



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي لدى العمال الإداريين

دراسة ميدانية لدى عمال مديرية التجارة بعين تموشنت

من إعداد الطالبة _____ تحت إشراف الأستاذة

د. سعدي عربية

❖ بكل عائشة

رئيسا

أستاذة محاضرة - أ -

سعدون سمية

مشرفا و مقررا

أستاذة محاضرة - ب -

سعدي عربية

مناقشا

أستاذة متعاقدة - أ -

بودكاره امال

السنة الجامعية : 2023_2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل والعلم

الحمد لله الذي يسر لنا أمورنا وبعزنا بالفهم

الحمد لله الذي وفقنا وسمل لنا التقدم للأمام

الحمد لله والصلوة والسلام على سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين

قال صل الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة " الأستاذة سعيدي عريبة " على توجيهاتها

والتفضل بالإشراف على عملي وإرشادي طيلة البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي في قسم علم النفس على الجهود المبذولة من

أجلنا طيلة سنوات الدراسة .

وفي الأخير ما يسعني سوى أن أتوجه بوابل من الشكر والاحترام لكل من ساهم في انجاز هذا

العمل من قريب أو من بعيد

إهداء

بسم الله فاتحة الكتاب وبحمد الله أتقدم بطلب
أن يفتح لي درب الصواب وعلى الرسول صل الله
عليه وسلم استفتح بحكمة الكتاب بسم الله يرعاني
ويحفظني.

إلى الذين علموني أن الحياة أولها كفاح وآخرها
نجاح، يا نبع الحب والعطاء يا عطر الدفئ
والحنان "أمي" رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه
إلى روحها الطاهرة من فوق سبع سماوات. إلى أبي
حفظه الله وأطال الله في عمره.

إلى أخواتي :

سامية وشهرزاد.

إلى أبناء أختي :

إخلاق وعبد الهادي .

إلى صديقاتي جميعا .

وإلى كل من ساهم ودعمني في هذا البحث سواء من
قريب أو من بعيد إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

ملخص البحث:

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة بعين تموشنت، وتم استخدام الاستبيان في كلا المتغيرين الذي تم تطبيقه على عينة قوامها 40 عاملا. بعد تحليل النتائج إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية، الاستقرار الوظيفي ، العمال الإداريين في مديرية التجارة.

Résumé de recherche:

Cette étude visait à examiner la relation entre la culture organisationnelle et la stabilité de l'emploi parmi les travailleurs de la Direction du commerce dans l'oel. Le questionnaire a été utilisé dans les deux variables appliquées à un échantillon de 40 travailleurs après analyse statistique des résultats à l'aide de l'ensemble stastique des sciences sociales (spss).

Mots cles : culture organisationnelle, stabilité de l'emploi, personnel administratif de la direction du commerce

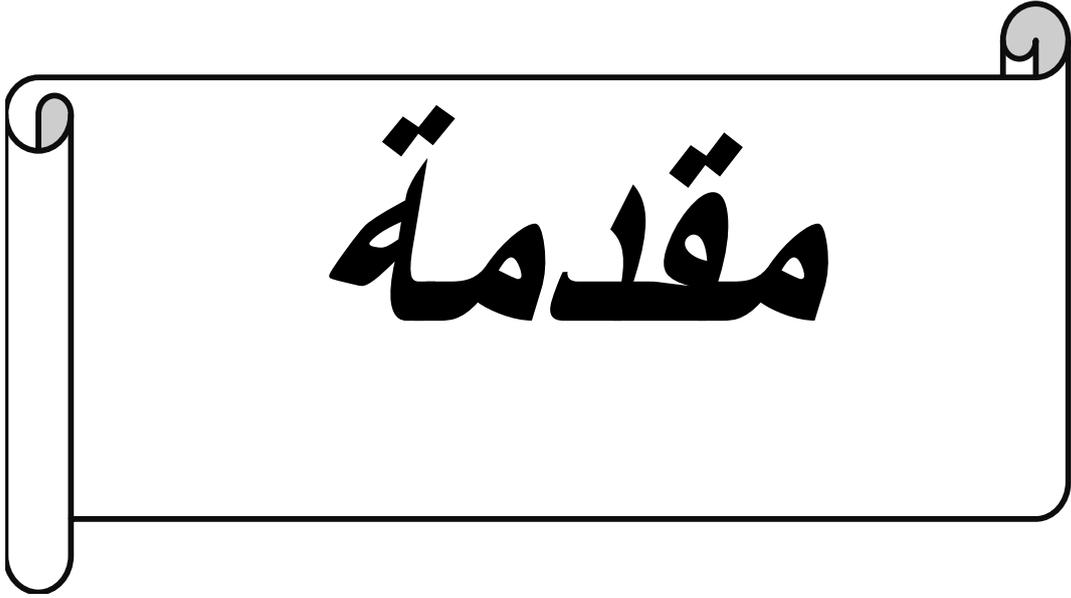
فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
أ	الشكر
ب	الاهداء
ج	ملخص البحث باللغة العربية
د	ملخص البحث باللغة الفرنسية
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الجداول
ر	قائمة الملاحق
02	مقدمة البحث
	الفصل الاول: تقديم البحث
05	الاشكالية
06	فرضيات الدراسة
07	اسباب اختيار الموضوع
07	اهمية البحث
07	اهداف البحث
07	التعاريف الإجرائية
08	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني
13	مقدمة
14	تعريف الثقافة التنظيمية
15	نظريات الثقافة التنظيمية
18	أهمية الثقافة التنظيمية
19	أبعاد الثقافة التنظيمية
22	العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
23	خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية
24	العوامل المساعدة على تشكيل الثقافة التنظيمية
25	خصائص الثقافة التنظيمية
30	انعكاسات الثقافة التنظيمية على السياسات الادارية
32	خاتمة
	الفصل الثالث: الاستقرار الوظيفي
34	مقدمة

35	تعريف الاستقرار الوظيفي
35	نظريات الاستقرار الوظيفي
41	فوائد الاستقرار الوظيفي لدى الفرد و المنظمة
43	أهمية الاستقرار الوظيفي
44	مظاهر الاستقرار الوظيفي
46	محددات الاستقرار الوظيفي
48	خاتمة
	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
50	اولا: الدراسة الاستطلاعية
50	اهداف الدراسة الاستطلاعية
50	منهج الدراسة الاستطلاعية
50	حدود الدراسة الاستطلاعية
51	أدوات الدراسة الاستطلاعية
53	الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الاستطلاعية
58	عينة الدراسة الاستطلاعية
59	ثانيا: الدراسة الأساسية
59	اهداف الدراسة الاساسية
59	منهج الدراسة الاساسية

قائمة الجداول

الصفحة	إسم الشكل	رقم
52	جدول توزيع درجات الاستبيان وفقا لسلم ريكرت	1
53	جدول يبين أبعاد استبيان الثقافة التنظيمية للدراسة الاستطلاعية	2
53	جدول يبين الاستبيان الكلي للاستقرار الوظيفي	3
54	جدول يبين نتائج الصدق الداخلي لمتغير الثقافة التنظيمية	4
56	جدول يبين الثبات لمتغير الثقافة التنظيمية	5
57	جدول يبين الصدق الداخلي الكلي لمتغير الاستقرار الوظيفي	6
58	جدول يبين الثبات لمتغير الاستقرار الوظيفي	7
61	جدول يبين توزيع أفراد العينة الأساسية	8
62	جدول يبين توزيع استبيان الثقافة التنظيمية حسب الأبعاد	9
62	جدول يبين الصدق الداخلي لمتغير الثقافة التنظيمية للدراسة الأساسية	10
63	جدول يبين ثبات متغير الثقافة التنظيمية للدراسة الأساسية	11
64	جدول يبين الصدق الداخلي الكلي لمتغير الاستقرار الوظيفي	12
68	جدول يبين الثبات لمتغير الاستقرار الوظيفي	14
68	جدول يبين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي	15
69	جدول يبين العلاقة بين ثقافة التكيف والاستقرار الوظيفي	16
69	جدول يبين العلاقة بين ثقافة الإبداع والاستقرار الوظيفي	17
70	جدول يبين العلاقة بين ثقافة العمل الجماعي والاستقرار الوظيفي	18



تعتبر الثقافة التنظيمية من بين المواضيع التي لاقت أهمية كبيرة خاصة في إدارة الموارد البشرية حيث تتمثل في مجموعة القيم التنظيمية والمعتقدات والعادات والتقاليد التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين وذلك لتحقيق أهداف التنظيم . (ريغي، معمرى، 2021، ص210) . كما نجد أنها تلعب دورا مهما سواء داخل المنظمة أو خارجها وذلك من خلال تدريب العاملين من أجل السعي لتعليمهم الأدوار المتعلقة بهم في ظل وجود تحديات وتغيرات بيئية تعيشها المنظمات ، وكلما كانت هناك ثقافة تنظيمية في المنظمة نجد في الجانب المقابل لها ما يعرف بالاستقرار الوظيفي الذي يقصد به ثبات الفرد في عمله وعدم التغيير وهذا راجع إلى شعوره بالراحة و الإستقلالية في مكان عمله، ويشير الكاتب إبراهيم رمضان الديب إلى أن الاستقرار الوظيفي يعني " قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات، والأمان للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة " . (عزاوي، 2018، ص 80).

ومن خلال ما سبق قمنا بإبراز أهمية ومكانة كل من الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي ولعل هذا ما جعل الباحثة تتطرق إلى هذا الموضوع من أجل إبراز أهم محددات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى الفصول التالية:

الفصل الأول : تقديم البحث (الإشكالية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة،

أهمية وأهداف الدراسة، التعاريف الإجرائية و الدراسات السابقة .)

الفصل الثاني : خاص بالثقافة التنظيمية من خلال التعريف، النظريات، الأهمية والأبعاد،

العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية ، خطوات تشكيلها والعوامل المساعدة على تشكيل الثقافة التنظيمية وأخيرا الخاتمة.

الفصل الثالث: خاص بالاستقرار الوظيفي قمنا بتعريف الاستقرار الوظيفي ثم تطرقنا إلى أهم

نظرياته وفوائده ثم الأهمية ومحددات الاستقرار الوظيفي وأخيرا الخاتمة.

الفصل الرابع: يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وذلك من خلال التطرق

إلى الدراسة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان وإجراءات الدراسة الأساسية.

