

جامعة غرداية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي  
لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف - ولاية غرداية -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم

- إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

- العكروت سعيد

- حاج إبراهيم عمر

السنة الجامعية: 1438 - 1439 هـ / 2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم

التوبة الآية 105

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لثرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد .....

والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاءها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب .....

أمي الحبيبة

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من آثروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة .....

إخوتي

إلى ملاك روعي إلى قرّة عيني وسندي، رفيقة دربي الصابرة على تقصيري نحوها .... زوجتي الغالية

إلى كلّ الأحباب الذين اشربت قلوبهم ودعواتهم وابتهالاتهم سائلة الله لي التوفيق والسداد، إلى كل زملائي في مشوار التعليم وكل الأساتذة المخلصين الأوفياء، إلى كل زملائي في الجامعة، إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي الذي كلله الله عز وجل بالنجاح والحمد لله

عمر

## شكرنا واحترامنا

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود فيها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في قسم علم النفس

إلى الأستاذ الدكتور العكروت سعيد

أتقدم بالشكر الخالص الجزيل لقبوله الإشراف على مذكري منذ الوهلة الأولى بصدر رحب، فأفادنا ولم ييخل علينا بتوجيهاته القيمة،

الله أسأل أن يحقق رجاءه ويكمل مساعيه بالتوفيق والنجاح وأن يوصله إلى أسمى وأرقى المعالي

وإلى من زرعو التناؤل في درينا وقدموا لنا المساعدات والأفكار والمعلومات والتسهيلات ربما دون أن يشعروا بذلك فلهم منا كل الشكر والتقدير والاحترام

للقائمين على مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم من إدارات وأساتذة

وللصديق العزيز بابنات مصطفى

وفي الختام أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل المتواضع خالصا لوجهه الكريم

وآخر دعوانا الحمد لله رب العالمين

## محتويات الدراسة

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	الإهداء	
ب	شكر وعرافان	
ج	فهرس المحتويات	
ح	فهرس الجداول	
ط	فهرس الأشكال	
ي	فهرس الملاحق	
01	مقدمة	
<b>الفصل التمهيدي</b>		
04	مشكلة الدراسة	1
05	فرضيات الدراسة	2
06	أهمية الدراسة	3
07	أهداف الدراسة	4
07	تحديد المفاهيم والمصطلحات	5
09	الدراسات السابقة	6
15	تقد الدراسات السابقة	7
<b>الفصل الأول: الثقافة التنظيمية</b>		
17	تمهيد	
17	نشأة وتطور الثقافة (مفهومها، خصائصها، تطوراتها)	1
17	نشأة وتطور الثقافة	1.1

19	مفهوم الثقافة	2.1
21	خصائص الثقافة وتصنيفها	3.1
24	مدخل إلى الثقافة التنظيمية	2
25	تطور استعمال الثقافة التنظيمية	1.2
25	مفهوم الثقافة التنظيمية	2.2
27	مكونات الثقافة التنظيمية	3.2
30	العوامل المحددة للثقافة التنظيمية	4.2
31	مستويات تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية	3
31	مستويات الثقافة التنظيمية	1.3
32	تصنيف الثقافة التنظيمية	2.3
35	أنواع الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لقوتها	3.3
36	وظائف، أهمية، وخصائص الثقافة التنظيمية	4
36	وظائف الثقافة التنظيمية	1.4
37	أهمية الثقافة التنظيمية	2.4
38	خصائص الثقافة التنظيمية	3.4
39	تشكيل الثقافة التنظيمية طرق التعبير عنها وآثارها على المنظمة	5
39	آليات خلق الثقافة التنظيمية	1.5
42	طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية	2.5
43	أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة	3.5
45	تغيير الثقافة التنظيمية	6
46	مفهوم التغيير الثقافي	1.6

47	العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي	2.6
49	مداخل ومراحل عملية التغيير	3.6
52	خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي		
54	تمهيد	
54	مفهوم الاستقرار الوظيفي	1
55	الاستقرار الوظيفي في الفكر الإداري	2
55	نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو	1.2
58	نظرية الحاجات المعدلة لأدلفر	2.2
59	نظرية الإنجاز لماكلياند	3.2
60	نظرية التوقع فكتور فروم	4.2
62	نظرية العدالة (المساواة) آدمز	5.2
63	نظرية العاملين لهزبرغ	6.2
63	نظرية Z وويليام هوشي	7.2
64	الاستقرار الوظيفي والمفاهيم القريبة	3
64	الرضا الوظيفي	1.3
66	آثار عدم الرضا الوظيفي	2.3
72	الالتزام الوظيفي	3.3
75	مظاهر الاستقرار الوظيفي	4
75	تماسك جماعة العمل	1.4
76	الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي	2.4

77	المشاركة العالية في اتخاذ القرار	3.4
78	تخطيط الموارد البشرية	4.4
78	مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي	5
79	التغيب	1.5
80	الشكاوى والتظلمات	2.5
80	الاضراب والاحتجاج	3.5
81	ترك العمل	4.5
82	التغير التكنولوجي	5.5
83	عوامل الاستقرار الوظيفي	6
86	الحوافز	1.6
87	الترقية	2.6
89	السلوك الإشرافي	3.6
90	أهمية الاستقرار الوظيفي	7
90	بالنسبة للعامل	1.7
91	بالنسبة للمؤسسة	2.7
92	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها		
94	تمهيد	
94	منهج الدراسة	1
95	حدود الدراسة	2
95	عينة الدراسة	3

97	الدراسة الاستطلاعية	4
98	أدوات الدراسة	5
99	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة	6
102	إجراءات التطبيق الميداني	7
103	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	8
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة		
105	تمهيد	
105	عرض البيانات الأولية	1
108	نتائج الدراسة وتفسيرها	2
115	الاستنتاج العام	3
117	اقتراحات	4
119	قائمة المراجع	
123	الملاحق	

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	ملخص تعريفات الثقافة	1
96	توزيع عينة الدراسة حسب المستويات الثلاثة	2
96	تكرارات الأساتذة حسب الجنس	3
99	أوزان الفقرات الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي	4
100	الدرجات الكلية لمعاملات الثبات	5
101	معامل ثبات استبانة الثقافة التنظيمية قبل وبعد التعديل	6
101	معامل ثبات استبانة الاستقرار الوظيفي قبل وبعد التعديل	7
102	نسبة تمثيل العينة للمجتمع الأصلي	8
105	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	9
106	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	10
107	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	11
109	العلاقة الارتباطية بيرسون بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي	12
109	العلاقة الارتباطية بيرسون بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي	13
110	العلاقة الارتباطية بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرار والاستقرار الوظيفي	14
110	العلاقة الارتباطية بيرسون بين جماعية العمل والاستقرار الوظيفي	15
111	العلاقة الارتباطية بيرسون بين الالتزام واحترام قيمة الوقت والاستقرار الوظيفي	16
111	العلاقة الارتباطية بيرسون بين تشجيع الإبداع والابتكار والاستقرار الوظيفي	17
112	الفروق بين الجنسين في الاستقرار الوظيفي	18

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	1
30	الاعتبارات المؤثرة في الثقافة التنظيمية	2
40	تشكل ثقافة المؤسسة	3
42	آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	4
51	مراحل التغيير التنظيمي	5
56	هرم الحاجات لأبراهام ماسلو	6
58	هرم أدلفر للحاجات	7
96	الدائرة النسبية لتوزيع الأساتذة في مؤسسة الرضوان	8
97	الدائرة النسبية لتوزيع الأساتذة حسب الجنس	9
105	رسم بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	10
106	رسم بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	11
108	رسم بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	12

## فهرس الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
123	الاستبانة الأولية	1
127	الاستبانة النهائية	2
131	العلاقة الارتباطية بيرسون بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي	3
131	العلاقة الارتباطية بيرسون بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي	4
132	العلاقة الارتباطية بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقرار الوظيفي	5
132	العلاقة الارتباطية بيرسون بين جماعة العمل والاستقرار الوظيفي	6
133	العلاقة الارتباطية بيرسون بين الالتزام واحترام قيمة الوقت والاستقرار الوظيفي	7
133	العلاقة الارتباطية بيرسون بين تشجيع الابداع والابتكار والاستقرار الوظيفي	8
134	الفروق بين الجنسين في الاستقرار الوظيفي	9
134	الثبات بالتجزئة النصفية لاستبانة الاستقرار الوظيفي	10
134	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبانة الاستقرار الوظيفي	11
135	صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الاستقرار الوظيفي	12
135	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبانة الثقافة التنظيمية	13
135	الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبانة الثقافة التنظيمية	14
136	صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الثقافة التنظيمية	15
137	اختبار التوزيع الطبيعي لكولموغروف سمروف	16

إن تقدم أي مجتمع مرهون بمدى ارتباط الأفراد فيه بجذور ثقافية تحفظ لهم هويتهم ومكانتهم، ولذلك تجد هؤلاء الأفراد يسعون إلى إيجاد قدر معين من التوازن بين المرغوب فيه من الحاجات، واشباعها، واتجاهاتهم وميولهم والوسائل المتبعة في تحقيق ذلك، وهذا التوازن لا يأتي إلا بالاستناد إلى معايير أهمها التزام الناس بعقيدتهم للحصول على الرضا عن وجودهم وتقديرا لذواتهم، إلى جانب علاقاتهم مع الآخرين، ليحققوا قدرا من القبول والتفاعل اللازم لاستقرارهم، ولعل الخصوبة التي يتمتع بها موضوع الثقافة التنظيمية جعل من العلماء والباحثين يقبلون على دراستها بشكل ملفت للانتباه لأن الثقافة التنظيمية تعتبر منهاجا محمدا يرسم شخصية الفرد ونسقه الاجتماعي ويوجه سلوكه ويحكم تصرفه، فهو يحدد استعداد الفرد للتصرف بشكل معين، يلتزم الناس بحدوده فيشكل نظامهم القيمي والذي يمثل معيارا مرجعيا يحكم تصرف الفرد في حياته ويشكل تنظيما هرميا تتسلسل فيه القيم تبعا لأهميتها، ولأن الثقافة التنظيمية ليست ثابتة ومعرضة للتغيير نتيجة للتغيير في الظروف البيئية والاجتماعية، والتغيير المتسارع في المجتمعات الحديثة، والتي تبلورت أهم معالمها في بروز ظاهرة العولمة، ولعل التغيير في النظم الثقافية والاجتماعية أوجد حالة من التغيير في الأنساق والتراكيب القيمية للأفراد، وإذا كانت الثقافة التنظيمية من بين أهم الموجهات السلوكية للأفراد، فلا أقل ان تكون من بين أهم آليات التي تحدد تكتلات الأفراد داخل التنظيمات.

إن الاهتمام بدراسة هذا الموضوع كان مع بداية القرن الماضي، ومع ظهور التنظيمات الحديثة، ولذلك نجد منظمات الأعمال في الغرب أولت عناية خاصة لموضوع الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى الأهداف المادية والذي كان يشغل الحيز الأكبر من اهتمام هذه المنظمات، إن الثقافة التنظيمية للعمل لا يمكن اعتبارها تجسيدا لعقلانية التنظيم فحسب، ولا تختزل في علاقة الأفراد ببعضهم البعض، أو علاقتهم بالتنظيم، بما يخدم الطرفين مجتمعين، ولا يمكن وضعها في إطار السلوك الإنساني فقط، ولا يمكن للأهداف وحدها أن توجهها، إن هذه العوامل مجتمعة كلها تمثل قيم العمل، فالمؤسسة مطالبة بوضع ثقافة تنظيمية تتوافق مع قيم الأفراد المنتمين لها، كذلك إن اقتناع الفرد بأن الآخرين يعملون من أجل أهدافه كما يعمل هو أيضا من أجل أهدافهم، ويعملون مجتمعين من أجل أهداف المؤسسة، إن الثقافة التنظيمية من بين أهم الأسباب التي ساعدت على التطور الكبير الذي عرفه العالم الغربي، في جميع المجالات، ولعل التغيير السريع الذي عرفه المجتمع الجزائري، والتحول في أنظمتها الاقتصادية جعل من

المؤسسة الجزائرية تحاول السير في هذا الاتجاه في السنوات الأخيرة، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ويحفظ للأفراد حقوقهم المادية والإنسانية والاجتماعية.

وقد حاولنا في هذه الدراسة التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي، فالاستقرار في العمل هو بقاء الموظف في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون ترك المنظمة حين تتوفر لديه البدائل.

ولما كان الاستقرار الوظيفي محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين فقد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية، أو نفسية، وقد تعددت معاني الاستقرار في العمل فهو ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار كما أنه اشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار، (محمد علي محمد، 1975، ص201)، وهو أيضا درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبل مهنيا لهم، لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمس فصول وهي:

تناولنا في الفصل التمهيدي: مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والدراسات السابقة، أما في الفصل الأول: تحدثنا عن الثقافة التنظيمية مفهومها تصنيفاتها وخصائصها، وفي الفصل الثاني: تناولنا الاستقرار الوظيفي النظريات ومظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار والعوامل المساعدة على الاستقرار، وفي الفصل الثالث: تطرقنا للإجراءات الميدانية للدراسة من منهج وحدود وعينة الدراسة، أما الفصل الرابع: فقد حاولنا تفسير ومناقشة النتائج وفي الأخير حاولنا استخلاص الاستنتاج العام للدراسة والاقتراحات والتوصيات.

# الفصل التمهيدي

- الإشكالية.
- فرضيات الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- الدراسات السابقة.
- نقد الدراسات السابقة.

### 1. الإشكالية:

إن امتلاك المؤسسات للعديد من الموارد المتنوعة التي تقوم بتوظيفها من أجل نجاحها وتحقيق أهدافها هي أحد العوامل الأساسية فيها، حيث تلعب الموارد البشرية فيها الدور الأساسي والحيوي لأنها تعتبر من الموارد الأكثر تأثيراً بالنسبة لها لأنها تمثل مجموع الموظفين في المؤسسة باختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم ووظائفهم، ودون هذه الموارد البشرية لا يمكن أن تنشأ أو تكون هنالك مؤسسة، لذلك تعمل المؤسسات جاهدة للاعتناء بهذه الموارد بتهيئة لها ظروف عمل مناسبة وملائمة لكي تؤدي الوظائف الموكلة إليها بأفضل كفاءة ومهارة، مما يعود ذلك بالنفع على الفرد والمؤسسة والمجتمع.

إن أي منظمة مهما كان حجمها كبيراً أو صغيراً فإنها لا تستطيع تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها إلا بعد أن يقوم الأفراد العاملون فيها بتنفيذ الأعمال المكلفين بها وعلى جميع المستويات بشكل متناسق ومنظم لبلوغ تلك الأهداف بدرجة مناسبة من الكفاءة وبما أن أداء الأفراد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الخبرة العلمية والعملية وبمدى الإلمام بمهارات العمل التي تكتسب من خلال ممارسات العمل لمدة أطول، فيعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في العمل بمختلف جوانبه فهو يمثل أحد العوامل الأساسية والمهمة في توفير الخبرة العلمية والعملية والمهارات المختلفة المطلوبة للأفراد العاملين بمختلف جوانب العمل في مختلف المؤسسات التي يحتاج العمل فيها إلى استقرار للأفراد العاملين من أجل الارتقاء بمستوى الكفاءة في هذه المؤسسات، وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أن عملية توفير الكوادر الكفؤة والمتخصصة وسبل الاحتفاظ بها واستقرارها يعد من المشكلات الأساسية التي تعاني منها المؤسسات.

والاستقرار الوظيفي عملة لوجهين، (تأثير على الموظف وعلى المؤسسة)، فعدم الاستقرار الوظيفي له تبعات على المسار الوظيفي للموظف وبالتالي يكون الموظف غير سعيد في عمله مما ينعكس سلباً على أدائه الوظيفي وحثماً على المؤسسة لذا فإنه من الضروري أن ينظر متخذي القرارات والعاملين في الوحدات التنظيمية المعنية بشؤون الموظفين بعين الاعتبار لجوانب الاستقرار الوظيفي وأن تلتزم المؤسسة بتطبيق الأنظمة والسياسات التي تعنى بهذا الجانب قدر المستطاع.

إن من أهم العوامل المساهمة في الاستقرار الوظيفي الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي ينتمي إليها العامل ومن هذا المنطلق فقد نال موضوع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة على اهتمام العديد من العلماء والباحثون في مجال العلوم السلوكية والإدارية وعلم النفس وعلم الاجتماع...، محاولين بذلك تسليط

## الفصل التمهيدي: مدخل الدراسة

اهتمامهم على توفير ثقافة تنظيمية تساهم في استقرار المورد البشري والمؤسسة ككل، بحيث أن الثقافة التنظيمية لا تساعد فقط على تحسين الجودة وزيادة الإنتاج وتوفير الخدمات بل تساهم أيضا في رفع الروح المعنوية للفريق وزيادة الرضا الوظيفي والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة ومن هنا تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالى:

- هل للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف-غرداية؟

### ويتفرع عن التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف - غرداية؟

- هل هناك علاقة بين جماعية العمل والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف - غرداية؟

- هل هناك علاقة بين الالتزام واحترام قيمة الوقت والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف - غرداية؟

- هل هناك علاقة بين تشجيع الابداع والابتكار والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف - غرداية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الجنسين في الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف - غرداية؟

### 2. الفرضيات:

#### 1.1. الفرضية العامة:

- للثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف - غرداية؟

### 2.2. الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف - غرداية.
- هناك علاقة ارتباطية بين جماعية العمل والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف - غرداية.
- هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام واحترام قيمة الوقت والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف - غرداية.
- هناك علاقة ارتباطية بين تشجيع الابداع والابتكار والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف - غرداية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الجنسين في الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم.

### 3. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تم تناوله فثقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقا للافتراضات والقيم والاعتقادات الخاصة بهم، وبذلك تصنع ثقافة المنظمة التي يعملون فيها، ومن هذا المنطق تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين من ناحية، وفي فعالية أنشطة الموظفين بالأجهزة الإدارية من ناحية أخرى، وأهمية الولاء والالتزام في التأثير على سلوك الموظف العام في محيط العمل، وعلى مستوى الأداء في المنظمات ومستوى الخدمات العامة بشكل عام. وتبرز أهمية الدراسة من أن الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي لم ينالا حظا كافيا من العناية والاهتمام من الباحثين والممارسين للإدارة في المنظمات الإدارية بصفة العامة، فالدراسات ماتزال محدودة في هذين المجالين، وبذلك يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين والمديرين وعلى مستويات التزامهم الوظيفي وكفاءة أدائهم ونشاطاتهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم وبذلك تسهم في سد الفراغ الذي تعاني منه المكتبة العربية ومن أجل إثراء مكتبة العلوم الاجتماعية والإنسانية بدراسة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي.

## الفصل التمهيدي: مدخل الدراسة

وتتمثل الأهمية التطبيقية في إمكانية استفادات القيادات الإدارية في مؤسسة الرضوان من النتائج التي ستصل إليها الدراسة في فهم القيم الثقافية السائدة وتأثيراتها في بيئة العمل وعلى استقرار العمال ومن ثم اتخاذ قراراتهم الملائمة لإدارة التطوير والتغيير.

### 4. أهداف الدراسة:

بناء على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
  - السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
  - التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع ثقافة المنظمة والاستقرار.
  - التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين موضوع الثقافة التنظيمية والاستقرار.
  - الأهمية العملية تتمثل في استفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات البحث وتطبيقها على أرض الواقع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس بعض القيم مثل حب العمل، احترام الوقت، الابداع.
- ### 5. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

#### 1.5. الثقافة: هي مجموع ما اخترعه الانسان في سياق

2.5. التنظيم: هو توزيع أوجه النشاط المختلفة على أفراد الجماعة مع تفويضهم السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء بأقل جهد ووقت وتكاليف. (العديلي، 2011، ص80)

3.5. الثقافة التنظيمية: هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيههم ومنظماتهم (سعيد ياسين عامر، 1997، ص11)

## الفصل التمهيدي: مدخل الدراسة

أ - **التعريف الاصطلاحي:** هي مجموعة من الأيديولوجيات، الفلسفات، القيم، المعتقدات، الافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما. (جمال الدين محمد مرسى، 2006)

ب - **التعريف الإجرائي:** يقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة مجموعة الأنماط الفكرية والقيم التي تحدد شكل العلاقة بين الأساتذة فيما بينهم ومع إدارتهم ومدى تأثيرها على الاستقرار الوظيفي في مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم ويمكننا الكشف عن العلاقة بينهما بالاستبانة المعدة من طرف الباحث

4.5. الاستقرار الوظيفي:

أ - **الاستقرار لغة:** " الاستقرار بمعنى متانة، رسخ، صلابة، ثبات، دوام واستقر بالمكان أي أقام به والاستقرار هو الثبوت والإقامة" (عبد الرحمن محمد العيسوي، 1990، ص 97)

ب - **التعريف الاصطلاحي:**

- يعرفه محمد علي محمد على أن " الاستقرار هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متظافرة لتحقيق التكامل والاستقرار" (محمد علي محمد، 1972، ص 201)

- يعرفه 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 انتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمن استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمن أمنه الصناعي وترقيته" (عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، 1973، ص 81)

ج - **التعريف الإجرائي:**

الاستقرار هو بقاء الأساتذة في عملهم الذي يشغلونه في مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم وإشعارهم على الدوام بالأمن والحماية لضمان استقرارهم عن طريق تحفيزهم وترقيتهم وتوفير الظروف والشروط المناسبة للعمل داخل المؤسسة وسنحاول الكشف عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي والتي أعدت من طرف الباحث.

أ- لغة: " العمل، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة" (إبراهيم ومصطفى وآخرون، 1989، ص 890)  
ب - اصطلاحاً: وهي " مجموعة من الأعمال المتشابهة في المؤسسة، وعيه فإن المهنة ترتبط بعمل الفرد التي من خلالها يحصل على أجر مقابل المهام التي يؤديها ويشترط توفر الخبرة والمهارة للممارسة العمل المكلف به"

### 6.5. مفهوم الاستقرار المهني:

أ- اصطلاحاً: يعرف حبيب الصحاف " الاستقرار المهني أنه استقرار الموظف في مهنته ويتبين من معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار المهني وتعمل على تكريسه" (فرج عبد القادر طه، 1999، ص 69)  
ب- اجرائياً: الاستقرار المهني في مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم هو الحالة التي تنطوي على بقاء الأستاذ في خدمة مؤسسته لمدة أطول دون تغيير مكان عمله حتى في حالة حصوله على بدائل، فهو يشير إلى ارتباط الأستاذ بعمله وتمسكه بمؤسسته التي ينتمي إليها.

### 6. الدراسات السابقة:

"تعد الدراسات السابقة من أهم المرجعيات التي يرجع إليها الباحث في تحديد ما تتميز به دراسته عن غيرها من الدراسات السابقة ... مما يعني إمكانية الاستفادة من نتائج هذه البحوث بشكل أكبر وأكثر فاعلية، إضافة إلى ما يتعلق بالاستفادة من طريقة عرضها، بهدف إيجاد تصور علمي حول موضوع الدراسة"، وتفيد الدراسات السابقة بأنها تمد البحث الحالي بتصور عام حول الموضوع المراد دراسته، وما يرتبط به من متغيرات، والاستفادة من التوصيات والاقتراحات المطروحة فيها، والتعرف على الصعوبات، ومعرفة المفاهيم والمصطلحات المتداولة حول الموضوع، علاوة على أن الدراسات السابقة تساعد على بناء مقياس مناسب للموضوع المراد إجراء البحث فيه، والتعرف على طريقة البحث في الموضوع المراد دراسته، إضافة إلى أنه من خلال استعراض الدراسات السابقة، التي توفرت للدراسة الراهنة.

**1- دراسة مباركي سارة 2016 البليدة:** مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم تحت عنوان: **الثقافة التنظيمية وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية.**

انطلقت هذه الدراسة من: ما مكانة ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية؟ وقد عللت الباحثة عن سبب اختيارها لهذا الموضوع هو قلة الدراسات العلمية حول موضوع تنمية الموارد البشرية في جو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الصناعية العربية ولا سيما الجزائرية رغم أن سر فعاليتها.

وأهمية هذا البحث تنبع من ارتباطه بالقيم الثقافية وعلاقته بتسيير وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة، ومن ثم علاقتها الكبيرة بتكوين شخصية هذا العامل من خلال اندماجه وعلاقاته المهنية، وينعكس هذا بوضوح في كفاءته أثناء أدائه لعمله وللوظائف التي ينص عليها النظام الداخلي الذي يسود المؤسسة.

وكان مجال الدراسة هو مؤسسة تجارية للسيارات Flacon Motors Mitsubishi Motors/Fuso-Japon

واستنادا بما جاءت به أهداف وفرضيات الدراسة فقد قامت بإجراء المسح الاجتماعي حيث يتطابق أفراد مجتمع الدراسة مع أفراد العينة، ضف إليه اعتمدها على الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات.

وبعد تحليل وتفسير البيانات للفرضيات خلصت النتائج إلى:

إن للثقافة أثر إيجابي على تنمية المورد البشري وذلك نتيجة دورها في تجسيد وتطوير الفكر الذي يساهم في رفع مستوى تنمية المورد البشري.

**2- أماني جمال نيهان أبو معيلق، 2012** تحت عنوان: **علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها.**

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من 456 معلما ومعلمة من معلمي المدارس بنسبة 21% من المجتمع الأصلي وقد صممت الباحثة استبانتين ومقابلة.

وقد تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

## الفصل التمهيدي: مدخل الدراسة

أ - نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة هو ثقافة العلاقات الإنسانية بوزن نسبي قدره ( 82.73%)، يلي ذلك ثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره ( 82.18 % ) ثم ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره ( 81.61 % )، وأخيرا ثقافة القوة حصلت على وزن نسبي قدره ( 66.56 % ).

ب - معلمو المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة يتمتعون بمستوى عال من الالتزام الوظيفي بوزن نسبي ( 87.56% ).

ج - لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى في متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم تعزى لأي من متغيرات الدراسة: المؤهل العمي، متغير الجنس، متغير سنوات الخدمة.

د - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة السائدة في مدارسهم حيث بلغ معامل الارتباط 47 %.

