- محددات الرضا الوظيفي:

كثرت النظريات والآراء التي حاولت الإجابة على السؤال الكبير المتمثل بتحديد العوامل التي تزيد من الرضا الوظيفي. وفي الدراسة التي أجراها الزعبي(2008م) ذكر أن عوامل تحديد الرضا الوظيفي والدافعية وما يرتبط بهما من رفع للأداء البشري تتمحور في عشرة عوامل أساسية هي: (مهام تحتوي على تحدي، الحصول على التغذية الراجعة، التدريب المستمر، زيادة مستوى التحكم، وجود مدير داعم، وجود زملاء داعمين، وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل، الأجر المنصف، وجود التقدير المعنوي للموظف الشعور بالأمن الوظيفي).8 ويجب الإشارة هنا أن الرضا الوظيفي عملية تراكمية: فإذا ضعفت أحد العوامل السابقة فإن الرضا الوظيفي للموظف يقل، ومن هذا المنطلق فإنه لقياس مدى الرضا الوظيفي يجب قياس العوامل السابقة من خلال تحويلها لمتغيرات كمية يمكن قياسها سلوكياً.

(4)عبد الخالق (1983م)

(5)الزعبي، 2010م، 17).

(6) (الزعبي، 2010، 19).

(7)الزعبي(2008م)

(8)



## ثانياً- الدراسات السابقة :

- 1- فقد قدم البريدي دراسة (2008م) بعنوان "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية". والتي هدف فيها بشكل رئيس إلى فهم بعض أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال دراسة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب في التعليم التقني (ممثلاً في إحدى الكليات التقنية) تجاه بعض العوامل المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وتحديد طبيعة العلاقة بينها وبين الرضا الوظيفي والصورة الانطباعية الداخلية والخارجية، وقد استخدم المنهج الكمي واستعان بأسلوبي الملاحظة الطويلة بالمشاركة الكاملة والمقابلات غير الرسمية من أجل تفسير النتائج في ضوء بيئة العمل ومحدداته، وخلص إلى أن ثمة ارتباطاً إيجابياً بين الثقافة التنظيمية والصورة الانطباعية الداخلية والخارجية والرضا الوظيفي، كما أن الثقافة التنظيمية هي من أهم المتغيرات المستقلة في تشكيل الصورة الانطباعية الداخلية والخارجية وفي تحقيق الرضا الوظيفي وشمل التحليل الإحصائي استكشاف الفروق الجوهرية بين اتجاهات الأساتذة والطلاب تجاه متغيرات الدراسة وقد أظهرت النتائج أن تشجيع الثقافة التنظيمية في وحدات التعليم التقني للإبداع ضعيف حيث سجل الأساتذة متوسطاً منخفضاً جداً، كما أن دعم تلك الثقافة للولاء التنظيمي والدافعية الداخلية والثقة الذاتية منخفض.. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة توصيات تؤكد على أهمية تطوير نموذج للتطوير ينبثق من الإطار الحضاري العربي الإسلامي، وتفعيل مداخل الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير وأساليب القيادة الفعالة وبناء بيئة الإبداع، مع التأكيد على إعادة النظر في أهداف واستراتيجية المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالمملكة في ضوء المتغيرات التنموية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية، مع العمل على زيادة وعي "القادة" في تلك المؤسسة، بأهمية الثقافة التنظيمية في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على الإبداع والإنتاجية ويعزز مستويات الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي ويزيد من الدافعية الداخلية.
- 2- دراسة الشلوي (2006م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي" والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية، وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي وقد أشارت لعدة نتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد الأمنية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً، وأن القيم المكونة للثقافة التنظيمية هي على التوالي حسب المتوسط الحسابي: القوة، والدفاع، والكفاءة، والفاعلية، والعدالة، والقانون، والنظام، والاقتصاد، والتنافس، وفرق العمل، والصفوة بدرجة عالية، ثم يلها استغلال الفرص والمكافأة، بدرجة متوسطة.
- 3- وفي دراسة أجراها أبو زيتون (2005م) هدفت إلى قياس أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة في الأداء في منظمات الأعمال الأردنية في مجموعة من الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والألبسة في مدينة الحسن، وقد استخدم المنهج المسحي الوصفي القائم على الاستبانة، وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية بين التنوع الأولي (العمر والجنس والجنسية) وبين الأداء بأبعاد (اتخاذ القرار والفاعلية والكفاءة والرضا الوظيفي)، وكذلك تبين وجود علاقة بين التنوع الثانوي (المهارة والتعليم ونفوذ الفرد) وبين الأداء بأبعاد (اتخاذ القرار والفاعلية والكفاءة والرضا الوظيفي). وأوصت هذه الدراسة بضرورة تبني التنوع الثقافي للقوى العاملة كاستراتيجية في المنظمات كافة، بما فيها الشركات المبحوثة وذلك للمزايا العديدة التي تحصل عليها هذه المنظمات نتيجة للخبرات والمعارف والمهارات القيمة التي ينقلها العاملون إلى بيئة العمل، وكذلك استقطاب وتعيين قيادات إدارية تقبل الاختلافات بين العاملين، ولديها القدرة والرغبة في خلق البيئة المناسبة للاستفادة من الجوانب الإيجابية للتنوع بين العاملين وتجنب الجوانب السلبية، وأخيراً أوصت بضرورة الاهتمام بتحقيق الانسجام والتماسك بين العاملين في مجموعات العمل المتنوعة، وذلك من خلال إيجاد قنوات اتصال مختلفة وفعالة

