

جامعة مولود معمري - تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الموضوع:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية في الوحدة التجارية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

ساسى فضيلة

من إعداد الطالبتين:

- محمودي مليسة

- محي الدين كميلية

السنة الجامعية: 2022/2021

كلمة الشكر

قبل كل شيء نحمد الله عزو جل ونشكره الذي أنعم علينا بنعمة العلم، وأثار طريقنا نحو سبل النور والمعرفة.

ومن باب الاعتراف بالجميل لا يسعنا إلا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لأستاذتنا المشرفة "ساسي فضيلة" على مجهوداتها ونصائحها العلمية القيّمة، وكذلك نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا ومدّ لنا يدّ العون من بعيد أو من قريب لإنجاز هذا العمل المتواضع وإتمام هذا البحث.

 شكرا

الإهداء

بعد توفيق من الله عزو جل وعون منه والحمد لله على ذلك اهدي هذا العمل الى:

امي المتوفية التي ربنتي وعلمتني التي لم يسعها الحظ لتكون معي حتى في اخر مطاف

دراستي وادعوا لها بالرحمة والمغفرة لروحها الطيبة، الى ابي اطال الله في عمره. والى افراد

العائلة، الذين كانوا معي دوما.

الى زملائي خاصة زميلتي وصديقتي كاميلية التي ساعدتني كثيرا في هذا العمل والى زملائي

في قسم النفس تخصص عالم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

مليسة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أعز ما أملك في هذه الدنيا والديا الكريمين أطال الله في
عمرهما،

وكل أفراد عائلتي كل باسمه إلى زميلاتي وصدقتي
محمودي مليسة، وإلى كل من مدنا بيد العون في إنجاز
هذا العمل المتواضع
وإلى جميع الأهل والأقارب.

كميلية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التحقق على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو. حيث تم استخدام المنهج الوصفي الذي هو الأنسب لهذه الدراسة للوصول إلى النتائج، أما عينة الدراسة فتكونت من (100) عامل من أصل (200) عامل بالمؤسسة. وقد تم تصميم استبيانين كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، الأول للتعرف على عناصر الثقافة التنظيمية والثاني للكشف عن الاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM واد عيسي تيزي وزو، وتمت معالجة البيانات الإحصائية المناسبة وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v23، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- * لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدي عمال المؤسسة الوطنية للكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو
 - * لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدي عمال المؤسسة الوطنية للكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو.
 - * لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدي عمال المؤسسة الوطنية للكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو.
 - * لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدي عمال المؤسسة الوطنية للكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو.
 - * لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدي عمال المؤسسة الوطنية للكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو.
- الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الاستقرار الوظيفي.

Résumé:

La présente étude visait à identifier la corrélation entre la culture organisationnelle et la stabilité de l'emploi parmi les travailleurs de la Société nationale électro-industrielle des ménages (ENIEM) à Oued Aissi Tizi Ouzou.

Lorsque l'approche descriptive la plus appropriée pour cette étude a été utilisée pour atteindre les résultats, alors que l'échantillon de l'étude était composé de (100) travailleurs sur (200) travailleurs de l'établissement. Deux questionnaires ont été conçus comme un moyen de recueillir les données nécessaires, le premier pour identifier les éléments de la culture organisationnelle et le second pour révéler la stabilité d'emploi des employés de l'entreprise industriel d'électricité domestiques ENIEM tizi ouzou , et les données statistiques appropriées ont été traitées à l'aide du programme du paquet statistique pour les sciences sociales spss v23, où l'étude a atteint les résultats suivants:

- Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la culture organisationnelle et la stabilité d'emploi des travailleurs de l'Institut national de l'électricité domestique (ENIEM) à Oued Aissi Tizi Ouzou.
- Il n'y a pas de corrélation statistiquement significative entre les valeurs organisationnelles et la stabilité de l'emploi des travailleurs de l'Institution nationale de l'électricité domestique, ENIEM à Oued Aissi Tizi Ouzou.
- Il n'y a pas de corrélation statistiquement significative entre les croyances organisationnelles et la stabilité de l'emploi chez les travailleurs de l'ENIEM à Oued Aissi Tizi Ouzou.
- Il n'existe pas de corrélation statistiquement significative entre les normes organisationnelles et la stabilité de l'emploi des travailleurs de l'Institution nationale pour l'électricité domestique (ENIEM) à Oued Aissi Tizi Ouzou.
- Il n'existe pas de corrélation statistiquement significative entre les attentes organisationnelles et la stabilité de l'emploi des travailleurs de l'Institution nationale domestique (ENIEM) à Oued Aissi Tizi Ouzou.

Mots-clés : culture organisationnelle, stabilité d'emploi.

فهرس

الصفحة	الموضوع
أ	كلمة شكر
ب	الإهداء
ث	الملخص باللغة العربية
ج	الملخص باللغة الفرنسية
ح	فهرس الموضوعات
ذ	فهرس الجداول
ر	فهرس الأشكال
ز	فهرس الملاحق
01	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة	
04	1. إشكالية الدراسة
08	2. فرضيات الدراسة
09	3. أهمية الدراسة
09	4. أسباب الدراسة
09	5. أهداف الدراسة
10	6. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة إجرائيا
12	7. الدراسات السابقة
16	8. التعقيب عن الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
20	تمهيد
21	1. نشأة وتطور الثقافة التنظيمية
22	2. مفهوم الثقافة التنظيمية
23	3. نظريات الثقافة التنظيمية

25	4. عناصر الثقافة التنظيمية
26	5. خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية
30	6. أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية
32	7. أبعاد ومستويات الثقافة التنظيمية
37	8. خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
40	9. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
40	10. الثقافة التنظيمية والقيم الاخلاقية
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي	
46	تمهيد
47	1. مفهوم الاستقرار الوظيفي
47	2. نظريات الاستقرار الوظيفي
50	3. أهمية الاستقرار الوظيفي
51	4. فوائد الاستقرار الوظيفي
52	5. محددات الاستقرار الوظيفي
53	6. مظاهر الاستقرار الوظيفي ومظاهر عدم الاستقرار الوظيفي
55	7. عوامل الاستقرار الوظيفي
56	8. الاستقرار الوظيفي للمؤسسة
57	9. بعض الإرشادات لتحقيق الاستقرار الوظيفي
59	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
*الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
62	تمهيد
63	1. الدراسة الاستطلاعية
64	2. المنهج المستخدم في الدراسة
64	3. مجالات الدراسة
65	4. مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها
69	5. أدوات جمع البيانات
75	6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

77	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	
79	1. عرض وتحليل نتائج الدراسة
83	2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
88	الاستنتاج العام
89	الاقتراحات
91	قائمة المراجع
*الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	خصائص الثقافة التنظيمية	28
2	فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمؤسسة	51
3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	66
4	توزيع أفراد العينة حسب فئة السن	67
5	توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي	67
6	توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية	68
7	توزيع الأفراد حسب سنوات الأقدمية في العمل	68
8	توزيع الأفراد حسب المنصب المهني	69
9	توزيع الأفراد حسب الصفة	69
10	درجة مقياس ليكارت للثقافة التنظيمية	71
11	درجة مقياس ليكارت للاستقرار الوظيفي	71
12	معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان وكل من درجة المحور والدرجة الكلية	72
13	قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان عناصر الثقافة التنظيمية	73
14	مدى الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية وبنود الاستبيان الاستقرار الوظيفي	74
15	قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الاستقرار الوظيفي	75
16	الاحصاءات الوصفية لأفراد عينة الدراسة حسب إجمالي محاور وأبعاد الاستبيان	80
17	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي	80
18	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي	81
19	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية والاستقرار الوظيفي	82
20	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الأعراف التنظيمية والاستقرار الوظيفي.	82
21	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية والاستقرار الوظيفي	83

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
39	كيفية المحافظة على الثقافة وترسيخها	1

فهرس الملاحق

رقم الشكل	عنوانه
1	استبيان الدراسة ملحق (1) خاص بالثقافة التنظيمية
2	استبيان الدراسة ملحق (2) خاص بالاستقرار الوظيفي
3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
4	قائمة الأساتذة المحكمين
5	نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

مقدمة

مقدمة:

إن عالم اليوم يشهد الكثير من التطورات والتغيرات في شتى المجالات، الأمر الذي يجعل منظمات الأعمال والمؤسسات الصناعية تعيش الكثير من التحديات وتواجه العديد من المخاطر والمعوقات، لذلك تسعى جاهدة لتحقيقها والعمل من أجل بلوغ أهدافها، والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجاتها.

تعتبر الثقافة ظاهرة إنسانية ما يجعل مجتمع ما ينفرد بخصائصه وسمياته الاجتماعية عن غيره من المجتمعات الأخرى، وبالتالي يضيف عليه خصوصية.

من هذا المنطلق تعتبر الثقافة التنظيمية العامل الأساسي الذي تركز عليه مختلف التنظيمات الصناعية في عملية التسيير وإدارة مواردها، وهذا من خلال قدرتها على تشكيل قيم ومبادئ الأفراد وتوجيه سلوكياتهم بالاعتماد على جملة من الممارسات والأساليب والعادات التي تحدد ثقافتها، فهي تعتمد عليها من أجل إرساء نظام قيمي يخدم التنظيم بما يتلاءم مع أهدافها هذا من جهة.

أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المؤسسة وتكسيبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإنقار ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توجود وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد الأداء الجيد الذي يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة.

ولأن الاستقرار الوظيفي يدعم أي مؤسسة ويجعلها أكثر تميزا عن المؤسسات الأخرى، فهو يلعب دور هام في بقاء المؤسسات وتطورها في ظل التحديات العالمية، كما أنه يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديد المستقبل، ولبلوغ الاستقرار الوظيفي وتحقيق مستواه كان لابد من الاعتماد على الثقافة التنظيمية الذي هو عملية ضرورية للمؤسسة.

وتم البحث في هذا الموضوع بتقسيم الدراسة إلى جانبين أساسيين أولها الجانب النظري والآخر

الجانب التطبيقي، فالأول يحمل عدة فصول وهي على الترتيب:

الفصل الأول: وهو مخصص لمدخل الدراسة والذي شمل على حل مشكلة الدراسة مع وضع فرضيات مبدئية لها مع شرح بسيط عن أسباب وأهداف الدراسة الحالية وأهميتها وتحديد المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة من الناحية الإجرائية، ذلك لتسهيل الدخول فيا لموضوع والتوسع فيه ختاماً بذكر مجموعة من

الدراسات المختلفة هذه التي تناولت متغير الدراسة الحالية في دراسات عربية وأجنبية، كما تطرقنا في الأخير إلى التعقيب على هذه الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى مفهوم كل الثقافة التنظيمية، ثم انتقلنا إلى نشأة وتطور الثقافة التنظيمية والنظريات المفسرة للثقافة التنظيمية ثم تطرقنا إلى عناصرها، وخصائصها، وأهميتها، أنواعها، وظائفها، أبعادها، مستوياتها، وخلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، والعوامل المحددة للثقافة التنظيمية، والقيم الأخلاقية.

الفصل الثالث: فقد تمحور الاستقرار الوظيفي حيث تضمن مفهوم الاستقرار الوظيفي وأهم النظريات المفسرة له ثم انتقلنا إلى أهميته، فوائده، محدداته، وعوامله، ثم تطرقنا إلى مظاهر الاستقرار الوظيفي، ومظاهر عدم الاستقرار الوظيفي، وبعض الإرشادات لتحقيق الاستقرار الوظيفي.

الفصل الرابع: تمحور حول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الذي استوفينا فيها عرض لنوع البحث والعينة وكيفية اختيارها مع تقديم ميدان بحثنا والأدوات المستعملة فيها مروراً بتحديد الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها سلفاً وعرض اجراءات تطبيق الدراسة الأساسية كما أشرنا في الأخير إلى التقنيات الإحصائية التي استندنا عليها في هذا الميدان التطبيقي.

الفصل الخامس: قمنا في هذا الفصل بعرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة الحالية وكذا تحليلها. ثم تطرقنا إلى مناقشة نتائج فرضيات هذه الدراسة وتفسيرها، ثم الخروج باستنتاج عام مع تقديم العديد من الاقتراحات المتعلقة بموضوع هذه الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- أسباب الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- تحديد مصطلحات الدراسة

7- الدراسات السابقة

8- التعقيب على الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسة مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك (قاسمي ناصر، 2011، ص120). وباعتبار أن الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، والمتمثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات، وهي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة كونها المصدر الحقيقي لتكوين و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتسعى إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت عليها ومن أجلها، والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، فموضوع الثقافة التنظيمية أحد المواضيع والمداخل التي أحدثت ثورة هائلة في علم الإدارة، ويمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة، ومؤسسيها، وسياسة وفلسفة الإدارة العليا، إضافة إلى التوظيف والدوافع والترقية والتي تعتبر من الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية (بن يمينة سعيد، 2015، ص140).

وكما أشارت دراسة (هان، 2007) تمثل هدف الدراسة في إظهار نقاط القوة والضعف لثقافة المنظمة، وتعرف وجود ثقافة المنظمة. فضلا عن إظهار السمات التي تحدد قوام ثقافة المنظمة وبين أن قوة المنظمة تعتمد أيضا على عدد العاملين والتشتت الجغرافي، وخلص الباحث أن هناك ثلاث آليات بالمنظمة تستخدم لسند نفقات المعاملات وهي السوق أولا، والبيروقراطية ثانيا، وهما تستخدمان في ظل الظروف الغامضة والمعقدة، وفي حال ازدياد الغموض والتعقيد، فالآلية الثالثة وهي الثقافة تصبح سائدة حيث يعمل الأعضاء في المنظمة على تقاسم مجموعة مشتركة من القيم والأهداف والمعتقدات.

وجاء أيضا في نفس السياق دراسة (D.Daniel, 1998) هدفت الدراسة إلى خلق نموذج للثقافة والفعالية مدعوم من 969 نموذجا لمنظمات أخرى كحالات عملية عن طريق اختيار أربع فرضيات وتحليلها، واعتمد الباحث عن الأخذ بالمعلومات من خلال الإدراك الحسي للمدرين التنفيذيين وذلك كمعلومات أولية لاستخدامها في الدراسة لاحقا والاعتماد على خمس حالات واقعية.

وبما أن الثقافة التنظيمية هي أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، فلقد حضت في الآونة الأخيرة اهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، وإدارة السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية وكذا اهتمام علم الاجتماع المنظمات، ونظرا لدورها المهم في مساعدة ودعم العمليات التطورية، في أي منظمة أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتماما بثقافة

المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل، لأنها تتضمن أبعاد هيكلية وسلوكية، فالمنظمات التي تمتلك ثقافة قوية تكيفية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة في تحقيق أهدافها. كما أشارت دراسة عبد الحكيم دهام خلف (2015) توصل إلى أن على وزارة التربية والتعليم الأردنية أن تستمر الثقافة التنظيمية من أجل رفع مستوى الأداء لدى العاملين، لما لهذا الموضوع من تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين وجعل جزء من تقييم أداء العاملين في الوزارة، بناء على مدى التزامهم بتطبيق مكونات الثقافة التنظيمية، والعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية في الوزارة من خلال عقد الدورات التدريبية للعاملين بهدف رفع الأداء الوظيفي.

كما ورد في دراسة سهام شكاوى (2007) توصلت الباحثة إلى أنه على المؤسسة أن تهتم بإدارة الثقافة التنظيمية وتغييرها بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق الانسجام بين المتغيرات الاستراتيجية في أهدافها ورسائلها، ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، والإدارة الناجحة للثقافة التنظيمية هي التي تجعل من التسيير المعتمد على القيم والمعتقدات التنظيمية أداة فعالة لتحقيق الريادة والتميز.

وهذا من خلال ما يعرف بالثقافة التنظيمية التي ألزمت المؤسسات في عصرنا الحالي النظر إليها بطريقة ايجابية وتخدم بها مصالحها وتحقق توازن اجتماعي داخلها، وتخلق بيئة حسنة تمتاز بالتعاون بين الأفراد وحسن العلاقات بينهم، وتقديرهم لبعضهم البعض واشعار العامل بأن سلوكه وقيمه لها دور أيضا في تنظيم المؤسسة والجماعة في العمل، وتعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقي اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادرها، تكوينها، وكيفية تشكيلها ونقلها، وتعليمها، وأسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى، وتؤكد الحالات والمواقف العلمية أن هناك فروق جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمة غير الناجحة، واعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع الخصائص إلى الالتزام، والعمل العادي والابتكار والتحديث والمشاركة في ابداء الرأي واتخاذ القرارات، والعمل، للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة لتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات العمل والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة (خياطة علاء الدين، 2018، ص3).

تعد دراسة منصور السعود عام (2003) التي حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الغدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية في كل من إمارتي الرياض و مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية في الإمارات تتأثر بالأسلوب القيادي وتؤثر فيه خصوصا سلوك القادة والذي يعد مؤثرا جدا في بناء الثقافة التنظيمية.

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقا لطبيعة وقوة ثقافتها التنظيمية، ولذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية ينعكس سلبا على أنشطتها، فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى تدني مستوى إنتاجيتها و عدم الرضا بالنسبة لعمالها، وعلى العكس من ذلك فإن الثقافة التنظيمية القوية الإيجابية تعمل على مبدأ اندماج الفرد و تلاؤم قيمة واتجاهاته مع ثقافتها التنظيمية، مما تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والتعاون والإبداع والابتكار، وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات وجماعية العمل، مما يدفع بهم الى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، لأن تحقيق أهدافها ترتبط بمبدأ تحقيق أهداف ورغبات الفرد، وذلك بتحفيزه على العمل وتنمية قدراته ودافعيته، وبناء جو تنظيمي إيجابي يهتم بالموارد البشري كأساس لإنجاحها، أو فشلها حيث يعد العنصر الأكثر أهمية والأكثر محورية، ولا يمكن فصله عن الثقافة التي يتواجد فيها، وهنا تبرز قوة ودور الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمة في تحسين الأداء والخدمة وتحقيق قدرة تنافسية. وأشارت دراسة حمد بن فرحان الشلوي عام (2005) التي حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكري، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية العسكريين والمدنيين.

والاستقرار الوظيفي من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة التي تساهم في المحافظة على توازن المؤسسات من جهة، والموظف من جهة أخرى فشعور هذا الأخير بالارتياح في مكان عمله واشباعه لحاجاته سواء كانت مادية أو معنوية تحفزه على المشاركة الفعالة في المؤسسة، وزيادة انتمائه واستقراره فيها حيث أكدت دراسة صالح بن نوار مثلا: 78.26% من الموظفين يؤكدون أن الأجور والمكافآت التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار الموظف في عمله واطمئنانه على مستقبله الوظيفي في المؤسسة (بن نوار، 1995، ص27).

فالاستقرار الوظيفي مرتبط بالإشاعات التي يحصل عليها الموظف من الوظيفة التي يشغلها، والتي من شأنها أن تعمل على اندماج واستقرار الموظف في مكان عمله، وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر ويزداد بالتالي تمسكه بها ما يرفع من مستوى أدائه ويشجعه على المبادرة والابتكار وهذا النوع من التسيير نجده في مؤسسات القطاع الخاص فهي تشجع التعامل بنظام الحوافز عكس مؤسسات القطاع العمومي الذي يعيبه غياب المحفزات فهو لا يفرق بين عامل منتج أو غير منتج في حين قد تمنح في حال استطاع أن يرفع من دخل المؤسسة، لهذا دراسة محمد الصمادي (2009) التي توصلت إلى تمتع موظفو مؤسسة الموانئ بالاستقرار والرضا في عملهم بهدف معرفة مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي.

يعد الاستقرار الوظيفي عن مدى رضا الموظفين عن ظروف عملهم ما يشعرونهم بالراحة والامن والتحرر من خوف المستقبل، بالإضافة إلى مدى تطابق أهداف المنظمة، وزيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل داخله.

ومن خلال هذا تمثل الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بأنه إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله، والعمل على تحرره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتقديره سليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو للقلق، لذلك يجب أن ينهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته (بن منصور رفيقة، 2014، ص 11).

فالثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي أحد أهم المتغيرات التي تعطي للتنظيم هويته المحددة، بحيث أنها موحدة بين العاملين داخل المؤسسة لتكيف الجهود المبذولة من طرف جميع عناصر هذه المؤسسة، لتحقيق الاستقرار الوظيفي المرتبط بالعامل خصوصا، والمؤسسة على الوجه العام، بحيث تعتبر الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية لتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة بحيث أن التقاليد والعادات المشتركة بين أفراد المؤسسة ستؤدي إلى التماسك والتلاحم بين العمال، وهذا ما يسمح بتكريس الاستقرار وحرص العمال على تقدم مؤسساتهم، والوصول إلى الثقافة السليمة. كما ينجم عنه الاستقرار الوظيفي، وبالتالي ظهور آثار إيجابية على العامل، أما غيابها سيؤدي إلى آثار سلبية تضر العامل والمؤسسة ككل.