3- دراسة شتاحة عائشة (2007) الجزائر: هي عبارة عن رسالة للحصول على شهادة الماجستير من جامعة الجزائر تخصص إدارة الأعمال بعنوان إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة في مديرية التوزيع سونلغاز بالأغواط، فحاولت هذه الدراسة من خلال منهج دراسة حالة أن تتعرف على أنسب المداخل المعتمدة لإحداث التغيير من قبل المنظمة وما لحاجة التي أدت إلى اهتمام المنظمات بالتغيير الثقافي كقاعدة متينة لنجاح أي تغيير تنظيمي؟

وقد توصلت الباحثة من خلال دراستها أن المنظمة قد تلجأ إلى عدة مداخل لإحداث تغيير يختلف من خلال الطريقة والمنهج والوسائل التي تنتهجها كما يتميز كل مدخل بثقافة مميزة تخدم المبادئ والقيم التي يأتي بها، فقد يكون المدخل سلوكيا عن طريق التطوير التنظيمي أو تتخذ مدخل إدارة الجودة الشاملة كمنهج لإحداث التغيير، وإعادة الهندسة، وكلها مداخل مهمة تعتمد عليها المنظمة من أجل إحداث التغيير التنظيمي ولا تستطيع أي منظمة أن تقوم بالتغيير وإحراز النجاح والتقدم إذا لم تستطع تكييف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المراد، فالتغيير الثقافي هو حجر الزاوية أو القاعدة التي يتم على أساسها تحديد ورسم الاتجاه الذي يمكنه أن يتلاءم مع التغيير التنظيمي ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات والدوافع والقيم والمهارات والسلوك، ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير الثقافي من خلال مجموعة من الأساليب تختلف حسب المدخل المعتمد في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة.

## الفصل التمهيدي: مدخل الدراسة

4- دراسة إلیاس سالم (2006) الجزائر: هي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضیاف بالمسيلة، التي حاول الباحث من خلالها دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، واستعمل منهج دراسة حالة للشركة الجزائرية لألمنيوم - وحدة بالمسيلة.

وتوصل إلى: أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية بحيث يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم، المعتقدات والأفكار مثل: المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع، التجديد، الابتكار، احترام الوقت، الانضباط في العمل، الالتزام بقواعد وأنظمة وفلسفة المنظمة، الاستقلالية في ممارسة المهام.

### 2.6. الدراسات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي:

1- دراسة من إعداد الباحثة حمو علي فاطيمة بعنوان: ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للموظف في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية بولاية ورقلة 2016. وهي عبارة عن مذكرة لنيل درجة ماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ظروف العمل والاستقرار المهني في مديرية الإدارة المحلية للولاية، بحيث تمحورت هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين ظروف العمل والاستقرار المهني للموظف بمديرية الإدارة المحلية بالولاية؟

وتنقسم هذه الدراسة إلى جانب نظري يتناول مؤشرات الدراسة، وآخر تطبيقي تمت فيد الدراسة علة موظفي مديرية الإدارة المحلية بولاية ورقلة حيث تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية والمقابلة كأداة مساعدة واستعملت الملاحظة، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة، بنسبة 65 موظفا بنسبة 15% من مجتمع الدراسة المكون من 435 موظفا، حيث تم توزيع 38 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاعها كاملة، حيث قام الباحث باستخدام المنهج البحث الميداني، ومنه خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة ارتباطية بين ظروف العمل والاستقرار الوظيفي بمديرية الإدارة لأن ظروف العمل تلعب دورا مهما في ثبات الموظف في وظيفته فكلما كانت هذه الظروف جيدة وملائمة كلما زاد تمسك الموظف بهذه الوظيفة والعكس صحيح

## الفصل التمهيدي: مدخل الدراسة

2- دراسة بن منصور رفيقة (2014) الجزائر: مذكرة ماستر بعنوان: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية بولاية سطيف، هدفت هذه الدراسة إلى: الكشف عن العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص وتقصي العوامل التنظيمية المادية، الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هذين المتغيرين، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات، وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها بوضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه لأن فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة حيث تم بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الذي مفاده، ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة المباشرة، المقابلة، واستمارة الاستبيان وبعدها تم ترجمة هذه البيانات الكيفية إلى بيانات كمية في شكل نسب مئوية وبعد تحليلها وتفسيرها توصلت الباحثة إلى نتائج أهمها:

- هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي.
- أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة، نظرا لعدم حصولهم على الإشباع الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة.

3- دراسة محمد أبو حوزة، (2010) السعودية: مدى توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية، هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توفر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي من جهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة من الدراسة من (742) مبحوث، واستخدمت الرزنامة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss.16 ) لتحليل بيانات الاستبيان، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

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

## الفصل التمهيدي: مدخل الدراسة

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

- وجود أثر في أبعاد الاستقرار المادي في الدوران الوظيفي، وأن أبعاد الاستقرار المادي تفسر ما مقداره (67.3%) من التباين في الدوران الوظيفي.

واوصت الدراسة بضرورة التركيز على عوامل الاستقرار النفسي والمادي من خلال تحديث وتغيير الأنظمة والتعليمات بشكل يسمح بإعطاء الفرصة للمستويات الدنيا من العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل العمل الجماعي ووضع برامج تدريبية لتمطين العاملين وزيادة مساندة الإدارية لهم لزيادة ثقتهم بأنفسهم لتخفيف من حدة الدوران العمل.

**4- دراسة علي الضالعين (2009) الأردن:** العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، دراسة ميدانية بقسم إدارة الأعمال بجامعة الشرق الوسط للدراسات العليا، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية وقد صيغت فرضيات ذات علاقة بعوامل عدم الاستقرار الوظيفي وتم تصميم استمارة وزعت في الشركات على عينة من العاملين في الشركات الصناعية وتوصلت إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمعدل أجر العامل المنخفض على استقرار العمال.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل لعدد ساعات العمل على استقرار العمال.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل السلامة المهنية على الاستقرار المهني للعمال.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتأمين طبيعة العمل على استقرار العمال.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية الاتصال على استقرار العمال.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقات بين العمال على استقرارهم المهني.

## الفصل التمهيدي: مدخل الدراسة

### 3.6. الدراسة التي جمعت بين المتغيرين:

- دراسة المداني حجاج بعنوان: " القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي "، دراسة ميدانية على إداريي جامعة عمار ثليجي ولاية الأغواط 2015، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، وقد استخدم الباحث في بحثه المنهج الوصفي وكذا استبانة مكونة من 40 سؤال.

أجريت هذه الدراسة لوصف العلاقة بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى الإداريين بجامعة عمار ثليجي وقد ركز الباحث على قيمتين هامتين هما التعاون والعدالة التنظيمية، وقد أظهرت النتائج أن لهاتين القيمتين علاقة قوية بالاستقرار الوظيفي لأفراد الإدارة بجامعة الأغواط، رغم اختلاف بين القيمتين، فالأولى أي التعاون قد يأتي الفرد متشعباً بها من بيئته الاجتماعية، وتتعزز داخل التنظيم إن توفرت لها الظروف الملائمة وجماعة العمل المناسبة، خاصة إذا كان هذا التعاون بين العمال يرضي الإدارة وتسعى لتعزيزه بما يخدم أهداف الجامعة ولا يتعارض مع اللوائح والإجراءات.

هذا بالإضافة إلى القيمة الثانية والتي لا تقل أهمية عن الأولى وهي العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المتفق عليها،

عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وأخيراً عدالة التعاملات، تشعر الفرد بالأمن الوظيفي، والراحة النفسية والاطمئنان على المسار الوظيفي، مما يحقق له الرضا عن وظيفته، والاستقرار بها وعدم مغادرة الجامعة.

#### نقد الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسات في تناولها لأحد المتغيرين سواء الثقافة التنظيمية أو الاستقرار الوظيفي وربطهم مع متغيرات أخرى، العوامل المؤثرة في الاستقرار، ظروف العمل، أداء العاملين، التغيير التنظيمي، وغيرها.

وتشترك أغلب هذه الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي كمنهج ملائم للمواضيع المدروسة، كما تم استخدام أدوات جمع البيانات المعتادة كالملاحظة والمقابلة والاستمارة وكذا الوثائق والسجلات.

وتتقاطع دراستنا مع الدراسة السابقة للمداني حجاج (الأغواط) وهي الدراسة التي جمعت بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي كما استخدمنا نفس المنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي.

## الفصل التمهيدي: مدخل الدراسة

من جهة أخرى تجمع كل الدراسات التي اوردناها على ان الاستقرار الوظيفي يرتبط بالعديد من العوامل وكل دراسة ركزت على متغير محدد، ونحن بدورنا نريد من خلال هذه الدراسة أن نبين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية القطاع الخاص.

وقد حاولنا توظيف ما توصلت اليه هذه الدراسات من نتائج في صياغتنا لفرضيات دراستنا الحالية خصوصا الفرضيات الجزئية وكذا أثناء تصميمنا لأداة الاستبانة وهي الأداة الرئيسية لجمع البيانات في دراستنا.

# الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

- تمهيد.
- نشأة وتطور الثقافة، مفهومها، خصائصها، تطوراتها.
- مدخل إلى الثقافة التنظيمية.
- مستويات، تصنيف، أنواع الثقافة التنظيمية.
- وظائف، أهمية، خصائص الثقافة التنظيمية.
- تشكل الثقافة التنظيمية: طرق التعبير عنها وآثارها على المنظمة.
- تغيير الثقافة التنظيمية.
- خلاصة الفصل.

### تمهيد:

تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكيل أساليب التفكير وطرق انجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة أثبتت أنها المحدد الأساسي للنجاح.

ومادام موضوع البحث يعالج موضوع الثقافة التنظيمية، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع، من خلال تحديد نشأتها مفهوما وتصنيفها، مستوياتها، أنواعها، وظائفها، أهدافها، العوامل المحددة لها، آليات تشكيلها، أثرها على المنظمة، التغيير الثقافي، وإشكالية التنوع الثقافي وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

### 1. نشأة وتطور الثقافة، مفهومها، خصائصها وتصنيفاتها.

الفكرة الموضوعية أخيرا هي أن نجاح المنظمة يمكن أن يتوقف على شيء غير محسوس، غامض وغير دقيق، وهو ليس فني أو اقتصادي لكن أكثر انتشارا في أذهان الأفراد، وفي القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح، هذا الشيء يتمثل في الثقافة. (Pascal Laurent , 1997, p 239)

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى: أولا نشأة وتطور الثقافة، ثانيا مفهومها، ثالثا خصائصها وتصنيفاتها.

### 1.1 نشأة وتطور الثقافة.

مما لا خلاف عليه أن الثقافة البشرية قد نشأت مع ظهور الانسان على الأرض وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، وكلما أمعنا النظر في الثقافة التي نبحت عنها في أعماق التاريخ في القدم كلما أصبح من النادرة أن نجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها، ومع هذا فإن القليل الذي أمكن العثور عليه من مخلفات الانسان والأدوات التي كان يستخدمها والتي تعبر عن ثقافته، فقد سجل التاريخ هذا التطور والنمو المذهل، والذي بدأ بطيئا متنقلا وتسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين إلى طفرات صاروخية مذهلة، هذه الحفريات التي تكشف عن تطور ثقافة الانسان على الأرض يسميها

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

العلماء " حفريات العقل " حيث أنها تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة وبانيها.  
(عثمان فراج، 1992، ص 36)

وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة من طرف الفيلسوف " فلهم أوزفالد W. Osfald " ابتداء  
من عام 1909. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2006، ص 53)

ويشار إلى أن اصل كلمة الثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية " Culture " و " Coulture " و " Culturage " و " Cultuvement " والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م، وكل المصطلحات السابقة متقاربة، وهي معاني مجازية يقصد منها " الخياطة، النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى " وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض وفلاحتها لتقدم إنتاجا وافرا، ومحصولا كبيرا تعم فائدته على الجميع. (العلالي الصادق، 2006، ص 26)

لقد اتخذ هذا المفهوم معان مختلفة جدا حيث عني في فرنسا في القرون الوسطى بـ (الشعائر) وفي القرن 17 بـ (خدمة الأرض)، وفي القرن 18 بـ (تكوين العقل)، وكذا التقدم العقلي للفرد، أو العمل الضروري لتحقيق التقدم، وعرف معنى جديد بعد ترجمته إلى اللغة الألمانية تمثل في التقدم العقلي والاجتماعي للإنسان، بصفة عامة للجماعات الإنسانية، وهنا عرف لأول مرة معنى جماعي، وعرف المفهوم معنى جديدا بعد انتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا على يد تايلور. (بشير محمد، 2009، ص 20)

أما في اللغة العربية فإن الثقافة من ثقف أي حذق وفهم وضبط ما يحويه وما قام به أو ظفر به وتعني تهذيب وتشذيب وتقويم وتسوية بعد اعوجاج فتضم كلمة الثقافة معاني: (نورة عبد الرحمن، 2011، ص 386)

- الحذق والفطنة: فنقول: ثقف الرجل أي أصبح حذقا وفطنا.
  - سرعة أخذ العلم وفهمه يقال: ثقف الطالب العلم أي فهمه بسرعة.
  - التهذيب والتأديب يقال: ثقف المعلم الطالب أي هذبه وأدبه.
  - تقويم المعوج من الأشياء يقال: ثقف الصانع الرمح أي سوى اعوجاجه.
- وبهذا المعنى ينطوي المفهوم على عدد من الدلالات يمكن إجمالها فيما يلي:

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

- أن مفهوم الثقافة في اللغة العربية يعني البحث والتنقيب والظفر بكل القيم التي تصلح الوجود الإنساني وتهدبه وتقوم اعوجاجه بما يفتح الباب أمام العقل لكل المعارف والعلوم النافعة.
- أن الثقافة مفهوم ينبع من الذات الإنسانية ولا يغرس فيها من خارجها فالكلمة تعني تنقية الفطرة البشرية وتشذيبها وتقويم اعوجاجها ثم دفعها لإطلاق طاقاتها لتنشئ المعارف التي يحتاج إليها الإنسان.
- أن المفهوم يركز في المعرفة على ما يحتاج إليه الإنسان طبقاً لظروف بيئته ومجتمعه وليس مطلق أنواع المعارف والعلوم فكما قال: " ابن منظور " غلام لقن ثقف أي ذو فطنه وذكاء والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه فالثقافة تعني إدراك طبيعة قضايا المجتمع وما يصلحه.
- أن الثقافة عملية متجددة لا تنتهي أبداً فدلالات التهذيب والتقويم تعني التجدد الذاتي أي تكرار التهذيب ومراجعة الذات وتقويمها وإصلاح اعوجاجها.

### 2.1 مفهوم الثقافة:

لم يعد موضوع الثقافة حكراً على علم بحد ذاته بل أصبح محل اهتمام عدة علوم، لذا تجاوزت التعاريف المقدمة لها " 160 تعريف " أضف إلى ذلك أنها موضوع كلي يصعب تحديده، وتبيان الفواصل بينه وبين قطاعه الخاص والقطاعات الأخرى المتصلة به لوجود علاقة عضوية، وظيفية وتنظيمية بينهما، وهذه بعض التعاريف المقدمة للثقافة: (العلاي الصادق، 2006، ص 31)

#### 1.2.1.1. التعريف الأنثروبولوجي للثقافة:

لعل من أقدم التعاريف وأكثرها شيوعاً هو تعريف " إدوارد تايلور " وقد ظهر هذا التعريف في القرن التاسع عشر في كتابه " الثقافة البدائية " 1871 «ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة، الفن، الأخلاق والقانون، والعادات وأي قدرات وعادات أخرى يكسبها الإنسان بصفة عضو في المجتمع

«

#### 2.2.1.1. تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة UNESCO:

« جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان، ونظم القيم والتقاليد، والمعتقدات، والتي تجعل منها كائنات تتميز بالإنسانية المتمثلة في العقلانية والقدرة على النقد والالتزام

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

الأخلاقي، وعن طريقها نحتدي إلى القيم ونمارس الخيار، وهي وسيلة الإنسان للتعبير عن نفسه، والتعرف على ذاته كمشروع غير مكتمل، وإلى إعادة النظر في إنجازاته والبحث عن توازن مدلولات جديدة، إبداع أعمال يتفوق فيها على نفسه «

### 3.2.1. تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ALECSO.

بمجموع النشاط الفكري والفني وما يتصل بهما من المهارات، أو ما يعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط في جميع أوجه الأنشطة الاجتماعية الأخرى، مؤثرة فيها متأثرة بها، معينة عليها، مستعينة بها.

### 4.2.1. تعريف المنظمة الإسلامية للتربية والعلم والثقافة ISESCO.

الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها، ويضمن تماسكها، ويكسبها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتها، ركيزة وجودها، وهي جماع فكرها، وخلاصة إبداعها ومستودع عبقريتها، ومصدر قوتها، ومنبع تميزها بين الأمم.

5.2.1. وتعرف الثقافة أيضا: على أنها " ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذلك". (عبد العزيز صالح بن جبتور، 2004، ص 198)

6.2.1. تعريف " كوفالرون " الذي يرى أنها " تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتاريخه التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي، وبجملة موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر ". (عثمان فراج، 1992، ص 32)

7.2.1. يتفق " اليوت " مع الأنثروبولوجيون: حول كون الثقافة تعني " طريقة حياة شعب معين يعيشون معا في مكان واحد، وهذه الثقافة تظهر في فنونهم، في نظامهم الاجتماعي، في عاداتهم وأعرافهم، وفي دينهم ". (عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم، 2010، ص 54)

8.2.1. أما في العالم العربي فقد تعددت أيضا مفاهيم الثقافة، فمن المفاهيم الشائعة الاستعمال تعريف الدكتور " حامد عمار " الذي يقتصر على الجانب المعرفي والوجداني للثقافة فيعرفها على أنها " جملة

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفرادها ببعضهم وغيرهم من المجتمعات " (عثمان فراج، 1992، ص 33)

ويشير الدكتور " سعيد عبد الواحد " إلى أن الثقافة تعني " منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى آخر عبر التلقين والاكتساب والتعلم وليس بواسطة الجينات الوراثية، وتباين الثقافة الإنسانية إلى حد الاختلاف فيما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافية ودينية".

وقد ذكر " محمد بن عبد الكريم الجزائري" (1988) عشر استعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب، وأهم معنى عندهم هو تصحيح وتقويم الاعوجاج. (بوفلحة غياث، 2003، ص 06)

والجدول التالي يمثل ملخص للتعريفات السابقة:

طبيعة التعريف	خصائصه
التعريف الأنثروبولوجي	المعرفة، الأخلاق، القانون، العادات والقدرات المكتسبة
تعريف UNESCO	الفنون، الآداب، الحقوق، القيم، التقاليد والمعتقدات
تعريف ALECSO	نشاط فكري وفني
تعريف ISESCO	حفظ الوحدة، التميز، الهوية
تعريف كوفالرون	قيم مادية ولا مادية، التقدم التكنولوجي، الإنتاج الفكري والمادي، التعليم، العلم، الأدب والفن
تعريف اليوت	طريقة حياة، الفن، العادات الأعراف، الدين
تعريف حامد عمار	الأفكار، المعاني، القيم، الرموز، الانفعالات
تعريف سعيد عبد الواحد	القواعد السلوكية
تعريف محمد الجزائري	تصحيح وتقويم الاعوجاج

جدول رقم (01): ملخص التعريفات السابقة

### 3.1 خصائص الثقافة وتصنيفاتها.

1.3.1 خصائص الثقافة: بالرغم من الاختلافات والتباين الموجود بين الثقافات، إلا أن هناك بعض الخصائص المشتركة والعامة لجميع الثقافات نذكر منها: (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2006، ص

35)

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

- أي ثقافة تنشأ في مجتمع ما يظهر هذا جليا في أفعال أعضائه التي تتأثر بها بمعنى أنها النسيج غير المرئي الذي يربط بين الجماعات، الشعوب والأمم.
- تنظم الثقافة وتوجه المطالب الأساسية، وتشجع الحاجات البيولوجية، والحاجات الثانوية المنبثقة عنها، فهي وسائل لإشباع الدوافع الإنسانية في تفاعل الانسان بعالمه الخارجي وهي بذلك خاصية إنسانية، غير متوفرة لدى المخلوقات الأخرى.
- الثقافة سلوك يمكن تعلمه من خلال اللغة وما تتضمنه من رموز، إذ أن كل المجتمعات الإنسانية لها أنساق من الرموز منها: الإماءة، الإشارة، وعليه يعتبر الرمز الذي يقارب مما يبين إتباعه.
- الوجدانية: تختلف الثقافة من فرد إلى آخر، وذلك رغم تشابه الأفراد في جوانبها بحكم نشأتهم في بيئة اجتماعية وثقافية واحدة وبهذا تتميز الثقافة بأنها مصنع الاختلاف.
- الاكتساب والتعلم: إن الانسان قادر على نقل ما اكتسبه من عادات لأقرانه، والثقافة ليست غريزية، أو عضوية، أو تنتقل بيولوجيا، ولكنها نتاج التفاعل الاجتماعي، وهي ذلك الجزء المكتسب بالتعلم من سلوك الإنسان ومنه تشكل الثقافة التراث المشترك للإنسانية.
- السمات: كل مركب ينقسم ويتفتت إلى وحدات تسمى السمات الثقافية، وهي أصغر وحدة في الثقافة يمكن أن ينقسم إليها مضمونها أو محتواها فثقافة المجتمع تشتمل على ألوف من السمات.
- الأنماط الثقافية: وتعني أن الشيء يأخذ شكلا متكررا، وهو تعبير عن طريقة عمل، اعتقاد ما أو تعبير مألوف لفئة من الناس.
- تمتاز الثقافة بأنها عضوية/المركب الثقافي: ترتبط العناصر والسمات الثقافية المادية وغير المادية بعضها ببعض ارتباطا عضويا وظيفيا، بحيث تكون ما يعرف باسم "المركب الثقافي"، يؤثر كل عنصر من هذه العناصر في غيره من العناصر الأخرى، كما يتأثر به. فالنظام الاقتصادي يتأثر بالنظام السياسي والعكس صحيح.
- خاصية التراكم: فالأفكار والمهارات وغير ذلك من سمات الثقافة تتراكم عبر الوقت.
- الثقافة متكاملة فهي تتحد وتلتحم لتكون كلا متكاملا متجانسا متسقا، لا يمكن فهم أي ثقافة إلا إذا نظرنا إليها على أنها متكاملة، ويشير التكامل إلى فكرة الشمول والكلية وأنه لا يوجد صراع بين العناصر الثقافية المختلفة، وأنها تخلو من تناقضات بين معتقدات أفرادها وبين تصرفاتهم وأفعالهم.

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

- الثقافة معقدة: تتسم الثقافة بأنها كل معقد ويرجع تعقدها إلى ترابط سماتها، وتجمع الموضوعات والمهارات والاتجاهات والمواقف، وتراكمها خلال عصور طويلة من الزمن، وكذلك إلى انتشار واستعارة كثير من السمات الثقافية من خارج المجتمع نفسه.
  - استقلالية الثقافة: تتميز بأنها مستقلة عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية، لأنها عبارة عن أمور يكتسبها الإنسان بالتعلم من مجتمعه، وهي تمثل التراث الاجتماعي الذي يتراكم على مر العصور مما يمنحها خاصية المرجعية.
  - استمرارية الثقافة: تعني تصفية وتنقية ومؤلفة، فالأنساق الثقافية والملامح خاصة العادات والتقاليد والحرفات والأساطير تتمتع بالقدرة على الانتقال عبر الزمن.
  - الثقافة متغيرة: تمتاز الثقافة بأنها ثابتة في عناصرها العامة، ومع ذلك فهي عرضة للتغير، وطالما أن الثقافة جزء من ظواهر الكون، ويخضع الكون بجميع ظواهره للتغير، فما ينطبق على الكل ينطبق على الجزء، ويصيب التغير الثقافي كافة عناصر الثقافة المادية وغير المادية.
  - الثقافة متناسقة: بمعنى تتوازن توازنا متحركا خلال الزمن باستمرار، فإذا حدث تغير في عنصر من عناصر الثقافة، أدى هذا التغير إلى تغير في العناصر الأخرى.
  - القابلية للتناقل والانتشار: فالإنسان يستطيع أن ينقل ما اكتسبه أو تعلمه من عادات أو طرق للفكر والسلوك إلى غيره.
  - الخاصية الاجتماعية: عناصر الثقافة عامة ومشاركة بين الإنسان الذي يعيش داخل تجمعات منظمة أو جماعات تمثل بالامتثال والتطبيق النسبي في وطأة الضغوط الاجتماعية، كالعادات، فهذه العادات الجمعية تنبثق من التفاعل الإنساني والاجتماعي، ويشارك فيها أعضاء جماعة اجتماعية، وتشكل ثقافة هذه الجماعة، وعليه تتميز الثقافة بالخصوصية وبكونها آخر ما ينتزع من الإنسان.
- 2.3.1. تصنيف الثقافة:** حلل بعض العلماء الثقافة إلى عناصر جزئية، وأشاروا إلى العلاقات الوظيفية بين هذه العناصر، وكان أول ما اتجهت إليه أنظارهم تقسيمها إلى عنصرين متميزين، هما الثقافة المادية وهي الملموسة والمنظورة، والثقافة اللامادية المعنوية وهي الثقافة الضمنية أو المتضمنة.
- الثقافة المادية: تعتبر الماديات إحدى الجوانب الهامة في مكونات الثقافة، وهي المنتجات الإنسانية التي يمكن أن نختبرها بالحواس، وحياتنا مليئة بألوان شتى من الجوانب البسيطة والمعقدة في الثقافة المادية،

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

وتتمثل الثقافة المادية في الرمح، الأثاث، أواني الطهي قلم الرصاص، السيارات، الأدوية، وتنتج هذه الماديات عن العقل الإنساني.

- الثقافة اللامادية: تعتبر من أهم أركان الثقافة، ويقصد بالضمنية المظهر التجريدي، وهي تنقسم إلى عنصرين هما: الأفكار والمعايير، وقد تبدو في الآمال والمشاعر والتقاليد وفي المعرفة والأفكار والمعتقدات وهي تشمل مقدمات الأفعال مثل التصافح بالأيدي، قيادة السيارة على الجانب الأيمن أو الأيسر والفيلات وتحية العلم، إن الثقافة اللامادية تشمل أنماط السلوك التي تتمثل في العادات والتقاليد والتي تعبر عن المثل والقيم والأفكار والمعتقدات، وكذلك الكلمات التي يستعمله الإنسان.