رسمية وغير رسمية تسمح بتبادل المعلومات، وتعزيز العلاقات الشخصية فيما بينهم وتشجيع العمل بروح الفريق لمصلحة العمل.

4- أما دراسة العوفي (2005م) والتي طبقت على كلية الملك خالد العسكرية في المملكة العربية السعودية لمعرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها: التعرف على مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين العاملين في كلية الملك خالد العسكرية، وهل يعزى اختلاف مستوياتها إلى خصائصهم الشخصية، وكذلك التعرف على تباين مستوى الالتزام التنظيمي لهم، وهل تعزى تلك الاختلافات أيضاً إلى خصائصهم الشخصية. ومن ثم اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لهم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية، كما لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي وليس مرد ذلك إلى اختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين.

#### اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية وأجريت في بيئات مختلفة بعضها منظمات عامة والأخرى منظمات خاصة وأخرى منظمات عسكرية وأمنية، وتوصلت في نتائجها إلى أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيراتها الجوهرية الإيجابية المتباينة في ارتفاع مستويات كل من: الانتماء التنظيمي (الشلوي، 2006م)، والالتزام التنظيمي (العوفي، 1426هـ)، وفاعلية عملية التدريب (النعيمي، 1418هـ)، كما اختلفت الدراسات المشار لها في ترتيب القيم التنظيمية وقد يعزى ذلك لتطبيقها في منظمات تختلف بعضها عن البعض الأمر الذي جعلها تختلف في ترتيب القيم من دراسة إلى أخرى.. وأن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تم استعراضها أنه سيتم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً على شريحة الموظفين المدنيين العاملين في القطاعات الأمنية، التي تتميز بثقافة تنظيمية مختلفة عن بقية المنظمات الحكومية والخاصة، وبحسب علم الباحث لم يسبق أن تم بحث مدى رضا الموظفين لدى الموظفين المدنيين العاملين في هذه المنظمات الأمنية، وهو ما ستسعى الدراسة الحالية لبحثه وهو العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في تلك المنظمات.

### 3- منهج الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة

استخدم في هذه المنهج الوصفي- المسحي، نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات والذي " يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى9.

(9) عدس، وآخرون، 2003م، ص 191.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للأمن العام والبالغ عددهم (190) موظف مدني.

### عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع وهم الموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للأمن العام بمدينة الرياض وعددهم (190)، وتم توزيع (190) استبانة، استرد الباحث منها (80) استبانة جاهزة لعملية التحليل، أي بنسبة (42%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها.