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الأساسية وتحليلها ومناقشتها وختم ببعض التوصيات.

الفصل الأول

تقديم البحث

1. الإشكالية:

تسعى المنظمات على اختلافها وتنوعها إلى تحقيق مخرجاتها وبلوغ أهدافها وغاياتها والبحث عن السبل الكفيلة لتحقيقها. ويعد الاشتغال على موضوع الثقافة التنظيمية أحد أهم المواضيع التي شغلت الباحثين في مجال الموارد البشرية نظرا لأهميته في إدارة المنظمات.

تعتبر الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية من ركائز تطور المؤسسة وتنميتها، فهي تعبر عن نسق القيم والتوقعات والأعراف والرموز. (لريس، 2021، ص4). ومن بين الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الثقافة التنظيمية نجد دراسة حنيني (2014) الموسومة بدور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل وقد توصلت إلى أنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني، ومن أجل تسليط الضوء أكثر على موضوع الثقافة التنظيمية قمنا بربطه بمتغير ذو أهمية بالغة ألا وهو الاستقرار الوظيفي والذي عرف بأنه الرضو والأمان الذي يدفع العامل إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المنظمة. وعرفه "علوش" بأنه تشجيع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير العمل والبحث عن حلول مبتكرة التي تواجه العمل بالإضافة إلى الهدوء والثقة داخل مكان العمل وزيادة قدرتهم على أداء وظائفهم باستقلالية. (خلفاني، عومارة، 2022، ص34). ويعد الاستقرار الوظيفي من بين المواضيع التي كانت نتيجة لحركة العلاقات الإنسانية بحيث تهدف إلى معرفة العلاقة بين الموظفين والوظائف الموكلة إليهم، ومن بين الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الاستقرار الوظيفي دراسة حليس (2009) الموسومة بالتغير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية وقد توصل إلى أنه توجد علاقة بين التغير التكنولوجي والاستقرار المهني. وضمن هذا السياق تبلور واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات وارتباطه بالاستقرار الوظيفي الذي يشكل عاملا أساسيا لنجاح وسير المنظمات .

ومن خلال ماسبق نطرح الإشكال التالي: هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة بعين تموشنت؟ .

2. الأسئلة الفرعية:

. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التكيف والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة لولاية عين تموشنت؟.

. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الإبداع والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة لولاية عين تموشنت؟.

. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العمل الجماعي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة لولاية عين تموشنت؟.

3. فرضية الدراسة:

. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة.

. وقد تفرعت هذه الفرضية على الفرضيات فرعية التالية:

. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التكيف والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة لولاية عين تموشنت.

. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الإبداع والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة لولاية عين تموشنت.

. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العمل الجماعي والاستقرار الوظيفي لدى
عمال مديرية التجارة لولاية عين تموشنت.

4 - أسباب إختيار الموضوع:

. القيمة العلمية للبحث.

. محاولة معرفة الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة.

. النجاح الذي توصلت إليه بعض المنظمات لاعتمادها على الثقافة التنظيمية.

5. أهمية البحث:

. معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

. حاجة المؤسسات الجزائرية لمثل هذه الدراسات من أجل توعية العاملين حول مفهوم الثقافة

التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

6. أهداف البحث:

. التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

. التحقق من صحة الفرضيات.

7. التعاريف الإجرائية:

الثقافة التنظيمية: هي مجموع القواعد والقيم والمعتقدات التي يشترك فيها العاملين بالمؤسسة بالإضافة إلى السياسات التي تنتهجها المؤسسة والإجراءات التي تتبعها لتأدية مهامها. (فاضل، 2014، ص6). ويعرف إجرائيا بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الاستبيان.

الاستقرار الوظيفي: هو الحالة التي تنطوي على بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول دون تغيير مكان عمله في حالة حصوله على بدائل، فهو يشير إلى ارتباط العامل بعمله وتمسكه بالمؤسسة التي ينتمي إليها، وعدم الاستقرار ليعني بالضرورة مغادرة العامل للمؤسسة بل يعني كذلك تمسكه بعمله مع عدم الارتياح المادي والمعنوي. (حليس، 2009، ص20). ويعرف إجرائيا بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الاستبيان.

8. الدراسات السابقة:

_في حدود إطلاع الطالب

1. دراسات خاصة بالثقافة التنظيمية:

1. دراسة " عبد المالك ياحي" (2019) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي في مؤسسة القلد بتيارت. تكونت العينة من 133 عامل واستخدام أسلوب المسح الشامل واعتمد في الدراسة على الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة ومقياس ليكرتخماسي الأوزان، والسجلات والوثائق، وخلصت الدراسة إلى نتيجة أكدت على الثبات النسبي للفرضيات الإجرائية الجزئية .

2. دراسة "فاضل فايزة" (2014) بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة مكونة من 174 عاملا تم اختيارهم بالطريقة العرضية واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وأسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

. وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء العاملين.

. وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية وفعالية أداء العمال.

3 . دراسة "يزن سمير صالح" (2019) بعنوان أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية وتوافر سمات الثقافة التنظيمية في المنظمة وسعت إلى التعرف عللا العلاقة بينهما. واعتمد الباحث في استخدام العينة العشوائية واعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وعلى عينة مكونة من 300 موظف وأسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

. يوجد مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في المنظمة ومستوى مقبول من الثقافة التنظيمية، ويوجد أيضا علاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، في حين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية، في حين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول أبعاد القيادة الإبداعية تعزى إلى البيانات الشخصية (المؤهل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

2. دراسات خاصة بالاستقرار الوظيفي:

1. دراسة "حمو علي فاطمة" (2016) بعنوان ظروف العمل والاستقرار المهني للموظف في المؤسسة الجزائرية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ظروف العمل والاستقرار المهني في مديرية الإدارة المحلية للولاية واستخدمت الباحثة العينة العشوائية البسيطة وتكونت العينة من 65 موظفاً واستخدام الاستمارة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات وخلصت الدراسة بالنتائج التالية:

. أن هناك علاقة إرتباطية بين ظروف العمل والاستقرار الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية، لأن ظروف العمل تلعب دوراً مهماً في ثبات الموظف في وظيفته فكلما كانت هذه الظروف جيدة وملائمة كلما زاد تمسك الموظف بهذه الوظيفة والعكس صحيح.

2. دراسة "جاسم رحيم عذاري" و " مجبل داوي إسماعيل" (2013) بعنوان أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية هدفت الدراسة إلى التعرف بالاستقرار الوظيفي ومدى تأثيره في الأداء التنظيمي للوحدات المالية والتي تعد من الجهات التنفيذية المباشرة للسياسات والتعليمات المحاسبية والمالية في المؤسسات التعليمية. أجري البحث على عينة من من الوحدات المالية واستخدم الباحث الأسلوب الوصفي وخلصت الدراسة بجملة من النتائج، أظهرت أن الاستقرار الوظيفي يرتبط بعلاقة إيجابية ومعنوية بمستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات.

3. دراسة "شهلي نبيلة" (2017) بعنوان الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة القائمة بين الدعم التنظيمي والاستقرار الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من 50 عامل عينة عشوائية بسيطة، وتم استخدام الاستبيان والملاحظة كأدوات للدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن طبيعة العلاقة بين متغير الدعم التنظيمي والاستقرار الوظيفي

هي علاقة سببية فالعامل إذا شعر باهتمام في عمله ثبت واستقر فيه وبذل جهدا في أداء المهام الموكلة إليه مما يزيد من درجة رضاه والتزامه في المؤسسة.



الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

1. مقدمة
2. تعريف الثقافة التنظيمية
3. نظريات الثقافة التنظيمية
4. أهمية الثقافة التنظيمية
5. أبعاد الثقافة التنظيمية
6. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
7. خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية
8. العوامل المساعدة على تشكيل الثقافة التنظيمية
9. خصائص الثقافة التنظيمية
10. انعكاسات الثقافة التنظيمية على السياسات الإدارية
11. خاتمة

مقدمة:

إن المنظمات الإدارية بوجه عام تمتلك خصوصيات وتميزها عن غيرها، و هذا يرجع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية و الثقافية التي تحكم سلوك المنظمات، و بالتالي فإن لكل منظمة شخصية تميزها عن بقية المنظمات، و هذا التميز كمفهوم إداري يطلق عليه الثقافة التنظيمية للمنظمات .

1 تعريف الثقافة التنظيمية:

مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات. (المرسي،2006،ص 13).

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما (المرسي،2006،ص13). ويرى بوياية الطاهر محمد بأن " روشر " اعتبرها مجموعة مترابطة من كفاءات وطرائق التفكير، الإحساس، السلوك، تأخذ طابعا رسميا كونها متعلمة بتقاسمها مجموعة من الأفراد فهي تساهم بصفة موضوعية ورمزية في تشكيلهم كجماعة خاصة متميزة. (فاضل، 2014،ص11).

ومن أهم التعاريف وأكثرها شيوعا وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف شان حيث يرى بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها. (حمداوي،2014،ص 34).

2. نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات حول الثقافة، الشخصية، السلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات، وسنعرض مجموعة من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية فيما يلي:

1 نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وما إذا كانت الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ، ويرى (أويلر) أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2. نظرية روح الثقافة: تتطرق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القيادة، والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة يتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

3. نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع الذين من حولهم ويعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القيادة، والزملاء داخل المنظمة، وباختصار أسلوب النظر الى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم، وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نذكرها فيما يلي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم، علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

4. نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء

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 المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين 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 العامة في شخصيات الأفراد، وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسود سجية واحدة تمثل عاملا واقعا لسلوك معظم أفراد المجتمع، وينظر للخارجيين عليه على أنهم منحرفين، أو أشخاص غير الأسوياء.

ولقد بينت بعض الدراسات أيضا عن وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العاطف السائدة، إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وأن هناك تكامل بين السجيتين.

كما ركزت دراسة أخرى ل (لنتون) على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم.

ويرى أيضا أن شغل الأفراد للمراكز، والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين وأن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع، وإنما تتكامل معه. (بوبر، 2007، ص38).

