

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

من إعداد الطلبة (ة):

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أحلام خان.

- دعاء ساري

- حميدة شريط

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	مشرفا	- أستاذ تعليم عالي	- أحلام خان
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- علالي مليكة

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

من إعداد الطلبة (ة):

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أحلام خان.

- دعاء ساري

- حميدة شريط

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	مشرفا	- أستاذ تعليم عالي	- أحلام خان
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- علالي مليكة

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

الحمد لله ربّي العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين، وعلى اله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل والعلم ويسر لنا أمورنا وعززنا بالفهم والحمد لله الذي سخر لنا هذا وما كنا له مقرنين.

إلى من ساندنا بكل حب عند ضعفنا إلى من رسموا لنا المستقبل بخطوط من الثقة والحب.

إليكم عائلتي .

نهدي فرحة تخرجنا إلى تلك الانسانية العظيمة التي طالما

تمنت أن تقر عينها برؤيتنا في يوم كهذا

إلى أمي

وإلى من كلل العرق جبينه وعلمنا أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار

إلى أبي

إلى الشموع التي تنير لنا الطريق

إخوتي وأخواتي

إلى صديقاتنا وزميلاتنا.

إلى أساتذتنا الكرام.

إليهم جميعا نهدي هذا الجهد المتواضع وفاء وإخلاصا...

سُرَّةُ الشُّكْرِ وَتَفْعَلُهُ

قال تعالى : (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن الله غني حميد) "سورة لقمان ، آية 12"

لم تكن الرحلة قصيرة ، ولم يكن الحلم قريبا ولا الطريق مخوفًا بالتسهيلات، لكن من قال أنا لها "نالها"، فالحمد لله أولا ودائما على عظيم كرمه ، وجميل عطائه فليس بعد تمام العمل من شيء ألد من الحمد ، فالحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، الحمد لله حبا ورضا وقولا وفعلا، فلا عدل كعدل الله ولا عوض كعوض الله ولا جبر كجبر الله ، فكله من فضل الله علينا. والصلاة والسلام على خير خلق الله ، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام ، يشرفنا أن نقف وقفه عرفان ينسب فيها الفضل إلى أهله والجميل إلى أصحابه .

ولا يسعنا بعد الانتهاء من مجهودنا البحثي الصادق، إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الاستاذة الفاضلة أحلام خان. فما علينا القول إلا "جزاك الله خيرا " وأنت إجابة دعاء "اللهم سخر لي عبادك الصالحين " ، فالحمد لله الذي سخر لنا ومنّ علينا من فضله بك ، فلك كل الشكر و الامتنان .

كما نتقدم بعظيم الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لمشاركتهم في مناقشة هذه المذكرة وإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، التي من شأنها أن تثري هذا البحث. كذلك كل الشكر والتقدير إلى كافة عمال " مؤسسة سونلغاز لولاية بسكرة"، لحسن استقبالهم والمساعدة لإعداد تقرير التربص.

كما لا يفوتنا أن نتوجه إلى أساتذتنا بأسمى عبارات الود والعرفان على كل ما قدموه لنا خلال مسارنا الدراسي، وإلى كل أعضاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير. ونتوجه بخالص شكرنا إلى كل من ساهم معنا لإتمام هذا العمل ولو بكلمة تطيب بها الخواطر داعين من المولى عزّ وجل أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم.

وشكرا

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-، ومن أجل تحقيق أهداف البحث إستخدمنا إستمارة لجمع البيانات، أين طبقت على عينة بلغت (80) موظف، كما تم إستخدام برنامج spss.v20 في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-، أين كان لبعدي الإدارة والإتصال أثرا ذو دلالة إحصائية على الاستقرار الوظيفي، بينما بعدي الرقابة والإبداع والإبتكار لم يكن لهما أثرا ذو دلالة إحصائية على الاستقرار الوظيفي.