ويمكن تصنيف الثقافة إلى ثلاثة أصناف هي: (عبد الحفيظ مقدم، 1992، ص 10)

- ثقافة المجتمع العامة: وتتضمن القيم، المعتقدات، العادات، التنشئة، اللغة، التعليم.

- الثقافة السياسية: وتتضمن طبيعة السلطة، الحرية، المساواة، الثقة.

- الثقافة التنظيمية: وتتضمن أسلوب تنظيم العمل، طبيعة القيادة، نظام الاتصال والتقوم والمكافآت وما إلى ذلك.

لقد ظهرت الثقافة منذ ظهور الانسان على الأرض، وأول من استخدم هذا المصطلح هو الفيلسوف أوزفالد، ومع انتشار استعماله بدأ يأخذ معاني مختلفة، وقد تجاوزت التعاريف 160 تعريف، ولم يقتصر تعريف الثقافة على الغرب فقط بل شمل العرب وأيضاً المنظمات العالمية. بالرغم من الاختلاف والتباين الموجود في الثقافات إلا أنه هناك مجموعة من خصائص مشتركة وعامة بكل الثقافات وهناك تصنيفات عدة، وكان أول ما اتجهت إليه الأنظار هو تقسيمها إلى ثقافة مادية ولا مادية.

### 2. مدخل إلى الثقافة التنظيمية.

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الثقافة لا تنشأ من عدم، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر تجسداً ووضوحاً، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف بدقة على مفهوم الثقافة التنظيمية وهذا من خلال التطرق للمطالب التالية:

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

### 1.2. تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية:

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة " ج. إليوت " سنة 1951 حتى وإن أكد " كيش ديس " أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997 إذا استثنينا مقال " عبد الله بندي " و " مزوار بلخضر " (بشير محمد، 2007، ص 7)

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981، واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة Fortune ركنًا خاصًا تحت عنوان: Corporate Culture، إلى أن جاء الباحثان (A.A. Kennedy & T.E. Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate Culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعًا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (Corporate Culture DEAL & KENNEDY)، وكتاب " البحث عن الامتياز " لبرتز ووترمان (In Search of excellence 1982) وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح " الثقافة التنظيمية " باعتبارها عاملاً مؤثرًا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم. (السعيد بن يمينة، 2011)

### 2.2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي بطاقة التعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء. (أمل مصطفى عصفور، 2008، ص 47)

فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل. (فلاح حسن عداي الحسيني، 2006، ص 100)

ويعرف " شين " في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة بـ " بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها "

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

كما يرى هندي شارلز " Charles Handy " بأنها " مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة ومكافئة العاملين ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل تتم المراقبة بشكل فردي؟ هل توجد قواعد وإجراءات أم يكتفي بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحقهم في الابتكار "

- ويرى " Miner " " أن ثقافة المؤسسة هي ما يشارك به الأفراد في المؤسسة "

- ويعتقد " ديل " " أن الثقافة هي ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة وغيرها الملموسة وتلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع أو مكان العمل، إنما التشكيل الكامل للأفكار والسلوك الإنساني للمؤسسة وعبر حدودها" (سعد غالب ياسين، 1998)

أو هي حسب تعبير " Harrison " " المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة" (سعد غالب ياسين، 2007، ص 238)

عرفها الكاتب "Gibson" وآخرين بأنها "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع وتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها... وتحدد السلوك والروابط المناسبة".

عرفها "كيرت ليوين" بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها... والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه".

وعرفها " محمد القربوتي " بأنها " تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه" (عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم، 2010، ص 55)

وتعرف "موسوعة الإدارة الإلكترونية" Wikipédia الثقافة التنظيمية بأنها " مجموع القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة".

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

كما تعرف على أنها " عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، والذي للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من اجل ترشيد العمليات" (سيد جاب الرب، 2005، ص 136)

ويمكن أن تعرف على أنها " طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالشركة، حيث إن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها" (نجم عبود، ص 90)

### 3.2. مكونات الثقافة التنظيمية:

تكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالآتي: (أحمد ماهر، 2007، ص 49)

#### 1.3.2. المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:

هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة والتي توجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الاستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمؤسسة.

هذه القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في:

رسالة المنظمة: وهي الهدف الأساسي للمنظمة والتي تبين ماذا تفعل المنظمة؟ وماهي عقيدتها التي تؤمن بها؟

المبادئ: ماذا تقدم المنظمة؟ ومن تخدم؟

أدوات تحقيق المبادئ: قد تكون عن طريق فريق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال.

استراتيجية المنظمة: أي البرنامج أو المنهج الذي تدير عليه المنظمة لخدمة الأطراف المعنية، فقد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة هي تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا والجودة والتكاليف. (سيد محمد جاب الرب، 2009، ص 142)

#### 2.3.2. الأسطورة: هي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المؤسسة، أو نجاحها، مثل

الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة. (أحمد ماهر، 2007، ص 49)

وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونحوضها خلال مسيرتها. (موسى خليل، 2005، ص 44)

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

**3.3.2. الأبطال:** سواء كانوا حقيقيون أم من صنع الخيال أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها. هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة. (نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، ص 167)

**4.3.2. الشعائر والطقوس والتقاليد:** وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد واجراءات رسميه وغير رسميه كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمه تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.

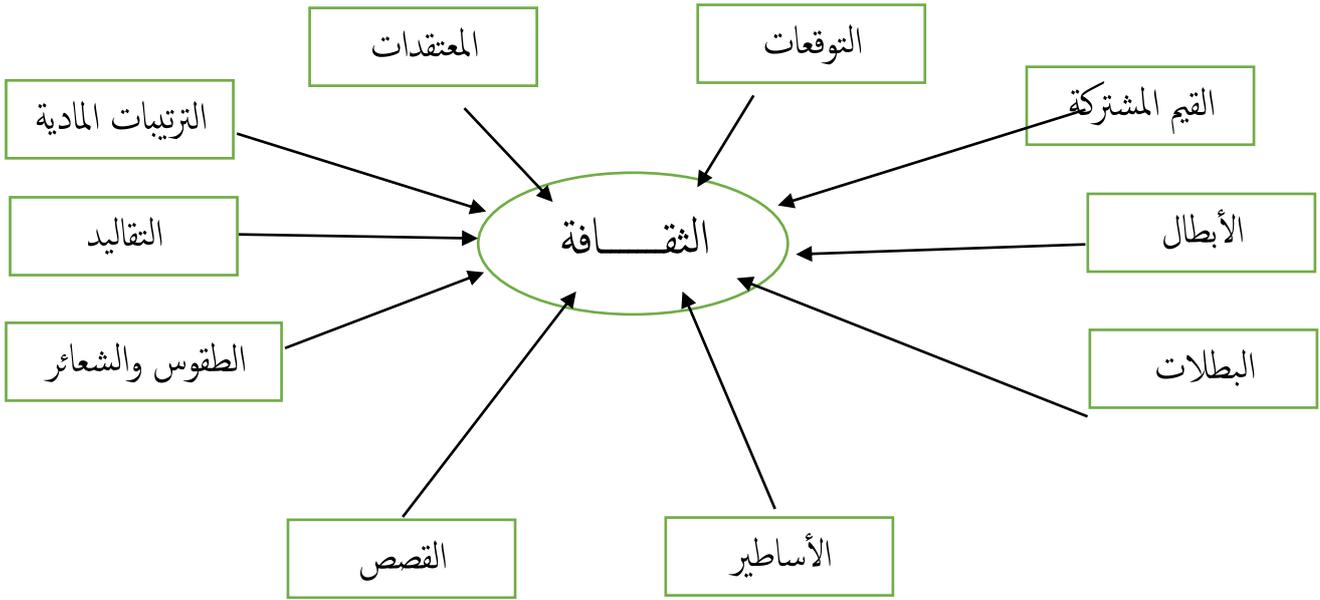
**5.3.2. اللغة:** هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به. (موسى خليل، 2005، ص 44)

**6.3.2. الترتيبات المادية:** إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة. (سيد جاب الرب، 2005، ص 146)

**7.3.2. الهيكل التنظيمي:** مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال داخل المنظمة. (أمل مصطفى عصفور، 2008، ص 69)

**8.3.2. الممنوعات:** هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن تقع فيها، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها احداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها ما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل. (السعيد بن يمينة، 2011، ص 35)

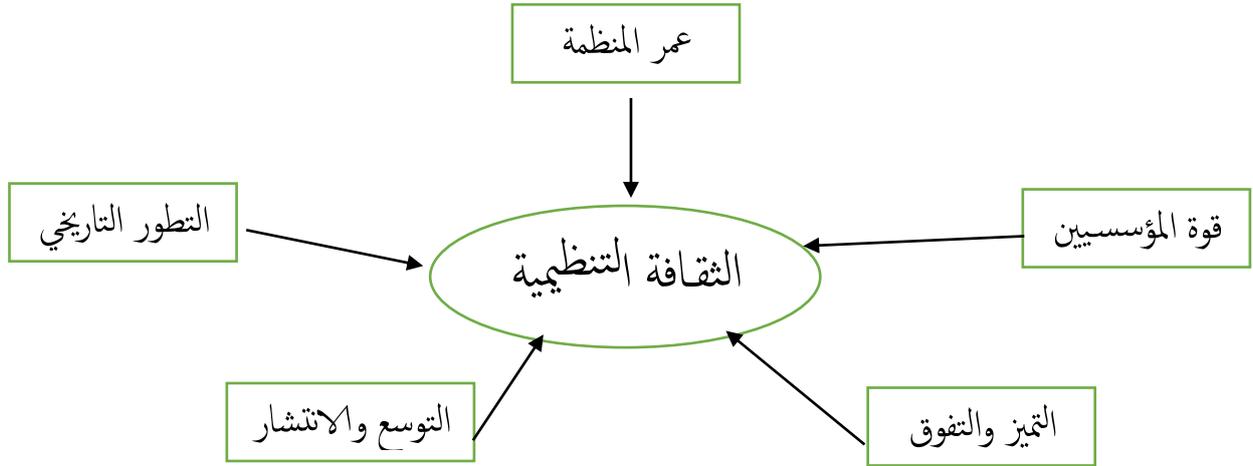
## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية



شكل رقم (1): المكونات الأساسية لثقافة المنظمة

تتعدد وتباين مكونات الثقافة التنظيمية، ويتوقف وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها: (سيد جاب الرب، 2005، ص 148)

- عمر المنظمة: أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
- قوة المؤسسين: أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.
- التطور التاريخي: أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات.
- التوسع والانتشار: وكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.
- التميز والتفوق: سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.



شكل رقم (2): الاعتبارات المؤثرة في الثقافة التنظيمية. (من إعداد الطالب)

### 4.2. العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

تشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها:

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
  - الخصائص الوظيفية ومدى وملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
  - التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
  - المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
  - الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المؤسسة مما يلي:
- أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء والمجتمع.
  - أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.
  - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات والممارسات في المجتمع. (جمال الدين محمد المرسي وآخرون، 2002، ص352)

### 3. المستويات، تصنيف، أنواع الثقافة التنظيمية.

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج سلوك المجتمعي سلبا او إيجابا، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولا بمستوياتها، ثانيا تصنيفاتها، ثالثا أنواعها، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

### 1.3. مستويات الثقافة التنظيمية.

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط. يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

### 1.1.3. ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

### 2.1.3. ثقافة النشاط / الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

### 3.1.3. ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون لدى المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة. (مصطفى محمود أبوبكر، 2008، ص 90).

### 2.3. تصنيف الثقافة التنظيمية:

قامت العديد من الدراسات بتصنيف ثقافة المنظمات وفقا لعدد من المداخل هي:

### 1.2.3. التصنيف البيئي لثقافة المنظمة:

يرى هوفستيد أن ثقافة المنظمة هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، ويرى أيضا أن ثقافة المجتمع تؤثر في سلوك المنظمات، وبالتالي فهناك خمس خصائص للثقافة التي قد تسود وتميز المنظمات والتي ترتبط بخصائص مجتمعاتها، وقد توصل إلى مجموعه من الخصائص بعد إجراء استقصاء على 116 ألف موظف في شركة IBM على 41 فرع للشركة بدول مختلفة، هذه الخصائص تتمثل في:

**قوة السلطة المرتبطة بالوظيفة:** قوة السلطة تشير إلى السلطات التي يتمتع بها الأفراد وفقا لسلطة الوظيفة أو المكانة التي ينتسبون إليها، معناه أن سلوك الأفراد داخل المنظمات يكون مواجهها للحصول على السلطة أو لاحتلال منصب.

**تجنب مخاطر عدم التأكد:** كلما كانت المجتمعات غير راغبة في تحمل مخاطر عدم التأكد الناتج عن إتباع طرق جديدة للحياة، كلما اتسمت هذه المجتمعات بالجمود والثبات والنمطية وعدم التطور وانعدام الرؤية المستقبلية ساد داخل هذه المجتمعات الخوف من المجهول وغير المتوقع والرضا بالواقع الحالي والخوف من التطوير أو التغيير والذي ينعكس دوره على المنظمات فتتسم بنفس سمات مجتمعاتها.

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

**الفردية مقابل الجماعية:** كلما اتسمت المجتمعات بالنظرة الفردية للأمور والتقدير الفردي للمواقف والقرارات الفردية، اتسمت المنظمات بنفس السمات.

الذكورية مقابل الأنثوية: المجتمعات الذكورية تنسب الكثير من القيم الإيجابية للرجل مثل قيم التنافس، الحزم الطموح والقدرة على تكوين الثروات والتقييم الموضوعي للأمور، وبالتالي تهتم هذه المجتمعات بإعطاء المناصب القيادية للرجل وتنمية قدراته أكثر من المرأة وتنعكس هذه النظرة داخل المنظمات في الترقيات والحصول على المراكز القيادية.

**التوجيه الطويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل:** حيث تهتم المجتمعات التي تتوجه بخطتها واستراتيجياتها وطرق التفكير طويل الأجل لإعطاء أهمية قصوى لمفهوم الزمن ودوره، حيث تسود داخل هذه المجتمعات قيم البقاء والنمو والتطوير والابتكار بعكس المجتمعات التي تهتم بالواقع الحالي أو التي تحاول أن تكون امتدادا لماضيها.

### 2.2.3. الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي: قام ( Deal et Kennedy ) بقياس ثقافة

المنظمات من حيث تتوفر العنصرين التاليين:

– **التغذية المرتدة:** كلما استطاعت المنظمة أن تجمع المعلومات عن التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية كانت الاستجابة سريعة وكانت المنظمة أقدر على مواجهة هذه التغييرات وتطوير نظمها وفقا لتغيرات البيئة المحيطة.

– **المخاطرة:** حيث يجب التفرقة بين المنظمات التي لا ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطرة، والتي تحاول دائما الإبقاء على نظمها وسياساتها كما هي خوفا من مخاطر عدم التأكد، وبين المنظمات التي تضع الخطط والاستراتيجيات البديلة لمواجهة مخاطر عدم التأكد المستقبلية. ووفقا لهذين العنصرين قسم الكاتبان الثقافة التنظيمية لأربعة أنماط هي كالتالي: (أمل مصطفى عصفور، 2008، ص 59)

**ثقافة سريعة الاستجابة:** هي المنظمات التي تعمل في بيئات سريعة التغيير وتتميز بسرعة الاستجابة للتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وهي تهتم أيضا بمكافأة الأداء المتميز والاستعداد لتحمل المخاطر.

من أمثله هذا النوع المنظمات الجماهيرية مثل أقسام الشرطة والمستشفيات ومنظمات إدارة الأوراق المالية والأصول والمنظمات الموجهة تكنولوجيا.

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

**ثقافة العمل الجاد:** المنظمات في هذا النمط تتميز بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية.

نجد هنا المنظمات كبيره الحجم التي تحاول تقديم خدمة على درجة عالية من الجودة والتي تهتم بتكوين وتشجيع العمل الجماعي.

**ثقافة البناء:** وهي المنظمات التي تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبيا حتى تجني ثمار هذا التطوير، والمنظمات التي تتبنى هذه الثقافة تكون موجهه بالتطوير والابتكار والتحديث مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية (مشروعات الكشف عن البترول أو الثروات الطبيعية أو المشروعات العسكرية المهمة بتطوير الأسلحة الحربية).

**ثقافة البقاء:** هذا النوع من المنظمات قليل الاستجابة للتغيرات البيئية والاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، فالعاملون مواجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف أما في هذا النمط من المنظمات البيروقراطية التي تهتم بأداء الأعمال في الوقت الحاضر أكثر من التوجه إلى الأداء المستقبلي.

**3.2.3. الثقافة التنظيمية من مدخل التنظيمي:** وفي تصنيف آخر أشار هندي ( Handy 1985 ) إلى أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالبنيان التنظيمي، وبالتالي فقد صنفاها إلى:

**الثقافة الديناميكية:** المنظمات في هذا النوع تتميز بإلزام العاملين والإدارة بمجموعة محدودة من القواعد مع اعتماد أقل على النظم البيروقراطية والاعتماد على القدرات والمهارات الفردية وعلى شخصية العاملين والمرونة في التصرفات واتخاذ القرارات التي تناسب المواقف التي تمر بها المنظمة، هذه السمات تكسب المنظمة قدرات التنافسية في بيئة العمل.

**الثقافة النظامية:** حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، فهي تنبع من مراكزهم أكثر من اعتمادها على خبراتهم وقدراتهم. هذه المنظمات تعطي احتراما وتقديرا أقل للمهارات والأفكار الابتكارية.

**الثقافة الوظيفية:** حيث تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، ففوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارات والقدرات التي يتمتع بها والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه.

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

**الثقافة الفردية:** تسود هذه الثقافة في المنظمات التي يشعر كل فرد فيها بأنه أكبر وأهم من المنظمة نفسها، وهي تعاني وجود فروق كبيرة بين اهتمامات واتجاهات كل فرد مما يعكس وجود فروق قيمية تعوق إرساء ثقافة إيجابية.

### 3.3. أنواع الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لدرجة قوتها.

#### 1.3.3. أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك من يرى أن ثقافة المنظمة عدة أنواع، أتى ذكر بعضها تصنيفات الثقافة إلا أنه هناك إجماع على نوعين أساسيين هما:

**أ- الثقافة القوية:** تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة بعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بما مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

**ب - الثقافة الضعيفة:** يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة الى التمسك المشترك بين القيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملون وجد صعوبة وتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. (مصطفى محمود أبوبكر، 2008، ص83)

#### 2.3.3. العوامل المحددة لدرجة قوة الثقافة المنظمة:

نعني بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة، ودرجة القوة هذه تعتمد على عاملين أساسيين هما: (حسين حريم، 2003، ص268)

**أ- الاجماع أو مدى المشاطرة:** لنفس القيم والاعتقالات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

- نظم العوائد والمكافآت، إذا منح الأعضاء الملتزمين بالقيم والعوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

**ب - الشدة:** ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم الحيوية والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة هذا التمسك. وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.

من خلال ما سبق يمكن أن نقول إن نوع الثقافة التنظيمية السائدة بمنظمة ما يتحدد بمجتمعها، النشاط الذي تزاو لها هذه المنظمة، طبيعة هذه المنظمة، كما أن هناك تصنيفات للثقافة تتحدد وفقا للمداخل الثلاث التي تعرفنا عليها، إلا أن الاتفاق كان على نوعين للثقافة التنظيمية.

### 4. وظائف، أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمة، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة، فحسب بيتر وترمان (Peter & Werman) أن سر نجاح المنظمة في سيطرتها وسيادتها، هو تماسك وترابط الثقافة التنظيمية، فيمكن توضيح ذلك من وظائفها، أهميتها وخصائصها.

### 1.4. وظائف الثقافة التنظيمية:

يرى كل من بيدرسون و سكرنسن (Pederson & Scrensen) أن للثقافة أربع وظائف، وهي كالتالي:

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

- تستخدم الثقافة كأداة لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

كما نجد Wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.
- يمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:
  - تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك.
  - تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
  - تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
  - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ / الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

### 2.4. أهمية الثقافة التنظيمية:

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجهات الاستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة. (حمداوي وسيلة، 2004، ص 45).

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

وذلك أيضا لما للثقافة التنظيمية من تأثير على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة ويتضح هذا التأثير في أن الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، توفير الإطار الثقافي المناسب، الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، وجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.

يمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي: (طاهر محسن منصور الغالي، 2007، ص 296)

- بناء إحساس بالتاريخ (**History**): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- ايجاد شعور بالتوحد (**Oneness**): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (**Membership**): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء (**Exchange**): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

### 3.4. خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية: (مصطفى أبوبكر، 2008، ص 77)

**الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين.  
وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق، المعتقدات والأفكار.
- الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها تتجه باستمرار إلى خلق انسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد القديمة.

- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها، إضافة إلى الخصائص التي تتصف بها، وبتحقيقها لأهميتها، ووظائفها، وخصائصها تصبح ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ (الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض) ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

### 5. تشكل الثقافة التنظيمية، طرق التعبير عنها، وآثارها على المنظمة.

الثقافة التنظيمية هي ذلك المركب الذي يتكون من مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل هذه الثقافة، وهذا وفق مجموعة من الآليات الرئيسية، كما أن لهذه الثقافة انعكاسات وآثار على المنظمة وهذا ما سيتم التطرق له من خلال: أولاً آليات خلق الثقافة التنظيمية، ثانياً طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية، ثالثاً أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.

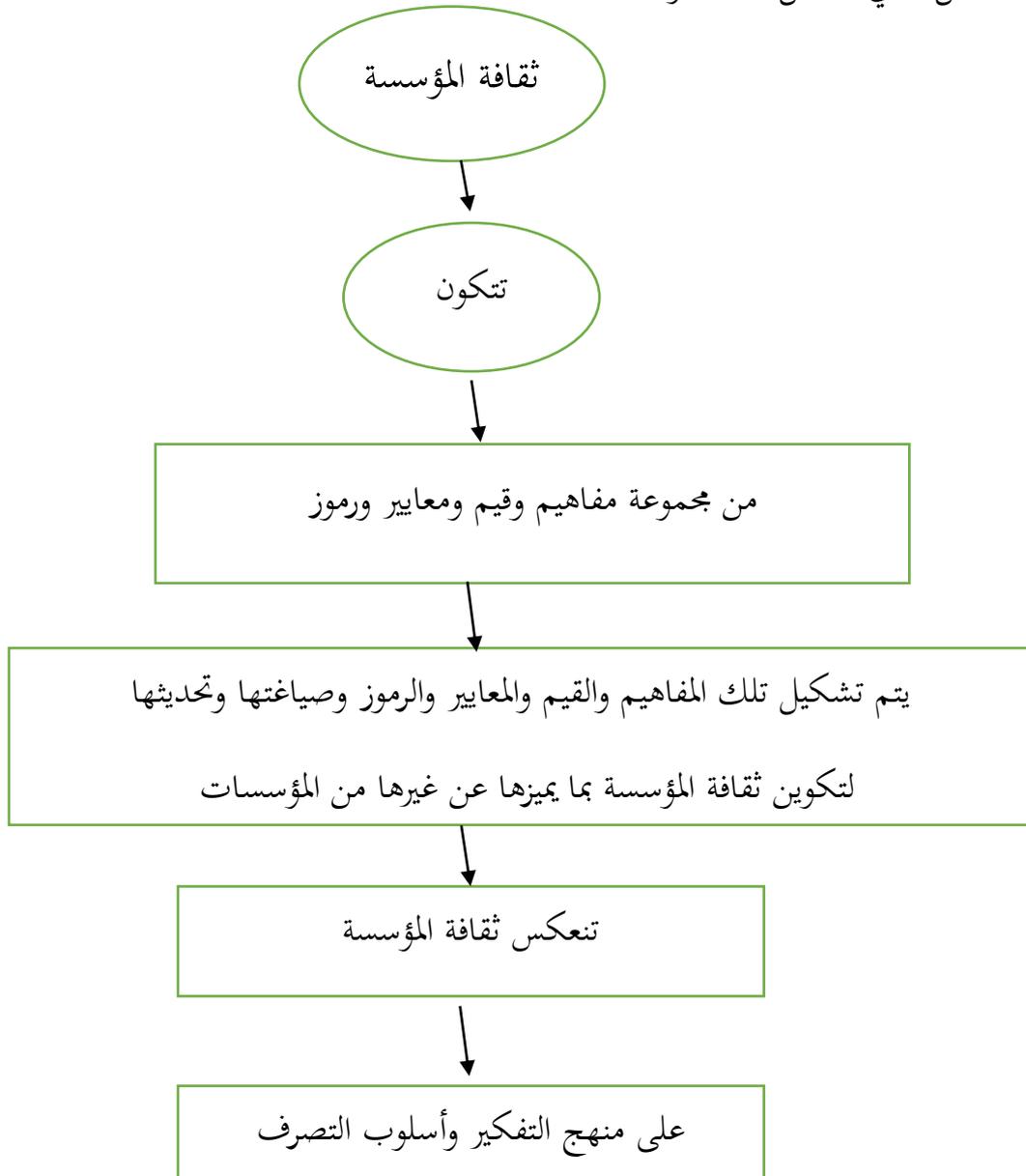
#### 1.5. آليات خلق الثقافة التنظيمية:

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أأمن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة. حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤيا وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرو أنها سلوكيات يتم مكافأها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

ويمثل الشكل التالي تشكل ثقافة المؤسسة:



شكل رقم (3): تشكل ثقافة المؤسسة (جمال الدين محمد المرسي وآخرون، 2002، ص 359)

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

1- إجراءات اختيار الموظفين.

2- الممارسات الإدارية.

3- طرق التنشئة المتبعة.

### 1. اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية. ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين لا ترى المنظمات أن لديهم صفات وأمماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

### 2. الممارسات الإدارية:

ان الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات لأنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وسطا وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين و التعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا.

إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

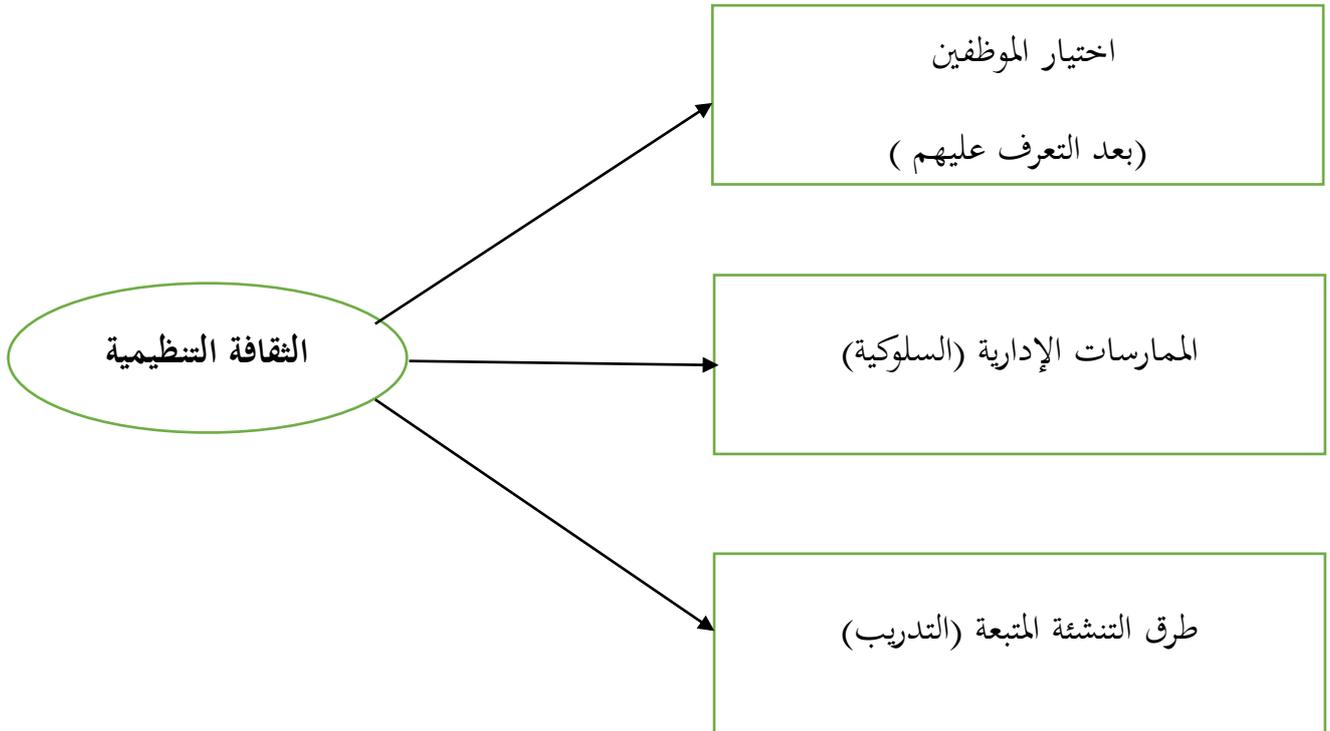
### 3 . التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتلقين بعملية التدريب.

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

فالتدريب نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة الكثير وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات لساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات أن تبدأ حال تعيين الموظفين، ليتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكون قادرين على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

ويمثل الشكل التالي آليات تشكيل الثقافة التنظيمية:



شكل رقم (4): آليات تشكيل الثقافة التنظيمية. (من إعداد الطالب)

### 2.5. طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية:

من طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية الطرق التنظيمية نذكر: ( سعد غالب ياسين، 1998)

### 1.2.5. الطرق النظامية في عمل الأشياء:

توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين الافراد العاملين في نفس المنظمة، الأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول، التصرف الايجابي نتائج، والموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج إنجاز الأعمال.

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

### 2.2.5 . المعاني المشاركة لمجاميع العمل:

تتضمن المعاني المشتركة لمجاميع العمل قواعد وإجراءات العمل ومعايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة ومجاميع العمل. تمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.

### 3.2.5 . القيم الجوهرية الكاشفة:

يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك المدراء والأفراد، وتعتبر محور تركز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون ممثلة بالجودة، المتانة والثقة، أو التميز والانفراد عن كل شيء. الرؤيا الاستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال، واتجاه العاملين، المستفيدين والمنافسين.

كل هذه الأبعاد الآنفه الذكر لا تمثل في حد ذاتها " ثقافة المنظمة " ولكنها ببساطة تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي تظهر بأشكال متنوعة ومتغيرة.

### 3.5 . أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوارا عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام، كما أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

### 1.3.5 . الثقافة وفعالية المنظمة:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها ( Peter & Waterman ) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن ان تؤدي إلى انتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة، وأن أي تغييرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل ان يكون مصيرها الفشل.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب تتطلب اجراءات امينه في ثقافه المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

### 2.3.5. الثقافة والهيكل التنظيمي:

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، والاتصالات) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة، حيث إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، تحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، ونتيجة لذلك يقل اعتماد الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

### 3.3.5. الثقافة والهيكل التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة لمنظمة تعد بنتائج إيجابية عليها.

(حسين حریم، 2003، ص 275)

### 4.3.5. أثر الثقافة التنظيمية على العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي: (نورة عبد الرحمان، 2011)

- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث إن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة منظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- تحفيز العاملين على وخلق الدافعية على العمل.
- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
- تمم العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.
- يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي: إجراءات اختيار الموظفين، الممارسات الإدارية، طرق التنشئة المتبعة، فتظهر هذه الثقافة التنظيمية في طرق التعبير عنها، فهي تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي يظهر أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء.

### 6 . تغيير الثقافة التنظيمية:

رغم أن ثقافة المنظمة تتأصل في افتراضات وقيم المنظمة المتقاسمة، إلا أنها تخضع لعملية التغيير التي تقوم بها المنظمات المتميزة بين فترة وأخرى، وذلك من خلال نوعين من المتغيرات حسب رؤية روجر (Bennet) وهما:

**أولاً: التغيرات الداخلية:** والتي يمكن أن تتمثل في أربعة عوامل لتغيير ثقافة المنظمة هي: إدخال أفراد جدد (دماء جديدة) في المنظمة، وبرامج الحوافز المشجعة للمداخل وطرق العمل الجديدة، وتبني الأفكار

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

الجديدة (التي تغير منتجات أو خدمات عمليات الشركة)، وأخيرا ترقية الأفراد ذوي الاتجاهات الثقافية المرنة والملائمة.

**ثانيا: التغيرات الخارجية:** وتتمثل في الظروف الجديدة المحيطة بالمنظمة والتي تفرض عليها اتجاهات جديدة في التفكير والعمل، وتستدعي تغييرا جديا في ثقافة المنظمة، وللتعرف أكثر على تغيير الثقافة التنظيمية، سنتطرق أولا لمفهوم التغير الثقافي.

### 1.6. مفهوم التغير الثقافي:

تتصف ثقافة المنظمة بالتغير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، ولأن الثقافة ترتبط أساسا بشخصية الكائن وهويته فعند تغييرها نلقى نوعين من العقبات:

- عقبة الخوف للقيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.

- عقبة الرفض للأفراد بسبب ذلك الخوف.

ونظرا لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغير مستحيل وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل إنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة فعلية ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير. (نورة عبد الرحمن، 2011)

وأن تجعل أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة يشعرون بأهمية إجراء التغيير في منظماتهم ويدركون دلالة ذلك. (دان كوهين، 2009، ص 30).

فالتغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي. (إلياس سالم، 2006).

أن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تحديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة.

### 2.6. العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي:

- لنجاح عملية التغيير الثقافي لابد من توفر مجموعة من العوامل والظروف الضرورية لتسهيل هذه العملية والمتمثلة في: (حسين حريم، 2003، ص 270).
- التغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوفر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل.
  - مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو / التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
  - عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
  - حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
  - قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.
  - غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.
  - طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة: يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان حدوثها، طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير، إذا كانت المنظمة في مرحلة تهدد وجودها، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق. (محمد قاسم القريوتي، 2008، ص 383).

### 3.6. مداخل ومراحل عملية التغيير الثقافي.

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

**1.3.6. مداخل التغيير الثقافي:** تتصف ثقافة المنظمة بالتغير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، وإحداث هذه التغيرات تستخدم الإدارة أحد أو كلا المدخلين التاليين: (مصطفى محمود أبوبكر، 2008، ص 92).

### - مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:

هنا يكون الدور القيادي في التغيير الثقافي للإدارة العليا وذلك من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم

الجديدة التي تريد نشرها يجب أن تراعى بدءاً بالإدارة العليا نفسها، والمشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي إلى أن تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة ميزة هذا المدخل هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة.

### - مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة:

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، هذا المدخل تنفيذه مقارنة بالمدخل السابق بطيئاً، إلا أنه يدوم لفترة أطول لأن العاملين اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

## 2.3.6. مراحل التغيير الثقافي:

إن مراحل التغيير الثقافي هي سبعة وهذه المراحل منطقية ومتتابعة وصولاً إلى التغيير الثقافي المستهدف للمنظمة ككل وهذه المراحل هي: (سيد جاب الرب، 2005، ص 170، 169).

### المرحلة الأولى: دراسة وتحليل الثقافة الحالية من خلال:

- تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة.
- تحديد المكونات الثقافية الحالية الأكثر تأثيراً.
- التعرف على المكونات الثقافية الأقل تأثيراً.

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

- التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة.

- تحديد رضا وانسجام الافراد في إطار الثقافة الحالية.

- التعرف على درجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية وعملائها.

**المرحلة الثانية: التعرف على حجم التغيرات التنظيمية المطلوبة من خلال:**

تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا - أفراد - مهام).

- تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر.

- تحديد مدى انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات وأراء الأفراد.

- تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.

**المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة المرغوب في المرحلة السابقة.**

- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.

- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة وهي:

- الأهداف التنظيمية.

- أهداف العاملين.

- متطلبات العملاء.

- البيئة التنافسية.

- تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

**المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية.**

وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة والأولى والتعرف:

- عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة أم ضيقة ومحدودة.

- عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير ام المتوسط أم الطويل.

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

- عما إذا كانت تتوافر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.

**المرحلة الخامسة: تصميم ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي.**

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم وتعديل استراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي ولتساهم في سرعة تنفيذه، ومن أهم الاستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي ما يلي:

- استراتيجية الاختيار والتعيين.
- استراتيجية التدريب والتطوير.
- استراتيجية المكافآت والحوافز.
- استراتيجية تقييم الأداء.
- استراتيجية تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة كالسكن، والعلاج، والتأمين.

**المرحلة السادسة: تنفيذ خطط التغيير.**

أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت، ويجب أن يكون التنفيذ مرتبط بـ:

- برنامج زمني للتنفيذ.
- تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي، وإن كان يفضل البدء في إجراءات التغييرات الثقافية قبل البدء بالتغيير التنظيمي، لان الأول يمهد للثاني.
- مراقبة درجات رضا أو مقارنة العاملين للتغيرات الثقافية الجاري تنفيذها.

**المرحلة السابعة: التقييم والمتابعة المستمرة.**

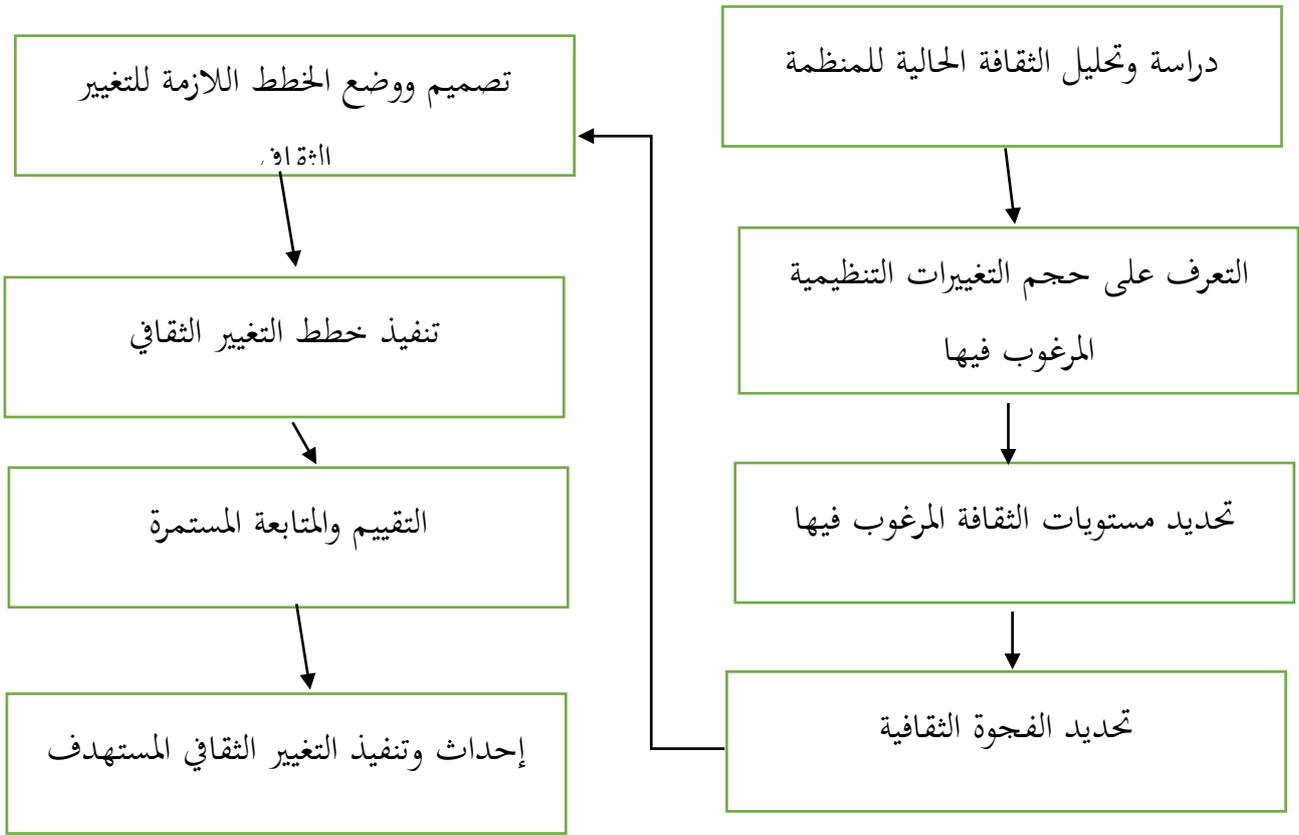
وذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف، ويمكن استخدام المؤشرات التالية:

- درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.
- معدل دوران العمل.
- درجة رضا العاملين والتعرف على ولائهم وانتماءاتهم التنظيمية.

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

- الاستقرار التنظيمي في اللوائح والإجراءات والسياسات.
- تكلفة التغيير المستهدفة والفعلية.
- تحليل التكلفة والعائد للتغيير.
- رضا العملاء.
- التحسن الذي يطرأ على الإنتاجية والمبيعات والربحية.

ويمثل الشكل التالي مراحل التغيير الثقافي:



الشكل رقم (5): يوضح مراحل التغيير التنظيمي. (سيد محمد جاب الرب، 2009، ص 165)

تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها، وذلك من خلال نوعين من التغييرات والمتمثلة في التغييرات الخارجية والداخلية، ولنجاح هذا التغيير لابد من توفر مجموعة من العوامل المساعدة وقد أشرنا إليها، وهذا التغيير يتم عبر مدخلين وسبعة مراحل تم التطرق لها.

### خلاصة الفصل

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، وفي هذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها، من خلال التعرف على تطورها تعريفاتها مكوناتها العوامل المحددة لها الآليات الرئيسية لتشكلها مستوياتها تصنيفاتها.

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء.

ونظرا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لذلك ومن الأمثلة على ذلك ظهور التنوع الثقافي في المنظمة.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا في تحقيق الاستقرار الوظيفي وهذا ما سنتعرف عليه في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

- تمهيد.
- مفهوم الاستقرار الوظيفي.
- الاستقرار الوظيفي في الفكر الإداري.
- الاستقرار الوظيفي والمفاهيم القريبة.
- مظاهر الاستقرار الوظيفي.
- مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي.
- عوامل الاستقرار الوظيفي.
- أهمية الاستقرار الوظيفي.
- خلاصة الفصل.

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

### تمهيد:

يعتمد نجاح أي مؤسسة على ما يقدمه أفرادها وما يبذلونه من جهد، في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، وضمنان استقرار وديمومة المؤسسة، هذا الأداء الذي يرتبط مع المناخ السائد في المؤسسة والعلاقات الداخلية التي تربط العمال بعضهم ببعض من جهة، وإلى العلاقة بين العمال والإدارة من جهة أخرى، وكلما أحس العمال بعدالة الإدارة، وملائمة ظروف العمل كلما أحسوا بانتمائهم للمؤسسة وارتفعت الروح المعنوية لديهم، وتحقق بذلك الاستقرار الفردي والاستقرار العام.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى موضوع الاستقرار الوظيفي، والتعرف على محدداته وأهم المظاهر والعوامل المؤدية إليه.

### 1. مفهوم الاستقرار الوظيفي

اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار المهني وغالبا ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل وحوافزه ومن هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار داخل المؤسسة ويمكن أن نذكر منها:

- **تعريف محمد علي محمد:** الاستقرار هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار. (محمد ماهر، ص 34)

من هذا التعريف يعتبر الاستقرار بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغيير عمله إلى مؤسسة أخرى مادام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه.

- **تعريف أحمد عبد الواسع:** يعرف الاستقرار على أنه " إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحريره المعقول من الخوف، مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمنان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمنان أمنه الصناعي وترقيته. ومعنى ذلك خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

المهني وتدرجه، ويشير الاستقرار إلى بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى خروجه عند التقاعد. والاستقرار يعتبر أيضا درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها وعملهم على تحقيق أهداف المنظمة وإمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم واطلاعهم على الفرص المتاحة من أجل ترقيةهم في وظائفهم. (محمد علي محمد، 1972، ص162)

إذن ومن خلال ما تقدم نستخلص أن مفهوم الاستقرار هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة، وإشعاره بالأمن والحماية والحرية وضمن استقراره عن طريق تحفيزه وترقيته وإشراكه في اتخاذ القرارات وتوفير الظروف والشروط المناسبة للعمل.

### 2. الاستقرار الوظيفي في الفكر الإداري:

هناك العديد من العلماء والباحثين الذين أسهموا في وضع الخطوة الأولى لتفسير موضوع الرضا عن العمل واستقرار العامل في مكان عمله، وإدراك الدور الذي تلعبه المنظمة في تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا عن العمل وبالتالي استقرار العامل في عمله، وهناك عوامل كثيرة منها تنظيمية ومنها شخصية تتعلق بقدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل والتكيف والتعامل.

### 1.2. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

يرى ماسلو أن احتياجات الإنسان تنظم حسب أولويات حيث افترض أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء لرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية وعدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجيتهم في العمل كما أن إشباعها يؤدي إلى ظهور حاجات جديدة أخرى لا بد من إشباعها للعمل باستمرار.

وتتأثر الحاجة لدى الفرد بعاملين:

- درجة الحرمان أو مستوى الإشباع.

- قوة المثير.

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

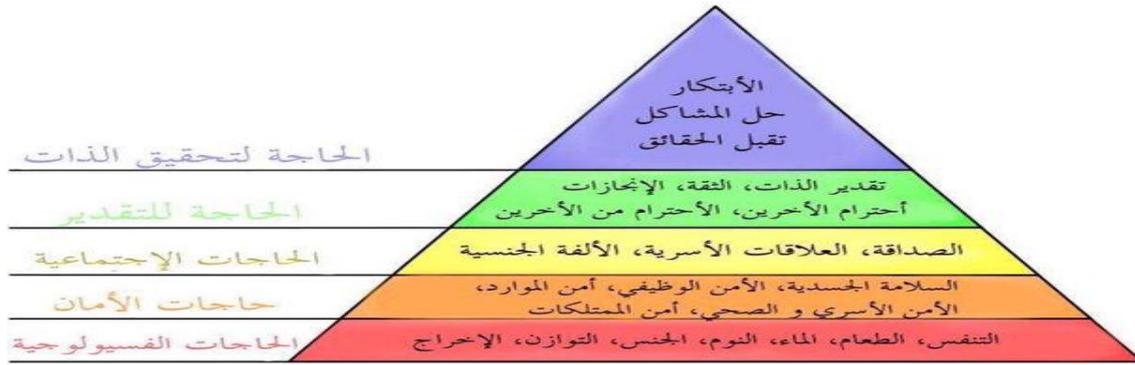
وتتفاوت الحاجات في درجة إلحاحها وفق أهميتها وموقعها وعلاقتها بدافعية الفرد للقيام بعمل معين حيث يفترض ماسلو في تحليله لمفهوم الحاجات الإنسانية ثلاثة افتراضات أساسية:

- الإنسان كائن محتاج، من الممكن أن تؤثر احتياجاته على سلوكه، فالحاجة الغير مشبعة هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.
- ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها إلى خمسة مجموعات رتبت على شكل هرم وتدرجت من الحاجات الفيسيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات السلامة والأمن ثم الحاجات الاجتماعية والانتماء وتليها حاجات الذات والمركز والاحترام وفي الأخير حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم فهي حاجات تتدرج هرميا تبدأ بالأساسية إلى المركبة.
- يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجة الأساسية إلى المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها على الأقل بدرجة ضعيفة. (عبد الباقي صلاح الدين، 2006، ص98)

فالفرد العامل يركز أولاً على إشباع الحاجات المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يدفع به سلوكه نحو إشباع حاجات أخرى مثل: إنجاز العمل الموكل عليه بنجاح.

فهذه النظرية تعد موجهة فعالاً للمنظمات في فهم حاجات العمال لتحقيق استغلال أمثل لهذه الموارد، فمحاولة الكشف المستمر والدائم عن الحاجات الغير مشبعة للعمال يمكن من كسبهم إلى جانبها ويولد لديهم إحساس بالأمان الوظيفي ما يدفعهم للعمل أكثر بفاعلية واستخدام أفضل لإمكاناتهم ومواهبهم وقدراتهم طالما المنظمة تعمل على إشباع حاجاتهم.

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي



### الشكل رقم (06) هرم الحاجات لأبراهام ماسلو

ويلاحظ أن " ماسلو " رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة للأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وأن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن، سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعا من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلبا على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى أن يكون محبوبا ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.

ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تعطيه الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق الطموحات العليا للفرد والوصول إلى ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علما بأن الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بتعويض السلطات والصلاحيات وإقامة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف.

لا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع " ماسلو " في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وألوية إشباعها تتسم بطابع

العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما أن عدم إشباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد.

### 2.2 نظرية الحاجات المعدلة لأدلفر :

قدم **أدلفر** هذه النظرية على أساس دراساته وتحليله للنظريات السابقة ومن خلالها قام بوضع نظريته الجديدة التي عرفت بنظرية الوجود أو الترابط أو التواصل والنمو، حيث قدم أدلفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاث أنواع من الحاجات:

- **حاجات البقاء:** وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
- **حاجات الانتماء:** تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
- **حاجات النمو:** وتعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجة تحقيق الذات عند ماسلو.

حاجات النمو

حاجات الانتماء

### حاجات البقاء

#### الشكل رقم (07): هرم ألدلفر للحاجات

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين واستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة اشباع الاحتياجات لديهم، وفي أن الفرد يتحرك في السلم من الأسفل إلى الأعلى وأن الحاجات الغير مشبعة تحفز الفرد، والحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية إلا أن نظرية ألدلفر تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى، إذ يرى ألدلفر أن الفرد يتحرك إلى

أعلى وإلى أسفل سلم الحاجات أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولة لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع الحاجات المرتبة الدنيا وقد نوه ألدلفر بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة لأخرى.

فالفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين، كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور قد يوجه الفرد جهوده نحو اشباع حاجات الوجود والارتباط.

#### 3.2. نظرية الإنجاز لماكلياند:

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

من هذه الفكرة انطلق ماكلياند في كتابه الذي اشتهر به " مجتمع الإنجاز " وذلك بتركيزه على البيئة التي تؤثر على الإنسان وتدفعه لكي يكون متحفز في عمله. (عمار بوحوش، 2009، ص 47)

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

فهو يرى أن الإنسان مدفوع برغبته الكبيرة في التفوق وتحقيق نتائج باهرة في عمله بحيث يثبت أنه جدير بالاحترام والتقدير، فالنتائج التي توصل إليها تمكن من القول أن دافع الإنجاز يمثل الرغبة في تحقيق نتائج جيدة في المهام التي يقوم بها الأفراد.

فمن خلال هذه النظرية نجد للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات:

أ. **الحاجة إلى القوة:** أن الأفراد الذين تكون لديهم هذه الحاجات قوية يسعون وراء الحصول على المركز والسلطة وبالتالي هم يقبلون في المنظمة على الأعمال التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

ب. **الحاجة إلى الانتماء:** الأفراد الذين يتسمون بحاجات انتماء قوية يسعون إلى إقامة علاقات اجتماعية في المنظمة مما يعمل على إقامة جماعات رسمية في المنظمة الأمر الذي يدفعهم إلى الإقبال على المهام الموكلة إليهم ما يزيد من إنجازهم وفعاليتهم.

ت. **الحاجة إلى الإنجاز:** الدافع للإنجاز هو الرغبة في تقديم نتائج جيدة ومتميزة عما يقدمه الآخرون. والأفراد يختلفون طبعاً في قوة هذا الدافع، فالذين يمتلكون دافع إنجاز قوي لديهم اتجاه إيجابي نحو حالات الفشل التي يمكن أن تصادفهم أكثر من غيرهم من الأفراد ذوي دافع الإنجاز الضعيف. فالأفراد الذين لديهم دافع إنجاز قوي يتميزون بالخصائص التالية:

- يقبلون على أداء المهام التي يشعرون عند أدائها بالقدر الكافي من الاستقلالية والمسؤولية.
- يفضلون دوماً الأهداف الصعبة لأن لديهم دافع قوي على المثابرة والتصدي لحالات الفشل عكس الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز ضعيف.
- تسيطر عليهم مشاعر الرضا عند تحقيقهم نتائج جيدة حتى ولم تكن متبوعة بعوائد مادية.