وكلما كانت الثقافة التنظيمية سليمة وقوية وتكيفية كلما ارتفع مستوى الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة ولدى العمال، وبالتالي فهناك علاقة طردية بين الطرفين، الأول هو الثقافة التنظيمية والثاني

الاستقرار الوظيفي حيث الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك العمال إيجابيا وتجعله منسجمين في حالة إذا ما كانت سليمة.

إذن انطلاقا من الطرح السابق يظهر بأن الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي من بين المتغيرات التنظيمية المهمة داخل المؤسسات لمساهمتها في تحقيق أهداف هذه الأخيرة من جهة، وأهداف الموظف من جهة أخرى، من هذا المنطلق يمكن بلورة تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو؟
أسئلة فرعية:

_ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو؟

_ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو؟

_ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو؟

_ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو؟

2- فرضيات الدراسة:

1-2 الفرضية العامة:

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو.

2-2 الفرضيات الجزئية:

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو.

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو.

_ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأعراف التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للكهربو منزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو.

_ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوقعات التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للكهربو منزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو.

3- أهمية الدراسة:

_ يعتبر موضوع ثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال ودراسة السلوك.

_ الأهمية العلمية في زيادة المعارف والمعلومات حول الثقافة التنظيمية ودورها في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

_ أن الموضوع يعتبر من الموضوعات الجديدة على الأقل بالنسبة لواقعنا لتزداد أهمية إذا ما تم تناوله في إطار استراتيجي.

4- أسباب الدراسة:

لا شك أن اختيار الباحث لمشكلة ما اعتبارات وأسباب ذاتية وموضوعية، فتكون هذه الأخيرة بمثابة وافع محفز على اختيارنا لهذا الموضوع جاءت نتيجة للأسباب التالية:

4-1 الأسباب الذاتية:

_ رغبتنا الشخصية في معالجة هذا الموضوع وذلك لكونه جديد نسبي في ميدان العلوم الاجتماعية.

_ كون الموضوع يصب في مجال تخصصنا.

_ إثراء رصيدنا المعرفي في هذا المجال.

4-2 الأسباب الموضوعية:

_ امكانية اجراء الدراسة ميدانيا.

_ جدة وحادثة الموضوع.

_ محاولة إبراز دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

5- أهداف الدراسة:

_ التعرف على دور الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الحفاظ على ممتلكاتها.

_ اختبار صحة الفرضيات المتبناة.

- _ تطبيقاً ما تعلمناه نظرياً واكتساب خبرة تمهد طريق الاندماج في عالم الشغل.
- _ معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
- _ إبراز العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.
- _ التعرف على أهم الأبعاد والمؤشرات المكونة لكل من الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

6- تحديد مفاهيم الاجرائية:

6-1- الثقافة التنظيمية:

لتعريف الثقافة التنظيمية يستلزم علينا تجزئة العبارة إلى كلمتين هما " الثقافة " و " التنظيم " :

-الثقافة:

اصطلاحاً: ويعرفها إدوار تايلور أن " الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاقيات والقانون والعادات وغير ذلك من القدرات والسلوك الشائع والاستخدام الذي يكتسبه الإنسان كعضو في المجتمع (E.N, Taylor, 1871, p1).

إجرائياً: هي مجموعة القيم والرموز والمعتقدات والاعتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيته.

- التنظيم:

اصطلاحاً: عرف سايمون التنظيم بأنه أنماط سياسية وسلوكية تستخدم من أجل تحقيق العقل الإنساني، حيث أن التنظيم عملية إدارية تعمل على الاهتمام في العديد من الأنشطة والمهام التي يجب تحقيقها في الوظائف، كما أنه يقوم على تحديد الصلاحيات والسلطات والتنسيق ما بين الأقسام والأنشطة لتحقيق الأهداف بكفاءة تامة (www.New.edu.com, 28/03/2020).

إجرائياً: التنظيم هو تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعها الشخص لنفسه، وتقسيمها حتى يسهل تنفيذها في الوقت اللازم.

- الثقافة التنظيمية:

اصطلاحاً: مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة (سارلز وجاريت جونز، 2001، ص650).

ويمكن تعريفه بأنها مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل

وسلوكيات الأفراد (أبو قحف عبد السلام، 2002، ص243).

إجرائيا: تعد الثقافة التنظيمية كل المسارات التي تشمل العادات والتقاليد والقيم والأعراف والقواعد القائمة داخل المجتمع ويشتركون فيها أعضائها.

7-2- الاستقرار الوظيفي:

- الاستقرار:

اصطلاحا: هو وضعية للشخص الثابت والمحافظ على توازنه والذي يحتفظ بنظام ديناميكي، ويخطط لهذا الاستقرار يبتعد فيه عن الإضراب، فهو حالة الذي يكون في وضعية ثابتة ولا يخاطر باستقراره اتجاه أي خطوة مشكوك فيها (Le grand Larousse illusté , 2005).

إجرائيا: الاستقرار هو الذي يفترض الثبات في وضعية معينة وأن صاحبها لا يفكر بالمخاطرة والتغيير.

- الوظيفة:

اصطلاحا: يعد مفهوم الوظيفة من المفاهيم التي يجدر بنا توضيحه في دراستنا هذه، فكثيرا ما نلاحظ خطأ كبيرا بين مفهوم الوظيفة، المهنة، المركز والمنصب.

يحتل مفهوم الوظيفة مكانا كبيرا في علم الاجتماع المعاصر حيث استخدم أولا من طرف الأنثروبولوجيين أثر مالفينوفيسكي من أجل تحليل المجتمعات ثم عمم فيه بعد بواسطة "ميرتون" (موريس ودوفرجه، 2001، ص198). حيث يقول "ميرتون" أن كلمة وظيفة استخدمت بخمسة معاني على الأقل، مما أدى إلى إساءة استعمالها في علم الاجتماع.

إجرائيا: الوظيفة هي مجموع ما يكلف بها العامل من مهام وأعمال في إطار مسؤولياته داخل التنظيم.

- الاستقرار الوظيفي:

اصطلاحا: محمد علي محمد يعرفه على أنه ثبات العامل في عمله، وعدم تنقله لأي تنظيم آخر إذا كان هذا التنظيم بشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متضاربة لتحقيق التكامل والاستقرار (عليش، دون سنة، ص35).

عبد الوهاب عبد الواسع: الاستقرار هو اشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، ما دامت الاجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان انتاجه لا يدعو للقلق (عبد الواسع أحمد، 1973، ص8).

ونجد علماء الفيزيولوجيا في تعريفهم للاستقرار الوظيفي أنه حالة التوازن الداخلي بين عدد كبير من المتغيرات المتوقعة بعضها على بعض في استجابة الكائن للمجهود الخارجي، هذا التوازن يبين العوامل الفعالة الداخلية والخارجية والتي بدونها لا يمكن الاستقرار في العمل (مايو، ترجمة إدريس، 1966، ص12).
إجرائيا: هو بقاء الموظف في مكان عمله، وشعوره بحالة من التوازن سواء كان نفسي أو اجتماعي، أو فيزيولوجي، وتحقيقي هذا التوازن بعمل على تمسك الموظف بالمؤسسة لمدة طويلة دون انتقاله إلى مؤسسة أخرى.

7- الدراسات السابقة:

7-1 الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

• الدراسات باللغة العربية:

- دراسة عاشوري إبتسام (2015):

جرت الدراسة في جامعة محمد خيضر بعنوان " الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية " هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة وكذلك تقديم بعض التوصيات و المقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، أما بالنسبة للنتائج النظرية فتعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، حيث أن الثقافة التنظيمية تسهل الالتزام الجماعي، فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا، وكذلك الثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة، ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا عدة نتائج وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة.

- دراسة بوبكر منصور (2007) :

اجريت الدراسة في جامعة منتوري بقسنطينة بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية " وهدفت الدراسة إلى معرفة علاقة بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك، وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية، أو غير واعية من جهة أخرى، وكذا دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الغدارة العمومية الجزائرية، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، ووجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

- دراسة إلياس مسالم (2006):

جرت الدراسة في جامعة محمد بوضياف بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " وهدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء، وكذلك التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين وكذلك المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى تأثير ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعة العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين. كذلك يتبين أن المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء إلى أنها لم تنتهج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين والتقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي بالعاملين من شأنه التأثير على الأداء وتحقيق أداء منخفض وهذا ما قد يتجلى من خلال النتائج تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين خاصة وأن معظمهم يملكون خبرة تتجاوز 15 سنة مما قد يحرم المؤسسة الاستفادة من هذه الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها أفرادها في تحقيق أداء متميز يمكنها من تحقيق من تحقيق مركز تنافسي قوي، أي تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والابداع على أداء العاملين، وكذلك تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.

الدراسات باللغة الأجنبية:

_ دراسة Jean Philippe cheralierbonin (2013) :

جريت هذه الدراسة في قسم الشرطة في مدينة مونتريال تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الإرهاق الوظيفي، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى بعض عوامل العمل مثل الإشراف التعسفي واتخاذ القرار، واستخدام المهارات والسلطة، صنع القرار، المطالب النفسية والدعم الاجتماعي وكذلك التطرق إلى جدول العمل على الإرهاق وأبعاده الثلاثة تشل منهج الدراسة مكثفة في الماضي تعتمد الدراسة على نموذج المعروف ومستخدم بانتظام يقيس تأثير عوامل العمل هذه على الصحة النفسية يشار إلى هذا النموذج " Karsek " التحكم في الطلب شملت عينة الدراسة " 384 " من ضابط الشرطة وتم جمع البيانات في عامي 2008 و 2009 ، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإشراف التعسفي والمتطلبات النفسية وأنواع معينة من الثقافة تزيد من مستوى الإرهاق والمتغيرات الأخرى مثل خط عرض القرار وأنواع معينة أخرى من الثقافة التنظيمية تقلل من مستوى الإرهاق.

- دراسة Low. Sp and Koh. Ty (2008):

جرت هذه الدراسة في مؤسسات البناء سنغافورة بعنوان الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات البناء في سنغافورة في شكل مقال نشر مجلة construction management and economics عام 2008، عملت هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين التوجه الثقافي وتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات البناء السنغافورية واعتمدت في ذلك على الاستمارة كأداة رئيسية تضمن إطار القيم التنافسية (CVF) لتقييم الثقافة التنظيمية والمستمد من نموذج Quinn and Cameron وثمانية عناصر لإدارة الجودة الشاملة ووزعت على " 145 " مقابلة محلية وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة شاملة قوية يسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها على مستوى العناصر المتعلقة بالإدارة العليا، العمليات الزبائن و إدارة الموردين بينما الشركات التي تسودها ثقافة القبليّة فإنه يتم بتنفيذ عنصر إدارة العمليات فيها فعالية، بينما الشركات التي تسودها الثقافة المرمية والثقافة الشاملة الضعيفة فليها تنفيذ متواضع لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة وشددت الدراسة على أهمية تحقيق التوازن بين القيم الثقافية في الثقافات الأربعة مع التوصية على تغيير الثقافة شرط أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

7-2 الدراسات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي:

الدراسات باللغة العربية:

- دراسة " بن منصور رفيقة " (2014):

جريت الدراسة بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف، تحت عنوان " الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين "، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص، وتقصى العوامل التنظيمية المادية الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هذين المتغيرين، والتأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة، وتشخيص أهم الصعوبات التي تقف عائقاً أما العمال وأرباب العمل في تحقيق الأهداف الموجودة. بحيث اعتمدت الباحثة في دراستها على عينة طبقية عشوائية مكونة من 53 عاملاً بالمؤسسة محل الدراسة، بحيث توصلت إلى النتائج التالية:

- أن الترقية في المؤسسة تتم بصورة غير موضوعية مما يؤثر على رضا العمال ولا يشعرون بالأمان الوظيفي ويفقدون الثقة بالمؤسسة لعدم وضوح مساهم الوظيفي بنسبة 71.68% من المبحوثين.
- عدم رضا أغلبية العمال عن طريقة الاستفاداة من الترقية بنسبة 16.79% من المبحوثين.
- الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لعمالها بنسبة 96.21% من المبحوثين.
- الالتزام بقوانين المؤسسة وهو مجسد بنسبة 100% وهو دليل على الانضباط الذاتي لعمالها.
- الظروف الفيزيائية الملائمة تساهم في الحد من التغيب بنسبة 62.26% من المبحوثين.
- وسائل الأمن الصناعي يؤكد بأن نسبة 67.92% أنها تستخدم الوسائل والملابس الوقائية.

_ دراسة " علي الضلاعين " و " نجم الغزاوي " (2010) :

جريت الدراسة بالشركات الصناعية في الأردن تحت عنوان " العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي "، هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية، بحيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب التحليل الإحصائي لاختيار الفرضيات، كما استخدمتا الاستمارة لجمع البيانات من مفردات الدراسة. التي بلغ عددها 204 من أصل 3000 عامل، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج منها:

- _ هناك تباين في نتائج كل دراسة، حيث اتفقت في عدم وجود الاستقرار المهني لدى العمال، أي أنها تباينت في العوامل التي أدت بها ذلك.

_ ضعف الأجر المتحصل عليه وعدم تلاؤمه مع العمل الذي يقوم به.

_ عدم تناسب ساعات العمل بين العمال.

- دراسة أبو حوزة (2010):

جريت الدراسة بمؤسسة الأجهزة الحكومية في السعودية، تحت عنوان "توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي من جهة نظر العاملين" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الاستقرار النفسي المادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي من جهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية، ولتحقيق أهدافها تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (742) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبيان، لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

_ أن تصورات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان لأبعاد الاستقرار النفسي، وأن تصوراتهم لأبعاد الاستقرار النفسي، وأن تصوراتهم لأبعاد الاستقرار المادي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم لمستوى الدوران الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة.

_ وجود أثر لأبعاد الاستقرار النفسي في الدوران الوظيفي، وأن أبعاد الاستقرار النفسي تفسر ما مقداره 49.6% من التباين في الدوران الوظيفي.

- دراسة زياد محمد، علي الصمادي، وفارس محمد الرواشدة (2009):

جريت الدراسة بالمؤسسة الموانئ في الأردن، بعنوان "محددات الرضا والاستقرار الوظيفي" هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لعينة بلغت 280 عاملاً من عمال مؤسسة الموانئ تم اختيار هذه العينة بطريقة طبقية، بحيث اعتمدت على النهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وتأتي أهمية الدراسة لمؤسسة الموانئ لعمالها من دور كبير في تطوير الاقتصاد الأردني، وقد تبين أن هناك علاقة، ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين بيئة العمل والرئيس المباشر واستخدام الموظف لمهاراته ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي فقد كانت سلبية، لذا أوصلت الدراسة بضرورة توفير الحوافز للموظفين وتحسين بيئة العمل وعلاقة العمال مع الإدارة العليا، بحيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

_ يتم موظفو مؤسسة الموانئ بالاستقرار والرضا الوظيفي في عملهم.

_ هناك علاقة قوية بين بيئة العمل والرضا والاستقرار الوظيفي.

8- التعقيب عن الدراسات السابقة:

يتضح من خلال لاستعراض الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع الثقافة التنظيمي وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي، أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت القطاعات التي تناولتها واختلاف البيئات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها والمنهجيات التي اتبعتها ومنها نستخلص:

_ جمع الدراسات التي تطرقنا إليها في بحثنا هذا سعت إلى التعريف بالثقافة التنظيمية والعوامل التي تساعد على ظهورها داخل المنظمات.

_ كما أنها قامت بإبراز دور تطبيق برامج جودة الحياة المهنية وتعزيز ولائهم لمنظماتهم.

_ التعرف على منهجيات الدراسات السابقة ووضع منهجية متميزة للدراسة الحالية.

_ وكانت أيضا هذه الدراسات السابقة بمثابة منطلق وسند لنا لبحثنا.

_ استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي كمنهج ملائم للمواضيع المتطرفة اليها.

_ أن الإسهام الذي يمكن أن تساهم به هذه الدراسة هي تقديمها المعلومات الدقيقة، فيها يخص الثقافة التنظيمية في المؤسسات وسوف تتعمق في هذا الطرح بشكل الذي يوضح حقيقة الثقافة التنظيمية في المؤسسات وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الدراسة الحالية تتميز في أن موضوعها جديدا ومهما ومفيدا للمجتمع عامة والعمال خاصة حيث أنه ضم عينة العمال الذين لم يتم تناوله من جانب الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي على حد علمنا، كما كان لهدف هذه الدراسة الذي يتميز بالكشف عن عناصر المؤدية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى العمال، وقد لاحظنا عدم تناول متغيرات الدراسة الحالية إلا قليلا، فكانت الدراسة بمثابة أول دراسة مهمة ومفيدة تربط بين متغيرات الدراسة على حد علمنا، لذا نرجو أن تكون هذه الدراسة مكملة للدراسات العربية والمحلية والجهود التي بذلت في موضوع عناصر الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي وأن تقدم معرفة جديدة مضافة إلى ميدان علم النفس بشكل خاص.

الجانب النظري

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

- 1 - نشأة وتطور الثقافة التنظيمية.
- 2 - مفهوم الثقافة التنظيمية.
- 3 - نظريات الثقافة التنظيمية.
- 4 - عناصر الثقافة التنظيمية.
- 5 - خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية
- 6 - أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية.
- 7- أبعاد ومستويات الثقافة التنظيمية.
- 8 - خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.
- 9 - العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.
- 10- الثقافة التنظيمية والقيم الأخلاقية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات باعتبارها احد العوامل الأساسية المحددة وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي يتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة، من شأنها التأثير على كفاءة المنظمات وتحقيق أهدافها فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع، والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

1- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية:

ويعود مصطلح ثقافة المنظمة للمؤسسة لسنوات الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا حيث ظهرت أعمال الباحث (التونجاك 1952) والذي اقترح فيها تعريف لثقافة المؤسسة، "باعتبارها تمثل نمط للتفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها" والحقيقة أن وجود كيان اجتماعي داخل المنظمة كان يعود إلى سنوات قبل هذا التاريخ ولعل أبحاث "التونمايو وبرنارد" في الثلاثينات من القرن العشرين أكبر دليل عن ذلك.

ويؤكد تحدث مايو (1933) في منظور العلاقات الإنسانية عن مصطلح النظام الاجتماعي غير العقلاني كتغير عن العلاقات والروابط التي تسود بين الأفراد أثناء العمل، وبهذا فان كل ثقافة تنظيمية تنمو وتتطور بدافع عدد من الميكانيزمات الاجتماعية التي تضم مختلف الخصوصيات الشخصية والاجتماعية لكل عضوا وبالتالي تنشأ وتأسس الثقافة التنظيمية انطلاقا من ثلاث سيرورات.

1-1- السيرورة السوسيو حركية:

إن لكل وظيفة معينة لجماعة ما، إلا وتوجد لها مجموعة من العمليات الاجتماعية والتفاعلية التي ترتبط مباشرة بتلك الوظيفة ومرغم في بعض الأحيان الأفراد على التخلي ولو جزئيا عن جانب من عاداتهم وذلك في إطار التزامهم بالمساهمة في مراحل تلك الوضعية ويتوجب عليهم إيجاد وسيلة للعيش و العمل جماعيا، وبالخصوص التوصل إلى حل المشاكل المتعلقة بتوزيع السلطة وعلى تباين الأدوار وإشكال العلاقات ودرجة الانفتاح وتقبل التغير وشروط بقاء نمو الجماعة، وكذلك اندماج الأعضاء الجدد ومن بين السيرورات الاجتماعية والحركية التي تشجع التجانس داخل الجماعة نذكر. النزاعات مع المحيط الخارجي، الصراع الداخلي، والأزمات الخارجية التي تطرح مسألة بقاء واستمرار الجماعة... الخ

2-1- الزعامة أو القيادة:

إذا كانت الثقافة التنظيمية تعتبر كنتاج وتشيد جماعي لبعض الفاعلين ودورا كامنا أكثر أهمية من البعض الآخر، إذ يمتلك المؤسسون والزعماء وسائل ثرية ذات امتيازات عدة لتكوين ثقافة منظمة كونهم الفئة المهنية المعينة باتخاذ القرارات أو بالأحرى تعود إليها في معظم الحالات الكلمة الأخيرة، بالإضافة إلى أنهم يشكلون موضع اهتمام الموظفين ومصدرا لامثالهم وذلك انطلاقا من سلوكياتهم وتصرفاتهم التي

يستخلصها العامل في رموز ومعاني فيصنفها في قواعد و نماذج يتأثر بها من هنا تظهر أهمية سلوك القائد أو المسير داخل التنظيم وحيث يلعب دور الموجه للثقافة التنظيمية.

