



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار المهني في ضوء الدراسات السابقة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:  
د / محمدي عبد القادر

من إعداد الطلبة:  
- دحمان صراح  
- دلولي سعاد

السنة الجامعية: 2020/2019 م.





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد النبي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى اللذان لم يعرف الوجود أعظم من قلبهما ولا أوسع ولا أحسن من صدرهما،  
بهما استطعم معنى الحياة واستعذب الأوقات إلى أعلى ما أعطاني الله والذي أطال الله  
في عمرهم... لما لهما من الفضل الكبير في كل ما وصلت إليه حفظهما الله وأدمهما لي  
سندا ومعنى لا يضاهي ولا يقارن بشيء.

إلى من قاسمني حلو الحياة و مرها تحت سقف واحد الإخوة والأخوات وأبنائهم

إلى خالتي فاطنة حفظها الله و بناتها العزيزات

إلى أعز صديقاتي سعدي أم الخير سليمة حفظها الله

صراح

## شكر وتقدير

يقول الله في كتابه العزيز "واذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد(7)" {سورة إبراهيم}

ويقول الرسول {صلى الله عليه وسلم}: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" {رواه البخاري}

إن الحمد لله والشكر لله عز وجل الذي أعانني على إنجاز هذا البحث ،الذي يسر لي من عباده الأخيار ،وذوي الفضل والعلم لإتمام هذا البحث،فالشكر لله أولاً ثم جزيل الشكر و العرفان والامتنان إلي الأستاذ والدكتور القدير و المحترم حفظه الله " **محمدي عبد القادر** " الذي لم يبخل بنصائحه وتوجيهاته القيمة واهتمامه الكبير و المستمر طيلة فترة البحث.

صراح

# فهرس المحتويات

أ	الإهداء
ب	الشكر و التقدير
ج	فهرس محتويات
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز	مقدمة
12	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
13	الإشكالية
14	أهداف الدراسة
14	أهمية الدراسة
15	أسباب إختيار الدراسة
19_15	تحديد مفاهيم الدراسة
26_20	الدراسات السابقة
27	مقاربة النظرية
28	منهج الدراسة

31	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية
32	تمهيد
34_33	أهمية الثقافة التنظيمية
35	خصائص الثقافة التنظيمية
37_36	مكونات الثقافة التنظيمية
40_37	أنواع الثقافة التنظيمية
40	وظائف الثقافة التنظيمية
41	العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
42	خلاصة الفصل
43	الفصل الثالث: الاستقرار المهني
44	تمهيد
46_45	أهمية الاستقرار المهني
48_46	علاقة الاستقرار المهني ببعض المصطلحات
54_49	عوامل الاستقرار المهني في العمل
57_54	مظاهر الاستقرار المهني في العمل
59_58	مظاهر عدم الاستقرار المهني في العمل
60	دوران العمل



61	علاقة دوران العمل بالاستقرار المهني
62	خلاصة الفصل
63	الفصل الرابع: الإطار الميداني في ضوء الدراسات السابقة
75_64	دراسات السابقة
75	التعقيب على الدراسات السابقة
78_76	تحليل النتائج
80	خاتمة
87_82	قائمة المراجع

## ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالاستقرار المهني حيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الاستقرار المهني ؟

ومن خلال الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع أكدت نتائج الكثير من الدراسات التي أجريت في العديد من الدول وجود علاقة واضحة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار المهني،و من نتائج دراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية أو الاستقرار المهني نستنتج أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال على استقرار المورد البشري ،حيث أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار المهني .

### **The abstract:**

The study aims to find the relationship between the organizational culture and the professional stability .this study starts from the main question :is there any relationship between the organizational culture and the professional stability?

The previous studies and researches about this topic show that many results of studies conducted in lot of countries confirmed that there is a clear relationship between the organizational culture and the professional stability .in the last studies results that conducted the organizational culture on the professional stability ,the main conclusion that can be concluded is that the organizational culture has a great and effective role in the stability of the human resource. This shows that there is a co relational relationship between the organizational culture and the professional stability.

## مقدمة:

لقد اهتم العديد من العلماء و الباحثين بالثقافة التنظيمية بحيث تعتبر متغير من المتغيرات الأساسية التي تأثر بالمؤسسة بشكل عام و مواردها بشكل خاص، وباعتبار المورد البشري دور كبير في نجاح أي مؤسسة فهو أهم مورد تملكه المؤسسة، وهو أساس ثروتها ومصدر ميزتها لذا نجد أغلب المؤسسات تهتم بالموارد البشرية بغرض تحقيق الأهداف و الاستمرار في النشاط، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الحفاظ و الحرص على المورد البشري، ومن خلال الاطلاع على الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع فقد تناولنا دراستنا الحالية التي تتمحور حول "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار المهني" إلى أربعة فصول كانت على النحو التالي:

### **الفصل الأول:** و قد جاء بعنوان الإطار المنهجي للدراسة و فيه - الإشكالية،

وأهداف الدراسة، و أهمية الدراسة، و أسباب اختيار الموضوع، و تحديد مفاهيم الدراسة، و الدراسات السابقة، والمقاربات النظرية، و منهج الدراسة.

### **الفصل الثاني:** و قد جاء بعنوان الثقافة التنظيمية وفيه - أهمية الثقافة التنظيمية،

وخصائص الثقافة التنظيمية، و مكونات الثقافة التنظيمية، و أنواع الثقافة التنظيمية، و وظائف الثقافة التنظيمية، و العوامل المحددة لثقافة التنظيمية.

### **الفصل الثالث:** و جاء بعنوان الاستقرار المهني وفيه: أهمية الاستقرار المهني، و علاقة

الاستقرار ببعض المصطلحات، و مظاهر الاستقرار في العمل، و مظاهر عدم الاستقرار في العمل، و دوران العمل، و علاقة دوران العمل بالاستقرار في العمل.

### **الفصل الرابع:** الإطار الميداني في ضوء الدراسات السابقة و يوجد فيه الدراسات مع

التعقيب على الدراسات السابقة وتحليل نتائج.

# الإطار المنهجي للدراسة

### 1/الإشكالية:

معروف ان أهم مورد في التنظيم ، والذي يحدد سيرورة الفعل الاجتماعي داخل النسق التنظيمي هو المورد أو العنصر البشري ، إذ يلعب فيها الدور الأساسي و الحيوي لأنه يعتبر من الموارد الأكثر تأثيرا . فهذا المورد يمثل مجموعة الموظفين في المنظمة باختلاف مستوياتهم . و دون هذه الموارد البشرية لا يمكن أن تنشأ أو تكون هنالك منظمة . لذلك تهتم المنظمة بالفرد من الجوانب المادية والنفسية و الاجتماعية و الإنسانية.لأن الفرد بالنسبة للمنظمة هو علة بقاءها، إذ أن بقاءه فيها يعني استمرارها، كما أن دوران العمل يعني اضطرابا كبيرا في التسيير، فثبات العمالة يعني توازنا و تحكما في تسيير الموارد البشرية.... أما عدم الاستقرار المهني فيعني ضبابية في تسيير الموارد البشرية لأنها باتت توصف بعدم الثبات ... لذلك أردنا أن نبحث في العوامل المؤثرة في الاستقرار المهني لما ذكرنا من أهميته في نجاح المنظمة في تسيير مواردها البشرية.

.. وباعتبار المنظمة نسقا أساسيا من أنساق المجتمع ، والتي تعتبر نظاما متكاملًا يتكون من عدة أنساق فرعية تتمثل في النظام السياسي والاجتماعي و الاقتصادي والثقافي ... لكنها تضم أيضا مجموعة من الأفراد داخل بناء هرمي وفي اتصال وتفاعل مستمر ، و مع ما يحمله كل فرد من قيم ومبادئ ودوافع و اتجاهات وطرق تفكير مستمدة أساسا من خواص وسمات النسق الكلي الذي ينتمي إليه ، فان النسق الثقافي يعتبر أهم الأنساق و أكثرها تأثيرا . حيث أصبحت اليوم الثقافة التنظيمية أحد المتغيرات الهامة في إستراتيجية تسيير المنظمات وإدارة الموارد البشرية... من هذا المنطلق حاولنا تسليط اهتمامنا عليها لما نعتقد من إمكانية تأثيرها على استقرار المورد البشري وعليه كان تساؤلنا العام كالتالي: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الاستقرار المهني ؟

2/الأهداف الدراسة:

بما أن قيمة البحث العلمي من قيمة الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها، نهدف من هذا إلى :

- . المساهمة بإثراء ميدان البحوث الاجتماعية بمثل هذا النوع من الدراسات .
- . محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية من خلال عناصرها ومكوناتها في المؤسسة الجزائرية .
- . التعرف على العلاقة الترابطية الموجودة بين الثقافة التنظيمية و الاستقرار المهني.

3/أهمية الدراسة:

- لكل دراسة أكاديمية أهمية تدفع الباحث لكشف أسرارها و محاولة التوصل إلى نتائج تجيب عن التساؤل المطروح و تكمن أهمية موضوعنا هذا فيما:
- . تعتبر الثقافة التنظيمية ركيزة هامة من ركائز نجاح أو فشل للمنظمات.
- . للثقافة التنظيمية دور مهم في تحديد هوية المنظمة باعتبار لكل منظمة ثقافة خاصة بها.
- . يعتبر المورد البشري هو المحرك الرئيسي والهام في كل المنظمات لذا واجب دراسته.

#### 4/ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

ترجع أسباب اختيارنا للموضوع لما يلي:

أولاً: أسباب ذاتية:

. يعتبر المبرر الرئيسي للاختيارنا لهذا الموضوع ميولنا الشخصي والعلمي.

. الرغبة في تطوير البحث العلمي و معارفنا الخاصة .

. الموضوع شيق و جدير بالبحث و الدراسة .

ثانياً: أسباب موضوعية:

. التخصص العلمي المتمثل في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

. الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الدراسة في تراث العلوم الاجتماعية .

. فتح المجال الدراسات أخرى في هذا الموضوع .

#### 5/ تحديد مفاهيم الدراسة:

أولاً: الثقافة التنظيمية: التعريف بالثقافة التنظيمية يستلزم علينا تجزئة العبارة إلى

كلمتين هما " الثقافة " و " التنظيم ".

1\_ الثقافة:

**لغة:** فقد جاء من مصدر الفعل الثلاثي (ثقف): أي صار حاذقاً، وثقفه

بالرمح: طعنه ،ويقال ثقف الرمح أي قومه وسواه ،وثقف الولد أي هذبه وجعله مهذباً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- دلال ملحق استثنائية ، التغير الاجتماعي والثقافي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2008، ص226.