ولقد قدم بعض الباحثين العوامل التي تؤثر على الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية، من بينهما:

أ البيئة الأسرية: وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة للفرد، وهي أقوى المؤسسات تأثيرا على سلوكه، وتوجيهه نحو المعايير والقيم الخلقية، وتحديد اتجاهاته للتكيف ولعب الدور والالتزام بالمعايير والقيم.

ب . البيئة الاجتماعية: وتتضمن الموراث الاجتماعية، العادات، التقاليد، العرف، الخبرات، المعارف والقيم التي تعارف عليها أفراد المجتمع، ويظهر أثر القيم واضحا في رغبة الفرد في الحرية وسعيه نحو الاستقلال الذاتي، وحصوله على حقوقه كاملة من المنظمة والمساواة مع غيره من الزملاء. كما أن سلوك المؤسسات وسلوك أعضائها عادة ما يفهم من خلال الثقافة التي تولد فيها هذه المؤسسات والعاملين فيها، كما تحدد حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت. (بوبر، 2007، ص37، 38).

بالإضافة إلى النظريات السابقة للثقافة التنظيمية نجد أيضا:

1 . نظرية المؤسس أو الرمز: ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه وفلسفته ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

2. نظرية المستويات: إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

3 . نظرية المسارات: تركز على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافتراساتها، بحيث تتخذ مسارا يسهل عليها إستمراريتها وديمومتها، وهي:

أ . مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسا بخصائص الشخصية المتكاملة أدى إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

ب . مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

ج . مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرقالإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

د . مسار البقاء والنمو: توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

4. نظرية المجالات: وتتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.

5. نظرية التفاعل التنظيمي: ونقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات. (فاضل، 2014، ص23، 24).

3. أهمية الثقافة التنظيمية: إن نجاح المؤسسات مرتبط بعمل المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية والقيم الإنسانية والمواقف والتصرفات والإعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة وكلها تعتبر عوامل لنجاح المؤسسة. (ياحي، 2017، ص 301).

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر يكمن حصر أهمها في النقاط التالية:

1. تعد الثقافة دليل للعاملين وللإدارة، إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الإسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2. تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا هاما يدل على تميز المنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خصوصا إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيما معينة (الريادة، الابتكار، احترام الفرد وتقديره....).

3. الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل

مواكبة التطورات الحاصلة، إذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

4 . تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين، أنماط العلاقات

الوظيفية ... الخ، من خلال ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة مع ترسيخها.

5 . تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة، إذا كانت ترسخ قيم وسلوكيات روتينية.

. ولقد دلت الدراسة التي قام بها جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس على ضرورة

أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل: الهيكل، الإستراتيجية، الموظفين،

نمط الإدارة، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) وقد خلصت الدراسة الى الأهمية

القوى للثقافة وتأثيرها على تحقيق أداء متميز ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي: .

لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى

الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم

تعطيها المكانة البؤرية في التعامل.

. تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم

والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.

. إيجاد نوع من الاستقلالية لدى الموظفين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة

أدائهم. (حمداوي، 2014، ص45).

4 . أبعاد الثقافة التنظيمية:

بالرجوع إلى التراث النظري حول الثقافة التنظيمية نجد أن الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع

اختلفت وجهات نظرهم في أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث ماهيتها وأعدادها وهي تتمثل فيما يلي:

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

1. ثقافة المنظمة المتميزة والتي تشجع على الابتكار: إذ تصنف المؤسسات حسب ثقافة المنظمة الى مؤسسات ذات ثقافة غير إبتكارية ومؤسسات ذات ثقافة إبتكارية.

وفي هذا الصدد أشار سليم إبراهيم الحسينة إلى أنه يمكن زيادة قدرة الفرد ومهاراته في العمل عن طريق تمكينه من ممارسة الأساليب والوسائل المتجددة على أساس علمي وعملي وينمي قدرته على التفكير في أساليب العمل المتاحة واختيار أنسبها، أن زيادة قدرة الفرد ومهاراته في القيام بالعمل تزيد من ثقته بنفسه وتحببه في عمله وتجعله متقنا ومبدعا فيه، مثل التدريب على التفكير الإبداعي والعصف الذهني وتحليل المشكلات والأهداف.

إذ تتسم الأولى (ذات ثقافة غير إبتكارية) بتعزيز الأبعاد الصلبة التي تركز على: الهيكل التنظيمي، الخصائص الرسمية والتخصص الوظيفي الدقيق، وتقديس القواعد والإجراءات.

2. أما الثانية: (ذات ثقافة إبتكارية) والتي تعمل في بيئات تتسم بالتغيير، فإن العناصر التي تعتمد عليها في غرس مختلف القيم والمعتقدات تتمحور في مجملها حول قيم المبادرة واعتماد أساليب العمل القائمة على الفريق والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة.

وفي هذا الصدد أشار إسماعيل قيرة إلى أن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح والجودة تؤكد على جعل الابتكار نمط حياة الجميع.

- ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الفرد: إذ يعود نجاح كثير من المؤسسات لاهتمامها بالعنصر البشري وذلك بحرصها على تحقيق الرعاية والعناية الدائمة لهم وتسهيل عملية تبادل المعلومات مع المرؤوسين.

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل: في هذه الحالة يتم تحقيق الأهداف، وانجازها بواسطة الفرق من خلال التفاعل الجماعي وليس الفردي، إذ تعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد، وهي مصدر معلوماته كما يمكنه تحقيق أهدافه التي يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

وفي نفس السياق يؤكد ليكرت من خلال دراساته في هذا المجال أن التنظيم الناجح هو الذي يعتبر وحدة التنظيم الجماعة وليس الفرد، فالتنظيم يتكون من عدة مجموعات كل مجموعة لها رئيس، ومجموع الرؤساء في مستوى واحد يشكلون مجموعة يرأسها رئيس أعلى وهكذا حتى قمة الهرم التنظيمي، وهذا ما يحقق التنسيق العمودي والأفقي، ويجعل التنظيم يعمل كوحدة متكاملة ومتناسقة. ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين: يمكن حصر أهم محددات المنافسة الموضوعية في (تكافؤ فرض الترقية والتقدم الوظيفي، تحدي الدور، توافر بيئة ايجابية، إدراك العدالة التنظيمية... الخ). (ياحي، 2019، ص55).

كما يرى روبينز أن ثقافة المنظمة لها عشرة أبعاد وهي كالآتي:

1. المبادرة الفردية: درجة المسؤولية والحرية والإستقلال لدى الأفراد.

2. التسامح مع المخاطرة: ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين

ومخاطرين.

3. التوجيه: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.

4. التكامل: ما مدى تشجيع المنظمة والوحدات للعمل بشكل منسق.

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

5. **دعم الإدارة:** ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة

لمرؤوسيههم.

6. **الرقابة:** ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف

على الموظفين وضبط سلوكهم.

7. **الهوية:** ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو

لتخصصهم المهني.

8. **نظام المكافأة:** ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على

أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.

9. **التسامح مع الصراع:** ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات

والانتقادات بصراحة.

10. **أنماط الاتصال:** ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة

الرسمية. (خلوف، 2013، ص264).

5. **العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:**

تتصدر أهم العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية سلبا أو إيجابا فيما يلي:

. **تعاقب الأجيال:** يترتب على تعاقب الأجيال عدم التأثير فقط على الأنماط القيادية المتبعة، ولكم

التأثير أيضا في تقديم المنظمة خدماتها للمستفيدين.

. القيادة الإدارية: تؤدي دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

. النمط الإداري السائد: يمثل الواجهة الحقيقية للثقافة التنظيمية، ومن السهولة فرضه على باقي منسوبي المنظمة. (درنوني، 2015، ص89).

6 خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية يحددها كل من المرسي جمال الدين وتابت عبد الرحمن فيما يلي:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة. (فاضل، 2014، ص28).

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

ويرى عكاشة أسعد حسب جرينبرج وبارون أن هنالك مجموعة من العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية من بينها:

أ. منشئ الشركة: قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك.

ب . التأثير بالبيئة الخارجية:تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

ج . الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، وإلى حد كبير فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة.(فاضل،2014،ص28).

7. العوامل المساعدة على تشكيل ثقافة تنظيمية متميزة:

من أهم العوامل التي تساعد على بناء ثقافة تنظيمية متميزة مايلي:

. استقلالية الفرد: وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية، ومقدرة الموظف على إبداء رأيه

بالتنظيم.

. **البناء التنظيمي:** ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.

. **التشجيع:** مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمرؤوسيهـم.

. **الانتماء:** درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.

. **تحمل المخاطرة:** درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة. (خلوف،

2013، ص 268).

8. خصائص الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذا النظام من المعاني هو في حقيقة الأمر عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية التي تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية.

. **الإبداع والمخاطر:** أي تشبع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

. **الانتباه للتفاصيل:** وتعني الدرجة التي يتوقع فيها العاملون أن يكونوا منتبهين للتفاصيل

الدقيقة.

. **التوجه نحو النتائج:** درجة تركيز الإدارة على النتائج (المخرجات).

. **التوجه نحو الأفراد:** درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد.

. **التوجه نحو الفريق:** درجة فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

. **العدوانية:** درجة عدوانية، الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.

. **الثبات:** درجة تأكيد فعاليات المنظمة بالمحافظة على الحالة الراهنة.

. كما تتميز الثقافة التنظيمية بكونها قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي، وذلك بتشكيل

الخارطة الإدراكية للأفراد ومعارفهم، كما تمدهم بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية. ويعتقد بعض الباحثين

أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من الثقافة العامة، وعليه يمكن تحديد خصائص الثقافة

التنظيمية في العناصر التالية:

1. الإنسانية:

فالثقافة صفة إنسانية لأن الإنسان هو الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها

عبر العصور، وهي بدورها تشكل هويته. والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية لأنها تشكل من

المعروف والحقائق، والمدرجات، والمعاني، والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو تتكون لديهم

خلال تفاعلهم مع التنظيم.

2. الاكتساب والتعلم:

الثقافة ليست فطرية، بل تنتقل من فرد إلى آخر عن طريق الاكتساب، والتعلم من المجتمع المحيط

بالفرد. فكل مجتمع له ثقافته المحددة في الزمان والمكان المعينين، والفرد يكتسب الثقافة من الوسط

الاجتماعي من خلال الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التنشئة الاجتماعية من الأسرة، والروضة،

المدرسة، مكان العمل. ويتم ذلك عن طريق التعلم المقصود، أو غير مقصود.