كما قدمت الدراسة أيضا مجموعة من الإقتراحات كالإهتمام أكثر بتطوير الثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق النجاح داخل منظمة سونلغاز، وإتباع الأسلوب الديمقراطي (التشاورى) واللامركزية في إتخاذ القرارات، وتحسين تدفق الإتصالات في المؤسسة، وخلق ثقافة تنظيمية تدعم إبداع وإبتكار الموظفين لتضمن ولائهم وإستمرارهم وإستقرارهم.

الكلمات الأساسية: الثقافة التنظيمية، الاستقرار الوظيفي، نمط الإدارة، نمط الرقابة، نمط الإبداع والإبتكار، نمط الإتصال.

Abstract:

This study aimed to determine the impact of Organizational Culture on The Job Stability of the Department of Electricity and Gas Distribution "Sonelag" –Biskra–, In order to achieve the goals of the research, we used a data collection form that was distributed to a sample of 80 employees, The spss.v20 programme was used in statistical analysis of the data, and the study reached a number of findings, the most important of which were:

The existence of a statistically significant effect of Organizational Culture on Job stability in the "Sungaz", and the management and communication dimensions have had a statistically significant effect on Job Stability while the control, innovation and innovation dimensions have had no statistically significant impact on Job Stability.

The study also offered a set of suggestions, such as a greater interest in developing organizational culture as one of the fundamental ingredients for success within the “Sonlagas” organization, democratic (advisory) decentralization in decision-making, improved communication flows in the institution, and an organizational culture that supports the creativity and innovation of staff to ensure their loyalty, continuity and stability.

Key words: Organizational Culture , Gob Stability, Administration, Oversight, Creativity and innovation, Connection.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ل	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للإستقرار الوظيفي
3	المبحث الأول: ماهية الاستقرار الوظيفي
3	المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي
4	المطلب الثاني: علاقة الاستقرار ببعض المصطلحات
7	المطلب الثالث: الاستقرار الوظيفي في الفكر الإداري
10	المبحث الثاني: أهمية الاستقرار الوظيفي وأبعاده
10	المطلب الأول: أهمية الاستقرار الوظيفي
11	المطلب الثاني: أبعاد الاستقرار الوظيفي
12	المبحث الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
12	المطلب الأول: مظاهر الاستقرار الوظيفي
15	المطلب الثاني: مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي
16	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي

19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
22	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
22	المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ومفهومها
22	الفرع الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
23	الفرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثاني: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية
24	الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
25	الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
26	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
27	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
27	المطلب الأول: مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية
27	الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
30	الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية
31	المطلب الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية
32	المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
33	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي
34	المطلب الأول: أثر نمط الإدارة على الاستقرار الوظيفي
34	المطلب الثاني: أثر نمط الرقابة على الاستقرار الوظيفي
35	المطلب الثالث: أثر نمط الإبداع والإبتكار على الاستقرار الوظيفي
35	المطلب الرابع: أثر نمط الإتصال على الاستقرار الوظيفي
36	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-	
39	المبحث الأول: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة- وهيكلها التنظيمي
39	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-

39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-
39	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية
41	الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
44	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
46	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
47	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث (الإستبانة)
47	الفرع الأول: ثبات الأداة (Reliability)
48	الفرع الثاني: صدق أداة البحث (صدق الإستبانة)
57	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي
59	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
59	المطلب الأول: تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية
63	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاستقرار الوظيفي
67	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
67	الفرع الأول: الاختبارات القبليّة للإتحاد
68	الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
69	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
69	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية
78	الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
78	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	01
47	نتائج معاملات الثبات لأداة الدراسة	02
49	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الادارة	03
50	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الرقابة.	04
51	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الإبداع والابتكار	05
52	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاتصال	06
53	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الرضا الوظيفي	07
54	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الأمن الوظيفي	08
55	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد استقرار مدة العمل	09
56	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد انخفاض الانفصال/التغيب	10
58	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	11
59	مقياس ليكارت للحكم على مستوى إجابات الأفراد	12
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية.	13
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاستقرار الوظيفي.	14
67	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	15