**اصطلاحاً:** ويعرفها إدوار تايلور أن "الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة و المعتقدات والفن و الأخلاقيات والقانون والعادات وغير ذلك من القدرات والسلوك الشائع الاستخدام الذي يكتسبه الإنسان كعضو في المجتمع".<sup>2</sup>

### 2- التنظيم:

**لغة:** من المصدر نظم، "فتنظيم العمل يعني ترتيبه وتدبيره بطريقة معينة".<sup>3</sup>

**اصطلاحاً:** عرف سايمون "التنظيم بأنه أنماط سياسية وسلوكية تستخدم من أجل تحقيق التعقل الإنساني ، حيث إن التنظيم عملية إدارية تعمل على الاهتمام في العديد من الأنشطة و المهام التي يجب تحقيقها في الوظائف ،كما أنه يقوم على تحديد الصلاحيات و السلطات و التنسيق ما بين الأقسام والأنشطة لتحقيق الأهداف بكفاءة تامة".<sup>4</sup>

### 3- الثقافة التنظيمية:

اختلفت آراء ووجهات نظر الباحثين بشأن مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها و المعايير المستخدمة في قياسها ،حيث تعود هذه الاختلافات إلى التباين في مستوى التحليل لمضمون الثقافة التنظيمية ، وكذلك للتباين في الزوايا التي ينظر من خلالها للثقافة التنظيمية، فمثلا هناك من يركز اهتمامه على أنواع الثقافة داخل المنظمة ،وهناك من تناول الثقافة التنظيمية على مستوى الجماعات داخل المنظمة أي على مستوى الجزئي، و هناك من تناول الثقافة التنظيمية على أساس المستوى الكلي أي على مستوى التنظيمية، ومن ناحية أخرى هناك من يركز اهتمامه على دراسة وتحليل عناصر النسيج الثقافي.

<sup>2</sup>: E .N ,Taylor , **Primitive Culture**, John Murray Co ,London ,1871,P:1

<sup>3</sup>: www.almaany.com.26/2/2020

<sup>4</sup> : www .new. edu.com.28/3/2020



. عرف عايدة سيد خطاب الثقافة التنظيمية "على أنها ذلك الوعاء الذي يستوعب القيم والمعتقدات و الأفكار و المعاني المشتركة لمجموعة من الأفراد في تنظيم اجتماعي فني هادف و التي ترشد سلوكهم للوصول إلى أهداف هذا التنظيم".<sup>5</sup>

. وعرفها كيرت ليون "بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم ،وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها و الثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ،ولكنه حاضر و يتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في التنظيم ويؤثر فيه".<sup>6</sup>

. ويعرفها **J.E Harrison** الثقافة التنظيمية هي المعتقدات العميقة حول الطريقة

التي ينظم بها العمل و طريقة ممارسة السلطة، و مكافأة الأفراد، و أسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، و كثافة التخطيط و مداه و النظر إلى المرؤوسين في التنظيم.<sup>7</sup>

. وهناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية وهي: . بأن الثقافة التنظيمية عبارة عن

مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد.<sup>8</sup>

. الثقافة التنظيمية إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم والمعايير السلوك

والتوقعات التي يتقاسمها العاملون.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> - عايدة سيد الخطاب ، إدارة الموارد البشرية الدولية ، دار القلم العربي ، مصر ، 2008 ، ص78.

<sup>6</sup> - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2015، ص97.

<sup>7</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازودي للنشر ، عمان ، 2007، ص238.

<sup>8</sup> - المدهون موسى الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي ، عمان ، ط1 ، 1995، ص56.

<sup>9</sup> - جرينبرج جيرالد بارون روبيرت، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي إسماعيل ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004، ص84.

#### 4- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

أنه نظام ذو معنى مشترك، يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وهذا النظام نسيجه مجموعة من القيم، والمعتقدات، والرموز، والمعايير، والسلوك، واللغة المشتركة، والمعرفة والطقوس والممارسات التي تطورت و استقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه .

ثانيا: الاستقرار المهني:

#### 1- الاستقرار:

**لغة:** " جاء بمعنى متانة، صلابة، ثبات ،دوم ...و استقر بالمكان أي أقام به و الاستقرار هو الثبوت و الإقامة".<sup>10</sup>

**اصطلاحا:** بعض التعريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار داخل مؤسسة ويمكن ذكر منها:

. تعريف محمد علي محمد " الاستقرار هو ثبات العامل في عمله و عدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية لتحقيق التكامل و الاستقرار".<sup>11</sup>

. ويعرفه أحمد عبد الواسع على أنه "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولين الفرص في

<sup>10</sup> - محمد مختار عمر، معجم اللغة العربية العاصرة، دار عالم الكتاب ، المجلد1، القاهرة، ط1، 2008، ص1433.

<sup>11</sup> - محمد علي محمد، مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع التنظيمي ، الهيئة المصرية للكتاب ، 1975، ص

كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن و الراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية و ضمان أمنه الصناعي و ترقيته".<sup>12</sup>

2- المهنة:

**لغة:** "العمل ،والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة".<sup>13</sup>

**اصطلاحاً:** ويعرفها تايلور "المهنة هي ذلك النشاط النوعي الذي يرتبط بسوق العمل بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد وهذا النشاط المهني يحدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد".<sup>14</sup>

ويعرفها ريشارد هول "المهنة العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع وقد اهتم في هذا التعريف بتحديد العلاقة بين المهن والبناء الاجتماعي".<sup>15</sup>

**3- الاستقرار المهني:** يعرف حبيب الصحاف "الاستقرار المهني أنه استقرار

الموظف في مهنته و يتبين من معدلات البقاء في العمل و تحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار المهني وتعمل على تكريسه".<sup>16</sup>

<sup>12</sup> - عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973، ص81.

<sup>13</sup> - إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، مكتب الشروق الدولية، مصر، ط1، 2007، ص890.

<sup>14</sup> - كمال عبد الحميد الزيارت، العمل وعلم الاجتماع المهني، الأسس النظرية والمنهجية، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، بط، 2002، ص143.

<sup>15</sup> - نفس المرجع، ص 142.

<sup>16</sup> - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، ط1، 1997، ص69.

. أما السيد شتا فيري "الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا للعامل فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائما تغييره ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني".<sup>17</sup>

#### 4- التعريف الإجرائي للاستقرار المهني:

هو بقاء العامل في عمله و عدم انتقاله إلى أي تنظيم عمل آخر ،وبناء على ذلك يتطلب تحقيق الاستقرار توافر بقاء العامل في عمله الذي يشغله و عدم التفكير في تغيير عمله إلى منشأة أخرى ، مادام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية ،و الاجتماعية ،والنفسية ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني .

#### 6/ الدراسة السابقة :

إن الدراسات السابقة تعتبر بمثابة ركيزة أساسية في الدراسات الاجتماعية و مرجعا هاما يعود إليه الباحث في بحثه ، وبناء على هذا فإن معرفة الباحث لهذا تجعله يبدأ من النقطة التي انتهت منها بحوثهم ،ومن أهم الدراسات التي تناولت الموضوع و التي يمكننا الاستفادة منها هي :

- 6 . 1. دراسة (بوبكر منصور) في جامعة منتوري - قسنطينة. 2006/2007م . وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان ( الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ) وكان التساؤل الرئيسي للدراسة : هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و سوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟

<sup>17</sup> - السيد شتا ، تنمية القوى العاملة في مجتمع العربي ،مركز الإسكندرية للكتاب، 1997،ص344.

**هدف الدراسة :** هدفت 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 الإدارة العمومية الجزائرية

**. تساؤلات الدراسة :**

. ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟

. ما هو مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟

**. نتائج الدراسة:** توصل الباحث في هذه الدراسة إلى وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، و وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي

6. 2. دراسة ( إلياس سالم ) في جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة.  
2006/2005م.

وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان ( تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ) كان التساؤل الرئيسي كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية ؟

**. هدف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و موضوع الأداء، وكذلك التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين، و دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى

المبجوثين وكذلك المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز .

. تساؤلات الدراسة :

. ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين ؟

. هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام و العمل الجاد

على أداء الموارد البشرية ؟

. هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام

الوقت و المشاركة في اتخاذ القرارات و أداء الموارد البشرية ؟

. نتائج الدراسة : تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا

على أداء العاملين ،كذلك يتبين أن المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء إلا أنها لم

تنتهج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين و التقليل 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 ، وكذلك نجد أن المؤسسة لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في

طرق عمل جديدة أو تحسين في طريق العمل مما من شأنه أن يكبت قدرات و مؤهلات

العاملين خاصة وأن معظمهم يملكون خبرة تتجاوز 15 سنة مما قد يحرم المؤسسة من

الاستفادة من هذه الخبرات و المهارات و القدرات التي يتمتع بها أفرادها في تحقيق أداء

متميز يمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي ،أي تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار

و الإبداع على أداء العاملين ،وكذلك تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في

التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.

6. 3. دراسة ( عاشوري ابتسام ) في جامعة محمد خيضر- بسكرة .

2015/2014م.

وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان ( **الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية** ) كان التساؤل الرئيسي للدراسة ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة؟

. **هدف الدراسة** : هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة وكذلك تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة .

. **تساؤلات الدراسة** :

. ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة؟

. ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة؟

. ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل و الاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة؟

. **نتائج الدراسة** : توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية و الميدانية، أما بالنسبة للنتائج النظرية فتعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك و الالتزام الأفراد في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم و كذا إرشادهم في مواجهة الضغوط و التغيرات 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 و الالتزام التنظيمي

للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة .

6 . 4 . دراسة ( جبلي فاتح ) في جامعة منتوري قسنطينة - 2006/2005م

وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان ( الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني ) وكان التساؤل الرئيسي للدراسة هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني ؟

. هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى رصد واقع الترقية الوظيفية و التعرف على أبعادها ودلالاتها و علاقتها بالاستقرار المهني للعاملين ، وذلك من خلال إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج ، و كذلك إبراز أهمية الاستقرار في العمل في المجال الصناعي وتأثيره على أهداف المؤسسة .

. تساؤلات الدراسة :

. ها هناك علاقة بين التدرج المهني و الشعور بالرضا لدى الموظف ؟

. هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية ؟

. هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف و بين زيادة شعوره بالولاء و الانتماء للمؤسسة ؟

. هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات و الالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغييبهم عن العمل ؟



. نتائج الدراسة : يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله، نجد أن الترقية تلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكثر لدى العمال، فكلما تحصل العامل على فرص للترقية، كلما شجعه ذلك على بذل مجهود أكبر في العمل، و يرفع معنوياته، و يخلق لديه الدافع من أجل تحسين أدائه و زيادة إنتاجيات، وكذلك نجد أن هناك علاقة بين الحوافز المادية و استقرار العامل في عمله، وكذلك هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني .

6. 5. دراسة ( بن منصور رفيقة ) في جامعة الحاج لخضر- باتنة .

2014/2013 م .

وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان ( الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ) وكان التساؤل الرئيسي للدراسة هو ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسات القطاع الخاص ؟

. هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي الأداء

الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص وتقصي العوامل التنظيمية المادية، والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هاذين المتغيرين، و محاولة التأكيد أهمية المورد البشري بالنسبة للتنظيمات، وخاصة ذات الكفاءة العالية و الخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها بوضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه لان فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة.

. نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة

منخفض، فهو مجسد بشكل ظاهري فقط لأن العامل يبدي الالتزام و الانضباط في العمل خوفا من سياسة الجزاء والعقاب لا لشعوره بالاندماج و التكيف مع الظروف التنظيمية للعمل .