3. الاستمرارية:

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

ونعني بها أن الثقافة تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ماتعترض له المجتمعات، أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة، أو تدريجية. فالثقافة لها خاصية الاستمرار بتوارث الأجيال لها عبر الزمن، فهي لها قدرة على الإشباع، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، الأمر الذي يدعم استمرار العادات، والتقاليد، وطرق التفكير، والأنماط السلوكية.

وتستمر الثقافة التنظيمية في الوجود، وفي تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد تغيير الأفراد، وذلك لانتقالها كما اشرنا من جيل إلى آخر، طالما لها ميزة تحقيق الإشباع، كحاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

4. التراكمية:

هذه الخاصية تأتي كنتيجة حتمية لخاصية الاستمرارية حيث أن استمرار وجود الثقافة يؤدي بالضرورة إلى تراكم السمات الثقافية، وبالتالي تعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، مع الإشارة الاختلاف من حيث طريقة التراكم بين العناصر الثقافية، فاللغة التقنية، القيم التنظيمية، وأدوات الإنتاج لكل منها طريقتها في التراكم.

5. الانتقائية:

بسبب عجز الأجيال على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة يعتمد كل جيل إلى القيام بعمليات انتقاء للعناصر الثقافية، وذلك بقدر ما يحقق إشباع حاجته، وتجعله متوافقا مع البيئة الاجتماعية، والطبيعية، فالمجتمع الإنساني له خاصية انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال.

6. القابلية للانتشار:

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

من خلال عملية احتكاك الأفراد، والمجتمعات ببعضها البعض يتم انتقال بعض العناصر الثقافية داخل محيط الثقافة نفسها، أو من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، وتختلف عملية انتشار الثقافة من حيث السرعة والفعالية تبعاً لما هو متوقع من فائدة، كما نشير إلى أن انتشار العناصر المادية يتم بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل المصالح الإدارية بالمنظمة الإدارية الواحدة، كما أن انتقال الهيكل التنظيمي، والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم، والاتجاهات، والعادات السلوكية، وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

7. التغيير:

يحدث التغيير في كافة العناصر المادية والمعنوية، ويكون عادة سهلاً، ومرناً في العناصر المادية، بينما يكون أكثر صعوبة على الأفراد في العناصر المعنوية أين يتعرض هذا التغيير إلى المقاومة، وكنتيجة لما تتعرض له المنظمات من أحداث، تجعل من الإشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لتلبية الاحتياجات التي تفرضها خبرات و أنماط سلوكية.

8. التكاملية:

لتحقيق التكيف والانسجام مع المتغيرات المختلفة التي تحدث في المنظمة تكامل بين العناصر الثقافية، لتشكيل نسق متوازن على اعتبارات التكامل، هو قوة للثقافة التنظيمية، والعكس يعد كل قصور أو تعارض بين العناصر الثقافية عامل ضعف لهذه الثقافة، وبالنظر إلى الثقافة التنظيمية من زاوية أخرى. (بوبكر، 2007، ص33، 34).

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

يمكن الوقوف على الخصائص التالية:

أ. الالتزام بالسلوك التنظيمي:

يستخدم الأفراد في تفاعلهم في مكان العمل لغة، ومصطلحات، وعبارات، وأشكالا مشتركة ذات صلة بالاحترام المتبادل.

ب . المعايير التنظيمية:

والتي تمثل التوجهات حول الكيفية، ومقدار العمل الواجب إنجازه، بمعنى آخر المعايير الخاصة بتقسيم العمل.

ج . الالتزام بالقيم التنظيمية:

والتي تمثل تلك القيم الخاصة بالتنظيم، والمتوقع من أفرادها أن يلتزمون بها مثل (الجودة، الكفاءة، الإنضباط).

د. فلسفة المنظمة:

يعني أن لكل منظمة توجهها معين يعكس فلسفتها حول معاملة العاملين، أو المتعاملين مع التنظيم، ويظهر ذلك جليا في سلوك القيادة، أو الإشراف التي يتبناها المسؤولون في المنظمة.

هـ . القواعد التنظيمية:

وهي التعليمات الصارمة، والملزمة للأفراد العاملين، والمتوقع من العاملين الجدد تعلمها، وتنفيذها كذلك لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.

و. المناخ التنظيمي:

ويتمثل في الشعور و الإحساس العام الذي يساعد على الترتيب المكاني للأفراد، والأجهزة الأخرى في تكوينه، وطريقة تفاعل الأفراد. (بوبكر، 2007، ص30،31،32).

9. إنعكاسات الثقافة التنظيمية على السياسات الإدارية:

تعد الثقافة التنظيمية بمثابة الركيزة الأساسية لنجاح إجراء أي عملية من عمليات التغيير بالمنظمات، وذلك من حيث تحول أو تطور أي مستوى من مستوياتها الإدارية، فهي تمكن المنظمات من مواجهة تحدياتها المختلفة، والتي تظهر نتيجة للمتغيرات المحيطة بها، كما أنها تمكنها أيضا من الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة لديها بالشكل الأمثل، وتظهر تلك الأهمية من خلال قدرة الثقافة التنظيمية القائمة على اعتبارها أساسا لتطبيق خطط وبرامج التغيير المستهدف، فعندما تتسجم ثقافة المنظمة مع أهدافها العليا والأهداف والمصالح الشخصية للأفراد العاملين بها، فهي بذلك تبني عمليات التغيير والتجديد بايجابية وفعالية، حيث إن تحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة وفقا لثقافتها، وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه، وعليه فإنه يجب قبل البدء بعمليات التغيير، العمل على إيجاد ثقافة واعية ومدركة ومفعلة على كافة مستويات التنظيم.

وفي ضوء ماسبق نجد أنه عندما ظهرت جائحة كورونا وانتشرت على الصعيد العالمي، أجريت العديد من الدراسات التي تهتم بالتعريف على تأثيرها في الثقافة التنظيمية للمؤسسات، حيث شهد العالم أضخم نظام إجرائي للتباعد الاجتماعي، والذي أعاق بدوره تنفيذ العديد من الأعمال اليومية التقليدية، لذا لجأت المنظمات بنوعها العام والخاص إلى اتخاذ تدابير وسياسات احترازية من جانب، آخر حرصت على ضمان استمرارية أعمالها من خلال تطبيق ساعات العمل المرنة أو العمل عن بعد، وقد أظهرت تلك الأبحاث والدراسات أنه يجب تطوير الثقافة التنظيمية بشكل مستمر لتتواءم مع المتغيرات

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

المحيطة وتستجيب لها بوتيرة أسرع، فقد وجدت دراسة أجرتها (جيني 2020) أن المؤسسات التي كانت متوائمة استراتيجيا ولديها ثقافة تنظيمية قوية استطاعت التكيف بشكل أسرع مع البيئات الدينامكية التي أنتجها العمل في ظل انتشار الوباء العالمي، حيث أنها حققت أرباحا سنوية مقارنة بمؤسسات أخرى غابت فيها الثقافة التنظيمية.

وتعد القدرة على التكيف الثقافي هي انعكاس لقدرة المؤسسة على الابتكار والتجربة والاستفادة من الفرص الجديدة، لذا يجب على القادة الاستمرار في تنمية ثقافة مؤسساتهم وتحفيز الأفراد العاملين بها من خلال التركيز على أهم المبادرات حتى في الوقت الذي يواجهون فيه التحديات غير المسبوقة والظروف المتغيرة التي يفرضها الوباء باستمرار.

وقد استعرضت الدراسة سابقة الذكر أهم الممارسات الإدارية لضمان توفير ثقافة تنظيمية تتواءم مع الوضع الراهن لبيئات الأعمال وهي:

. القيام بتوظيف وترقية الأشخاص الذين يتمتعون بالمرونة والقدرة على التكيف، حيث إنهم يخلقون التغيير الإيجابي لمواجهة التحديات المحيطة بالمنظمة.

. نشر الممارسات الجديدة، والتي تعكس كيفية التزام المنظمة بقيمها الثقافية.

وأشارت بعض الدراسات إلى انحدار بعض جوانب الثقافة التنظيمية، حتى بين العديد من المنظمات ذات الثقافة القوية، وذلك تحت الضغط المرتبط بانتشار فيروس كورونا المستجد، في حين ظهرت جوانب أخرى جديدة من الثقافة، استجابة لبيئة خارجية سريعة التغير، وقد تم استعراض بعض هذه التغيرات، مثل الزيادات المفاجئة في الإنتاجية في سياق العمل عن بعد، والاجتماعات الافتراضية التي حلت مكان الاجتماعات التقليدية، وقد اعتبر أنها " مزايا إيجابية " بينما وصفت تغيرات أخرى

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

مثل الإحساس بالعزلة الاجتماعية وفقدان تماسك فريق العمل بأنه قد تكون له عواقب سلبية على المدى الطويل. (رياب، 2022، ص62، 63).

خاتمة:

وفي الأخير تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الركائز الأساسية في المنظمة، ومن أهم المكونات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمات وتعتبر المرآة العاكسة لها والتي تجعلها تختلف من منظمة إلى أخرى، باعتبار الثقافة التنظيمية هي الرابط بين أفراد المنظمة.

الفصل الثالث

الاستقرار الوظيفي

مقدمة:

يعتبر موضوع الاستقرار الوظيفي من بين المواضيع ذو أهمية بالغة خاصة في مجال الموارد البشرية، وازدادت أهميته بعد التأكد من دوره في العملية الإنتاجية وذلك لتحقيق الأهداف وتحقيق الفعالية، وضمان المؤسسة واستمراريتها.

1. تعريف الاستقرار الوظيفي:

يقصد بالاستقرار الوظيفي " إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف. وتبلور ذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استمراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته. (حمو، 2020، ص41).

كما عرفة " المبارك" على أنه الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين في المنظمة. (مجبل، 2013، ص142).

2. نظريات الاستقرار الوظيفي:

لقد أدى ازدياد واتساع حجم المنظمات الصناعية والمؤسسات المختلفة في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين إلى صعوبة إدارتها وتسييرها وبرزت الحاجة الملحة إلى إرساء مبادئ معينة من أجل تسييرها وتنظيمها الأمر الذي أدى إلى بروز بعض المفكرين والباحثين لإيجاد بعض المبادئ وصياغة بعض النظريات في تنظيم وإدارة المنظمات والأفراد العاملين فيها، كماكس فيبر، فريديريك تايلر، هنري فايول والتون مايو وغيرهم ممن أسهموا بإسهاب في نظرية التنظيم والإدارة.