1-3- قدرة التعلم:

خلال السيرورة التطورية للثقافة التطورية لا يكتفي العامل بتبنيها فحسب بل يعمل باستمرار على استغلال هامش الحرية في تغيير بعض جوانبها، إذ تسمح الثقافة التنظيمية بإثراء التمهين التقني الذي يولد ما يعرف بالثقافة المهنية وفي هذا المنظور يمكننا القول بان التعلم المهني والتنظيمي يندرج بطريقة مباشرة ضمن الوظائف والأهداف الأساسية التي تصبوا نحوها الثقافة التنظيمية (تيطراوي، 2012، ص330)

2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرف ملحم الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني، والرموز، والقيم والمعتقدات والأعراف، والفلسفة، والتوقعات التنظيمية، والتي تشكل خاصة التنظيم بحيث تخلق فيها مشترك بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم (ملحم احمد عارف، 2001، ص 18).

ويعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم حديثة العهد نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال ولا توجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم، وعليه فالمفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تعددت و تنوعت حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، فقد عرف على أنها: " مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، وهي غير مرتبة وغير مكتوبة لكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها(ثروت مشهور، 2010، ص 99).

أما **thèvent** فقد الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل (Samuel mercier ,1997 ,p 24)

ركز **thèvent** في تعريفه للثقافة التنظيمية على أنها ذلك العنصر الذي يميز المنظمة من غيرها من المنظمات.

3- نظريات الثقافة التنظيمية:

تتسم نظريات الثقافة التنظيمية بالقلّة ومن هذا المنطلق فقد ركزنا على جملة من النظريات التي فسرت ثقافة الأفراد والجماعة داخل التنظيم، والتي من أبرزها ما يلي:

3-1- نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية (زايد سنية، كشرود فاطمة الزهراء، 2020، ص28).

وتشير هذه النظرية إلى كون أن القيم السائدة في المنظمة هي انعكاس لطبيعة ونوع الممارسات العملية التي تخضع لها التنظيم، وأنها محدودة بحدود هذه الممارسات، وتتضح درجة قوة وضعف هذه القيم حسب مدى أهميتها واستخدامها والتمسك بها، وكلما كانت القيم قوية كلما سيطرت على سلوك وتفاعلات الأفراد وتضمن رسوخها وانتقالها بين الأجيال، في حين أن القيم الضعيفة أقل تأثيراً عليهم وهم من يتحكمون بها، وبالتالي فهي ليست دائماً ما تأخذ المنحنى الإيجابي في مضمونها.

ومنه تتضح أن ثقافة المنظمة ذات مبدأ تكاملي تحدد توجهات روح الجماعة العاملة فيما بينها تمثل لهم الواقع الذي يجب أن يكون من منظورهم وتبنى هذه القيم نتيجة ثقافة أولية قائمة على معتقدات وقواعد واحدة وتتأول هذه الثقافة نتيجة ممارستها وإضفاء قيم تخدمها وفق مايسمح به دون إلحاق خلل بالقيم الأصلية.

3-2- نظرية روح الثقافة:

تتطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تنظر على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهو ما يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستقرار والتطور (زايدي سنية، كشرود فاطمة الزهراء، 2020، ص 28).

3-3- نظرية التفاعل التنظيمي: (ياجي عبد المالك، 2017، ص 304).

انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها: أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة... الخ) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات). إذ تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية.

وتعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية التي تؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون تصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، بحيث يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص للثقافة التنظيمية:

. عدم وجود فواصل بين الثقافة التنظيمية.

. يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

. العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

(صالح بن سعد المربع، 2012، ص ص 94 - 95).

3-4- نظرية سجية الثقافة: (بنسليم حسين، سويسى أحمد، 2017، ص 162).

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

أن هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات في شخصيات الأفراد، فالثقافة التنظيمية لا يمكن أن تكون معزولة عن المستويين الداخلي والخارجي اللذان تتفاعل معهما بشكل دائم، فهي بمثابة المحدد لها هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة بالإضافة إلى إعطاء هوية للمنظمة والهوية القوية للمنظمة تفضل أن يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك والترابط بين الأفراد في مختلف المستويات.

ويرى "لينتون" أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية يرتبطان بمجموعة من العوامل تتعلق ب:

_ البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.

_ البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي " العادات والتقاليد والخبرات" المعرفة والقيم، وعلى هذا الأساس يعتبر سلوك الأفراد التنظيمي انعكاس للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات ، فمن طريق الموروث الثقافي يتشكل إدراكا خاصا حول حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، الأمن، المنافسة والجودة.

_ الأشياء ذات القيمة أو المهنية ومعايير السلوك (العبد عماد، بوعشة نور الدين، دون سنة، ص 452).

4 - عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي متمثلة فيما يلي:

4-1- القيم التنظيمية: هي تلك القيم المتواجدة في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بينها المساواة بين العاملين والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وغيرها.

4-2- المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، مثل أهمية المشاركة في صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي، واثّر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.

4-3- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزمون بها في المنظمة على اعتبارها أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة.

4-4- التوقعات التنظيمية: وهي عبارة عن تعاهد سيكولوجي غير مكتوب، ففي التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة أو المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين أو العكس أو توقعات الزملاء من الزملاء الآخرين، متمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل، وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية(حنين أسماء وآخرون، 2018، ص 48-49).

5- خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية:

5-1- خصائص الثقافة التنظيمية:

يظهر أن هناك اتفاقا عاما بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وان هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية، وتقتصر بعض البحوث أن هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية:

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على داخل المنظمة.

- التوجيه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول فرق الأفراد.

- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهوله وودية التعامل معهم.

- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

ويرى البعض أن الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وذلك بتشكيل مدارك ومعارف الأعضاء للمعاني والحقائق، وإمدادهم بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية، والتعرف على شخصية الذين ينتمون للمنظمة والذين لا ينتمون إليها ويرون آخرون أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية أو الجهة الآمنة من ناحية أخرى والثقافة التنظيمية عدة خصائص من أبرزها ما يلي:

• **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدة من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع، أو المنظمة أو ثقافة المديرين و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

_ **الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من القيم والأخلاق، والمعتقدات والأفكار.

_ **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة.

_ **الجانب المادي:** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

• **الثقافة نظام متكامل:** تتصف بالاتصال والاستمرار فيعمل على جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق وتفاعل هذه المكونات ما قد يؤدي أي مسؤول إلى تعلم طرق صنع القرار عبر الأجيال (الخبرات) التي كان لها وقع على عملية اتخاذ قرارات هامة تبقى في ذاكرة الأفراد.

• **تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين المسلمات أو البديهيات:** وهي ما يعتقده الأفراد غير قابل للنقاش تنشأ عن القيم والمعتقدات المتداولة داخل المنظمة وتتكون من خلال:

_ يواجه الأفراد العاملون مشكلة ما، ويجدون الحل على اعتبار انه الأمثل.

_ يثبت هذا الحل فعاليته مما يؤدي إلى التنبيه في كل مرة يواجه فيها الأفراد أوضاع مشابهة يصبح نوعا من المسلمات . يثبت هذا الحل فعاليته مما يؤدي إلى التنبيه في كل مرة يواجه فيها الأفراد أوضاع مشابهة يصبح نوعا من المسلمات . يثبت هذا الحل فعاليته مما يؤدي إلى التنبيه في كل مرة يواجه فيها الأفراد أوضاع مشابهة يصبح نوعا من المسلمات فالقيم والمعايير والمسلمات تمثل مرجعية وخلفية قوية في أوضاع تحتاج إلى التحقيق.

_ تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

•الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتعقد ملامح قديمة. وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة مهمة لتحقيق العدالة التنظيمية السائدة داخل المنظمة من خلال:

_ تحقيق الاستقرار للمنظمة كنظام اجتماعي.

_ ارتفاع ولاء العاملين لكيان من مجرد النفس أو الذات.

_ تستخدم كأساس مرجعي من جانب العاملين لفهم أغراض وأهداف المنظمة وهي في نفس الوقت دليل للسلوك التنظيمي المقبول.

والجدول التالي يلخص أهم خصائص الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (1): يمثل خصائص الثقافة التنظيمية

خصائص حسب التسلسل	سلوك المنظمة . سلوك الفرد والجماعة	السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات	Weich.k.E : signifiante corporate of culture	كتب أخرى
1	الإبداع والمخاطرة	الالتزام بالسلوك المنتظم	كلية	إنسانية
2	الانتباه للتفاصيل	المعايير	لها محدد تاريخي	الاكتساب والتعلم
3	الانتباه نحو النتائج	القيم المتحكمة	ذات بناء اجتماعي	الاستمرارية
4	التوجه نحو الناس	الفلسفة	لها صلة بالمفاهيم البشرية	التراكمية
5	التوجه نحو الفريق	القواعد	عاطفية	الانتقائية
6	العدوانية	المناخ التنظيمي	من الصعب تغييرها	القابلية للانتشار
7	الثبات	/	/	الثقافة
8	/	/	/	التكاملية

المصدر: (فاطمة دريدي، 2018، ص. ص 119 - 122)

5 - 2 - أهمية الثقافة التنظيمية:

_ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها كذلك فان أي اعتداء على احد بنود الثقافة، أو العمل يعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فان للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من بهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

_ تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي يحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

_ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد أو الجماعات فمن المعروف أن الفرد عند ما يواجه موقفا معينا او مشكلة معينة فانه يتصرف وفقا لثقافته التي تنتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (السكرانة، 2009، ص359).

_ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، الابتكار والتميز، الزيادة والتغلب على المنافسين.

_ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا ومؤيدا و مساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرضون بقيمتها و أحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

_ الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجا إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

_ تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالقني في العمل وخدمة الآخرين ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة الالتزام الحرفي بالرسميات.

_ تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهيوي المبدعين وتكافئ التطوير، والتميز ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .

_ تعتب الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة اقدر على التغيير واحرص على الإفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير (بزغش، 2008، ص28).

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما تجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمعني قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة فالثقافة توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة (الرحيمي، 2000، ص56).

6- أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية:

6-1- أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، حيث ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة في حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة. فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أو من غالبية أعضاء المنظمة حيث تعمل على توجيههم بقوة اتجاه تحقيق خطط المنظمة وأهدافها، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة (المركسي جمال الدين، 2002، ص361).

ويمكن إبراز ذلك في الأنواع التالية:

•الثقافات القوية:

لقد أبرزت بعض النظريات (geerhifsted1998) و(philipzelzink1957) وجود ارتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة في المؤسسة ذات ثقافة قوية، يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة، ويمكن ملاحظة أن النمط أو الأسلوب وقيم الثقافة القوية تبقى وتضل ثابتة وتعتبر في التغيير لكن أساسيا في هذه العملية.

إن الثقافات القوية تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المنظمة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا ذهني يزيد في حماسهم في العمل، تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة معبرة عن بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتتمين العمل.

إن المنظمة ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، حيث كل فرد يحترم عمل الآخرين والكل يعمل لتحقيق هدف مشترك بالاستناد إلى قواعد ضمنية ومرجعية

ضمنية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة، فاستمرار هذه الثقافة يعتمد على الجهود المبذولة وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

_ **الثقة:** تشير إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

_ **الألفة والمودة:** يمكن لها أن تتأتي من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال اهتمام بهم وعمهم وتحفيزهم (علي عبد الله، 1999، ص 225).

•الثقافات الضعيفة:

هي ثقافة لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تخطى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة ولا تخطى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة الصعوبة في التوافق والتوحيد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها (أبوبكر مصطفى محمود، 2000، ص 145).

•الثقافات المتكيفة:

إن العلاقة بين الثقافات التنظيمية وتوازن استقرار لا يعتمد في هذا على قوتها ، وإنما على مدى ملائمتها لسياق الوضعية العامة التي توجد فيها المنظمة، أو الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه. الغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تحفيز الموارد البشرية وتوجيه سلوكيه مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأفكار الذي تتدرج فيه، فكلما كان التكيف مع البيئة المحيطة كلما زاد من توازن النسق الاجتماع للمنظمة هذه النظرة بين انه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وكل الظروف ، لان المنظمة تعيش اليوم في محيط أصبح فيه التغيير هو القاعدة الإدارية التي تعمل على تعزيز وتطوير ذلك النسق الثقافي للمنظمة للتكيف مع البيئة الجديدة (جغولي يوسف، 2007، ص 62).

6-2- وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد و الحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماد على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشد الكيفية التصرف في مختلف المواقف مهمة فهي تؤدي وظائف مهمة منها:

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تتم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستقرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي للأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيها بينهم والعمل بفعالية.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك .
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء (ويلسون دافيد ، 1999 ، ص 185).

7- أبعاد ومستويات الثقافة التنظيمية:

7-1- أبعاد الثقافة التنظيمية:

لقد تناول العديد من الباحثين أبعاد الثقافة التنظيمية وقياسها من خلال بعض الأدوات والنماذج ومن هؤلاء الباحثين نجد " ENGLAND.G " الذي تناول من خلال دراسته إلى اثر نظام القيم الثقافية لدى المديرين على السلوك الإداري، ودرسته " WILLIAM " عن نظرية "Z" والقيم التنافسية للمنظمات الناجحة في اليابان وأمريكا، ومن أهم الدراسات السابقة في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي دراسة " SCHWNTY " التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية، حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين.

يمثل البعد الرئيسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار واتخاذ القرارات والاتصالات والتنظيم الداخلي والرقابة على كافة المستويات وتقييم الأداء والمكافآت كما يمثل البعد الأفقي من مصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين ، وسنتطرق هنا إلى ثلاث أبعاد للثقافة التنظيمية:

• **البعد الأول:** يمثل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك (دور الإدارة العليا ومدونها ، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها ، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير ، ومدى مشاركة الإدارة العاملين في هذا التغيير وتحمل المخاطر التي تترتب عليه) (LANE :1990,160).

• **البعد الثاني:** الخاص بالهيكل والنظم الداخلية: يعد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقة الإدارات و الأقسام بعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامها

بأدوارهم بالمنظمة ، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

1- طبيعة الاتصالات: تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية قد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن الأعلى إلى الأسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة ، ويغلب عليها الطابع المتحفظ ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة فيخشى كل واحد أن يعمل شيء فيخطئ.

أما إذا كانت الثقافة في مجال الاتصالات يحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية والدافع لإنجاز الأعمال بحيث تنتوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها ، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية محفزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولا بأول.

2- إقبال الأفراد على العمل الجماعي: إن إقبال الأفراد على العمل الجماعي يرتبط بدرجة كبيرة لجهود الإدارة العليا إزاء ذلك ، فإذا ما كانت الإدارة تزكي روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت، فان هذا سيؤدي حتما إلى تجسيد علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة، وعلى النقيض من ذلك قد تؤيد وتساند الإدارة العليا للشركة الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة وتشجع المراعاة بين العاملين في مجالات غير مثمرة وغير إيجابية، ومن ثم فإن الأفراد يقبلون على العمل الجماعي وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة.

3- توزيع المهام والأدوار ومعرفتها: قد تكون ثقافة المنظمة فيها يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف، وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تتبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تتبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بحيث يخلف هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

4- الإيمان بأهمية التدريب: إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي مبنية على انه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وإن ميزانيته محدودة، وينظر إليه على انه نشاط إداري عادي فان هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية والمصادقية، إما إذا كانت ثقافة مبنية على أن التدريب استثمار وأن تراكم مهارات العاملين تمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، إذ توضع موازنة التدريب بالشكل الذي يتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنويا

مثل هذه الثقافة سوف تكون إيجابية إذ تساعد على التقدم والنمو، والزيادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء، وهو المدخل للتطوير والتنمية.

5- متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ: قد تكون ثقافة المنظمة غير مشجعة على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكاسل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب، والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للآزمات التي يمكن أن يحدث بالمنظمة فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة الاستعداد، وليست ثقافة التعامل مع الموقف الذي تواجهه (الحوي، 1996، ص. 13-15).

• **البعد الثالث الخاص بظروف العمل والرضا عنه:** ويشمل هذا البعد على العناصر التالية:

1- قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم: قد يكون الراتب الشهري بعناصره احد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار، والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي، والشعور بالتهديد، وقد يحدث العكس تماما حيث يسود المنظمة ثقافة مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان عند ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.

2- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين: إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لان المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فان هذا سوف يولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فان الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبب لإثارة المشكلات.

3- حجم العمل وملائمته الإمكانيات وقدرات الفرد الشخصية: إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فانه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحمل الأفراد أعباء وظيفية اكبر من إمكانياتهم، وهو ما يتولد عنه ضغوط تدفع بالأفراد إلى إثارة المشكلات، إما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود إمكانياتهم وقدراتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

4- لشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي: إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي وانه لا يوجد تهديد بالفصل عن العمل، أو توفيق المنظمة، فان هذه الثقافة تعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم يحقق المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

5- عدد ساعات العمل ومواعيده: قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة وكذا مواعيد غير مناسبة لظروف الأفراد، فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعدادا للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وان المنظمة لا تشغل العاملين، فان هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

6- العدالة والمساواة بين العاملين: إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فان هذه الثقافة تكون مصدرا للتمتر، والاضطرابات داخل المنظمة، فتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص بأنه يأخذ حقوقه دون المطالبة بها.

ولقد رأى العديد من الكتاب أبعاد الثقافة التنظيمية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- 2- التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.
- 3- التوجيه: أي مدى تضع المنظمة أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
- 4- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- 5- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة و المساعدة للعاملين.
- 6- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- 7- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال وتخصصهم المهني.
- 8- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات، العلاوات، والترقيات.) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.
- 9- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

10- أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي وغيره (حريم، 2003، ص 263).

7-2-2- مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوظيفة) ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

7-2-1- ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة وتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئية الدولية والعولمة، تعمل على المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

7-2-2- ثقافة النشاط (الصناعة):

أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقدة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس ويتضح ذلك سلبيا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

7-2-3- الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة من العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد والجماعات العمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم بعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطان تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، وذلك انه حسب "هوفستيد" فان التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

7-2-4- ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقييمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال أو حسب الوحدات الفرعية على تعين على إدارة المنظمة إحداه، نوع من التلاحم به فريق (جماعة) العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن الجماعة العمل ودورهم في الرفع من مستوى أداء العاملين (بوغرارة نادية، 2013، ص 31 . 32).

8- خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

تشبه الثقافة التنظيمية عملية التنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقيتها للأفراد منذ البداية، ويتحملها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت امتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فالمؤسسون يؤدون دورا هاما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، ويعدها العمل على ترسيخها والمحافظة عليها (القيوتي محمد قاسم، 2008، ص 291).

هذا ما سنحاول التطرق إليه في الفقرات الموالية:

8-1- خلق الثقافة التنظيمية:

تشير معظم الدراسات أن عملية خلق الثقافة التنظيمية تمتد جذورها أساسا من قيم ومعتقدات المؤسسين باعتبارهم الأشخاص المسؤولين عن أشياء و انطلاق وخلق هذه المنظمة، فمؤسسي المنظمات هم الذين يخلقون الثقافات الأصلية وبعد ذلك يتم تحويل معتقدات المنظمة والإدارة العليا فيها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إدارة، ويتم تعريف الأفراد المشاركين في المنظمة بها، وما إذا كانت القيم التي تدعم الثقافة ظاهرة أو خفية (أتكسون فيليب، 1996، ص ص 102-103).

وعموما يمكن القول أن عملية خلق الثقافة التنظيمية تمر بالمراحل التالية:

1- يقدم المؤسس فكرة عن مشروع جديد يقود إلى إنشاء المنظمة، وبهذا فهو يملك تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى فهو الذي يحمل الرؤيا المستقبلية لها يجب أن تكون عليه المنظمة، وهذا ما يجعله يفرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة، ويساعده على ذلك ما تتميز به المنظمات الجديدة من صغر حجمها وتحديد وظائفها.

2- يتقاهم المؤسسون مع شخص آخر أكثر، و يكونون مجموعة رئيسية تشاطر المنظمة نظرة واحدة.

4- تبدأ المجموعة الرئيسية بجذب واستقطاب الأفراد الذين يتقاسمون مع المنظمة القيم والمعتقدات نفسها ويبدأ بذلك تاريخ المنظمة (العطية ماجدة، 2003، ص333).

وبهذا فنخلق الثقافة التنظيمية هو احد الأدوار الهامة و الرئيسة للقائد في المنظمة، فهو المسؤول عن وضع وتحديد الطريقة التي تؤدي بها الأعمال في منظمته، وإرساء الثقافة التنظيمية على ضوء القيم والمعتقدات التي يشترك بها الأفراد والتي ترشد سلوكها تهم إلى تحقيق أهداف المنظمة (الميرفي عبد الفتاح، 2003، ص27).