### وصف عينة الدراسة وفقا للمتغيرات:

اتضح أن عدد المشاركين في هذه الدراسة (80) موظف مدني من العاملين بالمديرية العامة للأمن العام بمدينة الرياض، من إجمالي مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (190) موظفا مدنيا، ويعمل منهم نسبة (78.8%) في الأعمال المكتتبية ونسبة (21.3%) منهم يعملون في الأعمال الميدانية، والنسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تعليمهم ثانوي فأقل ويشكلون نسبة (45%) من عينة الدراسة، في حين أن هناك نسبة (38.8%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما بنسبة (16.3%) من الموظفين المدنيين من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا. أما المراتب الوظيفية لعينة الدراسة فشاغلي المراتب من السادسة إلى العاشرة شكلت نسبة (58.8%) من العينة، في حين أن هناك نسبة (27.5%) منهم بالمرتبة الخامسة فأقل، نسبة (13.8%) بالمرتبة الحادية عشر فأعلى. وكان نسبة (33.8%) من عينة الدراسة حاصلين على دورات تدريبية حول التكيف مع بيئة العمل.

### أداة الدراسة :

- وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء:
- الجزء الأول: يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة: (طبيعة العمل، المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفية، الحصول على دورات حول التكيف مع بيئة العمل).
  - الجزء الثاني: يتكون من (56) عبارة مقسمة على متغيرين كما يلي:
    - المتغير الأول: يتناول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للأمن العام وتكون من (25) عبارة.
    - المتغير الثاني: يتناول مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين العاملين بالمديرية العامة للأمن العام وهو يتكون من (31) عبارة.
  - الجزء الثالث: وهو عبارة عن سؤال مفتوح ترك فيه الحرية لعينة الدراسة لإبداء وجهة نظرهم حيال الصعوبات التي تعترض الموظفين المدنيين العاملين في القطاعات الأمنية.

### صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها، ولقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الاتي:

### أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "علاقة الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للأمن العام بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بها"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم. وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملازمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمتغير الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (2).

### ثبات أداة الدراسة:

وتم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفاكرونباخ، والجدول رقم (1) يوضح معامل الثبات لمتغيرات أداة الدراسة وهي:

جدول رقم (1) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المتغير	معامل الثبات
1	الثقافة التنظيمية السائدة	0.948
2	مستوى الرضا الوظيفي	0.961
3	الثبات الكلي	0.972

\* المصدر: الباحث من تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.972) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.948-0.961) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق هذه الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في متغيرات الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل درجة استجابة (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المتغير.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل درجة استجابة (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المتغير.
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل درجة استجابة (غير متأكد) نحو كل عبارة باختلاف المتغير.

○ من 3.41 إلى 4.20 يمثل درجة استجابة (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المتغير.  
○ من 4.21 إلى 5.0 يمثل درجة استجابة (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المتغير.  
كما تم تحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في متغيرات الدراسة، تم حساب المدى (4-1=3)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/3=0.75) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى 1.75 يمثل درجة استجابة (غير راض إطلاقاً) نحو كل عبارة باختلاف المتغير.
  - من 1.76 إلى 2.50 يمثل درجة استجابة (غير راض) نحو كل عبارة باختلاف المتغير المراد قياسه.
  - من 2.51 إلى 3.25 يمثل درجة استجابة (راض) نحو كل عبارة باختلاف المتغير المراد قياسه.
  - من 3.26 إلى 4.0 يمثل درجة استجابة (راض جداً) نحو كل عبارة باختلاف المتغير المراد قياسه.
- وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.  
معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين في القطاعات الأمنية.

معامل ألفا كرونباخ (alpha) لحساب معامل ثبات المتغيرات المختلفة لأداة الدراسة. المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المتغيرات الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المتغيرات حسب أعلى متوسط حسابي.  
تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل متغير من المتغيرات الرئيسة عن المتوسط الحسابي لها.

