وزارة التعليـم العالـي و البحث العلمـي

جامعــة الشاذلــي بن جديــد

كليــة العلوم الإجتماعيــة و الإنسانيــة

قســم علــم الإجتمــاع

الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على الإستقرار المهني للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة (بلدية القالة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالـبة: عروسي فاطمة

تحت إشـراف الأستـاذة: أ. بن وهيبة نورة

لجنــة المناقشــة:

إسم و لقب الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة
ساسي سفيان	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد
بن وهيب نورة	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد
الهامل مهدية	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	جامعة الشاذلي بن جديد

السنــة الجامعيــة 2017/2016

الفصل الأول

الإشكاليـــــة:

لقد كانت المنظمة نقطة إهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين لا سيما منظور وعلم الإجتماع التنظيمي، هؤلاء الذين إهتموا بالجانب الإداري ووضعوا اسمه ومبادئه، مرتكزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التطوير والتغير التنظيمي الذي يتضمن وصول المنظمة إلى أهدافها المسطرة بأقل جهد وأحسن تقنية.

ولازالت المنظمة إلى حد اليوم مستهدفة بالدراسات المتنوعة الإختصاصات الإقتصادية، الثقافية التنظيمية، الإدارية، التسويقية، خاصة في ظل التطور والتغير الجذري الذي شهده العالم إذ باتت العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي أهم الأسباب الدافعة للتطوير من جهة والتجديد من جهة ثانية، ولم تكن الجزائر بعيدة عن مجمل هذه الأحداث فمنذ الإستقلال إعتنت الدولة بالمؤسسة بدءا بالتسيير الذاتي فالتسيير الإشتراكي، ثم إعادة الهيكلة لتنتهي في الآونة الأخيرة بسياسة الخوصصة.

هذا وقد إهتمت بالجانب الإداري الذي يولي إهتماما كبيرا بالعنصر البشري، ولهذا كان الإهتمام به كونه أهم عنصر في المنظمة ، حيث أن التحولات السريعة والمتشابكة للمناخ الإقتصادي الجديد تفرض على المؤسسات العمومية الإقتصادية ضرورة تطبيق أنظمة سير فعالة وإعتماد إستراتيجيات ملائمة للتحديات المتزايدة.

حيث أن المنظمات اليوم في تغير مستمر بسبب الحركية والديناميكية التي يعرفها السوق الذي أصبح يطرح مشكلات معقدة متشابكة بسبب المنافسة الشديدة، مما يحتم عليها النظر في نظام وطريقة تسييرها الداخلي لمواجهة هذه المشكلات، توفير البيئة التنظيمية المناسبة لغرس قيم قادرة على أن تتحكم في إستمرارية وضمان نجاح المؤسسة.

وتعد الثقافة التنظيمية أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى إمتلاك ميزة تنافسية بالإلتزام بقيم ومعتقدات وعرض مباديء الثقافة التنظيمية التي تساهم في تحسين المؤسسة العمومية الإقتصادية على التطيف الإيجابي مع تحديات المناخ الإقتصادي الجديد ومواكبة والتكيف مع التغيرات التي تحدث خاصة في البيئة للإستقرار وهذا يكون من خلال تغير أنماط التسيير القيم والسلوكات السلبية، تعزيز مباديء العمل وجعله أكثر ديناميكية وحركية للمحافظة على مكانة المؤسسة واستقرار عمالها وهذا لا يكون إلا من خلال ثقافة تنظيمية.

فالثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من الأفكار والمعتقدات والقيم والأعراف نتيجة علاقات بين أفراد المنظمة التي تشكل الأنماط السلوكية السائدة التي تحكم سلوكهم والتأثير الإيجابي فيهم وتعمل على تنمية مهارتهم وتطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية من إختيار وتعيين وتكوين وأجور ومرئيات ووضع نظم الحوافز، تقييم كفاءة الأفراد حتى يتحقق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية ومن جانب آخر أن السير الأمثل للموارد البشرية يؤثر على الثقافة التنظيمية لأنه يعمل على اكتشاف واجتذاب القدرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه مع العناية باختيارهم وتعيين المناسب منهم في الوظائف المناسبة لهم وكذلك توفير ظروف العمل الملائمة بغية تحقيق الإستقرار المهني لهم والتفاعل والتواصل بين العاملين والحفاظ على استمرارية المؤسسة وبقائها.

ومن خلال ما سبق نرى أن الثقافة التنظيمية كقاعدة قوية وثابتة للمؤسسة لمواجهة التغيرات والتكيف مع العوامل الخارجية، المحيط والتفاعل مع التطورات الحاصلة في العالم، فالثقافة التنظيمية تقوم على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع انتاجيتها وتحقيق متطلبات مرؤوسيها التي تعزز نجاح وبقاء المؤسسة وضمان مواكبتها للتطورات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على آداء المنظمات وتحقيق آداء متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

سنحاول من خلال دراستنا هذه معرفة الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على الإستقرار المهني للموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية من خلال طرح إشكالية والإجابة عنها.

ولقد كان طرح التساؤل المركزي كالتالي:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الإستقرار المهني للموارد البشرية في المؤسسة ؟

ومن خلال الطرح الأول تتطرق إلى عرض الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساعد القيم الثقافية المجسدة في مؤسسة البحث (بلدية القالة) على تكوين ثقافة تنظيمية فعالة ؟
- هل هناك علاقة بين نمط الإتصال وتطوير الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الإستقرار المهني للموارد البشرية ؟
- ما مدى مساهمة عملية الرضا الوظيفي في إحداث التكيف المهني داخل المؤسسة موضوع البحث ؟

المبحث الأول: الإطار المفهمي:

أولا: تحديد المفاهيم الأساسية

تلعب المفاهيم دورا أساسيا في توجيه الباحث نحو تحديد موضوع بحثه بما يتوافق مع مقاربته النظرية والمنهجية، يعتبر المفهوم رأيا أو منطلقا أو مجموعة معتقدات حول شيء معين ويمكن تعريفه بالإسم الذي يطلق على الأشياء التي هي من صنف واحد والذي يطلق على الصنف نفسه واصطلاح الفكرة والمفهوم في علم الإجتماع هو اصطلاح تدريجي لا يمكن اعتباره نظرية اجتماعية في ذاتها بل هو جزء مهم طالما أنها تتكون من مجموعة أفكار مترابطة منطقيا [1].

ولهذا سنحاول تقديم مجموعة من المفاهيم المرتبطة بموضوع دراستنا.

1- الثقافـة:

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية يجدر بنا أولا تعريف الثقافة لدواعي استمبولوجية ونظرية انتروبولوجية تفرض نفسها عند الحديث عن هذه الظاهرة التنظيمية التي أصبحت ملازمة لجميع المؤسسات الإجتماعية مهما كانت طبيعنها أو صفتها الوظيفية.

تعريف (KROEBER) للثقافة: إن الثقافة هي ما يتعلم وينتقل من نشاط حركي وعادات وتكنولوجيا وأفكار وقيم وما ينشأ عنها سلوك [2].

يتبين من خلال هذا التعريف أن الثقافة ليس مفهوما يمكن وضعه في حدود معينة بل هو مفهوم شامل لكل المتغيرات التي تحيط بالإنسان والتي تؤثر على نمط السلوك وهي تتضمن أيضا مختلف أنماط العلاقات بين الأفراد وكل من العادات والتقاليد والإتجاهات والقيم.

---

[1] **معجم علم الإجتماع:** دينيك متشيل، ترجمة إحسان محمد الحسن، دار الطليعة، بيروت، ط 2، سنة 1986، ص 128

[2] **نبيه إبراهيم إسماعيل:** الإنسان والسلوك الإجتماعي، مركز الإسكندرية للكتاب. د ط، د سنة ، ص 58 –59 .

تعريف (TAVLOR) للثقافة: إذ يعتبرها بأنها الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفة عضوا في المجتمع.

يتبين من خلال هذا التعريف أن الثقافة هي كل ما من شأنه يضيف معومة جديدة تساهم في نمو الإنسان وتقدمه فالسلوك السليم والأخلاق والعادات والتقاليد كلها مجالات تشملها الثقافة.

تعريف (KOVAI RON) للثقافة: إنها تشمل القيم المادية واللامادية وهي تعبر عن مسوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والقن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينةمن مراحل نموه الإجتماعي والإقتصادي[1].

التعريف الإجرائي: يرى أن الثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بين الأفراد التي يتمسك بها معظم أفراد المجتمع التي يعبر بها من خلال حياته والموافقة في التفكير والسلوك والعمل والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر.

– الثقافـة التنظيمية:

لقد تعددت وتنوعت وجهات النظر حول مفهوم الثقافة التنظيمية لما لها من أهمية كبرى داخل المؤسسات، فمن وبين التعاريف التي ركز عليها هذا الجانب تعريف ديفس " الذي يرى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تعد كدليل ينتج من خلال معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة [2].

---

[1] **ناصر دادي عدون:** إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دار المحمدية الحامة، الجزائر، د ط، سنة 2003 ص 106.

[2] **يوسف مسعداوي** أساسيات إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة النشر والتوزيع الجزائر 2003، ص 435– 436.

ومن خلال هذا التعريف نستطيع القول أن الثقافة التنظيمية عبارة عن قواعد وأفكار مشتركة لها تأثير على آداء المورد البشري ومشاركته في صنع القرارات فهي تحقق بذلك التواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة حتى يحقق أهدافها وغاياتها الموجودة واستقرار عمالها.

كما يعرفها **E.5 chein** أنها مجموعة المباديء الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها لأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها[1].

من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي ذلك النشاط أو الجهد الذي تقوم به الجماعة من خلال أسس ومباديء وفعاليات الإندماج في بيئة العمل وكيفية العمل وكيفية إنجاز منظم بعيدا على العراقيل والمشكلات.

إن هناك من يعرفها على أنها منظمة من القيم والأفعال والسلوكات النمطية التي يقوم بها الأفراد العاملون فيها وهذه المنظومة منظومة حيوية ومستمرة وقابلة للنقل من مجتمع إلى آخر، كما هي قابلة النقل إلى الأفراد القادمين الجدد إلى المؤسسة، بالإضافة إلى كونها معايير للتقويم ولذلك فإن المؤسسات بالمعنى الثقافي هي عملية لكونها تلقن الأفراد أفعالا نمطية مخططة ومتفق عليها [2].

ونستخلص من هذا التعريف بأن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من السلوكيات والأفكار التي تنقل عبر الأجيال داخل المؤسسة وهي بذلك توجه سلوك العاملين وتأثر على آداء الأفراد وبالتالي تؤثر في إنتاجية المؤسسة.

---

[1] **إلياس سالم:** العلاقة بين ثقافة المؤسسة والآداء البشري المتميز، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

[2] **سمير إبراهيم حسن:** الثقافة والمجتمع، دار الفكر آفاق معرفة متجددة، دمشق، 1428 هـ/2007، ط1 ص 308.

وتعرفها وسيلة حمداوي أنها مجموعة القيم والإتجاهات والتقاليد والأعراف التي تسود المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم نقلها عبر الأجيال فهي التي تحدد شخصية الفرد واهتماماته [1].

وعليه فالثقافة التنظيمية تساهم في تحديد كاريزما العامل داخل المنظمة فيتم توريثها للأجيال

التعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار والقواعد والذهنيات والقواعد السلوكية المشتركة التي تؤثر في الموارد البشرية داخل المؤسسة وعلى آدائهم من أجل تحقيق الأهداف والغايات ونقل هذا للتراث المشترك وتعليمه للأعضاء والجدد في المؤسسة من خلال الإتصال والعمل اليومي.

الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية بمثابة المحرك الأساسي والفعال داخل كل مؤسسة ويعرف **عبد الباري إبراهيم درة** الموارد البشرية على أنها مجموعة العاملين في مؤسسة ما، ويكون مجال الإهتمام هنا مجموع طاقاتهم واستعداداتهم وقدراتهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم وخصائصهم الديمغرافية ويشمل مصطلح العاملين المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين والفنيين والمستخدمين والموظفين الدائمين وغير الدائمين والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المنظمة[2].

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الموارد البشرية عبارة عن جملة أو مجموع العاملين من إداريين ومستخدمين وموظفين وأجانب وغيرهم تستعملهم المؤسسة بحيث تهتم الإدارة في حمايتها بما يملك

---

[1] **وسيلة حمداوي:** إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمة، د ط، سنة 2004، ص 173.

[2] **عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ:** إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، سنة 2010، ص20.

من قوة هائلة في العمل من ناحية القدرات والمهارات والقيم والإتجاهات وغير ذلك من الخصائص التي يتميز بها المورد البشري أو العامل داخل تلك المؤسسة.

تعريف راوية محمد حسن الموارد البشرية "تمثل في المنظات موارد من أهم الموارد وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون موارد بشرية ما هي إلا مجموعة مباديء وآلات[1].

نستخلص من هذا التعريف أن الموارد البشرية تمتلك مكانة كبيرة في المؤسسة إلا أن تسييرها بطرق فعالة يقف حائلا أمام جملة من مباديء ومعايير تلك المؤسسة لذلك بدون مورد بشري باعتباره المحرك الفعال للأنشطة والممارسات التنظيمية فلا يمكن تحقيق أهدافها.

تعريف حسن إبراهيم بلوط، ركز على كون الموارد البشرية تكتسي أهمية بالغة في تمديد السياسات والنشاطات العامة للمنظمة كما تساهم في رسم الأهداف المختلفة وذلك بإنجاز الأعمال الازمة لتحقيق ذلك [2].

نستنتج من هذا المفهوم أنه من خلال الموارد البشرية الفعالة داخل المؤسسة يتحدد المسار والأعمال اللازمة والنشاطات لتحقيق اهداف المنظمة.

ويضيف علي سلمي ،بأنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوو المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال بحماس وإقناع[3].

ونستنتج من هذا التعريف أن المورد البشري يمتلك المهارة والقدرة لممارسة الأعمال والنشاطات داخل المنظمة بكل فعالية.

---

[1] **رواية محمد حسين:** إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، سنة 1999، ص 17.

[2] **حسن إبراهيم بلوط:** إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي– دار النهضة بيروت، 2002 ص16.

[3] **علي سلمي:** إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط سنة 1998، ص3.

التعريف الإجرائي :

إن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد الراغبين في العمل والذي يتميز بالقابلية والقدرة والتطور بحيث نتبادل المنافع في المؤسسة من مورد لآخر حسب المهارات والقدرة والسلوك والغيرة والتكوين والوظائف وحسب المسار المهني والمستوى الإداري.

2- المؤسسة:

لقد تعددت واختلفت التعاريف لمفهوم المؤسسة إذ نجد:

ريمون بودون يعرفها أنها عبارة عن شكل إقتصادي وقانوني وإجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات لإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل، هدفها إنتاج وسائل أو سلع لإستهلاك أو تقديم خدمات [1].

ونستنتج من هذا التعريف أن المؤسسة كل متكامل من مجموعة العاملين وأدوات الإنتاج من أجل إنتاج وسائل وسلع للإستهلاك.

أما **عمار صخري** في كتابه إقتصاد المؤسسة يعرفها على أنها القوالب التي تنظم الناس في شؤونهم في علاقاتهم ببعضهم مع بعض، المؤسسة جهاز العمل أو أجهزة العمل تشتمل على ترتيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع [2].

نرى من خلال هذا التعريف أن المؤسسة عبارة عن جهاز يشتمل على أدوات وتجهيزات ويعمل على تنظيم العلاقة بين الناس.

---

[1] والنشر ط1 سنة 1986 ص901 الفكر آفاق معرفة متجددة، دمشق، 1428 هـ/2007، ط1 ص308.

[2] **مصطفى عشوي:** أسس النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ب ط الجزائر 1992 ص170.

عرفها **سعيد أوكيل** بأنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمالية التي تستخدم بهدف إنتاج الموارد والسلع والخدمات وكذلك بيعها توزيعها.

نرى من خلال هذا التعريف أن المؤسسة عبارة عن جهاز يشتمل على ادوات وتجهيزات ويعمل على تنظيم العلاقة بين الناس.

عرفها دور كايم المؤسسة على انها اساليب العمل والاحساس والتفكير من اجل انتاج شيء ما.

التعريف الاجرائي:

من خلال التعريف السابقة نرى أن المؤسسة هي كل متكامل يجمع المورد البشري الذي يقوم بمختلف الانشطة والمورد المادي المساعد في تحقيق الانتاج والانشطة التي يقوم بها من أجل الوصول على الاهداف الموجودة، تحت نظام قانوني وقيادة وهيكلة خاصة ومنظمة.

3- الاستقرار المهني:

يعرفه **السيد شتا** الاستقرار المهني يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائما تغييره ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني[1]

الاستقرار المهني مرتبط بمستوى رضا العامل عن عمله، فكلما كان العامل راض عن عمله كلما كان يحاول البقاء فيه وعدم تغييره.

يعرفه محمد علي محمد: أن الاستقرار في العمل هو درجة ارتباط الاعضاء بالتنظيم وتوحدهم و تمثلهم لاهدافه وادراكهم لغرض التقدم المتاحة امامهم.

---

[1] **السيد شتا:** تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الاسكندرية للكتاب،الاسكندرية،ب ط ،1997 ص 344

كما يعرف الاستقرار المهني كذلك على أنه اشعار العمال على الدوام بالامن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف ما دامت الاجراءات التي اتخذت لتقديمه سليمة الخطوات و كان انتاجه لا يدعو الى القلق، لذلك يجب ان ينتهج المسؤولون الفرص في كل مناسبة لاشعار العامل بالامن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وامنه الصناعي وترقيته[1]

الاستقرار المهني متمثل في درجة ارتباط الاعضاء بالتنظيم وشعورهم بالراحة والامن والحماية في مجال عملهم.

التعريف الاجرائي: الاستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغيير عمله الى مؤسسة اخرى مادام العمل الاول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه.

ثانيا: تحديد المفاهيم المقاربة

1-الرضا الوظيفي

تعريف ستون STONE للرضا الوظيفي يطلق على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله ويصبح انسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق اهدافه الاجتماعية من خلاله ويمكن تسميته حينئذ بالفرد المتكامل[2]

---

[1] **محمد علي محمد:** مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، الاسكندرية ب ط،1972 ص 224.

[2] **معجم ابراهيم المدهون:** ادارة وتنمية الموارد البشرية،الابداع للطباعة والنشر،غزة،د ط،سنة 2005 ص211

الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الافراد للمواقف بالمقارنة مع زالقيمة التفصيلية لهم وعليه فإن الرضا يحدد للفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة لهم[1]

2-الاتصال:

تعرفه جيهان رشى: على أنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة وفي هذا التفاعل يتم نقل افكار ومعلومات من الافراد عن قضية معينة أو معنى مجرد، فنحن حينما نتصل نحاول ان نشرك الاخرين ونسترك معهم في المعلومات والافكار فالاتصال من الناحية المهنية يعد أحد الوظائف المندرجة ضمن تسيير الموارد البشرية أي جانب التكوين والتاهيل .....الخ، فله دور في رفع الروح المعنوية للعمال وتكيفهم مع زملائهم في العمل ومرؤوسيهم وبالتالي رضاهم عن العمل[2]

كما تعرفه الجامعة الامريكية للتدريب، الاتصال التنظيمي أنها عملية تبادل الافكار والمعلومات من أجل ايجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الاساسية في المنظمة[3]

3- التكيف الوظيفي:

نعني به ضرورة إحداث تحركات داخلية في مكان العمل بمعنى عدم بقاء الموظف في منصب عمله طوال مدة الخدمة بل عليه الاطلاع على جميع المهام والمراكز الموجودة بالمؤسسة، وهنا تظهر أهمية كل من التكوين والاتصال بالمؤسسة التي تزيد من كفاءة العامل وتحسين مستوى آدائه عن طريق السير الفعال[4]

---

[1] **عباس سهيلة محمد:**ادارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي،دار وائل للنشر والطباعة،عمان ط1،سنة 2003 ص175.

[2] **سلوى عثمان عباس الصديقي،الاتصال** والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية-مصر-سنة 2005،ص14

[3] **بلال خلف السكارنة:** لا قيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،الاردن د ط/ سنة 2010 ،ص396.

[4] **حسين عبد الحميد رشوان:** علم الاجتماع الصناعي، المكيف الجامعي الحديث-الاسكندرية،2005س125

التكيف الوظيفي، يعني توافق الموظف مع جماعة العمل التي ينتمي اليها ورضاؤه عن الوظيفة التي يشغلها ويظهر هذا التوافق من خلال علاقاته الجيدة مع زملائه لشبكة الاتصال، وابداعه في عمله من خلال التكوين المستمر والتدريب وتكيفه مع ظروف العمل الفيزيقية التي يعمل فيها (بيئة العمل)[1].

المبحث الثاني:الإطار المنهجي:

1- المنهج المستخدم:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع، ولكل منهج أهميته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث و المنهج أيا كان نوعه هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة[2] حيث أن طبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لها تبعا للضرورة المنهجية التي تتطلب الانسجام والترابط بين موضوع البحث والمنهج المستخدم و لها أن دراستها ترتكز على الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على الاستقرار المهني وتأكيد على اهمية كل من ثقافة الاتصال والتنظيم في تحقيق ذلك فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي.

1-1-المنهج الوصفي:

طريقة من طرق التحليل والتفسير إذ أنه يقوم بدراسة ونشر الظاهرة من خلال تحديد خصائصها و أبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها بهدف الوصول الى وصف علمي متكامل لها. فالغرض من استخدام هذا المنهج هو وصف الظاهرة محل الدراسة وهذا الوصف يكون بطريقة موضوعية وبالتركيز على مختلف الجوانب الاساسية التي لها علاقة بوضوعنا، الثقافة التنظيمية و انعكاساتها على الاستقرار المهني.

---

[1] نفس المرجع ص 126.

[2] **خالد حامد:** منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، دار الجسور والنشر،المحمدية،الجزائر،د ط،سنة 2008،ص 43.

للموارد البشرية وكذلك جمع معلومات حقيقة ومفصلة عن الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السير الحسن للموارد البشرية وارتباطها بالاستقرار المهني العامل.