6. 6. دراسة (سمير حليس ) في جامعة منتوري - قسنطينة- 2008 / 2009م

وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان ( التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية

. تساؤلات الدراسة: تلخصت في:

. ما هي أهم الإجراءات العملية التي تتخذها المؤسسة من أجل إنجاز عملية

التغيير التكنولوجي؟ وهل أن نجاح هذه الأخيرة يرتبط بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري أم أن تخطيطها وتنفيذها يكون مستقلا تماما عن هذا العنصر؟

. فما هي أهم الأسباب التي تزيد من مقاومة العمال لعملية التغيير

التكنولوجي؟ وكيف يمكن لإدارة المؤسسة أن تقلل من حدة هذه المقاومة وتدفع إلى التعاون من أجل المشاركة في إنجاز هذه العملية؟

. هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على الطريقة التي من خلالها تقوم

المؤسسة محل الدراسة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي ، وكذلك تشخيص أهم الصعوبات و العراقيل التي تقف أمام نجاح عملية التغيير التكنولوجي ، وكذلك محاولة تأكيد أهمية تنمية الموارد البشرية للمؤسسات الصناعية بالموازاة مع تطور التكنولوجي السريع .

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعاني من مجموعة من

الصعوبات في إحداثها لعملية التغيير التكنولوجي نتيجة الإستراتيجية المعتمدة في هذه العملية ، خاصة في نقص تدعيم العمال لها و مقاومتهم لطريقة تخطيطها و تنفيذها، ومقاومة العمال لا تكون لعملية التغيير التكنولوجي بحد ذاتها ولكن للطريقة التي تتم من خلالها هذه العملية .

7/ المقربات النظرية :

كل دراسة أو بحث علمي ينطلق من نظرية علمية أو أكثر تساعد في التحليل و بناء الموضوع الذي يكتسي الطابع العلمي ،والنظرية هي عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط<sup>18</sup>

" والهدف من المقاربة هو تقديم تحليل لخصائص البناء الاجتماعي للمنظمة ،و لمحاولة تفسير العلاقات الوظيفية و المتطلبات المرتبطة بعملية تحليل الأنساق الفرعية ، باعتبار البناء الاجتماعي للمنظمة نسق تفاعلي في علاقة تعاونية ولكل نسق فرعي منه يتضمن نسق تعاونيا بداخله".<sup>19</sup> كما يتطلب من كل نسق فرعي أداء وظائفه لتوازن و استقرار النسق الاجتماعي أطلق عليها بارسونز بالمتطلبات الوظيفية التي تتحكم في بقاء النسق واستقراره وترتكز هذه المتطلبات الوظيفية على أربع عمليات أساسية هي :

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

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

التكامل:ويشير إلى العلاقات بين الوحدات،ويهدف إلى تحقيق التضامن و التماسك بين الأنساق الفرعية.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> - رتيمي الفضيل ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، بن مريط ، الجزائر ، جزء 2، 2011، ص59.

<sup>19</sup> - محمد عاطف غيث و عبد الله محمد، علم الاجتماع تنظيم، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، ط1، 1994، ص335.

<sup>20</sup> - مداس فاروق ، التنظيم و علاقات العمل ، دار مدني ، ط1، 2002 ، ص21.

الكمون و المحافظة على النمط و إدارة التوتر: ويشير إلى استيعاب التوترات التنظيمية و احتواءها من خلال خلق دوافع لدى الأفراد في أداء مهامها التنظيمي.<sup>21</sup> من خلال ما سبق ذكره اعتمدنا على البنائية الوظيفية.

### 8/منهج الدراسة:

يرى موريس أنجرس أن المنهج هو : "مجموعة من الإجراءات و الطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة ،فهو مسألة جوهرية ،كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج"<sup>22</sup>.

كما يعني "فن التنظيم الصحيح سلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين ،وإما من أجل البرهنة عليها للأخر حين نكون بها عارفين"<sup>23</sup> و عليه فقد تم اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي ،ويهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى تحديد خصائص الظاهرة ،وأبعادها في إطار معين،ويقوم بتحليلها إسنادا للبيانات ،المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها ،و بالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم<sup>24</sup>

<sup>21</sup> - المرجع نفسه ،ص 22.

<sup>22</sup> - موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر ، 2004، ص36.

<sup>23</sup> - جمال معتوق، منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي ، بن مرابط ، الجزائر، ط1، 2019، ص 119.

<sup>24</sup> - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط1، 2012، ص222.



# الإطار النظري للدراسة

## تمهيد

- 1 أهمية الثقافة التنظيمية
  - 2 خصائص الثقافة التنظيمية
  - 3 مكونات الثقافة التنظيمية
  - 4 أنواع الثقافة التنظيمية
  - 5 وظائف الثقافة التنظيمية
  - 6 العوامل المحددة لثقافة التنظيمية
- خلاصة

**تمهيد:**

تعد الثقافة التنظيمية للمنظمة بمثابة الهوية التي تميزها عن غيرها من المنظمات ،حيث نجد لكل منظمة ثقافتها الخاصة لأنها تمثل قيم و عادات و اتجاهات العاملين و طرق تفكيرهم و يتشكل هذا من نوعية المنظمة ،و لاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العاملين و المنظمات سنتطرق في هذا الفصل إلى:أهمية وخصائص، ومكونات ،وأنواع ،ووظائف ،ونظريات الثقافة التنظيمية وكذلك العوامل المحددة لثقافة التنظيمية .



**1/ أهمية الثقافة التنظيمية:**

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات و المعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية

وقد تكون الثقافة مصدر الضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة

**الفرع الأول:** أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

بما أن الفرد ( العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

- 1 تزويد العاملين الإحساس بالهوية.
- 2 تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على احد بنود الثقافة أو العمل بعكسها يواجه الرفض.
- 3 تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد تفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

3 تسهل العمل في المنظمة وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.<sup>25</sup>

### الفرع الثاني: أهمية الثقافة للمنظمة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

- 1 - تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.
- 2 - تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
- 3 - تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم.
- 4 - تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- 5 - التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
- 6 - تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.
- 7 - تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- 8 - تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.
- 9 - الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة و المديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة.
- 10 - كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> - خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265 و 267.

<sup>26</sup> - محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص23.

## 2/ خصائص الثقافة التنظيمية :

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بان هناك مجموعة من الخصائص الثقافية، رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم واهم هذه الخصائص والسمات هي :

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف.

1- درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

2- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.

3- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .

4 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .

5- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين

6 - مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

7- طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت ،وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير

الأقدمية والواسطة والمحسوبية .

8- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معرصة.

9- طبيعة نظام الاتصالات و فيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط

التسلسل الرئيسي ،أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

وكما يلاحظ من الخصائص فإنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية ورغم وضوح أثر

الأبعاد السلوكية بشكل اوضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير، ويمكن ملاحظة انه كلما

كان نمط التكنولوجيا روتينيا، كان الاتجاه نحو أسلوب المركزية في الإدارة أكثر ،وقلت

المبادرة الفردية، كذلك فإن الهياكل التي تعتمد نمط المصفوفة Matrix organization وكذلك فإن وجود التكامل يعتبر مؤشرا على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية .<sup>27</sup>

### 3/ مكونات الثقافة التنظيمية :

تحتوي الثقافة التنظيمية على مكونات أساسية أبرزها:

1. **القيم :** وهي تلك المبادئ التي يحرص الفرد على اكتسابها و الحفاظ عليها ،والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها و التأثير فيها ،تكتسب هذه القيم من المجتمع من خلال التعليم ،و الملاحظة ،و الإقتداء ،... الخ .وتجدر الإشارة إلى أن هناك قيم فردية وقيم جماعية، تتجسد أهمية القيم في كونها دستورا مرجعيا يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل، كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات ،سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت أو مراقبة التسيير.

2. **الخرافات أو الأساطير :** هي كل ما يروى من قصص وحكايات عن التنظيمية في تاريخها، وهي بمثابة أسس التنظيمية و كل ما يتعلق بإنشائها ،تحافظ الأساطير على القيم وترسيخها.

3. **الرموز :** يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت و العلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة ،ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا ،تمثل الرموز مرجعية التنظيمية في تكيفها و تلائمها مع البيئة .

<sup>27</sup> - محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي** ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط5، 2009، ص172 و173.

4. **الطقوس** : تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة، وإعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية، وتثبيت و بقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط، والطقوس بشكل عام هي عادات وتصرفات مجتمعية ذات جذور دينية أو خرافية أو قبلية، وتمثل الطقوس في التنظيمية عادات و تصرفات يعتاد الأفراد على القيام بها مثل طريقة إعداد الاجتماعات، الرحلات الجماعية و غيرها من الطقوس التي تهدف إلى تثبيت الثقافة داخل المنظمة .

5. **الأبطال أو البطولات** : ويقصد بالأبطال، الأفراد سواء كانوا مؤسسي المنظمة أو العاملين بها، والذين يساهمون في نجاح التنظيمية وتميزها، ويجعلون النجاح جزءا من ذاكرة التنظيمية، ويمارسون تأثيرا مستمرا في التنظيمية .

6. **الشبكة الثقافية** : تعد الهيكل الخفي للمنظمة وتهتم بربط عناصر التنظيمية بعضها ببعض، تتكون الشبكة الثقافية من تعزيز القيم وترويج الأساطير، و الحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمنظمة، وربط صداقات وإيجاد مؤيدين ومساندين، ولا تعمل الشبكة الثقافية بشكل جيد إلا إذا توفر شرطان وهما أن تكون للمنظمة ثقافة منسجمة، وأن يصنع الأبطال هذه الشبكة.<sup>28</sup>

**4/ 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 و ملائمة فان المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أو من غالبية أعضاء المنظمة حيث تعمل على توجيههم بقوة اتجاه تحقيق خطط المنظمة و

<sup>28</sup> - غني دحا متاي الزبيدي وآخرون ، مرجع سابق ، ص101 و102.

أهدافها، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة عكس ذلك تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة<sup>29</sup>

ويمكن إبراز ذلك في الأنواع التالية:

### .الثقافات القوية:

لقد أبرزت بعض النظريات ( geerhifstede 1988 )و( philipseIznik1957) 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 و تعتبر في التغيير لكنا أساسيا في هذه العملية.

إن الثقافات القوية تمارس تأثيرا ايجابيا 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 من حماسهم في العمل ،تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات و نظام المكافآت أمثلة معبرة عن بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتنميين العمل .

إن المنظمة ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة و المحددة ،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:

<sup>29</sup>. جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر، 2002، ص361.

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

الألفة و المودة: يمكن لها أن تتأني من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم .<sup>30</sup>

### - الثقافات الضعيفة:

هي ثقافة لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة و القبول 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 وقيمها<sup>31</sup>

### - الثقافات المتكيفة :

إن العلاقة بين الثقافات التنظيمية و توازن واستقرار لا يعتمد في هذا على قوتها، و إنما على مدى ملاءمتها للبيئة (المحيط ) وتكيفها معه،أي مدى ملاءمتها لسياق الوضعية العامة التي توجد فيها المنظمة ،أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

الغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تحفيز المورد 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 أنه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات

<sup>30</sup>. علي عبد الله ، *اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة الجزائر* ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،جامعة الجزائر ،1999،ص225.