مع الإشارة إلى أننا بصدد تقديم وصف وتحليل دقيق حول كل نظرية من النظريات المعروضة والغرض الأساسي من عرضها هو التعرف على مبادئها الرئيسية مع محاولة الكشف عن طريقة التنظيم التي تتبناها كل نظرية

3. النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم:

ترتبط النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم بالعديد من الأعمال لعديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والذين ظهوروا بدايات القرن العشرين ويرتكز التيار الكلاسيكي المنبثق عن أعمال كل من فريدريك تايلر، ماكس فيبر، هنري فايول على مجموعة من المبادئ والمسلمات من أهمها مايلي:

- المؤسسة نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة.
- يتصف التنظيم بخاصية الرشد في كل مستوياته ويعني الرشد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والأفراد يسلكون بالطبع سلوكيات رشيدة وبطريقة عقلانية.
- التخصص في العمل وتقسيم العمل بقدر المستطاع إلى جزيئاته الصغيرة، وبشكل يجعل المهام والأعمال الموكلة للأفراد سهلة الفهم والاستيعاب من أجل الرفع من قدرات الأفراد في زيادة الإنتاج.
- يعد الأجر والمكافآت المادية الحافز الوحيد للأفراد وبذلك فإن وضع نظم متكامل للأجر يعد أمراً كافياً للمؤسسة لكسب الأفراد وضمان ولائهم وارتباطهم بها.
- يجب تحديد المهام والواجبات الموكلة للأفراد بدقة وصرامة كبيرتين من أجل ضمان عدم تداخل هذه المهام فيما بينها.
- يجب فرض المراقبة اللصيقة على الأفراد، وذلك أن الإنسان كثيراً مايتحايل ويتهرب من العمل والمسؤولية لأجل ذلك فهو بحاجة إلى رقابة دقيقة ولصيقة على أدائه.

▪ يجب الفصل بين مهام المخطط والمنفذ للنشاط أي أنه من الواجب تحديد الأنشطة والأعمال بكيفية موضوعية بعيدة عن كل ذاتية وعن تدخل الفرد العامل للمكلف بتنفيذها. (المداني، 2015، ص94، 93، 95).

1. نظرية النسق الاجتماعي: (تلكوتبارسونز):

إن أبسط تصور للنسق الاجتماعي أنه يتألف من شخصين أو أكثر ينشأ بينهم تفاعل مباشر في موقف معين، ويعالج بارسونز المؤسسة باعتبارها نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجامعات والأقسام والأدوات ويعرف التنظيم على أنه توجيه أساسي نحو هدف معين يقوم بتحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية المكونة له، حتى يتلاءم الموقف مع المتطلبات الوظيفية والبيئة الخارجية، ويذهب بارسونز إلى أن هناك متطلبات وظيفية تتحكم في بقاء النسق واستقراره.

التكيف: ويعبر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

تحقيق الهدف: ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية لتحقيق الهدف عن طريق المواءمة والتكيف.

التكامل: ويشير إلى العلاقات بين الوحدات، ويهدف إلى تحقيق التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية والمحافظة على النمط وإدارة التوتر ويشير إلى ملائمة استعاب الثورات التنظيمية واحتواءها من خلال خلق دوافع لدى الأفراد في أداء مهامها التنظيمية، ومن خلال هذه النظرية فالتنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل والتخصص، وهو بذلك ينظر إلى الترقية كمطلب وظيفي في البناء التنظيمي، حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته التي يشغلها داخل المؤسسة، وهو يعتمد في الترقية على وجود القواعد المعيارية الرسمية كوسيلة للضبط والتحكم، اعتماداً على عدد من

الخصائص والسمات العامة كالمهارات اللازمة والتخصص والحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها توزيعاً عادلاً. وعليه فإن النظرية تنظر إلى الترقية كمتطلب وظيفي، أو كعملية مهنية متدرجة ولا بد من أخذ بعين الاعتبار كفاءة الفرد ومهاراته ووضعه في التخصص الذي يناسبه وتحقق له الاستقرار والأمن والولاء، باعتبار أن الأداء الناجح يتوقف على الرضا والإشباع الذي تحققه الحوافز و المكافآت مقابل قيامهم بأدوارهم. (حمو، 2020، ص56، 55).

2. نظرية النسق التعاوني (لشستر برنارد):

ويقدم تحليلاته حول التنظيمات من خلال النسق التعاوني باعتبار أن كل نسق يكون تابع للأنساق الكبرى، من خلال التعاون بين الأفراد، حيث اهتم برنارد بتسيير السلوك الإداري وتحليل تطور التنظيمات ومعرفة الميكانيزمات التي تؤثر على دافعية الأفراد، سواء ماتعلق بالبواعت أو الإسهامات وكيفية إشباعها والتي يتوقف عليها استمرار واستقرار الأفراد داخل المؤسسة. كما اهتم بتحليل طبيعة الإدارة من زاوية اجتماعية، حيث أبرز أهمية التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعياً في تشكيل المنظمة. فقد أوضع في كتابه المعروف بوظائف المدير المنفذ " أن المنظمة نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون فردين أو أكثر من أجل تماسك الجماعات واستقرار المؤسسة والعمال. (حمو، 2020، ص57).

3 . نظرية التدرج الهرمي للحاجات (ابراهيم ماسلو maslow):

قضى "أبراهام ماسلو" ما يقارب عشرون عاماً في حياته ليثبت أن إمكانيات الإنسان وحاجاته العليا هي التي تدفعه للسلوك الهادف نحو تحقيق الذات، فهو يرى أن السلوك الإنساني يحدد الحاجات، فإن الإنسان عندما يشبع الحاجات المهمة لديه يسعى لإشباع الحاجات الأخرى الغير مشبعة وهذا، ووضع هرم الحاجات والملاحظ أن الحاجات الدنيا يسهل إشباعها، ثم تأخذ تلك الحاجات فهي رأي ماسلو أن

التدرج الهرمي لا يتم إلا بعد أن يتم إشباع الحاجات الدنيا، ولو بشكل جزئي والتي تليها وهكذا، فإن هذه النظرية تفترض أن الدافع هو الحاجة الغير مشبعة وكلما أشبعت حاجة ظهرت الحاجة التي تليها، حسب ترتيب ماسلو في التدرج الهرمي. (الوشعي، 2020، ص92).

أ. الحاجات الأساسية المادية (الفيزيولوجية):

وتمثل هذه الحاجات قاعدة هرم ماسلو، مثل الحاجة إلى التغذية (الحاجة إلى الطعام والشرب) والهواء (التنفس) والنوم وهذه الحاجات ضرورية لدعم البقاء وحفظ الحياة، وإشباع هذه يحدث التوازن البيولوجي للإنسان وهي حاجات فطرية يشترك بها الإنسان مع الكائنات الحية الأخرى. (الوشعي، 2020، ص92).

ب . الحاجة إلى الأمن والاستقرار:

وتمثل في حاجة الإنسان إلى جو من الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياة أو استقرار الإنسان، وهي حاجات الضمان والدخل والأمن الوظيفي وفي الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية ضد المخاطر الحاضرة والمستقبلية. (الوشعي، 2020، ص93).

ج . الحاجات الإجتماعية:

وهي حاجة العطف، والحب والعلاقات الاجتماعية والصداقة والانتماء إلى الآخرين كالأُسرة والنادي والجماعة والشركة.

د الحاجة إلى الاحترام:

وهي حاجات الشهرة والأهمية والاحترام والمرتبة والمكانة الاجتماعية .

هـ . الحاجة إلى إثبات الذات:

وهي أعلى المستويات في هرم ماسلو وهي حاجات تحقق الأهداف والنمو النفسي وتحقيق الذات والطموح، وفي هذه النظرية اهتم ماسلو بالترقية ودورها في دفع الأفراد نحو العمل وتحسين مستوى أدائهم وبالتالي توفير الاستقرار الوظيفي وذلك بوضع الحاجة إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات في قمة الهرم منطلقاً من فرض أساسي سواء أن الفرد يبدأ أولاً بإشباع حاجاته الأساسية المتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية وإذا ما تم ذلك وإشباعها ينتقل لمحاولة إشباع حاجات معنوية في أعلى الهرم حيث أن إشباع الحاجات له تأثير إيجابي وفعال على اندفاع الفرد إلى العمل وبذله المزيد من المجهود وتحقيق الاستقرار الوظيفي وإشباع الرغبة الملحة لديه في الوصول من خلال تدرجه إلى مكانة اجتماعية مميزة بمعنى آخر تلك الرغبة التي تدفع الفرد للنمو والتقدير والوصول إلى أعلى الوظائف وهو ما تحققه الترقية وبالتالي سيؤدي إلى تحقيق الاستقرار في العمل. (الوشعي، 2020، ص94).

4 . نظرية العاملين:

قام هرزبرغ (herzberg) في بحث سأل فيه 200 مهندس ومحاسب عن الفترات التي يشعرون فيها بالرضا في العمل، وعن الفترات التي يكونون كارهين فيها لعملهم وبين أن الحالات المؤدية إلى الرضا تختلف عن الحالات المؤدية لعدم الرضا:

فالعوامل المرتبطة بعدم الرضا لمهني فتنتمثل في: سياسة وإدارة الشركة، الإشراف، الأجر والعلاقات بين الأفراد وظروف العمل.

يرى هرزيغ أن هذه العوامل ليست متناقضة إنما مرتبطة بنمطين من الحاجات الإنسانية:

النمط الأول: تجنب عدم الرضا الذي يرتبط الذي يرتبط بمحيط العمل، وأطلق عليها اسم العوامل الصحية، وكلما غابت هذه العوامل الصحية أدى ذلك إلى عدم الرضا وكلما زاد ظهورها زادت الدافعية والرضا.

النمط الثاني: وهي العوامل المرتبطة بمساعدة العامل في إبراز قدراته وشخصيته وأسماها العوامل المحفزة، وكلما توفرت هذه العوامل المحفزة أدى ذلك على تحسين نوعية الأداء، وكلما غابت أدى إلى عدم الرضا المهني.