2- أدوات جمع البيانات

-إن الحصول على معلومات علمية دقيقة وموضوعية يفرض علينا اللجوء إلى استعمال منهجية مستخدمة في البحوث التي من خلالها نستطيع معرفة مختلف جزيئات وعناصر موضوع الدراسة و تتمكن من تحقيق أهداف البحث.

وتتمثل هذه الادوات في:

2-1- الملاحظة:

هي تلك الاداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالا بالمبحوث والملاحظة العلمية تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر لمعرفة العلاقات التي تربط عناصرها[1]

فهي تمثل الخطوة التي يبدأ منها الباحث من اكتشاف المشاكل وتشخيص الحقائق عن طريق الادلة والبراهين للتوصل الى النظريات والقوانين العلمية[2]

ولقد ساعدتنا اداة الملاحظة خلال القيام بالزيارات الاستطلاعية والاستكشافية لمؤسسة ميدان البحث لفهم طبيعة المهام والوظائف داخل المؤسسة، والمشاهدة بالعين المجردة من أهم الافعال والتصرفات الدالة على مدى تأثير الثقافة على تحقيق الاستقرار المهني داخل مؤسسة البحث.

---

[1] **عمار بوحوش:** مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1990 ص 131

[2] **محمد علي محمد:** علم اجتماع المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية مصر ط2 1986 ص 82.

2-2- الاستمارة: تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية وتمثل ذلك النموذج الذي يصمم مجموعة اسئلة توجه الى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ومشكلة أو موقف يتم ملؤها ويطلب من المبحوث الاجابة عنها[1]

إن أداة الاستمارة في موضوع بحثنا تضم العديد من المحاور وهذه الاخيرة تجمع الكثير من الاسئلة المعلقة والنصف مفتوحة والمفتوحة المتوجهة لمتغيرات الموضوع.

تضم أداة استمارة البحث مايلي:

- ✓ المحور الاول: البيانات الاولية للدراسة، وتضم 06 أمثلة: السن، الجنس،المستوى التعليمي،المهني،الاقدمية.
- ✓ المحور الثاني: بيانات خاصة بالثقافة التنظيمية وتضم 04 أسئلة.
- ✓ المحور الثالث: بيانات خاصة بالاستقرار المهني.

1- بيانات خاصة الاتصال التنظيمي، ويضم 06 أسئلة.

2- بيانات خاصة بالتكيف المهني، ويضم 04 أسئلة.

3- بيانات خاصة بالرضا الوظيفي، ويضم 05 أسئلة.

3- مجالات الدراسة:

3-1- المجال المكاني:

التعريف بالمؤسسة:

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الخدماتية (بلدية القالة)، حيث تأسست هذه الاخيرة سنة 1962 وهي تتربع على مساحة 1600م على شكل طابق علوي وسفلي وهي تعتبر مؤسسة خدماتية

[1] **معجم ابراهيم المدهون:** ادارة وتنمية الموارد البشرية،الابداع للطباعة والنشر،غزة،د ط،سنة 2005 ص211

تقدم خدمات للمواطنين، تتمركز في وسط المدينة، يتبعها فرعين اداريين، يتموقع الاول في حي جبهة التحرير الوطني والثاني بقرية المالحة، حيث يحدها من الغرب سكنات المدينة القديمة، و الشرق الكنيسة القديمة ومن الشمال نهج الصحراء ومن الجنوب ساحة الثورة، وتضم الهيكل التنظيمي الذي على ضوئه يتم توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة وهو يتكون من عدة مصالح أهمها:

- مصلحة المحاسبة
- المصلحة التقنية
- مصلحة الشؤون الاجتماعية
- مصلحة الحالة المدنية

3.2 المجال الزماني:

والمقصود بالمجال الزماني الفترة التي استغرقها العمل الميداني لهذه الدراسة ببلدية القالة ونشير في هذا الصدد الى أن المدة التي استغرقتها دراستنا استمرت حوالي ثلاثة أشهر حيث أنها امتدت من 15 مارس الى 10 ماي 2016 حيث توزعت هذه الفترة على مراحل منه فترة خصصت لكسب موافقة مدير المؤسسة على التربص في هذه المؤسسة و فترة في شهر أفريل خصصت للزيارة الاستطلاعية، المجال المعرفي، المجال الجغرافي للدراسة حيث تم التعرف على المؤسسة وجمع أكبر معلومات ممكنة حول تاريخها ومختلف النشاطات التي تمارسها والوثائق المتوفرة لديها وصولا لتوزيع الاستمارة والتي كان في 2015/05/09 وجمعت في نفس الوقت.

3.3. المجال البشري:

إن مجتمع الدراسة أو البحث هو مجموعة من وحدة المعروفة بصور واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات حول موضوع الدراسة أو هو الكل الذي تكون عناصره المختارة تحمل نفس

الخصائص ونفس الطبيعة من المجتمع الاصلي، ويمكن أن يكون مجتمع الدراسة مجموعة من الاشخاص مرتبة حسب معيار محدد[1].

الا انه يتعذر على الباحث دراسة جميع أفراد مجتمع البحث وذلك نظرا لكبر حجمه فانه يقوم باختيار جزء من ذلك المجتمع وهو ما يطلق عليه بعينة الدراسة.

والمقصود بها هو مجموع عدد الحالات المختارة للدراسة والبحث باعتبارها ممثلة للمجتمع الاصلي تمثيلا جيدا[2]

وهناك العديد من الفوائد في اتباع اسلوب العاينة ومنها:

-إن من فوائد طريقة العينات اختصار للوقت والجهد والتكاليف.

-يمكن الحصول على النتائج بسرعة وبسهولة وبصور كاملة لان العينة أصغر حجما من المجتمع.

- يمكن الحصول على بيانات أكثر بواسطة العينة مما نستطيع الحصول عليه من أفراد المجتمع كله.

ومن اهم الخطوات التي يجب إتباعها عن اختيار العينة هي:

- تحديد مجتمع العينة ووحدات العينة.
- تحديد حجم العينة.
- تحديد طريقة طريقة اختيار العينة.

ومن خلال ما سبق فإن مجتمع دراستنا الاجمالي هو 179 عاملا وهم أفراد مجتمع بحتنا.

---

[1] **رحيم يونس:** مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة ناشرون عمان، ط1 سنة 2008 ص 161.

[2] **فوزي عبد الخالق:**طرق البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية ط1،سنة 1995،ص162.

ولهذا فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة والتي تتصف بأنها المجموعة الجزئية من المجتمع الاحصائي والتي لا نختار مقصوده أو مخطط لها وإنما تختار بحيث يكون لكل فرد من أفراد البحث فرصة الاختيار وهذا ما يعرف تكافىء الفرص[1].

ونظرا لصغر حجم العينة والمكون من 179 فردا إرتأينا الى اختيار نسبة 20 ./. من المجتمع الكلي.

حسن عبد الحميد رشوان: ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ط10،سنة 2004م،ص109.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل تحديد أو حصر الاطار العام للدراسة، وتهيئة ما شبه الارضية أو القاعدة التي يتم الارتكاز عليها والمباشرة في إعداد الفصول الاقوى للبحث منها: الفصل الموالي الخاص بالمداخل النظرية والدراسات السابقة.

---

[1] **حسن عبد الحميد رشوان:** ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ط10،سنة 2004م،ص109.

الفصل الثانـــي

الفصل الثاني : الإطار النظري و المداخل النظرية و الدراسات السابقة :

المبحث الاول : الإطار النظري :

أولا : النظرية الكلاسيكية :

يقصد بالنظرية الكلاسيكية النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني و لقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى و إنهم غير قادرين على تنظيم تخطيط العمل ،و بهذا غير قادرين على أداء مهامهم بصورة سليمة فعالة و عليه يجب السيطرة على السلوك غير الرشيد[1]

1-النموذج البيروقراطي:

يعتبر ماكس فيبر أكثر العلماء قربا من الإتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة و التنظيم و لقد إتخذ هذا الإتجاه من ملاحظة ، سوء إستخدام المدرسين في سلطتهم و عدم الإنصاف في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك و هذا ما بينه في هذه النظرية

لقد حاول أنصار النموذج الكلاسيكي أمثال ماكس فيبر و تايلور و هنري فايور و ضع مجموعة من مبادئ الفرضيات على إعتبارها فعالة في إدراة شؤون المؤسسات و لقد ركزت في مجملها على قيم تنظيمية رشيدة كأسس لتحقيق الفعالية

و برز من خلال هذه الأعمال نموذج تنظيمي علمي ، قانوني أعتبر فيه التنظيم نظاما مغلقا يعتمد على العقلانية .

---

1 **سماعين صباح** : الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية ، الإقتصادية ، دراسة ميدانية في المؤسسات الوطنية الجزائرية ، المياه ، النطقة عنابة ، الوحدة الطارف مذكرة ماستير جامعة الطارف ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، السنة الجامعية 2015-2016 ص 15-16

وعلى هذا الأساس فموضوع الثقافة التنظيمية يبرز في هذا المدخل في التنظيم الرسمي و مبادئ الرجل الإقتصادي و موضوعية العلاقات الإجتماعية .

موقف فيبر من مكانة القيم في البحث الإجتماعي أكثر غموضا ، في حين أقر بالدور الذي تلعبه

القيم في جوانب محددة و معينة في عملية البحث .

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية مباشرة على الإنسان في العمل ، حيث كانت هناك أسباب عديدة أدت إلى ذلك و من بينها الإنكماش الكثير في الثلاثينات من القرن الماضي و إضافة صفة شرعية على تنظيم النقابات و الإتحادات العمالية التي ضافت من إهتمامها لمطالب العمال[1]

حيث تعد لب نظرية علم الإجتماعي و أن مايهم في هذا البناء هو العلاقات الإجتماعية بين الناس ما يؤثر فيها من دوافع ، و يذهب بعض أنصار الغتجاه التاريخي إلى أن موضوع علم الإجتماع هو المجتمع الإنساني بوصفه كلا منظورا و متغيرا و ما يهم في هذا المجتمع هو تكوين إجتماعي إقتصادي . و ما يشمل علية من أبعاد موضوعية كأساس في العلاقات التي تأتي في مقدمتها العلاقات الإنسانية .

ساهمت دراسات هوثورن بظهور إتجاه العلاقات الإنسانية التي ترى أن إستخدام العلاقات الإنسانية و معاملة الآخرين معاملة حسنة سينعكس إيجابيا على زيادة الإنتاجية ،إن هذا الإتجاه كان مدخل لما سمي في م بعد بالسلوك التنظيمي الذي يركز على دراسة الأفراد و المجموعات في المنظمات .

---

1 **أحمد ماهر** : السلوك التنظيمي ، مركز بناء المهارات ، مركز التنشئة الإدارية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، د ط ، سنة 1993 ص 22

إن دراسة هوثورون ألتون مايو أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية و الإجتماعية في التنظيم الإدراي و إن نقص الروح المعنوية تؤدي إلى نقص حجم الإنتاج ، حيث إهتم بالجامعات الغير الرسمية في تأثيرها على إتجاهات و آراء الأفراد و إتباع نمط الإتصال الفعال في المؤسسة لذلك أبرزت نظرية العلاقات الإنسانية أهمية الجماعات غير الرسمية في تحديد سلوك العمال ، إذ أن سلوك الفرد لاينبع من شخصه و لكن هو إنعكاس لأفكار الجماعة و إتجاهاتها و إنطلاقا من هذا فإن تواجد العمال في التنظيم بصفة دائمة و إعتبارهم أعضاء في الجماعة تنظيمية تربطهم علاقات تؤدي إلى نشوء تنظيمات غير رسمية تمارس تأثيرها في السلوك و ذلك من خلال القواعد و المعايير التي يحددها التنظيم غير الرسمي السائد و أثره على سلوك الفرد .

لكن بالرغم من إهتمامه بالعنصر البشري إلا أن هناك إنتقادات لأنه أهمل الجوانب المادية في العمل و بالغ في دور العلاقات الإنسانية و تعظيم دور العنصر البشري في المؤسسة .

3- نظرية البنائية الوظيفية :

تشغل الإتجاهات البنائية الوظيفية حيزا كبيرا من الفكر السيسولوجي الجديد ، المعاصر، و تتجاوز جذورها و كذلك الجهود التي أسهمت فيها بطرق مباشرة أو غير مباشرة أكبر من إسم من مشاهير علم الإجتماع الغربي و اكثر من بيئة جغرافية في أوروربا و أمريكا ، حتى أنه يمكن القول بأنها تكاد تكون الإطار التنظيمي الأساسي لنظام الإجتماع الرأسمالي المعاصر لقد كتب حولها شرحا و توضيحا و نقدا ، وورد لسام النقد عشرات الكتب و المقالات ، و مع كل ما تقدم من نقد من كل صوب و حتى من بعض الأنصار ، فهناك من تمسك بها لا داخل المجتمعات الأنجلوأمريكية فقط هو إنما أيضا داخل الدول النامية .

حيث يمكن القول أن الإتجاهات الوظيفية في جملتها تعبر عن نموذج دراسي تم إشتقاقه عند إستخدام المماثلة بين المجتمعات الأساسية الكائنات البشرية و هو يركز على دوافع الفاعل الإنساني في الموقف .

فالأفراد من وجهة نظر البنائين الوظيفيين ، يمارسون أنواعا شتى من الأفعال ، أثناء آدائهم يتبادلون العلاقات فينا بينهم أي ضرورة المحافظة على هذه العلاقات الإجتماعية .

نجد برشاد الذي يشير إلى أن البناء يتألف من العلاقات الدائمة التي تقوم بين الجماعات التي يرتبطون بعضهم ببعض إرتباطا وثيقا ، أما برناردونستر يعتبر التنظيم نظاما تعاونيا حيث يعتمد على فعالية أعضائه من ناحية ، كما أن إستمرار وجوده يتوقف على قدرته على تحقيق اهدافه من جهة أخرى ، أما بارسونز في نسقه الإجتماعي يقرر أنه ليس هناك فقد قدر من القبول المعرفي للقيم من جانب أعضاء النسق ، بل إن على هؤلاء الاعضاء أن يتمثلوا هذه القيم و يتصرفوا بالتلاؤم معها إلا خرجوا من قواعد الضبط ، بالإضافة إلى مسلمة الإشتراك في القيم[1]

4- نظرية التفاعلية الرمزية :

هي عبارة عن إتجاه و هي من أهم التيارات السائدة في علم الإجتماع ساهم في بروزه العديدمن مفكري علم الإجتماع و علماء النفس .

تشير التفاعلية الرمزية إلى عماية التفاعل الإجتماعي ، حيث يكون الفرد على علاقة و إتصال بعقول الآخرين و حاجاتهم و رغباتهم الكامنة و تستطيع أن تعبر عن ذلك التفاعل بواسطة الرموز و المعاني و يستند التفاعل على أساس أن الفرد يتفاعل مع الآخرين في جملة من مناشط الحياة ، بما أن التفاعل له جملة من الأدوار مع الآخرين في جملة من مناشط الحياة بمعنى أن له جملة من الأدوار و التوقعات من الفرد و ذلك من أجل تنظيم حياتهم الإجتماعية و حل مشاكلهم اليومية .

---

1 **سماعين صباح** : الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية ، الإقتصادية مرجع سابق ذكره ص 20 .

و يعتبر جورج هاربرت من أبرز رواد خذه النظرية و هو أول من طرح و إهتم بدراسة علاقة الفرد بالجماعة و المجتمع من خلال عملية التفاعل الرمزي في الجماعات الصغيرة و كيف يتم تشكيل الذات و العقل من ناحية و تشكيل ما هو إجتماعي و ثقافي من ناحية اخرى .و نجد كذلك ريميل الذي إهتم بدراسة التفاعل و العمليات الإجتماعية و علاقة الفرد بالجماعة حيث يكتسب الفرد علاقة الجماعة[1].

كما أننا يمكن أن نلخص بعض القضايا الأساسية لنظرية التفاعلية الرمزية في انها تمثل النفس الصورة العامة المشتركة ، كما أن هناك مجموعة من التوقعات الإجتماعية مستقاة من القيم و القواعد الإجتماعية على قيادة عملية الفاعل الرمزي ، كما أنه يمكن للفرد تكوين رموز إجتماعية و كذلك تأثير البيئة الإجتماعية و الحضارية في تكوينها[2].

ثانيا : أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية :

1- نظرية الثقافة التنظيمية

أكدت هذه النظرية أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها و هذه الثقافة تتكون من جوانب ملموسة و قيم و إفتراضات أساسية التي يكونها الافراد حول منظماتهم وبيئتهم الخارجية ، و لقد ظهرن ظواعر خاصة بالثقافة أو ما يماثلها و هي مفاهيم طرحت تقترب من فكرة الثقافة و هي التنظيم الغير الرسمي ، المناخ التنظيمي، لبناء أيلوب إدراة الاعمال و كذلك مفهوم التطوير التنظيمي [3].

و عليه تقسم هذه النظرية إلى ثلاثة رؤى كما يلي :

1-1 نظرية الثقافة القوية :

---

1 **السيد عبد العاصي و آخرون** : نظرية علم الإجتماع ، الإتجاهات الحديثة ، دار المعرفة الجامعية ،مصر سنة 2004 ص 225 .

2 **إبراهيم عيسى عثمان** : النظرية المعاصرة في علم الإجتماع ، دار النشر للتوزيع ، عمان ، سنة 2007 ، ص 116.

3 **سامية معاوية** : الثقافة التنظيمية و العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم الإجتماع ، جامعة باجي مختار ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، السنة الجامعية 2009/2008 ص 10 .

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المنظمة تعود إلى إجماع و موافقة كل العاملين على قيمها و مفاهيمها و عاداتها و قواعدها السلوكية ، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الآداء كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك و قوي و يترتب على هذه القوة آداء و إنجاز جيد من خلال التشابه في الأهداف المشتركة لجميع العاملين حيث أن هذه الأخيرة يترتب عليها دوافع و حوافز قوية .

من خلال ما سبق نستطيع القول أن الثقافة التنظيمية تساهم مساهمة فعالة داخل المؤسسة من خلال محاولة إحداث و تحقيق الإستقرار الهني و هذا من خلال الأخذ بعين التنظيمات الغير رسمية التي تأخذ بعين الإعتبار العلاقات الأساسية للمورد البشري داخل المؤسسة و التي تؤثر تأثيرا إيجابيا في تكوين القيم الثقافية ، بالإظافة إلى أن هذه النظرية تولي أهمية بالمناخ التنظيمي الذي أساسه الإستقرار الوظيفي .

2-1 نظريــة التوافــق :

تشير إلى مفهوم القوانين و التكامل بين ما تقدمه المنظمة من سلع و خدمات و بين أهدافها و سياساتها و استراتيجياتها المعمول بها ، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص متشابهة بالمؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنةة او متحركة ، و متطلبات الجمهور الخارجي و التوقعات الإجتماعية و يساعد هذا التوافق و التجانس الإدارة على إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة .

إن هذه النظرية تضع الركيزة الأساسية للقيم القوية المتماسكة ، فالثقافة القوية هي التي تساعد على إحداث الإستقرار المهني داخل المؤسسة و لن يكون هذا إلا من خلال التضامن و التعاون في رصد و تحقيق الأهداف المشتركة .

نظريــة التكيــف :

وقمة هذه النظرية يكون سر المؤسسات ذات الآداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة ، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل و هي التي تساهم في زيادة كفاءة و فعالية عمليات المؤسسة .

و تخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها زيادة إبتزام العاملين بالعمل و زيادة إنتمائهم و شعورهم بالإرتباط و الولاء و الإبداع[1]

نستخلص مما سبق أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها وهي تعود إلى إجماع و موافقة كل العاملين على قيمها و مفاهيمها و مع ما تقدمه من سلع و خدمات ، نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة مع المتغيرات المحيطة و تخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا .

2- نظريـــة القيـمـــة :

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ متكامل واحد يسود الثقافة ، و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الإتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة ، وان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها ، تسيطر على تفاعل الأفراد ،و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

3- نظريـــة روح الثقافـــة :

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة و عليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم

---

1 **سامية معاوية** : الثقافة التنظيمية و العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية مرجع نفسه ص 10 .

التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم و تحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع[1].

4- نظريـــة التفاعـل مع الحيــاة :

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم و التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون تصادم مع غيره ، و يتمثل جوهر هذه العملية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أن أسلوب التفكير و إنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية ،حيث تعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها و أسلوب تعاملها مع بعضها[2].

ـ تقييـــم النظريـــة الكلاسيكيـــة :

تميزت النظريات الكلاسيكية للمنظمة بتأكيدها على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة مثل التخصص و تقسيم العمل و الهيكل التنظيمي و نطاق الإشراف و حاولت جاهدة تفسير سعي المنظمة نحو تحقيق أهدافها ، أما مدرسة العلاقات الإنسانية التي أعقبتها في الظهور من الناحية التاريخية ، فلقد إهتمت بالجوانب الغير رسمية و أولت عناية خاصة للعنصر البشري ، فقد أكدت على ضرورة تكييف البيئة بما ينسجم و متطلبات الفرد على الحوافظ المعنوية و دور جماعات العمل في المنظمة .

إلا أن هذه النظريات قد تعرضت إلى عدة إنتقادات فنجد أن الإدارة العلمية ركزت على العمل و أهملت الإنسان و إعتبرته كالآلة . بالإضافة إلى ذلك فهي أهملت العمل الجماعي و الذي يعتبر اليوم

---

1 **نور الدين بوراس** : دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية ، مذكرة ماستير غير منشورة ،قسم علم الإجتماع ،جامعة خيضر بسكرة ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، تخصص تنظيم و عمل ،السنة الجامعية 2013-2014 ص 88-89 .

2 **نور الدين بوراس** : دور القيادة الإدارية مرجع نفسه ص 89 .

عمل هام في المنظمة الحديثة أما مدرسة العلاقات الإنسانية ، فلقد تعرضت كذلك إلى إلى إنتقادات اهمها :

أنها أهملت الجوانب المادية في العمل و بالغ في دور العلاقات الإنسانية و تعظيم العنصر البشري المؤسسة و إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير .

ـ تقييـــم نظريـــات الثقافـــة :

يتجلى لنا من خلال عرضنا للثرات النظري لنظريات الثقافة التنظيمية ، أن البحوث أجريت بهذا الصدد ثرى أنه لا توجد ثقافة تنظيمية موحدة و إنما الثقافة التنظيمية تخضع للعديد من المتغيرات البيئية و المواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

المبحث الثاني / الدراسات السابقة :

اولا : الدراسة الاولى : [1]

اسماعين صباح ، الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتادية دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية الجزائرية للمياه المنطقة عنابة الوحدة الطارف مذكرة ماستر جامعة الطارف، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية السنة الجامعية 2016/2015 .

1- أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى كشف عن الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الإقتصادية من خلال دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية الجزائرية للمياه المنطقة عنابة . .

2- إشكالية الدراسة :

انطلقت من السؤال الرئيسي التالي :

ماهو دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الإقتصادية ؟

واندرج ضمنه جملة من التساؤلات الفرعية .

1- هل هنالك ثقافة في المؤسسة العمومية الإقتصادية محل الدراسة ؟

2- ما طبيعة هذه الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الإقتصادية ؟

3- ما تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين محل الدراسة ؟

3- منهـــج الدراســـة : لقد استخدم المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي في الدراسة و ثم اختبار عينة قصدية تتكون من 25 إداري في المؤسسة محل الدراسة ، إعتمدوا على نظام التحليل الإحصائي .

---

1 سماعين صباح : الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الإقتصادية ، دراسة ميدانية في المؤسسات الوطنية الجزائرية ، المياه ، المنطقة عنابة ، الوحدة الطارف مذكرة ماستير جامعة الطارف ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، السنة الجامعية 2015-2016.

4- نتائـــج الدراســة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أنه لا يوجد ثقافة تنظيمية واضحة المعالم في المؤسسة العمومية الإقتصادية محل الدراسة

- عدم قدرة المبحوثين على التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية .
- عدم تأكدهم من تأثير الثقافة التنظيمية على آدائهم أو آداء العاملين محل الدراسة[1] .

ثانيـا : الدراســة ا لثانيـــة :

عيساوي وهيبة : أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي مذكرة ماجستير ، غير منشورة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم الإجتماعية و التسيير ، تخصص حوكمة الشركات السنة الجامعية (2011-2012) .

1- أهداف الدرســة :

تهدف هذه الدراسة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لإجابة عن التساؤل الآتي :

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبي بالمؤسسة الإستشفائية ؟

2- إشكالية الدراســة :

- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد ؟
- كيف تؤثر كل من الجانب السلوكي ، المعنوي ، المادي للثقافة التنظيمية كل الرضا الوظيفي للأفراد؟
- ماهو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد ؟
- هل تؤثر المتغيرات الديمغرافية كل الرضا الوظيفي للأفراد ؟

3- منهــج الدراســة :

1

هو المنهج الإحصائي الوصفي يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الأفراد شبه طبي العاملين بالمستشفى و المقدر عددهم 239 شبه طبي العينة .

4- نتائج الدراســـة :

بعد الدراسة الإحصائية التي قاموا بها تبين أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر على الرضا الوظيفي حيث وجد أن التصور الإيجابي النسبي لثقافتهم التنظيمية و الذي بلغ متوسطها الحسابي 0.3345 أما الرضا الوظيفي يميل إلى الإنخفاض و هذا يترجم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي[1].

ثالثـــا : الدراسة الثالـــثـــة :

نور الدين بوراس دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة ماستير غير منشورة ،قسم علم الإجتماع جامعة حيضر بسكرة ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، تخصص تنظيم و عمل ،السنة الجامعية 2013-2014.

1- أهداف الدرســة :

لقد جاءت هذه الدراسة لتجيب عن التساؤل المركزي :

- ماهو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟

2- **إشكالية الدراســـة :**

- ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية إحترام السلم الإداري داخل التنظيم ؟

---

1 **عيساوي وهيبة : المرجع نفسه .**

- ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة ؟
- ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل الإتصال داخل التنظيم ؟

3- المنهـــج المستخـــدم : هو المنهج الوصفي التحليلي و قد تم اختيار عينة طبيعية بناءا عليه ثم إخذه 10.72% من العاملين من العملية بالمركبة بما يعادل (11.01%) من العاملين في الإدارة للحصول على 100 عامل من العينة[1].

4- نتائـــج الدراســـة :

إن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافية التنظيمية داخل التنظيم من خلال مجموعة من الإجراءات ، العوامل القيادية الذكية هي التي توافق بين أفراد الفرد و أهداف التنظيم ، خلق منهاج إداري يساهم بصورة مباشرة في تحقيق التقارب و الإنسجام بين العاملين في الإدارة .

من خلال إستعراض أهم الدراسات السابقة حول عذا الموضوع فقد كانت أغلب الدراسات حول الثقافة التنظيمية ، و ذلك لتوفير الدراسة حول هذا المتغير ، و لقد كانت معظم النتائج تشير إلى عدم وضوح الثقافة التنظيمية و معالمها و ما مدى تأثرها على الرضا الوظيفي . و دور القيادة الإدارية في تفعيل الثقافة التنظيمية و قد نشر جميع هذه الدراسات مابين (2011-2016) .

وقد استخدمت هذه الدراسات أساليب و طرق بحثية مختلفة و رغم أن غالبية هذه الدراسات استخدموا المنهج الوصفي أما فيما يخص جمع البيانات فقد اعتدوا على الإستمارة و تتشابه بعض الدراسات مع دراستنا الحالية في التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و ما مدى تأثيرها على المورد البشري سواء من ناحية الرضا الوظيفي أو الإستقرار المهني إلا أن طبيعة المنظمات تختلف بإختلاف طبيعة و مجال العمل و حجم العينة .

- **مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية :**

---

1 نور الدين بوراس : دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية ، مذكرة ماستير غير منشورة ،قسم علم الإجتماع ،جامعة خيضر بسكرة ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، تخصص تنظيم و عمل ،السنة الجامعية 2013- 2014 .

لقد تميزت دراستنا الحالية بأن تناولت ، موضوع الثقافة التنظيمية و إنعكاساتها على الإستقرارالمهني للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية .

وقد تشابهت دراستنا مع الدراسة التي قام بها الباحث حول أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي و علاقته بالمتغير المستغل و المنهج المستخدم إلا أنها اختلفت عنها من حيث المتغير التابع و لقد كانت هذه الدراسة الوحيدة التي كانت حول الإستقرار .

تعتبر هذه الدراسة بمثابة إثراء لمعلوماتنا حول موضوع الثقافة التنظيمية و إنعكاساتها عل الإستقرار المهني للموارد البشرية التي جعلتنا نشكل فكرة عامة أو لمحة عن موضوعنا الإنطلاق في دراستنا و ذلك بالتطرق غلأ بالنقاط او الجوانب التي مازالت غامضة أو لم يتم التطرق إليها سابقا في هذه الدراسات أو الدراسات الأخرى .

ولقد استفدت من هذه الدراسات بعد الإطلاع عليها من خلال الجانب النظري ، و خبرات الباحثين في سبيل تناولهم للمشكلات و المصادر التي انتقوا منها معلوماتهم و طريقة عرضهم و تحليلهم لها .

خلاصـــــــــة :

لقد قمنا في هذا الفصل بطرح أهم النظريات و الدراسات السابقة المفسرة و التي لها علاقة بموضوع بحثنا ، بمثابة الأرضية التي يستعان بها لتأسيس هذه الدراسة على اعتبار الإطار النظري يعتبر هو الخلفية الأساسية و القاعدة الإستراتيجية للبحث العلمي فلقد تم توظيف مجموعة من المداخل النظرية و النماذج التي كانت عليها مفسرة لظاهرة الثقافة التنظيمية و الإستقرار المهني و تحديد العلاقة بينهما و تفسيرها .

أما الدراسات السابقة فلقد أكدت حول أوجه التداخل و الإختلاف بين كل دراسة و الدراسة الحالية التي قمنا بها .

الفصل الثالث

توطئـــــــة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير ثقافتها الخاصة بها وذلك بالاعتماد على فليفتها وتاريخها وانماط الاتصالات المعمول بها، لأن لكل منظمة خصوصيتها الخاصة بها،ولهذا سوف نتطرق في هذا الفصل الى طرح اهم العناصر والخصائص والأبعاد والوظائف والمراحل والاهمية الخاصة بالثقافة التنظيمية.

المبحث الأول:

أولا: أهم خصائص الثقافة التنظيمية وعناصرها.

1-خصائص الثقافة التنظيمية : تعمل كل منظمة على تطوير ثقافتها الخاصة بها وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها وأنماط الاتصالات المعمول بها وقيمها ومعتقداتها وقد لا تتشابه ثقافة منظمة مع ثقافة منظمة أخرى نظرا لأن كل منظمة لها خصوصيتها الخاصة وقد اختلفت رؤى المهتمون والباحثون في هذا المجال وعموما تتصف ثقافة المنظمة بالعديد من الخصائص.[1]

1-1- الثقافة نظام المركب: هي تنظيمات سلوكية ومركبة حيث تتضمن العديد من المكونات أو العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض في تشكيلها وهي تتمثل كنظام مركب العناصر التالية:

*المكون المعنوي: يتمثل في النسق الكامل من القيم والأخلاق والأفكار والمعتقدات الذي يعتنقها العاملون في المنظمة.

*المكون المادي: يتمثل بما ينتجه أو يتعامل معه أفراد المنظمة من معدات وأجهزة.

*المكون السلوكي: يظهر في السلوكيات التي يمارسها أفراد المنظمة أثناء انجاز المهام الإدارية المختلفة.

*الثقافة نظام متكامل: من منطلق كونها نظام مركب تتجه باستمرار الى تحقيق الانسجام بين عناصرها، فاي تغيير يطرأ على احد العناصر ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

* الثقافة نظام تراكمي : يتصف بالاتصال والاستمرار فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها الى الأجيال اللاحقة، وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاةن مما يؤدي الى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الاجيال الى مكوناتها من عناصر وطرق وتفاعل.

---

[1] **يوسف مسعودي**: أساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر،سنة 2003، صص441-442.

* الثقافة نظام مكتسب: فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي، بل انها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة تفقد بعض الملامح القديمة.

*الثقافة نظام متطور ومتغير: فالتواصل الثقافي لا يعني ان تناقلها للأجيال بالمنظمة كما هي، بل انها تتغير وتطور وفق تغير وتطور العوامل المؤثرة فيها، فثقافة الجودة الشاملة لم تكن موجودة من عشرات السنين، فرضتها المنظمات التي طبقتها من خلال ما حققته من نتائج مرغوبة.

*الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة مما يكسبها خاصية التكيف وذلك كالاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تتأقلم مع البيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب آخر.

*الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في وقت واحد: تعد ثقافة المنظمة [1] لعمليات المنظمة كافة فضلا أن تأثيرها على العمليات التي تتم في المستقبل بالإضافة الى تأثرها بالنظم الاجتماعية والفنية بمنظمة عملها.

ومن هنا فان ثقافة المنظمة تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في نفس الوقت لذلك يصعب تغييرها وتقترض محاولة تغييرها مقاومة شديدة في المنظمات.

2- عناصر الثقافة التنظيمية

إن عناصر الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي :

[1] مرجع سبق ذكره ص 443.

القيم التنظيمية القيمة عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب ،جيد او غير جيد مهم أو غير مهم ،أما القيم التنظيمية هي تمثل القيم مكان أو بيئة العمل،بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين .

*المعتقدات التنظيمية :

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

*الأعراف التنظيمية :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأدب والدين في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

*التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال، ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

ثانيا: مصادر الثقافة التنظيمية وأبعادها.

1-مصادر الثقافة التنظيمية

تعد المعتقدات والقيم والأنظمة الاجتماعية والسياسية والبيروقراطية واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع فيها الثقافة بصفة عامة ونعني بمصادر ثقافة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين في العديد من الأشكال القصص، الطقوس والرموز المادية واللغة.

وتنحصر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي[1]

* التقاليد والعادات والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وتعد من اهم مصادر الثقافة التنظيمية كما أنها تؤثر على شخصية الفرد وتحدد النمط السلوكي وفق هذه التقاليد والبيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

*الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل هذه الطقوس في حفلات جوائز للموظفين المثاليين المجدين، وحفلات الرحلات وحفلات التخرج أو النشاطات الاجتماعية.

*الأساطير: وتظهر أهمية الأساطير في ربط إنسان بتراثه وثقافته القديمة ومجتمعه وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلاتهم في الحاضر والمستقبل.

*الطرائف والنكت والألعاب: وتعد الطرائف والنكت والألعاب بمثابة وسائل إنسانية تستخدم لإزاحة بعض القوانين أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة وتساعد على الإبداع والابتكار.

*البطولات والرموز الاجتماعية: وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة في التاريخ وغيره، وتؤخذ كقدوة به في منظمات الأعمال الحديثة.

*القصص والحكايات: تستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري أو منظمة معينة والصعوبات التي واجهت تطور جهاز إداري أو منظمة معينة والصعوبات

---

[1] يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، مرجع سبق ذكره ص354.

التي واجهت تطور ونمو هذا الجهاز، أو المنظمة وكيفية تنظيمية وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بالوضع الحالي.

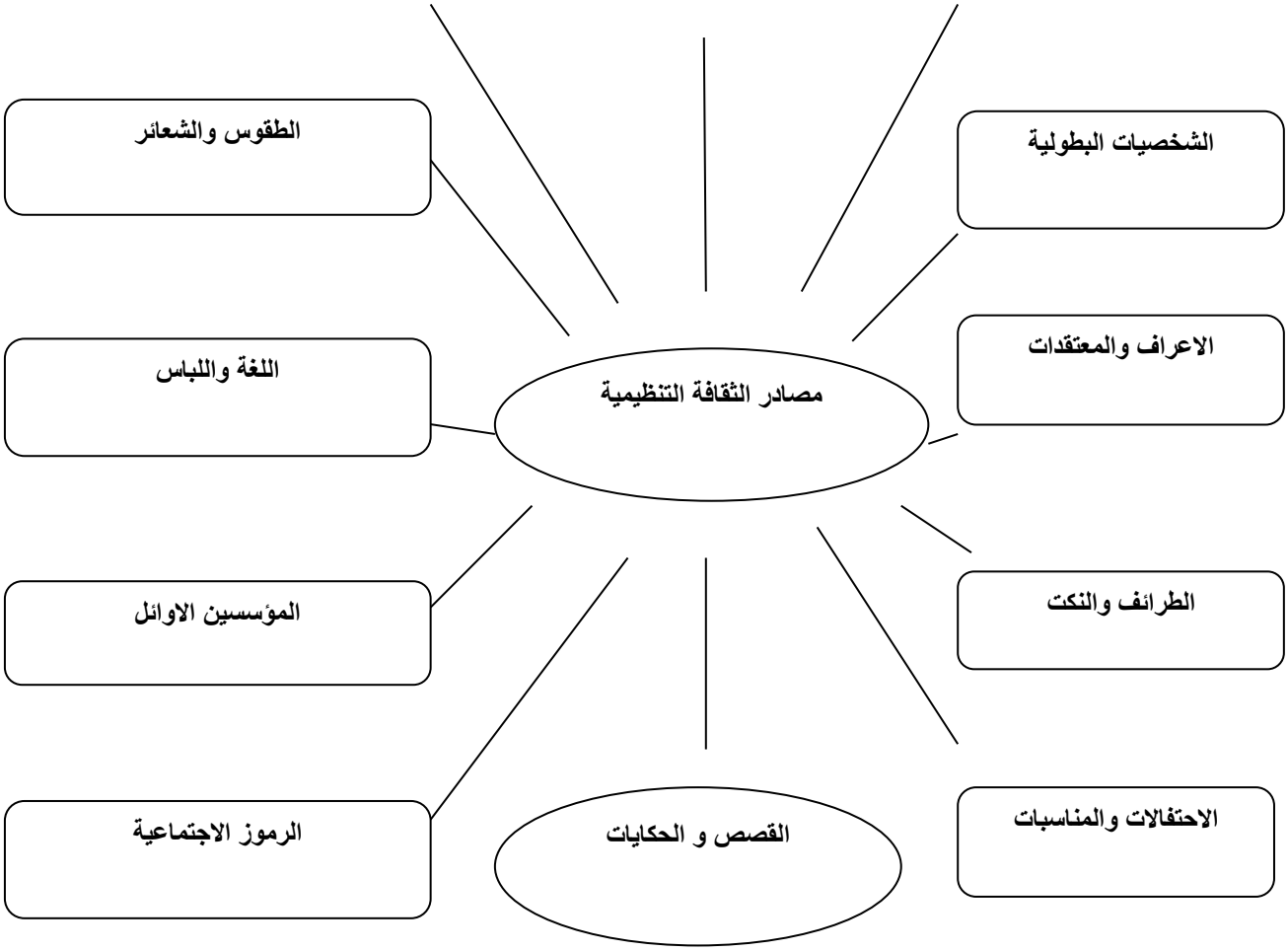
*اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل المعاني والأفكار، التقاليد وفي كثير من المنظمات.

تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

ويضيف آخرون إلى ما سبق الشعارات التي تتكون من جمل وعبارات وعادة ما تكون مقتصرة وبليغة تعبر عن قيم المنظمة والممارسات المرغوبة لتأكيد هذه القيم.

وبناءا على ما سبق يمكن الاستنتاج بأن من أهم مصادر الثقافة التنظيمية هم المؤسسون الأوائل الذين يقومون بتكوين وتشكيل وتنمية العادات والتقاليد وطرق وأساليب العمل، وتؤثر رؤيتهم وفلسفتهم في تنمية القيم الثقافية منذ اللحظات الأولى لتسود المؤسسة إضافة إلى طريقتهم في اختيار موظفين تتوافق قيمهم مع ما يؤمنون به، وتبنيهم لثقافة تتحول إلى ممارسات إدارية، وتترجم تجربتهم إلى قصص وحكايات يتم تناقلها داخل المؤسسة.

شكل (1) يوضح مصادر الثقافة التنظيمية:



مصدر الشكل: يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر: سنة 2003، ص453.

2-أبعاد الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من التوجهات والآراء حول أبعاد الثقافة التنظيمية نذكر منها[1]

[1] سعدي فريدة، بلحسن الهام: دور الثقافة التنظيمية في خلق الإبداع في المؤسسة الصغيرة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، كلية العلوم الإنسانية، السنة الجامعية 2015/2014 ص 17.

*التوجه نحو العمل الفرقي: يعد انتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي مدخلا للتوجه إلى العمل الفرقي في كثير من الأحيان، عندما يتطلب العمل كفاءات، مهارات، خبرات.أخبار متعددة ومتكاملة من اجل بلوغ أهدافه، أغراضه، ومداخله المشتركة إذ يكفل العمل الفرقي تحقيق نتائج أفضل خاصة عند الشروع في تطبيق العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية الحديثة.

*الانتباه نحو النتائج: يدل هذا البعد على درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس التقنيات، العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

*الاستجابة للبيئة الخارجية: يشير هذا البعد انه كما لو كانت المنظمة في غاية تلبية حاجيات البيئة الخارجية، المنافسة مخيفة من اجل البقاء وربما نظام مرتب من حيث العلاقات محددة هيكليا، ويمكن أن يتغلب عليها طابع المنافسة من أجل التميز أو يمكن أن يكن المجتمع متفرق ولكن المصالح المشتركة هي الأهم.

*الابتكار والتجديد: يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة بالتجديد والابتكار التي تظهر في تشجيعها الأفكار، الاقتراحات الجديدة، تشجيع روح المبادرة الفردية، الاستعداد لتقبل التغيير والتركيز على الإبداع كواجب كل فرد في موقعه.

*المسؤولية الاجتماعية: يرتبط هذا البعد بمدى تحمل المسؤولية لمسؤوليتها الاجتماعية نحو المجتمع الذي تعمل فيه من خلال مساهمتها في العمل الجماعي داخل المجتمع، وتوفير فرص للتدريب بأنواعه المختلفة والمساهمة في المشروعات القومية.

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية: تصنف الثقافة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين هما:

1-الثقافة القوية:[1]

---

[1] أبو بكر مصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، سنة 2000 ص 83.

تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة، القبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة في القيم، المعتقدات، التقاليد، المعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة في توحيد طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة لاحتياجات عملائها، مطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكيد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

وهناك نوعان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة [1]

الإجماع: أو مدى المشاطرة لنفس القيم، الاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، تكوين الثقافة القومية، كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم، الاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما:

*تنوير العاملين وتعرفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

*نظم العوائد والمكافآت إذ أن منع الأعضاء الملتزمين بالقيم، العوائد والمكافئات، يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

الشدة: وتشير إلى مدى تماسك الأعضاء بالقيم، الاعتقادات الحيوية وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم.

2-الثقافة الضعيفة: يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، لا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق، التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها[2]

---

[1] ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، د ط، سنة 2003، صص 328-329.

[2] أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سابق، ص 83.

من أهم سلبياتها إشباع هذه الثقافات العداتية، الذهنية، اتخاذ القرار، سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم والنجاح المتكرر للمؤسسة واعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة.

عدم أخذ المسيرين بعين الاعتبار، متطلبات الزبائن، مصالح المساهمين وكذا متطلبات الموارد البشرية.

يعد هذا النوع من الثقافة كرهان لمستقبل المؤسسة باعتباره لا يساعد على التغير ونظر لإصدار المسير على تطبيق استراتيجيات تجاوزت الأحداث ورفضت تحمل المسؤولين إزاء التغير أما الاقتراب لحياتهم المهنية للاصطدام بمعارضة الآخرين أو لكونهم يفتقدون الشجاعة.

رابعا: وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية:

1-وظائف الثقافة التنظيمية:

إن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية نجد ما يلي[1]

[1] **جير بتيرج جير الدوبارون روبرت:** ادارة السسلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي وبيوتي، اسماعيل الرياض، دار المريخ للنشر، سنة 2004، ص ص 603-61.