<sup>31</sup>. مصطفى محمود أبو بكر ، *دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية* ،الدار الجامعية ،مصر،2000،ص145.

وكل الظروف ،لأن المنظمة تعيش اليوم في محيط أصبح فيه التغيير هو القاعدة الإدارية التي تعمل على تعزيز وتطوير ذلك النسق الثقافي للمنظمة للتكيف مع البيئة الجديدة<sup>32</sup>

### 5/ وظائف الثقافة التنظيمية :

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ 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 مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف مهمة فهي تؤدي وظائف مهمة منها :

❖ توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.

❖ تنعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.

❖ تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي للأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل بفعالية.

❖ تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد و إرشادهم نحو ذلك.

❖ تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين و الإستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.<sup>33</sup>

<sup>32</sup>- يوسف جغلولي ، القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، إشراف الفضيل رتيمي ،جامعة سعد دحلب بالبليدة ،2007،ص63.

<sup>33</sup>- دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير من مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 185 .



6/العوامل المحددة لثقافة التنظيمية :

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

- ❖ خصائص الوظيفية ومدى تلائمها مع صفات الأفراد الشخصية ، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلائم 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 اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات إلى الإدارة.
- ❖ المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.
- ❖ الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة و التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.
- ❖ صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و اهتمامات<sup>34</sup>

<sup>34</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الإسكندرية ، 2003، ص

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على الثقافة التنظيمية ومكوناتها وخصائصها وأنواعها...ومما يبرز الدور الفعال للثقافة التنظيمية، فهي بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك الإيجابي في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة.

تمهيد

- 1 - أهمية الاستقرار المهني
- 2 - علاقة الاستقرار ببعض المصطلحات
- 3 - عوامل الاستقرار في العمل
- 4 - مظاهر الاستقرار في العمل
- 5 - مظاهر عدم الاستقرار في العمل
- 6 - دوران العمل
- 7 - علاقة دوران العمل بالاستقرار في العمل

خلاصة

## تمهيد:

الاستقرار المهني أحد المواضيع الأكثر أهمية التي شغلت بال العديد من المفكرين المختصين في مجالات علم الاجتماع الصناعي، علم اجتماع التنظيم، علم النفس الصناعي... الخ، وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري و خاصة بعد الدراسات والبحوث التي أجريت على الدور و المكانة التي يحتلها العنصر البشري اليوم، و سنتطرق في هذا الفصل إلى: أهمية الاستقرار المهني وأهم مظاهره في المؤسسة والمفاهيم المرتبطة به.

1/ أهمية الاستقرار المهني :

الاستقرار المهني من المواضيع الأساسية التي حظيت باهتمام كبير من قبل علماء الاجتماع و غيرهم من العلماء في دراستهم للتنظيمات وتحليل بناءاتها الداخلية ،و محاولة التعرف على العوامل التي تساعدنا لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجل تحقيقها ،و قد ازدادت هذه الأهمية أكثر بعد التأكيد على الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة سواء المتعلقة منها بالجوانب الفكرية و الابتكارية كاتخاذ القرارات و التخطيط الإستراتيجي أو المتعلقة بالجوانب العلمية الميدانية المختلفة التي تتم عند مستويات التنفيذ الدنيا و ترتبط خاصة بإنتاج السلع والخدمات ،و قد انحصر الاهتمام من قبل في دراسة الجوانب المادية للعمل كالمورد الأولية ورأس المال حيث ساد الاعتقاد و لفترة طويلة من الزمن أن الوسائل و الآلات والمعدات و المواد كافية من أجل الوصول الأهداف المخططة وتحقيق الفعالية اللازمة ، إلا أن هذا الاعتقاد قد زال تدريجيا انطلاقا من الدراسات الميدانية والأفكار العلمية التي قدمتها نظرية الإدارة والعلمية منذ البدايات الأولى للقرن العشرين حيث أشار رواد هذه النظرية للأهمية التي يحتلها العمال في العمليات الإنتاجية ،و بالتالي لابد من استغلال إمكانياتهم و خاصة الفيزيولوجية منها أقصى استغلال ،إلا أن هؤلاء قد اعتبروا الفرد مجرد آلة من الآلات المادية الآخر ،وأن استقراره في المؤسسة التي يعمل بها يتحقق فقط من خلال الحوافز المادية المقدمة له في العمل مقابل الجهد الذي يبذله ، ومن ثم فشلوا في الكشف عن الجوانب الحقيقة التي تجعل العمال أكثر استقرارا ، ومنه مساهمتهم بطريقة إيجابية في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة وخاصة تلك المرتبطة بإنتاجيتهم، والجوانب المادية للعمليات الإنتاجية وما قد تتميز به من تطور وبالرغم من أهميتها إلا أنها غير كافية ما لم يتوفر العنصر البشري الفعال الذي يوجهها ويتحكم فيها ، فالعنصر البشري هو الذي يقوم بأهم الأعمال الحيوية و الإستراتيجية كالتخطيط والتنظيم ،التوجيه و الرقابة ، الربط والتنسيق والتقييم والتحفيز ،و الإبداع و الابتكار ...،ومن هنا

يتوجب العناية به من خلال توفير الظروف المناسبة لعمله ،وتحفيزه بالطريقة التي تجعله يبذل مجهودات إضافية من أجل نجاح المؤسسة ككل <sup>35</sup>.

وقد أكدت العديد من الدراسات خاصة في علم النفس أن الإنسان ككائن بشري يختلف كل الاختلاف عن الكائنات الأخرى، وأن شخصيته يتحكم في تكوينها العديد من العوامل المتشابكة مما يجعل سلوكه معرض للاضطراب باستمرار ،وهذا ما يدعوا إلى متابعة و محاولة إرضاءه خاصة في مجال عمله بهدف تحقيق الاستقرار الذي يجعله أكثر فعالية في إنجاز وظائفه ، ويزيد من ولائه للمؤسسة التي يعمل فيها ،ويرفع روح المعنوية.

فإذا كانت العوامل المحددة للشخصية كثيرة فإن الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة لا يتحقق من خلال الحوافز المادية و الأجور التشجيعية التي يحصل عليها فقط وإنما يتسع لشمول كل ما يحيط به في مجال عمله وتأثير هذا المحيط على نفسيته،وهذا ما أكدته الدراسات الإمبريقية والنظرية التي اهتمت بنقد أفكار نظرية الإدارة العلمية ،فاستقرار المهني يرتبط بكل الظروف المحيطة بالعملية الإنتاجية مادام نجاح هذه الأخيرة يرتبط باستقرار العمال في أعمالهم ،وعند دراسة هذه الظروف وربطها بخصائص الأفراد يمكن المحافظة على العامل كعنصر أساسي و محوري في كل ما تقوم به المؤسسات من أعمال، خاصة في ظل الظروف المتغيرة باستمرار سواء ظروف البيئة المحلية أو الخارجية أو الظروف التنظيمية الداخلية<sup>36</sup>

## 2/ علاقة الاستقرار ببعض المصطلحات:

### 1الشعور بالرضا و الارتياح والأمان:

<sup>35</sup>- سمير حليس، التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،جامعة قسنطينة ، منشورة ،2008.2009، ص105.

<sup>36</sup>- نفس المرجع ، ص106.

الاستقرار والرضا في العمل من أكثر المفاهيم في علم النفس الصناعي وعموماً لأنه حالة وجدانية انفعالية يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي نظراً لأن الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب وهذا يعود إلى الفروق الواضحة في شخصياتهم مما ينعكس على الخصائص والوظائف التي يرضون عنها أو لا يرضون.

فيعرف "دافيس" الرضا الوظيفي: على أنه ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر، أي العامل نفسه وهو بذلك نتيجة للتكيف من العمل وبالتالي فالرضا عن العمل وعدمه يؤثر في شعور وتطورات وسلوكيات العامل<sup>37</sup> ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الرضا عن العمل يرتبط بعمل الفرد ومدى تناسبه مع نوع العمل الذي يؤديه وقدرته واستعداده وطموحه وهذا ما يجعله أكثر ارتباطاً وطمانينة للتوافق والتلازم بين نوعية العمل وطموحاته.

## 2الشعور بالولاء و الانتماء:

يشير الولاء إلى الخضوع السياسي المصحوب بالوفاء وهو يعبر عن تلك الروابط الروحية والقانونية التي تربط بين الأفراد والمؤسسة، ويرتبط الشعور بالانتماء بعوامل منها:

- مدى توافق أهداف العمل مع أهداف المؤسسة.
- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمل و رغباتهم.
- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والولاء والارتباط التقاهم الذي يتوفر بين العاملين.
- وما يمكن قوله هو أنه من أجل تنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة فلا بد من العدل في معاملاتهم، ووضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسبه، ومشاركتهم في المسؤولية بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين العمال فيما بينهم وبين

<sup>37</sup> - جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2006، ص22.

رؤسائهم عن طريق التعاون والمنافسة<sup>38</sup>

### 3 الروح المعنوية:

والروح المعنوية هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف<sup>39</sup> ويحدد محمد عويضة مظاهر الروح المعنوية في النقاط التالية:

- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية .
- وجود أقل قدر من الصراع مع قدرة الجماعة العالية على التكيف مع الظروف المتغيرة وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد للجماعة وحدتها وتماسكها
- شيوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة و استغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه وذلك لوجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.<sup>40</sup>
- فالروح المعنوية في الوظيفة هي الاتجاه العقلي عند الفرد نحو كل جوانب عمله ونحو عمله ونحو الأشخاص الذين يعملون معه<sup>41</sup>.

### 4المواظبة على العمل وعدم التغيب:

إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها

<sup>38</sup> - جبلي فاتح، مرجع سابق، ص23.

<sup>39</sup> - محمد ربيع، علم النفس الصناعي والمهني ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، 2010، ص241.

<sup>40</sup> - عويضة كامل محمد، علم النفس الصناعي، دار الكتاب العلمية ، بيروت، لبنان، ط1، 1996، ص155.

<sup>41</sup> - مصطفى زيدان، حسن رشيدى الناودي، الإشراف و الإنتاجية، مكتبة انجلوا مصرية، القاهرة، 1974 ، ص105.



مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني أنه لا يشعر بأي تدمير في عمله، وأنه يرى فيه مستقبلا مهنيا له.<sup>42</sup>

### 3/ عوامل الاستقرار في العمل

هناك عوامل عديدة ومتداخلة مع بعضها تؤثر على الاستقرار الوظيفي منها:

**1 العوامل المادية :** وتحتل هذه العوامل المادية أهمية كبيرة بالنسبة للعمال فيما يتعلق بالظروف وشروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها وهذه الشروط يمكن تقسيمها إلى ما يلي<sup>43</sup>:

- **الظروف الفيزيائية للعمل:** ومن أهم الظروف الفيزيائية التي تؤثر بشكل واضح على العمال نذكر أهمها فيما يلي:

**الحرارة والرطوبة:** يقوم العامل بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع فيها درجة الحرارة مما يؤثر على انتباهه ويجعله يشعر بالملل وبالتالي عدم الاستقرار ونفس الشيء بالنسبة للرطوبة مما يؤثر على أداء العامل ويؤدي في بعض الأحيان إلى المرض، ويمكن القول أن هناك بعض المناطق تعرف بارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها وبارتفاع نسبة الرطوبة أو انخفاضها ويزيد تأثير الحرارة والرطوبة على أداء العامل واستقراره في العمل أكثر عند الانتقال للعمل ببيئة تختلف عن البيئة التي ترعرع فيها.<sup>44</sup>

-الإضاءة-

<sup>42</sup> - خلاص مراد، الاستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، دكتور في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة العربي أم بواقي، الجزائر، ص177.

<sup>43</sup> - جبلي فاتح، مرجع سابق، ص42.

<sup>44</sup> - سمير حليس ، مرجع سابق، ص108.

إن الإضاءة الموزعة توزيعاً منتظماً شرط أساسي لضمان الأعمال بأنواعها سواء الجسمية أو الفكرية وهي تختلف من حيث احتياجها لشدة الإضاءة فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة أشد من الأعمال التي لا تتطلب الدقة في التنفيذ، والإضاءة غير المضبوطة

تؤثر على بصر العامل مما يسبب له التعب في بصره وبالتالي ترتفع نسبة الحوادث، وفي هذا الصدد أوضح فيرنون VERNON أن معدل الحوادث يزيد بمقدار 25% في ظروف الإضاءة الصناعية غير الكافية عنه في الضوء الطبيعي للنهار. فإذن على المنظمات الانتباه إلى ضبط الإضاءة خاصة إذا كانت تعمل بأسلوب المناوبة الليلية لأجل أن يكون العمل بالصورة المطلوبة من العمال دون إجهاد لبصرهم ودون تعرضهم للحوادث<sup>45</sup>.

**- الضوضاء:** معظم المصانع والمكاتب يوجد بها قدر ما من الضوضاء وقد أكدت الدراسات أن الضوضاء عامل يعوق إنتاج العامل لأنها تؤثر على نفسيته وتشعره

بالاضطراب والتوتر ولذلك ففي الحالات التي يصعب فيها خفض حدة الضوضاء يمكن استعمال أبواب ونوافذ مضادة للأصوات كذلك استعمال واقي للأذن خاصة إذا كانت بيئة العمل صعبة لأن بعض الأعمال تتطلب درجة عالية من التركيز وعلى العامل أن يتمتع بقدرة عالية على التكيف مع مكان العمل<sup>46</sup>.

### - الأمن الصناعي:

يقصد به كل إجراء يتخذ لمنع و التقليل من حوادث العمل و الأمراض المهنية، وتقديم وسائل الوقاية و الإسعاف والعلاج، مع توفير الظروف المناسبة للعمل<sup>47</sup>

<sup>45</sup>- بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013/2014، ص82.

<sup>46</sup>- نفس المرجع، ص83.

<sup>47</sup> - محمد نجيب توفيق، الخدمات العمالية بين التطبيق والتشريع، مكتبة القاهرة الحديثة، 1967، ص491

- الأجور والحوافز:

1/الأجور: يعتبر الأجر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحفيز عمالها إضافة إلى أنه الدخل الرئيسي لأغلب العمال، وعليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشتة. إضافة إلى ذلك يعتبر الأجر عاملا من عوامل إقبال العامل على عمله والاستمرار فيه والرغبة الشديدة في تحقيق مهاراته وإمكانيته، ولقد ساد الاعتقاد أن الأجر يعتبر المحفز الأول والأخير على العمل ، غير أن هذا الاعتقاد لم يدم طويلا على نفس الدرجة التي كان عليها من قبل ،حيث ظهرت حاجات أخرى لدى العمال تدفعهم وتحفزهم للعمل ، إذ أن الكثير من العمال

الذين تعرض عليهم وظائف بأجور أعلى نسبيا يفضلون البقاء في أعمالهم ذات الأجر الأقل، خاصة إذا كانوا محاطين بجو اجتماعي يجعلهم مستقرين في عملهم ،ولقد أجريت دراسات عديدة في الميدان وتم التوصل إلى أن العنصر المادي قد يأتي في الدرجة لأقل بالنسبة لدوافع المستخدمين وبواعثهم وعليه فإن الأجر على الرغم من أهميته في حياة العامل إلا أنه لا يعتبر الدافع الوحيد لاستقرار العامل في عمله<sup>48</sup>.

2/ الحوافز: إن نظام الحوافز يؤثر فعلا على دافعية الأفراد للعمل وفي زيادة الإنتاج إلا أنه لا يجوز إغفال عوامل أخرى كثيرة يطمح العمال للحصول عليه، ويمكن التعرض إلى بعض منها:

- حوافز مادية ومعنوية: لا شك أن من بين عوامل زيادة جهود العمال هو شعورهم بالاستقرار المادي الذي يضمن لهم مستوى معيشي يتناسب وتكاليف المعيشة، ويتفق مع الخبرة والقدرات المختلفة لهؤلاء العمال، لكن حديثا بات هذا النوع من الحوافز المادية ليس الوحيد المسؤول عن مضاعفة العامل لجهوده في الإنتاج، فأتضح أن هناك حوافز معنوية لا تقل أهمية عن سابقتها، فالعامل محتاج لأن يشعر بكيانه وسعادته والانتماء بجماعة العمل، وكذلك إلى الأمن والطمأنينة والمعاملة الحسنة المتبادلة بينه وبين زملائه وحتى

<sup>48</sup> - خلاصي مراد، مرجع سابق، ص182.

رؤسائه.

- حوافز مباشرة وغير مباشرة: المباشرة هي التي يكون تأثيرها مباشر على العامل، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج أو المنح.

أما الحوافز غير المباشرة فهي تضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها بهدف تحفيزهم على زيادة الإنتاج وارتقائه، كالنقل والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية<sup>49</sup>.

- **الترقية:** يمكن تعريف الترقى بأنه: "عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، عادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكثر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر".

تلعب الترقية دورا هاما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقى، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي، والمهم أن يتم التدرج على أساس (تحقيق التوافق، علم وشرح كامل للعاملين، تأهيل وتدريب العاملين).

كما تعتبر حافزا معنويا بامتياز، ففي الوقت الذي تحدث فيه الزيادة في الأجور أثر ماديا تحقق فيه الترقية أثرا ماديا و معنويا في نفس الوقت، مما لها انعكاسات على نفسية العامل نتيجة ارتقائه في السلم المهني، كدلالة على اعتراف الإدارة بمجهوداته، وتميزه عن غيره من الزملاء ما يؤثر في معنويات العامل ويعزز من انتمائه واستقراره بالمنظمة<sup>50</sup>

## 2 العوامل الاجتماعية: لكي تحافظ المؤسسة على مواردها البشرية لابد لها من

العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية، و التداخل الذي يتم بين الأفراد و الجماعات، و تعرف العلاقات الإنسانية في محيط

<sup>50</sup> - عزاوي حمزة، و العقبي الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي أساليب نماذج ناجحة، مجلة آفاق علمية، مجلد10،

عدد2، 2018، ص90.

العمل بأنها: ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف لي التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم و يحفزهم إلى العمل بتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية و الاجتماعية، أو هي ذلك النوع من العلاقات التي يهتم بها بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري، يتأثر و يحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنسانا، نتيجة إشباع حاجاتها الاجتماعية والنفسية. فلم يعد ينظر للعامل على أنه امتداد للآلة، و إنما هو كائن حي، له حاجاته الاجتماعية و الشخصية التي يجب أن يحظى بعناية أصحاب العمل، لأن الفرد بطبيعته يحاول دائما إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل، و الشعور بالأهمية من طرق الإدارة من جهة، ومن طرق العمل أنفسهم من جهة أخرى، قصد إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية<sup>51</sup>.

**- الاتصال:** عرف الاتصال بتعريفات عديدة كتعريف وردر WORDER بأنه

تبادل الأفكار و الاتجاهات و الخواطر و الآراء، ونظام الاتصال في المؤسسة غالبا يؤدي وظيفتين:

إعطاء و استقبال التوجيهات، ثم إرسالها و استقبال المعلومات، أو الاتصال الإدارة بالعمال و السماح لهم بالاتصال بالإدارة.<sup>52</sup>

**- القيادة والإشراف:** تعتبر القيادة والإشراف من العوامل الهامة في التحفيز على العمل، والإشراف هو فن العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والعامل. وقد كشفت العديد من الدراسات والبحوث في مجال اتجاهات العمال عن الدور الذي يلعبه القادة والمشرفين في ميدان العمل الصناعي، وأن أهم عوامل الرضا والاستقرار المهني بشركة أمريكية في ولاية ميامي إنما تدور حول " رغبة العمال في أن تعاملهم السلطات المشرفة برعاية أكثر، وحالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم ومساعديه في الاعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم

<sup>51</sup> - جبلي فاتح، مرجع سابق، ص46.

<sup>52</sup> - نفس المرجع، ص47.

شخصيتهم وكرامتهم".

ومن هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على القائد والمشرف الكفاء إتباعها والالتزام بها وهي مكافأة العمال النشطين، ومدحهم عند قيامهم بمجهود إضافي وإعطاء الأهمية لمقترحاتهم، وبهذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال ويزيد ارتباطهم بالمنظمة<sup>53</sup>.

### 3العوامل النفسية: ومن هذه العوامل نذكر منها:

الشعور بالرضا عن العمل و الانتماء و الأمن داخل المؤسسة: إن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل، و الإشباع الذي تحققه المؤسسة له ورغم محاولات العديد من الدراسات و البحوث دراسة العلاقات التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى الشعور بالرضا أو عدمه، إلا أنها لم تفلح إلى حد كبير، نظرا إلى أن النواحي الإنسانية يصعب قياسها وضبطها، كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن تتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم وإحساسهم الشخصي، وما تنطوي عليه هذه النواحي من تناسق وتكامل الشخصية والولاء للجماعة والمؤسسة.

### الإحساس بالتقدم :

إن العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الأفضل الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعالا في التوجيه المهني، وتحديد التطلعات لدى كل عامل وتوضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات إذا ما انتقل إلى نوع معين من الأعمال<sup>54</sup>.

### 4/ مظاهر الاستقرار في العمل :

يعتبر نجاح أي منظمة واستمرارها في العمل على وجود موظفين مؤهلين ومستقرين في عملهم، ومن أهم مؤشرات الاستقرار المهني فيما يأتي حيث نذكر منها :

<sup>53</sup> - منصور رفيقة، مرجع سابق، ص 77 و78.

<sup>54</sup> - جبلي فاتح، مرجع سابق، ص 49.