ويرى **كيلي** أن العوامل المحفزة تتعلق بالمسيرين أكثر من المشرفين وانطلاقها أقل على العمال، وينتقد **هاوى و فيكدور** هذه النظرية بأنها أفرطت في تبسيط المعقدة بين التحفيز والرضا المهني والأداء المهني.

5- نظرية التوقع: أول من أرسقواعدها **فيكتور فروم** وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الدافعية لدى الإنسان .(الوشعي، 2020، ص95).

4. فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمنظمة:

أ. بالنسبة للمنظمة:

1. توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجهم العناصر البشرية بالعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب.

2. التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية بين العناصر البشرية.
3. عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة.
4. عدم وجود عمالة اضافية زائدة عن حاجة العمل.
5. توافر البدلاء المناسبين لكافة مواقع العمل بالمؤسسة والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد وبعض الموظفين لأسباب مختلفة.
6. قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتفاعل المستمر في سوق العمل .
7. قدرة مرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والمواصفات الفنية المطلوبة فيها.
8. قدرة الموارد البشرية عللا استيعاب البرامج التدريبية الجديدة.
9. سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل. (زبيدي, 2019, ص38).

ب . بالنسبة للأفراد العاملين بها:

1. ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.
2. الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.
3. ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد

4. قابلية وتفاعل الفرد مع البرامج التدريبية والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائها في العمل.

5. احساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.

6. العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.

7. تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة.

8. احساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله. (زبيدي، 2019، ص38).

5. أهمية الاستقرار الوظيفي: بما أن الأفراد يختلفون بعضهم عن بعض في نواحي كثيرة منها الشكل والصوت والتعبير والتفكير والنكاه والجنس واللقب ومن جهة أخرى في العادات والتقاليد والثقافة، كما أن هناك اختلافات واضحة في استنتاجات الأفراد النفسية والشخصية تجاه المواقف والنقد و الحث والحوافز فضلا عن التفاوت الكبير في المستويات الثقافية كل هذا التفاوت وذلك الاختلاف يعكس على ردود فعلهم تجاه مواقف العمل وتعامل الإدارة معهم. (برجيل، 2021، ص65).

أ. الأهمية بالنسبة للفرد:

. ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد.

. الاستعداد النفسي والعقلي والمعياري للفرد المتعلم والترقي.

. ارتفاع مستوى الطموح للفرد.

. إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد.

. تمتع الفرد بمستوى من الاستقرار النفسي.

. العلاقة الجيدة بين الفرد ورئيسه.(عقاد،ريازي،2022،ص09).

ب . الأهمية 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.(عقاد،ريازي،2022،ص09).

6. مظاهر الاستقرار الوظيفي:

يدل نجاح أي منظمة واستمرارها في العمل على وجود موظفين مؤهلين ومستقرين في عملهم ومن أهم

مؤشرات ومظاهر الاستقرار الوظيفي مايلي:

1. قلة الشكاوي: تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع

من العوامل المولدة للإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على

المكافآت كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي وكتعبير تلقائي من السخط وعدم الرضا عما يحدث، وكما

قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة. وعدم وجود ظلم في المؤسسة

يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين الكفاءة

الإنتاجية.

2. المواظبة على العمل وعدم التغيب: إن ارتفاع معدل الغياب في العمل ناتج عن فقدان الالتزام، وهناك أسباب شخصية وأسباب متعلقة ببيئة العمل لكثرة الغياب كالمرض، أو بسبب الخوف من المشرفين وعليه فإن انخفاض نسبة الغياب عند العمال والالتزام بمواعيد العمل المحددة والمضبوطة من المؤسسات التي تدل على استقرار العمال داخل المؤسسة، بحيث يعبر الحضور الدائم أن العامل لا يشعر بأي تدمير نحو عمله وأنه يرى مستقبله من خلال مهنته التي يزاولها، ويشعر بأهميته فيها مما يساعد على رفع معنوياته وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

3. قلة حوادث العمل: إن استياء العمال وسخطهم على مشرفهم، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلباً على الحالة النفسية للعمال فيدفعهم إلى القلق واليأس، والتعب العضلي الذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق بهم أضراراً كان بالإمكان تفاديها وبتحديد أسباب الحوادث المهنية يمكن للمسير أن يطلع على مؤثرات استقرار موارده البشرية فإذا كانت الأسباب مردها القلق واليأس وعدم التركيز وصادرة عن أفراد كثيرة كالشكاوي فذلك مؤشر على عدم الاستقرار عند الموظفين وإذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الاعتقاد بأن عماله أكثر ولاء للمنظمة.

4 . المشاركة العمالية في اتخاذ القرار:

إن عملية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار أصبح من الأساليب التي تمارس في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، فهي تقوم على مبدأ منح الفرص للموظفين للتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم السابقة لذا تعد عملية اتخاذ القرار الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات أثناء العمل، عن طريق توفر المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه.

5. تخطيط وتنمية الموارد البشرية: وتحقيقها من خلال

الاختبار	الاستقطاب
القيادة (الإشراف)	التعيين
تقييم الأداء	التحفيز
إعادة التأهيل	التدريب
التأديب	الحركة الوظيفية

تخطيط وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الأسلم لتحقيق تطور ورفع كفاءة فعالية أي منظمة أعمال، ومن ثم إحداث تأثيرات ايجابية دافعة نحو النمو والربح. (حمو، 2020، ص45، 46، 48).

7. محددات الاستقرار الوظيفي:

محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة من العوامل التي تؤثر سلبا أو ايجابا في رضا الموظف عن عمله واستقراره فيه وقد حددها "فروم" بالعوامل الستة الآتية :

الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل، الأجر الذي يتقاضاه العامل، فرصة الترقية، ساعات العمل فإن محددات الاستقرار الوظيفي هي: مجموعة الإشباع التي يتحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة " وبالتالي فبقدر ماتمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر مايزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها.

ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها ويتمتع 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 ومخصصة في مكان عملها. (برحيل، 2021، ص67).

الخاتمة:

ومما سبق نستخلص أهمية الاستقرار الوظيفي داخل مكان العمل، ويعتبر من أهم الحوافز التي تقدمها للعامل من أجل شعوره، وينظر إليها على أنها الأساس الذي يقوم عليه التنظيم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العمال بذلك يولد لديهم شعورا لاستقرار والأمان الوظيفي

الفصل الرابع

الاجراءات المنتهجة للدراسة الميدانية

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية وهي مجموعة من الدراسات التي يتم استخدامها في المراحل الأولى من أي بحث علمي يقوم به الباحث ، وتعد الدراسات الاستطلاعية بمثابة اللبنة الأولى التي تركز عليها الدراسات الميدانية.

1. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

. جمع المعطيات الخاصة بمجتمع الدراسة.

2 . المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

3 . الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الاستطلاعية:

أ . الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة من تاريخ: 02 فبراير إلى 16 فبراير 2023 .

ب . الحدود المكانية:

أجريت الدراسة الإستطلاعية بالمديرية الولائية للتجارة بولاية عين تموشنت

4. نبذة عن المديرية الولائية للتجارة:

بعد انبثاق وتحويل صلاحيات المديرية الولائية للمنافسة والأسعار وتحديد مهامها في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين المنافسة والأسعار والنوعية والتنظيم التجاري وهذا بعد التقسيم الولائي سنة 1884 وتسمية الولاية الجديدة عين تموشنت.

وطبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق ل 05 نوفمبر 2003 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها وتضمن في أحكام النصوص المتعلقة بالوظائف كفتح أسواقها على العالم.

أهدافها:

. حماية المستهلك.

. تنظيم السوق الداخلية والخارجية.

. قمع الغش.

. ترقية التجارة.

. تنظيم الاقتصاد.

. تحقيق الاستقرار الاجتماعي.

5. أدوات الدراسة الاستطلاعية:

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

قمنا باستخدام استبيان في كلا المتغيرين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي من أجل حساب الخصائص السيكومترية للدراسة .

أ . استبيان الثقافة التنظيمية:

تم الاعتماد على استبيان الثقافة التنظيمية من مذكرة عبد المالك يحيى مذكرة أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي (2019) والذي يضم 28 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: (ثقافة التكيف مع البيئة . ثقافة الإبداع . ثقافة العمل الجماعي) وله خمس بدائل وهي :

جدول رقم(1): يوضح البدائل والأوزان ل فقرات استبيان الثقافة التنظيمية:

الأوزان	البدائل
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

ب . استبيان الاستقرار الوظيفي:

تم الاعتماد في استبيان الاستقرار الوظيفي من مذكرة حمو مرية مذكرة صراع الدور وعلاقته بالاستقرار المهني لدى العمال الاداريين المؤقتين بجامعة المسيلة (2020) والذي يضم 15 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي:(العوامل الشخصية . العوامل التنظيمية . العوامل المرتبطة بطبيعة العمل)وله ثلاثة بدائل .

الجدول رقم (2) يوضح البدائل والأوزان لفقرات استبيان الاستقرار الوظيفي:

الأوزان	البدائل
1	بدرجة ضعيفة
2	بدرجة متوسطة
3	بدرجة كبيرة

6 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

. الخصائص السيكومترية لاستبيان الثقافة التنظيمية:

أ. الصدق:

1. الجدول رقم (3) يبين معامل الارتباط لفقرات بعد ثقافة التكيف:

0,788**	1
0.648**	2
0.422*	3
0.375*	4
0.633**	5
0.766**	6
0.710**	7
0.730**	8
0.850**	9

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

0.879**	10
---------	----

0.05*

0.01**

نلاحظ من خلال الجدول(3) أن كل معاملات الفقرات جاءت دالة مما يدل على أن هناك اتساق

داخلي عند مستوى الدلالة 0,01 و 0,05.

2. الجدول(4) معامل الارتباط لفقرات بعد ثقافة الإبداع:

معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
**0,890	1
0,161	2
0,320	3
0,205	4
0.023	5
*0,361	6
0,242	7
0,276	8
0,877**	9

0.05*

0.01**

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول(4) أن هناك ثلاث فقرات (1,9,6) عند مستوى الدلالة 0,05 و 0,01

أما باقي الفقرات تم حذفها لأنها غير دالة.