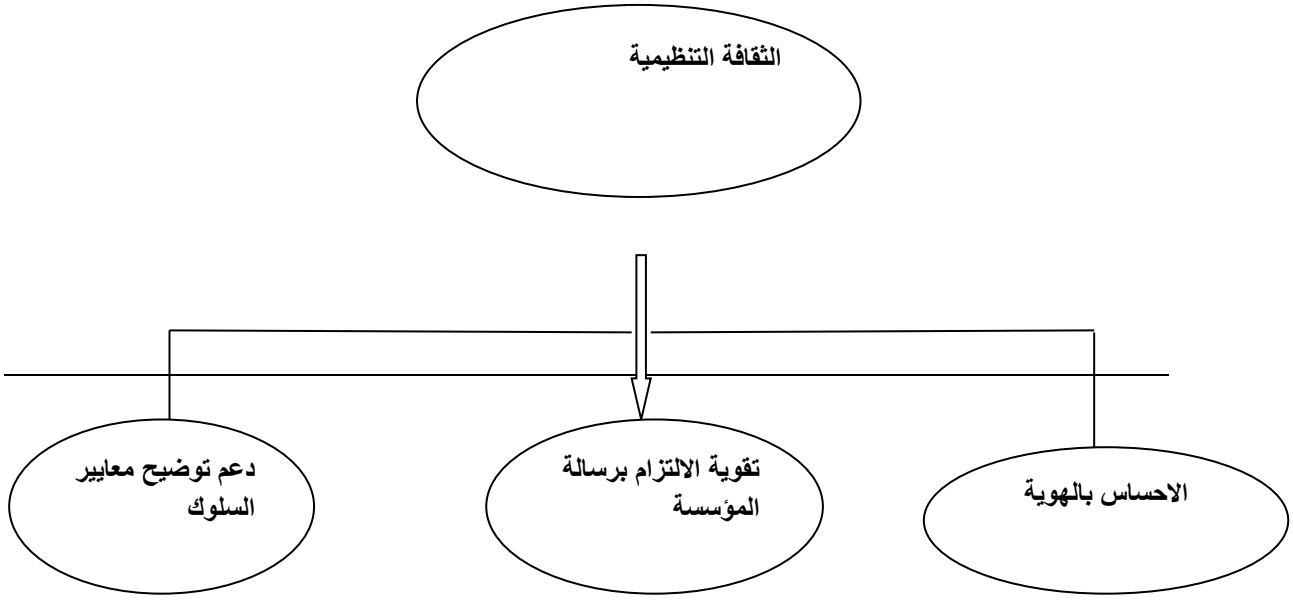
*تزود المنظمة والعاملين بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الافكار والقيم التي تسود في المنظمة، كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بانهم جزء منها.

*ايجاد الالتزام برسالة المنظمة: ذلك أن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا الا اذا شعروا بالانتماء بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يضعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون اليها أكبر اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك بان الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم من أهم شيء بالنسبة لهم.

*تدعيم وتوضح معايير السلوك بالمؤسسة: فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله او 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.

ويمكن توضيح الوظائف الأساسية في الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل2: يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.



مصدر الشكل: جير بتيرج جير الدوبارون روبرت: ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي وبيوتي، اسماعيل الرياض، دار المريخ للنشر، سنة 2004، صص603-631.

كما أن للثقافة التنظيمية وظائف أخرى تتمثل في النقاط التالية:[1]

*تلعب دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين مما يتغلب على الالتزام الشخصي، والمصالح الذاتية للعاملين.

*تكون إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفاعلا لنشاط المؤسسة.

*تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي.

*تعطى للمنظمة هويتها الشخصية التي تتميز بها عن غيرها من منظمات الأعمال.

*تؤدي إلى التزام جميع العاملين بها.

*تؤدي إلى استقرار المؤسسة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] **زاهد محمد ديري:** السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،/ ط1432،1هـ-2011م، ص ص314-315.

*تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المؤسسة من خلال الثقافة التي تكون مصدرا للمعاش المشترك بينهم.

*تؤدي إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.

*توحيد السلوك أي إحداث الأشياء بطريقة بين أعضاء المؤسسة.

*فهم المعاني بمفهوم واحد يخدم الثقافة التنظيمية وينسق السلوك في العمل.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تتمثل أهميتها فيما يلي [1]:

تعتبر الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المؤسسات لمواجهة المتغيرات المشاركة في الأسواق المحلية، العالمية في ظل الانفتاح على الأسواق والتطور التكنولوجي، التجمعات الإقليمية واندماج المؤسسة.

*الثقافة التنظيمية تعمل على جمع غايات طموحات الأفراد داخل المؤسسة بأهدافها العليا، بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الدمج بحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المؤسسة من الأهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

*الثقافة التنظيمية هي أساس لنجاح عمليات التحول والتطور ضمن أي مستويات على مستويات على أي نطاق مهما كبر أو صغر لمواجهة تحديات المتغيرات المشارعة والاستفادة من الفرص المتاحة بشكل أمثل، يركز خبراء التحول والتطور المستهدفة، كما أن الثقافة التنظيمية هي التي توجد

---

[1] **انكسوان فيليب، عبد الفتاح السيد النعماتي:** إدارة الجودة الشاملة، التغير الثقافي، الأساس الصحيح، مركز المخابرات الفنية، سنة 1996، ص ص 50-51.

القبول لدى كافة المستويات في المؤسسة ليثير عمليات التحول، التطور، التجديد بايجابية اقتناع كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت مع ثقافة المؤسسة.

*تكوين دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها.

*تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المؤسسة الواحدة وتنظيم أعمالهم.

*تميز ملامح المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

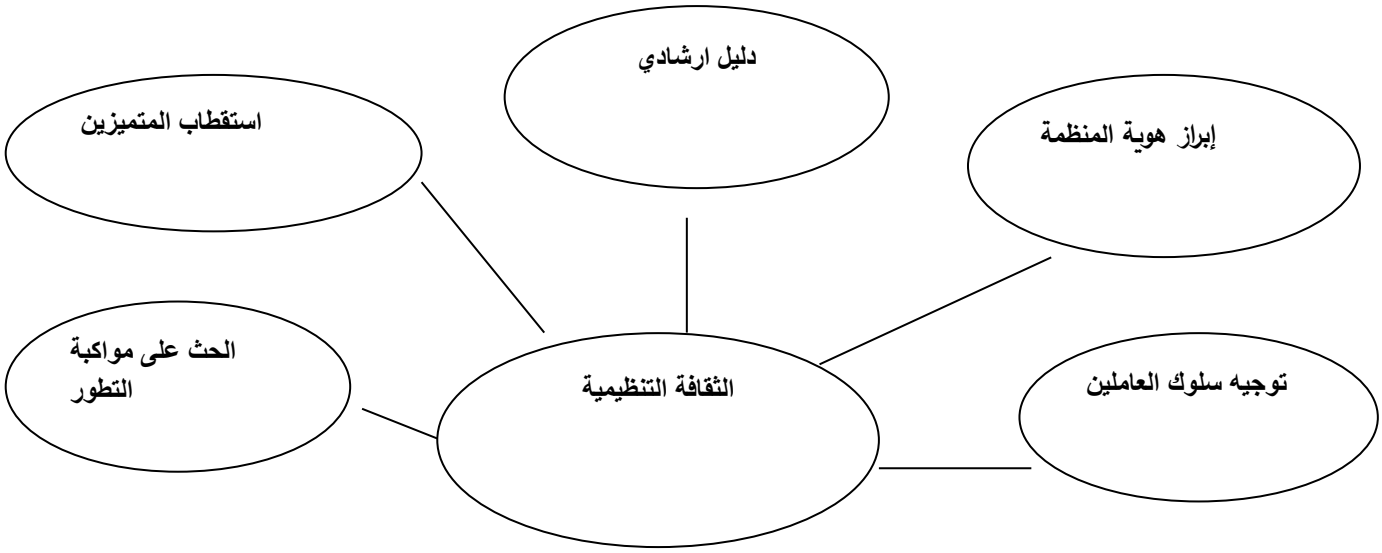
*تيسير مهمة الإدارة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

*منح المؤسسة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل.

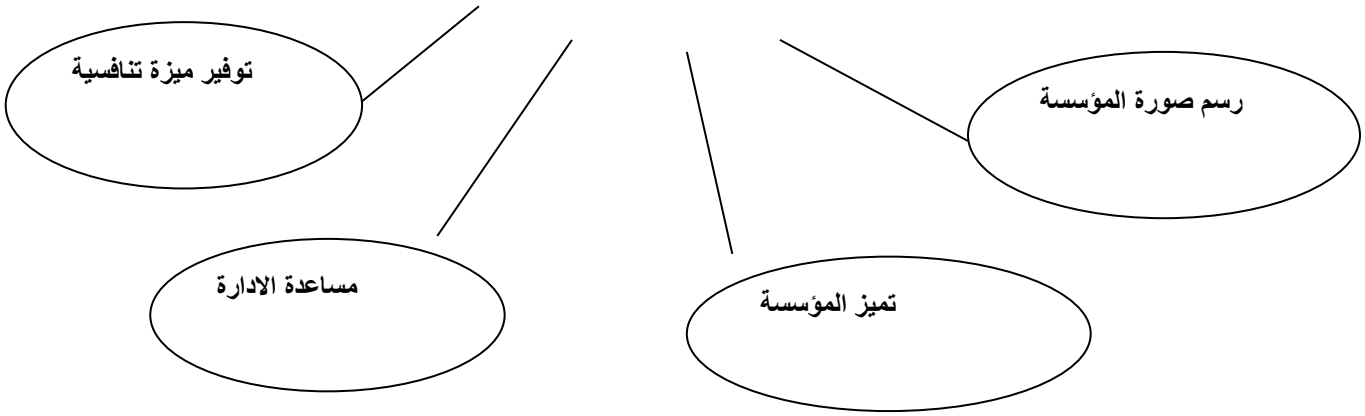
*استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين

*زيادة قابلية المؤسسة للتغير، ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها[1]

الشكل 3 يوضح أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة:



[1] المرجع نفسه ص ص 50-51.



مصدر الشكل: –انكسوان فيليب، عبد الفتاح السيد النعماتي: إدارة الجودة الشاملة، التغير الثقافي، الأساس الصحيح، مركز المخابرات الفنية، سنة 1996، ص ص 50–51.

المبحث الثاني:

أولا:مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل أثناء تكورها ومن أبرزها.

*المرحلة العقلانية: تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث اعتبر أن العامل آلة وتجاهل تأثير العلاقات الإنسانية[1].

*مرحلة المواجهة: بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.

*مرحلة الإجماع في الرأي: انقسمت هذه المرحلة بفضل الإدارة من المديرين إلى العاملين، و تضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، حيث تطرقت المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات x و y لترشيح مجموعة من القيم في كل فرضية.

*المرحلة العاطفية: شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس وليس العامي مجرد آلة.

*مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عملية اتخاذ القرار، التخطيط، التنسيق، الإشراف وتحديد المسؤوليات المشتركة ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

*مرحلة التطوير التنظيمي: تتضمن تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي يوضح الخطط الآتية والمستقبلية مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل والإجهاد، وحالات التوتر، الانفعال...

*المرحلة الواقعية: تعد مزيجا من مراحل التطور السابقة إلا أنه في هذه المرحلة يزداد وعي وإدراك المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف العمل البيئية المحيطة.

---

[1] **محمد عبد الفتاح الصهيوني:** مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر، الأردن، ط2، سنة 2006، ص180.

ثانيا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تتشكل الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمه[1]:

*الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

*الخصائص والوظائف ومدى ملائمتها، توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد ،التنظيم الإداري حيث تمكن خصائصه على السلطة ،وأساليب الاتصالات ،نمط اتخاذ القرارات المنافع التي يحصل عليها عضو المؤسسة وما

يشتمل عليها من قيم، طرق التفكير ،أساليب التعامل مع الأفراد بعضهم البعض ومع الأفراد الخارجية.

تتكون أخلاقيات قيم المؤسسة في ما يلي:

*أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة، الأصدقاء، المجتمع.

*أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.

*أخلاقيات وقيم المجتمع الناجمة عن النظام الرسمي القانوني أ وينتج عنه من العادات وممارسات في المجتمع.

ثالثا:تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

إن القيم والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمد جذورها إلى المؤسسين، فهؤلاء المؤسسين، فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون

---

[1] **جمال الدين محمد الرسمس وآخرون** :التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، د ط، سنة 2002، ص 552.

رسالة محددة مما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة، ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم ويبدون استعدادا لتنفيذ رسالتهم، وتتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين، ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة وبعدها تتشكل ثقافة المنظمة ، لابد من العمل على ترسيخها ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية[1]:

إدارة الأشخاص المؤهلين الذين توافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف بها.

أما الوسيلة الثانية لترسيخ الثقافة التنظيمية فهي أفعال وممارسات الإدارة العليا.

التطبيع: وهو تعليم قواعد اللغة التنظيمية وتوصيل عناصر الثقافة التنظيمية إلى العاملين بصورة مستمرة وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

رابعا: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تشير العديد من الدراسات على تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة على المنظمة منها[2]:

*أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

---

[1] حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات، في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر،ط2، سنة 2009، ص315.

[2] بالا خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، سنة2009، ص ص374-375.

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، والمنظمات والتي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعا، وأن التأثير الايجابي للثقافة القوية على آداء المنظمة يسمح بتحفيز المال على العمل وكذلك فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

*أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية.

تؤثر الثقافية التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي، والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات..الخ وأن ملائمة الهيكل التنظيمي للثقافة التنظيمية يساعد على تحقيق الثقافة التنظيمية .

*تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي.

تتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع على القيم و الاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الايجابية عليها.

الخلاصة:

هناك العديد من العوامل التي تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية والتي تشترك مع بعضها البعض في تشكيلها بهدف إحداث توازن من أجل تنمية مهارات العاملين وتبصيرهم بأهداف المنظمة وربط تحقيقها بمستوى أدائهم.

الفصل الرابع

توطئة :

يحظى استقرار العامل بأهمية بالغة في المؤسسة لما له من فعالية على كل من العامل و المؤسسة و البيئة الخارجية وعليه ارتأينا في هذا الفصل إلى الوقوف على أهم الاليات والمؤشرات الخاصة بالإستقرار المهني .

المبحث الأول :

أولا : عوامل الإستقرار المهني :

إن هدف العامل في ميدان العمل يرتكز بوجه عام على خلق جو مريح و مرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها ، حتى يحسن له بدل الجهد اللازم من أجل إنجاح عمله الذي سعود عليه و على المؤسسة و المجتمع بصفة عامة ، و يمكن تعريف عوامل الإستقرار بأنها مجموعة المؤشرات التقنية و الفيزيولوجية والإنتاجية و الإقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، وإستقرار العامل في منصبه مرتبط كذلك بعوامل أخرى من ظروف فيزيائية ملائمةو الشروط النسبية و الإجتماعية... إلخ وغيرها من العوامل التي تساهم في الإستقرار و من أهمها مايلي[1]

1- **العوامل المادية:** و تحتل هذه العوامل المادية أهمية كبيرة بالنسبة للعامل فيما يتعلق بشروط العمل و هذه الشروط يمكن تقيسمها إلى مايلي:

- **الظروف الفيزيقية:**

يمكن للظروف الفيزيقية أن تأثر سلبا أو إيجابا على معنويات العمل و على درجة تكيفهم و أدائهم الجيد لعملهم إلا أن اهتمام رجال الصناعة في الماضي كان متجها في أغلب الأحيان نحو تحسين الآلات للرفع من كمية الإنتاج و لم يولي للعامل إهتماما من قبل رجال الصناعة مثلما كانت تلقاه الآلات غير أن هذا الإتجاه نحو العامل أحدث التغير تدريجيا ، بحيث ظهرت دراسات و تجارب عديدة أثبتت أنه لا يمكن إغفال الجانب الإنساني و منه بدأ الإهتمام بالعنصر البشري فكمية الإنتاج و جودته يتوقفان على كفاية العامل الذي يدير الألة.

[1] محمد عثمان نجاتي ، علم النفس الصناعي،دار النهضة العربية ،مصر،ط2، 1985،ص 110

- **تحسين بيئة و ظروف العمل:**

- تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة ، التهوية ، الأثاث.

- تعتبر الإضاءة من أهم عوامل زيادة الإنتاج و ذلك لأن الكفاية الإنتاجية كثيرا ما تعتمد على سرعة الإدراك البصري ، ثم أن الإضاءة السيئة غالبا ما تسبب الشعور بالإكتئاب و الإنقباض إلى جانب أنها ترهق العاملين ، مما يؤدي إلى حدوث أخطاء و للضوء يجب أن يكون ثابثا لايتغير ، كما يجب أن يكون كافيا بدرجة و أن يكون موزعا توزيعا عادلا يجب أن لا يؤدي إلى الشعور بالإنحياز لطرق دون الأخرى. ويعتبر مكان العمل أهم عامل فيزيقي يؤثر في العمال أثناء أداء مهامهم ، حيث أنه يبين أن للإضاءة أثار تقنية كبيرة.

- تقليل مصادر الضوضاء و ذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات ذات الإنزعاج. حيث أن الدراسات أتثبت أن تأثير الضوضاء من حيث كونها عنصرا مزعجا و مشتتا للإنتباه يؤدي إلى إرهاق العامل و إحساسه بالتعب ، الحرارة و الرطوبة، تختلف درجة الحرارة و الرطوبة بإختلاف فصول السنة ومن المعروف أن الإنسان عندما يكون في حالة حركة ترتفع درجة حرارة جسمه ، ولذا و جب التحكم في درجة الحرارة و الرطوبة في بيئة العمل . وذلك يوضح المكيفات و المراوح لأجل ضبطها و لكي يتوفر للعمال جو ملائم للعمل و مساعدتهم على أن يكونو في صحة بدنية جيدة و ليس عليهم سوى التفكير في أداء مهامهم دون تعطيل العمل.[1]

1- العوامل الإجتماعية :

لكي تحافظ المؤسسة على كوادرها البشرية لابد لها على العمل على ضمان جو سليم ، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية و التدخل الذي يتم بين الأفراد و الجماعات.

وتعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها ، ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف للتكامل بين الإفراد الذين يدفعهم و يحفزهم إلى العمل، و التعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية النفسية و الإجتماعية ، فلم

[1] مرجع سبق ذكره ص 110

يعد النظر للعامل على أنه إمتداد للآلة و إنما هو كائن حي له حاجاته الإجتماعية و الشخصية التي يجب أن تحظى بعناية من طرف أصحاب العمل لأن الفرد بطبيعته يحاول دائما إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل و الشعور بأهمية من طرف العمال أنفسهم من جهة أخرى قصد إشباع الحاجات الإجتماعية و النفسية.[1]

و من أهم العوامل الإجتماعية نجد :

2-1 القيادة :

تعد القيادة من العوامل ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ، و نشاط المؤسسة و في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة على حد سواء ، فالقيادة حركة متفاعلة من الأثار الإجتماعية تتسم بالإستقرار ، ويمكن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثير في سلوك مشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين[2]

فالمسؤول الناجح هو الذي يفتح قنوات الإتصال بين مرؤوسيه و يسهل لهم الإتصال به، و يمنح لهم فرصة الإحتكاك به لأن الإتصال الجيد هو الذي يقوم على الحوار و الثقة المتبادلة بين الأطراف المختلفة ، و يمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفكرية و النفسية و الإجتماعية كذلك

1- خليل محمد حسن , خيضر كاظم محمود : نظريو المنظمة , دار المسيرة للنشلر والتوزيع والطباعة , عمان الأردن , ط2, سنة 2009 , ص 221-222

---

[1] طه فرج عبد القادر : علم النفس الصناعي والتنظيمي , دار المعارف للنشر والتوزيع , القاهرة , ط 6 ,سنة 1988 ,

ص 295

[2] إبراهيم العمري , دراسة نظرية وتطبيقية , دار الجماعات المصرية , الإسكندرية , ط د سنة 1978,

فالمسؤول الناجح هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه للقيام بأدوارهم وفي ذات الوقت لا يمكن تجاهل مطالبهم وتهميشهم فهذا من شأنه أن يعمل على تدهور العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبالتالي على المؤسسة أن تحسن قنوات الإتصال بأنواعه وخاصة من الأسفل إلى الأعلى حتى يمكن القائمين على التنظيم من التعرف على ميول ومشاعر المستويات الدنيا وبالتالي ضمان إستقرارها واستمرارها في العمل .

2 – 2 الشعور بالرضا عن العمل والإنتماء و الأمن داخل المؤسسة

إن الرضا على العمل يتبع إحساس العامل عند أدائه للعمل , والإشباع الذي تحققه المؤسسة له ورغم محاولة العديد من الدراسات والبحوث دراسة العلاقة التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى الشعور بالرضا أو عدمه إلا أنها لم تفلح إلى حد كبير , نظرا إلى النواحي الإنسانية يصعب قياسها وظبطها كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن تتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم و إحساسهم الشخصي وما تنطوي عليه هذه النواحي الإنسانية يصعب قياسها وظبطها كما أثبتت كذلك الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن تتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم و إحساسهم الشخصي وما تنطوي عليه هذه النواحي من تناسق وتكامل الشخصية والولاء للمؤسسة.

كما أن الشعور بالإنتماء ضروري لتحقيق توازن المؤسسة ويرتبط بعوامل كثيرة منها :

- مدى توافق أهداف المؤسسة .
- مدى إستجابة المؤسسة للحياة الإجتماعية و الشخصية للعاملين ورعايتهم .
- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والإرتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم .

2–3 الإحساس بالتقدم , إن العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الأفضل الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دور فعال في التوجيه المهني وتحديد التطلعات لدى كل عامل وتوضح إمكانية تلبية هذه التطلعات , إذ ما انتقل إلى نوع معين من الأعمال[2] فالعامل الذي لا تتيح له المؤسسة فرص التقدم يحس برغبة في تغيير مكان عمله والبحث عن غيره في مكان اخر يضمن له

تلبية هذه الحاجة, فالفرد يكون راضيا عن عمله و أكثر استقرار فيه متى علم أنه سيحقق له مستقبلا مهنيا مضمونا يمكنه من التقدم في الوظيفة , اكتساب الخبرات و الإحترام والتقدير

ثانيا : مظاهرالإستقرار المهني :

يعد إستقرار العامل في مجال عمله من الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه و بالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة , وزيادة أرباحها وتضمن إنتاجية عالية , دون الإهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة الشرب الوظيفي , وذلك بتوفير كل الظروف الملائمة للإستقرار المهني للعامل وسير العملية الإنتاجية ومن أهم مؤشرات الإستقرار المهني ما يلي :

1- تماسك جماعة العمل :

تعتبر المجموعات العالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تقسيمها إلى ثلاث جماعات تتمثل في جماعة الرؤساء , جماعة الزملاء , جماعة الإدارة ويمكن أن توصف ويمكن أن توصف المؤسسة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض إذا توحدت واشتركت أهدافها ونشاطاتها مع بعضها البعض إذا توحدت واشتركت أهدافها ونشاطاتها , ولكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق للوصول إلى فعلية التنظيم وتحقيق الإستقرار المهني .

2- الرضا عن جماعة العمل :

حسب مدرسة العلاقات الإنسانية فإن جماعة العمل لها تأثير على مستويات الإنتاج سواء بالزيادة أو النقصان ورضا الموظف عن جماعته التي يعمل معها ناتج الإنسجام والتفاعل والتفاهم بين مختلف أفراد الجماعة ويتوقف التفاعل مع جماعة العمل علة قوة حاجة الإنتماء لدى الموظف , فإذا كانت قوية فإن ذلك يخلق درجة من الرضا عن هذه الجماعة والعكس صحيح .

3- الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي :

يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تودي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والإنتماء إلى بيئة والإطمئنان والإستقرار بكافة أنواعه وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند ماسلو , بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية , فشعور العمال بالإطمئنان على إستقراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى تأمين العيش الكريم لهم , يعتبر هاجسا يلاحقه طوال مدة حياته فالعمل يبقى محاط بشعور الخوف وعليه يلبي حاجات الأمان لكي يتولد لديه الشعور بالراحة النفسية , فهو محيط بظروف مختلفة من التأمينات الإجتماعية .

1- عبد الباقي صلاح الدين واخرون ,ّ إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , د ط سنة 2005, ص 160

ويعد العور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية .

4-المشاركة العمالية في اتخاد القرارات :

إن الإتجاه الحديث في إدارة العمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشتراك العاملين في وضع أهداف الجماعة وتحديدها وفي رسم الخطط وتنفيدها مع فسخ المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات .

وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة الفعلية العمالية يؤدي إلى وجود إغتراب عمالي بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع و انخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة , ما يشكل حال من الإستقرار في المؤسسة .

وقد أشار كل من " بلاك و أكرز " " "J.BLAK ! PAKERS إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العالمية لمدة طويلة , ومنذ الثمانينات بدأ الإهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاد القرارات , الأمر الذي أدى إلى إرتفاع الإنتاجية وحل الكثير من المشكلات الخاصة بالعمل [1]

وحتى تتحقق هذه الأهداف يجب اشتراك العمال في إعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال وعلى المؤسسة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك أو المتعاون له الحق في إبداء الرأي في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد الة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت , بل هو العضو الفعال في المؤسسة فهذا يزيد من انتقائه وولائه ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل .

ثالثا : أهمية الإستقرار المهني :

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الإجتماعي في جانبه المعنوي والمادي , فمن خلاله يحاول الفرد تحقيق أهدافه و إشباع رغباته وحاجاته وثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات ايجابية عليه وكل المؤسسة التي يعمل بها , فالعامل المستقر متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع الجماعة , وإذا كان الإستقرار المهني له أهمية بالنسبة للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمؤسسة له أهمية مضاعفة بالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها , فإنه يساعدها على الإحتفاظ باليد العاملة المدربة .

إن الإستقرار المهني يجعل العامل مطمئنا على مستقبله المهني وراضي عنه ويكون ذلك من خلال إشعار العامل على الدوام بالمن والحماية والإعتراف بمهارته وقدراته وحرص المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي الذي يسمح له بإبراز مواهبه ومهاراته وتطوير قدراته بإستمرار .

الإستقرار المهني له تأثير على نفسية الأفراد العاملين خاصة إذا ربطناه بالرضا الوظيفي و الفعالية التنظيمية ومستوى الطموح لدى الفرد وأمله الحصول على مهارات ومعارف جديدة تعزز من مركزه ومكانته الإجتماعية .

إذن الإستقرار المهني يعمل على تماسك الجماعة مما يجعل المؤسسة مجتمع مصغر تجمعه ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الإستمرار والبناء ولتحقيق

هذه المتطلبات يجب توفر عوامل الشعور بالأمان النفسي والمادي والجسدي لتكون لهم مصدر سعادة

.

المبحث الثاني : محددات الإستقرار المهني :

المطلب الأول: الإتصال كوسيلة لربط أفراد المؤسسة

يعتبر الإتصال جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية , كالتخطيط والتوجيه والرقابة فلا يمكن مثلا للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات .

تعريف الإتصال :

وعليه فالإتصال هو عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وأراء وتعليمات ....إلخ من جهة لأخرى قد تكون فردا أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها و التأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة إتصال مناسبة بهدف استمرارية العمل في المنظمة [1] .

يحظى الإتصال بدور كبير في التنظيمات لما له من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المؤسسة , من خلال الإنسجام والشيق الداخلي , التكيف مع معطيها الخارجي والإتصال في المؤسسة ليس فقط بل أصحاب السلطات مع بعضها بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الأدنى والتنفيذية في المؤسسة أو المرؤوسين فالمسؤول الناجح هو الذي يفتح قنوات الإتصال ويسهل لهم الإتصال به ويمنح لهم فرصة الإحتكاك به ويتضح مما سبق أنه لا يمكن غض النظر على أهمية أساليب و أشكال ونظم الإتصالات .

أولا : نظم إتصال الموارد البشرية :

لكل منظمة نظامها المقررللتواصل وشبكاتها التي تنتقل رسائلها عبرها بين المرسلين و المستقبلين وهذه الفترات هي :

1- نظم الإتصال الرسمي:

2- يقصد بنظام الإتصال الرسمي : ذلك النظام الممثلة عناصرهبصورة مكتوبة ورسمية بالغالب وهي ملزمة للجميع الأفراد العاملين في المنظمة , تلك الإتصالات التي تتم في إطار القوانين و الأنظمة والتعليمات والقواعد التي تحكمالمنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي .

1- علي عباس : أساسيات علم الإدارة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان الأردن سنة 2004 ط 1 ص 153

ويأخد هذه النظم ثلاثة اتجاهات رئيسية هي[1]:

- الإتصال من أعلى إلى أسفل :

يشمل هذا النوع من الإتصال بين القائد و المرؤوسين , ويعد أساسا للمنظمة وعاملا حاسما في نجاحها

فالخطط والسياسات ينبغي نقلها إلى المستويات الوسطى والدنيا لضمان الاداء الفعال والهدف الرئيسي هوفهم المرؤوسين لواجباتهم ومسؤوليتهم , لزيادة ارتباطهم وانتمائهم لأعمالهم .

- الإتصال من أسفل إلى أعلى (الصاعد) :

ويقصد بها عمليات الإتصال التي تبدأ من أسفل متجهة إلى أعلى داخل المنظمة إذ يتم نقل المعلومات و الأفكار والشكاوي ويعمل هذا النوع من الإتصالات على إبلاغ الإداريين بالمعلومات ومدهم بالبيانات والمقترحات ويهدف هذا الإتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة توصيل صوتهم .

- الإتصالات الأفقية :

---

[1] **هاشم فوزي العبادي** : إدارة الموارد البشرة , قضايا معاصرة في الفكر الإداري , دار النشر والتوزيع , د ط سنة 2015 , ص 192-193

- ويطلق هذا الإتصال بالأفقي لأنه يطبق على الأفراد بنفس المستوى ويعد هذا الإتصال مروريا للفعاليات التنسيقية والتسهيلات المتداخلة لأداء وظائفهم .

1- نظم الإتصال غير الرسمي :

الإتصال غير رسمي يعتبر ذلك التواصل بين الأفراد العاملين في المنظمة والتي يحدث من خلال قنوات وخطوط تتجاوز الخطوط والقنوات التنظيمية بطرق غير مضبوطة وغير مقننة في النوادي والمقاهي أو بين أفراد جماعة العمل بطرق شفوية غير مؤكدة و غير ملزمة وهي لديها عدة مزايا كونها سريعة ودقيقة وناجحة وتلبي حاجات العمال [1]

تأخد الإتصالات غير رسمية الإتجاهات الثلاثة التي تتخدها الإتصالات الرسمية وهذه الإتجاهات هي[1]:

- الإتصالات غير الرسمية الهابطة , من أعلى إلى أسفل :
- مثال ذلك مدير ما يريد تقديم نصيحة إلى أحد تابعيه ولا يرى ضرورة لتقديمها إليه بصفة رسمية , فيسيرها إلى اخر , مدير أو تابع أو غيرهما ليقوم بنقلها إلى التابع الأول بصفة شخصية .
- الإتصالات غير الرسمية الصاعدة من أسفل إلى أعلى :

إذا أراد موظف تقديم اقتراح ولا يشعر في تقديمه بصفة رسمية فيشير به إلى زميل يتولى نقله إلى مديره أو رئيسه .

- الإتصالات غير الرسمية الأفقية :

مثال ذلك مدير يتصل بزميل له أو يتصل عاملباخر ومما يشجع على الإتصالات الأفقية غير الرسمية عدم وجود برنامج الإتصالات الرسمية الهابطة أو الصاعدة أو عدم وضوح الرؤيا أمام المدير أو العامل مما يدفعه إلى الإتصال بزملائه .

ثانيا : أهمية الإتصال :

---

[1] **بوفلجة غيات :** مقدمة في علم النفس التنظيمي , معهد علم النفس وعلوم التربية بجامعة وهران , ديوان المطبوعات الجامعية ' ط 3 سنة 2016 ص 39

للإتصال أهمية كبيرة تكمن فيما يلي[1]

- يمكن القول بشكل عام أن الإتصالات بأي صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الاهمية في المؤسسة ، إذ بدون اتصال تموت الحركة الدائمة لها ولجميع أنشطتها الأخرى

ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الإتصالات في المؤسسة بما يأتي :

*الإتصال نشاط إداري و إجتماعي ونفسي داخل المؤسسة , حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم والاراء عبر القنوات الرسميةلخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها .

*تعد عملية الإتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغير السلوك الفردي والجماعي للعاملين

*الإتصالات وسيلة صادقة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة .

*يعتبر الإتصال الوسيلة الوحيدة التي تربط أفراد المؤسسة فمن خلاله يستطيع كل فرد أن يعبر عن نفسه وينقل الأفكار والمقترحات إلى غيره .

نجاح المؤسسة واستمرارها مرهون بتضافر جهود كل الأطراف ومشاركة كل الفاعلين داخلها واتخاد القرارات .

المطلب الثاني : قراءة نظرية للرضا الوظيفي :

أولا : العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي :

---

[1] محمد قاسم القريوني:مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات, دار وائل,عمان ط3سنة 2006 ص295

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والإجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى وذلك لما له من أهمية بالنسبة للموصوف والمؤسسة والمجتمع وهناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والذي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي [1]:

1- الأجر والرواتب :

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والإجتماعية للأفراد وأشارت للكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل لأفراد وارتفع رضائهم عن العمل والعكس صحيح والجدير بالذكر أنه **هارزبرخ** خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا و إنما تمنع فقط عدم الرضا وهذا الرأي عليهبعض الملاحظات التي منها :

*يختلف الأفراد في درجة تفصيلاتهم للحاجات كلها و أن المجتمع يؤثر هو الاخر على حاجات الأفراد .

* تعد الأجورإحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الإقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح .

2- محتوى العمل وتنوع المهام :

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من المسؤوليات والصلاحيات ودرجة التفوق في المهام أهمية للفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل .

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية هوزبوخ فيما يتعلق بالعوامل الدافئة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة .

ترغب الأفراد دوي الحاجات العليا في منحهم الإستقلالية والتوفير .

بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي ووضع مهام متنوعة ومتحدية لهم ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم .

2- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل :

[1] سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي , دار وائل للنشر ,عمان ط3 سنة 2006 ص 179

يتوقف الاداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة على المعرفة , إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم ادائهم وهذا ينعكس على الرضا , والذي يتحقق لهم جراء ذلك فإن تهيئة البرامج التدريسية والتطورية لرفع قدرات و إمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويتوقف على ذلك ارتفاع في رضاهم .

3- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد :

إن المنظمة تتبع الأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي , إذ أن إشباع الحاجات العليا التكور والنمو وأهمية لدى الأفراد .

4- نمط القيادة :

يوجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حبث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تطور مشاعر الأشياء وعدم الرضا[1]

ومن خلال ما تقدم ذكره تتخلص أن الرضا الوظيفي كلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات و رغبات الموظف والعكس صحيح .

[1] المرجع نفسه ص 179- 180

ثانيا : أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي :

هناك أسباب و دوافع أدت للاهتمام بالرضا الوظيفي منها:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم و أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل[1]

هناك علاقة وثيقة مابين الرضا الوظيفي و الإنتاج في العمل و كلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الفاعلية و عموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات على صحة و عافية المؤسسة و مدى فعاليتهم على افتراض أن المؤسسة التي يشعر الموظفون فيها بالرضا يكون حضها قويا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظف بالرضا الوظيفي مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو الأكثر استعدادا للاستمرار في وظيفته و تحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا و حماسا في العمل و أهم ما يميز أهميته أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه و البيئة المحيطة به.

[1] سهيلة محمد عباس : مرجع سبق ذكره ص 180

ثالثا : أهمية الرضا الوظيفي :

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف ، المؤسسة و المجتمع نوضحها كما يلي:

1- أهمية الرضا الوظيفي للموظف :

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط به.
- ✓ الرغبة في الإبداع و الابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل – شرب–سكن الخ و غير المادية من تقدير واحترام ، أمان وظيفي ....الخ مشبعة بشكل كافي ، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- ✓ زيادة مستوى الطموح و التقدم ، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي[1]

و من خلال ما تقدم نستخلص أن الرضا الوظيفي هو أحد الأساليب أو الأدوات الإدارية التي تحقق الرضا و تعاون الموظفين مع الإدارة المتعلق بانطباعات الموظفين عن الوظائف و التي تختلف باختلاف شخصياتهم و حاجاتهم و رغباتهم و التفاعل معها ، و بالتالي يتكيف معها و يندمج مع الوظيفة التي يشغلها و يتفاعل و يتماشى مع المحيط و الثقافة و تقاليد الجماعة التي أصبح عنصرا من عناصرها، من خلال عملية الاتصال التي تمكن مواردها البشرية من التواصل و تبادل الآراء و المعلومات و الأفكار و بالتالي تحقق التكيف الوظيفي الذي هو بقاء الموظف في وظيفته و توافقه مع جماعة العمل و بالتالي رضاه عن وظيفته فالاستقرار فيها هو عدم البحث عن غيرها.

الخلاصة:

إن من أهم ما يريده الأفراد من حياتهم المهنية هو الشعور بالاستقرار في العمل، فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل ، فالعامل الذي سيشعر أنه مهدد بالطرد بين لحظة و أخرى لا شك انه يشعر بعدم الاطمئنان و الاستقرار.

إذن فلهذا العامل – الاستقرار المهني– تأثير كبير على نفسية العاملين و من تم كان لابد من طمأنته و جعله يحس على الدوام بأنه بلق في منصبه كلما أتبث جدارته و مسؤوليته في القيام بالمهام و الأعمال الموكلة إليه ، لأن الذي ستفقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا عن الإبداع و الابتكار ، و من الاستفادة المتعددة التي يحققها الاستقرار المهني في المؤسسة نجده يعمل على تعزيز قدراتها على مواجهة المشاكل و التحديات و المنافسات و يوفر قدر جيد من الاستقرار العام و من ثم تحقيق أهدافها.

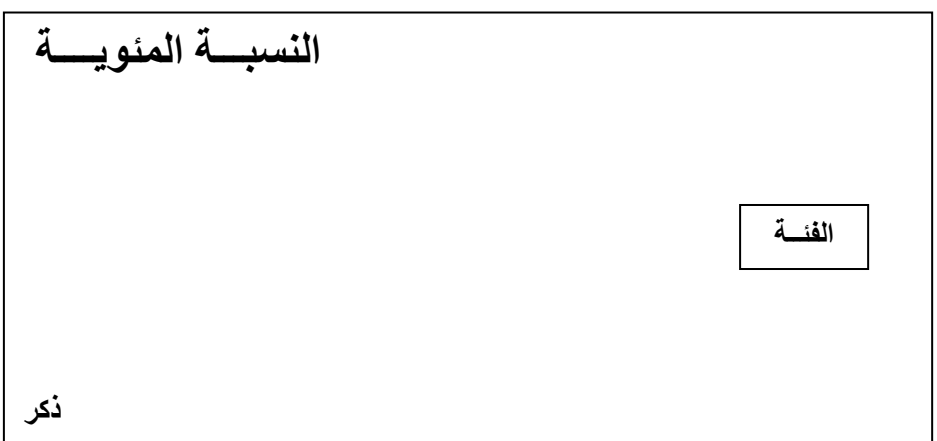
الفصل الخامس

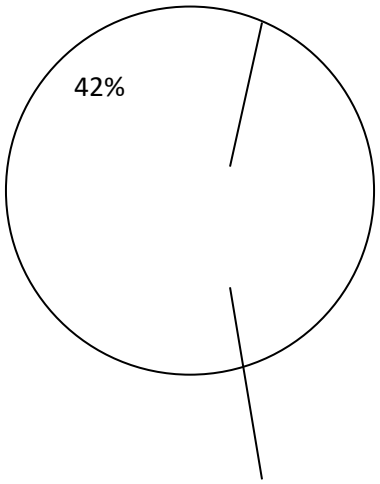
توطئة

تعتبر عملية تحليل البيانات و عرض و تفسير النتائج من بين المراحل التي يعتمد عليها الباحث الإجتماعي حيث سيتم في هذا الفصل عرض و تحليل و مناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الإستمارة للإجابة على تساؤلات الدراسة و عرض مؤشرات كل محور كما سيتم أيضا عرض و تفسير النتائج و مدى إجابتها على تساؤلات الدراسة و في الأخير سندرج خلال هذا الفصل مجموعة من التوصيات و الإقتراحات.

جدول رقم 01 / يتعلق بمتغير الجنس لدى أفراد العينة

الإحتمالات	التكرار	النسبة
ذكر	15	% 42
أنثى	21	% 58
المجموع	36	% 100



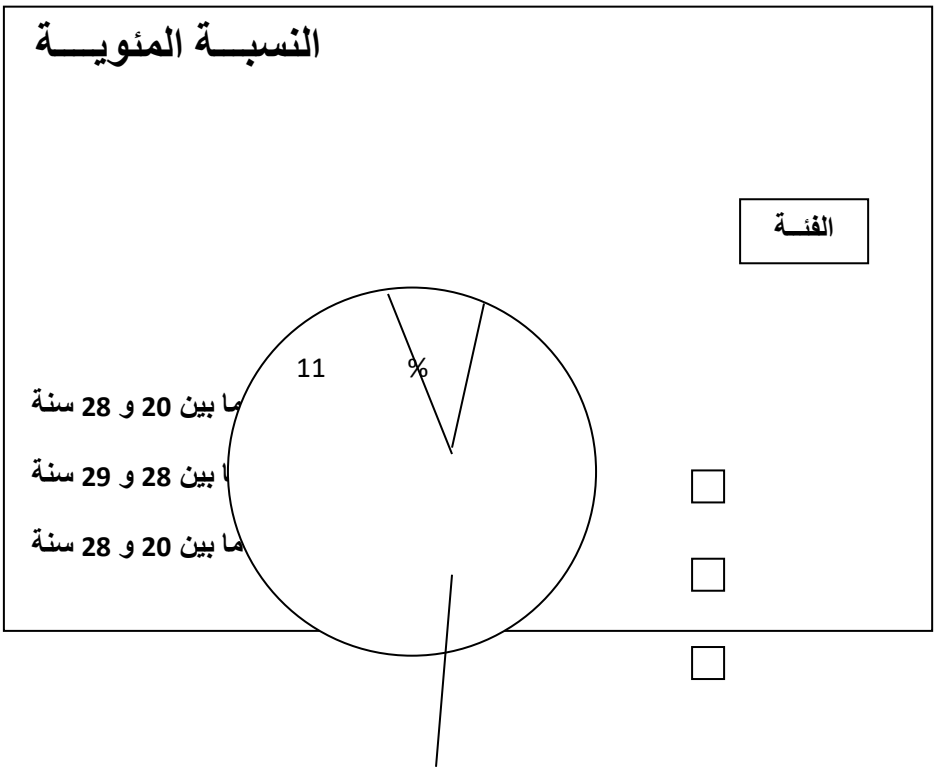


التعليق :

نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من الجنسين الأنثوي نسبة 58 % أي ما يعادل 21 فرد في حين نسبة الذكور تقدر بـ : 42 % أي ما يعادل 15 فرد و يمكن أن نفسر هذا بأن طبيعة العمل الإداري لا تتطلب جهدا عضليا بل تتطلب مقدرة فكرية و معرفية أكثر.