8-2- المحافظة على ثقافة المنظمة وترسيخها:

بعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية هناك عدة ممارسات تتم في المنظمة تساعد على الحفاظ على هذه الثقافة وبقائها وترسيخها لدى الأفراد، فممارسات إدارة الموارد البشرية من عملية اختيار العاملين، ومعايير تقييم الأداء، والتدريب وإجراءات الترقية، كلها تساعد على تعزيز الثقافة التنظيمية، ومنه ضمان أن الأفراد الذين تم استخدامهم في المنظمة يتوافقون مع ثقافتها (ماجدة العطية، 2003، صص333-334). وعموما هناك ثلاث قوى رئيسية يتم من خلالها المحافظة على الثقافة التنظيمية وترسيخها في المنظمة هي:

- **الإدارة العليا:** حيث أن ردود أفعال الإدارة العليا تؤثر على ثقافة المنظمة منه من خلال ممارساتها الإدارية المختلفة والقرارات التي تتخذها وهو مدى التزام الإدارة العليا بالسلوك المنتظم، واستخدام المصطلحات والمبادرات والطقوس واللغة المشتركة، إضافة إلى المعايير السلوكية التي تتضمن فلسفة الإدارة وتوجهاتها في كيفية معاملة الأفراد، وردود أفعالها اتجاه العيادات، الجودة، وتنفيذ القواعد والأنظمة، والتعليمات، وبهذا فان محافظة الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها تساعد على الحفاظ على ثقافة المنظمة ككل (العميان محمود، 2002، ص319).

ومنه لابد الإدارة انتهاج سلوكيات وأفعال ظاهرة وواضحة حتى تدعم وتعزز قيم المنظمة ومعتقداتها، وكما ينبغي أن تعزز أفعال الإدارة بأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للإحداث الجارية في المنظمة (حريم حسين، 2003، ص269).

- **سياسة الاختيار:** تهدف عملية الاختيار إلى استخدام الأشخاص الذين يملكون القدرات والمهارات والقابليات اللازمة لإتمام وظائف المنظمة بنجاح وفعالية، وهذا اعتباراً أن وجود أي تناقض بين قيم الأفراد وقيم المنظمة سوف يؤدي إلى ظهور آثار سلبية على أداء وفعالية الأفراد والمنظمة، من أجل ذلك كانت عملية الاختيار أسلوب هام لانتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المهارات و المعرفة اللازمة والموائمة لفلسفة

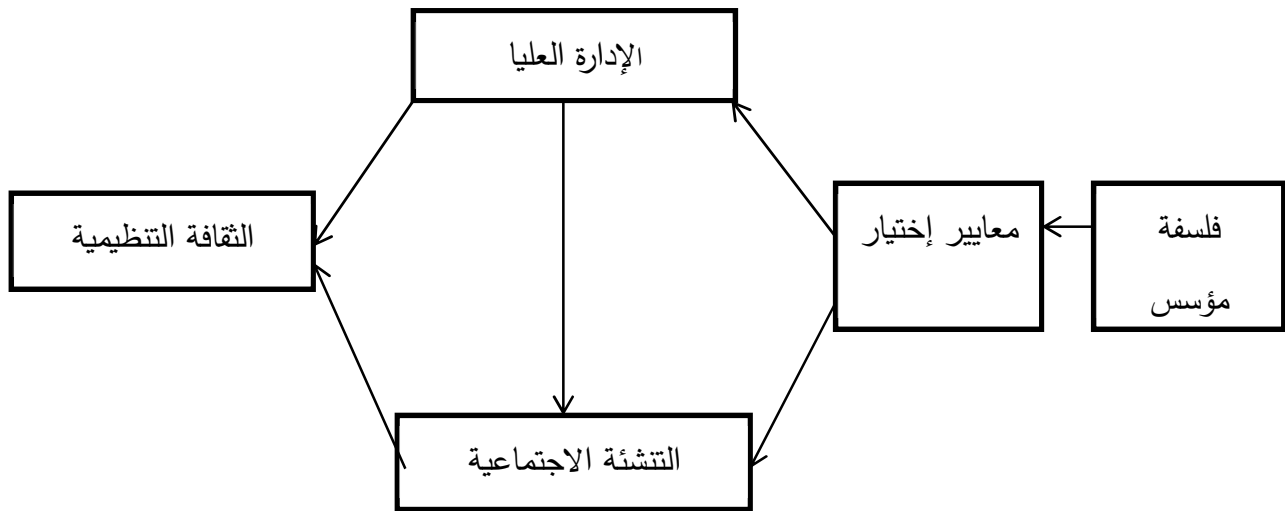
المنظمة وأفرادها، مما يسمح بالحفاظ على ثقافة المنظمة، والتقليل من المشاكل التي يسببها اختيار الأفراد من الممكن أن يهدروا جوهر قيم المنظمة (العطية ماجدة، 2003، ص 334).

من أجل إحداث هذا التوافق تحرص الكثير من المنظمات على وضع موظفيها تحت فترات تدريبية تتراوح بين (3) أشهر إلى سنتين وهي فرصة لتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، قابلية للتطبع بالقيم الثقافية السائدة (قاسم محمود، 2008، ص 209).

- **التنشئة الاجتماعية:** رغم ما تقوم به الإدارة من عملية الاختيار والتعيين إلا أن الثقافة التنظيمية لا يمكن تعلمها بشكل كامل، وهذا بسبب أن العاملين الجدد لا يكونون على دراية بقيم ومعتقدات المنظمة مما يترتب عليه حدوث تجاوزات من قِبل هؤلاء الأفراد على القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة وبذلك فإنه ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء الأفراد الجدد على التكيف مع ثقافتها، وهذا ما يطلق عليه بعملية التنشئة الاجتماعية أو التطبع الاجتماعي (حريم حسين، 2003، ص 269).

حيث تعني التنشئة الاجتماعية العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بإدماج العاملين الجدد في ثقافتها التنظيمية من خلال نقل القيم والمعارف من أفراد المنظمة إلى العاملين الجدد بالشكل الذين يسمح لهم بتأدية أدوارهم على أكمل وجه (HERLLRIEGEL, Sican, sans année, p135).

شكل رقم (1): كيفية المحافظة على الثقافة وترسيخها



المصدر: (ماحدة العطية، 2003، ص 338).

غير أن المحافظة على لثقافة التنظيمية وترسيخها لا يعني بقائها ثابتة دون تغيير أو تطوير، وإنما على المنظمة أن تطور ثقافتها وقيمها التنظيمية بالتوازي مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها وإلا تصبح الثقافة التنظيمية السائدة غير صالحة للمنظمة وبلوغ أهدافها.

9. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تتطلب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع (أبوبكر مصطفى محمود، 2003 ، ص.ص 82-83).

10 - الثقافة التنظيمية والقيم الأخلاقية:

تعد القيم الأخلاقية من أهم القيم التي تشكل ثقافة المنظمة، حيث أصبحت المعايير الأخلاقية جزءاً لا يتجزأ من السياسات الرسمية وغير الرسمية للعديد من المنظمات.

1- مفهوم القيم الأخلاقية:

تعرف الأخلاق على أنها القيم و المبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، وتختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية عن السلوكيات التي يحكمها القانون. فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول من المجتمع (أبوبكر مصطفى محمود ، 2004 ، ص88).

2 - الثقافة وعلاقتها بالسلوك:

تتم عملية التأثير المتبادل بين نشاط الفرد وثقافته عن طريق السلوكيات التي يصدرها و التي تعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل، والعناصر ذات الجوانب الاجتماعية والنفسية، والبيولوجية، والمعنوية بحيث يكون السلوك نتيجة لتفاعلات العادات والتقاليد، والميول التي تحدد شخصية الفرد، وتتحكم في

سلوكه وتوجيهاته، وبالتالي نتائج أعماله في المؤسسة وفي محيطه الاجتماعي (داديدون ناصر، 2003، ص 104).

يتلقى كل فرد إذن ثقافة الأجيال التي سبقته المتراكمة داخل الحيز الأسري الاجتماعي الذي ترعرع فيه (انطون يغيذنز، دون سنة، ص 52).

فالسلكيات التي يمارسها الفرد داخل الوسط المهني تترجم أخلاقياته التي تتجلى بها والتي تعكس داخل التنظيم كصورة كلية له، وتتمحور هذه السلكيات في السلوك الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي داخل التنظيم.

والسلوك الأخلاقي داخل التنظيم يتم ظهوره في:

- يتم ضبط المصلحة الذاتية التي من الممكن أن تضر بالمصلحة العامة أو تهدر مصلحة المجتمع ككل.

- السلكيات الأخلاقية لا تؤدي بالضرر لأي طرف وتعمل على تعظيم العائد للمجتمع.

- يقوم الأفراد في ظل القواعد الأخلاقية بتحديد ما الذي يجب فعله بأسلوب صحيح، ويقضوا وقتا اقل في تحديد ما يجب عمله (أبوبكر مصطفى محمود، 2004، ص 91).

فالأفراد ذوي الرغبة في الإنجاز المرتفع يرو فرصا عالية لإشباع حاجاتهم في المنظمات الجزئية المتجددة عن غيرها (النجار فريد، 2007، ص 409).

- السمعة الطيبة للمنظمة تكسب بالسلكيات الأخلاقية و تدوم سمعتها بذلك لأجل طويلة وبالتالي تحقق الكثير من المنافع.

- العامل ذو السلوك الأخلاقي يكون صورة طيبة ترسيخ في أذهان زملاءه العمال والمديرين وبالتالي ترجع عليه بالإيجاب.

- السلوك الأخلاقي يكسب صاحبه الاحترام من قبل الآخرين.

أما السلوك غير الأخلاقي:

ليست لكل المنظمات سلوكا أخلاقيا، والمنظمات غير الأخلاقية تمتد سمعتها للعمال الذين ينتمون إليها حتى وأن كان البعض منهم ذي قيم أخلاقية شخصية إيجابية.

ويمكن تحديد ثلاث قوى رئيسية تعمل على ظهور السلوك غير الأخلاقي للمنظمات، وتتمثل هذه القوى فيما يلي:

- **ضغوط الأسرة والأصدقاء:** تبعا للبيئة التي نشأ فيها الفرد قد يكون السلوك أخلاقي أو غير أخلاقي، حيث الأخلاق يتم تعلمها من الأسرة والمجتمع والمدارس والمنظمات.
- **ضغوط عوامل خارجية:** إذا كانت المنظمة تمارس سلوكيات غير أخلاقية فان هذا يمثل ضغطا على الأفراد الجدد لان يكون سلوكهم أيضا غير أخلاقي.
- **ضغط المصلحة الشخصية على مصلحة المجتمع:** لا شك أن المنظمات التي تسعى وتحرص على تحقيق مصلحتها بأي وسيلة تكون عرضة لإتباع السلوك غير الأخلاقي (أوبكر مصطفى محمود، 2004، ص 92).

3 - إدارة الثقافة والأخلاقيات التنظيمية:

- تعتبر إدارة الثقافة التنظيمية من العمليات الصعبة، لكونها نتاج لتفاعل بين العديد من العوامل التي تشكل الثقافة التنظيمية، ومن ثم سيكون هناك تأثيرات وتغيرات كبيرة في هذه العوامل بسبب تغير القيم ويؤدي ذلك عادة إلى ما يلي (أوبكر مصطفى محمود، 2004، ص 97) :
- تغير هيكل الموارد البشرية خاصة فريق الإدارة العليا والإدارة الوسطى.
 - تعديل الحقوق والمزايا والتعويضات الممنوحة للأفراد لتحفيزهم ودفعهم لتحقيق القيم النهائية.
 - التعديلات في الهيكل التنظيمي والإداري تساعد في نشر القيم الجديدة ترويجها.
- ولهذا يجب إبراز أهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد وقيمهم لارتباطهم الوثيق بنشاط المنظمة ونتائجها الراجع للأثر الكبير الذي يتكونه في تلك النتائج. ومما يفيدنا في دراسة هذا الجانب:
- **ابتداء من تحديد قيمهم الثقافية التي يؤمنون بها ويدافعون عنها، سواء كأفراد أو جماعات في المؤسسة** يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم على مختلف المستويات الإدارية فيها، واحترام الإنسان يبدأ من احترام قيمه، ميوله، وأراءه.
 - **تساعد عملية تحديد قيم الأفراد في التنبؤ بسلوكياتهم وردود أفعالهم وهذا ما يساعد المختصين في إمكانية** تحديد نشاطاتهم على المستوى القريب وحتى البعيد ومدى استفادتهم من هذا الفرد.
 - **بالتعرف على القيم التي يتصف بها الأشخاص في المنظمة، مثل الرغبة في الإنجاز، إعطاء اعتبار** للوقت، الجدية في العمل، وغيرها من الصفات المرتبطة بالشخصية. كل هذا يسمح باختيار الأشخاص والأفراد الذين يتوفرون على استعدادات فكرية، وسلوكية لتحمل المسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري والاستفادة منها في الاتصالات، والعلاقات بينهم وبين من يرتبط بهم (داديدون ناصر، 2003، ص 105).

• تساعد المرؤوسين على معرفة نوعية المحفزات التي يتجاوبون معها وتساعدهم في رفع الدافعية وتحقيق مردودية أفضل.

• دراسة ثقافة البيئة الخارجية لها باعتبارها عامل أساسي تتعامل معه سواء بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة باعتبار أن المنظمة نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر به، وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيفية التأثير في هذه البيئة، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص.

وفي حصيلة ما يبقى مرئيا ومسموعا وملموسا من سلوك أفراد المؤسسة المتجر في مستويات المعايير، والقيم، والافتراضات وتتجلى تلك الظواهر في اتصاف عديدة يمكن أن تشمل الأشياء الفيزيائية المنتجة متطرف أفراد ثقافة مؤسساتية ما كالأشكال، والرسوم، والديكور، والمباني، والملابس وهيئة الموظفين، كما أنها يمكن أن تحتوي على الظواهر الشفوية المتداولة في اللغة المكتوبة والمنطوقة من قصص، وروايات، وأساطير، وحكايات النجاح والأزمة، والألقاب والأسماء... الخ، وتشمل كذلك مجموعة من الظواهر السلوكية كالطقوس، والاحتفالات، وأشكال المكافأة والمعاقبة، ونماذج الاتصال والتواصل بين عناصر المؤسسة (التايب عائشة، 2011، ص 72).

على أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها (محمد احمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب ، 2011 ص 115).

وذلك من اجل تعزيز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة... وإرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي مستقبلي (بشير محمد ، 2007 ص 15).

خلاصة الفصل:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموع القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة، والتي تعكس ثقافة المجتمع وبيئة النشاط الذي تعمل في وسطه المنظمة، كما تجسد القيم والمعتقدات الأساسية للمؤسسين وتوجهاتهم وطبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، وهي تتجسد في جملة من المؤشرات المادية واللغوية والسلوكية والتي تسمح في مجملها بمنح خصوصية للمنظمة ولأفرادها وتميزها عن غيرها من المنظمات.

فالثقافة بذلك توفر إطار تنظيمي لتوجيه السلوكيات وتحديد قواعد العمل ومعايير الأداء الواجب الالتزام بها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما تساعد على تشكيل هوية خاصة للمنظمة، وتعتبر كمتغير في تحديد الاستراتيجية اللازمة لها لضمان التكيف مع المحيط، في تقريبها للواقع ومساعدتها لاستغلال الفرص وتجاوز العقاب .

الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي

تمهيد

1_ مفهوم الاستقرار الوظيفي

2_ نظريات الاستقرار الوظيفي

3_ أهمية الاستقرار الوظيفي

4_ فوائد الاستقرار الوظيفي

5_ محددات الاستقرار الوظيفي

التطبيقي

6_ مظاهر الاستقرار ومظاهر عدم الاستقرار الوظيفي

7_ عوامل الاستقرار الوظيفي

8_ الاستقرار الوظيفي للمؤسسة

9_ بعض الارشادات لتحقيق الاستقرار الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر نجاح المؤسسة على ما يقدمه أفرادها وما يبذلونه من جهد في سبيل تحقيق اهدافها المسطرة، وضمان استقرارها واستقرار موردها البشري من جهة اخرى، الا ان الاستقرار في المورد البشري مشروط بتوفير مجموعة من العوامل المحققة له، ولذلك كان الاهتمام بالاستقرار الوظيفي للمورد البشري منذ البدايات الاولى للتنظيمات الصناعية، خاصة بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

1- مفهوم الاستقرار الوظيفي:

لغة: هو الثبات والتمكن وعدم التراجع (نور الدين، 2005، ص239).

اصطلاحاً: يعرف الحبيب الصحاف على انه استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها تحديد معدلات الاستقرار الوظيفي والعمل على تكريسه (الصحاف حبيب، 1997، ص96).

ويعرفه احمد عبد الواسع على انه إشعار العامل على الدوام بالأمن و الحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب ان ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن و الراحة (عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، 1973، ص81).

ويعتبر استقرار الموظف احد الأصول العامة للإدارة عند " هنري فايول " و يقصد عنده بقاء الموظف في عمله و عدم نقله من عمله لآخر وينتج عن تقليل الموظفين من وظيفة للأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل (الشنواني صلاح، 1999، ص70).

وكتعريف شامل يقصد بالاستقرار الوظيفي إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحريره المعقول من الخوف ما دامت الاجراءات التي اتخذت لتقدمه سليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو للقلق، لذلك يجب ان ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه، وطلبات تحويله، ودورات العمل، ومردوديته (دليو فضل، 1999، ص94).

2-نظريات الاستقرار الوظيفي:**2-1- نظرية الحاجات المعدلة لـ "الدلفر" :**

قدم "الدلفر" هذه النظرية على أساس دراسته وتحليله للنظريات السابقة ومن خلالها قام بوضع نظريته الجديدة التي عرفت بنظرية الوجود أو الترابط أو التواصل أو النمو، حيث قدم "الدلفر" تصنيفاً للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاث أنواع من الحاجات:

ـ حاجات البقاء: و هي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.

ـ حاجات الانتماء: تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية و جزء من الحاجة إلى التقدير.

ـ حاجات النمو: وتعبّر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام و حاجة تحقيق الذات عند ماسلو.

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين واستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، و أن الفرد يتحرك على السلم من الأسفل إلى الأعلى و أن الحاجات الغير المشبعة هي التي تحفز الفرد، والحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية إلا أن نظرية "الدلفر" تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة أخرى، إذ يرى "الدلفر" أن الفرد يتحرك إلى الأعلى وإلى الأسفل سلم الحاجات، أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولة لإشباع حاجات النمو بحيث تبرز حاجات النمو وحاجات الارتباط قوة الدافعية، تجعل الفرد موجه لجهود إشباع حاجات المرتبة الدنيا، وقد نوه "الدلفر" بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات أولية إشباعها من بيئة لأخرى. فالفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرمق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين، كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور قد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط (بوحوش عمار، 2006، ص47).

2-2- نظرية الإنجاز لـ "ماكلاند" :

تقف هذه النظرية على أن الأفراد يختفون في درجة المثابرة لإنجاز الأهداف فهناك فئة من الأفراد يسعدون في تحقيق المهام التي يقومون بها، وهذا يشعروهم بكثير من السرور من إتقان ما يفعلون وهم يتفاوتون في قوة هذا الدافع باختلاف البيئة التي يعيشون بها وثقافتهم واحتكاكهم ببعضهم البعض .

من هذه الفكرة انطلق "ماكلاند" في كتابه الذي اشتهر به "مجتمع الإنجاز" وذلك بتركيزه على البيئة التي تؤثر على الإنسان وتدفعه لكي يكون متحفز في عمله.

فهو يرى أن الإنسان مدفوع برغبته الكبيرة في التفوق وتحقيق نتائج باهرة في عمله بحيث يثبت أنه جدير الاحترام والتقدير، فالنتائج التي توصل إليها تمكن القول أن دافع الإنجاز يمثل الرغبة في تحقيق نتائج جيدة في المهام التي يقوم بها الأفراد. من خلال هذه النظرية نجد للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات:

ـ الحاجة إلى القوة: أن الأفراد الذين تكون لديهم هذه الحاجات قوية يسعون وراء الحصول على المركز والسلطة، و بالتالي هم يقبلون في المنظمة على الأعمال التي تمكنهم في تحقيق أهدافهم.

- الحاجة إلى الانتماء: الأفراد الذين يتسمون بحاجات الانتماء القوية يسعون إلى إقامة علاقات اجتماعية في المنظمة مما يعمل على إقامة جماعات رسمية في المنظمة الأمر الذي يدفعهم إلى الإقبال على المهام الموكلة إليهم ما يزيد من إنجازهم و فعاليتهم.

- الحاجة إلى الإنجاز: الدافع إلى الإنجاز هو الرغبة في تقديم نتائج جيدة ومتميزة عن ما يقدمه الآخرون.