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن الأسئلة؛ حيث تمت الإجابة عليها من خلال البيانات التي تم تحليلها وتم التوصل إلى ما يلي:

##### ● الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للأمن العام:

لقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحاولة تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للأمن العام، وتم ذلك من خلال الجدول رقم (2) والمشار له أدناه:

جدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة

الدراسة نحو الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للأمن العام

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0.83	3.98	يتصرف المدبرون في إدارتي بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية.
2	0.99	3.88	تحظى الإدارة في المديرية بالاحترام والتقدير من قبل موظفيها.
3	1.03	3.48	يساعد الموظفون في المديرية بعضهم بعض.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	1.22	3.48	يرتبط الموظفون في المديرية ارتباطاً وثيقاً بوحدات عملهم .
5	1.28	3.36	تعمل القواعد الإدارية على تسهيل إنجاز العمل في المديرية لا إعاقته.
6	1.16	3.28	يكافئون المديرين ذوي الأداء المتميز.
7	1.17	3.23	تعد المديرية مكان عمل جيد.
8	1.24	3.19	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية .
9	1.27	3.19	يمنح المسؤولون في المديرية صلاحيات تعادل حجم مسؤولياتهم.
10	1.31	3.16	يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في المديرية للموظفين .
11	1.29	3.13	يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة .
12	1.15	3.05	يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلأم مع مهام اللجان.
13	1.20	3.04	يفتخر الموظفون على اختلاف مستوياتهم بالعمل في المديرية .
14	1.25	2.95	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات وقدرات المديرين في المديرية.
15	1.23	2.95	يهتم مديرو الإدارة العليا في المديرية بمصلحة موظفيها .
16	1.13	2.94	يتلقى المديرون بصورة منتظمة تقارير عن كيفية أداءهم .
17	1.21	2.93	هناك بحث متواصل لإيجاد أساليب تحقق الكفاءة في الأداء .
18	1.40	2.93	يحصل الموظفون ذوي القدرات الإدارية العالية على فرص لتطوير مستقبلهم الوظيفي .
19	1.23	2.91	ترتبط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء .
20	1.12	2.88	تتم دراسة الأساليب الإدارية الجديدة بصورة منتظمة لمعرفة ما إذا كانت تؤدي لزيادة كفاءة عمل المديرية .
21	1.28	2.83	يخطط مديرو الإدارة العليا في المديرية للمستقبل .
22	1.15	2.76	تتم مكافأة الموظفين على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المديرية.
23	1.23	2.74	تهتم الإدارة بالموظفين ليشعر كل موظف بأنه جزء من فريق عمل.
24	1.32	2.65	يشعر الموظفون في المديرية بأنهم يعاملون بالمساواة .
25	1.33	2.63	تهتم المديرية بتطبيق نظام عادل في العمل .
	1.20	3.10	متوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية السائدة

يتضح من الجدول رقم (2) أعلاه أنه تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، ووجد أن متغير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للأمن العام يتضمن (25) عبارة، لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابة المبحثن بين (2.63 - 3.36)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (2.60 إلى 3.39)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للأمن العام بمدينة الرياض، وهذا يُعزى لطبيعة المنظمات العامة التي عادةً تكون الثقافة التنظيمية متباينة كونها منظمات خدمية تختلف عن الثقافة التنظيمية في منظمات القطاع الخاص، إضافة للتباين بين طبيعة الموظف المدني والمنظمة الأمنية العسكرية التي يعمل بها.

ومن أهم العبارات التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للأمن العام بمدينة الرياض والتي جاءت بدرجة (غير متأكد) بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.28) عبارة أن القواعد الإدارية تعمل على تسهيل إنجاز العمل في المديرية لا إعاقته، وهذا يدل على أن هناك عدم تأكيد بين أفراد عينة الدراسة إذا ما كانت القواعد الإدارية تعمل على تسهيل إنجاز العمل في المديرية لا إعاقته، كما أن إجابة أفراد عينة الدراسة بدرجة

(غير متأكد) بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.16) عن عبارة أن المدراء يكافئون ذوي الأداء المتميز، وهنا تنعكس صورة غير إيجابية لدى الموظفين العاملين بمديرية الأمن العام عن جدوى القواعد الإدارية المعمول بها حالياً، وعدم حصول الموظفين المتميزين على المكافآت التي يستحقونها نتيجة تميزهم.