67	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	16
68	اختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي من خلال الانحدار الخطي المتعدد.	17
70	الانحدار المتعدد التدريجي.	18

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نموذج الدراسة	(01)
28	مستويات الثقافة التنظيمية عند Schein	(02)
29	مستويات الثقافة التنظيمية عند العامري والغالي.	(03)
40	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-.	(04)

قائمة الملاحق

الملاحق	رقم الملحق
إستبيان الدراسة	(01)
إذن بالطبع	(02)
طلب المساعدة من المؤسسة	(03)
تصريح النزاهة العلمية الأول	(04)
تصريح النزاهة العلمية الثاني	(05)

مقدمة

مقدمة :

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي إهتم بها الأدباء وعلماء الأنثروبولوجيا، حيث تعود جذورها الإجتماعية والإنسانية إلى دراسة الإنسان، وسلالاته وأجياله، ورغباته وإستعداداته، وتفكيره وإتجاهاته للعيش والحياة سواء فردياً أو إجتماعياً. ويثبت تاريخ المجتمعات أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة وشعاراته وطقوسه ورموزه ومقدساته، وهذا ما ينعكس على المنظمات اليوم، حيث تتميز كل منظمة بثقافتها الخاصة وتسعى جاهدة لتطويرها لتكون متفقة مع جميع التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها، وتؤمن بولاء موظفيها وإستقرارهم، بالإضافة إلى دورها الحيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث والتأثير على السلوك التنظيمي.

ولم تحظ الثقافة التنظيمية بإهتمام كبير من قبل الباحثين إلا في النصف الثاني من القرن العشرين، وبلغت ذروتها في التسعينيات من القرن الماضي مع ظهور التنظيمات الحديثة، وخاصة في العالم الغربي الذي شهد تطوراً كبيراً بفضل الإهتمام بثقافة المنظمة، ولعل التحولات السريعة التي عرفها المجتمع الجزائري اليوم، وتغير نظمه الإقتصادية، قد دفعت المؤسسات الجزائرية إلى التحرك في هذا الإتجاه في السنوات الأخيرة، معتمدة ثقافة تنظيمية تعزز دور الموظفين وتحقق أهدافها المستقبلية.

وتعود أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها، من خلال إعتقاد إدارة مرنة تعزز قيم الإبتكار والإبداع، وتعزز الإتصال الفعال بين المستويات الإدارية، وتساهم في إيجاد بيئة تنظيمية تعمل على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الفردية والجماعية في المؤسسة.

كم يعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم عناصر رضا الموظفين وشعورهم بالأمان داخل المؤسسة، فمن خلال العلاقات الجيدة في العمل يختار الموظفون بشكل طوعي البقاء في المنظمة، وتأخذ المؤسسة العديد من الإجراءات للإحتفاظ بموظفيها.

ولهذا فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي.

1. إشكالية الدراسة:

نظراً لتحولات والتغيرات التي يشهدها عالمنا المعاصر في مختلف مجالات الحياة، الإجتماعية، والإقتصادية، والسياسية، والثقافية والتكنولوجية...، توجب على المؤسسات الإقتصادية أن تسير هذه التحولات، من تطور تكنولوجي متقدم، وسوق منافسة قوي، والتحولات الديموغرافية، والأحداث العالمية كالأزمات الإقتصادية والصحية والتغيرات في الإتجاهات والثقافات، وذلك من خلال تبني ثقافة تضمن إستمرارها وبقائها في سوق

العمل وتحقق إستقرارها الوظيفي، فالشعور الأفراد بالرضا والأمان والثقة والولاء إتجاه أهداف المنظمة يعد مكسبا لنجاح المنظمات اليوم وهدفا هاما تسعى إلى الوصول إليه.