3.معامل الارتباط لفقرات بعد ثقافة العمل الجماعي الجدول(5)

معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
**0,730	1
0.778**	2
0.564**	3
0.554**	4
0.706**	5
0.417*	6
0.527**	7
0.668**	8
0.416*	9

0.05*

0.01**

نلاحظ من خلال الجدول(5) أن كل معاملات فقرات جاءت دالة عند مستوى الدلالة 0.01

و0.05 مما يدل أن هناك اتساق داخلي.

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

ب . الثبات:

الجدول (6) يبين معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الثقافة التنظيمية:

معامل الثبات ألفا كرونباخ	الاستبيان
0,664	الثقافة التنظيمية

يتبين من خلال الجدول (6) أن قيمة معامل الثبات لاستبيان الثقافة التنظيمية باستخدام ألفا كرونباخ، بلغت 0,664 وهو ثبات مقبول.

. الخصائص السيكومترية لاستبيان الاستقرار الوظيفي:

أ . الصدق:

الجدول (7) يبين معامل الارتباط لكل فقرة بالاستبيان ككل:

معامل الارتباط برسون	الفقرات
0.390*	1
0.448**	2
0.435**	3
0.479**	4
0.565**	5
0.366*	6
0.638**	7
0.523**	8

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

0.025	9
0.236	10
0.620**	11
0.475**	12
0.599**	13
0.566**	14

الجدول (7) يبين معامل الارتباط لكل فقرة بالاستبيان ككل

0.581**	15
---------	----

0.05*

0.01**

يتبين من خلال الجدول رقم(7) أن معامل ارتباط معظم الفقرات بالدرجة الكلية للاستبيان جاءت دالة عند مستوى الدلالة 0,01 و 0,05 ماعادا فقرتين (9,10) .

ب . الثبات:

الجدول(8) يبين معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الاستقرار الوظيفي:

معامل الثبات الفا كرونباخ	الاستبيان
0,678	الاستقرار الوظيفي

يتبين لنا من خلال الجدول(8) أن قيمة معامل الثبات لمتغير الاستقرار الوظيفي باستخدام ألفا كرومباخ بلغت 0,678 وهو ثبات مقبول.

7 . عينة الدراسة الاستطلاعية:

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة من عمال المديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت حيث أن مجتمع الدراسة يتكون من 262 عامل ، وشملت العينة على 35 عامل وعاملة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة .

2 الدراسة الأساسية:

انطلاقاً من طبيعة الموضوع ونتائج الدراسة الاستطلاعية تم تنظيم خطوات الدراسة الأساسية كالتالي:

1. أهداف الدراسة الأساسية:

تهدف الدراسة الأساسية إلى إثبات أونفي فرضيات البحث باستعمال أداة البحث التي تم التأكد من صدقها وثباتها في الدراسة الاستطلاعية.

1. منهج الدراسة الأساسية :

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي لملائته مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها والتأكد من فرضياتها.

2. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الأساسية:

أ. الحدود الزمانية:

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

. أجريت الدراسة الأساسية من 02 إلى 16 فبراير 2023

ب . الحدود المكانية:

أجريت الدراسة الأساسية بالمديرية الولائية للتجارة بولاية عين تموشنت.

3 . عينة الدراسة الأساسية:

بلغت عينة الدراسة الأساسية (40) عاملا.

4 . أدوات الدراسة الأساسية:

قمنا باستخدام أداة الاستبيان في الدراسة الأساسية وهي نفس الأداة المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية.

5 . الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية:

للتعامل مع نتائج الدراسة الإستطلاعية والدراسة الأساسية إستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

. معامل إرتباطرسون : لحساب ثبات أدوات الدراسة ثم حساب العلاقة بين متغيرات الدراسة.

. معادلة ألفا كرومباخ: لحساب ثبات الأداة.

3 . الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية :

بعد تطبيق المقاييس على عينة الدراسة الأساسية أعادت الباحثة حساب الخصائص السيكومترية

للأدوات:

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1. الخصائص السيكومترية لاستبيان الثقافة التنظيمية:

1. الصدق:

الجدول رقم (9) يبين معامل الارتباط لفقرات بعد ثقافة التكيف:

معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
0.690**	1
0.625**	2
0.778**	3
0.773**	4
0.713**	5
0.868**	6
0.725**	7
0.750**	8
0.734**	9
0.713**	10

0.05*

0.01**

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن كل معاملات الفقرات جاءت دالة مما يدل على أن هناك

اتساق داخلي عند مستوى الدلالة 0,01.

الجدول رقم (10) يبين معامل الارتباط لفقرات بعد ثقافة الإبداع:

الفقرات	معامل الارتباط بيرسون
1	0.891**
2	0.683**

0.05*

0.01**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن معاملات الفقرات جاءت دالة مما يدل على أن هناك اتساق

داخلي عند مستوى الدلالة 0,01.

الجدول رقم (11) يبين معامل الارتباط لفقرات بعد ثقافة العمل الجماعي:

الفقرات	معامل الارتباط بيرسون
1	**0,457
2	0.566**
3	0.504**
4	0.429**

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

0.745**	5
0.467**	6
0.625**	7
0.673**	8
0.666**	9

0.05*

0.01**

نلاحظ من خلال الجدول (11) أن كل معاملات الفقرات جاءت دالة مما يدل على أن هناك اتساق داخلي عند مستوى الدلالة 0,01.

2. الثبات:

الجدول (12) يبين معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الثقافة التنظيمية:

معامل الثبات ألفا كرونباخ	الاستبيان
0.893	الثقافة التنظيمية

يتبين من خلال الجدول رقم(12) أن قيمة معامل الثبات لاستبيان الثقافة التنظيمية باستخدام ألفا كرونباخ بلغت 0,893 وهو ثبات مقبول.

الخصائص السيكومترية لاستبيان الاستقرار الوظيفي:

أ. الصدق:

الجدول (13) يبين معامل الارتباط لكل فقرة بالاستبيان الكلي:

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
*0,350	1
0.460**	2
0.453**	3
0.494**	4
0.533**	5
0.325*	6
0.574**	7
0.615**	8
0.706**	9
0.636**	10
0.737**	11
0.439**	12
0.668**	13

0.05*

0.01**

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن معامل ارتباط كل الفقرات بالدرجة الكلية للاستبيان جاءت

دالة عند مستوى الدلالة 0,01 و 0,05 مما يدل أن هناك اتساق داخلي .

ب . الثبات :

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول (14) يبين معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الاستقرار الوظيفي:

معامل الثبات ألفا كرونباخ	الاستبيان
0,759	الاستقرار الوظيفي

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الثبات لاستبيان الاستقرار الوظيفي باستخدام

ألفا كرونباخ بلغت 0,759 وهو ثبات مقبول.

الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة:

للتعامل مع نتائج الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

. معامل إرتباط بيرسون : لحساب ثبات أدوات الدراسة ثم العلاقة بين متغيرات الدراسة.

. معادلة ألفا كرونباخ : لحساب ثبات الأداة.

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

تمهيد:

بعدها تم التطرق في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية ، سنحاول في هذا الفصل بعرض النتائج المتحصل عليها :

أولا عرض نتائج الفرضيات:

1. نتائج الفرضية الأساسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة بعين تموشنت.

الجدول رقم (15) يبين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الارتباط بيرسون	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي
غير دالة	40	0,266	

من خلال الجدول رقم (15) الذي يبين لنا بأنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي ومنه نرفض الفرضية ونقبل الفرض الصفري لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لعمال مديرية التجارة بعين تموشنت.

2. نتائج الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد ثقافة التكيف والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة بعين تموشنت.

الجدول (16) يبين العلاقة بين ثقافة التكيف والاستقرار الوظيفي.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الارتباط بيرسون	
غير دالة	40	0,257	العلاقة بين ثقافة التكيف والاستقرار الوظيفي

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (16) أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة التكيف والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة بعين تموشنت ومنه نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرض الصفري لا توجد علاقة بين ثقافة التكيف والاستقرار الوظيفي.

2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد ثقافة الإبداع والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة بعين تموشنت.

الجدول رقم (17) يبين العلاقة بين ثقافة الإبداع والاستقرار الوظيفي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الارتباط بيرسون	
غير دالة	40	0.141	العلاقة بين ثقافة الإبداع والاستقرار الوظيفي

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (17) بأنه لا توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة الإبداع والاستقرار الوظيفي لعمال مديرية التجارة ومنه نرفض الفرضية الثانية ونقبل الفرض الصفري لاتوجد علاقة بين ثقافة الإبداع والاستقرار الوظيفي.

3 . الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد ثقافة العمل الجماعي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة بعين تموشنت.

الجدول رقم(18) يبين العلاقة بين ثقافة العمل الجماعي والاستقرار الوظيفي.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الارتباط بيرسون	
غير دالة	40	0,195	العلاقة بين ثقافة العمل الجماعي والاستقرار الوظيفي

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(18) بأنه لاتوجد علاقة ارتباطية بين ثقافة العمل الجماعي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة بعين تموشنت ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرض الصفري لاتوجد علاقة بين ثقافة العمل الجماعي والاستقرار الوظيفي.

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة :بعد عرض النتائج في الفصل السابق تطرقت الباحثة إلى مناقشة النتائج التي توصلت إليها:

1 . مناقشة الفرضية الأساسية :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة بولاية عين تموشنت.

تظهر نتائج الجدول رقم (15) أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 لدى عمال مديرية التجارة بولاية عين تموشنت ويمكن تفسير عدم وجود علاقة بينهما راجع إلى بيئة الفرد العامل في مكان عمله، فكلما قلت الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة قل معها الشعور بالاستقرار الوظيفي الذي يعتبر عاملاً أساسياً في جميع المؤسسات وبالتالي نجد بأن دراستنا تعارضت مع دراسة "فاضل" (2014) التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء العاملين.

وتعارضت أيضاً مع دراسة "ياحي عبد المالك" (2019) التي توصلت دراسته بوجود علاقة إرتباطية بين أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي.

مناقشة الفرضيات الفرعية :

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التكيف والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة بعين تموشنت .

من خلال الجدول رقم (16) بينت النتائج أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين ثقافة التكيف والاستقرار الوظيفي وهذه النتيجة عكس توقع فرضية البحث التي كان مفادها توجد علاقة ، وفي المقابل جاءت معارضة لدراسة " يزن سمير صالح" (2019) التي توصلت دراسته إلى وجود مستوى مقبول ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الإبداع والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة بعين تموشنت.