جدول رقم 02 / توزيع المبحوثين حسب عامل السن

الفئـة	التكـرار	النسبـة
ما بين 20 و 28 سنـة	04	% 11
ما بين 28 و 29 سنـة	16	% 44
ما فوق 39 سنـة	16	% 44
المجمـوع	36	% 100

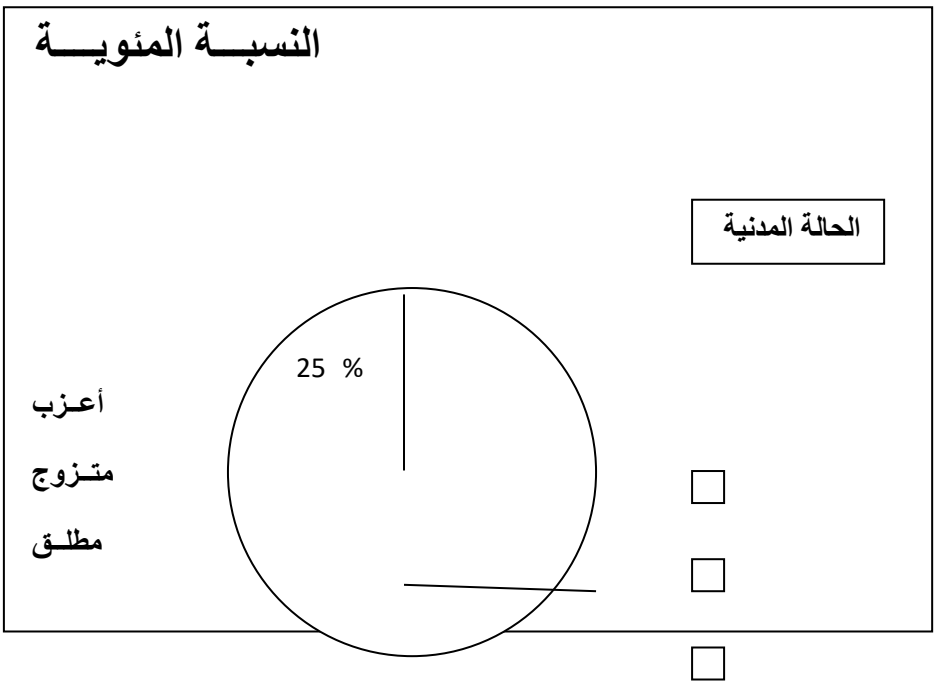


التعليق :

يتضح من هذا الجدول أن نسبة 44 % من أفراد العينة يتراوح عمرهم من 39 سنة فما فوق أي نسبة : 44 % كما أن نسبة 11 % هي من الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين 20 و 28 سنة الأمر الذي يؤكد أن أغلبية العمال في فترة العطاء البدني و الفكري بالإضافة إلى أغلبية العمال لديهم خبرة لا بأس بها .

جدول رقم 03 / توزيع المبحوثين حسب عامل الحالة المدنية

الإحتمالات	التكرار	النسبة
أعزب	09	% 25
متزوج	27	% 75
مطلق	00	% 00
المجموع	36	% 100

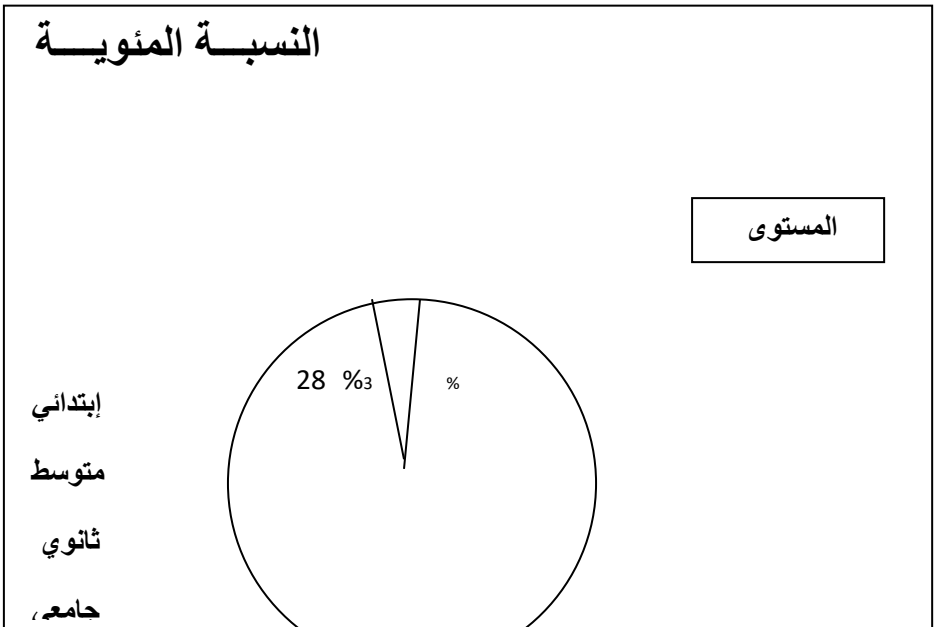


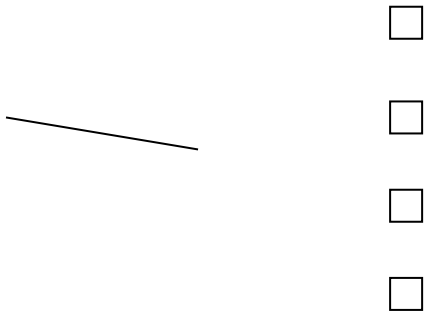
التعليق :

يتبين من خلال هذا الجدول أن نسبة : 75 % هي من فئة المتزوجين ، كما أن العزاب تقدر نسبتهم 25 % ، أما بالنسبة للمطلقين فهي معدومة حيث أن نسبة المتزوجين تفوق نسبة العزاب و هذا يعني أنهم فئة تسعى للعمل و تحقيق إحتياجاتهم و إشباع مختلف رغباتهم و تحمل المسؤولية .

جدول رقم 04 / توزيع المبحوثين حسب عامل المستوى التعليمي

الفئـة	التكـرار	النسبـة
إبتدائي	00	% 00
متوسط	01	% 03
ثانوي	10	% 28
جامعي	25	% 69
المجموع	36	% 100





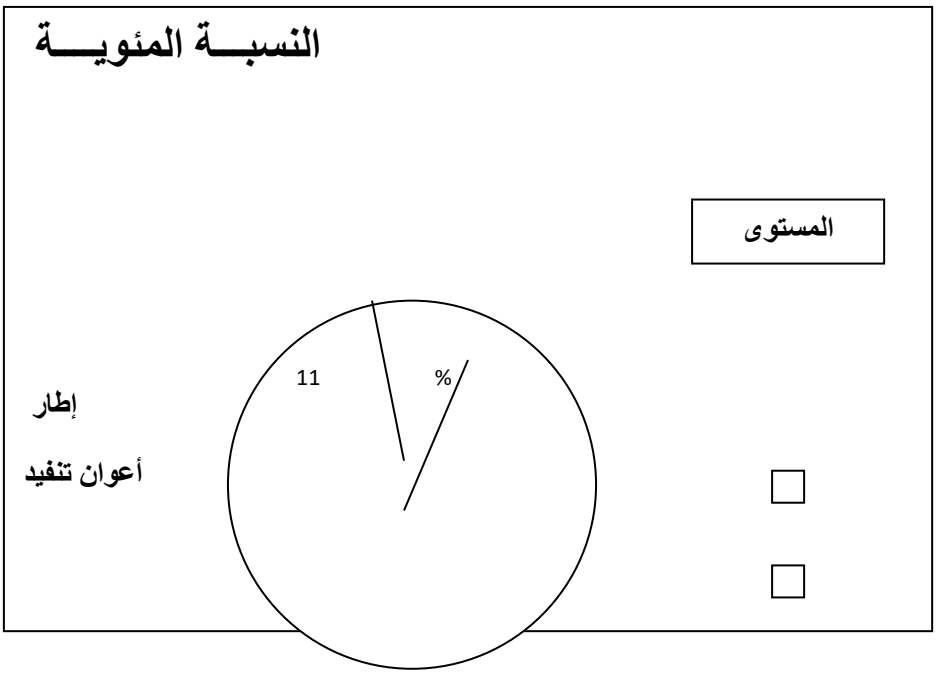
التعليق :

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة : 69 % من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي و نسبة 28 % ، مستواهم ثانوي أما المتوسط فتقدر بـ : 03 % بينما المستوى الإبتدائي النسبة فيه معدومة و هذا ما يؤكد أن أغلبية العمال لديهم خبرة لا بأس بها و بالتالي ساعدتنا على إنجاز بحثنا و إعطائنا مجموعة من المعلومات التي تخدم موضوعنا .

جدول رقم 05 / توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني

الإحتمالات	التكـرار	النسبـة
إطار	04	% 11

أعوان تنفيد	32	% 89
المجموع	36	% 100

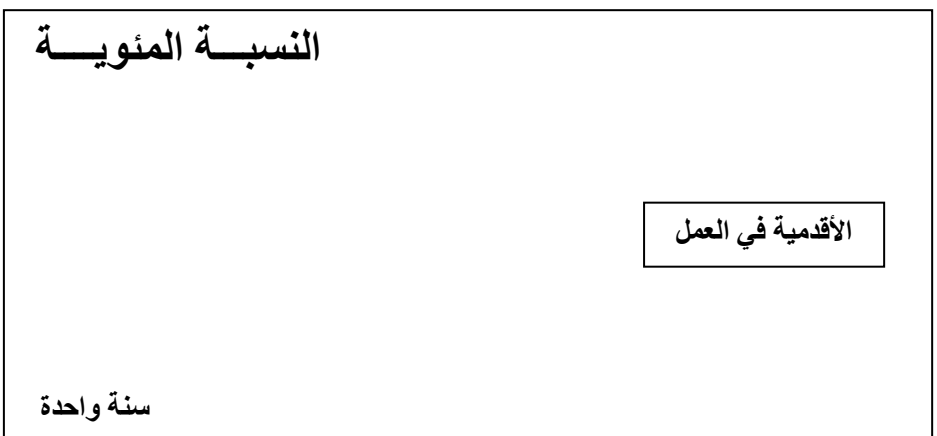


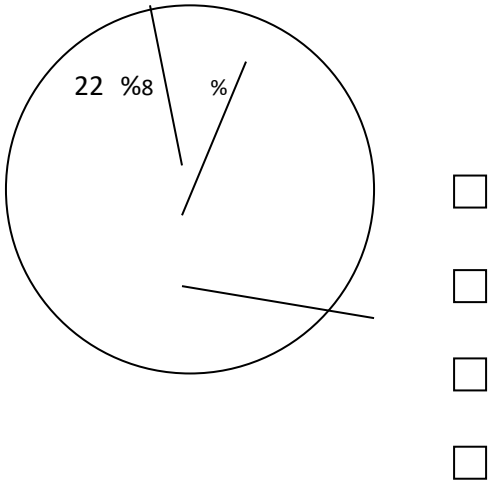
التعليق :

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة : 89 % هم من أعوان التنفيد ، بينما نسبة 11 % من الإطارات .

جدول رقم 06 / توزيع المبحوثين حسب عامل الأقدمية في العمل

الإحتمالات	التكـرار	النسبـة
سنـة واحـدة	00	% 00
من سنة واحدة إلى 04 سنوات	03	% 08
من 05 سنوات إلى 09 سنوات	08	% 22
ما فوق 10 سنوات	25	% 69
المجمـوع	36	% 100



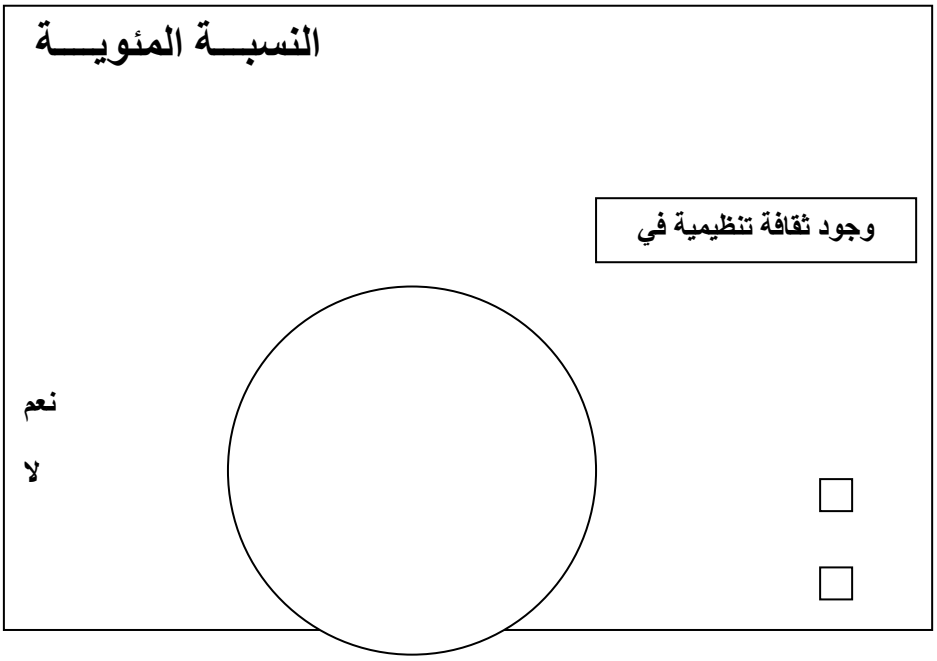


التعليق :

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة : 69 % من أفراد الدراسة مدة خبرتهم في العمل تفوق 10 سنوات تليها نسبة 22 % تتراوح مدة خبرتهم ما بين 05 و 09 سنوات أما نسبة 08 % فمدة خبرتهم في العمل تتراوح ما بين 01 و 04 سنوات و هم ذو الصفة المتعاقدة و تبقى الفئة التي تمثل مدة خبرتها سنة واحدة معدومة الأمر الذي يؤكد أن أغلبية العمال لديهم خبرة لا بأس بها إكتسبوها من وراء الأقدمية و المدة التي قضوها في المؤسسة تساعدهم على زيادة الفاعلية و الإنتماء و الولاء و الإحساس

جدول رقم 07 / حول وجود ثقافة تنظيمية في المؤسسة

العينة	التكرار	النسبة
نعم	36	% 100
لا	00	% 00
المجموع	36	% 100



التعليق :

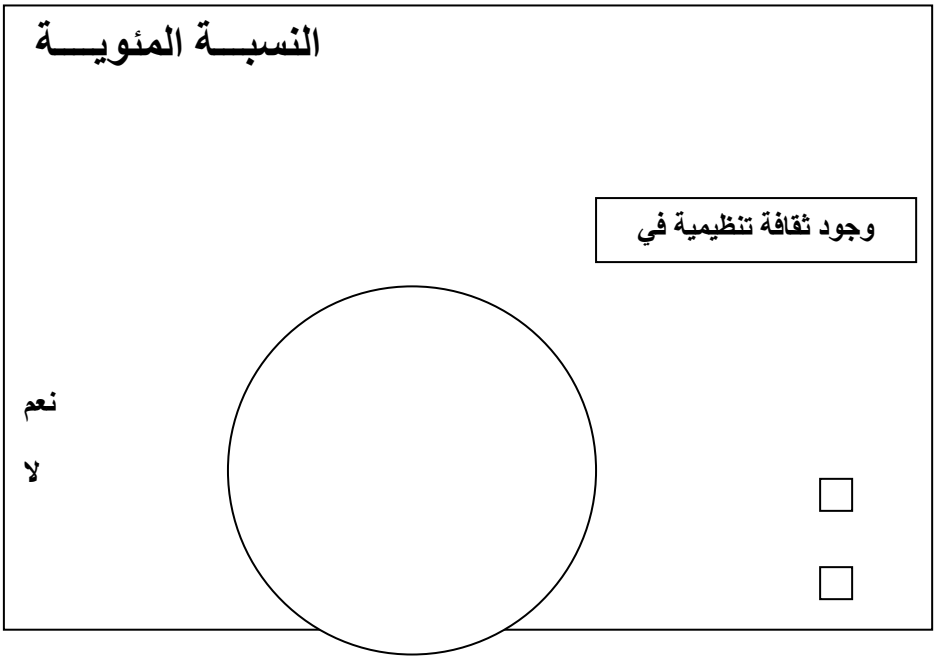
يتضح من خلال هذا الجدول أن جميع أفراد العينة أجابو بنعم أي بنسبة 100 % و هذا يدل على وجود ثقافة تنظيمية في مؤسستهم حيث أنهم يتعاونةن فيما بينهم و يتناقالون الأخبار و المعلومات و الأفكار حيث تعرف الثقافة التنظيمية عاى أنها مجموعة أو منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة التي يتم بها إنجاز الأعمال و المهام و التي يتشارك في الإيمان بها و الإلتفاف حولها أعضاء التنظيم و هي تختلف من مؤسسة لأخرى أي كل مؤسسة لها ثقافتها التي تتعلق بها و تتميز بها عن الآخرين .

الجدول رقم 08 : نوع الثقافة

و فيما يتعلق بنوع الثقافة التنظيمية السائدة فهي ثقافة موحدة بين الجانب الخدماتي و الجانب الإنساني تحاول من وراء هذه الثقافة توحيد الرؤى و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة و بالخصوص تأسيس قيمة تنظيمية تعمل على تحقيق الإستقرار المهني داخل المؤسسة موضوع البحث.

جدول رقم 09 / بين مدى إرتباط نجاح المؤسسة و إستمرارها يتفاعل و بمشاركة كل الفاعلين داخلها

الفئة	التكـرار	النسبـة
نعـم	36	% 100
لا	00	% 00
المجمـوع	36	% 100

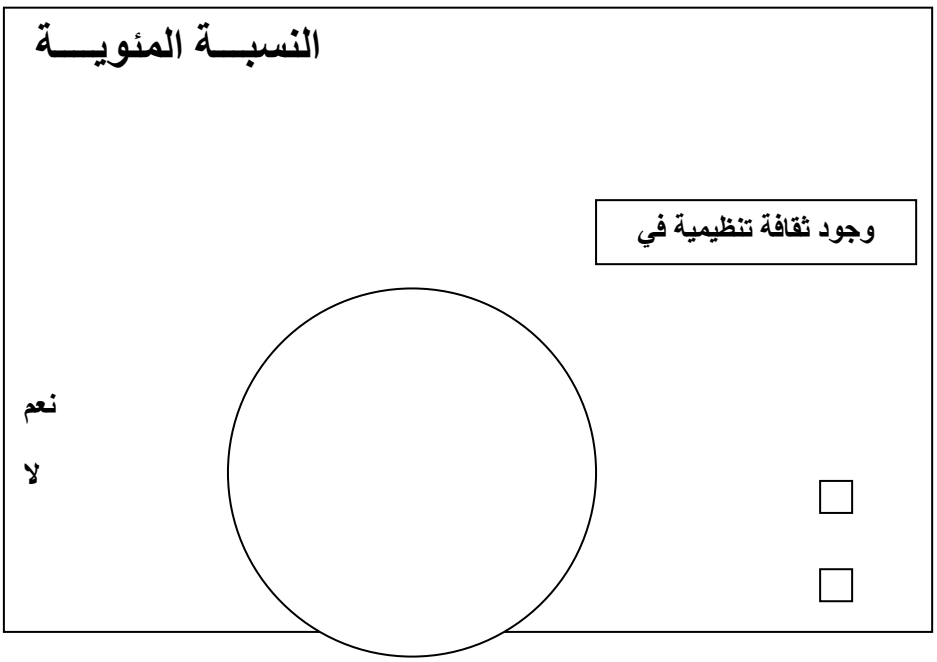


التعليق :

يتضح من خلال هذا الجدول أن جميع العمال أجابوا بأن نجاح المؤسسة و إستمرارها مرهون بتفاعل و بمشاركة كل الفاعلين داخلها لتبادل الأفكار و الخبرة ليزيد من فاعليتهم و دافعيتهم ليحسو بالإنتماء و بالتالي بالإستقرار ، و المحافظة على أهداف المؤسسة .

جدول رقم 10 / بين مدى التماشي مع الأخلاقيات و القيم السائدة في المؤسسة

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	36	% 100
لا	00	% 00
المجموع	36	% 100



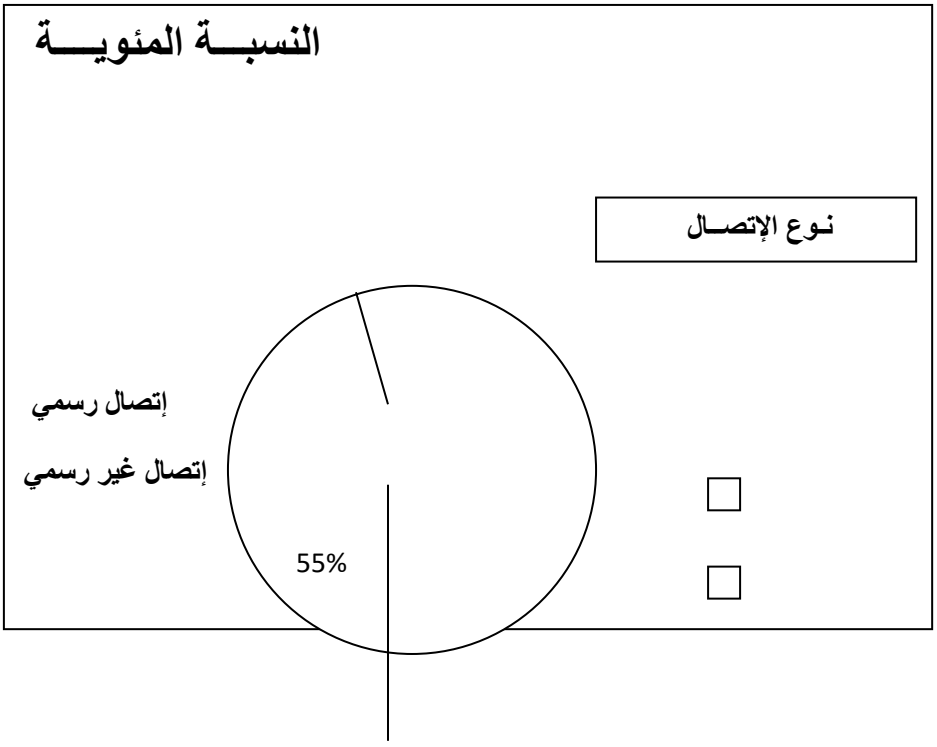
التعليق :

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن جميع أفراد العينة أجابو بنعم بنسبة 100 % بأنهم يتماشوا مع الأخلاقيات و القيم السائدة في المؤسسة و هذا يبين أن القيم و الأخلاقيات السائدة مشتركة فيما بينهم و الرؤى موحدة لديهم و هي بالتالي تساعدهم على التحد فيما بينهم و خلق روح التعاون و التفاهم و التفاعل و بالتالي خلق ثقافات جديدة تساعدهم على التكيف فيما بينهم و بالتالي حدوث الرضا ثم الإستقرار لأن العامل المتكيف مع الوظيفة و الراضي عنها يصبح مستقرا في عمله.