إذن فأبحاث ماكلياند أكدت ان الأفراد الذين يتميزون بالطموح والرغبة القوية وهدفهم الوصول إلى مناصب المسؤولية يندفعون في عملهم بقوة وينجزونه بكفاءة عالية حتى يثبتوا أنهم ناجحين ومتميزين

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

ويتمتعون بقدر من الحماس لأنهم لا يريدون أن يخيبوا آمال رؤسائهم الذين يتوقعون منهم باستمرار كفاءة عالية تفوق كفاءة الأفراد ذوي الإنجاز الضعيف.

إن الفهم الكامل للمفاهيم الخاصة بدافع الإنجاز والمعرفة الدقيقة للخصائص التي يبحث عنها الأفراد ذوي دوافع الإنجاز القوي في أعمالهم يمكن أن يساعد الميرين على تفسير سلوك العمال والتنبؤ به. (سلطان، 2006، ص 145)

### 4.2 نظرية التوقع فكتور فروم:

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

لقد بين فروم أن هذه النظرية تقوم على مسلمة أن سلوك الأداء تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل أيضا في بدائل الجهد المبذول وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء ويمكن تبسيطها كما يلي:

**احتمال تحقق العوائد x الدافعية لأداء معين = منفعة العوائد**

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

أي كيف يقوم الفرد بالمفاضلة بين هذه البدائل وللإجابة على هذا الانشغال زود فروم نظريته بمجموعة من الخصائص هي:

- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو السلوك الذي يعظم به عوائده.
- ✓ إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لما يلي: العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها.
- ✓ شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك.

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

✓ توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.

- تعتمد العناصر الموجودة في النقطة السابقة على عملية تقدير شخصية وليست قياس موضوعي فما يشعر به فرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العناصر.
- تعتمد العناصر السابقة على عملية تقدير شخصية وليست قياس موضوعي فما يشعر به فرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العنصر. (سلطان، 2006، ص151)

إذن يبني فروم نظريته على مفاهيم ثلاثة هي: القيمة، التوقع والقوة ومن مميزات نظريته أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد ولكن بالعديد من الحوافز والفرد يختار الأكثر إشباعا لحاجاته ورغباته. وتعتبر مساهمة فروم بنظريته هذه أثرا ملموسا في تحسين الدوافع والأداء بما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم خاصة وأنه

وضع نظم مكافئات الأداء المتميز بحيث يكون الفرد على علم مسبق بالمكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل بما يضمن كسب عضوية العامل في التنظيم وولاء له.

### 5.2. نظرية العدالة (المساواة) آدمز:

ترتكز هذه النظرية التي أسسها آدمز سنة 1965 على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، فلا يخفي على أحد ان العاملين يعتقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم وزملائهم، فلا يكتفي هؤلاء ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له إنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد. (سلطان، 2006، ص172)

وحسب نظرية آدمز فان الفرد يقارن بين المدخلات والمخرجات لكي يشعر إذا كان هناك عدل وإنصاف بين ما يحصل عليه والمجهود الذي يبذله ثم يقارن بين ما يحصل عليه وبين ما يقدمه للمؤسسة وما يحصل عليه غيره في المؤسسة. والمقصود بالمدخلات:

- المجهود الذي يبذله الإنسان في العمل.

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

● مستوى التعليم

● الأقدمية

● الأداء

● صعوبة العمل. (عمار بوحوش، 2009، ص 59)

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

إذن فهذه النظرية تؤكد على عدالة التوزيع في الموارد والفرص فهذا يدفع العمال ويحفزهم على محاولة الإبقاء على الوضع القائم بمعنى ان الفرد سيستمر في الفاعلية وتقديم نفس مستوى المدخلات إلى المؤسسة طالما ان النواتج لم تتغير بالمقابل لم تتغير المدخلات، أما إذا كانت هناك لا عدالة في التوزيع بين المدخلات والمخرجات.

هذه بالمقارنة بين العمال في نفس المستوى سواء في نفس المنظمة أو في منظمة أخرى مشابهة من حيث المداخلات، إلا أننا نجد بعض المزايا في هذه الأخير من حيث المخرجات، فهذا ما يولد الشعور بالإحباط لدى العاملين ويقلل من أدائهم وربما يخل باستقرارهم الوظيفي لكونهم يشعرون باللاعدالة في العائد.

### 6.2. نظرية العاملين لهرزبرغ:

تعتبر هذه النظرية من اهم النظريات في علم السلوك التنظيمي لانها تقوم على أساس معرفة دوافع العاملين وكذلك معرفة رضاهم الوظيفي اتجاه الاعمال التي يمارسونها.

حيث يقسم هرزبرغ العوامل المؤثرة على العمل في المنظمة إلى مجموعتين وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة، فالعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالأمان والاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والاجر...الخ.

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

اما العوامل الدافعة او المحفزة فتتمثل في حب الإنجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العملية فهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المنظمة. (ناصر عدون، 2006، ص80).

بالإضافة إلى هذه العوامل يؤكد هرزبرغ على ضرورة إعطاء العامل مزيدا من الحرية والمسؤولية في عملية إتمام وإنجاز أعمالهم.

فهذا الإثراء في المهام يفتح المجال لهم لاكتساب المزيد من الخبرة والنمو الوظيفي وبالتالي التقدم في السلم الوظيفي، هذا ما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من التزامهم الوظيفي.

### 7.2 نظرية z ويليام هوشي:

لقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير في الأوساط العلمية المهتمة بالسلوك التنظيمي فهي نظرية تحاول ان تكامل الممارسات الإدارية اليابانية الأمريكية.

تعود أهمية هذه النظرية إلى أهمية المناخ التنظيمي والاعتماد على الفرق العمل المتآخية والمتجانسة إلى الثقة المتبادلة بين الإدارة وعمالها، بمعنى آخر فإن مؤسس هذه النظرية وليام اوشي يرى أن مشكل الإدارة في

زيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح مرتفعة لا يكمن في زيادة المكافآت المالية أو مضاعفة الاستثمار في الأبحاث العلمية او مضاعفة ساعات العمل والقيام بأعمال شاقة وإنما المشكل يكمن في إدارة العمال بطريقة حسنة، بحيث ينتج عن ذلك نوع من التآلف والمحبة بينهم وبالتالي يتعاون الجميع لأجل تحقيق نتائج إيجابية. (عمار بوحوش، 2009، ص45)

ولهذا فالعمل يكون ضمن فلسفة خاصة تستمد قوتها من البيئة اليابانية التي تركز على التعاون الوثيق بين المديرين والعمال وتنتهج السياسة التالية:

- ضمان الوظيفة مدى الحياة.
- المشاركة الجماعية في صنع القرار.
- الاهتمام الشمولي بالموظف.
- التركيز على عمل الفريق والمسؤولية الجماعية. (رفاعي محمد، 1994، ص86)

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

وفي هذه الحالة تتوفر الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وتنشأ المودة في المعاملات بين طرفي العملية الإنتاجية وبالتالي تتولد مشاعر الرضا عن البيئة التنظيمية مما يؤدي إلى التمسك بالوظيفة وعدم التفكير في ترك العمل.

### 3. الاستقرار الوظيفي والمفاهيم القريبة:

#### 1.3. الرضا الوظيفي:

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع.

فقد أشار "لوك" 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي والغير الرسمي، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع

والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي). ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضاً عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم من المفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية.

ومهما يكن، فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في المحيط العمل لا يمكنها ان تتجاهل النسق الاجتماعي الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، ذلك لأن السخط عن محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى سخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب والاحتقار والتفاهم وعدم الانتماء والولاء، ولعل إهمال البعد الاجتماعي والاقتصادي للسلوك التنظيمي والاقتصادي على تناول الجزئي عند دراسة هذا الموضوع هو الذي أدى إلى التخبط في معالجة هذا المفهوم.

ونجد هزربرغ قد أكد على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بالعمل والبيئة التي تؤثر على الرضا الوظيفي على أساس وخلص إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسبابه عدم الرضا.

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

أما فروم فيرى أنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أساس أنه تطابق ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفيته ودرجة إشباع تلك الحاجات فهو إذن رد فعل تقويمي وانفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته. (أندرودي سيزلاي ومارك جي والاس، 1991، ص 71).

حيث خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤية فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى تعرض بعض المهتمين به وفقا لطبيعة تخصصاتهم ومن هذه التعاريف:

-تعريف **طلعت إبراهيم لطفي**: " الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله او وظيفته، التي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد". (إبراهيم لطفي طلعت، 1982، ص 134)

تعريف **فروم**: " الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه".

تعريف **ستون**: " الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعلمه ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها". (سلطان محمد سعيد أنور، 2000، ص 195)

### 2.3. آثار عدم الرضا الوظيفي:

لعدم الرضا الوظيفي آثار سلبية على المنظمات، والتي تظهر من خلال الغياب، دوران العمل التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة.

#### أ- الغياب ودوران العمل:

يشكل غياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها، فما تؤديان إلى زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم مردودية العامل من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف التي

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

تكبدها المنظمة حينما تصرف أموالها في التوظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظيفية أو المتغيين عن العمل. (أندرودي سيزلاي، مارك جي والاس، 1991، ص432)

ويعرف الغياب عموماً على أنه: "نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم"، وأسبابه حسب Hailbronz عديدة تتمثل في: المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية أو إدارية عطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المنظمة.

وقد قسم كل من Baudwin وJardilliller عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية:

● **العوامل الشخصية:** وتشمل العوامل الشخصية: السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي الأقدمية، النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات.

● **العوامل المهنية:** وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج، مستويات التأهيل، تأثير ظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال والطريقة المكافأة، إلى جانب كل إجراءات ذات تأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل.

وقد أكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل الغياب مثل Krockett، Brayfield، Vroom et Herzberg، أن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي التغيب والتسرب، وهذا ما أكدته دراسات أقيمت في شركة "هار فستر أنتر ناشيونال" حيث توصل الباحثون إلى معدل ارتباط سالب بين الرضا ومعدل الغياب قدره (-0.25). (سلطان محمد سعيد أنور، 2006، ص 205)

دوران العمل: يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الاحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية. (راوية حسن، 2001، ص175).

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

ويقود التفكير المنطقي الى افتراض أنه كما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه الى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف الى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل الى الانخفاض. (سلطان محمد سعيد أنور، 2006، ص 205)

ب. التمارض والاصابات: وهي وسائل الانسحاب غير المباشرة من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

والتمارض (ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال ضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل الى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله. (أندرودي سيزلاي، مارك جي والاس، 1991، ص 432)

ت. حوادث العمل: ان الحوادث الصناعية والاصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وانما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في

العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معادلات الحوادث

والاصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب الى الإصابة، اذ أن ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس. (سلطان محمد سعيد أنور، 2006، ص 205)

وأيا كان التفسير فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة العكسية بين الحوادث والاصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي.

ث. الشكاوى والاضطرابات: الشكاوى والاضراب واللامبالاة وسائل احتجاجية يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي.

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

حيث أظهرت دراسات Harris و Fleishema 1962 أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الاشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كآخر اجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والاداريين لدراسة وضعيته.

وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فان المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلبا على أدائها (أندرودي سيزلاي، مارك جي والاس، 1991، ص 433)

كما يعتبر الاضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ العمال الى هذا الشكل (الاضراب) سواء كان في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر منخفض، طرق الاشراف، الترقية...) عاكسا لطموحهم وتطلعهم الى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها. (أندرودي سيزلاي، مارك جي والاس، 1991، ص 433)

والاضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضا-تبعا لقوة ووعي النقابات العمالية خاصة -؛ فعلى سبيل المثال بلغ عدد الإضرابات في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرية الممتدة بين سنتي 1988-1998، قرابة 3210 إضرابا، شارك فيه 2303000 عامل، وكان سببا في خسارة قومية قدرت ب 33410000 يوم عمل. (عادل حسن، 1998، ص 466)

والمسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجبه مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته. (أندرودي سيزلاي، مارك جي والاس، 1991، ص 434)

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

### ج. مظاهر الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، ويمكن تلخيص أهمها في: أثره على الأداء، الولاء والصحة العضوية والعقلية للأفراد.

● **الأداء:** يقصد بالأداء "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعاً" (أحمد صقر عاشور، 1983، ص 50)

فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعاً للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذا المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا الباب كالتالي:

**الاتجاه الأول:** ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع وفسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران اتجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته والعكس صحيح.

أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلباً على مستوى أدائه، وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل، وهذا

ما أوضحته تجارب هاو ثورن ودراسة كل من ليكرت، مارش، سيمون وتريندرس وغيرهم. (نور الدين شنوبي، 2005، ص 201)

**الاتجاه الثاني:** ويرى أن لا علاقة بين الرضا والأداء، فقد قام الباحثان برايفيلد وكروكيت "1995" باستعراض نتائج البحث الذي أجري حول العلاقة بينهما "الرضا والأداء" والتي تؤيد عدم وجود ما يؤكد هذه العلاقة، حيث كان معامل الارتباط في كل مرة منخفضاً وفي كثير من الحالات غير ذي دلالة إحصائية. (أحمد صقر عاشور، 1983، ص 57)

**الاتجاه الثالث:** ويرى من يتبناه أن الأداء يؤثر على الرضا، إذ عند تحقيق العامل لأداء عالٍ في ظل نظام الحوافز محدد وعادل، يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع فتزداد بذلك اشباعاته المادية من جهة وتزداد مكانته بين زملائه في المنظمة، وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

بالنفس من جهة أخرى وينعكس ذلك إيجابا على درجة الرضا الوظيفي لديه. (أحمد صقر عاشور، 1983، ص 57)

**الاتجاه الرابع:** والقائل بوجود علاقة بين الأداء والرضا، غير أنها علاقة غير مباشرة عن طريق محددات الرضا ومحددات الأداء، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعتبر الرضا محددًا غير مباشر للأداء، أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره ومدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على أساس ما يحققه فعلا من أداء، ويطلق على هذا التفسير الأخير: " نموذج بورتر ولولر " (1967) والذي يحظى بقبول أوسع في العصر الحالي (أحمد صقر عاشور، 1983، ص 59)

**ح. الولاء التنظيمي:** يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا وتأثرا واضحا حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعامل وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المنظمة وتحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي. (سلطان محمد سعيد أنور، 2006، ص 208)

**خ. الصحة العضوية والعقلية:** بالإضافة إلى الآثار المذكورة سابقا هناك آثار أخرى وهي تلك التي تتعلق بصحة العمال ويقصد بها الصحة العضوية من ناحية، فيرى **ديبراي** أن الحالة النفسية لها آثار على صحة العضوية للعمال وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الغياب، دوران العمل، التمارض، الأداء، الولاء) سلبا وإيجابا، وهو الأمر الذي أكده **Burke** سنة 1970، حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس وغيرها، أما **Whyte** فتوصل سنة 1955 إلى أن 18 بالمئة من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال الغير راضين عن عملهم، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى، حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية بعيدا عن المشاكل والاضطرابات النفسية وتوصل **كونهاوسر** بعد دراسة معمقة سنة 1965 إلى وجود علاقة قوية بينهما (الرضا والصحة العقلية).

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

د. علاقة الرضا الوظيفي بالاستقرار الوظيفي: إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات والمؤسسات فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها وبالتالي فإن أي انحراف عن الهدف المنشود يعيق المنظمة ويجول دون تحقيق الأهداف الموضوعية، فإن كان من السهل على المنظمة استقطاب الموارد البشرية إلا أنها تعجز أحيانا على بقائها واستمرارها في العمل.

حيث يرى محمد سلطان في هذا الشأن أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله ازداد الدفع لديه وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية (سلطان محمد سعيد أنور، 2006، ص 24)

ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض وقد أظهرت كلها نتائج بدرجات متفاوتة على أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى انه كلما ارتفع مستوى الرضا يميل عدم الاستقرار الوظيفي الى الانخفاض.

وأوضح جرينبرغ وبارون أن حالة عدم الرضا عن العمل تؤدي إلى التفكير في ترك العمل إلا أن هذا المحكوم بعد عدة عوامل بعدة عوامل أخرى فمثلا نجد أ عدم رضا الفرد عن عمله يقوده إلى التفكير في محاولة البحث عن العمل البديل فإن نجاح في الحصول عليه فإنه يفكر مليا هل يستمر في عمله الحالي أو ينتقل إلى العمل البديل.

### 3.3. الالتزام الوظيفي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديدة من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب، وتسرب العمالة في المنظمات، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي إذ أوضحت الدراسات ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من لظواهر السلبية وفي مقدماتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء العمل. (مناور فريح حداد، 2003، ص 83)

وعلى الرغم من شيوع مصطلح الالتزام وتناوله من خلال الدراسات أو من خلال العمل الميداني، إلا ان الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد له، ويعود ذلك الى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر من خلالها،

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

الأمر الذي أدى الى تعدد تعريفاته وتصنيفاته فقد أشار Mowdey إلى عشر منها، فيما حدد له Morro تسعة وعشرون مفهوما، ويعزى السبب في هذا الاختلاف إلى النظر إليه من حيث النتائج من قبل بعض الباحثين، بينما ينظر البعض الآخر إليه من خلال الحالات السابقة والأهداف، وقد ينظر البعض الآخر إليه من خلال الحالات السابقة والأهداف، وقد ينظر له على انه واحد أو أكثر من هذه لأنواع والمدخل. (الطجم عبد الله، 1995، ص 106)

ومن الأوائل من قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي كان بورتر وسميت Porter et Smith سنة 1970 حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه "توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو منظمة" (القربوتي محمد قاسم، 2000، ص 16)

وهو التعريف الذي اعتمد أغلب الباحثين في علم النفس، فقد أخذ به هيجان في تعريفه للولاء او الالتزام التنظيمي، إذ عرفه بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها.

أما الدخيل فيشير إلى ان التعريف بورتر وسميت من أكثر التعاريف للالتزام التنظيمي شيوعا، ويعد هذا دليلا على أن المصطلحين الواردين في هذا المجال (الالتزام الولاء) هما مترادفان بمعنى واحد كترجمة المصطلحات Commitent

أما صلاح عبد الباقي يعرف الالتزام الوظيفي بأنه " درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها. (عبد الباقي، 2006، ص 181)

وباستعراض المفاهيم السابقة الذكر، يلاحظ أن هناك اتفقا واضحا على المفهوم الالتزام يتجسد في ثلاثة عناصر تناولتها جميع المفاهيم بشكل أو بآخر وهي:

- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

- الرغبة القوية للبقاء عضو في التنظيم.

أ - آثار الالتزام الوظيفي:

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

ينجم عن التزام العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيمهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرزها هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي:

– **شعور العاملين بروح المعنوية عالية:** لقد تعدد تعريف الروح المعنوية فمنهم من يرى أن ما يقصد بالروح المعنوية هو ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ العاملين مشاطرة أقرانهم بحماس مختلف نشاطاتهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية. والروح المعنوية تعتمد على خمس عوامل رئيسية هي:

- ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.
- ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.
- ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.
- الكفاءة التنظيمية للمجموعة.
- الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات أن الالتزام التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن الروح

المعنوية تتحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يسهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.

– **الحد من تسرب الموظفين:** يعد تسرب الموظفين – أي تركهم لمنظمتهم – ظاهرة تنظيمية خطيرة ويعنى التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها، ولهذا التسرب نتائج عديدة وهي:

- التكاليف المرتفعة: فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والاختيار، والتدريب، والاعداد وغيرها من المصروفات العالية.

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

تعطيل الأداء: يتعطل الأداء من ناحيتين: فالأولى ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم والثاني عن كلفة شغل الوظيفة العمل، وكلفة البحث عن البديل.

■ ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات: تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية رسمية، فإن كان تاركو العمل من العاملين المشاركين، أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة، فسوف يكون التسرب آثار سلبية على بقية العاملين، قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وتعوق تعزيز التماسك فيضعف التزام العاملين.

■ انخفاض المعنويات: عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيرا من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى، فالروابط بينهم تضعف كما تضعف روحهم المعنوية فتتخفص نسبة إنجازهم، مما يؤثر تأثيرا سلبيا في المنظمة.

■ زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم: فكثيرا من المنظمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق وإلحاح واستنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة.

### ب - علاقة الالتزام الوظيفي بالاستقرار الوظيفي:

إن هناك من الأسباب ما يجعل موضوع الالتزام من الولاء للمنظمة من طرف العمال ذا أهمية كبيرة للمنظمة وللأفراد على حد سواء. (القريوتي، محمد قاسم، 2000، ص 25)

إن الالتزام الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض ان الافراد الملتزمين سيكونون اطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها. ومن خصائص الالتزام والاستقرار الوظيفي ما يلي:

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

- أن الالتزام حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الافراد الذين لديهم ان الالتزام بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

### 4. مظاهر الاستقرار الوظيفي:

يعد الاستقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دور كبيرا في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذا لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة للاستقرار الوظيفي للعمال وسير العملية الإنتاجية ويمكن التعرف على أهم المؤشرات الاستقرار الوظيفي فيما يأتي:

### 1.4 تماسك جماعة العمل:

تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء وجماعة الإدارة. (زيد منير عبوي، 2007، ص 120)

والتي يمثلها المديرون ويمكن ان توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفء فيما بينهما والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصرعات عن طريق توزيع الادوات وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة المحافظة على تماسكها واستمرارها في تحقيق اهدافها المشتركة، فنجاح الجماعة في الوصول إلى الاهداف المحددة لها يزيد من ثقة الاعضاء بأنفسهم ويدفعون إلى بذل

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة. (عبد الباقي صلاح الدين، وآخرون، 2002، ص160)

وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحوي هذه الجماعة.

### 2.4. الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:

يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئته والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية فشعور العامل بالاطمئنان على استمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجسا يلاحقه طوال مدة حياته، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية فهو محاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية مثل: التأمين ضد العجز وحوادث العمل والأمراض المهنية والشيخوخة والبطالة والوفاء، وعند تحقيقه هذا المتطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه، لأن الإحساس بالأمان شرط من شروط الصحة النفسية وإذا كان أمن الفرد أساسه توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي. (الصريرة خالد أحمد، 2001، ص09)

ويعد الشعور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد، وتؤدي إلى تحسين الاداء وزيادة الإنتاجية والنوعية ولو أخذنا على سبيل المثال العمل في

المنظمات اليابانية فهو يقوم على أساس التوظيف مدى الحياة، حيث نجد ان العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند التقاعد والبالغ لديهم 55 سنة عادة. (حمود خضير كاظم، 2001، ص168)

هذا ما يجعل العامل الياباني يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ويتفاني في بذل أقصى مجهود بكل ثقة ومصداقية لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رغباته وإشباع حاجاته.

### 3.4. المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العمال في وضع أهداف الجماعة وتحديدتها، وفي رسم الخطط وتنفيذها، مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب وظيفي بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى صراع وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة.

وقد أشار بلاك وأكرز أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العالمية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية المشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل الكثير من مشكلات العمل. (طلعت إبراهيم لظفي، 1985، ص 236)

وحتى تتحقق هذه الأهداف يجب إشراك العمال والإطارات في المنظمة في 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 مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت، بل هو الفعال في المنظمة فهذا يزيد من انتمائه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل.

### 4.4. تخطيط الموارد البشرية:

يرى والكر WALKER أن التخطيط الموارد البشرية هي عملية 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. (القحطاني، 2001، ص 78)

ويساهم التخطيط القوي العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

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 العمال، فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلباً على سير العملية الإنتاجية وعلى استقرار العمالة في المنظمة.

فعلى المنظمة تخطيط الموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماماً على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان هناك اختلاف في المؤهلات والكفاءات بين العمال فلا بد من تحديد المهام كل حسب مؤهلاته وكفاءاته وخبراته 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 وبفعالية 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 عرضة إلى تهديدات الإدارة بالتوقف ان النقل من جهة ومن جهة أخرى يصبح يعاني من صراعات نفسية داخلية بعدم الثقة في النفس ما يدفعه إلى عدم الاستقرار في العمل.

### 5. مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي:

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

#### 1.5. التغيب:

في البداية يجب تفريق بين الغياب والتغيب حيث الأول يعني انقطاع العامل عن العامل لسبب خارج ارادته، اما الثاني فيعني عدم حضور العامل للعمل بإرادة منه. ويعرف ناجي سفير التغيب " على أنه الظاهرة التي يشكلها غياب العامل من مكان العمل في وقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة إليه"

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية وهو النوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هرباً من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة وهو تعبير لرفض العمل. إن تغيب العمال يؤثر على جدول الإنتاج حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة بسبب هذا السلوك غير المتوقع من طرف العمال.

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

ولهذا يجب على الإدارة أن تعالج هذه الظاهرة بتحسين الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالعامل مع مراعات ظروفه الاجتماعية كي يرفع من مستوى التزامه وولائه للمؤسسة.

تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل، وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله عن آخر يشعر بالاستياء تجاه العمل. وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث، والظروف العائلية القاهرة والمشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله. لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظرف طارئ بقدر ما تعكس مشاعر الفرد تجاه عمله ودرجة حرصه على التواجد بمكان عمله، لذلك فإن احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم فيما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهر إخلال تستدعي الدراسة والعلاج.

نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قراراً يومياً بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية العمل أو لا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإذا كانت هذه الفرصة مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الراضين عن العمل والفرص هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب، فقد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض، ففي دراسة أجريت سنة 1955 وجد الباحثون أن المعامل الارتباط بين الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب في شركة انترناشيونال يصل إلى (-0.25) وفي دراسة أخرى أن معامل الارتباط هو (-0.38)

### 2.5. الشكاوى والتظلمات:

تظهر حالة شكاوى والتظلمات في التنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات حيث يعود بعضها إلى شعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل وأحيانا أخرى تظهر نتيجة لاضطراب نفسي يهدف به العامل الدفاع عن نفسه مثلا وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات السيئة، بين العمال أنفسهم أو بين المشرف المباشر عليهم. (بن نوار صالح، 1995 ص 54)

والشكاوى هي نوع من المقاومة يلجأ إليها العامل كتعبير لعدم رضاه وارتياحه لمحيط العمل، والشكاوى والتظلمات تعتبر وسيلة يجذب بها العامل نظرة الإدارة إلى ظروفه محاولا بذلك حل المشاكل قبل انفجارها وتحويلها إلى أزمات، فإذا تفاقم الوضع يدفعه ذلك للبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة النفسية والعدالة في معاملتها والعلاقات الجيدة بين زملاء العمل وبين الإدارة.