من خلال الجدول رقم (17) بينت النتائج أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين ثقافة الإبداع والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05، وهذه النتيجة عكس توقع فرضية البحث التي كان مفادها توجد علاقة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة ، كما جاءت دراستنا معارضة لدراسة " حمو علي فاطمة" (2016) التي توصلت في دراستها إلى أنه توجد علاقة إرتباطية بين متغيري الدراسة .

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العمل الجماعي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة بعين تموشنت.

من خلال الجدول رقم (18) بينت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة العمل الجماعي والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05، وهذه النتيجة عكس توقع فرضية البحث التي كان مفادها توجد علاقة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، كما جاءت دراستنا معارضة لدراسة "شهلي نبيلة" (2017) التي توصلت دراستها إلى أن هناك علاقة بين متغيري الدراسة .



الخاتمة

من خلال تطرقنا في دراستنا من الجانبين النظري والتطبيقي يتبين لنا أهمية وجود الثقافة التنظيمية في جميع المنظمات خاصة باعتبارها المحرك الرئيسي لطاقة العمال وتعتبر أيضا أحد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي لها تأثير مباشر على أداء العمال وسلوكهم من قيم ومعتقدات سائدة لدى أفراد المنظمة ومن أجل نجاح المنظمة وجب توفير الجو المناسب والملائم لأفرادها وذلك من خلال استقرار العاملين أو بصيغة أخرى الاستقرار الوظيفي الذي يعتبر ذو أهمية بالغة في تحديد مصير العامل من حيث استقراره وشعوره بالأمان.

ومن خلال دراستنا تطرقنا إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي وبالضبط في مديرية التجارة من أجل الوصول إلى التأكد من الصدق الداخلي للفرضيات ، وعلى هذا الأساس تم التأكد من صدقها ولكن اتضح أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى عمال مديرية التجارة لولاية عين تموشنت .

توصيات واقتراحات :

بناء على ما أسفرت عليه نتائج دراستنا، قمنا بالخروج ببعض التوصيات التالية:

أ . توصيات علمية:

. الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي من بين المواضيع المهمة في علم النفس ويجب التركيز عليها

من أجل معرفة العلاقة بينهما.

. يجب إجراء دراسات بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي من أجل التوصل إلى العلاقة بينهما

وتأثير كل منهما على الآخر.

. إجراء بحوث ودراسات حول الاستقرار الوظيفي من أجل زيادة كفاءة المورد البشري.

ب . توصيات عملية:

. محاولة إجراء دراسات حول الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي في جميع المؤسسات من أجل

مقارنتها مع دراسات أخرى.

. إجراء دراسات تعالج واقع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالاستقرار الوظيفي في المؤسسات الجزائرية

خاصة وأن دراستنا توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي في

مديرية التجارة .

فائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

- جمال الدين، المرسي. (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة.
- فاضل،فايزة. (2014). الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية الأداءات.(رسالة ماجستير).جامعة وهران.
- حمداوي،عمر.(2014). دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي.(أطروحةدكتوراه).جامعة ورقلة.
- بوبكر،منصور(2007).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية. (رسالة ماجستير).جامعة قسنطينة.
- يحي، عبد المالك. (2017). الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد.مجلة آفاق للعلوم، (العددالسادس)،301.
- خلوف،زهرة.(2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.مجلة الاقتصاد الجديد،(العددالتاسع)،264.
- درنوني،هدى.(2015). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.(أطروحة دوكتوراه). جامعةبسكرة.
- شهلي، نبيلة.(2017).الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي. (مذكرة ماستر).جامعة المسيلة.

- حمو، مرية.(2020). صراع الدور وعلاقته بالاستقرار المهني لدى العمال الإداريين المؤقتين. (مذكرة ماستر). جامعة المسيلة.
- مجبل، داوياسماعيل، جاسم، رحيم عذاري. (2013). أثر الاستقرار الوظيفي الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية،مجلة العلوم الاقتصادية.(العدد الثالث والثلاثون)،142..
- المداني، حجاج.(2015).القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من إداريي جامعة عمار ثليجي بالأغواط.(رسالة ماجستير).جامعة بسكرة.
- برحيل، رشيدة.(2021). الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الصناعية الاقتصادية في الجزائر. (مذكرة ماستر). جامعة عين تموشنت.
- يزن،سمير صالح.(2019).أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية.(رسالة ماجستير).جامعة دمشق.
- عقاد،نسرين،ريازي،فاطمة الزهراء.(2022).الاستقرار المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي.(مذكرة ماستر). جامعة عين تموشنت.
- لريس،خالد.(2021).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى الموظف.(مذكرة ماستر).جامعة أم البواقي.
- خلفاني، وئام، عومارة، فاطمة .(2022). أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي.(مذكرة ماستر). جامعة ميله.
- الوشعي،ايمان،الوشعي،منال.(2020).دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي.(مذكرة ماستر).جامعة الوادي.
- زبدي،نادرة.(2019).أثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي. (مذكرة ماستر). جامعة بسكرة.

- محروس،رباب.(2022).مفهوم الثقافة التنظيمية:مراجعة نظرية تطبيقية.المجلة الدولية للسياسات العامة (العدد الأول).جامعة القاهرة. مصر.
- عزاوي، حمزة ، (2018). تحفيز الاستقرار الوظيفي(أساليب، نماذج ناجحة). (العدد الثاني). جامعة بسكرة. الجزائر.
- ريغي، ربة، معمري،حمزة. (2021).مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات .

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لعين تموشنت

المديرية الولائية للتجارة

المدير

الامانة العامة

مصلحة الادارة و
الوسائل

مصلحة المنازعات
و الشؤون القانونية

مصلحة حماسة
المستهلك و قمع
الغش

مصلحة مراقبة
الممارسات التجارية
و المضادة للمنافسة

مصلحة ملاحظة
السوق و الاعلام
الاقتصادي

مكتب المستخدمين
و التكوين

مكتب منازعات
الممارسات
الجارية

مكتب مراقبة
المنتجات الصناعية
و الخدمات

مكتب مراقبة
ممارسات
التجارية

مكتب ملاحظة
السوق و
الاحصائيات

مكتب المحاسبة
و الميزانية و
الوسائل

مكتب منازعات
قمع الغش

مكتب مراقبة
المنتجات الغذائية

مكتب مراقبة
الممارسات
المضادة للمنافسة

مكتب تنظيم
السوق و المهن
المقننة

مكتب الاعلام
الالي و الوثائق و
الارشيف

مكتب الشؤون
القانونية و متابعة
التحصيل

مكتب ترقية
الجودة و العلاقات
مع الحركة
الجموعية

مكتب التحقيقات
المتخصصة

مكتب ترقية
التجارة الخارجية
و أسواق المنفعة
العمومية

المفتشية الاقليمية
لدائرة بني صاف

المفتشية الاقليمية
لدائرة حمام بوججر

المفتشية الاقليمية
لدائرة العامرية

استبيان البحث

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك، علماً أن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية ولن تستخدم إلا الأغراض البحث العلمي، شاكرين تعاونكم وثقتكم. تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الثقافة التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المؤسسة القدرة على مسايرة التطورات التكنولوجية					
تستطيع المؤسسة الحصول على الموارد التي تحتاجها					
تحتل المؤسسة مركزا تجاريا جيدا					
المركز المالي للمؤسسة مكنها من ولوج عالم المنافسة					
تستفيد المؤسسة من تدفق المعلومات في تحسين قدرتها التنافسية					
ساعد سريان المعلومة على عقلنة القرار					
ساهمت سياسة الكتاب المفتوح في زيادة معدلات الولاء					
تساهم حركية المؤسسة في التكيف مع المؤثرات البيئية					
مرونة المؤسسة زادت من عدد زبائنها					
زادت القدرة الإقتصادية للمؤسسة من اتساع أسواقها					
أرى التغيير شئى إيجابي					
أشعر أنني أمتلك الخبرة الكافية للتغيير					
لا أشعر بالخوف من فقدان وظيفتي نتيجة للتغيير					
أشعر بالرغبة في تغيير الوضع الحالي					
أعتقد أن صلاحيتي تتعارض مع مسؤولياتي					
أتمتع بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهامي					
مارستي لمهامي تمنحني الشعور بأهميتي في المؤسسة					
تشعرنى الإدارة بأهميتي كعنصر فعال في المؤسسة					
تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة					
نعمل كفريق في المؤسسة					
تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق الواحد					
ترتبط تنمية مهارات العمل الجماعي بالدورات التدريبية					
المعاملة بين العمال يسودها الاحترام					
أحصل على الإهتمام الشخصي من طرف رئيسي المباشر					
يشعر العمال بالحرية في الإتصال برؤسائهم					
أحصل بسهولة على المعلومات المرتبطة بوظيفتي					
يتم حل المشكلات بعيدا عن الاجراءات الرسمية					
مسؤولية الخطأ يتحمله جميع الأفراد					

الاستقرار الوظيفي	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة
لدي صعوبة في اتخاذ القرار المناسب الذي يتعلق بمستقبلي الوظيفي			
اشعر بالقلق على مستقبلي الوظيفي			
اشعر بعدم الثقة في علاقتي مع زملائي في العمل			
غالبا مايسيطر علي شعور بالرغبة في ترك الوظيفة			
اشعر ان مسؤوليتي الاجتماعية تؤثر سلبا على استقراري في الوظيفة			
التعليمات التي اتلقاها تصدر اكثر من مسؤول واحد			
يتم تكلفي بمهام وواجبات في الإدارة أشعر أنها غير موضوعية			
غالبا ما يتم التقييم في الإدارة على أسس شخصية وغير موضوعية			
يطبق الإدارة أنظمة حوافز عادلة للمنتسبين			
يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله			
الواجبات التي أقوم بها تفوق إمكانياتي وقدراتي في العمل			
غالبا ما أشعر بالملل بسبب العمل الروتيني الذي أقوم به			
عدم وجود فرصة عمل أخرى خارج الإدارة أفضل من التي أعمل بها			
المهام والواجبات التي أكلف بانجازها غالبا ماتكون غير واضحة			
مأنجزته من نجاح في عملي لا يحقق الكثير من الطموحات			