كما وجد أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة عمليات والتي يكون الاهتمام محصوراً فيها على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين العاملين على في هذه المديرية وتشكل هذه طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للأمن العام بمدينة الرياض، وقد يعود ذلك إلى أن المنظمات الأمنية تتطلب طبيعة أعمالها التقيد باللوائح والأنظمة بشكل كبير حيث وجد أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.10)، في إجابة الباحثين وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البريدي (2008م) والتي توصلت إلى أن تشجيع الثقافة التنظيمية في وحدات التعليم التقني ضعيف، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشلوي (2006م) والتي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد الأمنية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة النعيمي (1998م) والتي توصلت إلى أن ضباط الأجهزة الأمنية يدركون الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية بدرجة عالية.

• ثانياً: الرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للأمن العام

وبطرح سؤال عن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للأمن العام، كانت الإجابة على هذا التساؤل من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للأمن العام، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3) المشار له ادناه:

جدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للأمن العام

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0.71	3.33	علاقتك برئيسك.
2	0.84	3.21	علاقتك بزملائك في العمل .
3	0.91	3.01	مساندة رئيسك لك في العمل عندما تحتاج لذلك.
4	0.93	2.94	الثناء والشكر الذي تتلقاه من رئيسك في العمل.
5	0.80	2.89	درجة التوافق بين قيمك وقيم زملائك في العمل.
6	1.04	2.75	الاسلوب الذي يتبعه رئيسك في حل مشكلات الموظفين.
7	0.88	2.68	أسلوب ضبط الحضور والانصراف للموظفين.
8	1.02	2.65	مساندة رئيسك لك في العمل عندما تحتاج لذلك.
9	0.92	2.59	درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة.
10	0.94	2.55	اطلاعتك على ما يصدر من التعاميم والتوجيهات لسير عملك.
11	0.94	2.51	وضوح مهام وظيفتك بالنسبة لك
12	0.91	2.49	مقداراتك.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
13	0.88	2.41	توفر المعلومات للقيام بعملك.
14	0.83	2.39	تكليفك بأعمال إضافية لمصلحة العمل.
15	0.95	2.31	توفر وسائل التقنية المكتتبية اللازمة لأداء عملك.
16	0.97	2.29	توفر الصلاحيات الكافية للقيام بمهام وظيفتك.
17	0.96	2.29	الفرص المتاحة لك لأخذ القرارات في عملك.
18	0.92	2.29	التواصل بين كبار المسؤولين والموظفين في المديرية.
19	1.04	2.28	مقداراتك بالنسبة إلى حجم العمل الذي تقوم به.
20	1.00	2.24	عملك الحالي مقارنة بخبرتك الوظيفية.
21	0.93	2.19	الفرص المتاحة لك للمشاركة في اتخاذ القرارات في إدارتك.
22	0.82	2.16	الفرص المتاحة لك في عملك لكي تتطبق أفكارك وآراءك الخاصة .
23	0.91	2.14	اشترك في وضع أهداف العمل في اتخاذ القرارات في إدارتك.
24	0.91	2.10	الفرص التدريبية المتاحة لك في مجال عملك.
25	0.94	2.10	مدى حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين.
26	0.88	2.10	المستوى العام لظروف العمل (النظافة التهوية الإضاءة).
27	0.82	2.08	اسلوب التحفيز المعنوي الذي تتبعه إدارتك لترفع من معنوياتك.
28	0.95	2.08	وسائل الأمن والسلامة في مكان عملك.
29	0.84	2.00	المكافآت المالية في عملك.
30	0.85	1.96	العناية الصحية المقدمة للموظفين في المديرية.
31	0.79	1.94	شروط وإجراءات الترقية في عملك.
--	0.91	2.43	المتوسط الحسابي العام للرضا الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (3) أعلاه أن متغير الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للأمن العام يتضمن (31) عبارة، منها عبارة واحدة فقط تم الإجابة عليها بدرجة (راض جداً)، وهي العبارة التي تحدثت عن علاقة هؤلاء الموظفين برؤسائهم، حيث أن المتوسط الحسابي لها (3.33) بانحراف معياري (0.71)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (3.25 إلى 4.0)، ويعزى السبب في ذلك إلى أن الموظفين المدنيين لا يستطيع رؤسائهم العسكريين تطبيق العقوبات العسكرية بحقهم كما هو معمول به مع المرؤوسين العسكريين الذين يتم معاقبتهم بموجب نظام الخدمة العسكرية، مما نتج عنه استئثار الموظفين المدنيين أن علاقهم برؤسائهم جيدة طالما لا يتم معاقبتهم بالطريقة ذاتها التي يعاقب بها زملائهم العسكريين وهذا في حقيقة الأمر يُعزى للنظام، بينما كانت إجابة المبحثن عن معظم العبارات بدرجة (غير راض)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (1.94 - 2.49)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (1.75 إلى 2.49) أي (غير راضي)، وتشير هذه النتيجة إلى انطباق أفراد عينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للأمن العام.