### تماسك جماعة العمل :

تعتبر المجموعات العمالية متعددة و شديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في :جماعة الزملاء،جماعة الرؤساء،وجماعة الإدارة والتي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ، ولكل جماعة أهدافها و نشاطاتها لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفاء فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم و الترقية وفتح قنوات الاتصال و التفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها واستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة،فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم و يدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء و الانتماء للجماعة<sup>55</sup>

### الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل:

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، وفي المؤسسة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبيه، الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المؤسسة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءته وعكس ذلك إذا تعرض العامل إلى عقوبات وتأنيب متواصل من طرف مسؤوليه خصوصا إذا كانت ظالمة، تولد لديه الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض ويصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث العمل وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة، إضافة إلى العمل في مكان آمن من خالي من مس ببات الأمراض المهنية

<sup>55</sup> - بن منصور رفيقة، مرجع سابق، ص60.

والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافآت، و الإحساس بأن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المؤسسة وخارجها<sup>56</sup>.

### الشعور بالأمان:

تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، تتضمن الحاجة إلى الأمان ما يلي:

-الحماية من المخاطر المادية.

-الحماية من المخاطر الصحية.

-الحماية من التدهور الاقتصادي<sup>57</sup>.

### المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين في وضع أهداف الجماعة و تحديدها وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد و المشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات و البحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب عمالي بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من اللااستقرار في المنظمة، وحتى تتحقق هذه الأهداف يجب إشراك العمال والإطارات في المنظمة وفي إعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال، وعلى المنظمة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك أو المتعاون، له الحق في إبداء رأيه في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد

<sup>56</sup>- ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2013/2014، ص204 و205.

<sup>57</sup> - خلاص مراد، مرجع سابق، ص177.



آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاعت ، بل هو العضو الفعال في المنظمة فهذا يزيد من انتمائه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل<sup>58</sup>.

### تخطيط وتنمية الموارد البشرية:

يرى والكر walker أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف ،حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات، ويسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب و الاختيار والتعيين و تخطيط و تطوير المسار الوظيفي و التدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة فمن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين ، لأن بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الاستياء والتذمر وغموض لدى العاملين ،فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلبا على سير العملية الإنتاجية و على استقرار العمال في المنظمة، فعلى المنظمة تخطيط الموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماما على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان هناك اختلاف في المؤهلات و الكفاءات بين العمال فلا بد من تحديد المهام كل حسب مؤهلاته وكفاءاته وخبرته في المجال الذي ينتمي إليه حتى يستطيع أن يحقق قدر كاف من التحكم في الدور الذي سلم له من طرف الإدارة وبالتالي يؤدي ما عليه من مهام في أحسن صورة و بفعالية كبيرة ،عكس العامل الذي يوضع في منصب لا يتناسب مع مؤهلاته وإمكانياته فلا يحقق المستوى المطلوب من الإنتاجية بل يعرض المنظمة إلى مشاكل عديدة ويصبح يعاني من صراعات نفسية داخلية بعدم الثقة في النفس ما يدفعه إلى عدم الاستقرار في العمل<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> - بن منصور رفيقة: مرجع سابق،ص61.

<sup>59</sup> - نفس المرجع ، ص62.

5/ مظاهر عدم الاستقرار في العمل :

من مظاهر عدم الاستقرار في العمل مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

**الشكاوي والتظلمات:**

تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للشعور بالغبن والإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث.

والشكوى " هي شعور شخص حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبن و بالاعدالة في علاقاته الوظيفية"

والشكاوي أولى المؤشرات التي تعبر من الرغبة في ترك المنظمة، وهي توحى بوجود مشاكل ومعاناة مهنية لدى العمال وجب على المشرفين الاهتمام بحلها ومعالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال.

كلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، " فانخفاض نسبة الشكاوي بالمؤسسة دليل على أن هناك استقرار ورضا عن العمل، وعدم وجود ظلم في المؤسسة يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية<sup>60</sup>.

**التغيب :** ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هرباً من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة وهو تعبير لرفض ظروف العمل إن تغيب العمال يؤثر على جداول الإنتاج حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة بسبب

<sup>60</sup> - عايضبن شافي الأكلبي، أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي، دراسة ميدانية على

جامعة الشقراء، المملكة العربية السعودية، 2017، ص84.

هذا السلوك غير المتوقع من طرف العمال ، حيث تقدر تكلفة غياب العامل الواحد في أحد مصانع السيارات بحوالي 55,36 دولار في اليوم الواحد<sup>61</sup>.

### . ترك العمل إراديا:

ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل ، وقد أسفرت البحوث التي أجريت على العمال في مصنع للطائرات أن الأسباب التي يمكن اعتبارها مثلا لأسباب الترك الإرادي 50 % منها تتعلق بالعمل و ظروفه وأن النصف الآخر أسباب شخصية ، أما الأسباب المهنية بعد تحليلها رتبت حسب تكرارها بالشكل التالي: عدم رضا العامل عن مركزه في العمل ، الرغبة في عمل آخر ، عدم الرضا عن العمل بوجه عام ، قلة الأجور ، صعوبة العمل ، الإشراف غير الموفق ، سوء ظروف العمل الفيزيائية .

أما الأسباب الشخصية فهي على حسب أهميتها: أسباب صحية ، رعاية الأطفال ، أسباب تتعلق بالمواصلات ...

### التغير التكنولوجي : إن التغير التكنولوجي يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي

تواجهها المنظمات خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها العالم جراء العولمة ولهذا فالمنظمات مجبرة على التغيير أنساقها الفنية باستمرار لتتكيف مع البيئة الخارجية ولتضمن لنفسها شروط البقاء و الاستمرارية ،ومن جهة أخرى تؤثر التكنولوجيا تأثيرا كبيرا في الاستقرار الوظيفي ، وذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري و الآلات و المعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ، حيث نجد أن العامل الذي أتعب نفسه في كسب مهارة مهنية معينة ثم يفاجأ باختراع جديد في نفس المجال يجعل هذه المهارة المكتسبة عديمة الجدوى و ربما يجد العامل نفسه معرضا للاستغناء عنه أو مضطرا إلى

<sup>61</sup> - حنفي عبد العفار وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، ط1 ، مصر ، 2002 ، ص213.

كسب مهارة جديدة أخرى أو طراز من العمل لا يعلم إن كان مهيباً أو غير مهيباً للقيام به<sup>62</sup>.

### 6/ دوران العمل :

دوران العمل ورد مفهوم دوران العمل في بعض البحوث العلمية تحت مصطلح التسرب الوظيفي وفي أخرى تحت مصطلح ترك العمل الخدمة .

ويقصد به خروج بعض العاملين في المنظمة خلال فترة معينة بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة أو النقل .

وهي حالة تنطوي على تعيين أفراد تم فقدهم ثم إحلالهم بأخرين ، وهي ظاهرة سيئة بالنسبة للمنظمات لأنها نوع من الإسراف في المال والوقت والجهد الذي بذلته في اختيار الأفراد وتعيينهم لكنهم بعد فترة معينة يفضلون الانسحاب من التنظيم لهذا تتجه الكثير من السياسات الخاصة بالقوة العاملة تحاشي حالات الانفصال عن العمل . وتعود أسباب الدوران في العمل ربما إلى عدم الدقة في عمليتي الاختيار والتعيين من جانب المنظمة أو مغريات تمنحها التنظيمات المماثلة لاستقطاب العاملين لتولد لديهم الرغبة للانتقال إليها لإشباع حاجتهم . فالتفكير المنطقي يقودنا إلى افتراض انه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في العمل. ولقد أظهرت الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض وتتسم بعض الوظائف بمعدلات دوران عالية مثل الوظائف الفنية المعقدة وذلك لشدة الطلب على العاملين في هذا المجال ويعد معدل دوران العمل بمثابة المؤشر على حالة الاستقرار من عدمه التي تشود العاملين ، وحسب أحمد ماهر فأسباب ترك العمل ترتفع بين المعينين حديثاً وصغار السن وتكون نسبياً عند النساء أكثر من الرجال وترتفع معدلات ترك الخدمة في بعض

<sup>62</sup> - بن منصور رفيقة، مرجع سابق ،ص64و65.

المجالات حيث يكون الطلب عليها مرتفعا مثل حالات التخصص العلمي والمهني ودرجة التعليم<sup>63</sup>

### 7 علاقة دوران العمل بالاستقرار في العمل:

إن الآثار السلبية المترتبة عن دوران العمل من الممكن تقاؤها من طرف الإطار وذلك للحفاظ على العاملين بتهيئة بيئة عمل مواتية وقد ركزت بعض الدراسات التي أجريت على دوران العمل على أهمية إعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية والأنظمة والقوانين المعمول بها ، وأن تعزز سبل التحفيز المادي والمعنوي بما يعوض ظروف العمل غير العادية التي قد يواجهها العمال والتي قد تميزهم عن العاملين بمواقع عمل أخرى .

وأهم التوجيهات الجديدة التي تسلكها إدارة الموارد البشرية هي إجراء مقابلة نهاية الخدمة للتعرف على الأسباب الحقيقية التي دفعت العامل إلى ترك العمل ، ويتعين أن تتم هذه المقابلة في ظروف معنوية طيبة دون أي ضغوط للحصول على إجابات صريحة تساهم في التقليل من هذه الظاهرة لا القضاء عليها .

فحد معين لدوران العمل ينبغي أن يكون مسموحا به في أي مشروع وقد يكون هذا الحد ضروريا وإيجابيا للعاملين وللمنظمة باعتباره يجدد الحياة في أجواء المنظمة. لتكون أكثر قدرة على التطوير والإبداع و أكثر استقرار<sup>64</sup>

<sup>63</sup> - نفس المرجع ،ص 72.

<sup>64</sup> - نفس المرجع السابق ،ص 73.

خلاصة :

تم التعرف في هذا الفصل على أهمية الاستقرار وعلاقة الاستقرار ببعض المصطلحات وكذلك مظاهر الاستقرار في العمل ومظاهر عدم الاستقرار و دوران العمل وعلاقته بالاستقرار.

# الإطار الميداني للدراسة

الدراسات السابقة:

❖ الدراسات الوطنية :

- 1- دراسة ( عيساوي وهيبة) في جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - 2012/2011 م. وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان ( أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ) وكان التساؤل الرئيسي للدراسة :كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية ؟
- هدف الدراسة :التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه.
- تساؤلات الدراسة:
- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد ؟
- كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي ،والمعنوي ،والمادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟
- ما هو الجانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد؟
- هل تؤثر المتغيرات الديمغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد؟
- نتائج الدراسة : إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها، ويعتبر الرضا عن العمل ضمان الاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء، وكذلك يعتبر ارتفاع الأداء، الولاء التنظيمي ،نتائج إيجابية تؤكد أهمية الرضا الوظيفي ،في حين يعتبر الغياب، دوران العمل، الإصابات وغيرها نتائج سلبية لعدم الرضا ،وتكمن العوامل المسببة للرضا ولعدمه في عوامل تنظيمية ،وأخرى شخصية.