والأفراد يختلفون طبعاً في قوة هذا الدافع، فالذين يمتلكون دافع الإنجاز قوي لديهم اتجاه إيجابي نحو حالات الفشل التي يمكن أن تصادفهم أكثر من غيرهم من الأفراد ذوي دافع الإنجاز الضعيف. فالأفراد الذين لديهم دافع إنجاز قوي يتميزون بالخصائص التالية:

_ يقبلون على أداء المهام التي يشعرون عند أدائها بالقدر الكافي والاستقلالية والمسؤولية.

_ يفضلون دوماً الأهداف الصعبة لأن لديهم دافع قوي على المثابرة والتصدي لحالات الفشل عكس الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز ضعيف.

_ تسيطر عليهم مشاعر الرضا عند تحقيقهم نتائج جيدة حتى ولم تكن متنوعة بعوائد مادية.

إذن فأبحاث " ماكيلاند " أكدت أن الأفراد يتميزون بالطموح (سلطان، 2003، ص 145).

2-3 نظرية التوقع لـ " فكتور فروم ":

ترى هذه النظرية التي أسسها " فروم " أن دافعية الفرد لأداء عمله معين، هي محصلة للفوائد التي يحصل عليه وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة الأداء الذي يمارسه، بحيث أن الفرد العامل قبل أن يقوم بأي سلوك يحاول التفكير بالربط بين احتمالات الثلاثة الأساسية هي: الجهد، الأداء والجزاء.

احتمال تحقق العوائد × الدافعية لأداء معين = منفعة العوائد.

والسؤال الذي يترتب على ذلك هو: على أي أساس يتم هذا الاختيار؟

ان دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لما يلي:

_ العوائد التي يود الحصول عليها و جاذبيتها.

_ شعور بأن الأداء هو الوسيلة لذلك.

توقعه بأن مجهوده و نشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء تعتمد العناصر الموجودة في النقطة السابقة على عملية تقدير شخصية و ليست قياس موضوعي فيما يشعر به الفرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماماً عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العناصر (سلطان، 2003، ص 151).

2-4 نظرية العدالة و المساواة لـ "ادامز":

ترتكز هذه النظرية التي أسسها " ادامز " سنة 1965 على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، فلا يخفي على أحد أن العاملين يعتقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم وزملائهم، فلا يكتفي هؤلاء ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له أنه يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد.

وحسب نظرية "ادامز" فإن الفرد يقارن بين المدخلات والمخرجات لكي يشعر إذا كان هناك عدل وأنصاف بين ما يحصل عليه و بين ما يقدمه للمؤسسة وما يحصل عليه غيره في المؤسسة والمقصود بالمدخلات:

_ المجهود الذي يبذله الإنسان في العمل.

_ مستوى التعليم.

_ الأقدمية .

_ الأداء .

_ صعوبات العمل.

أما المخرجات فهي النتائج والمكافئات التي يحصل عليها الفرد مثل: الأجر العلاوات، الأمن الوظيفي، الشعور النفسي بالارتياح والاستقرار في العمل.

إن هذه النظرية تؤكد على عدالة التوزيع في الموارد والفرص فهذا يدفع العمال ويحفزهم على محاولة الإبقاء على الوضع القائم (عشيش ريم، 2018، ص 55-56).

3- أهمية الاستقرار الوظيفي:**3-1 بالنسبة للعامل:**

_ ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد.

_ الاستعداد النفسي والعقلي والمعياري للفرد المتعلم والراقي.

_ ارتفاع مستوى الطموح للفرد.

_ إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد.

_ تمتع الفرد بمستوى من الاستقرار النفسي.

_ العلاقة الجيدة بين الفرد ورئيسه.

3-2- بالنسبة للمؤسسة:

- _ توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.
- _ التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من العناصر البشرية.
- _ قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.
- _ قدرة إدارة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة (راوية محروق، 2018، ص30).

4- فوائد الاستقرار الوظيفي:

توجد العديد من الفوائد التي يحققها الاستقرار الوظيفي والمؤسسة كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (2): فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد وللمؤسسة

المؤسسة	الأفراد العاملون
1- توافر القدرة المستمرة للإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية بالعدد والمواصفات في الوقت المطلوب.	1- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.
2- التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية بين العناصر البشرية.	2- الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.
3- عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوب بالمؤسسة.	3- ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد.
4- عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل	4- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على مستوى أدائها في العمل.
5- توافر البدلاء المناسبين لكافة مواقع العمل بالمؤسسة والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد وبعض الموظفين لأسباب مختلفة.	5- إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.
6- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتفاعل المستمر في سوق العمل.	6- العلاقة الجيدة بين رؤسائه في العمل.
7- قدرة و مرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة والمواصفات الفنية المطلوبة فيها.	7- تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة.
8- قدرة الموارد البشرية على استيعاب البرامج التدريبية الجديدة.	8- إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله حرصا عليه وعلى بقائه بالمؤسسة.

	<p>9- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيدة روح الحب و التعامل والتكامل بين العاملين.</p> <p>10- ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة واستعدادهم للبدل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات إلى تواجه المؤسسة.</p>
--	--

المصدر: (كائض بن شافي الأكلبي، 2017، ص 85).

5- محددات الاستقرار الوظيفي:

محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا في رضا الموظف عن عمله واستقرار فيه.

وقد عددها " فروم " بالعوامل الستة الآتية: الاشراف، جماعة العمل، محتوى العمل، فرصة الترقية، ساعات العمل (الصمادي زياد محمد علي، الرواشدة، فرس محمد، 2009، ص 332).

_ فإذن محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة الاشباع التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفه التي يشغلها في المنظمة، و بالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له يقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها.

_ ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة وذلك إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحققا فيها، و يتمتع به جميع موظفيها، إذ أن عدم تحقق الاستقرار وتدني درجته في المنظمة دائما ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها (بن منصور رفيقة، 2014، ص 59).

6- مظاهر الاستقرار الوظيفي وعدم مظاهر الاستقرار الوظيفي :

يعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الامور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك بتوفير كافة الظروف

الملائمة للاستقرار الوظيفي للعمال وسير العملية الانتاجية ويمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي فيما يأتي حيث تذكر منها:

6-1-1 مظاهر الاستقرار الوظيفي:

6-1-1-1 تماسك جماعة العمل: تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الرؤساء وجماعة الادارة (شتا السيد، 1997، ص 336).

والتي يتمثلها المديرون ويمكن ان توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، و لكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكل من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحوي هذه الجماعة.

6-1-1-2 الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي: يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئة والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند "ماسلو" بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية فشعور العامل بالاطمئنان على استمراريته في العمل، وعلى مستقبله المهني، وعلى صحته، وعلى عائلته، وتأمين العيش الكريم لهم. فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية، فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي (طلعت إبراهيم لطفي، 2007، ص 236).

6-1-1-3 المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات: إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين وضع أهداف الجماعة وتحديدتها في رسم الخطط وتنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة ما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة.

وقد أشار " بلاك واكرز " إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العمالية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الأمر الذي أدى إلى ارتفاع إنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل (الصرايرة خالد أحمد، 2009، ص 12).

6-2-2-مظاهر عدم الاستقرار في العمل:

إن مظاهر عدم الاستقرار في المؤسسة كثيرة ومتعددة، فشعور العمال بعدم الرضا والاستياء يعبرون عنه بسخطهم و رفضهم للعمل ومقاومتهم للقوانين التنظيمية في المؤسسة و عدة أساليب أخرى، فمن مظاهر عدم الاستقرار في العمل مجموعة المؤشرات التالية:

6-2-1-التغيب: في البداية يجب التفريق بين الغياب و التغيب حيث الأول يعني انقطاع العامل عن العمل لسبب خارج إرادته، ويعرف " ناجي سفير " التغيب على أنه الظاهرة التي يشكلها غياب العامل من مكان العمل في الوقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة إليه (جبلي فاتح، 2006، ص 151).

و يعتبر التغيب ظاهرة مرضية وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هروب من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة وهو تعبير لرفض ظروف العمل.

إن تغيب العمال يؤثر على جداول الانتاج حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة بسبب هذا السلوك غير المتوقع من طرف العمال، تقدر تكلفة غياب العامل الواحد في أحد مصانع السيارات بحوالي 55.36 دولار في اليوم الواحد، و تكلفة غياب أحد المديرين في أحد البنوك بحوالي 21815 دولار في اليوم الواحد.

وأسباب التغيب كثيرة قد تكون داخل التنظيم كسوء العلاقة بين العامل وجماعة العمل والإدارة واللاعادلة في المعاملات أو من خارج التنظيم كعدم توفر المواصلات لبعدها المسكن من مكان العمل أو ظروف العامل الصحية أو الأسرية...إلخ

لهذا يجب على الإدارة أن تعالج هذه الظاهرة بتحسين الظروف المادية والتنظيمية المحيطة بالعامل مع مراعاة ظروفه الاجتماعية كي يرفع من مستوى التزامه وولائه للمؤسسة.

6-2-2- ترك العمل إرادياً: ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل (حنفي عبد الغفار وآخرون، 2002، ص 213).

وفي المقابل وجود بيئة عمل أفضل نجحت في استقطاب هذه الفئة من العمال لأنها توفر هيكل متكامل من ظروف العمل التنظيمية، المادية والمعنوية بدرجة عالية تسمح بالارتياح والاطمئنان في الوظيفة دون التعرض للضغوط والتوترات أثناء ممارسة العمل ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى المنافسة بين التنظيمات التي تمارس نفس النشاط ولهذا على المنظمات بذل مجهودات جبارة في تحسين

تخطيط مواردها البشرية لأجل المحافظة على رأسمالها البشري والتسرب والانسحاب في البيئة التنظيمية جراء مناخ العمل غير السامح للاستقرار والثبات في المنظمة الواحدة (موسى فتحي مجد، 2009، ص 211).
6-2-3- الشكاوى والتنظيمات: تظهر حالة الشكاوي والتنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات، حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل و أحيانا أخرى تظهر نتيجة لاضطراب نفسي يهدف به العامل الدفاع عن نفسه مثلا (بن نوار صالح، 1995، ص 54)

وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات البيئية بين العمال أنفسهم أو بين المسؤول المباشر عليهم، والشكاوي هي نوع من المقاومة يلجأ إليها عامل كتعبير لعدم رضاه وارتياحه لمحيط العمل والشكاوي والتنظيمات تعتبر وسيلة يجذب بها العامل نظر الإدارة إلى ظروفه محاولا بذلك حل المشاكل قبل انفجارها و تحولها إلى أزمات فإذا تفقم الوضع يدفعه ذلك للبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة النفسية والعدالة في المعاملات والعلاقات الجيدة بين زملاء العمل وبين الإدارة.

6-2-4- الإضراب والاحتجاج: يعد الإضراب نوع من الصراع التنظيمي وهو خرق للعادات والأعراف وكسر للنظام وهو مؤشر على الوعي الكامل للعمال اتجاه ظروف العمل ومظهر بين مظاهر عدم الرضا والاستقرار يلجأ إليه العمل تسبقه حركة احتجاجية علنية. (طاهر بلعور، 1994، ص 26)
 و يعتبر أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات وقد تكون أسبابه راجعة الى ظروف تنظيمية.

7- عوامل الاستقرار الوظيفي:

7-1- الترقية: هي نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات والواجبات يصطحبها في العادة في المرتب والدرجة وهي تعبر عن نمو وتقدم الفرد في عمله. و يؤثر في الغالب على رضائه الوظيفي وتتطوي الترقية على تغير في التكاليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر.

و الغرض من إجراء الترقيات هو استغلال مهارات وقدرات الأفراد والترقية معنى الصعود والارتقاء.
7-2- النقل: يستخدم النقل كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكل العمال ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي، وقد يتم بمبادرة من الإدارة أو يطلب من الموظف ويترتب عليه تغيير الفرد المجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعا لها والغرض من النقل هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه فيه وقد يساعده هذا أن يكون مع مجموعة من الأفراد يستطيع أن يندمج معهم فيعملون معا بتعاون أكبر خاصة إذا كان النقل برغبة منه.

ويعطي النقل فرصة للفرد أن يتدرب على عمل جديد فيزيد من خبراته وينمي قدراته. وقد يسهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة، إذا كان محققا لرغبة الأفراد و منسجما مع طموحاتهم في أداء عمل مرغوب أو شغل مركز معين فيمكن أن يشبع لديهم حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات.

7-3- الاتصال: يحظى الاتصال بدور كبير في التنظيمات لماله من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المنظمة من خلف الانسجام والتنسيق الداخلي فيها والتكيف مع محيطها الخارجي، والاتصال في المنظمة ليس فقط بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضها بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الأدنى و التنفيذية في المنظمة أو المرؤوسين.

7-4- العلاوات الدورية: هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء على مستوى جيد وممتاز، وتحدد الغدارة مستويات هذا الأداء وفق معايير موضوعية مسبقا وليس مسبقا وليس بالضرورة أن تصرف هذه العلاوة إذا اتضح أن أداء العامل لم يرق للمستوى المطلوب سواء في إنجاز المهام الموكلة إليه أو نمط تعامله مع زملاء العمل.

أما الحوافز المادية غير المباشرة هي حوافز تقدم للعاملين لتحسين ظروفهم الاجتماعية العامة، وتعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المادية غير المباشرة لأداء العاملين فهي تقربهم من غدارة المنظمة التي يعملون بها وتزيد من ولائهم لها وترفع من درجة رضاهم عن ظروف العمل (براهيمي سهام، 2015، ص.ص 60-62).

8- الاستقرار الوظيفي للمؤسسة:

في ظل التغيير الدائم والتحديث يتطلب من المنظمات قدرا كبيرا من الانفتاح والتواصل والمرونة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاستقرار والتوازن اللازم لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق، فاستقرار المؤسسة من استقرار العمال والعكس صحيح، ولكي تضمن المؤسسة وجودها ضمن السوق الاقتصادية وثباتها عليها التخطيط والاعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لتضمن استقرارها، وفيما يلي مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها واستقرارها:

_ قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.

_ التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.

_ توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود عمالة زائدة عن حاجة العمل.

_ قدرة هذه العمالة في استيعاب المتغيرات والتحديات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل.

فتوفر القدرة المستمرة لإدارة المؤسسة على غدارة مواردها البشرية و توافر كفاية لازمة لسير العمل و مواكبة التحديات في مجال نشاطها يضمن بقائها واستمرارها في السوق الاقتصادية (بن منصور رفيقة، 2014، ص.ص 84-85).

9- بعض الإرشادات لتحقيق الاستقرار الوظيفي:

من أجل الحفاظ على المورد البشري والحرص على استقراره والتقليل من معدلات دوران العمل لا بد من إتباع مجموعة من الإرشادات نذكر من بينها:

9-1- الدفع للموظفين بصورة عادلة: عندما يحس العمال بالعدالة ما يتلقاه من مكافئات ومزايا وعدالة الاجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه فإن الموظف يشعر بالرضا عن عمله ويزيده انتماء واستقرارا فيه.

9-2- تحسين نوعية وجودة الإشراف: عندما تكون العلاقة بين المشرف والعمال داخل المؤسسة علاقة طيبة يسودها الاحترام و يراعي فيها المصالح المشتركة تكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف و مرؤوسيه وهذا يؤدي إلى تمسك الموظفين أكثر بعلمهم (جبارة عطية جبارة، ص181).

9-3- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: عندما توزع سلطة اتخاذ القرارات ويسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا عن العمل، ويرجع هذا لشعورهم أو اعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير في المنظمة، حيث ينفر العمال داخل المؤسسة، نظرا ما تفرزه هذه المركزية من قيود وأوامر وعدم مراعاة آراء الموظفين، هذا بدوره يؤدي إلى عدم استقرار العامل في حين تحقيق اللامركزية في المؤسسة من المؤشرات الإيجابية للعامل.

9-4- تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد واهتماماتهم:

كلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع حاجياته من خلال عمله، كلما شعر بالأمان والاستقرار .
ختما حول ما سبق ذكره حول الإرشادات التي تحقق الاستقرار الوظيفي للعمال يمكن القول أن تحقيق العدالة بين العمال سواء في التعامل أو في الحوافز والمكافئات والأجور وتحسين نوعية الإشراف الذي

يعتبر جوهر العملية التنظيمية من شأنه أن يعزز الثقة في نفس الانتماء و الولاء للمؤسسة (خنور رتيبة، بولحية إيمان، 2021، ص.ص 69-70).

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التطرق إلى الاستقرار الوظيفي من أهم الشروط التنظيمية داخل المؤسسة، فهو يعبر عن رغبة قوية وشعور كبير لدى الأفراد بمدى ارتباطهم بالمؤسسة التي يعملون بها وإيمانهم بالأهداف والخطط التي تسعى إليها والعمل على تحقيقها، فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات دوران العمل وخفض مستوى الغياب والشعور بالراحة والأمن النفسي والوظيفي، أما على مستوى المؤسسات فهو يعمل على زيادة إنتاجية المؤسسة، وتحقيق الاهداف المسطرة بفضل الاستغلال الجيد للمورد البشري.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
2. المنهج المستخدم
3. مجالات الدراسة
4. مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها
5. أدوات جمع البيانات
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية جزءا هاما في اختيار المعلومات الموجودة في الإطار النظري والوصول إلى الحقائق المتعلقة بمجتمع الدراسة، فالميدان هو الجزء الذي يتم فيه التأكد من صحة أو خطأ الفروض التي صيغة وكانت منطلقا للبحث من أجل ربط الظاهرة المدروسة بالواقع الملموس، وبعد الإلمام بجوانبها النظرية واكتمالها لابد من وضع إطار منهجي يمكننا من السير وفقه خلال عملنا الميداني، ويشتمل هذا الإطار على الخطوات التالية: المنهج المعتمد، مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات...

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة مهمة في البحث العلمي نظرا لارتباطها بالميدان وهي دراسة استكشافية تسمح للباحث الحصول على معلومات أولية حول موضوع بحثه كما تسمح له كذلك بالتعرف على الظروف والإمكانيات المتوفرة في الميدان ومدى صلاحية الوسائل المنهجية المستعملة قصد ضبط متغيرات البحث (العيسوي عبد الرحمان، 2000، ص51).

تعد الدراسة الاستطلاعية الركيزة الأساسية في البحث العلمي وهي احد أنواع البحوث العلمية التي يقوم الباحث باستخدامها لكي يعمل على تنفيذ الدراسة الميدانية، وعادة ما يستعين بها الباحث إذا كان لا يملك معرفة كاملة عن الموضوع، لذا تساعده في تزويد معرفته وتجعله أكثر تعمقا في موضوع دراسته، وبالتالي يصبح ملما بجميع جوانبها، كما يمكن اعتبار الدراسة الاستطلاعية بمثابة نقطة الانطلاق للبحث العلمي بجميع أجزائه النظرية والتطبيقية (العملية)، فهي تعتبر البوابة الأولى للدراسة الميدانية، والتي تعمل على تعزيز ثقة الباحث واستمراره في دراسته.

ومن منطلق الوقوف على عدد عمال المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو لمناقشتهم ومحاورتهم حول موضوع الدراسة وكذا معرفة مدى ملائمة أداة الدراسة للغرض المرجو من تطبيقها ومناسبتها لخصائص عينة الدراسة، وهذا كله في سبيل التحضير الجيد للدراسة الأساسية وشملت دراستنا الاستطلاعية على 15 عامل في المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو.

إذ تهدف الدراسة الاستطلاعية إضافة للتحقق من صلاحية أدوات البحث إلى تعميق المعرفة بالموضوع المراد دراسته، وتجميع الملاحظات والتعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه. وبناء على ذلك وقبل البدء في إجراءات الدراسة الأساسية سوف نحاول القيام بدراسة استطلاعية الهدف منها:

- . التعرف أكثر على مجتمع وعينة الدراسة.
- . التحقق من صحة أدوات جمع البيانات وتقنياتها ومدى صلاحيتها لجمع المعلومات.
- . اكتشاف الصعوبات أو النقائص التي يمكن أن نصادفها خلال إجراءات الدراسة الأساسية وذلك لمواجهتها أو تقاديتها.

ولتحقيق هذه الأهداف نتبع الإجراءات التالية:

الاتصال بأكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع البحث حسب التقسيم الفئوي بغية اطلاعهم على الموضوع ومعرفة آراءهم الأولية حوله والإفادة من محاورتهم في بناء الاستبيان وعلى العموم، سيتم من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية التوصل إلى ما يلي:

1. تحديد ميدان الدراسة بدقة.
2. تحديد عينة الدراسة بدقة (حجمها، كيفية اختيارها، مميزاتها...).
3. التحقق من صلاحية أدوات جمع البيانات (الاستبيان، المقابلة).
4. تجميع ملاحظات خاصة تساعدنا على تحديد خطة تطبيق إجراءات الدراسة الأساسية.