وكان من أهم العبارات التي تعكس درجة عدم الرضا لدى الموظفين المدنيين العاملين بالمديرية العامة للأمن العام والتي كانت بدرجة (غير راض) تتمثل في العبارات التي تتعلق بمقدار الراتب، والتي حققت المرتبة الثانية عشر بين العبارات الخاصة بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين العاملين بالمديرية العامة للأمن العام، بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بين أفراد عينة الدراسة عن مقدار الراتب الذي يحصلون عليه، وهذا ناتج عن مقارنة الموظفين المدنيين بين مرتباتهم ومرتبات زملائهم العسكريين.

بلغ المتوسط الحسابي العام (2.43) وهذا المتوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (1.75 إلى 2.49) ويمثل درجة استجابة (غير راضي)، وهذا يدل على تدني في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للأمن العام، وذلك يعود إلى عدم تحقيق المرتبات التي يتقاضاها هؤلاء الموظفين لتطلعاتهم، كون هؤلاء الموظفين المدنيين يخضعون للسلم الوظيفي للخدمة المدنية والذي يختلف عن نظام الخدمة العسكرية الذي يتقاضى بموجبه زملائهم العسكريين مرتباتهم، كما أن انخفاض مستوى الرضا لدى الموظفين المدنيين نتج عن عدم تحقيق حاجاتهم المتعلقة بالترقيات وتولي مراتب قيادية، ويعود ذلك لما تقضيه طبيعة المراكز القيادية في القطاعات الأمنية من استخدام السلطة والتي لها متطلبات قد لا تتوفر لدى هؤلاء الموظفين المدنيين.

#### • الصعوبات التي تواجه الموظفين المدنيين العاملين بالمديرية العامة للأمن العام.

حاولت الدراسة تحديد ذلك من خلال طرح سؤال مفتوح عن الصعوبات التي تواجه الموظفين المدنيين العاملين بالمديرية العامة للأمن العام وتحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لهم من وجهة نظرهم، وتم تحليل النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4) أدناه:

جدول رقم (4) الصعوبات التي تواجه الموظفين المدنيين العاملين بالمديرية العامة للأمن العام وتحول دون

#### تحقيق رضاهم الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	الصعوبات
4.9	2	معاملة الموظفين المدنيين بأنظمة تختلف عن الموظفين العسكريين.
4.9	2	عدم تطبيق جميع لوائح الخدمة المدنية على موظف القطاع الأمني.
29.3	12	المميزات في الراتب الذي يتقاضاه الموظف المدني لا يوازي ما يتقاضاه الموظف العسكري من حيث البدلات والعلاوات.
9.8	4	عدم الاهتمام بمتطلبات الموظف المدني.
2.4	1	الضغوط النفسية من المدراء العسكريين على الموظفين المدنيين.
24.4	10	عدم وجود آلية واضحة للموظفين المدنيين في القطاعات الأمنية فيما يخص الترقيات وتقويم الأداء الوظيفي.
7.3	3	عدم المساواة بين الموظفين المدنيين وزملائهم الموظفين العسكريين في الترشيح للدورات الخارجية.
4.9	2	عدم التكيف على أجواء العمل بسهولة نظراً لطبيعة العمل الأمني.
4.9	2	عدم الفصل في المهام والأعمال بين الموظفين المدنيين والعسكريين.
7.3	3	تهميش الموظفين المدنيين وعدم تكليفهم بمراكز قيادية
100	41	المجموع