النتائج الميدانية توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد ،حيث وجدنا أن قيمة معامل الارتباط بـ 0.692 وهي تقترب من الواحد مما يدل على وجود علاقة قوية نوعا ما بين الثقافة التنظيمية السائدة و الرضا الوظيفي ، ووجدنا أن التصور الإيجابي النسبي لثقافتهم التنظيمية والذي بلغ متوسطها الحسابي ( 3.345 ) كان نتاجه الرضا النسبي (يميل للانخفاض) والمقدر بمتوسط (2.921)

ودرجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة، المتوسط الحسابي الإجمالي لرضا الأفراد هو 2.921 أي الرضا النسبي لهم (يميل للانخفاض).وبما أن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.397 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد و الذي يقدر بـ 0.05 فإننا نقبل الفرضية القائلة بأن مستوى الرضا هو منخفض .

الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي :

بلغ معامل ارتباط الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي 0.563

بلغ معامل ارتباط الجانب السلوكي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي 0.497

بلغ معامل ارتباط الجانب المادي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي 0.642

يتضح أن الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية ذات علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي

،إلا أن أقوى ارتباط كان الجانب المادي .

2 - دراسة (براهيمي سهام) في جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة. 2015/2014م

وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان (ظروف العمل وتأثيرها على

الاستقرار الوظيفي للعاملين ) وكان التساؤل الرئيسي للدراسة : ما مدى تأثير ظروف

العمل على الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائري ؟

- هدف الدراسة : التعرف على الإستراتيجية التي من خلالها تقوم المنظمات

والتعرف على أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار العاملين

،وكذلك محاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات ،وخاصة ذات

الكفاءة العالية و الخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها عن طريق وضع نمط

قيادي عليه المؤسسات ، و ما مدى تكيف العاملين مع الظروف المختلفة و تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل التي تقف أمام العمال .

- تساؤلات الدراسة :

- هل يؤثر نمط القيادة في الاستقرار الوظيفي للعاملين ؟
- كيف يمكن من خلال العملية الاتصالية التأثير على الاستقرار الوظيفي للعامل ؟
- هل لنمط السلطة تأثير على الاستقرار الوظيفي للعامل ؟
- نتائج الدراسة :

يمكن القول أن الأنماط القيادية والعلمية الاتصالية داخل المؤسسة لها أثر كبير على الاستقرار الوظيفي للعامل وهذا ما يجرنا إلى القول بأن الفرضية العامة التي نصت على : لظروف العمل تأثير على الاستقرار الوظيفي للعاملين تم قبولها وأن هذه الظروف و التي انحصرت في دراستنا هذه في نمط القيادة العلمية الاتصالية في ظل متغيرات الوضع المهني و الأقدمية لها أثر كبير على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين .

3/ دراسة (بن حديدة سارة) في جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - 2016 /2017 م.

وهي مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر بعنوان (فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية ) وكان التساؤل الرئيسي للدراسة : ما العلاقة بين الحوافز المقدمة ومدى استقرار الموارد البشرية في المؤسسة الصحية؟

- هدف الدراسة:

التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الصحية الجزائرية، و تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية ، والتعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر والمكافآت و الخدمات الاجتماعية باستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة

الصحية الجزائرية، والتعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية والتدريب و المشاركة في اتخاذ القرار بالرضا والاستقرار الوظيفي للعاملين.

- التساؤلات الدراسة:

- ما علاقة الحوافز المادية (الأجر، المكافآت والخدمات الاجتماعية) باستقرار

العاملين في المؤسسة الصحية؟

- ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار و التدريب)

بمستوى رضا العاملين واستقرارهم؟

- نتائج الدراسة :

لقد ثبت من خلال تحليل البيانات الخاصة بالأجر و المكافآت والخدمات الاجتماعية أن لهذه الحوافز المادية علاقة كبيرة باستقرار العمال فانخفاض الأجور في المؤسسة الصحية وعدم فعالية نظام المكافآت والذي لا يستجيب لتطلعات العمال، هذه الوضعية أدت إلى انخفاض دافعيتهم للعمل وكثرة التغيّبات، مما ينعكس سلبا على رضاهم و استقرارهم في المؤسسة.

يتضح من خلال الدراسة أن الحوافز المعنوية المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، التدريب، تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة ومستوى الشعور بالرضا لدى العمال، كلما تحصل العامل على هذه الحوافز المعنوية، كلما شجعه ذلك على الاستقرار في المؤسسة، ويخلق لديه الرضا عن الوظيفة.

#### ❖ الدراسات العربية :

1 - دراسة (ناصر مفرج زيد الهاجري) في جامعة الشرق الأوسط - الكويت -

2013/2012م

وقدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان (الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم) وتمثلت مشكلة الدراسة في التعرف إلى الثقافة

التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم .

- هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم.  
- تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟

- ما نوع مركز الضبط لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) بين الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت و نوع مركز الضبط لدى المعلمين؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) في الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الخبرة ،والمؤهل العلمي، و الجنس ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) في نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الخبرة، و المؤهل العلمي ، و الجنس ؟

- نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً.

- مستوى الضبط الخارجي لدى المعلمين هو الأعلى.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت و نوع مركز الضبط الداخلي لدى المعلمين .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت و نوع مركز الضبط الخارجي لدى المعلمين .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الجنس ، إذ كان الفرق لصالح الإناث .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) في درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) في درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الخبرة ، ولصالح فئة (من 5 - 9) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فأكثر ) في الدرجة الكلية .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) لدرجة نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الجنس ، ولمركز الضبط الخارجي ، بينما في مركز الضبط الداخلي كانت هناك دلالة إحصائية إذ كان الفرق لصالح الإناث.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) في نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) في نوع مركز الضبط الداخلي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الخبرة ، وكان لصالح فئة ( 10 سنوات فأكثر ) عند مقارنتها مع فئة ( 5-9 سنوات ) في

الدراسة الكلية، بينما كان لصالح فئة (من 5-9 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فأكثر) في مجال مركز الضبط الداخلي .

2 - دراسة (علي الضلاعين ونجم العزوي) في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - الأردن - 2010/2009م.

وهي مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الرابع و العشرون بعنوان (العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن) وكان التساؤل الرئيسي للدراسة: هل هذه الأسباب هي المؤثر الحقيقي في الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن ؟

- هدف الدراسة: إلى التعرف على مشكلة عدم الاستقرار العمالة وارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن ،و الرغبة في معالجة كثير من المشكلات الإدارية لتحسين جودة فعالية الإدارة للمساعدة في الاستقرار الوظيفي في الشركات الصناعية في الأردن ،و دراسة المتغيرات الديمغرافية للعاملين ( الجنس ،والمؤهل العلمي ،و الخبرة ،العمر )  
- نتائج الدراسة :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعدل اجر العامل المنخفض على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدد ساعات العمل على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن .

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل السلامة العامة على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأمين الصحي على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمواصلات على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل الصعبة على استقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعلاقات الموظفين فيما بينهم ومع الإدارة لاستقرار العمالة في الشركات الصناعية في الأردن.

3/ دراسة (محمد بن غالب العوفي) في جامعة نايف العربية 2005/2004م

وقدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان (الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي) وكان التساؤل الرئيسي للدراسة: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية ؟

- هدف الدراسة: التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، و الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، وكذلك كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق وكشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق .

- التساؤلات الدراسة:

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟

- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة و التحقيق ؟

- ما مدى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق؟

- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق؟

- نتائج الدراسة:

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقبة والتحقيق بدرجة متوسطة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة و قوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام

التنظيمي ،وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة

والتحقيق.

- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي:

(العدل والكفاءة وفرق العمل).

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة

التنظيمية ،وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية .

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى

الالتزام التنظيمي.

4/ دراسة (سامي علي أبو الروس، سامي إبراهيم) في جامعة الإسلامية - غزة -

2010 / 2011 م.

وهي ورقة بحث لمجلة الجامعة الإسلامية "سلسلة الدراسات الإنسانية" بعنوان

(تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار

بالعمل في جامعاتهم ) وكان التساؤل الرئيسي للدراسة : ما أثر الإيمان بالمؤسسة على

رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بعملهم ؟



- هدف الدراسة : معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم قيد الدراسة وذلك من خلال قياس العلاقة بين مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، ومدى تأثير الفروق الفردية للعاملين بالجامعات الفلسطينية على مستوى الإيمان بالمؤسسة وكذلك رغبتهم في الاستمرار بالعمل و ما هي طبيعة هذه العلاقة من حيث الايجابية أو السلبية.

نتائج الدراسة :

- توجد علاقة إيجابية بين متغير الاستمرار بالعمل بالجامعة كمتغير تابع و الإيمان بالمؤسسة كمتغير مستقل .

- أغلب مفردات عينة الدراسة لديهم الرغبة بالاستمرار بالعمل في الجامعات الفلسطينية وهو ما يمثل شعور الموظف بالانتماء العميق اتجاه الجامعة التي يعمل بها.

- أغلب مفردات عينة الدراسة أظهروا درجة عالية من الإيمان بالجامعة التي يعملون بها.

- أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في كل من درجة الإيمان بالمؤسسة و الرغبة بالاستمرار بالعمل فيها.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة بالاستمرار بالعمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لسنوات خدمتهم فيها.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن في درجة الإيمان بالمؤسسة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة بالاستمرار لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المركز الوظيفي .

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة بالاستمرار في العمل تعزى لمتغير الفئة الوظيفية .

#### ❖ الدراسات الأجنبية:

1/ دراسة (Lund) بعنوان (Organisationnel Culture And Job Satisfaction)

- هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في القطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية .

- نتائج الدراسة :

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، أن أنواع القيم الثقافية السائدة كانت على التالي : التعاطف الإنساني ، الإنجاز ، القوة ، النظم و الأدوار كما أن مستويات الرضا تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية ، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و ثقافة الإنجاز و التعاطف الإنساني و علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة.