2- المنهج المستخدم:

نتبع في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي كونه يرمي إلى وصف خصائص معرفتنا عن الدراسة ومتغيراتها المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي. وبالتالي فقد كان لزاما علينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو طريقة لوصف وتحليل الظاهرة المدروسة.

ومن هذا المنطلق فإن **المنهج الوصفي التحليلي** هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف وتحليل الظاهرة أو الموضوع محل البحث أو الدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيليه، والتعبير عنها تعبيرا إما كفييا أو كمييا، تعبيرا كفييا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وتعبيرا كمييا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر (بوحوش عمار، الذنبيات محمود مجد، 1999، ص102).

3- مجالات الدراسة:

3-1- المجال المكاني:

تم تحديد مكان الدراسة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، وهي مؤسسة جزائرية عمومية اقتصادية ذات أسهم، أكثر من 30 سنة تجربة في عالم الكهرومنزلية ENIEM تعتبر الرائدة في صناعة الآلات الكهرومنزلية في الجزائر بنوعية منتجها فخدمات ما بعد البيع مضمونة عبر كامل التراب الوطني، بالإضافة إلى مهارة عمالها، فبهذا تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تحتل الصدارة على المستوى الوطني، وتساهم في تنمية اقتصاد الوطن.

(م. و. ص. ك. م) مؤسسة عمومية ذات حق جزائر، تأسست في جانفي 1983 لكن تواجدت منذ 1974، تحت وصاية المؤسسة الوطنية SONELEL ، وتوسعت في 12 جانفي 1983 وذلك في إطار الإصلاحات الاقتصادية من قبل الدولة.

وفي الأخير استقلت (م. و. ص. ك. م.) ذاتيا ابتداء من 8 أكتوبر 1989 بحيث تحولت قانونيا الى شركة ذات أسهم، وحملت اسم: SPA . APA . ENIEM ويعني هذا:
SPA: مؤسسة ذات أسهم.

EPE: المؤسسة العمومية الاقتصادية.

ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

ولكن في الأخير أعيدت هيكلتها للمرة الثانية وجزئت إلى وحدات إنتاجية وهي كالتالي:

• وحدة التبريد: Unité Froid

• وحدة الطبخ: Unité Cuisson

• وحدة المكيفات الهوائية: Unité Climatisation

• وحدة الخدمات التقنية: Unité Prestation technique

• الوحدة التجارية: Unité commerciale

هذه الوحدات تابعة للإدارة المركزية ماعدا الوحدة التجارية هي تابعة للمديرة العامة.

. الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع مؤسسة ENIEM في ولاية تيزي وزو بالضبط في قلب المنطقة الصناعية عيسات ايدير المتواجدة بواد عيسي على حوالي 10 كلم شرق مقر ولاية بني زرو، وتتربع على مساحة تقدر ب 55 هكتار ويشرف عليها إداريا، أما الإدارة العامة في وسط المدينة بتيزي وزو بجوار محطة الحافلات.

3-2- المجال الزمني:

الفترة بين 22 جوان 2022 إلى غاية 22 جويلية 2022 .

4- مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها:

4-1- مجتمع الدراسة: نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا إلى القاعدة العملية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع البحث قمنا بتطبيق الدراسة على عينة قدرت 100 عامل من بين 200 عامل.

ويعتبر أسلوب العينات من أعظم المشكلات التي يجابهها علماء المناهج لأنه يتوافق على العينة المنتقاة كل قياس أو نتيجة يخرج بها الباحث ولما كان أسلوب الحصر الشامل حتى في الموضوعات التي تدرس في أضيق نطاق قد أثبتت عدم فاعلية نظرا لما يتطلبه من وقت وجهد وتكاليف، لذا فقد لجأت معظم البحوث إلى أن تأخذ نماذج من المجتمع الأصلي، إما على شكل عينة عمدية أو على شكل عينة طبقية أو عينة منتظمة أو على شكل عينة عشوائية.

فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.

4-2- عينة الدراسة:

تم الاعتماد على الطريقة العشوائية في تحديد عينة الدراسة الأساسية التي تم اختيارها بطريقة بسيطة وفق مستوى ثقة 50% من مجتمع الدراسة الأصلي بعد استثناء العينة الدراسة الاستطلاعية حيث بلغ حجم العينة الأساسية (100) عامل من بين (200) عامل.

4-3- خصائص عينة الدراسة:

لقد تميزت عينة الدراسة الأساسية بالخصائص التالية:

4-3-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس

النسبة المئوية	التكرار	نوع الجنس
41%	41	ذكر
59%	59	أنثى
100%	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) يتضح لنا أن عدد العمال الإناث يفوق عدد العمال الذكور، بحيث بلغ عدد الإناث 59 بنسبة 59%، في حين بلغ عدد الذكور 41 بنسبة 41%. ويرجع ارتفاع نسبة الإناث على الذكور إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، وكذلك نجد أن المرأة أخذت دورها أمام الرجل في المؤسسة.

4-3-2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب فئة السن

النسبة المئوية	التكرار	فئة السن
13%	13	أقل من 20 سنة
25%	25	ما بين 21 - 30 سنة
43%	43	ما بين 31 - 40 سنة
19%	19	ما بين 41 - 50 سنة
100%	100	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (04) أن أغلبية أفراد عينة هذه الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة، حيث بلغ عددهم 43 عامل بنسبة 43%، ثم تليها فئة السن التي تتراوح أعمارهم ما بين 21 - 30 سنة إذ قدر عددها بـ 25 عامل بنسبة 25%، ثم تليها فئة السن التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة حيث بلغ عددهم 19 عامل بنسبة 19% وتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة أقل من 20 سنة والتي قدر عددها بـ 13 عامل بنسبة 13%. وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تركز على استقطاب الفئة الشبابية لتستثمر جهودها وطاقتها في تحقيق أهدافها.

4-3-3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05): توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
09%	9	ابتدائي
19%	19	متوسط
29%	29	ثانوي
43%	43	جامعي
100%	100	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية عينة هذه الدراسة لديهم مستوى جامعي، إذ يقدر عدد العاملين في المؤسسة بـ 43 عامل بنسبة 43%، ثم تليها فئة المستوى الثانوي الذي بلغ عددهم 29 عامل بنسبة 29%، ثم تليها فئة المستوى المتوسط الذي بلغ عددهم 19 عامل بنسبة

19%، وفي الأخير فئة المستوى الابتدائي الذي بلغ عددهم 9 عمال بنسبة 9%. لأي أن المؤسسة تولي اهتماما للشهادات في توظيفها للعمال خاصة حاملي الشهادات الجامعية.

4-3-4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
46%	46	متزوج (ة)
33%	33	أعزب /عزباء
13%	13	مطلق (ة)
08%	08	أرمل (ة)
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(06) أن أغلبية عينة هذه الدراسة متزوجين، إذ يقدر عدد العاملين المتزوجين بـ 46 إداري بنسبة 46%، ثم تليها فئة العاملين العزاب الذين بلغ عددهم 33 عامل بنسبة 33%، وبعدها تأتي فئة العاملين المطلقين الذين بلغ عددهم 13 عامل بنسبة 13% وفي الأخير فئة العاملين الأرامل والذين بلغ عددهم 08 عامل بنسبة 08%.

4-3-5- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	فئة الأقدمية
36%	36	أقل من 5 سنوات
35%	35	ما بين 05 - 10 سنة
10%	10	ما بين 11 - 15 سنة
13%	13	ما بين 16 - 20 سنة
06%	06	أكثر من 21 سنة
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(07) أن أغلبية أفراد عينة هذه الدراسة لديهم سنوات الأقدمية أقل من 05 سنوات الذين بلغ عددهم 36 عامل بنسبة 36%، ثم تليها فئة العاملين التي تتراوح ما بين 05 - 10 سنة حيث بلغ عدد العاملين في هذه الفئة 35 عامل بنسبة 35%، ثم تليها فئة العاملين التي

تتراوح ما بين 16 - 20 سنة الذين بلغ عددهم 13 عامل بنسبة 13%، ثم تأتي فئة العاملين التي تتراوح ما بين 11-15 سنة حيث بلغ عددهم 10 عمال بنسبة 10%، وفي الأخير تأتي فئة العاملين ذوي سنوات الأقدمية الأكثر من 21 سنة والبالغ عددهم 06 عامل ما يعادل نسبة 06%.

4-3-6- توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب

النسبة المئوية	التكرارات	المنصب
39%	39	إطار
38%	38	متحكم
23%	23	منفذ
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن أغلبية أفراد عينة هذه الدراسة لديهم منصب عمل كإطار حيث بلغ عددهم 39 عامل بنسبة 39%، ثم يليه منصب متحكم حيث بلغ عدد العاملين 38 بنسبة 38%، ثم يأتي في الأخير منصب المنفذ الذين بلغ عددهم 23 ما يعادل نسبة 23%. مما يعطي مصداقية أكبر لإجابات الاستبيان، لأن الإطارات في المؤسسة تكون لهو رؤية أعمق وفهم أكبر للجوانب المتعلقة بهذه الدراسة.

4-3-7- توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف

النسبة المئوية	التكرارات	الصنف
68%	68	دائم
32%	32	مؤقت
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن أغلبية أفراد عينة هذه الدراسة لديهم صنف عامل دائم حيث بلغ عددهم 68 عامل بنسبة 68%، ثم يأتي صنف العامل المؤقت الذين بلغ عددهم 32 عامل ما يعادل نسبة 32%.

5- أدوات جمع البيانات:

5-1- الاستبيان:

5-1-1- وصف الاستبيان:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث، ويحاول الاعتماد على الأدوات التي توصله إلى الحقائق المرجوة، وللحصول على القدر الكافي من المعلومات وتنقسم أداة هذه الدراسة المستعملة في جمع البيانات إلى ثلاثة أجزاء التي تكمن فيما يلي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن السمات أو البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجيب من حيث الجنس السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، سنوات الأقدمية، منصب العمل، الصنف.

الجزء الثاني: ويشتمل هذا الجزء على استبيان قصد تحديد عناصر الثقافة التنظيمية لدى عاملي مؤسسة ENIEM، وهو يتكون من (43) بند موزع على (04) محاور أو مقاييس جزئية، تعد كل منها عنصرا من العناصر التي تؤدي إلى تسهيل مهمة الإدارة لتأكيد السلوك المطلوب في العمل.

1- القيم التنظيمية: يقيس هذا البعد أهم محركات سلوك الإنسان ومواجهته، وهو بمثل المسلك المفضل الذي ينتهجه الأفراد وله تأثير في طرق وأساليب وغايات تصرف العاملين في بيئة العمل، ويتكون من (11) بندا تتمثل في: البند رقم (01-02-03-04-05-06-07-08-09-10-11).

2- المعتقدات التنظيمية: حيث يقيس هذا البعد المهام التنظيمية وكيفية إنجاز العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ومسؤولية الإدارة في تقوية تلك المعتقدات، ويتكون من (11) بندا تتمثل في: البند رقم (12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22).

3- الأعراف التنظيمية: يقيس هذا البعد أهم المعايير الملتزمة في المنظمة، ويتكون من (10) بنود تتمثل في: البند رقم (23-24-25-26-27-28-29-30-31-32).

4- التوقعات التنظيمية: يقيس هذا البعد أهم التوقعات الموقعة من المنظمة للفرد أو العكس خلال فترة العمل، ويتكون من (10) بنود تتمثل في: بند رقم (33-34-35-36-37-38-39-40-41-42).

***فيما يخص طريقة التصحيح:** فقد اعتمدنا على سلم ليكارت (LIKART)، حيث يتكون هذا السلم من خمسة إجابات محتملة تتراوح ما بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة والجدول رقم (10) يبين درجات مقياس ليكارت:

الجدول رقم (10): درجات مقياس ليكارت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

الجزء الثالث: ويشمل هذا الجزء على استبيان مخصص للاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة ENIEM، وهو يتكون من (16) بند يهدف إلى إشعار العامل بالأمن والحماية في عمله على الدوام.

فيما يخص طريقة التصحيح: فقد اعتمدنا على سلم ليكارت (LIKART)، حيث يتكون هذا السلم من ثلاثة إجابات محتملة تتراوح ما بين دائما، أحيانا، أبدا، والجدول رقم (11) يبين درجات مقياس ليكارت:

الجدول رقم (11): درجات مقياس ليكارت

أبدا	أحيانا	دائما	الاستجابة
1	2	3	الدرجة

5-1-2- الخصائص السيكومترية لاستبيان عناصر الثقافة التنظيمية:

5-1-2-1- صدق الأداة:

أ- صدق المحكمين (الظاهري):

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان والتأكد من أنه يخدم أهداف الدراسة، تم توزيعه على مجموعة من المحكمين لإبداء رأيهم فيه من حيث مدى صلاحية العبارات ومدى انتمائها للبعد، ومن حيث عدد العبارات وشموليتها، صياغتها اللغوية، وقد تم الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم من حيث إعادة الصياغة لبعض العبارات وحذف تلك التي ليس لها علاقة بمتغير الدراسة وإضافة بنود أخرى لم نصل إليها من قبل.

وبهدف الإنقاص والتخفيف من أخطاء القياس ورفع درجة مصداقية الاستمارة، تم تطوير عدة عبارات للجزء الثاني (الاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية)، وذلك لتجنب سوء فهم أحد الأسئلة مما قد يضعف من أحد المحاور، حيث أن إدراك الأفراد يختلف من فرد لآخر، وقد استجبنا لآراء السادة المحكمين، وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وفق مقترحاتهم، حيث تم حذف البندين رقم (02)

و(04) من المحور الأول (القيم التنظيمية) الذي يتكون من (13) بند وبالتالي أصبح يتكون من (11) بندا بدلا من (13) بندا، وكذلك المحور الثاني (المعتقدات التنظيمية) أين تم حذف البنود رقم (14 و17 و20) وهكذا أصبح هذا المحور يتكون من (11) بندا بدلا من (14) بند أما بقية البنود فهي بنود دالة وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية مكون من 42 بندا بدلا من 47 بند موزعة على أربعة محاور. (أنظر إلى الملحق (04))

ب- صدق التكوين الفرضي (البنائي):

وقد تم حساب هذا النوع من الصدق عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل بند ودرجة المحور الذي ينتمي إليه من جهة، وعلاقة هذا البند بالدرجة الكلية للاستبيان من جهة أخرى، وسيتم حذف أي بند يكون ارتباطه بالمحور الذي ينتمي إليه أو بالدرجة الكلية للاستبيان غير دال إحصائيا، وقد أسفر التحليل الإحصائي للبيانات عن النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) التالي:

جدول رقم (12): يمثل معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان وكل من درجة المحور والدرجة الكلية

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بدرجة المحور	البنود	المحاور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بدرجة المحور	البنود	المحاور
0.26**	0.27**	23	الأعراف التنظيمية	0.25*	0.33**	01	القيم التنظيمية
0.33**	0.40**	24		0.26**	0.40**	02	
0.26**	0.49**	25		0.45**	0.50**	03	
0.13	0.42**	26		0.15	0.60**	04	
0.31	0.53	27		0.25**	0.59**	05	
0.09	0.34**	28		0.48**	0.20*	06	
0.44**	0.49**	29		0.18	0.51**	07	
0.35**	0.49**	30		0.11	0.44**	08	
0.22*	0.58**	31		0.09	0.44**	09	
0.24**	0.43**	32		0.47**	0.33**	10	
0.31**	0.36**	33	التوقعات التنظيمية	0.21*	0.29**	11	المعتقدات التنظيمية
0.31**	0.39**	34		0.22**	0.29*	12	
0.45**	0.60**	35		0.29**	0.43**	13	
0.17	0.42**	36		0.22*	0.43**	14	
0.22*	0.62**	37		0.25*	0.33**	15	
0.06	0.53**	38		0.08	0.17	16	

0.18	0.37**	39		0.30**	0.16	17	
0.02	0.49**	40		0.27**	0.26**	18	
0.38**	0.46**	41		0.39**	0.32**	19	
0.33**	0.45**	42		0.38**	0.65**	20	
0.05 دال عند (*) / 0.01 دال عند (**)				0.19	0.35**	21	
				0.15	0.33**	22	

يتضح من خلال الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباطية تراوحت بين الضعيفة والمتوسطة والعالية وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) و ($\alpha = 0.05$) بين درجة المحور الذي تنتمي إليه وبين كل بند والدرجة الكلية لاستبيان عناصر الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة ENIEM، وعليه يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.

5-1-2-2- ثبات الأداة:

يقصد بثبات المقياس أو الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتائج لو تم إعادة تطبيقه أكثر من مرة تحت نفس الظروف ونفس الشروط، وقد تحققنا من ثبات استبيان عناصر الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة ENIEM من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach). والجدول رقم (13) يوضح القيمة المتحصل عليها.

الجدول رقم (13): قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لاستبيان عناصر الثقافة التنظيمية

معامل ألفا كرونباخ	بنود كل محور	محور الاستبيان
0.54	11-10-09-08-07-06-05-04-03-02-01	القيم التنظيمية
0.27	22-21-20-19-18-17-16-15-14-13-12	المعتقدات التنظيمية
0.54	32-31-30-29-28-27-26-25-24-23	الأعراف التنظيمية
0.61	40-39-38-37-36-35-34-33	التوقعات التنظيمية
0.61	42 بند	جميع بنود المقياس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أنّ قيمة معامل "ألفا كرونباخ" تتراوح بين المتوسطة والعالية في كل محاور استبيان عناصر الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة ENIEM، كما أنّ قيمة معامل "ألفا كرونباخ" في جميع بنود هذا الاستبيان كانت عالية تساوي إلى (0.61). ومن خلال هذه النتائج نستخلص بأن معامل الثبات مرتفع، وبالتالي المقياس ثابت.

3-1-5- الخصائص السيكومترية لاستبيان الاستقرار الوظيفي:

1-3-1-5- صدق الأداة:

أ- صدق المحكمين (الظاهري):

قبل توزيع الإستبيان على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل مجموعة من الأساتذة في التخصص، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي. وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقا لها تعديلات في صياغة بعض العبارات وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستمارة بالتأكد من أن مضمون العبارة يتوافق مع أدبيات الاستقرار الوظيفي.

وبهدف الانقاص والتخفيف من أخطاء القياس ورفع درجة مصداقية الاستمارة، تم تطوير عدة عبارات للقسم الثالث، وذلك لتجنب سوء فهم أحد الأسئلة مما قد يضعف من أحد المحاور، حيث أن إدراك الأفراد يختلف من فرد لآخر، وقد استجينا لآراء السادة المحكمين، وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وفق مقترحاتهم وبذلك تم حذف البندين رقم (06 و 11)، حيث خرج الاستبيان في صورته النهائية مكون من 16 بندا بدلا من 18 بند.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

وقد تم حساب هذا النوع من الصدق عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل والدرجة الكلية للاستبيان، وسيتم حذف أي بند يكون ارتباطه بالدرجة الكلية للاستبيان غير دال إحصائيا، وقد أسفر التحليل الإحصائي للبيانات عن النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) التالي:

جدول رقم (14): يمثل مدى الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية وبنود استبيان الاستقرار الوظيفي

البنود	معامل الارتباط بيرسون	البنود	معامل الارتباط بيرسون
01	0.82**	09	0.64**
02	0.27**	10	0.58**
03	0.44**	11	0.46**
04	0.82**	12	0.64**
05	0.43**	13	0.25**
06	0.33**	14	0.82**
07	0.82**	15	0.45**
08	0.44**	16	0.58**
(**) دال عند 0.01			

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن معظم عبارات الاستبيان دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) بين بنود الاستبيان والدرجة الكلية، وعليه يمكن القول بأن عبارات استبيان المتغير المتعلق بقياس الاستقرار الوظيفي تمتاز بالاتساق الداخلي وصادقة لما وضعت لقياسه ومن ثم يمكن الاعتماد عليها في التحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين.

5-1-3-2- ثبات الأداة:

يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصي ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصي منهم وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار.