كشفت النتائج في الجدول رقم (4) أعلاه أن هناك (41) موظفاً أي بنسبة (51.2%) من المبحثن حددوا الصعوبات التي تواجههم وتحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لهم، حيث جاء الراتب الذي يتقاضاه الموظف المدني لا يوازي الراتب الذي يتقاضاه زملائهم العسكريين من حيث البدلات والعلاوات، في المرتبة الأولى بين تلك الصعوبات بتكرار (12) موظف وبنسبة (29.3%)، وهذا يؤكد النتائج التي وردت في متغير قياس الرضا الوظيفي والتي تم الإشارة إليها آنفاً فيما يتعلق بالمرتبات التي يتقاضاه هؤلاء الموظفين، ويلمها عدم وجود آلية واضحة للموظفين المدنيين في القطاعات الأمنية فيما يخص الترقيات وتقويم الأداء الوظيفي، بتكرار (10) موظفين وبنسبة (24.4%)، ثم يأتي في الترتيب الصعوبات التي تواجه الموظفين المدنيين العاملين بالمديرية العامة للأمن العام وتحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لهم، عبارة معاملة الموظفين المدنيين بلوائح وأنظمة تختلف عن الموظفين العسكريين، وعدم تطبيق لوائح الخدمة المدنية على موظف القطاع الأمني، وعدم التكيف على أجواء العمل بسهولة بسبب الأداء الوظيفي الحساس لدى القطاع الأمني وعدم الفصل في المهام والأعمال بين الموظفين المدنيين والعسكريين، والضغط النفسية من المدراء العسكريين على الموظفين المدنيين، وهذه الاستجابة من المبحثن في الإجابة على هذا السؤال تدل على أن الموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للأمن العام يواجهون تحديات وصعوبات أوردوا أبرز تلك الصعوبات في إجاباتهم كما هو موضح أعلاه، وهذه التحديات ساهمت في تدني مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أنهم يشعرون بأنهم فئة لا تحظى باهتمام القطاعات الأمنية التي يعملون بها وعددهم قليل مقارنة بأعداد زملائهم العسكريين العاملين معهم والذين يمنحون حوافز وامتيازات أكثر منهم.

- علاقة الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للأمن العام بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بها، فقد تم التعرف على هذه العلاقة بمن خلال تطبيق معامل ارتباط بيرسون (person correlation) وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (5) أدناه:

جدول رقم (5) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بالمديرية العامة للأمن العام

الثقافة التنظيمية	الرضا الوظيفي
معامل ارتباط بيرسون	.777**
مستوى الدلالة	.000
العينة	80

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بالمديرية العامة للأمن العام، بمعنى أن الثقافة التنظيمية كلما كانت محفزة وإيجابية كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بالمديرية العامة في المديرية العامة للأمن العام، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البريدي (2008م) والتي توصلت إلى وجود ارتباطاً إيجابياً بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب في التعليم التقني.

#### مناقشة النتائج:

لقد اتضح أن الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للأمن العام، كأحد القطاعات الأمنية تقوم على حالة من عدم التأكد بمتوسط حسابي عام مقداره (3.10) بين أفراد عينة الدراسة من طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في القطاعات الأمنية، وذلك حيال القواعد الإدارية التي تعمل على تسهيل إنجاز العمل في المديرية لا إعاقتهما،

وعن قيام المدراء بمكافأة ذوي الأداء المتميز، وأنه يتم بذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.

كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للأمن العام متدني بمتوسط عام مقداره (2.43) وذلك حيال مقدار الراتب الذي يتقاضاه الموظف المدني في القطاعات الأمنية، والقدرة على أخذ القرار في عملهم والتواصل بين كبار المسؤولين والموظفين في المديرية. وتوضح أن أبرز الصعوبات التي تواجه الموظفين المدنيين العاملين بالمديرية العامة للأمن العام وتحول دون تحقيق الرضا الوظيفي لهم من وجهة نظرهم تتمثل في المميزات في الراتب الذي يتقاضاه الموظف المدني لا يوازي الموظف العسكري من حيث البدلات والعلاوات، وعدم وجود آلية واضحة للموظفين المدنيين في القطاعات الأمنية فيما يخص الترقيات وتقويم الأداء الوظيفي، وعدم الاهتمام بمتطلبات الموظف المدني على عكس المختصين العسكريين، إضافة لعدم المساواة بين الموظفين المدنيين والعسكريين في الترشيح للدورات الخارجية، وتهميش الموظفين المدنيين وعدم تكليفهم بمراكز قيادية.