### 3.5. الإضراب والاحتجاج:

يعد الإضراب نوع من أشكال الصراع التنظيمي وهو خرق للعادات والأعراف وكسر النظام، وهو مؤشر على الوعي الكامل للعمال اتجاه ظروف العمل ومظهر من مظاهر عدم الرضا والاستقرار، يلجأ إليه

العمال متى استعصت عليهم التسويات السلمية للنزاعات مع الإدارة، والإضراب تسبقه حركة احتجاجية علنية.

نجاح أو تحقيق مطالب العمال دون اللجوء إلى الإضراب يتوقف عن تماسك جماعة العمل ومهاراتهم، فالعمل ذوي المهارات العالية أكثر جماعة العمل تمسكا وهم يملكون مساومة كبيرة ويناضلون من أجل

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

متابعة وحل مشاكلهم سواء عن طريق إجراء التفاوض الرسمية او القيام بإضرابات، والجماعات ذات المهارات المنخفضة تملك أعلى مستوى من حيث تطورها في أشكال الصرعات غير المنظمة. (بلعيور طاهر، 1995 ص 26)

ويعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات، وقد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية مرضية ولفترة طويلة من الاضطهاد النفسي أدى الفهم والوعي العمالي بالمصلحة المشتركة بين العمال إلى الاحتجاج عليها للمحافظة على امن وتمسك الجماعة وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل ليكونوا أكثر استقرارا ورضا في مكان عملهم.

### 4.5. ترك العمل:

ويعتبر من السلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل، وفي المقابل وجود بيئة عمل أفضل نجحت في استقطاب هذه الفئة من العمال لأنها توفر هيكل متكامل من ظروف العمل المادية والمعنوية بدرجة عالية تسمح بالارتياح والاطمئنان في الوظيفة دون التعرض للضغوطات والتوترات أثناء ممارسة العمل. ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى منافسة بين التنظيمات التي تمارس نفس النشاط ولهذا على المنظمات بذل مجهودات جبارة في تحسين تخطيط مواردها البشرية الأجل المحافظة على رأسمالها البشري من التسرب والانسحاب من البيئة التنظيمية جراء مناخ العمل غير مناسب للاستقرار والثبات في المنظمة الواحدة. (موسى اللوزي، 2003، ص 81)

وقد أسفرت البحوث التي أجريت على العمال في مصنع أمريكي للطائرات ان الأسباب التي يمكن اعتبارها مثالا لأسباب الترك الإرادي 50% منها تتعلق بالعمل وظروفه وأن النصف الآخر أسباب شخصية.

أما الأسباب المهنية بعد تحليلها رتبت حسب تكرارها بالشكل التالي:

- عدم رضا العامل عن مركزه في عمله.
- الرغبة في عمل آخر.
- عدم الرضا عن العمل بوجه العام.

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

- 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 وتبعات المنزل، ولهذا فقد يترتب على مثل هذه الدراسات إعادة النظر في السياسات الموضوعية والأساليب المتبعة بخصوص تسيير العمل.

### 5.5. التغيير التكنولوجي:

إن التغيير التكنولوجي يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المنظمة الخاصة في ظل التغيرات التي يعرفها العالم جراء العولمة ولهذا فالمنظمات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية باستمرار لتتكيف مع البيئة الخارجية ولتضمن لنفسها شروط البقاء والاستمرار، ومن جهة أخرى تؤثر التكنولوجيا تأثيراً كبيراً في الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري والآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، حيث نجد ان العامل الذي أتعب نفسه في كسب مهارات مهنية ثم يفاجأ باختراع جديد في نفس المجال يجعل هذه المهارات المكتسبة عديمة الجدوى، وربما يجد العامل نفسه معرضاً للاستغناء عنه أو مضطراً إلى كسب مهارة جديدة أخرى أو طراز من العمل لا يعلم إن كان مهياً أو غير مهياً للقيام به، فيصبح هذا العامل عرضة لضغط نفسي يثيره ويهدد شعوره بقيمته وكفاءته ويخفض إحساسه بالأمان والاستقرار في عمله، (موسى فتحي محمد، 2001، ص 211)

وعليه فإن تغيير تكنولوجيا القديمة بتكنولوجيا جديدة سيؤدي بدوره إلى اختفاء الظروف القديمة المحيطة بالعمال وظهور ظروف أخرى جديدة، الشيء الذي يؤثر على استقرارهم الوظيفي مما يتطلب من المنظمة

بذل مجهودات إضافية لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي وفي نفس الوقت المحافظة على عمالهم لأن هذان العنصران هما عصب العملية الإنتاجية. (الرواشدة، 2001، ص 332).

### 6. عوامل الاستقرار الوظيفي:

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي. (عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، 1973، ص75)

يعرف الزهراني المناخ التنظيمي بأنه الإطار النفسي والاجتماعي الذي يسود داخل المنظمة بحيث، يساعد على بذل جهود كبيرة من أجل تحقيق أهدافها أو يعوقهم عن بذل طاقاتهم الكامنة، وهو محصلة العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه سلبا أو إيجابا والتي تتعلق بالعمال ومدى رضاهم، ويتعلق البعض الآخر بالمنظمة ومدى اتقانها لعمليات التنظيم وفلسفة الإدارة وعلاقتها بالعمال.

حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة، التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، والذي هو قوام العمل ومرتكزه الأساسي، ومن بين هذه المتغيرات نجد سلوك الأداء وغيره من السلوكات التي يبدونها الفرد في عمله، ويمكن إظهار أهمية هذا المتغير من خلال ما يلي:

يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.

وبذلك يتأكد أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة يرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل العمل، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا، ومن ثم فإن عملية تنفيذ المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيه سلبا أو إيجابا، كما يؤكد واقع المنظمات أن خصائص مناخها التنظيمي إما أن يكون محفز ومدعما للمفاهيم والتصورات والسلوكيات الإيجابية لدى أعضاء المنظمة مما يدفعهم إلى بذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف التنظيم ورسالته وإما أن يكون غير ملائم فيحد من إمكاناتهم ويقلل من دافعيتهم في تحقيق أهداف التنظيم ورسالته.

يمكن أيضا اعتبار المناخ التنظيمي متغيرا له أهمية كبيرة من خلال تأثيره على نجاح وتميز المنظمات وتحقيقها لأهدافها، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين التجديد والابتكار وطبيعة المناخ السائد، وهو ما توصل إليه كل من ماك كاري Mc carry وإدواردز Edwards من خلال دراستهما حول العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابتكاري، ودلت النتائج على تأثر إنتاجية العاملين بالتغيرات في المناخ

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

التنظيمي الخاص بسهولة الاتصال ودرجة تركيز السلطة ودرجة الرسمية في إجراءات العمل وسياسة المكافأة والترقية.

كما تظهر أهمية المناخ التنظيمي أيضا من خلال العلاقة التي تربطه ببعض المتغيرات كالإداء والرضا الوظيفي، وعلى اعتبار أن الفرد يقضي معظم وقته في عمله فإن للمناخ تأثير كبير على الجوانب النفسية. وتشير الكتابات أن غالبية المنظمات في الفترات السابقة كانت تعمل في ظروف بيئية تتصف بالاستقرار، وأدى ذلك إلى أن المناخ التنظيمي اتجه ليكون ذا طابع تقليدي نسبيا وتتصف الجوانب التنظيمية بالجمود والانغلاق ويتزايد الاتجاه إلى الالتزام الإجرائي بالهيكل واللوائح والقواعد النظامية. (سعود محمد النمر، محمد سيد الحمزاوي، 1986، ص92)

وتضيف كتابات عديدة أن غالبية المنظمات المعاصرة في بيئة الأعمال الحالية تعمل في ظل بيئة أكثر ديناميكية وتتسم بالتغير والتعقيد المتزايد مما يؤدي إلى ضرورة أن يكون المناخ التنظيمي أكثر انفتاحا ومرونة لتمكين أعضاء المنظمة من الاستجابة الفعالة بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها، في حين تتفق الكتابات على أن وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها، سواء كانت هذه العلاقة سلبية أو إيجابية وكمحور رئيسي لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة، وأهداف العاملين فيها، وكنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم مم يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم الفكرية والتطبيقية.

ومن الشائع أن معظم الأفراد قد يميلون إلى استغلال القليل من طاقاتهم وإمكاناتهم في العمل، ويعود السبب في ذلك إلى قلة الواقعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات أو الطاقات، حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيدا عن العلاقات الإنسانية للعاملين، ويعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه العاملون.

وينظر من خلال هذا المدخل على أن حاجات المنظمة وحاجات العاملين، هي حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض، وينظر إلى العاملين على أنهم بشر، لهم حاجات ومشاعر وقيم يمكن من خلال إشباعه لتحقيق فوائد لكل من المنظمة وأفراد القوى العاملة، حيث يركز هذا المدخل على أهمية إدارة العاملين كموارد ليسوا كعوامل إنتاج، وهو أمر يحفز المنظمة على الاهتمام بصياغة برامج وسياسات وممارسة تطبيقات فعالة تحقق إشباع كل من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للعاملين مع تحقيق أقصى قدر من التوازن بين حاجات ومتطلبات كل من المنظمة والعاملين.

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

وإذا وقفنا عند مختلف الدراسات التي تناولت أحد متغيرات السلوك التنظيمي داخل المنظمات فإننا نلمس العلاقة الوطيدة بين مختلف العمليات التنظيمية ومناخ التنظيم السائد، ومهما تنوعت هذه العمليات فإنها لا تخرج عن كونها داخل بيئة تنظيمية وجو سائد يؤثر ويتأثر بكل عناصر التنظيم داخل المنظمة، وإذا كان الأداء الوظيفي هو الشغل الشاغل لمختلف الفاعلين في المجال التنظيمي، وتحسين الأداء وتجويده يعد هدف سام تسعى إليه مختلف منظمات العصر خاصة في ظل الميزة التنافسية التي تميز عالم المؤسسات، وبالتالي فإن تحقيق هذا الهدف لا يتأتى إلى بتوفر بيئة مناسبة ومناخ تنظيمي محفز وفعال، مناخ يشعر العامل من خلاله العمال بالرضا الوظيفي وترتفع فيه الروح المعنوية والدافعية للإنجاز، ومن ثم يشعر العامل بالانتماء والولاء لمنظمتهم، ويسود الالتزام والذي من شأنه أن يحقق الأهداف المرجوة.

### 1.6. الحوافز

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه ان نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير قيام وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون برغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج من خلال مدخل التحفيز.

مفهوم الحوافز: هناك الكثير من العلماء الذين أسهموا في وضع تعاريف للحوافز، نذكر منها:

- تعريف علي السلمي للحوافز على أنها " العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه " (صلاح عودة سعيد، 1994، ص 289)
- كما عرفها كذلك على أنها " مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمال كما ونوعاً " (محمد علي السلمي، 1983، ص 65)
- تعريف عاطف محمد عيد للحوافز " الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر " (صلاح عودة سعيد، 1994، ص 289)

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

- تعريف طاهر محمود كلاله: الحوافز إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة ورضا النفس واشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل "
- تعريف ديموك **Dimock** الحوافز هي: " العوامل التي تجعل الافراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم". (صلاح عودة سعيد، 1994، ص 289)
- إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل و رغبا فيه و هذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و زيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة و تدفع العاملين الى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، و كذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط أذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله و بكفاءة عالية، و عموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء و للحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للدائرة.
- وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهارها الدائرة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى الدائرة إلى إنجازها.

### 2.6. الترقية:

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الموضوعات به أهمية في أي منظمة من المنظمات فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعداد لتحمل عبء ومسؤولية

العمل، والمنصب المرفق إليه، وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لتشغيل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي

### أ. مفهوم الترقية:

الترقية في الاصطلاح تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات، الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية فقد تشابه التعريفات في نقاط وقد تختلف في أخرى وفيما يلي نورد بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الترقية.

فمعجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية: هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمراتب. (أحمد زكي بدوي، 1978، ص332)

وتعني الترقية هنا نقل العامل إلى مركز مصحوب بأثار مادية ومعنوية ويرى أيضا أن الترقية هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية والمسؤوليات والواجبات والصلاحيات فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية. (أحمد زكي بدوي، 1984، ص333)

ويشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبها أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب وتحسين مركز العامل ورفع شبكة عمله وذلك لزيادة اختصاصاته الوظيفية يعرف محمد أنس قاسم جعفر الترقية على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر. (محمد أنس قاسم جعفر، 1973، ص22)

### ب. أنواع الترقية:

- الترقية في الدرجة: ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في المرتب، وهذه

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة ومعاييرها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل. (محمد أنس قاسم جعفر، 1989، ص123)

- **الترقية في المرتبة:** ويترتب هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة بينما تمثل الكفاءة أساساً ثانوياً عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها. (محمد أنس جعفر قاسم، 1973، ص125)

- **الترقية في الفئة:** تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد، وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، ولا تكون هناك تغيير في المسؤوليات والواجبات، وتستند إلى كفاءة العامل. (عادل حسن مصطفى زهير، 1998، ص132)

فالترقية في الفئة تجمع بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة وفي المرتبة لذا فالاختيار يتم وفق لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الدرجة، لذا الاختيار يتم وفقاً لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها الزيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في المرتبة في ذلك

- **الترقية الجافة:** وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحياناً كتعويض للعامل على المكافأة، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم. (صلاح الشناوي، 1973، ص96)

ويرى الأستاذ محمد علي محمد سالم في كتابه دراسات في العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد أن هذا الترقية لا تتم إلا في أوقات الأزمات، حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجور والمرتبات. (محمد أنس قاسم جعفر، 1973، ص125)

- **الترقية السائلة:** ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات، ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه شعوراً

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

بالرضا والاطمئنان، فتتقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيتنهها. (محمد أنس قاسم جعفر، 1973، ص 125)

- **الترقية الاجتماعية:** ويتضح مفهومها كما يلي: يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل، ومهما كانت طبيعتها أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل، وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات عليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا، بالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية. (محمد أنس قاسم جعفر، 1973، ص 125)

### 3.6. السلوك الإشرافي:

#### أ. تعريف الإشراف:

هناك العديد من التعاريف والمفاهيم التي حاولت في مجملها أن تفسر وتحدد وتبين معنى الإشراف، ونحن سنحاول أن نوضح هذا المفهوم من خلال كل ما يتعلق به من مصطلحات، والتي تستعمل في كثيرا من الأحيان بالتبادل بين القيادة والرئاسة، وكثيرا ما ينتاب الخلط في استعمال هذه المصطلحات.

- **تعريف محمد طلعت عيسى وعدلي سليمان:** "الإشراف يقصد به معاونة العاملين معاونة مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤدونه". (العديلي، 2011، ص 273)

: "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة **Triki dimok** - تعريف تريكي ديموك

الجماعات عن طريق المشرف ليتعلموا ويحسنوا مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة بما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة".

- **تعريف هالسي HALSY:** يعرف الإشراف في كتابه **Supervising people**

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

1958 بأنه الاختيار الشخصي للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله، والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أو أفضل ما يجد به الامتداح أو المدح والإثابة لكل من يستحق ذلك لكفائته، وأخيرا إشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماس وشمول (مصطفى عشوي، 1992، ص 88).

### 7. أهمية الاستقرار الوظيفي:

#### 1.7. بالنسبة للعامل.

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي، فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة وملتزم بطباع جماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها، فكل هذه العوامل غير المعروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيط للمعنويات.

أما مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي عن غيره من العمال، بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بجوادث العمل والتعب والإجهاد، كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها، وبالتالي يدوم انتمائها للمنظمة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي والعكس صحيح، فكلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها، ما يحتمل تفككها، فالوافد الجديد قد يحمل معه ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل في تفككها، لأن زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وتذبذب محتمل في الأداء وبالتالي يكون التفكير في مغادرة المنظمة وترك العمل محتمل في هذه الحالة.

وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة له أهمية

مضاعفة فبالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى

إلى تحقيقها فإنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة المدربة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الكفاءات البديلة عن التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة بعد أن كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين، التكوين والتدريب.

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

إذن فاستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء لتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي الجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلاً مهنيًا.

### 2.7. بالنسبة للمؤسسة.

في ظل ما يشهده قطاع الإدارة والأعمال من موجة كبيرة من التغيير الدائم والتحديث والميزة التنافسية الحادة. يتطلب من المنظمات قدرًا كبيرًا من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاستقرار والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق فاستقرار المؤسسة من العمال والعكس صحيح، ولكي تضمن المؤسسة وجودها ضمن السوق الاقتصادية وثباتها عليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لتضمن استقرارها، وفيما يلي مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها واستقرارها:

- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل
- التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.
- توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود يد عاملة عن حاجة العمل.
- قدرة هذه العمالة على استيعاب المتغيرات والتحديثات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لا المرونة في العمل.
- ضمان بيئة سليمة للعمل لسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين وضمن قدر كاف من الاتصال بأنواعه بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة مما يسمح لهم بالعطاء المستمر. (الديب إبراهيم رمضان، 2003، ص 85)
- فتوفر القدرة المستمرة لإدارة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية وتوافر كفاية لازمة لسير العمل ومواكبة التحديثات في مجال نشاطها يضمن بقائها واستمرارها في السوق الاقتصادية.

خلاصة الفصل:

## الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

نستنتج مما سبق أن الاستقرار يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال والمؤسسات في مختلف المجالات، حيث أن له تأثير مباشر على أداء العاملين وعلى المؤسسة التي تتطلع إلى الحفاظ على كواردها البشرية وموظفيها أن تعمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى الاستقرار، سواء العوامل المادية أو الاجتماعية أو النفسية، التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

# الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد.
- منهج الدراسة.
- حدود الدراسة.
- عينة الدراسة.
- الدراسة الاستطلاعية.
- أدوات الدراسة.
- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
- إجراءات التطبيق الميداني.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الجانب النظري للدراسة سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني وذلك من خلال الإجراءات المنهجية التي سوف نعتمدها وهذا من خلال اختيارنا للمنهج المستخدم في الدراسة، بعد ذلك نتطرق إلى وصف للمجتمع الأصلي وعينة الدراسة الاستطلاعية وكيفية اختيارها، ثم الأدوات المستخدمة في البحث حيث يتم وصفها والتأكد من خصائصها السيكو مترية، واعتمدت الدراسة في ذلك على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 22 وهذا للحصول على الصور النهائية للمقاييس ونتائج الدراسة.

### 1. منهج الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي تواجه الباحث للوصول على الحقيقة العلمية، وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة لأخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وامكاناتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي يعد المنهج الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، ومن خصائص الدراسة الوصفية هو اعتمادها على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيمياً أو تعبيراً كيمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح لنا خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها. (عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، 2001، ص 29)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم.

## الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها

### 2. حدود الدراسة:

أ - الحدود الزمانية: دامت مدة الدراسة حوالي (06 أشهر) وذلك من شهر نوفمبر إلى بداية شهر ماي، حيث قام الباحث بالمسح المكتبي، وذلك بجمع الجانب النظري و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة و الأدوات التي طبقت في تلك الدراسات، بعد ذلك قام بإعداد استبانة ثم أجرى الدراسة الاستطلاعية في الأسبوعين الأول و الثاني من شهر مارس، للتأكد من صدق وثبات الاستبانة، وبعد صياغة الاستبيان النهائي وزعه الباحث في الأسبوع الثاني من شهر أبريل و تمّ جمعه في الأسبوع الرابع من شهر أبريل، ليتمّ تفريغ وتحليل البيانات في الأسبوع الخامس من شهر أبريل والأول من شهر ماي.

### ب - الحدود المكانية:

أجريت الدراسة في بلدية العطف وتحديدا في مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم بفروعها والتي تضم ثلاث مدارس الابتدائي والمتوسط والثانوي وقد أجرى الباحث دراسته الاستطلاعية على عينة من الأساتذة من المستويات الثلاثة، أما الدراسة الفعلية فشملت جميع الأساتذة في كل المستويات.

### ج - الحدود الموضوعية:

الدراسة المطبقة ونتائجها تعد محصورة بالمنهج المتبع وبالاستبيان المستعمل كأداة للدراسة وعليه فلا يمكن تعميم نتائج الدراسة إلا على هذه الحدود وفي مؤسسة الرضوان وفي سنة 2017 / 2018 فقط.

### 3. عينة الدراسة:

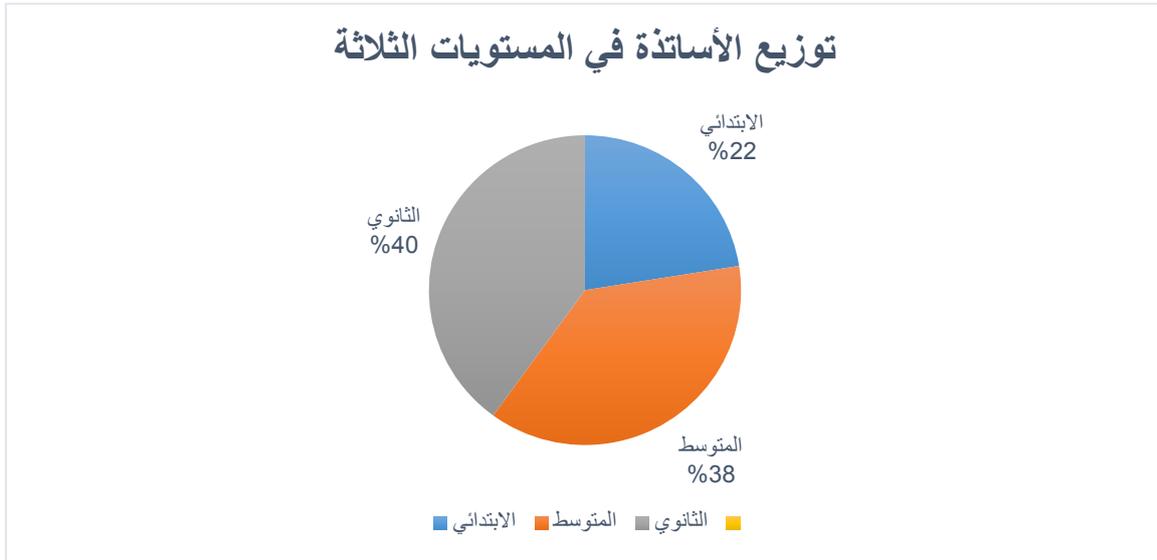
تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التعليم الابتدائي المتوسط والثانوي بمؤسسة الرضوان بلدية العطف والذي بلغ عددهم 120 أستاذ بين متعاقدين ومثبتين من كلا الجنسين، ويحملون شهادة الليسانس كحد أدنى فما فوق لمزاولة مهنة التعليم، وكان هذا في العام الدراسي 2017/2018، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة على المستويات الثلاثة.

## الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
% 22.5	27	الابتدائي
% 37.5	45	المتوسطين (ذكور، إناث)
% 40	48	الثانوي
% 100	120	المجموع

الجدول رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستويات الثلاثة

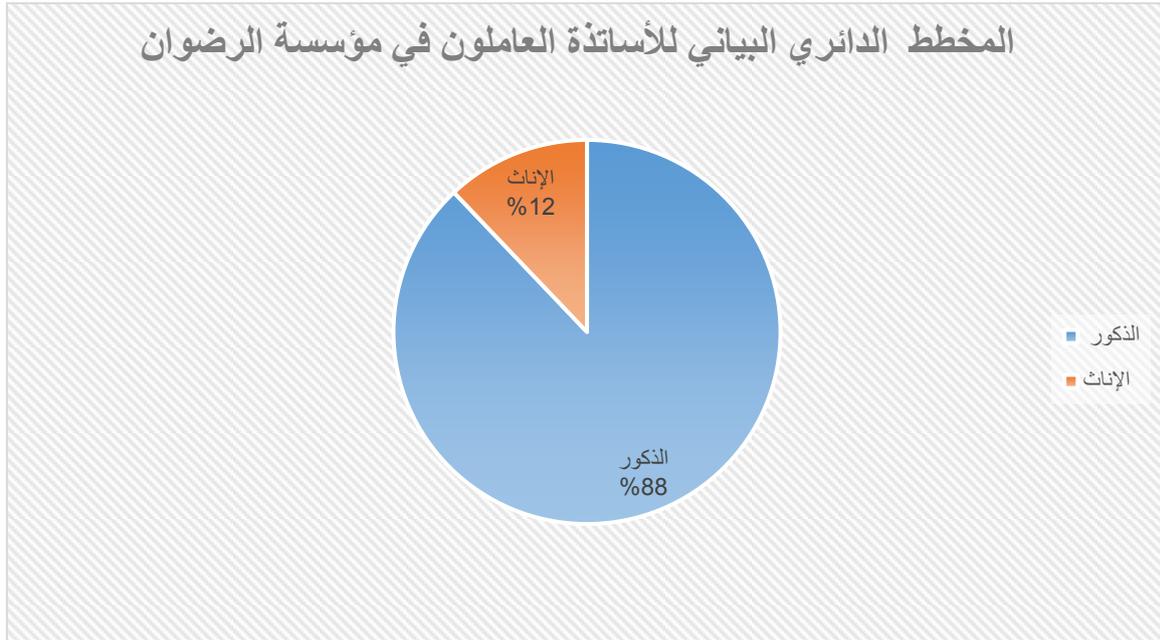
الشك  
ل رقم  
(08)  
دائرة  
نسبية  
توضح  
توزيع  
الأسا



تذة في مؤسسة الرضوان

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
% 87.5	105	الأساتذة
% 12.5	15	الأساتذات
% 100	120	المجموع

الجدول رقم (03) يوضح تكرارات أفراد العينة حسب الجنس



الشكل رقم (09) دائرة نسبية توضح توزيع الأساتذة حسب الجنس

وفي دراستنا هذه اعتمادنا على طريقة الحصر الشامل لجميع وحدات المجتمع.

**الحصر الشامل:** هو الدراسة الشاملة لجميع وحدات المجتمع الإحصائي، بهدف الحصول على معلومات إحصائية شاملة لخاصية أو أكثر من خواص المجتمع ومن ثم إجراء التحليل المنهجية اللازمة. (بوحوش عمار، محمد الذبيات، 2001)

#### 4 . الدراسة الاستطلاعية:

للتحقق من الخصائص السيكومترية قمنا بإجراء دراسة استطلاعية من أجل التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة طبق الباحث (30 استبياناً) بهدف تحديد ما إذا كانت أدوات الدراسة تقيس فعلاً ما وضع لقياسه وثابته فيما تقيس وقد اختار الباحث 10 أساتذة من كل مستوى (10 من الابتدائي، 10 من المتوسط، 10 من الثانوي)، وقد تم استرجاعها كاملة.