واقترح كرونباخ Cronbach معادلة على متوسط معاملات الارتباط بين مفردات (بنود) الاستبيان، أطلق عليها معامل ألفا لاختبار ثبات أو تجانس المقياس واتساقه الداخلي حيث أن معامل ألفا كرونباخ كلما كان (0.70) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم. وقد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة ألفا كرونباخ، لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل ألفا كرونباخ كمعامل للثبات الكلي وارتباط الفقرات. والجدول رقم (15) يبين معاملات ألفا كرونبا خلال الاستبيان بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم (15): قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لاستبيان الاستقرار الوظيفي

معامل ألفا كرونباخ	بنود الاستبيان	الاستبيان
0.73	01-02-03-04-05-06-07-08-09-10	الاستقرار الوظيفي
	11-12-13-14-15-16	جميع بنود المقياس
	16 بند	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أنّ قيمة معامل "ألفا كرونباخ" عالية في استبيان الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة ENIEM، كما أنّ قيمة معامل "ألفا كرونباخ" في جميع بنود هذا الاستبيان كانت عالية تساوي إلى (0.73). ومن خلال هذه النتائج نستخلص بأن معامل الثبات مرتفع، وبالتالي المقياس ثابت.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد استرجاع استبيان عناصر الثقافة التنظيمية واستبيان الاستقرار الوظيفي وفرزهم، قمنا بتفريغهم وتحليلهم ومعالجتهم عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS.23)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- التكرارات
- النسب المئوية
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل α كرومباخ Alpha de Cronbach لحساب معامل الثبات
- معامل الارتباط بيرسون Pearson

خلاصة:

تضمن هذا الفصل الاجراءات المنهجية لسير العمل الميداني حيث تمت الإشارة تحديد الدراسة الاستطلاعية والمنهج المستخدم والمعتمد في الدراسة والاستدلال بمجالات الدراسة المكاني والزمني، وكذلك تحديد عدد عينة الدراسة وخصائصها والتأكد من صلاحية أدوات جمع البيانات لتطبيقها في الدراسة الأساسية، بعدما تم حساب خصائصها السيكومترية في الدراسة الاستطلاعية. وفي الأخير تم ذكر جميع الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

* الاستنتاج العام

* الاقتراحات

* قائمة المراجع

* الملاحق

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

قبل التطرق إلى اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها فإننا في البداية نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل بنود الاستبيان حيث ارتبطت الفقرات بمقياس خماسي لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن 05 درجات كما يلي:

جدول رقم (16): الاحصاءات الوصفية لأفراد عينة الدراسة حسب إجمالي محاور وأبعاد استبيان

محاور أبعاد الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	40.50	5.34
المعتقدات التنظيمية	39.39	6.55
الأعراف التنظيمية	33.66	5.48
التوقعات التنظيمية	33.98	5.77
المحور الأول المتعلق بقياس الثقافة التنظيمية	165.79	13.64
المحور الثاني المتعلق بالاستقرار الوظيفي	37.69	7.69

بالنسبة للمتغير المستقل المتعلق بقياس عناصر الثقافة التنظيمية بالمؤسسة نجد أن المتوسط الحسابي بلغ 165.79 وهي قيمة مرتفعة أما بالنسبة للانحراف المعياري بلغت قيمته 13.64 وهي أيضا قيمة مرتفعة أيضا وهذا دليل على أن أفراد العينة موافقون على أن عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لها أهمية كبيرة ووجود تفاعل كبير بين العمال والمنظمة، وهذا ما نلاحظه في مجالات (محاور) عناصر الثقافة التنظيمية حيث أنه بلغ المتوسط الحسابي بالنسبة للقيم التنظيمية (40.50) وهي قيمة مرتفعة، إذ نجد أن العمال يميلون إلى القيم المتواجدة في المؤسسة حيث يتوفر الاحترام فيما بينهم والاهتمام بالأداء في المؤسسة.

وأیضا حسب آراء واتجاهات العمال المستجوبين تبين أنه بلغ المتوسط الحسابي لمحور المعتقدات التنظيمية (39.39) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري يساوي (6.55) ويظهر ذلك في كيفية انجازهم للعمل والتزامهم بممارسة الأعمال المكلفون بها.

وكذلك نجد أيضا أظهرت نتائج الدراسة أنه بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة لمحور الأعراف التنظيمية (33.66) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري يساوي (5.48) ويظهر ذلك في أن العمال المستجوبين يلتزمون بالمعايير السائدة في المنظمة.

كما بينت نتائج الدراسة أنه بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور التوقعات التنظيمية (33.98) وبانحراف معياري بلغت قيمته (5.77) وهي أيضا قيمة مرتفعة تظهر من خلال التوقعات التي يحددها الفرد من المنظمة أو المنظمة من الفرد.

أما بخصوص ترتيب مجالات متغير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة حسب درجة أهميتها وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة وهي كما يلي: بالنسبة لمحور القيم التنظيمية احتل المرتبة الأولى، والمعتقدات التنظيمية في المرتبة الثانية، وبالنسبة للأعراف التنظيمية احتل المرتبة الثالثة، أما بالنسبة للتوقعات التنظيمية فنجد أنه يحتل المرتبة الرابعة.

وبالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة لفقرات استبيان الاستقرار الوظيفي بلغت (37.69) وبانحراف معياري بلغ (07.69) وهذا يعني أن أفراد العمال سعداء ومسرورون باستمرارهم في وظيفتهم بالمؤسسة إذ يتوفر جو مساعد للعمل ويرغبون في البقاء في المؤسسة وهذا لما توفره من حوافز مادية للعمال.

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية:

توقعنا فيها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM .

ولاختبار هذه العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يسمح بالتعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي، والجدول رقم (17) يبين ذلك:

جدول رقم (17): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة α	معامل الارتباط (Pearson)	عدد أفراد العينة	متغيري الدراسة
غير دال	0.12	0.05	0.15	100	عناصر الثقافة التنظيمية الاستقرار الوظيفي

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والذي يقدر بـ(0.15) هي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، لأن الدلالة الإحصائية (Sig)=0.12 أكبر من مستوى الدلالة أو الخطأ $\alpha=0.01$ ، لأن الدلالة $\alpha=0.01$. [Sig> (0.05= α) ; (0.00=Sig)/].

وهذا ما يدل بكل وضوح على عدم وجود علاقة بين متغير الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM، ويتبين ذلك في قيمة (R) التالية: قيمة (R=0.15) وهي غير دالة لأن $[Sig > (0.05=\alpha) ; (0.12=Sig)]$. وعليه فإن هذه النتائج قد جاءت معاكسة لتوقعتنا السابقة.

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM . ولاختبار هذه العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يسمح بالتعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي، والجدول رقم (18) يبين ذلك:

جدول رقم (18): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة α	معامل الارتباط (Pearson)	عدد أفراد العينة	متغيري الدراسة
غير دال	0.52	0.05	0.06	100	القيم التنظيمية
					الاستقرار الوظيفي

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والذي يقدر بـ (0.06) وأن القيمة الاحتمالية للاختبار بلغت $Sig = 0.52$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ويدل ذلك أنه لا توجد علاقة بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي، وعليه فإن هذه النتائج قد جاءت معاكسة لتوقعتنا السابقة.

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM . ولاختبار هذه العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يسمح بالتعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري المعتقدات التنظيمية والاستقرار الوظيفي، والجدول رقم (19) يبين ذلك:

جدول رقم (19): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية والاستقرار الوظيفي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة α	معامل الارتباط (Pearson)	عدد أفراد العينة	متغيري الدراسة
غير دال	0.27	0.05	0.11	100	المعتقدات التنظيمية
					الاستقرار الوظيفي

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والذي يقدر بـ(0.11) وأن القيمة الاحتمالية للاختبار بلغت $\text{Sig} = 0.27$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ويدل ذلك أنه لا توجد علاقة بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي، وعليه فإن هذه النتائج قد جاءت معاكسة لتوقعتنا السابقة.

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM .

ولاختبار هذه العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يسمح بالتعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري الأعراف التنظيمية والاستقرار الوظيفي، والجدول رقم (20) يبين ذلك:

جدول رقم (20): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الأعراف التنظيمية والاستقرار الوظيفي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة α	معامل الارتباط (Pearson)	عدد أفراد العينة	متغيري الدراسة
غير دال	0.37	0.05	0.09	100	الأعراف التنظيمية
					الاستقرار الوظيفي

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والذي يقدر بـ(0.09) وأن القيمة الاحتمالية للاختبار بلغت $\text{Sig} = 0.37$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ويدل ذلك أنه لا توجد علاقة بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي، وعليه فإن هذه النتائج قد جاءت معاكسة لتوقعتنا السابقة.

5-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM . ولاختبار هذه العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يسمح بالتحرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري التوقعات التنظيمية والاستقرار الوظيفي، والجدول رقم (21) يبين ذلك:

جدول رقم (21): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية والاستقرار الوظيفي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة α	معامل الارتباط (Pearson)	عدد أفراد العينة	متغيري الدراسة
غير دال	0.23	0.05	0.12	100	التوقعات التنظيمية
					الاستقرار الوظيفي

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (21) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والذي يقدر بـ(0.12) وأن القيمة الاحتمالية للاختبار بلغت $\text{Sig} = 0.23$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ويدل ذلك أنه لا توجد علاقة بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي، وعليه فإن هذه النتائج قد جاءت معاكسة لتوقعتنا السابقة.

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

2-1- مناقشة وتفسير الفرضية العامة:

توقعنا من خلالها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM.

لقد بينت نتائج هذه الدراسة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM، وجاءت هذه النتائج معاكسة لتوقعتنا السابقة، والتي تنص على وجود علاقة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمي، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية.

وهذا ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي تختلف مع توقعتنا السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة بصفة عامة مثل دراسة (إيهاب فاروق مصباح العاجز)، حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية على وزارة

التربية والتعليم العالي، فقد توصلت دراسته إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أربعة من أبعاد الثقافة التنظيمية كما استخدمناها نحن في دراستنا الحالية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية). وبالتالي يقدم الباحث جملة من التوصيات أهمها اعتبار أن موقع الوزارة الالكتروني يمثل هوية الوزارة ورسالتها واستراتيجيتها ونشاطاتها وخدماتها، وأنه أكبر من مجرد واجهة الكترونية للوزارة وكذلك تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلاءم العمل الالكتروني، وتعميمها باستمرار الكترونيا بعبارات تعبر عن ثقافة الوزارة، وأيضا دعما لإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الالكترونية، وأخيرا إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازهم الكترونيا.

كما لم تتفق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (زيد صالح حسن سميع) حول اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بجامعة حلوان، حيث توصل الباحث إلى ثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي والى صعوبة فصل أداء الفرد عن ثقافة المنظمة.

2-2- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الأولى:

توقعنا من خلال هذه الدراسة وجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للكهربو منزلية ENIEM

لقد بينت نتائج الدراسة الحالية أن المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM تهتم بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وجاءت هذه النتيجة عكس ما توقعناه سابقا، وقد يرجع هذا إلى اختلاف عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والمرتبطة بالقيم التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية السائدة، حيث ربما ترجع هذه النتيجة إلى عدم المساواة بين العاملين ونقص الاهتمام بالأداء وغياب الاحترام بين العاملين وشعورهم بعدم التميز وبذلك يؤثر على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة حيث نجد أن العاملين لا يرغبون في الاستمرار في العمل ولا يشعرون بالمسؤولية اتجاه المؤسسة ويظهر ذلك في عدم تأدية عملهم على أكمل وجه وعدم التزامهم بممارسة الأعمال المكفون بها.

وهذا ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي تختلف مع توقعتنا السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة مثل دراسة (منير احمد طالب) حيث

توصل الباحث إلى وجود علاقة طردية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ ، ومعامل الارتباط بيرسون يساوي 0.488، بين القيم التنظيمية السائدة والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والاكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة باستمرار على ممتلكات جامعاتهم ومقدراتها، مما يساهم في تعزيز مكانة الجامعة وتطويرها، ويحافظوا على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام، وان إدارة الجامعة تنظر إلى العنصر البشري على انه من أهم الموارد المتاحة لديها، وانه يتوفر لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة.

2-3- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية:

توقعنا من خلال هذه الدراسة وجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للكهربو منزلية ENIEM .

لقد بينت نتائج الدراسة الحالية أن المؤسسة الوطنية الكهربومنزلية ENIEM لا تهتم بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وجاءت هذه النتيجة عكس ما توقعناه سابقا، وقد يرجع هذا إلى اختلاف المعتقدات التنظيمية في المؤسسة الوطنية الكهربومنزلية ENIEM بحيث لا تأخذ بعين الاعتبار الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والطريقة المتبعة لإنجاز العمل ولا تهتم بمشاركة العاملين في صنع القرار وكذلك لا يتفاعل العاملين من أجل العمل الجماعي وكل ذلك يؤثر على تحقيق الاستقرار الوظيفي ولا يشعرون بالانتماء كونهم بعيدين كل البعد عن سياسة المؤسسة وهذا كله له تأثير سلبي على أهداف المؤسسة.

وهذا ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي تختلف مع توقعتنا السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة مثل دراسة (إيهاب فاروق مصباح العاجز)، حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، وكانت هذه العلاقة طردية ويرجعها الباحث إلى أن المعتقدات التنظيمية السائدة في الوزارة مثلت وجود قنوات مشتركة بأهمية مشاركاتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وأعمالهم القائمة على دقة الأداء وسرعة الإنجاز، وكذلك توجي إلى وجود أفكار لدى الموظفين بان برنامج العمل الالكتروني الذين يعملون من خلاله كان ثمرة لخبراتهم وتجاربهم الوظيفية، وان بيئة عملهم الحديثة دمجت ما بين خبراتهم السابقة وأسلوب انجاز الأعمال الالكترونية.

3-2- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة:

توقعنا من خلال هذه الدراسة وجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأعراف التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للكهربو منزلية ENIEM .

لقد بينت نتائج الدراسة الحالية أن المؤسسة الوطنية الكهربومنزلية ENIEM لا تهتم بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وجاءت هذه النتيجة عكس ما توقعناه سابقا، وقد يرجع عدم وجود العلاقة إلى اختلاف الأعراف السائدة في المؤسسة، حيث أن المعايير التي يلتزم بها العاملين في المؤسسة غير منسجمة مع تلك المتواجدة بالمؤسسة، حيث نجد أنه إذا توفي أحد العاملين فلا يقومون بتعيين أحد أبنائهم عرفانا لما قدمه من خدمات خلال فترة عمله فالمؤسسة تقوم بتعيين عاملين جدد عن طريق المسابقات ولا يهتمون لمثل هذه الأمور وهذا بدوره يؤثر على الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

وهذا ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي تختلف مع توقعتنا السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة مثل دراسة (إيهاب فاروق مصباح العاجز)، حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، وكانت هذه العلاقة طردية ويرجعها الباحث إلى أن الأعراف التنظيمية السائدة في الوزارة دعمت الموظفين وشجعتهم على التكيف مع التطورات التاريخية التي استحدثت في بيئة عملهم، مما يساعد على سرعة اندماجهم في بيئة العمل الالكتروني وكذلك أوجدت لدى الموظفين معايير تشجع على التحدي والمخاطرة، ودعمتها بمعايير نظرة التعاون بين الموظفين اللازمة لتكوين بيئة تساعد على نمو فرق العمل التي تلتزم بتحقيق الأهداف، مما يعمل على زيادة فعالية الإدارة الالكترونية، وكما عملت على الاهتمام بتشجيع الإدارة الممارسات الالكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذي به في انجاز أعمالهم.

3-2- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الرابعة:

توقعنا من خلال هذه الدراسة وجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأعراف التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للكهربو منزلية ENIEM .

لقد بينت نتائج الدراسة الحالية أن المؤسسة الوطنية الكهربومنزلية ENIEM لا تهتم بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وجاءت هذه النتيجة عكس ما توقعناه سابقا، وقد يرجع عدم وجود العلاقة إلى الاختلاف من ناحية التوقعات التنظيمية التي يتوقعونها الأفراد من المؤسسة خلال فترة

العمل من طرف المرؤوسين أو الزملاء المتمثلة في الاحترام المتبادل والتقدير فنجد في هذه المؤسسة غير متوفر ولا يدعم احتياجات العاملين النفسية والاقتصادية لأن الاحترام والتقدير هو أساس العلاقات في العمل مما يؤثر سلباً على الاستقرار الوظيفي الذي يؤدي إلى التسرب في العمل والتأخر وعدم الالتزام بالقواعد المتواجدة في المؤسسة، في حين نجد أن أغلبية العاملين نفسياتهم محبطة ولا يشعرون بالانتماء للمؤسسة.

وهذا ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي تختلف مع توقعتنا السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة مثل دراسة (اسعد احمد محمد عكاشة) فلقد توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي حيث أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.561 عند مستوى الدلالة $a=0.05$ ، ويعتبر الباحث انه من الواجب أن يكون هناك توازن في التوقعات التنظيمية بين الموظف وإدارة الشركة بحيث يلبي كل منهما توقعات واحتياجات ورغبات الأخر، بحيث تنعكس التوقعات الإيجابية فيما بينهما على مستوى الأداء الوظيفي داخل الشركة.

-الاستنتاج العام:

تبين لنا من خلال بحثنا أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة لأنها تؤثر على سلوك واستقرار وأداء مواردها البشرية. حيث أن الاهتمام بالموارد البشري واعتباره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالمشاركة واتخاذ القرارات، إضافة إلى توفير الحوافز والمكافآت... من شأنها أن تدفع العامل إلى الاستقرار وبذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف المؤسسة. لذلك على المؤسسة أن تهتم بمواردها المختلفة بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة محاولة توفير كل الظروف المناسبة من أجل ضمان الاستقرار لأجل تحقيق الأهداف المسطرة للمستقبل.

وانطلاقاً من هنا حاولنا في دراستنا هذه الكشف عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي لدى 100 عامل بالمؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو، وبعد إتباع الخطوات البحثية، وبعد جمع البيانات، تمت معالجتها إحصائياً بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS.23) في استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، معاملاً لارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، وعرضها وتفسيرها ومناقشتها وعلى ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة توصلنا إلى النتائج التالية:

* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للكهرومنزلية ENIEM.

* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للكهرومنزلية ENIEM.

* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للكهرومنزلية ENIEM.

* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للكهرومنزلية ENIEM.

ومن خلال عدم تحقق الفرضيات الجزئية الأربعة وان كل بعد ليس لديه علاقة مع الاستقرار الوظيفي يمكننا الاستنتاج على:

* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للكهرومنزلية ENIEM.

-الاقتراحات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها نقترح بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لعمال المؤسسة الوطنية ENIEM وهي كالاتي:

* الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق التفوق والنجاح.

*الاهتمام من قبل إدارة مؤسسة الوطنية ENIEM بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد متاح لديهم والذي من خلاله يمكن للمؤسسة القدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.

*التشجيع الدائم من قبل إدارة مؤسسة الوطنية ENIEM بأهمية مشاركة العاملين فيها في اتخاذ القرارات وكذلك تشجيع أفكارهم واقتراحاتهم خاصة ما يتعلق منها بمجال العمل.

*الحرص الدائم على توضيح كل الأعراف والمعايير التي يسير نحوها مؤسسة ENIEM لكي يطبقها كل العاملين بها، مما تساعد هذه الأعراف على زيادة التعاون بين العاملين فيها.

*على إدارة مؤسسة ENIEM أن تكون في مستوى توقعات الأفراد العاملين فيها أن توفر لهم الأمان الوظيفي وان تسعى لتلبية ما يتوقعه العامل منها كالحوافز، وان تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلونها باستمرار من اجل تحقيق الأهداف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

1-1- الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام. (2002). *إدارة الأعمال الدولية*، مصر: دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر.
2. أبوبكر مصطفى محمود. (2000). *دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية*، مصر: الدار الجامعية.
3. أبوبكر مصطفى محمود. (2003). *الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*، دار الجامعة الإسكندرية.
4. أبوبكر مصطفى محمود. (2004). *الموارد البشرية*، مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
5. أتكسون فيليب. (1996). *إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة* (ترجمة نعماني عبد الفتاح)، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
6. إلتون مايو. (1966). *المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية*، القاهرة: دار الفكر العربي.
7. بحوش عمار. (2006). *الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة*، ط2، الجزائر: دار البصائر للنشر والتوزيع.
8. بحوش عمار. الزينيات محمد محمود. (1999). *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
9. بشير محمد. (2007). *الثقافة والتسيير في الجزائر - بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية*، الجزائر: الديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع.
10. بن سعد المربع صالح. (2012). *القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية*، ط1، المملكة العربية السعودية: مركز الدراسات والبحوث للنشر.
11. بن يمينة سعيد. (2015). *تنمية الموارد البشرية*، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
12. التايب عائشة. (2011). *النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة*، مصر: منظمة المرأة العربية للطباعة والنشر والترجمة.