بينت الاختبارات الإحصائية أن هناك علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للأمن العام بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بها، نظراً لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بالقطاعات الأمنية.

#### خلاصة نتائج الدراسة

اثبتت الدراسة أن هناك علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للأمن العام بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بها ويمتد أثر الثقافة التنظيمية ليشمل سلوك العاملين، ويؤثر على كفاءتهم في أداء العمل ورضاهم الوظيفي، حيث وجد عندما تكون الثقافة التنظيمية غير فعالة فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض معدلات الأداء ومستوى الرضا الوظيفي وعلى العكس من ذلك فعندما تكون الثقافة التنظيمية فعالة فإن ذلك يؤدي إلى رفع فاعلية العمل ورضا العاملين.

#### التوصيات والمقترحات.

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج فقد يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

- 1- منح الموظفين المدنيين العاملين في القطاعات الفرصة في الترشيح للمراكز القيادية والالتحاق بالدورات الخارجية وفق تخصصاتهم ومهام أعمالهم وذلك بالتساوي مع زملائهم العسكريين.
- 2- منح الحوافز المادية والمعنوية وتطبيق مبدأ العدالة في توزيعها استناداً على الكفاءة مما يؤدي إلى تحسين وتطوير العمل وشعور العاملين بالرضا الوظيفي وجذب المؤهلات من الخارج.
- 3- العمل على تطوير المسار الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين في القطاعات الأمنية، وذلك بما يتوافق مع قدراتهم الوظيفية ومستوياتهم التعليمية ودرجاتهم الوظيفية.
- 4- زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل القيادات في القطاعات الأمنية، نظراً لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء لدى الموظفين.
- 5- العمل على زيادة وعي القيادات في القطاعات الأمنية بأهمية الثقافة التنظيمية في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على الإبداع والإنتاجية ويعزز مستويات الولاء والالتزام التنظيمي ويزيد من الدافعية لدى الموظفين.

## قائمة المراجع.

- ال حسن، عبد العزيز حسن. (2002م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشوره، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- ال سعود، منصور ماجد. (2003م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشوره، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- أبو زيتون، غازي. (2005م). أثر تنوع القوى العاملة على الأداء في منظمات الأعمال: دراسة تحليلية في الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والألبسة في مدينة الحرس الصناعية. رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية.
- أبوبكر، مصطفى محمود. (2005م). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أسماعيل، زكي محمد. (1982م). الأنثروبولوجيا والفكر الإسلامي. جده: عكاظ للنشر والتوزيع.
- البريدي، عبد الله. (2008م). دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية بالتطبيق على الكليات التقنية في السعودية. المجلة العلمية للإدارة، مج (1)، ع (2)، ص 7-21.
- حريم، حسين. (1997م). سلوك الأفراد والمنظمات. عمان: دار زهران.
- الحنيطي، ايمان محمد علي. (2000م). دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- الرخيمي، ممدوح جلال. (2001م). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جده. رسالة ماجستير غير منشورة، جده: جامعة الملك عبد العزيز.
- الزعبي، مروان. (2010م). الرضا الوظيفي. عمان: المسيرة للنشر والتوزيع.
- الزعبي، مروان. (2010م). تطوير الصورة العربية لمقياس وور وزملائه للرضا الوظيفي. عمان: مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- السندي، عبد الله راشد. (1424هـ). مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها. (الطبعة العاشرة). الرياض: مطابع الحميضي.
- الشلوي، حمد فرحان. (2006م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشوره. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد الخالق، أحمد. (1983م). الأبعاد السياسية للشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة.
- العوفي، محمد غالب. (2005م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشوره، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القحطاني، حسين سعيد. (1420هـ). أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء لموظفي جمارك مطار الملك عبد العزيز بجده. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- النعبي، أحمد مصطفى. (1998م). أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب: دراسة ميدانية على بعض الأجهزة التدريبية بالمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1992م). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. الإدارة العامة. ع (74)، ص 9-30.