### 5. أدوات الدراسة:

**1.5.1. المقابلة:** " وهي أداة من أدوات البحث العلمي يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من إجابات تساؤلات البحث أو اختبار فروضه وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عليها من قبل المبحوث".

حيث استعملت المقابلة في جمع المعلومات حول مؤسسة الرضوان وكذا جمع الإحصائيات، كما استعملتها في ضبط الإشكالية والفرضيات وكذا بناء الاستبانة.

**2.5. الاستبيان:** " هي أداة لجمع البيانات من أفراد أو جماعات كبيرة الحجم ذات كثافة سكانية عالية وعن طريق عمل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كيفية أو كمية وقد تستخدم بمفردها أو مع غيرها من أدوات البحث العلمي الأخرى "

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وذلك على ضوء مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي، حيث تم بناء مقياس "الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي"

**1.2.5. تصميم الأداة:** لقد قمنا بإعداد وبناء مقياس خاص للثقافة التنظيمية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة العاملين بمؤسسة الرضوان وذلك بالاعتماد على الخطوات التالية:

بعد الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة المحلية والعربية والمتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، الاستقرار الوظيفي، حيث تم تكوين تصور واضح حول الثقافات السائدة في المنظمات والعوامل المساعدة على الاستقرار الوظيفي وبالرجوع إلى الدراسات السابقة تم اختيار بعض الفقرات من المقاييس الموجودة فيها ومن أهم هذه الدراسات في الثقافة التنظيمية: (محمد بن غالب العوفي، 2005)؛ (أمازي جمال، 2012)؛ (عيساوي وهيبية، 2012)؛ (أمينة صديقي، 2013). (مباركي سارة، 2016) أما الاستقرار الوظيفي:

(حمو علي فطيمة، 2016)؛ (أحمد لغني، 2015)؛ (جبلي فاتح، 2006).

## الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها

### 2.2.5. وصف الأداة:

قسمت أداة الدراسة إلى جزئين يسبقهما خطاب قصير موجه للمفحوصين، يوضح فيه نظام الإجابة والهدف منها.

- أما الجزء الأول: فهو خاص بالبيانات العامة يحتوي على 04 فقرات وهي: العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الجنس.

- أما الجزء الثاني: خاص بينود الاستبانة ويشمل هذا الجزء على 49 عبارة تتعلق بالثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي كلها إيجابية صنفت ضمن 05 أبعاد في 31 عبارة ترمي إلى قياس متغير الثقافة التنظيمية أما الاستقرار الوظيفي ففي 18 عبارة وهي على النحو التالي:

01 - الثقافة التنظيمية ب 31 عبارة وهي من 01 إلى 31.

- القيم التنظيمية ب 14 عبارة وهي من 01 إلى 14.
- اتخاذ القرار ب 04 عبارات وهي من 15 إلى 18.
- جماعية العمل ب 04 عبارات وهي من 19 إلى 22.
- الالتزام واحترام قيمة الوقت ب 04 عبارات وهي من 23 إلى 26.
- تشجيع الإبداع والابتكار ب 05 عبارات وهي من 27 إلى 31.

02 - الاستقرار الوظيفي ب 18 عبارة وهي من 32 إلى 49.

وكانت الإجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (04).

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
النقاط	5	4	3	2	1

الجدول رقم (04) يوضح أوزان الفقرات الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي

### 6 . الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

#### 1.6. الصدق:

لقد اعتمدنا على نوع واحد من أنواع الصدق وهو صدق الاتساق الداخلي:

## الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها

- للتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند من بنود مقياسي الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بالدرجة الكلية لكل مقياس، حيث قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (30) أستاذ، وبعد تصحيح إجاباتهم تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ارتباط درجة كل بند من بنود المقياس بالدرجة الكلية للمقياس الذي ينتمي إليه، والملحقين رقم (12) ورقم (15) يوضحان ذلك.

### 2.6. الثبات:

#### 1- الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ :

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال تطبيقه على (30) أستاذ من غير عينة الدراسة، وتم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) ، الملحقين رقم (11) ورقم (13) . الجدول رقم (05) يبين قيمة الدرجة الكلية لمعاملات الثبات.

المحاور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد الثقافة التنظيمية	36	0.83
أبعاد الاستقرار الوظيفي	19	0.66

#### الجدول رقم (05) يبين الدرجة الكلية لمعاملات الثبات

وقد بلغ الثبات الكلي لمقياس الثقافة التنظيمية (0.83)، وذلك يشير إلى امتلاك الاستبانة قدرة عالية من الاتساق بين فقراتها، وتتمتع بدرجة مقبولة من الثبات، مما يسمح بإمكانية استخدامها في الدراسة الحالية.

كما بلغ الثبات الكلي لمقياس الاستقرار المهني (0.66)، وذلك يشير إلى امتلاك الاستبانة قدرة متوسطة من الاتساق بين فقراتها، وتتمتع بدرجة مقبولة من الثبات، مما يسمح بإمكانية استخدامها في الدراسة الحالية.

## الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها

### 2 - الثبات باستخدام التجزئة النصفية:

تتمثل هذه الطريقة في تطبيق الأداة مرة واحدة على مجموعة واحدة من الأفراد، ثم تقسيم الأداة إلى جزأين متساويين، وقد يكون من المناسب أن يشمل جزء البنود ذات الأرقام الفردية، في حين يشمل الجزء الثاني البنود ذات الأرقام الزوجية، يتم استخراج معامل الارتباط بيرسون، ثم يعدل باستخدام معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط بعد التصحيح دالة إحصائياً فإن الاختبار ثابت فيما يقيس الملحقين رقم (10) ورقم (14) يوضحان ذلك.

أ - بالنسبة لاستبانة الثقافة التنظيمية: الجدول رقم (06)

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل
Corrélation Between Formes	0.70	0.82
Spearman-Brown Coefficient		

الجدول رقم (06) يبين معامل ثبات استبانة الثقافة التنظيمية قبل وبعد التعديل

بلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة 0.70 درجة وبعد تصحيحها بمعادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون بلغت 0.82 وهي درجة عالية، مما يدل أن المقياس ثابت فيما يقيس.

ب - بالنسبة لاستبانة الاستقرار الوظيفي: الجدول رقم (07)

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل
Corrélation Between Formes	0.50	0.67
Spearman-Brown Coefficient		

الجدول رقم (07) يبين معامل ثبات استبانة الاستقرار الوظيفي قبل وبعد التعديل

## الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها

بلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة 0.50 درجة وبعد تصحيحها بمعادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون بلغت 0.67 وهي درجة مقبولة، مما يدل أن المقياس ثابت فيما يقيس.

ومن التعديلات التي تمت على الاستبانتين:

- حذف البنود السلبية في استبانة الثقافة التنظيمية (3، 17، 24، 28) فأصبح عدد بنودها (31) بند.

- حذف البنود السلبية في استبانة الاستقرار الوظيفي (37، 50) فأصبح عدد بنودها (18).

- فأصبح مجموع عدد بنود الاستبانتين (49) بند.

### 7. إجراءات التطبيق الميداني:

قمنا بتوزيع الاستبانة على عينة البحث والتي عددها 90 بين أستاذة وأستاذات بمؤسسة الرضوان حيث اعتمدنا على تقنية الحصر الشامل في تحديد عينة الدراسة بعد أن قمنا باستبعاد أفراد العينة الاستطلاعية والتي عددها 30 أستاذ وقد تم تقديم الاستبانة لمدراء الفروع ليسلموها بدورهم للأستاذة وقد تم تحديد آخر أجل لاسترجاعها بعد أسبوع من تسليمها لكن الباحث اضطر لتمديد المدة لعدم تمكنه من جمع جميع النسخ المقدمة لأسبوع آخر وهذا راجع لعدة أسباب مثل مرحلة الفروض.....

وتمكن الباحث من جمع 86 استبانة من أصل 90 استبانة، حيث تم اقصاء 03 استبانات بسبب عدم جدية المبحوثين في الإجابة وكذا نقص المعلومات فيها، ومنه تكونت عينة الدراسة من 83 أستاذ بين الذكور والإناث أي 70 % من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم القيام بهذه العملية في الفترة ما بين 10 مارس إلى 15 أبريل 2018.

العينة	عدد الأفراد	النسبة المئوية
المجتمع الأصلي	120	100 %
العينة الفعلية	83	70 %

الجدول رقم (08) يبين نسبة تمثيل العينة للمجتمع الأصلي

## الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها

### 8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية:

أ - التكرارات والنسب المئوية (في توصيف العينة).

ب - معامل الارتباط بيرسون ومعادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون (في صدق وثبات الاستبانة)، وكذلك للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

ج - معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة.

د - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لكولموجروف سمنروف، الملحق رقم (16).

هـ - اختبار (ت) لدلالة الفروق بين عينتين مستقلتين للجنس.

# الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

- تمهيد.
- عرض البيانات الأولية.
- تفسير نتائج الدراسة.
- الاستنتاج العام.
- اقتراحات وتوصيات.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

قام الباحث في هذا الفصل بعرض البيانات الأولية ثم مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وما توصل إليه في ضوء النظريات والدراسات السابقة التي سبق عرضها في الفصول الثلاثة الأولى، ثم سيقوم الباحث بعرض نتائج الفروض ثم تفسيرها

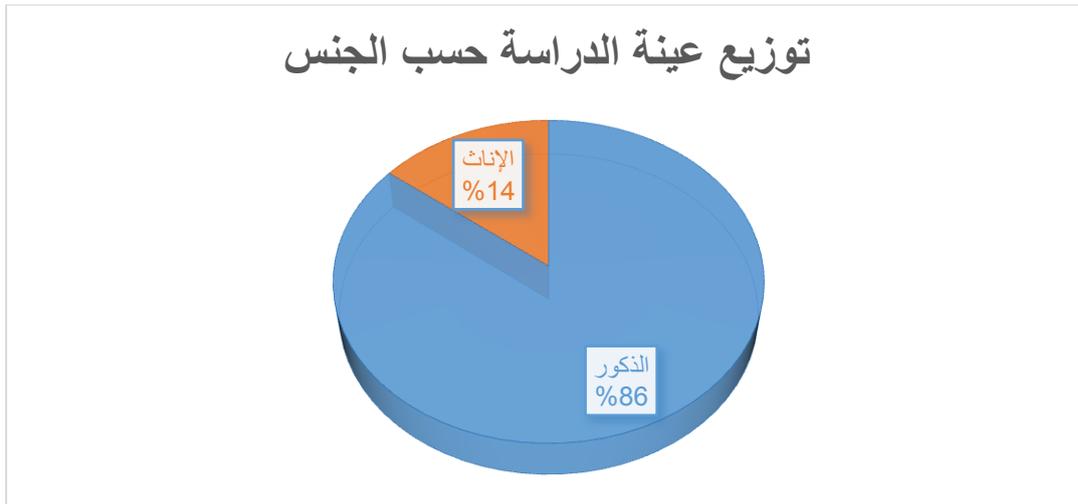
### 1 . عرض البيانات الأولية:

يهدف الوصف التحليلي للبيانات إلى التعرف على خصائص خلفية مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للمتغيرات الأولية، حيث تكونت عينة الدراسة من 83 أستاذ، سيتم توزيعها حسب المتغيرات الشخصية:

#### 1.1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	71	% 85.54
الإناث	12	% 14.46
المجموع	83	% 100

الجدول رقم (09) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



الشكل رقم (10) رسم بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

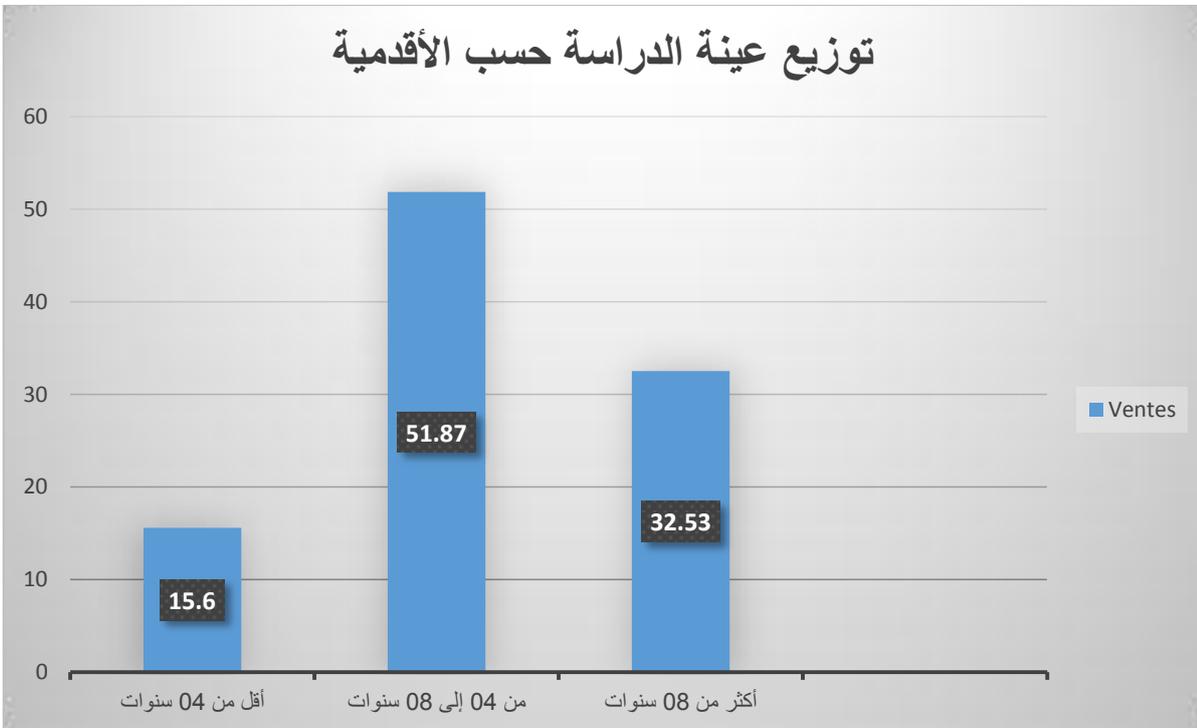
يوضح الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس حيث يتضح من الجدول أن عدد الذكور بلغ 71 فرداً بنسبة ( 85.54 % ) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 12 فرداً بنسبة ( 14.46 % ) من مجموع أفراد العينة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن نسبة جنس الذكور من الأساتذة العاملين في مؤسسة الرضوان أكبر بكثير من نسبة جنس الإناث من الأستاذات في مؤسسة الرضوان حيث يرى الباحث أن هذا الفارق الكبير قد يرجع إلى سياسة المؤسسة في عمليتي التوظيف والاستقطاب.

### 2.1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
15.60 %	13	أقل من 04 سنوات
51.87 %	43	من 04 إلى 08 سنوات
32.53 %	27	أكثر من 08 سنوات
100 %	83	المجموع

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



الشكل رقم (11) رسم بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

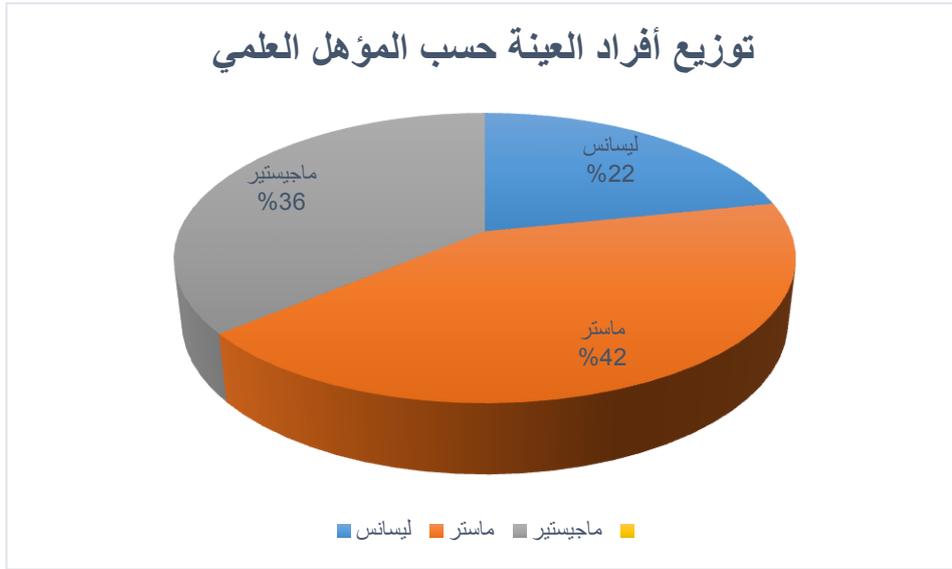
يوضح الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية حيث تم تقسيم مجال الخبرة المهنية في مؤسسة الرضوان إلى ثلاث مستويات وهي، أقل من 04 سنوات وكان عدد الأساتذة 13 أستاذ بين الذكور والإناث بنسبة 15.6 % ، في كان عدد الأساتذة من 04 إلى 08 سنوات 43 أستاذ بين الذكور والإناث أي بنسبة 51.87 %، أما المجال أكثر من 08 سنوات فكان عدد الأساتذة 27 أستاذ بين الذكور والإناث بنسبة 32.53 % من إجمالي أفراد العينة.

نلاحظ من خلال الرسم البياني والجدول أن أكبر عدد من الأساتذة تتراوح خبراتهم ما بين 4 و8 سنوات وقد يرجع ذلك إلى استراتيجية المؤسسة في التكوين وتوفير الجو المناسب للعمل وغيرها من العوامل المساهمة في ذلك.

### 3.1. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي :

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة العمية
21.70 %	18	ليسانس
42.17 %	35	ماستر
36.13 %	30	ماجستير
100 %	83	المجموع

جدول رقم (11) يوضح تكرار أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



الشكل رقم (12) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح كل من الجدول رقم (11) و الشكل رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أي بين أساتذة حاملين لشهادة ليسانس وأساتذة حاملين لشهادة ماجستير، حيث بلغ عدد الأساتذة الحاملين لشهادة ليسانس 18 أستاذ بنسبة 22 % من العدد الإجمالي لعينة الدراسة في حين بلغ عدد الأساتذة الحاملين لشهادة ماجستير 35 أستاذ بنسبة 42 % من العدد الإجمالي للعينة أما الأساتذة الحاملين لشهادة الماجستير فعددهم 30 أستاذ بنسبة 36 % من عينة الدراسة.

2. نتائج الدراسة وتفسيرها:

1.2. نتائج الدراسة:

أ - الفرضية العامة:

تنص الفرضية على:

- للثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف - غرداية.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

الجدول رقم (12) يبين لنا العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

المتغير	الارتباط بيرسون	قيمة Sig. (2-tailed)	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية الاستقرار الوظيفي	,685**	,000	دال عند 0.01

الجدول رقم (12) يبين العلاقة الارتباطية بيرسون بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي  $0.685^{**}$ ، وهي علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة عند  $0.01$ ، مما يدل على وجود الارتباط بين المتغيرين الملحق (03) وهذا ما تؤكدته دراسة (المداني حجاج، 2015)

### ب - الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة الرضوان للتربية والتعليم.

المتغير	الارتباط بيرسون	قيمة Sig. (2-tailed)	الدلالة الإحصائية
القيم التنظيمية الاستقرار الوظيفي	,616**	,000	دال عند 0.01

الجدول رقم (13) يبين العلاقة الارتباطية بيرسون بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) وجود علاقة ارتباطية بين بعد القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي  $0.616^{**}$ ، وهي علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة عند  $0.01$ ، مما يدل على وجود الارتباط بين

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

البعد والمتغير التابع الاستقرار الوظيفي الملحق (04) وهذا ما توصلت إليه دراسة (عيساوي وهيبة، 2012).

- الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة الرضوان للتربية والتعليم.

المتغير	الارتباط بيرسون	قيمة (2- Sig. tailed)	الدلالة الإحصائية
المشاركة في اتخاذ القرار	,309**	,005	دال عند 0.05
الاستقرار الوظيفي			

الجدول رقم (14) يبين العلاقة الارتباطية بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرار والاستقرار الوظيفي.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) وجود علاقة ارتباطية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار والاستقرار الوظيفي،  $309^{**}$  وهي علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة عند  $0.05$ ، مما يدل على وجود الارتباط بين البعد والمتغير التابع الاستقرار الوظيفي الملحق (05) وهذا ما توصلت إليه دراسة (عيساوي وهيبة، 2012).

- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية بين جماعية العمل والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة الرضوان.

المتغير	الارتباط بيرسون	قيمة (2- Sig. tailed)	الدلالة الإحصائية
جماعية العمل	,440**	,000	دال عند 0.01
الاستقرار الوظيفي			

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

الجدول رقم (15) يبين العلاقة الارتباطية بيرسون بين جماعية العمل والاستقرار الوظيفي.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) وجود علاقة ارتباطية بين بعد جماعية العمل والاستقرار الوظيفي،  $440^{**}$ ، وهي علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة عند  $0.01$ ، مما يدل على وجود الارتباط بين البعد والمتغير التابع الاستقرار الوظيفي الملحق (06) وهذا ما توصلت إليه دراسة (راشد بن فضل عامر الدوسري، 2006).

- الفرضية الرابعة: هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام واحترام قيمة الوقت والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة الرضوان للتربية والتعليم.

المتغير	الارتباط بيرسون	قيمة Sig. (2-tailed)	الدلالة الإحصائية
الالتزام واحترام قيمة الوقت	,247*	,02	دال عند 0.05

الجدول رقم (16) يبين العلاقة الارتباطية بيرسون بين الالتزام واحترام الوقت والاستقرار الوظيفي.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) وجود علاقة ارتباطية بين بعد الالتزام واحترام قيمة الوقت والاستقرار الوظيفي،  $247^{**}$ ، وهي علاقة ارتباطية موجبة دالة عند  $0.05$ ، مما يدل على وجود الارتباط بين البعد والمتغير التابع الاستقرار الوظيفي الملحق (07)

- الفرضية الخامسة: هناك علاقة ارتباطية بين تشجيع الإبداع والابتكار والاستقرار الوظيفي

المتغير	الارتباط بيرسون	قيمة Sig. (2-tailed)	الدلالة الإحصائية
تشجيع الإبداع والابتكار	,441**	,000	دال عند 0.01

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

الجدول رقم (17) يبين العلاقة الارتباطية بيرسون بين بعد تشجيع الإبداع والابتكار والاستقرار الوظيفي.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) وجود علاقة ارتباطية بين بعد تشجيع الإبداع والابتكار والاستقرار الوظيفي،  $^{**}441$ ، وهي علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة عند 0.01، مما يدل على وجود الارتباط بين تشجيع الإبداع والابتكار والاستقرار الوظيفي الملحق (08) وهذا ما توصلت إليه دراسة (مباركي سارة، 2016).

- الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الجنسين في الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم.

الدلالة الإحصائية	قيمة - ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	البيانات	
						الجنس	المتغيرات
غير دال	-1,157	81	7.75	76.84	62	الذكور	الاستقرار الوظيفي
			6.20	79	21	الإناث	

الجدول رقم (18) يبين الفروق بين الجنسين في الاستقرار الوظيفي.

بلغت قيمة (ت) -1.157 وهي غير دالة الملحق رقم ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أساتذة وأستاذات مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم، مما يعني أن الأساتذة والأستاذات لا يختلفون كثيرا في الاستقرار الوظيفي، وبهذا فإننا نقبل الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الاستقرار الوظيفي.

### 2.2. تفسير النتائج:

#### أ - القيم التنظيمية:

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

يتضح من خلال العرض السابق للنتائج الجدول رقم (13) أن هناك علاقة ارتباطية قوية دالة بين بعد القيم التنظيمية والدرجة الكلية للاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان، وهذا يعني أن للقيم التنظيمية دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي، إذن الفرضية محققة.

بحيث تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل ووصف وظيفي والمسؤوليات واضحة بالنسبة للعمال، وبالنسبة للقيم والمعتقدات والقيم فإنه يسود الاحترام المتبادل بين الأساتذة فيما بينهم وبينهم وبين الإدارة، وأن الإخلاص في العمل يؤدي إلى نتائج مرضية، وهناك تفويض للصلاحيات والمسؤوليات اللازمة كما يخضع الأساتذة للتكوين والتقييم وفق برنامج مسطر من قبل الإدارة، إضافة على وجود برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم، ومما سيق ومن خلال النتائج يتضح لنا أن هناك معايير وقيم واضحة ومشاركة تحدد السلوك داخل المؤسسة وهناك التزام بالقيم الإيجابية التي تنص عليها النظم والقوانين داخل المؤسسة وأي نقص أو تخلي عن القيم من شأنه التأثير على مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي.

### ب - المشاركة في اتخاذ القرار:

من خلال الجدول رقم (14) نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية قوية دالة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية للاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان، وهذا يعني أن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وبالتالي الفرضية محققة.

ونستخلص أن الأساتذة يشاركون مع زملائهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتتم مراعات آراء الأفراد في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، فتتعدد الأفكار والاقتراحات ويزيد التفكير الإبداعي بين الأفراد وتختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرار، فطرح أفكار متعددة ومختلفة من شأنها المساعدة في توضيح الرؤيا والوصول إلى حل أمثل واتخاذ قرار نهائي يفيد ويدفع الجميع إلى تنفيذه وتحقيقه

### ج - جماعية العمل:

من خلال الجدول رقم (15) نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية قوية دالة بين بعد جماعية العمل والدرجة الكلية للاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان، وهذا يعني أن لجماعية العمل دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي، ومنه فإن الفرضية محققة.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

يضع الموظفون الأهداف ويعملون معا لتحقيقها بحيث هناك استعداد من طرف الأفراد لإخضاع مصلحتهم الخاصة لأهداف الجماعة ومصالحها وهذا يدل على أن الأفراد تمهم مصلحة الجماعة، كما يحصل الأفراد على التقدير والاحترام من زملائهم ومن الإدارة عندما يجيدون الأداء فيحفزهم على بذل المزيد من الجهد وهذا يدل على الروح العالية للفريق فيشعر العاملین بالأمن النفسي داخل الجماعة فيدعوهم للبقاء في المؤسسة أكبر فترة ممكنة.