جدول رقم 11 / يوضح نوع الإتصال السائد في المؤسسة

الإحتمالات	التكـرار	النسبـة
إتصال رسمي	20	% 56

إتصال غير رسمي	16	% 44
المجموع	36	% 100



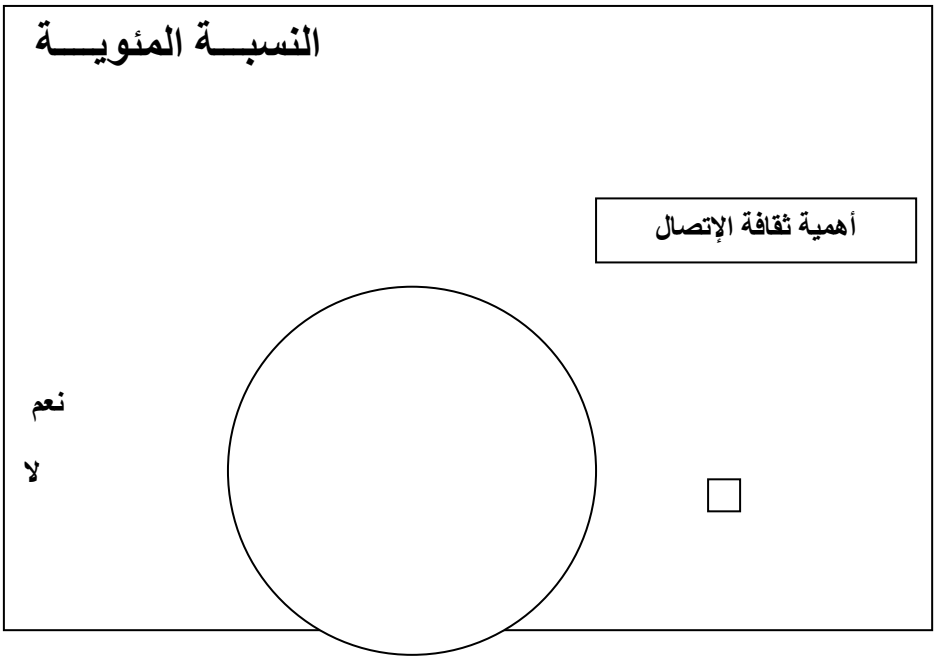
التعليق :

يتبين من خلال هذا الجدول أن نسبة 56 % ترى أن الإتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة أما نسبة 44 % ترى أن الإتصال الغير الرسمي هو السائد في المؤسسة حيث ترى أن النسبة متقاربة و هذا يرجع إلى أن كل من الإتصال الرسمي و الإتصال الغير الرسمي يكملان بعضهما

البعض ، فالإتصال الرسمي يتمثل في الوثائق و اللوائح و التعليمات و القوانين أما الإتصال الغير رسمي فهو ذلك التواصل الذي يحدث بين الأفراد العاملين بطرق غير مضبوطة و غير مقننة و لكن هما يكملان بعضهما فالإتصال الغير رسمي يعتبر شرحا و توضيحا للإتصال الرسمي و مساعدة على تسهيله بطرق ناجحة و سريعة .

جدول رقم 12 / يبين أهمية ثقافة الإتصال في ربط أفراد المؤسسة

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	36	% 100
لا	00	% 00
المجموع	36	% 100



□

التعليق :

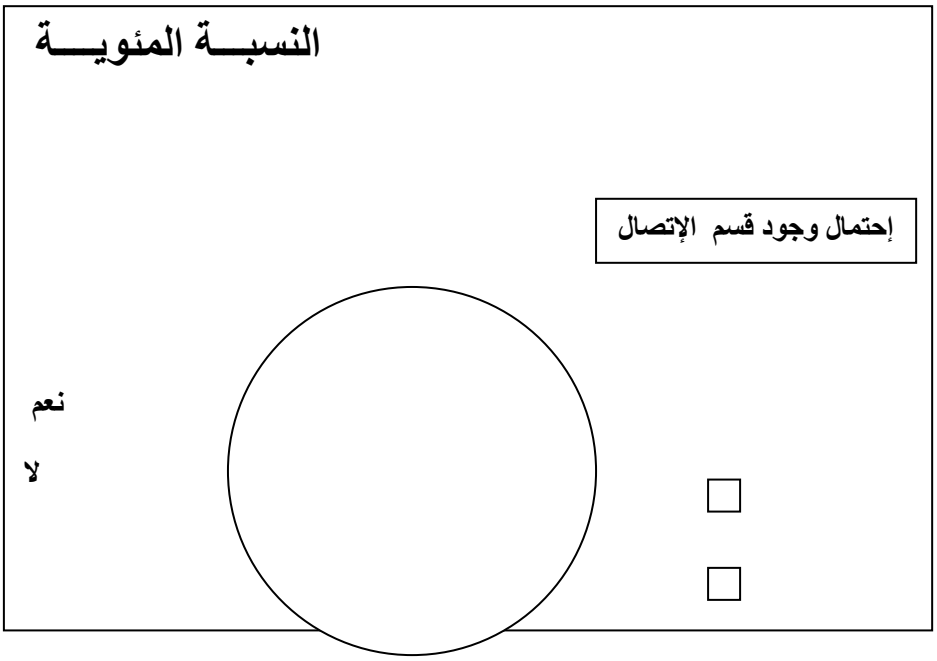
يتبين من خلال هذا الجدول أن جميع أفراد العينة أجابوا بنسبة 100 % بأن الإتصال يعد الوحيدة التي تربط أفراد المؤسسة فهو وسيلة للتواصل و نقل المعلومات و الأفكار و المعتقدات و تقريب العمال إلى بعضهم البعض .

و توحيد ثقافتهم و هذا من خلال الدور الذي يلعبه فهو عملية تبادلية لمختلف المعلومات من أجل خلق الثقة بين العناصر الأساسية (من موظفين إداريين ، مسؤولين) فهو إنتاج و توفير و تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لإستمرارية العملية الإدارية و ثقلها و تبادلها و بالتالي زيادة التكيف الوظيفي في مختلف مستوياتها.

جدول رقم 13 / إحتمال توفر المؤسسة على مصلحة أو قسم خاص بالإتصال

الفئة	التكرار	النسبة

نعم	36	% 100
لا	00	% 00
المجموع	36	% 100



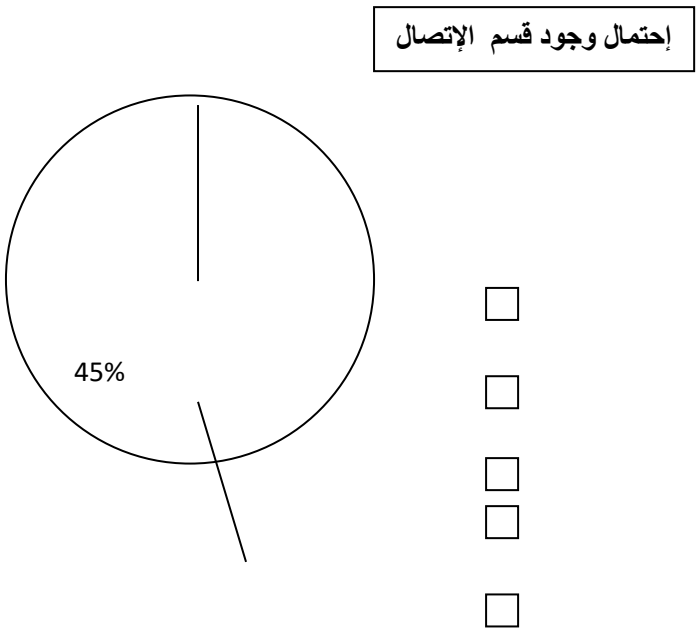
التعليق :

يتبين من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة أجابو بأن مؤسستهم تحتوي على مصلحة أو قسم خاص بالإتصال يتحصلوا من خلاله على تلقي الأوامر و المعلومات التي تخص عملهم لمساعدتهم و ربحا للوقت و تزويدهم بمختلف المعلومات و البيانات ليكونوا على دراية بوظائفهم و واجباتهم.

جدول رقم 14 / يبين الوسائل المعتمدة من طرف مكتب الإتصال

الإحتمالات	التكرار	النسبة
الهاتف النقال	22	% 45
الهاتف الثابث	27	% 55
الأنترنت	00	% 00
البريد الإلكتروني	00	% 00
الفايس بوك	00	% 00
المجموع	49	% 100

النسبـــة المئويـــة



التعليق :

يتضح من هذا الجدول أن نسبة المبحوثين الدين تقدر نسبتهم بـ : 55 % أجابوا بأن أكثر الوسائل المعتمدة من طرف مكتب الإتصال الهاتف النقال تم تليها نسبة 45 % التي تعتبر نسبة مقاربة للنسبة الأولى و التي ترى أن الهاتف النقال هو الوسيلة المعتمدة من طرف مكتب الإتصال حيث ترى أن وسيلتي الإتصال كل من الهاتف النقال و الثابث يكملان بعضهما البعض كوسيلة للتواصل و نقل المعلومات و الأفكار و تطويرها و أن الهاتف النقال وسيلة أسرع من الهاتف الثابث لأن أينما تكون يكون هو .

عدد أفراد العينة يفوق الـ 36 و هذا راجع لأن أفراد العينة أجابوا على أكثر من إحتمال.

جدول رقم 15 / مدى مساهمة عملية الإتصال في تنمية العلاقات الإجتماعية و الروح الجماعية

الإحتمالات	التكرار	النسبة	في كل الحالات إشرح	التكرار	النسبة
تنمية العلاقات الإجتماعية	27	% 53	تحسين العلاقة بين المواطن و الموظف	10	19.60 %
			تحسين العلاقة بين الموظف و الموظف	05	09.80 %
			خلق الشفافية بين المواطن و الموظف	05	09.80 %
الروح الجماعية	24	% 47	الإتصال ينمي روح التفاهم و التعاون و التقارب	10	19.60 %
			التنسيق التحاور و التشاور	09	17.64 %
			بدون إجابة	12	23.52 %
المجموع	51	100 %		51	% 100

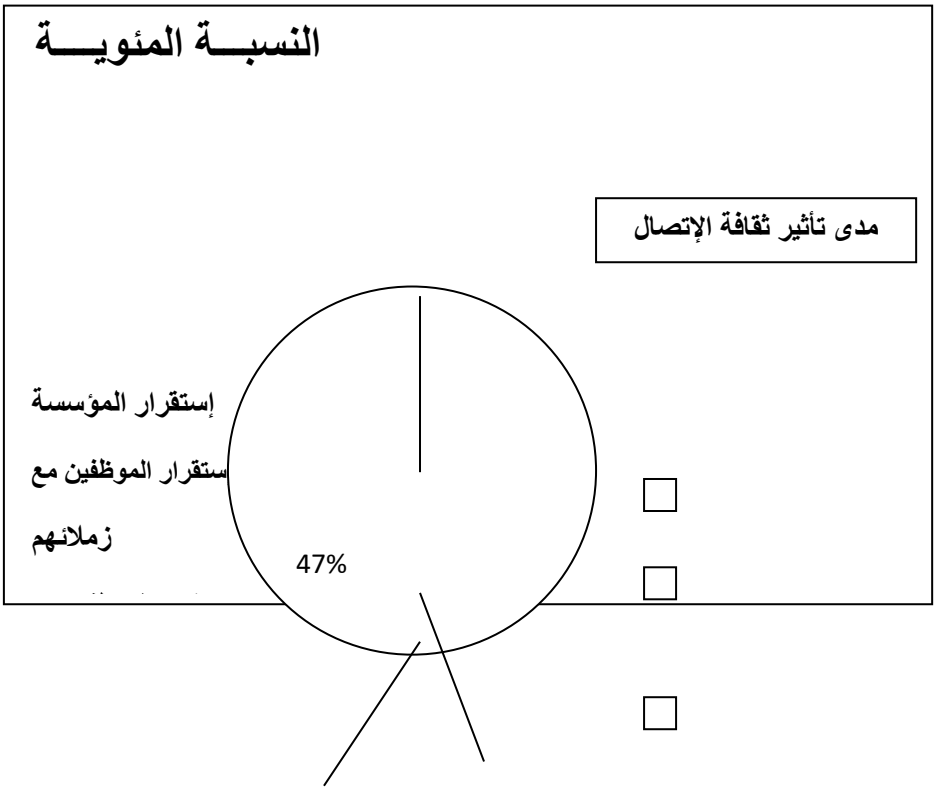
التعليق :

يتضح من هذا الجدول أن نسبة : 53 % أجابوا بأن الإتصال عملية رئيسية تساهم في تنمية العلاقات الإجتماعية و ذلك من خلال تحسين العلاقة مع المواطن و الموظف بنسبة 19.60 % و علاقة الموظف مع الموظف بنسبة 09.80 % و خلق الشفافية بين المواطن والموظف بنسبة 09.80 % أما نسبة 47 % و أجابوا بأن الإتصال عملية رئيسية تساهم في خلق الروح الجماعية و ذلك من خلال تنطمية روح التفاهم و التعاون و التقارب بـ : 19.60 % و نسبة : 17.64 % ترى

من خلال زيادة التنسيق و التحاور و التشاور و زيادة فرص المنافسة و تبادل الأفكار و التأثير في البعض و محاولة الإقناع بالرأي الآخر و بالتالي نلاحظ إرتفاع نسبة العينة و هذا راجع إلى إجابة المبحوثين على أكثر من إجابة .

جدول رقم 16 / يوضح مدى تأثير ثقافة الإتصال

الإحتمالات	التكرار	النسبة
إستقرار المؤسسة	17	% 47
تكييف و إستقرار الموظفين مع زملائهم	04	% 11
تكييف و إستقرار الموظفين مع الإدارة	15	% 42
المجموع	36	% 100



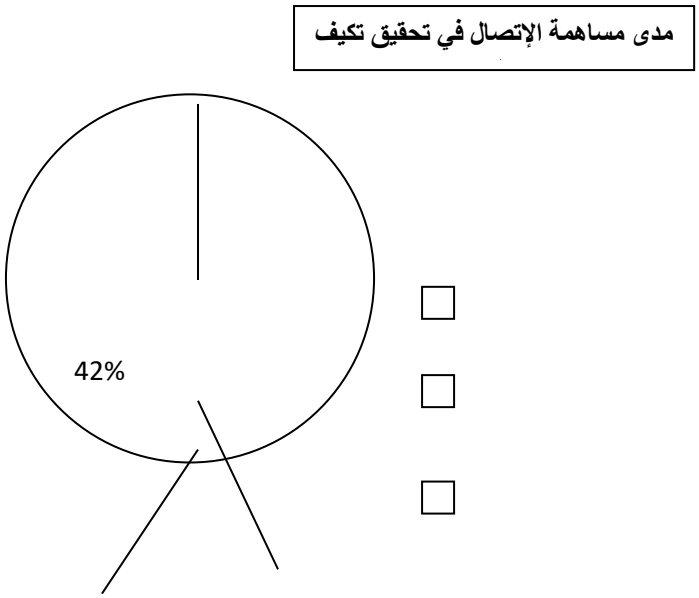
التعليق :

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة: 47 % من أفراد العينة يرون أن ثقافة الإتصال تعمل على نحقيق إستقرار المؤسسة و تليها نسبة 42 % و هي نسبة مقاربة للنسبة الأولى ترى أن ثقافة الإتصال تعمل على تحقيق تكيف و إستقرار الموظفين مع الإدارة حيث يكونوا على دراية بما يحدث فيها و بالتالي يحدث الإستقرار أما نسبة 11 % فهم يرون أنه يعمل على تحقيق التكيف و إستقرار الموظفين مع زملائهم و ذلك من خلال التعاون و العمل الجماعي و التنسيق مع بعضهم البعض و نلاحظ مما سبق أن ثقافة الإتصال تعمل على تحقيق الإستقرار و تكيف و إستقرار الموظفين مع الإدارة و تكيف و إستقرار الموظفين مع زملائهم و بالتالي الإتصال وسيلة جمع كل من العمال ببعضهم البعض و العمال بإدارتهم و بالتالي يحسون بالإنتماء لها فيعملون على إستقرارها و بقائها.

جدول رقم 17 / يبين مدى مساهمة الإتصال في تحقيق التكيف الوظيفي

الإحتمالات	التكرار	النسبة
العاملين مع الإدارة	15	% 42
العاملين مع زملائهم	06	% 16
المسؤولين الإداريين في مهامهم	15	% 42
المجموع	36	% 100

النسبـــة المئويـــة

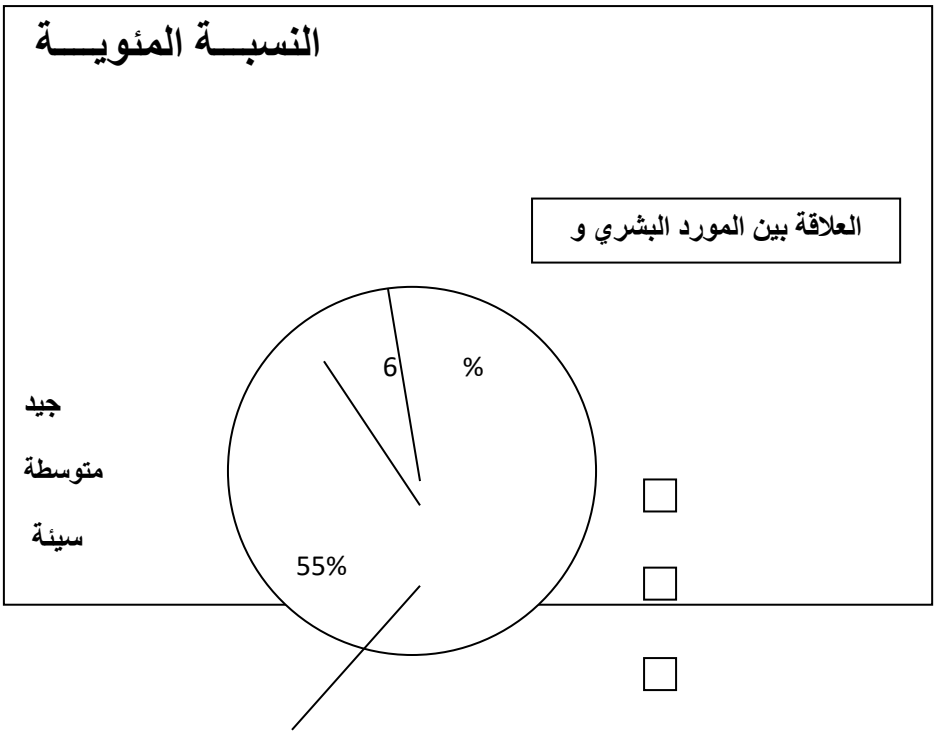


التعليق :

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة: 42 % من أفراد العينة يرون أن الإتصال يساهم في تحقيق التكيف الوظيفي و ذلك من خلال تكيف العاملين مع الإدارة و تليها نسبة 42 % و هي نسبة متساوية مع النسبة الأولى التي ترى أن الإتصال يساهم في تحقيق التكيف الوظيفي من خلال المسؤولين الإداريين في مهامهم و نسبة 16 % ترى أن الإتصال يساهم في تحقيق تكيف العاملين مع زملائهم من خلال الإنسجام و التعاون و يتبين لنا من خلال ما سبق أن الإتصال يساهم في تحقيق التفاعل و الإندماج مع المحيط في إطار تحقيق الأهداف و التماشي مع ثقافة و تقاليد الجماعة التي أصبح عنصرا من عناصرها و الإندماج مع الوضع و المواقف الجديدة في الوظيفة التي يشغلها و بالتالي الرضا عنها فيصبح مستقرا فيها و سعيدا بها.

جدول رقم 18 / يبين نوع العلاقة بين المورد البشري و الإدارة

الإحتمالات	التكـرار	النسبـة
الجيدة	20	% 55
متوسطة	14	% 39
سيئة	02	% 06
المجموع	36	% 100



التعليـق :

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة: 55 % ترى أن العلاقة بين المورد البشري و الإدارة علاقة جيدة و ذلك من خلال أن المبحوثين يرون أنها مبنية على الإحترام المتبادل و الثقة .

أما نسبة 39 % من أفراد العينة يرون أنها علاقة متوسطة و ذلك راجع بأنهم يمارسون عملهم بكل جدية و لا علاقة لهم مع الإدارة أما نسبة 06 % و التي ترى أن العلاقة سيئة و هي نسبة قليلة مقارنة مع النسب الأخرى و هذا راجع إلى أن الإدارة لا تتبع طرق عادلة في الترقية و الترسيم.

و نلاحظ مما سبق أن العلاقة جيدة بين المورد البشري و الإدارة و هذا راجع إلى ثقافة الإتصال السائدة في المؤسسة .....و التي تعمل على نسر قيم و معتقدات المؤسسة لتقربهم من بعضهم البعض.

جدول رقم 19 / يبين مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نشر قيم و معتقدات المؤسسة

الفئة	التكرار	النسبة	الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	07.50 %	في حالة نعم هل هي ثقافة إقتصادية	01	% 03
			مادية ربحية		
			ثقافة إجتماعية إنسانية	14	% 39
			الإثنين معا	12	% 33
لا	09	% 25			
المجموع	36	% 100		27	% 75

التعليق :

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة : 75 % أجابوا بأن الثقافة التنظيمية تعمل على نشر قيم و معتقدات المؤسسة و نسبة 25 % أجابوا أن الثقافة التنظيمية لا تعمل على نشر قيم و معتقدات المؤسسة و أن الذين أجابوا بنعم يرون أنها ثقافة إجتماعية إنسانية بنسبة 39 % و ثقافة إقتصادية ربحية بنسبة 03 % و هذا لطبيعة المؤسسة الخدماتية و نسبة : 33 % يرون أن المؤسسة تعمل على نشر قيم و معتقدات ذات ثقافة إقتصادية مادية ربحية و ثقافة إجتماعية إنسانية معا.

و نرى من خلال ما سبق أن المؤسسة تعمل على تشجيع الثقافة الإجتماعية بين العمال لأنها تلبي لديهم روح الجماعة و التعاون و الإنتماء و بالتالي الإستقرار المهني.