2/ دراسة (Frickson ) بعنوان (Corporéité Culture :The key to safety performance)

- أجريت هذه الدراسة عام 2000 في كاليفورنيا على 200 شركة صناعية في الولايات المتحدة، اهتمت هذه الدراسة بتغيير الإدارات القديمة والإدارات المتسلطة ، حيث احتل مكانها إدارات ذات رؤية واضحة ، واهتمت بدراسة ثقافة المنظمة كونها المتاح الرئيسي للأداء المتميز ، وهذا يعد في فلسفة الإدارة سيمكن المنظمات من الاستجابة السريعة لأي تغيير حتى تستطيع المنافسة وهذا التغيير

جاء استجابة لعدة أسباب منها : المنافسة العالمية ، تطور التكنولوجيا زيادة وغزارة الإنتاج ، كثرة التعقيدات الحالية ،جاءت الإدارات الجديدة بفكر جديد يدعو إلى زيادة الإنتاجية عن طريق التركيز على عوامل الأمان في المنظمة ، حيث أن توفير الأمان ينعكس إيجابا على سلوك الموظفين ويعزز من درجة رضاهم و هذا الأمر يرجع إلى ثقافة المنظمة التي تشتمل على مجموعة من القيم و المعتقدات .  
- نتائج الدراسة :

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الشركات الأقل خسارة في معدلات الوقت و الإصابات هي الشركات التي تتمتع بمقدار كبير من مشاركة الموظفين في القرارات والأمور الهامة ، وأبرزت الدراسة عامل تشجيع الموظفين على الإبداعات وإبداء الرأي و فتح قنوات التغذية العكسية ، و قد اعتمدت الدراسة على بعض المتغيرات المستقلة مثل :الهيكل التنظيمي،أهمية الأمن التنظيمي ،المساواة،و تخصص الموارد،السلوك الإداري ،مشاركة الموظفين وبناء على ذلك فقد لخصت الدراسة إلى وجود نوعين من المنظمات ،الأولى ذات أداء آمن مرتفع و الثانية ذات أداء آمن منخفض.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم استعراضه من دراسات سابقة نلاحظ أنها أجريت هذه الدراسات في بيئات مختلفة حيث تتفق هذه الدراسات السابقة في بعض الخصائص الأولية لمجتمع البحث و اعتمدت هذه الدراسات على أداة الاستبيان ،وكما تختلف في المنهج المعتمد وكذلك الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة ، وبعد الاطلاع على نتائجها تناولت موضوع الثقافة التنظيمية أو الاستقرار المهني من خلال أثرها أو علاقتها بمتغيرات عديدة وقد ساعدت الدراسات السابقة في صياغة الإطار الميداني من خلال دمج عديد من النتائج التي توصل إليها باحثون آخرون في الدراسات السابقة المختلفة بالثقافة التنظيمية وكذلك الاستقرار المهني.

تحليل النتائج:

أكدت نتائج الكثير من الدراسات السابقة التي أجريت في العديد من الدول على وجود علاقة واضحة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار المهني حيث أظهرت الدراسة الموسومة بـ " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " أن ( الجانب المعنوي ، والجانب السلوكي ، والجانب المادي) من الثقافة التنظيمية ذات علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي . إلا أن أقوى ارتباط كان المادي و إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها. ويعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة و ينمي الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء. كذلك يعتبر ارتفاع الأداء و الولاء التنظيمي نتائج إيجابية تؤكد أهمية الرضا الوظيفي . في حين يعتبر الغياب و دوران العمل.. وغيرها نتائج سلبية لعدم الرضا.

أما عن دراسة " العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن " فقد توصل أصحابها إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعدل اجر العامل ولعدد ساعات العمل و للتأمين الصحي و لطبيعة العمل الصعبة ولعلاقات الموظفين فيما بينهم و مع الإدارة ، على ارتفاع معدل دوران العمل. بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمواصلات و لوسائل السلامة على ارتفاع معدل دوران العمل .

وكذلك أظهرت الدراسة "الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم " وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الثقافة التنظيمية (لمتغير الجنس والمؤهل العلمي و الخبرة ) وكان مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعا وكان مستوى الضبط الخارجي لدى المعلمين هو الأعلى.

و أخيرا أظهرت دراسة Culture And Job Satisfaction Organisationnel وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و ثقافة الإنجاز و التعاطف الإنساني ، و علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة.

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن أغلب العمال تؤثر عليهم ثقافة المنظمة فيما يخص استقرارهم. و ذلك ينعكس على أدائهم لمهامهم و إصرارهم على إنجاز العمل في الوقت المحدد ، مما يدعم احترامهم للوقت الذي يعتبرونه ذا قيمة عالية . كما نجد انهم يقدسون العمل الذي يقومون به ، وهذا ما نجده راسخا في ذهنية الموظف كثقافة من خلال ما اكتسبه من المنظمة أو من خلال التنشئة الاجتماعية . وكذلك نفس الأمر بالنسبة إلى عدم الغياب عن العمل، وبالتالي يتضح لنا أن أغلبية الموظفين لديهم ولاء للمؤسسة وذلك من خلال افتخارهم بعملهم داخل المؤسسة وكذلك نجد أن أغلبية الموظفين أكدوا على أن هناك تعاون مع زملائهم في العمل باعتبارها أحسن طريقة للعمل.... على العموم هناك علاقة زمالة وصدقة في العمل وهو جو مناسب لاستقرار العامل، مما يحول دون التفكير في مغادرة هذه المؤسسة إلى مؤسسة أخرى. كذلك لا ننسى ما للحوافز المادية والحوافز المعنوية من أثر كبير على استقرار العمال ، و على العكس من ذلك نجد أن انخفاض الأجور في المؤسسة و عدم فعالية نظام المكافآت يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم للعمل و كثرة الغياب مما ينعكس سلبا على رضاهم و استقرارهم في المؤسسة . نجد أيضا أن المشاركة في اتخاذ القرار و الترقية والتدريب ، كلها تلعب دورا في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة من خلال الشعور بالرضا أي كلما تحصل العامل على هذه الحوافز المعنوية كلما شجعه ذلك على الاستقرار في المؤسسة ...، ولكن لا ننسى أن بعض الدراسات توصلت إلى أن الاستقرار الوظيفي في بعض المؤسسات منخفض، فهو مجسد بشكل ظاهري فقط لأن العامل يبدي الالتزام و الانضباط في العمل خوفا من سياسة الجزاء والعقاب لا لشعوره بالاندماج و التكيف مع الظروف التنظيمية للعمل.

.... أخيرا و من خلال غالب نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية أو الاستقرار المهني نستنتج أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال على استقرار المورد البشري ،حيث أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار المهني .

خاتمة

### خاتمة:

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



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب:

- 1\_ أنجريس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر، الجزائر ، 2004.
- 2\_ إبراهيم وآخرون، لمعجم الوسيط ،مكتب الشروق الدولية ،مصر، ط1، 2007.
- 3\_ الصحاف حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ،مكتبة لبنان ،لبنان ، ط1، 1997.
- 4\_ المدهون موسى الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي ،عمان ، ط1، 1995.
- 5\_ الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية ،بن مرطب ،الجزائر ،جزء2، 2011.
- 6\_ جرين برج جيرالد بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي إسماعيل ،دار المريخ للنشر و التوزيع ،عمان ، 2004.
- 7\_ جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر، 2002.
- 8\_ حنفي عبد العفار وآخرون ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ،ط1، مصر، 2002.
- 7\_ خضير كاظم محمود الفريجات: السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة، أترء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009.

- 9\_ دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير من مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999
- 10\_ دلال ملحق استيتية ، التغير الاجتماعي والثقافي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2008.
- 11\_ ربيع محمد، علم النفس الصناعي والمهني ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، 2010.
- 12\_ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازودي للنشر ،عمان ،2007.
- 13\_ شتا السيد، تنمية القوى العاملة في مجتمع العربي ،مركز الإسكندرية للكتاب، 1997.
- 14\_ عايدة سيد الخطاب ، إدارة الموارد البشرية الدولية ، دار القلم العربي ،مصر، 2008.
- 15\_ عبد الوهاب أحمد عبد الواسع ، علم إدارة الأفراد،الرياض ،1973.
- 16\_ عويضة كامل محمد، علم النفس الصناعي، دار الكتاب العلمية ، بيروت، لبنان، ط1، 1996.
- 17\_ غني دحام تناي الزبيدي وآخرون ، إدارة السلوك التنظيمي ،دار غيداء للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1، 2015.
- 18\_ فاروق مداس ، التنظيم و علاقات العمل ، دار مدني ،ط1، 2002.
- 19\_ كمال عبد الحميد الزيارت ، العمل وعلم الاجتماع المهني، الأسس النظري والمنهجية ،دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع ،جامعة القاهرة، بط، 2002.

- 20\_ محمد علي محمد، مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع التنظيمي ، الهيئة المصرية للكتاب ، 1975.
- 21\_ محمد مختار عمر، معجم اللغة العربية العاصرة ،دار عالم الكتاب ، المجلد1، القاهرة ط1، 2008.
- 22\_ محمد عاطف غيث وعبد الله محمد، علم الاجتماع تنظيم،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،ط1،1994.
- 23\_ محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط5، 2009.
- 24\_ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية ،الدار الجامعية ،مصر، 2000.
- 25\_ محمد مختار عمر، معجم اللغة العربية العاصرة ،دار عالم الكتاب ، المجلد1، القاهرة ط1، 2008.
- 26\_ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الإسكندرية ، 2003.
- 27\_ مصطفى زيدان، حسن رشيدى الثاودي، الإشراف و الإنتاجية، مكتبة انجلوا مصرية، القاهرة، 1974 .
- 28\_ محمد نجيب توفيق، الخدمات العمالية بين التطبيق و التشريع، مكتبة القاهرة الحديثة، 1967 .
- 29\_ معتوق جمال، منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي ، بن مرابط ، الجزائر، ط1، 2009.
- 30\_ سبعون سعيد، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، ط1، 2012.

المجلات :

31\_ سامي علي أبو الروس، سامي إبراهيم: تأثير الأيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم، وهي ورقة بحث لمجلة الجامعة الإسلامية "سلسلة الدراسات الإنسانية، جامعة الإسلامية، غزة، 2010/2011.

32\_ عزوي حمزة، والعقبي الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي أساليب نماذج ناجحة، مجلة آفاق علمية، مجلد 10، عدد 2، 2018.

33\_ علي الضلاعين، نجم العزاوي، العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الرابع و العشرون، دراسة ميدانية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010.

أطروحات التخرج:

34\_ ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة الماجستير في الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.

35\_ جغولي يوسف، القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2007.

36\_ حليس سمير: التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2008.2009.

37\_ ربيعة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013/2014.

- 38 \_ سارة بن حديد ، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية ،شهادة الماستر في العلوم التسيير ، تخصص تسيير الهياكل ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016 / 2017.
- 39\_ سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،رسالة الماجستير في العلوم التجارية ،تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006/2005.
- 40 \_ سهام براهيمى، ظروف العمل و تأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعاملين ، شهادة الماستر في علم الاجتماع،تخصص تنظيم وعمل،جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015/2014،.
- 41 \_ عبد الله علي، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ،جامعة الجزائر ،1999.
- 42\_ فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ،جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005.
- 43 \_ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير ،في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005/2004.
- 44 \_ مراد خلاص: الاستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، دكتور في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة العربي أم بواقي، الجزائر.
- 45 \_ منصور بوبكر ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي الإدارة العمومية الجزائرية ،رسالة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة منتوري قسنطينة،2007/2006.

46\_ ناصر مفرج زيد الهاجري ،الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم،رسالة الماجستير في التربية ،تخصص إدارة وقيادة تربوية،جامعة الشرق الأوسط ،الكويت،2013/2012.

47\_ وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة الأفراد و حوكتت الشريكات ، تخصص حوكتت الشريكات ،جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان،2012/2011.

48\_ وهيبة ليازيد، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان،2014/2013.

باللغة الأجنبية:

49\_E .N ,Taylor , Primitive Culture, John Murray Co ,London ,1871,P:1

50\_ دراسة (Lund) بعنوان Organizational Culture And Job Satisfaction

51\_ دراسة(Frickson) بعنوان Corporité Culture :The key to safety performance

المواقع :

52\_ www.almaany.com .26/2/2020 أطلع عليه بتاريخ

53\_ www .new. edu.com.28/3/2020 أطلع عليه بتاريخ