### د - الالتزام واحترام قيمة الوقت:

من خلال الجدول رقم (16) نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية دالة بين بعد الالتزام واحترام الوقت والدرجة الكلية للاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان، وهذا يعني أن لقيمة الوقت دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي، إذن الفرضية محققة.

هناك التزام من طرف الأساتذة بمواعيد القدوم والمغادرة في المؤسسة، بحيث يقوم الموظفون بإدارة وتنظيم وقتهم بشكل جيد وهذا يدل على درجة الإحساس بالمسؤولية التي يتمتع بها الأساتذة كما يتمتع الموظفون بالقدرة على التكيف مع الحالات الطارئة التي تستلزم منهم إضافة ساعات عمل أخرى وهذا مؤشر إيجابي يساعد على تأدية المهام الوظيفية بطريقة جيدة.

### هـ - تشجيع الابداع والابتكار:

من خلال الجدول رقم (17) نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية قوية دالة بين بعد تشجيع الابداع والابتكار والدرجة الكلية للاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان، وهذا يعني أن تشجيع الابداع والابتكار دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وبالتالي الفرضية محققة.

يسعى الموظفون لاقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها، ويمتلك الموظفون رؤيا دقيقة لمشكلات العمل، وهذا راجع إلى مدى دراية الأساتذة بمتطلبات وظائفهم وأيضا يرجع لعامل التكوين والتدريب وإلى الخبرة في المنصب ودرجة التخصص الوظيفي، كما نجد أن الأساتذة يفضلون القيام بالأعمال بطريقة متجددة ويميلون إلى القيام بالأعمال بطريقة جديدة ويميلون للمغامرة وحب التجريب، وهذا يدل على الاستعداد للإبداع على المستوى الفردي، وكذلك دور المؤسسة الكبير في تشجيع المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية وتناقشها معهم، وهذا ما يجعلهم يتحمسون للإبداع والابتكار، وفي المقابل نجد أن المؤسسة تتعاون مع مؤسسات البحث العلمي لتطوير

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

أفكار إبداعية جديدة مثل: مؤسسة نماء للتدريب والتطوير، وهذا لتطبيق أحدث الطرق والمناهج في مجال التربية والتعليم.

إن تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسات من شأنه التأثير على مستوى الأداء والرضا وتحقيق الذات وكذا التأثير على المركز التنافسي للمؤسسة.

### الاستنتاج العام

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، ومن أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته كان لزاما على المؤسسة توفير الرضا والاستقرار لهذا المورد، وباعتبار الاستقرار المتغير التابع لمجموعة من المتغيرات والتي حصرناها في الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، جماعية العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، احترام الوقت وتشجيع الإبداع والابتكار)

يمكن القول بأن درجة الاستقرار الوظيفي السائد بمؤسسة الرضوان تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة وهذا من خلال:

**أولاً:** أهمية التوافق في قيم الأفراد والمنظمات وما تحققه من درجة عالية من الرضا عن العمل وزيادة في درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.

**ثانياً:** سعي المؤسسة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والاستقرار باستخدام عدة سياسات وإجراءات منها ما هو محدد قانونياً (القانون العام والداخلي) ومنها ما هو غير مكتوب وغير رسمي (العادات والتقاليد)

**ثالثاً:** تشجيع الإبداع والتعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة المؤسسة على التفكير، وإعطاء أهمية لاحتياجات الأساتذة الأساسية اهتماماً بالغاً، وهي عوامل تساعد على الحد من الغياب والتسرب. فالثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على مستويات الأداء والفعالية والإبداع والدافعية والولاء والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها وأنظمتها.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة بمؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف - غرداية، بالإضافة لما تقدم أعلاه توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتمثلة فيما يلي:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها داخل المؤسسة.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- يعتبر ارتفاع الأداء، الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي كلها نتائج إيجابية تؤكد أهمية الاستقرار الوظيفي في حين يعتبر الغياب، دوران العمل، والحوادث وغيرها نتائج سلبية لعدم الاستقرار.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الاستقرار من خلال التأثير على الجوانب (القيم التنظيمية، جماعية العمل، مشاركة في اتخاذ القرار، احترام الوقت، وتشجيع الابداع والابتكار).
- لا توجد فروق بين الجنسين في الاستقرار الوظيفي في مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم مما يدل على وجود عدالة تنظيمية في المؤسسة

### الاقتراحات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نقترح عمل دراسات مستقبلية ذات صلة بموضوع الدراسة:

- إجراء دراسة موسعة عن الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي في القطاع الخاص في أكثر من مؤسسة.
- إجراء دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص في موضوع الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.
- إجراء دراسة حول العوامل الأخرى المساعدة على الاستقرار الوظيفي في القطاع الخاص.
- إجراء دراسة تقيس درجة الاجهاد الوظيفي والاعتراب الوظيفي في القطاع الخاص.
- إجراء دراسة حول تأثير كل من الحوافز والترقية على الاستقرار الوظيفي في القطاع الخاص.
- إجراء دراسة حول ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي في القطاع الخاص.
- إجراء دراسة حول مدى تأثير التغير التكنولوجي على الاستقرار الوظيفي في القطاع العام.



## قائمة المراجع

### أ. المصادر:

01- القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 105.

### ب. المعاجم:

02- أحمد زكي بدوي، "معجم المصطلحات العلوم الإدارية"، دار الكتب الإسلامية، دار الكتاب المصرية، ط1، 1984.

03- أحمد زكي بدوي، "معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.

04- إبراهيم مصطفى وآخرون، "المعجم الوسيط"، دار الدعوة، إسطنبول، 1989.

### ج. الكتب:

05- أحمد الشناوي، "القيادة الإدارية الحديثة" ط1، دار المعارف، القاهرة، 1967.

06- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.

07- الديب إبراهيم رمضان، "دليل إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2003.

08- الصرايرة خالد أحمد، "الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 2، العدد 6، 2001.

09- الصمادي، محمد علي الرواشدة، "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2001.

10- الطجم عبد الله، "السلوك التنظيمي النظريات والتطبيقات"، دار النوايح للنشر والتوزيع، جدة، 1995.

11- العلالى الصادق، "العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

12- القحطاني محمد بن ديلم، "إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي"، ط2، الرياض، مكتبة العبيكان، 2001.

13- إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، جامعة المسيلة، 2006.

14- أمل مصطفى عصفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.

15- أندرودي سيزلاي، مارك جي والاس، "السلوك التنظيمي" ترجمة: أحمد أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991.

## قائمة المراجع

- 16- بشير محمد، "الثقافة والتسيير في الجزائر"، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 17- بلعور طاهر، "الاستقرار في العمل"، ماجستير علم الاجتماع والتنمية، جامعة قسنطينة، 1995.
- 18- بن نوار صالح، "أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر"، ماجستير علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1995.
- 19- بوحوش عمار، محمد الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2001.
- 20- بوحوش عمار، "الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة"، دار البصائر للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2009.
- 21- بوفلجة غياث، "القيم الثقافية والتسيير"، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، وهران، 2003.
- 22- جمال الدين محمد مرسي، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 23- جمال الدين محمد مرسي، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 24- جمال الدين مرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 25- حسين حريم، "إدارة المنظمات من منظور كلي"، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 26- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، "الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 27- محمود خضير كاظم، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2001.
- 28- دان كوهين، "أسس التغيير التنظيمي"، دليل عملي ميداني، أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، إيتراك للطباعة والنشر، ترجمة وتعريب معترز سيد عبد الله، القاهرة، 2009.
- 29- راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 30- راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 31- رفاعي محمد، "فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية"، مجلة العلوم الاجتماعية، 1994.
- 32- زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز للمعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2007.

## قائمة المراجع

- 33- سعد غالب ياسين، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري للنشر، الإسكندرية، 1998.
- 34- سعد غالب ياسين، "الإدارة الدولية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 35- سعود محمد النمر، محمد سيد حمزاوي، "المناخ التنظيمي مؤشر لفاعلية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية"، مركز البحوث، كلية العلوم، الأردن، 1986.
- 36- سعود محمد النمر، "المناخ التنظيمي"، كلية العلوم الأردن، 1986.
- 37- سعيد ياسين عامر، "الإدارة في ضلال التغيير"، الإرادة للطباعة، مصر، 1997.
- 38- سلطان محمد سعيد أنور، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، 2006.
- 39- سيد جاب الرب، "إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة"، مطبعة العشري، 2005.
- 40- سيد محمد جاب الرب، "موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية"، 2009.
- 41- صلاح الشناوي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار النهضة العربية بيروت، 1973.
- 42- صلاح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- 43- طلعت إبراهيم لطفي، "علم الاجتماع التنظيم"، مكتبة غريب القاهرة، مصر، 1985.
- 44- طلعت إبراهيم لطفي، "علم الاجتماع الصناعي"، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، ط1، 1982.
- 45- عادل حسن، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998.
- 46- عبد الباقي صلاح الدين وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
- 47- عبد الباقي صلاح الدين، "السلوك الفعال في المنظمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- 48- عبد العزيز صالح بن جبتور، "الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 49- عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم، "أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
- 50- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، "علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973.

## قائمة المراجع

- 51- عثمان فراج، "الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي"، أعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 52- فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 53- محمد أنس قاسم جعفر، "نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
- 54- محمد صالح الحناوي، "السلوك التنظيمي"، دار الناشر مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 2000.
- 55- محمد علي السلمي، "المنظمة العربية للعلوم الإدارية"، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، 1983.
- 56- محمد علي محمد، "مجتمع المصنع"، الهيئة المصرية لكتاب، الإسكندرية، 1972.
- 57- محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر، 2008.
- 58- محمد ماهر عليش، "مبادئ إدارة الموارد البشرية"، وكالة المطبوعات، شارع فهد الكويت.
- 59- مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 60- منار فريح حداد، محمود علي الروسان، "الرضا عن العمل"، جامعة سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003.
- 61- موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط2، عمان، الأردن، 2003.
- 62- موسى خليل، "الإدارة المعاصرة، المبادئ - الوظائف - الممارسة" مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 63- موسى فتحي محمد، "العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001.
- 64- ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2006.
- 65- نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الاستراتيجية، المفهوم - الأهمية - التحديات"، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2009.
- 66- نورالدين الشنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة"، الجزائر، 2005.

## قائمة المراجع

67-نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

68-نورة عبد الرحمن، "الثقافة التنظيمية وأثرها على الائتاء التنظيمي"، 2011.

### د. المذكرات:

69-أمينة صديقي، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، 2013.

70- المداني حجاج، "القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي"، دراسة ميدانية على عينة من إداري جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2015.

71- جبلي فاتح، "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة، 2006.

72- راشد بن فضل بن عمار الدوسري، "بعض العوامل الاستقرار الوظيفي لدى العامل السعودي بالقطاع الخاص" جامعة الملك سعود، 2006.

73- عيساوي وهيبية، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة، بشار، 2012.

74-مباركي سارة، "الثقافة التنظيمية وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة"، جامعة البليدة، 2016.

الملحق رقم (01) الاستبيان في الحالة الأولية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الاستجابة العبرة	الرقم
--------------------	-----------	-------	-------	----------------	---------------------	-------

في إطار قيامنا بدراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم علم النفس العمل والتنظيم بجامعة غرداية، يشرفنا أن نضع بين أيديكم استبانة تحوي عبارات تصف ما قد تعاشونونه أثناء تأدية مهامكم داخل المؤسسة التربوية. لدى نرجوا منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة ثم الإجابة عليها بكل موضوعية وصدق وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لاختياركم، علماً أن ما ستجيبون عنه لن يستخدم إلا في حدود البحث العلمي مع تأكيدنا على الإجابة على جميع العبارات دون استثناء، شاكرين حسن تعاونكم مسبقاً.

**عنوان المذكرة: الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي**

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم - العطف غرداية.

## الملاحق

					يعمل الموظف في القسم أو في الإدارة باعتباره جزء من الفريق	01
					أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل عندما أجد الأداء	02
					أشعر بالإرهاق والتعب في نهاية الدوام لكثرة ساعات العمل	03
					يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين المؤسسة	04
					أسعى للمشاركة في مختلف الدورات التدريبية والتكوينية التي تنظمها المؤسسة	05
					أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها	06
					يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين	07
					هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل	08
					يجب كل موظف عمله ويعتبره واجب مقدس	09
					تشجع المؤسسة المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية وتناقشها.	10
					تتوفر قواعد واضحة وصریحة في العمل	11
					تنظم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر لذلك	12
					يسود الاعتقاد بأن عنصر الوقت عنصر مهم وينبغي عدم إضاعته	13
					لديكم برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم	14
					أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا	15
					أظهر لأصدقائي أن هذه المؤسسة عظيمة ويستحق بأن يعمل الشخص فيها	16
					أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة	17
					يوافقني زملائي على أن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية	18

## الملاحق

					19	تسمح لي المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار الموجودة لدي
					20	يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها
					21	أخضع أهدافي ومصالحتي الخاصة لأهداف الجماعة ومصالحها
					22	أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامي بالمؤسسة
					23	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في هذه المؤسسة
					24	أشعر بأنني أقوم بتنظيم وإدارة وقتي بشكل جيد
					25	لا أجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في العمل الموكل إلي
					26	هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في المؤسسة
					27	أمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل
					28	أشعر بقليل من الولاء لهذه المؤسسة.
					29	ألتزم بموعد قدومي ومغادرتي في الوقت المحدد
					30	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار
					31	أفضل القيام بالمهام الصعبة والمعقدة
					32	أعتبر نفسي فردا مهما في المؤسسة
					33	تفوض إدارة المؤسسة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل
					34	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة
					35	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المؤسسة
					36	تتطابق قيمي مع قيم المؤسسة التي أعمل فيها
					37	إنني على استعداد لقبول أي عمل في هذه المؤسسة لكي أحتفظ بعملي فيها
					38	أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو

## الملاحق

					تمديد وقت عملي	
					تتم مراعاة آراء الأفراد عند اتخاذ القرار	39
					تدفعني هذه المؤسسة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل	40
					أتلقي مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات	41
					عملي بالمؤسسة منحي مكانة مرموقة	42
					يشجعني العمل في المؤسسة على إظهار أقصى ما لدي من أداء ومهارات	43
					أرفض انتقالني إلى أي مؤسسة أخرى لقناعتني بعمل المؤسسة	44
					أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية	45
					أنا راضي عن عملي بالمؤسسة	46
					أنا راض بما يحققه لي عملي من مكاسب	47
					أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه في الوقت المطلوب	48
					أعتر بجزو الحوار والتفاهم السائد في المؤسسة	49
					أحيانا أفكر في التغيب عن العمل	50
					العمل بالمؤسسة يساعدني على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية	51
					أحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة	52
					أخرج من المؤسسة بعد انتهاء الدوام الرسمي بالمؤسسة	53
					تخضعون لعملية التقييم في المؤسسة	54
					يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	55

## الاستبيان:

الملحق رقم (02) الاستبيان في الحالة النهائية

جامعة غرداية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

في إطار قيامنا بدراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم بجامعة غرداية، يشرفنا أن نضع بين أيديكم استبانة تحوي عبارات تصف ما قد تعاشونه أثناء تأدية مهامكم داخل المؤسسة التربوية. لدى نرجوا منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة ثم الإجابة عليها بكل موضوعية وصدق وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لاختياركم، علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وأن ما ستجيبون عنه لن يستخدم إلا في حدود البحث العلمي مع تأكدنا على الإجابة على جميع العبارات دون استثناء. شاكرين حسن تعاونكم مسبقاً.

عنوان المذكرة:

## الملاحق

الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم - العطف غرداية.

### المعلومات الشخصية:

- العمر: .....
- الخبرة المهنية: أقل من 04 سنوات ( ) من 04 إلى 08 سنوات ( ) أكثر من 08 سنوات ( ).
- المستوى الدراسي: ليسانس ( ) ، ماستر ( ) ، ماجستير ( ) .
- الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( )

## الملاحق

الرقم	العبرة	الاستجابة			
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما
01	تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل				
02	هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في المؤسسة				
03	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله				
04	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين المؤسسة				
05	يسود الاعتقاد بأن عنصر الوقت عنصر مهم وينبغي عدم إضاعته				
06	يوافقني زملائي على أن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية				
07	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين				
08	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل				
09	يجب كل موظف عمله ويعتبره واجب مقدس				
10	تفوض إدارة المؤسسة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل				
11	يعمل الموظف في القسم أو في الإدارة باعتباره جزء من الفريق				
12	تنظم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر لذلك				
13	تخضعون لعملية التقييم في المؤسسة				
14	لديكم برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم				
15	أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا				
16	تتم مراعاة آراء الأفراد عند اتخاذ القرار				
17	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار				
18	تسمح لي المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار الموجودة لدي				129

## الملاحق

					19	يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها
					20	أخضع أهدافي ومصالحتي الخاصة لأهداف الجماعة ومصالحها
					21	أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل عندما أجيد الأداء
					22	أتلقي مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات
					23	لا أجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في العمل الموكل إلي
					24	أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه في الوقت المطلوب
					25	ألتزم بموعد قدومي ومغادرتي في الوقت المحدد
					26	أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملي
					27	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها
					28	أفضل القيام بالمهام الصعبة والمعقدة
					29	أمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل
					30	تشجع المؤسسة المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية وتناقشها.
					31	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة
					32	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المؤسسة
					33	تتطابق قيمي مع قيم المؤسسة التي أعمل فيها
					34	أظهر لأصدقائي أن هذه المؤسسة عظيمة ويستحق بأن يعمل الشخص فيها
					35	تدفعني هذه المؤسسة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل

## الملاحق

					أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في هذه المؤسسة	36
					عملي بالمؤسسة منحني مكانة مرموقة	37
					يشجعني العمل في المؤسسة على إظهار أقصى ما لدي من أداء ومهارات	38
					أرغب في الانتقال إلى أي مؤسسة أخرى لقناعاتي بعمل المؤسسة	39
					أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية	40
					أنا راضي عن عملي بالمؤسسة	41
					أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامي بالمؤسسة	42
					أعتبر نفسي فردا مهما في المؤسسة	43
					أعترف بجزء الحوار والتفاهم السائد في المؤسسة	44
					أحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة	45
					العمل بالمؤسسة يساعدني على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية	46
					أخرج من المؤسسة بعد انتهاء الدوام الرسمي بالمؤسسة	47
					أسعى للمشاركة في مختلف الدورات التدريبية والتكوينية التي تنظمها المؤسسة	48
					أنا راض بما يحققه لي عملي من مكاسب	49

السنة الجامعية: 2018/2017

## الملاحق

الملحق رقم (03) العلاقة الارتباطية بيرسون بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي

Correlations			
		Thakafa	istikrar
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,685**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	83	83
الاستقرار الوظيفي	Pearson Correlation	,685**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم ( 04 ) العلاقة الارتباطية بيرسون بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي

Correlations			
		istikrar	Kim
الاستقرار	Pearson Correlation	1	,616**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	83	83
القيم	Pearson Correlation	,616**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

الملحق رقم (05) العلاقة الارتباطية بيرسون بين المشاركون في اتخاذ القرارات والاستقرار الوظيفي

Correlations			
		karar	Istikrar
اتخاذ القرار	Pearson Correlation	1	,309**
	Sig. (2-tailed)		,005
	N	83	83
الاستقرار	Pearson Correlation	,309**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	
	N	83	83
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

الملحق رقم (06) العلاقة الارتباطية بيرسون بين جماعية العمل والاستقرار الوظيفي

Correlations			
		istikrar	Jamaia
الاستقرار	Pearson Correlation	1	,440**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	83	83
جماعية العمل	Pearson Correlation	,440**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	83	83
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

## الملاحق

الملحق رقم (07) العلاقة الارتباطية بيرسون بين الالتزام واحترام قيمة الوقت والاستقرار الوظيفي

Correlations			
		istikrar	wakt
الاستقرار	Pearson Correlation	1	,247*
	Sig. (2-tailed)		,024
	N	83	83
احترام الوقت	Pearson Correlation	,247*	1
	Sig. (2-tailed)	,024	
	N	83	83
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

الملحق رقم (08) العلاقة الارتباطية بيرسون بين تشجيع الابداع والابتكار والاستقرار الوظيفي

Correlations			
		istikrar	ibdaa
الاستقرار	Pearson Correlation	1	,441**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	83	83
الابداع	Pearson Correlation	,441**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	83	83
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

الملحق رقم (09) الفروق بين الجنسين في الاستقرار الوظيفي

## الملاحق

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستقرار	1,00	62	76,8387	7,75272	,98460
	2,00	21	79,0000	6,20484	1,35401

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
الاستقرار	Equal variances assumed	3,465	,066	-1,157	81	,251	-2,16129	1,86855	-5,87913	1,55655	
	Equal variances not assumed			-1,291	42,818	,204	-2,16129	1,67415	-5,53794	1,21536	

الملحق رقم (10) الثبات بالتجزئة النصفية لاستبانة الاستقرار الوظيفي

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,405
		N of Items	10 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,531
		N of Items	9 <sup>b</sup>
	Total N of Items		19
Correlation Between Forms			,507
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,673
	Unequal Length		,673
Guttman Split-Half Coefficient			,673
a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010.			
b. The items are: VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019.			

الملحق رقم (11) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبانة الاستقرار الوظيفي

## الملاحق

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,656	19

الملحق رقم (12) صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الاستقرار الوظيفي

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
البند 1	72,7000	32,010	,442	,632
VAR00021	72,8333	30,006	,499	,615
VAR00022	72,5333	31,637	,420	,630
VAR00023	72,5000	31,500	,615	,623
VAR00024	74,4333	35,082	-,135	,721
VAR00025	73,1667	30,075	,286	,639
VAR00026	72,7333	32,616	,332	,640
VAR00027	72,9000	32,369	,405	,636
VAR00028	74,1667	34,351	-,076	,702
VAR00029	72,7000	31,252	,449	,626
VAR00030	72,8667	29,292	,555	,607
VAR00031	73,2333	32,047	,289	,640
VAR00032	72,8333	31,247	,457	,626
VAR00033	73,1333	30,602	,328	,633
VAR00034	73,0667	32,409	,216	,647
VAR00035	75,0333	34,585	-,076	,693
VAR00036	73,1333	31,016	,414	,627
VAR00037	72,9333	31,926	,301	,639
VAR00038	73,3000	30,838	,276	,640

الملحق رقم (13) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبانة الثقافة التنظيمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,832	36

الملحق رقم (14) الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبانة الثقافة التنظيمية

## الملاحق

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	142,1333	127,154	,062	,838
VAR00002	142,0000	118,276	,660	,818
VAR00003	143,6667	133,126	-,176	,845
VAR00004	142,0333	126,654	,189	,831
VAR00005	142,6333	121,689	,494	,823
VAR00006	141,6667	124,989	,500	,826
VAR00007	141,8333	125,868	,300	,828
VAR00008	142,0333	127,895	,077	,834
VAR00009	141,9000	120,921	,695	,820
VAR00010	141,9000	123,886	,517	,825
VAR00011	141,9333	124,271	,481	,825
VAR00012	142,1000	119,541	,595	,820
VAR00013	142,4000	119,283	,444	,823
VAR00014	142,3667	121,620	,397	,825
VAR00015	143,7667	129,840	-,030	,838
VAR00016	141,6000	125,972	,454	,827
VAR00017	141,9333	117,375	,713	,816
VAR00018	142,5667	127,840	,109	,833
VAR00019	142,6333	125,620	,151	,834
VAR00020	142,4000	131,903	-,131	,842
VAR00021	143,3000	121,872	,222	,833
VAR00022	142,2667	119,857	,489	,822
VAR00023	142,4667	124,120	,400	,826
VAR00024	142,1000	127,197	,142	,832
VAR00025	142,3000	114,907	,870	,812
VAR00026	143,1667	126,006	,104	,837
VAR00027	142,7000	119,528	,366	,826
VAR00028	142,4000	122,110	,431	,824
VAR00029	142,4333	122,254	,326	,827
VAR00030	142,1333	118,051	,698	,817
VAR00031	142,1667	122,075	,486	,823
VAR00032	142,7000	117,666	,475	,822
VAR00033	142,5333	127,775	,095	,833
VAR00034	142,5333	129,016	,022	,835
VAR00035	142,5667	113,426	,651	,815
VAR00036	141,9000	124,576	,454	,826

الملحق رقم (15) صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الثقافة التنظيمية

## الملاحق

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,705
		N of Items	18 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,725
		N of Items	18 <sup>b</sup>
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			,701
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,824
	Unequal Length		,824
Guttman Split-Half Coefficient			,813
<p>a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018.</p> <p>b. The items are: VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028, VAR00029, VAR00030, VAR00031, VAR00032, VAR00033, VAR00034, VAR00035, VAR00036.</p>			

الملحق رقم (16) اختبار التوزيع الطبيعي لكولموغروف سمنروف

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
VAR00001	,077	83	,200*	,985	83	,430
<p>a. Lilliefors Significance Correction</p> <p>*. This is a lower bound of the true significance.</p>						

## ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة:

دور الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعمل الباحث أسلوب الحصر الشامل لعينة الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (83) بين الأساتذة والأستاذات من أصل (120) أستاذ بعد استبعاد العينة الاستطلاعية التي تتكون من (30) أستاذ من أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف – غرداية للعام الدراسي 2017 – 2018.

وقد صمم الباحث استبانة ومقابلة، وقد تكونت الاستبانة من (49) فقرة مقسمة إلى جزئين، الجزء الأول خاص بالثقافة التنظيمية ويجوي على (31) فقرة موزع على خمسة أبعاد، (القيم، المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، احترام قيمة الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار)، أما الجزء الثاني فخاص بالاستقرار الوظيفي ويجوي على (19) فقرة. بعد تطبيق أداتي الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف – غرداية.
- هناك علاقة ارتباطية قوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف – غرداية.
- هناك علاقة ارتباطية قوية بين جماعية العمل والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف – غرداية.
- هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام واحترام قيمة الوقت والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف – غرداية.
- هناك علاقة ارتباطية قوية بين تشجيع الإبداع والابتكار والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف – غرداية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين والاستقرار الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم العطف – غرداية.