13. جاونز جاريت وسارلز. (2001). *الإدارة الاستراتيجية*، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض المملكة العربية السعودية،
14. جبارة عطية جبارة. (د.س.). *الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي*، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
15. حريم حسين. (2003). *إدارة المنظمات*، الأردن: منظر وكلي، دار العام للنشر والتوزيع.
16. الحوطي موسى. (1996). *تجربة صنع المدير العربي*، مصدر: جمهورية مصر العربية.
17. ديبو فصل، وآخرون. (1999). *أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية*، الجزائر - قسنطينة: منشورات جامعة منتوري، دار البحث.
18. السكارنة، خلف بلال. (2009). *أخلاقيات العمل*، ط1، الأردن: دار المسيرة.
19. سلطان. (2003). *السلوك التنظيمي*، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
20. شتا السيد. (1997). *تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي*، مركز الاسكندرية للكتاب.
21. الشتواني صلاح. (1999). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
22. الصيرفي محمد عبد الفتاح. (2003). *الإدارة الرائدة*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
23. طلعت إبراهيم لطفي. (2007). *علم اجتماع التنظيم*، ط1، القاهرة: دار غريب للطباعة.
24. عبد الغفار حنفي وآخرون. (2002). *محاضرات في السلوك التنظيمي*، ط1، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
25. عبد الواسع أحمد، عبد الوهاب. (1973). *علم إدارة الأفراد*، ط4، السعودية: دار رياض للنشر.
26. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع. (1973). *علم إدارة الأفراد*، الرياض.
27. عدون دادي ناصر. (2003). *إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية و تطبيقية*، الجزائر: دار المحمدية للطباعة.
28. العطية ماجدة. (2003). *سلوك المنظمة: سلوك الغرب والجماعة*، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
29. عليش ماهر محمد. (د.س.). *إدارة الموارد البشرية*، الكويت، وكالة المطبوعات.

30. العميان، سلمان محمود. (2002). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، عمان: دار وائل للنشر.
31. عوض صابر فاطمة، خفافة علي مرفت. (2002). *أسس ومبادئ البحث العلمي*، ط1، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.
32. العيسوي عبد الرحمان. (2000). *سيكولوجية العمل والعمال*، لبنان: دار الكتاب الجامعية.
33. غائض بن الشافي الأكلبي. (2017). *أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي*، المملكة العربية السعودية.
34. غبيدنز: ترجمة (2006): زايد أحمد، وآخرون. *مقدمة نقدية في علم الاجتماع*، ط2، مصر: مركز البحوث والدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
35. قاسمي ناصر. (2011). *دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل*، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
36. القريوني محمد قاسم. (2008). *نظرية المنظمة والتنظيم*، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
37. المرسي محمد جمال الدين وآخرون. (2002). *التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية*، مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية.
38. مشاعل بنت ذياب العتيبي. (2009). *الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات*، الرياض المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي- قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، معهد الإدارة العامة.
39. ملحس دلال. (2008). *التغير الاجتماعي والثقافي*، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
40. موريس، دوفرجية، ترجمة حداد سليم. (2001). *علم اجتماع السياسة*، ط2، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
41. موسى فتحي محمد. (2009). *العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية*، عمان- الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
42. النجار فريد. (2007). *تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة*، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

43. ويلسون دافيد. (1999). (ترجمة تحية عمارة)، *استراتيجية التغيير (من مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير)*، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

1-2- المذكرات والرسائل الجامعية:

44. براهيم ساهم. (2015). *ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعاملين*، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، الجزائر- مسيلة.

45. بزغش محمد. (2008). *الثقافة المهنية في الفكر الإداري الحديث*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

46. بلعيد طاهر. (1994). *الاستقرار في العمل*، ماجستير علم الاجتماع والتنمية، قسنطينة.

47. بن منصور رفيقة. (2014). *الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، سطيف.

48. بوغدار نادية. (2013). *الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي*، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص عمل وتنظيم، ورقلة- حاسي مسعود.

49. تيطراوي خالد. (2012). *تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

50. جعلولي يوسف. (2007). *القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة*، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، البليدة.

51. حليس سمير. (2009). *التغير التكنولوجي والاستقرار الوظيفي*، رسالة ماجستير، تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية، قسنطينة.

52. حنين أسماء، قراط عالية. (2018). *تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة*، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم الاجتماع، أدرار.

53. خنور رتيبة، بولحية إيمان. (2021). *علاقة بيئة العمل بالاستقرار الوظيفي للعمال*، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، تخصص عمل و تنظيم، جيجل.

54. خياية علاء الدين. (2018). *أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة*، أطروحة دكتوراه شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، سطيف.

55. الصرايرة خالد أحمد (2012). *أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية*، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم، بسكرة.
56. العشي ريم. (2018). *حوادث العمل وعلاقتها بالاستقرار المهني*، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، الجزائر - أم البواقي.
57. علي عبد الله. (1999). *أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية*، الأطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر.
58. محروق راوية. (2018). *الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي*، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر - مسيلة.
59. ملحم أحمد عارف. (2001). *الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن*، رسالة دكتوراه غير منشورة، علم الاجتماع بكلية الدراسات العليا، جامعة عمان - الأردن.
60. ممدوح جلال الرخيمي. (2000). *دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدة.

3-1- المجالات العلمية:

61. بن سليم حسين، أحمد سويسي. (2017). *الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة. مجلة تاريخ العلوم*. (08). جزء 1. جامعة الأغواط - الجزائر.
62. بن سليم وسويسي أحمد. (2017). *الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة. مجلة تاريخ العلوم*. 1. (08). جامعة الأغواط - الجزائر.
63. زايدي سنية وكشروود فاطمة الزهراء. (2020). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية*. 2. (1). مستغانم.
64. العيد عماد ونور الدين بوعشة. (د.س.). *الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*. (5). جامعة البليدة - الجزائر.
65. يحي عبد المالك. (2017). *الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد*. (08). الجزائر.

1-4- القواميس والمعاجم:

66. الصحاف حبيب. (1997). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي- إنجليزي، ط1، بيروت-لبنان: ناشرون.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

67. E.N. Tylor. Primitur culture. John Mursay. Co. London.
68. Herllriegel. Slcan.Woodrman.Maugement des organisation.Op- cit.
69. Koberganesl. Chuesmir. (1987). Organizational culyure relation shios with reativtyan E Job- related variables, Journal of business Mzszamch.
70. L'ane k. (1990). The rale of culture incomparative management academy of management.Journal VOL 35. N°2.
71. Le grand Larousseillusté. (2005). Dectionnaireen Cylopédique.France. Villeneuve d'asco.
72. Samuel. Mercier. (1997). Une contribution à la politique de formulation de l'éthique dans les grandes entreprise. These de doctorat de science des organisation. Université Paris IX dauphine.

- مواقع أنترنت:

73. www.new.edu.com. 28/03/2020.
74. www.new.edu.com. 26/02/202074-

الملاحق

ملحق رقم (1)

جامعة مولود معمري تامدة تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استبيان

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية بجامعة مولود معمري تيزي وزو تحت عنوان: "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة الوطنية للكهربومنزلية ENIEM واد عيسي تيزي وزو"

يسرنا أننقدم إليكم بهذا الاستبيان راجين منكم مساعدتنا و ذلك بالإجابة الدقيقة و الموضوعية على الأسئلة الواردة فيه. و نحيطكم علما بأن إجاباتكم سوف تعني بالسرية الكاملة والتامة ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة، أرجو منكم الإجابة على الأسئلة دون استثناء و ذلك بوضع علامة (x) أمام الاقتراح الذي ترونه مناسباً لكم.

شكراً

الجزء الأول:معلومات شخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: أقل من 20 من 21 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى 50

3-المستوىالتعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4-الحالة العائلية: متزوج(ة) أعزب(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

5-الاقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10سنوات من 11 الى 15سنة

من 16 الى 20 سنة من 21 فيما فوق

6-المنصب المهني: إطار متحكم منفذ

7-الصفة: دائم مؤقت

الجزء الثاني: الثقافة التنظيمية

أولاً: القيم التنظيمية

الرقم	فقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تسود داخل المؤسسة قيم الاحترام بين الموظفين					
2	تسود قيم المساواة داخل المؤسسة					
3	تتجلى قيم التعاون في المؤسسة					
4	تتجلى قيم الأمانة بين الموظفين داخل المؤسسة					
5	يوجد لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع المتغيرات و التطورات الجديدة					
6	من القيم السائدة في المؤسسة المحافظة على العلاقة الطيبة بين العمال و الإدارة					
7	من القيم الموجودة في المؤسسة تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية					
8	تعمل المؤسسة بشكل مستمر لإرضاء العمال من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها لهم					
9	تشجعك المؤسسة على تبني القيم و المواقف التي تعزز انجازاتها					
10	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل					
11	تنظر المؤسسة إلى العنصر البشري بأنه من الموارد المتاحة في المنظمة					

ثانياً: المعتقدات التنظيمية

12	يوجد لدي قناعة بان إنجاز العمل بكفاءة تؤدي إلى تحسين علاقتي بإدارة المؤسسة					
13	هناك أفكار مشتركة لدى العاملين بأهمية تبادل الاقتراحات بين مختلف المستويات الإدارية					
14	يوجد لدي اعتقاد بأهمية التعاون مع الآخرين في الأداء العمل					

					15	تقوم المؤسسة على معتقد الفريق الواحد
					16	تعمل المؤسسة على التطوير من قدرات الموظفين من حين إلى آخر
					17	يوجد اعتقاد لدى المؤسسة بأهمية تبادل الاقتراحات بين الموظفين
					18	تؤمن المؤسسة بمعتقد تمكين الموظفين
					19	تقوم المؤسسة على معتقد أهمية وجود الولاء
					20	تمتلك مهارات فنية تمكّنك من تقديم خدمات بجودة عالية
					21	تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها
					22	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل

ثالثاً: الأعراف التنظيمية.

					23	إن المعايير المطبقة في المؤسسة واضحة بالنسبة لي
					24	أقوم بأداء واجباتي طبقاً للمعايير المتعارف عليها بين العمال
					25	تعد المعايير المتعارف عليها في المؤسسة حافراً بالنسبة لي
					26	ينظر المدراء والمشرفين للخطأ على أنه مصدر من مصادر التعلم
					27	الأعراف السائدة في المؤسسة تساعد على زيادة التعاون بين العمال
					28	تهتم المؤسسة بإجراءات احتفالات دورية لتكريم عمالها
					29	تساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الطيبة عن المؤسسة
					30	تلتزم المؤسسة بنشر منصب ناجح للعمال وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم

					31	هناك دراية تامة لدى العاملين بطبيعة المعايير والمقاييس المعتمدة في المؤسسة كل حسب طبيعة عمله
					32	تلتزم المؤسسة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل

رابعاً: التوقعات التنظيمية

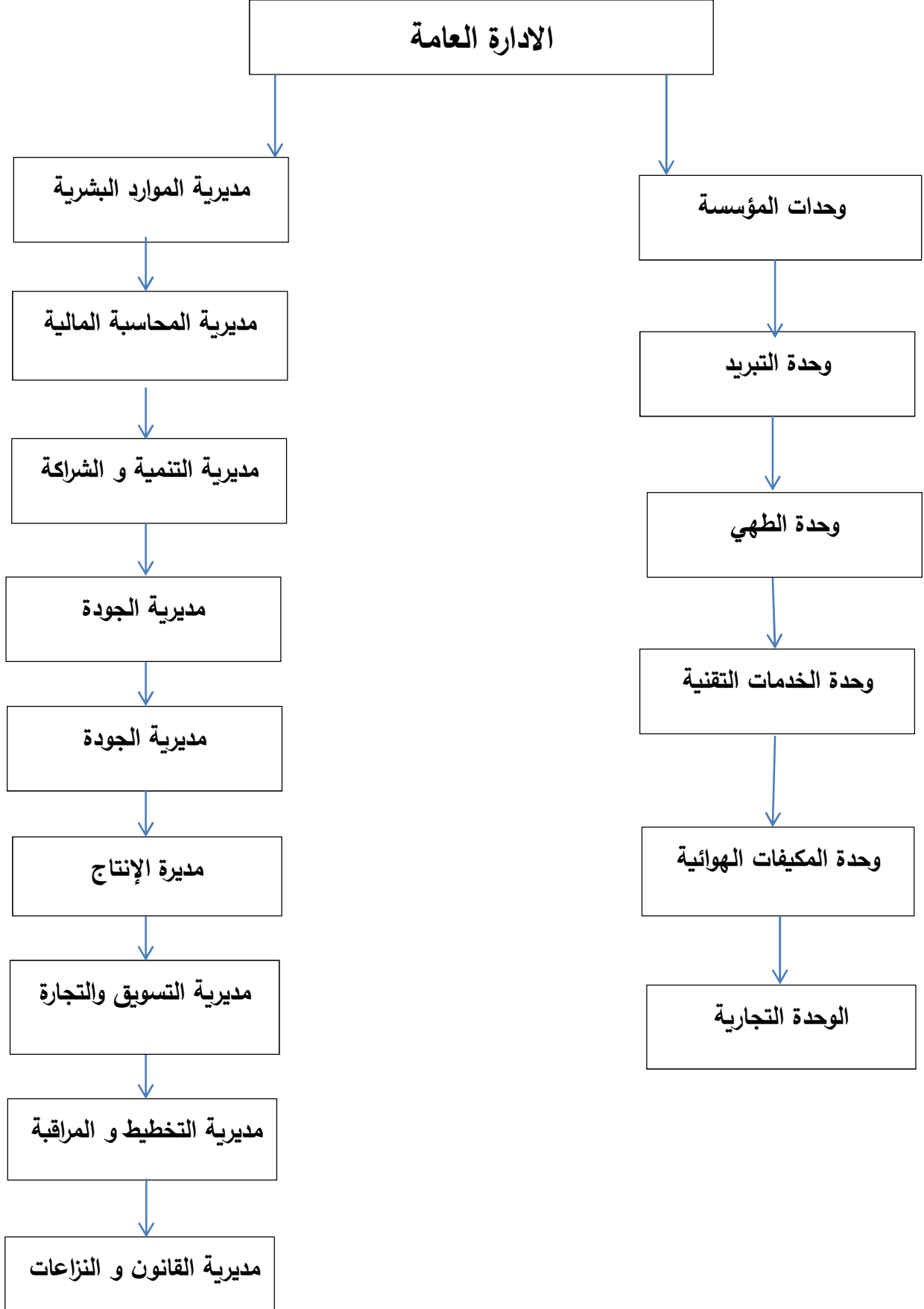
					33	أتوقع من إدارة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي ابذلها باستمرار
					34	أتوقع من إدارة المؤسسة أن توفر لي الأمان الوظيفي
					35	يتوقع الرؤساء مني بأن أقوم بكافة مهامتي وواجباتي
					36	تسعى إدارة المؤسسة دوماً لتلبية ما يتوقعه العامل منها كالحوافز
					37	توفر المؤسسة الأمان للفرد طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية
					38	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة من العامل
					39	يتوقع العامل بان أهمية تطوير علاقاته بإدارة المؤسسة تجسد روح التعاون الوظيفي
					40	يتوقع تعميم الاستقادة بصفة عادلة من الخدمات الاجتماعية (عطل صيفية ورحلات و النقل) بين العمال والمشرفين في المؤسسة
					41	يتوقع حصول العمال ذو القدرات الإدارية المميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم المهني
					42	ينتظر من إدارة المؤسسة توفير طب العمل فعليا

الملحق رقم (02)

الجزء الثالث : الاستقرار الوظيفي

الرقم	الفقرة	دائما	أحيانا	أبدا
1	سأكون سعيدا إذا استمررت في المؤسسة التي اعمل بها			
2	مستعد أن اقبل أي وظيفة اكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل فيها			
3	أنا مسرور بوظيفتي بهذه المؤسسة			
4	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص عمل بديلة			
5	يساعدني جو العمل على الاستمرار في المؤسسة			
6	أقوم بتأدية عملي على أكمل وجه			
7	ألتزم بممارسة الاعمال التي تتوافق مع تعليمات المؤسسة			
8	أخذ المسؤوليات إتجاه المؤسسة مأخذ الجد			
9	أقوم بإنجاز مهام الوظيفة في وقتها			
10	أنجز وظائفني دون الاعتماد على الغير			
11	أشعر بالفخر كوني أحد افراد هذه المؤسسة			
12	أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلي شخصيا			
13	من واجبي المحافظة على سمعة المؤسسة			
14	أشعر بالاعتزاز كوني أحد عمال هذه المؤسسة			
15	أدافع عن سياسة المؤسسة في حواراتي الخاصة			
16	اشعر بالانتماء الى المؤسسة التي أعمل بها			

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكهرومنزلية ENIEM:



قائمة أسماء المحكمين:

الجامعة	الرتبة	تخصص	أسماء المحكمين
مولود معمرى تامدة ت.ز	أستاذ. دكتور	علم نفس العمل والتنظيم	خلفان رشيد
مولود معمرى تامدة ت.ز	دكتور	علم نفس العمل والتنظيم	كلتين أحلام
مولود معمرى تامدة ت.ز	دكتور	علم نفس العمل والتنظيم	خمنو دنيا
مولود معمرى تامدة ت.ز	دكتور	علم نفس العمل والتنظيم	ناهى مراد
مولود معمرى تامدة ت.ز	دكتور	علم نفس العمل والتنظيم	سعودى مالحة

ملحق رقم (05)

Sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	H	41	41,0	41,0	41,0
	F	59	59,0	59,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	plus de 20 ans	13	13,0	13,0	13,0
	de 21 ans a 30 ans	25	25,0	25,0	38,0
	de 31 ans a 40 ans	43	43,0	43,0	81,0
	de 41 ans a 50 ans	19	19,0	19,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Niv.etud

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	primaire	9	9,0	9,0	9,0
	moyenne	19	19,0	19,0	28,0
	secondaire	29	29,0	29,0	57,0
	universitaire	43	43,0	43,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Anciente

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	↓ moins de 5 ans	36	36,0	36,0	36,0
	de 5 ans a 10 ans	35	35,0	35,0	71,0
	de 11 ans a 15 ans	10	10,0	10,0	81,0

de 16 ans a 20 ans	13	13,0	13,0	94,0
plus de 21 ans	6	6,0	6,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

poste.travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre	39	39,0	39,0	39,0
	controle	38	38,0	38,0	77,0
	operatur	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	toujours	68	68,0	68,0	68,0
	temporaire	32	32,0	32,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
A1	100	0	4,1600	,97151
A2	100	0	3,9500	1,11351
A3	100	0	3,4300	1,17426
A4	100	0	3,7000	1,01005
A5	100	0	3,3900	1,17975
A6	100	0	3,5900	1,23169
A7	100	0	3,5700	1,26535
A8	100	0	3,6000	1,25529
A9	100	0	3,6300	1,09779
A10	100	0	3,8200	1,15802
A11	100	0	3,6600	1,14786
A12	100	0	3,7600	1,26427
A13	100	0	3,6100	1,29408
A14	100	0	3,2300	1,32463
A15	100	0	3,4600	1,25867
A16	100	0	3,1000	,95874

A17	100	0	3,5400	,95790
A18	100	0	3,4900	1,01995
A19	100	0	3,6400	1,20202
A20	100	0	4,7000	4,33566
A21	100	0	3,4900	1,27521
A22	100	0	3,3700	1,01160
A23	100	0	3,3400	1,30438
A24	100	0	3,3600	1,43914
A25	100	0	3,5900	1,13791
A26	100	0	3,2200	1,11537
A27	99	1	3,4141	1,10666
A28	100	0	2,9500	1,36608
A29	100	0	3,6300	1,36814
A30	100	0	3,4200	1,23239
A31	100	0	3,4200	1,22417
A32	100	0	3,2900	1,07586
A33	100	0	3,1300	1,23628
A34	100	0	3,2500	1,11351
A35	100	0	3,2900	1,28153
A36	100	0	3,1500	1,29002
A37	100	0	3,2200	1,29162
A38	100	0	3,4700	1,15867
A39	100	0	3,7800	1,06913
A40	100	0	3,3700	1,33829
A41	100	0	3,5600	1,10390
A42	100	0	3,7600	1,24819

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
B1	100	0	2,3300	,77921
B2	100	0	2,2900	,80773
B3	100	0	2,3200	,70896
B4	100	0	2,3300	,77921
B5	100	0	2,1800	,83339
B6	100	0	2,2400	,78005
B7	100	0	2,3300	,77921
B8	100	0	2,3200	,70896
B9	100	0	2,4500	,65713
B10	100	0	2,5300	,65836
B11	100	0	2,4100	3,17215
B12	100	0	2,4500	,65713
B13	100	0	2,3300	,76614

B14	100	0	2,3300	,77921
B15	100	0	2,3200	,80252
B16	100	0	2,5300	,65836

ثبات استبيان الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,617	42

ثبات استبيان الاستقرار الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,735	16

Statistiques

		TotalA1	TotalA2	TotalA3	TotalA4
N	Valide	100	100	99	100
	Manquant	0	0	1	0
Moyenne		40,5000	39,3900	33,6667	33,9800
Ecart type		5,34752	6,55651	5,48281	5,77522

Statistiques

TotalB

N	Valide	100
	Manquant	0
Moyenne		37,6900
Ecart type		7,69191

Statistiques

	TotalA1	TotalA2	TotalA3	TotalA4
N				
Valide	100	100	99	100
Manquant	0	0	1	0
Moyenne	40,5000	39,3900	33,6667	33,9800
Ecart type	5,34752	6,55651	5,48281	5,77522