جدول رقم 20 / يبين مدى رضا المورد البشري عن عمله

الفئات	التكرار	النسبة	في حالة الإجابة بـ لا	التكرار	النسبة
لا	05	% 14	إتباع قاعدة غير منصفة في إتخاد القرار و الترسيم	05	% 14
نعم	31	% 86			
المجموع	36	% 100			

التعليق :

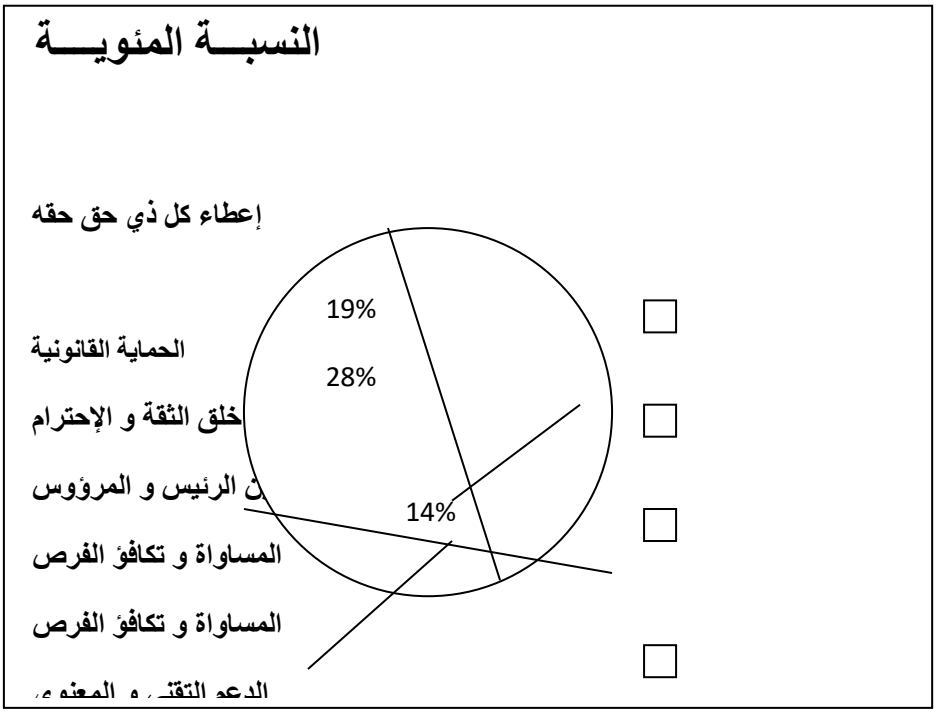
يتضح من خلال هذا الجدول أن مدى رضا المورد البشري عن عمله كانت نسبة جد مرتفعة تصل إلى: 86 % أي أن هناك إنسجام بين القيم و المعايير و الموارد البشرية نتيجة للتواصل و العلاقات المشتركة و التفاعل المستمر في حين الفئة المجيبة بـ لا قدرت بنسبة ضئيلة جدا و هي 14 % إذا أنها ليست لها دلالة إجتماعية بالنسبة للفئة المجيبة بـ نعم و يرجع هذا إلى عدم إتباع قواعد و أسس منصفة في إتخاد القرار بالنسبة للترقية و الترسيم .

من خلال ما سبق نرى أن العمال راضون عن عملهم و هذا راجع إلى العلاقة الجيدة بينهم و بين المؤسسة و هذا يرجع بالإيجاب على المؤسسة و بالتالي يعملون على الإتحاد مع بعضهم البعض و التكيف مع وظائفهم و بالتالي حب المؤسسة و حب الإستقرار فيها و عدم تغييرها .

جدول رقم 21/ يبين الشروط و الأساليب التي يجب توفرها ليكون العامل مطمئن على المستقبل المهني

الإحتمالات	التكـرار	النسبـة
إعطاء كل ذي حق حقه	07	% 19
الحماية القانونية	05	% 14
خلق الثقة و الإحترام المتبادل بين الرئيس و المرؤوس	05	% 14
المساواة و تكافؤ الفرص	06	% 17
الدعم التقني و المعنوي للعامل	03	% 08
الإتصال و دعمه من أجل تبادل الأفكار و الآراء	10	% 28

المجموع	36	% 100



التعليق :

نلاحظ من خلال البيانات الرقمية في الجدول الأخير المتعلق بـ الشروط و الأساليب التي يجب توفرها ليكون العامل مطمئنا على مستقبله المهني و راض عنه و متشبع بثقافة المنظمة نرى أن الإجابات كانت متقاربة رغم أن النسب كانت متفاوتة إلا أن معظم إجابات المبحوثين كانت تتمثل في أن الأساليب و الشروط التي يجب توفرها ليكون العامل مطمئنا على مستقبله المهني تتمثل في خلق الثقة و الإحترام المتبادل بين الرئيس و المرؤوس المساواة و تكافؤ الفرص و دعم الإتصال من أجل تبادل الأفكار و الآراء و ربط أفراد المؤسسة و إحساسه بالتوحد و إكتساب هوية المؤسسات و بالتالي الرضا عن العمل و الإستقرار فيه .

النتائج العامة :

بعد تعرضنا إلى ترتيب البيانات و تفريغها في جداول و تحليلها تصل إلى أهم نقطة و التي تعتبر محصلة أي بحث و هي الوصول إلى جملة من النتائج العامة للبحث و تطرقاتها لأسئلة الفرعية المتناولة في الإشكالية .

الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول : هل توجد ثقافة تنظيمية في مؤسستك ؟

نجد أن جميع أفراد العينة أجابوا بوجود ثقافة تنظيمية أي نسبة 100 % حيث أنها منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة التي يتم بها إنجاز الأعمال و المهام و التي يتشارك في الإيمان بها و الإلتفاف حولها أما فيما يخص نوعها فهي ثقافة موحدة بين الجانب الخدماتي و الجانب الإنساني و نجد نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا بأن نجاح المؤسسة و إستمرارها مرهون بتفاعل و بمشاركة كل الفاعلين داخلها في إتخاد القرار و تحقيق الأهداف.

و نجد نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا بأنهم يتماشون مع القيم و الأخلاقيات السائدة في المؤسسة التي يعملون بها لأنها قيم و معتقدات مشتركة بينهم و موحدة لديهم فهم يتفاعلون لتبادلها و تحقيقها و العمل بها.

و من خلال ما سبق نرى أنه يوجد ثقافة تنظيمية في المؤسسة من خلال تظافر جهود كل الأطراف و مشاركة كل الفاعلين داخلها في إتخاد القرار من خلال الإتصال و الدور الذي يلعبه في نشر و نقل الأفكار و الآراء و المعلومات و من خلال التماشي مع القيم و الأخلاقيات السائدة في المؤسسة لأنها مشتركة فيما بينهم و متبعة من عندهم تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة و المحافظة عليها.

الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني :

هل هناك علاقة بين نمط الإتصال و تطوير الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الإستقرار المهني للموارد البشرية ؟

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات في المؤسسة مجال الدراسة جميع أفراد العينة أجابوا بأن الإتصال يعد الوسيلة الوحيدة التي تربط أفراد المؤسسة فمن خلاله يستطيع كل فرد أن يعبر عن نفسه و ينقل الأفكار و الآراء و المقترحات إلى غيره .

و نجد نسبة 53 % من أفراد العينة يرون أن الإتصال عملية رئيسية تساهم في تنمية العلاقات و أن نسبة 47 % يرون أن الإتصال عملية رئيسية تساهم في خلق الروح الجماعية و بالتالي تحسين العلاقة و تنمية روح التفاهم و التعاون و التقارب و التحاور و التشاور و تبادل الأفكار و الثقافات

و نجد 47 % ترى أن الإتصال يعمل على تحقيق إستقرار المؤسسة و نسبة 42 % يرون أن ثقافة الإتصال تعمل على تحقيق التكيف و إستقرار الموظفين مع الإدارة حيث يكونوا على دراية بما يحدث فيها و بالتالي العمل بجدية لضمان بقاء المؤسسة و بالتالي يحدث الإستقرار أما نسبة 11 %

فهم يرون أنه يعمل على تحقيق التكيف و إستقرار الموظفين مع زملائهم و ذلك من خلال التعاون و العمل الجماعي و التنسيق مع بعضهم البعض و عليه فإن هناك علاقة بين نمط الإتصال و تطوير الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الإستقرار المهني للموارد البشرية و ذلك من خلال أن الإتصال عملية تمكن مواردها البشرية من التواصل و تبادل الآراء و المعلومات و الأفكار و بالتالي خلق الثقة و الإنسجام بين العمال.

الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث :

ما مدى مساهمة عملية الرضا الوظيفي في إحداث التكيف المهني داخل المؤسسة موضوع البحث ؟

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات في المؤسسة مجال الدراسة نجد نسبة 75 % ترى أن المؤسسة تعمل على نشر قيم و معتقدات إجتماعية و إنسانية و إقتصادية ربحية و لكن نسبة الثقافة إجتماعية إنسانية تفوق نسبة الثقافة الإقتصادية ربحية و عليه فالمؤسسة تشجع العلاقات الإجتماعية و التفاعل و التبادل.

و نجد نسبة 55 % ترى أن العلاقة بين المورد البشري و الإدارة علاقة جيدة مبنية على الإحترام و التبادل و الثقة أما نسبة 39 % من أفراد العينة يرون أنها علاقة متوسطة و ذلك راجع لأنهم يمارسون عملهم بكل جدية و لا علاقة لهم بالإدارة .

و نجد نسبة 86 % و هي نسبة لا بأس بها ترى أنهم راضون عن عملهم و نسبة قليلة هم غير راضون عن عملهم و هذا راجع لعدم ترسيمهم في منصبهم و ترقيتهم.

و بالتالي أن عملية الرضا الوظيفي تساهم في إحداث التكيف الوظيفي و ذلك من خلال أن العمال الراضون عن عملهم و المتشبعون بثقافة و معتقدات المؤسسة التي تعمل المؤسسة على نشرها سواء كانت إنسانية ، إجتماعية أو إقتصادية تجعل العمال على دراسة بثقافة المؤسسة و متشبعين بها و بالتالي الإنسجام و التأقلم معها و الإنتماء و الولاء لها و بالتالي تكيف مواردها البشرية مع وظائفهم و مع الإدارة و مع زملائهم و بالتالي الرضا الوظيفي ، فالإستقرار المهني و المحافظة على المؤسسة و إستمرارها.

<u>النتائج العامة :</u>

- وجود ثقافة تنظيمية على الدراسة
- المؤسسة تعمل على نشر قيم و معتقدات المؤسسة
- إعتماد المؤسسة على الإتصال بنوعيه
- الرضا الوظيفي مؤشر من مؤشرات الإستقرار المهني و إستمرار المؤسسة .
- الإتصال وسيلة حقيقية و فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة فهو يؤدي إلى زيادة التفاهم و الثقة و تحسين العلاقات الإجتماعية و تقوية روحهم المعنوية و بالتالي تحقيق أهدافها.

بعد عرضنا للنتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة و التي أجابت على الأسئلة الفرعية التي أثارتها الدراسة و بناءا على كل ذلك سنقوم بالإجابة عن السؤوال المركزي الذي تمحورت حوله الدراسة و هو الثقافة التنظيمية و إنعكاساتها على الإستقرار المهني و بناءا على ما سبق يمكن القول أن هناك إهتمام من طرف المؤسسة بتفعيل ثقافة تنظيمية و ذلك من خلال نشر قيم و معتقدات المؤسسة من خلال تفعيل الإتصال بنوعيه حيث أنه يساهم في نقل النفاهيم و الآراء و الأفكار ، فيؤدي إلى خلق علاقات إنسانية مبنية على ثقافة تصب في مصلحة جميع أفراد المؤسسة و عليه كما كانت ثقافة قوية بين العمال من خلال توحيد الرؤى كلما كانت لها إنعكاسات على المورد البشري من خلال إستمراره في منصبه و إحساسه بالولاء و الإنتماء إلى مؤسسته و بالتالي المحافظة على أهداف المؤسسة.

ثالثا : الصعوبات و الإقتراحات

1- الصعوبـات : لكل بحث علمي صعوبات تعترض الباحث منها

- صعوبة إستعارة الكتب
- كثرة المعلومات فيما يخص الثقافة التنظيمية حيث يتطلب منا الدقة في إختيار ما يخدم موضوعها
- صعوبة الحصول على المؤسسة
- صعوبة الإتصال بالعمال خاصة في فترات العمل

2- الإقتراحات :

من بين الإقتراحات التي نرى أنها تساعد على نشر الثقافة التنظيمية في المؤسسة

- ضرورة نشر قيم و معتقدات المؤسسة بين العمال لكي تتوحد أفكارهم
- ضرورة الإهتمام بالعامل من خلال إبراز ثقافته لأنها تكسبه هوية المؤسسة .
- بث روح التعاون و التنسيق و الإحترام بين العمال لأنها تكسبهم تبادل الأفكار و المعلومات فيما بينهم .

ثالثا : الصعوبات و الإقتراحات

1- الصعوبـات : لكل بحث علمي صعوبات تعترض الباحث منها

- صعوبة إستعارة الكتب
- كثرة المعلومات فيما يخص الثقافة التنظيمية حيث يتطلب منا الدقة في إختيار ما يخدم موضوعها
- صعوبة الحصول على المؤسسة
- صعوبة الإتصال بالعمال خاصة في فترات العمل

2- الإقتراحات :

من بين الإقتراحات التي نرى أنها تساعد على نشر الثقافة التنظيمية في المؤسسة

- ضرورة نشر قيم و معتقدات المؤسسة بين العمال لكي تتوحد أفكارهم
- ضرورة الإهتمام بالعامل من خلال إبراز ثقافته لأنها تكسبه هوية المؤسسة .
- بث روح التعاون و التنسيق و الإحترام بين العمال لأنها تكسبهم تبادل الأفكار و المعلومات فيما بينهم .

خلاصة الفصل :

بعد الإنتهاء من تفريغ البيانات و تحليلها و التعليق عليها توصلنا إلى أهم النتائج التي كانت بمثابة الإجابة على تساؤلات الدراسة .

الخاتمـة :

بإعتبار أن المؤسسة مجموعة من الموارد المادية و البشرية المكونة لهيكلها العام ، و عليه سنركز بالخصوص على القوى العاملة و مدى تأثرها بالثقافة التنظيمية التي لها إنعكاسات على إستقرار المورد البشري حيث أن مشاركة العامل بنفس القيم و المدركات بمنحهم الشعور بالتوحد نتيجة الشعور بهدف مشترك من خلال التعاون و التنسيق الدائم فيما بينهم حيث أوضحت النتائج العامة للدراسة التي توصلنا إليها داخل المؤسسة الخدماتية بالقالة ، أن الثقافة التنظيمية دورها في منظمات الأعمال حيث تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية و الروح الجماعية ، حيث أنه كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما إرتبط العاملين بها أكثر.

قائمـة المراجـع

1- أبو بكر مصطفى محمود : التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، د ط ، سنة 2000

2- السيد عبد العاصي و آخرون : نظرية علم الإجتماع ، الإتجاهات الحديثة ، دار المعرفة الجامعية مصر سنة 2004

3- إلياس سالم : العلاقة بين ثقافة المؤسسة و الآداء البشري المتميز ، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية د سنة .....

4- أنكسوان فيليب ، عبد الفتاح السيد النعماني : إدارة الجودة الشاملة ، التغير الثقافي ، الأساس الصحيح من مركز المخابرات الفنية سنة 1996

5- ديوان المطبوعات الجامعية ط 3 سنة 2016

6- بوفلجة غيات : مقدمة في علم النفس التنظيمي ، معهد علم النفس و علم التربية بجامعة وهران ديوان عات الجامعية ، ط 3 سنة 2016

7- بلال خلف السكارنة :لقيادة الادارية الفعالة دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان الاردن د ط /سنة 2010

8- حسين عبد الحميد رشوان : علم الاجتماع الصناعي المكيف الجماعي الحديث- الاسكندرية سنة 2005

9- رحيم يونس : مقدمة في منهج البحث العلمي دار دجلة ناشرون عمان ط1 سنة 2018

10- عبد الباقي صلاح الدين و اخرون: ادارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية د ط سنة 2005

11- سالم سالم محمد الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية للسعودية مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض سنة 1998

12- سلوى عثمان عباس الصديقي الاتصال و الخدمة الاجتماعية دار المعرفة الجامعية – مصر – سنة 2005

13- سليمان محمد الطحاوي مبادى الادارة العامة دار الفكر العربي ط1 القاهرة 1972

14- سمير ابراهيم حسن الثقافة و المجتمع دار الفكر افاق معرفة متجددة دمشق 1428هـ 2007

15- سهيلة محمد عباس ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار وال للنشر عمان ط3 سنة ط1

16- طلعت إبراهيم لطفي:علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر و الطباعة،القاهرة،د ط سنة 2007

17- طه فرج عبد القادر : علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار المعرف للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط.6 سنة 1988

18- عباس سهيلة محمد : إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ط.1 سنة 2003

19- عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ط 2

20- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ط 3 ، سنة 2005

21- هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية ، قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، دار النشر و التوزيع د ط ، سنة 2015

22- بلال خلف السكارنة : التطوير التنظيمي و الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط.1 ، سنة 2009 ، ص ص 374 – 375

23- محمد عثمان نجاتي : علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية ، مصر ، ط.2 ، سنة 1985 ،

24- جمال الدين محمد الرسمس و آخرون : التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر د.ط ، سنة 2002 ،

25- جودة عزة عطوي : أساليب البحث العلمي ، مفاهيم ، أدوات و طرقه الإحصائية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن د.ط سنة 2007 ،

26- جير بتيرج جير الدوبارون روبرت : إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي و بيوتي ، إسماعيل الرياض ، دار المريخ للنشر ، سنة 2004 ،

27- حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة بيروت ، سنة 2002

28- حسن حريم : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر ، ط.2 ، سنة 2009

29- حسن عبد الحميد رشوان : ميادين علم الإجتماع و مناهج البحث العلمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، ط.10 ، سنة 2004

30- خالد حامد : منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الإنسانية دار الجسور و النشر المحمدية ، الجزائر ط.د ، سنة 2008

7- بلال خلف السكارنة :لقيادة الادارية الفعالة دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان الاردن د ط /سنة 2010

8- حسين عبد الحميد رشوان : علم الاجتماع الصناعي المكيف الجماعي الحديث- الاسكندرية سنة 2005

9- رحيم يونس : مقدمة في منهج البحث العلمي دار دجلة ناشرون عمان ط1 سنة 2018

10- عبد الباقي صلاح الدين و اخرون: ادارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية د ط سنة 2005

11- سالم سالم محمد الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية للسعودية مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض سنة 1998

12- سلوى عثمان عباس الصديقي الاتصال و الخدمة الاجتماعية دار المعرفة الجامعية – مصر – سنة 2005

13- سليمان محمد الطحاوي مبادى الادارة العامة دار الفكر العربي ط1 القاهرة 1972

14- سمير ابراهيم حسن الثقافة و المجتمع دار الفكر افاق معرفة متجددة دمشق 1428هـ 2007

15- سهيلة محمد عباس ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار وال للنشر عمان ط3 سنة ط1

30- خليل محمد حسن، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،الاردن،ط4،سنة2009.

25-دار ريمون بودون وفريك بريكوك، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد- المؤسسة الجامعية للدراسات.

31- راوية محمد حسين: ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للطباعة والنشر،الاسكندرية،1999م/

32-زاهد محمد ديري:السلوك التنظيمي،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،ط1، 1432 هـــ-2011م.دار وائل للنشر،الاردن،عمان2010.

33-علي سلمي،إدارة الموارد البشرية دار غريب للنشر والتوزيع والطباعة،عمان الاردن سنة 2004 ط1.

35-عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر1990

36- فوزي عبد الخالق: طرق البحث العلمي،مؤسسة الثقافة الجامعية،الاسكندرية ط1،سنة 1995.

37-ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعات،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،د،ط،سنة 2003.

38-محمد عبد الفتاح الصهيوني: مباديء التنظيم والادارة، دار المناهج للنشر، الاردن،ط2،سنة 2006

39-محمد علي محمد: علم اجتماع المنهج العلمي،دار المعرفة الجامعية مصر ط 2 1986.

40- محمد علي محمد:علم اجتماع المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية مصر ط2 1986.

41-محمد قاسم القيروني: مباديء الادارة والنظريات والعمليات،دار وائل،عمان،ط3،سنة 2006.

42-محمد ماهر عليش: ادارة الموارد البشرية، دار القلم للنشر والتوزيع بيروت،ط2،سنة1985.

43-مصطفى عشوي: اسس النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب،ب ط الجزائر 1992.

44-معجم ابراهيم المدهون:إدارة وتنمية الموارد البشرية،الابداع للطباعة والنشر،غزة،د،ط،سنة 2005.

45-معججم علم الاجتماع:دنييك متشيل،ترجمة إحسان محمد الحسن،دار الطليعة،بيروت،ط2،سنة 1986.

46-موسى اللوزي:التنظيم وإجراءات العمل،دار وائل للنشر والطباعة،عمان الاردن،ط1،سنة 2002.

47-ناصر دادي عدون:إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دار المحمدية الحامة، الجزائر،د ط، سنة 2003.

48-نبيه ابراهيم اسماعيل: الانسان والسلوك الاجتماعي، مركز الاسكندرية للكتاب د ط ،د سنة 58.

49-وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر بجامعة قالمة 2004 م ب ط/

50-يوسف مسعداوي: اساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، سنة 2003.

قائمة المذكرات

1- اسماعين صباح: الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة ميدانية، في المؤسسة الوطنية الجزائرية للمياه، المنطقة عنابة الوحدة الطارف مذكرة ماستير، جامعة الطارف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص تنمية و تسيير، السنة الجامعية:2016/2015.

2- عيسوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية والتسيير، تخصص حوكمة الشركات ،السنة الجامعية 2012/2011.

3- نور الدين بوراس: دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماستير غير منشورة، قسم علم إجتماع، جامعة خيضر بسكرة،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، السنة الجامعية،2014/2013.