وفي دراستنا هذه إعتدنا الثقافة التنظيمية كعنصر أساسي في طرح إشكالتنا لتأثيرها المباشر على الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات، وتحديدًا بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة-، وعليه نطرح الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

هل هناك أثر للثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة-؟

من خلال التساؤل الرئيسي السابق تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة- ؟
- ما هو مستوى الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة- ؟
- هل هناك أثر لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (نمط الإدارة، نمط الرقابة، الإبداع والإبتكار، نمط الإتصال) على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة- ؟

2. الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة:

1.2. دراسات خاصة بالثقافة التنظيمية:

- دراسة (بن الطاهر محمد لمين 2020-2021): تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الإدارة البيئية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو 14000، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، فرع الإدارة البيئية والسياحية، جامعة الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور وتأثير الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية، وما الفوائد التي ستجنيها من تطبيقها بالإضافة إلى تبيان الدور الذي تؤديه في توجيه السلوك البيئي لها. حيث تم إجراء مقابلات وتوزيع استبيانات على أربع مؤسسات جزائرية من بين 67 مؤسسة حائزة على شهادة ISO14000 وهم: مؤسسة إسمنت لافارج، مؤسسة الإلكترونيك كوندور، مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة،

مؤسسة كوسيدار، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية وبرنامج الإكسل، حيث إعتد المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية وبعد القيم و بعد المعتقدات والأعراف والبعد الإداري وبعد المشاركة ونمط القيادة وإدراك العاملين و أبعاد أخرى على تطبيق متطلبات الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

• دراسة (زهرة مصطفى 2017): أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية (دراسة ميدانية في مؤسستين تجاريتين، " مؤسسة فاميلي شوب Famely Shoop" بالبلدية، ومؤسسة " أريديس Ardis" بالعاصمة (المحمدية) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسستي " فاميلي شوب بالبلدية"، و مؤسسة أريديس "بالعاصمة (المحمدية)"، كما هدفت إلى الكشف على مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية (نمط الإدارة، جماعية العمل، إحترام الوقت والإنضباط، الإنتماء والولاء، الإبداع والإبتكار، الرقابة، الإتصال) في المؤسستين محل الدراسة. وقد إعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالإعتماد على أداة الإستبيان في جمع المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وتم توزيعها ما بين عمال مؤسسة " فاميلي شوب" فرع البلدية حوالي 500 عامل، مؤسسة "أريديس" بالعاصمة حوالي 450 عامل. وتم تحليل معطيات الإستبيانات بإستخدام برنامج SPSS.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أن أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في نمط الإدارة، جماعية العمل، الإبداع والإبتكار لا يؤثرون على أداء العاملين، بينما تؤثر الأبعاد الأخرى المتمثلة في الرقابة، نمط الإتصال، بعد إحترام الوقت والإنضباط على أداء العاملين أي كلما زادت مستوياتها زاد مستوى أداء الأفراد، كما كان بعد الإنتماء هو الأكثر تأثيرا على أداء الأفراد بمقدار 33.7 بالمئة، حيث كلما زاد مستوى الإنتماء والولاء لدى العامل زاد مستوى أدائه في العمل.

• دراسة (بن خالد عبد الكريم 2016-2017)، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.

هدفت الدراسة للكشف عن مستوى جودة حياة العمل ومستوى الثقافة التنظيمية بالقطاع الصحي، وتحديد درجة تأثير عوامل جودة حياة العمل على الالتزام وتنمية الثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسات الصحية حيث تم القيام بمقابلات أولية وتوزيع إستبيان على عينة دراسة تكونت من 85 موظفاً، تم إختيارهم بطريقة عشوائية طبقية (الإداريين -الأطباء- والشبه طبيين) في ولاية أدرار، حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي، وتمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أن مساهمة جودة حياة العمل في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي قطاع الصحي قد تحققت في بعض الأبعاد كجماعة العمل والأجور والمكافآت والمشاركة في القرارات وخصائص منصب العمل، ولم تتحقق في أبعاد أخرى كبعد أسلوب الرئيس في الإشراف وبيئة العمل.

2.2. دراسات خاصة بالاستقرار الوظيفي:

- دراسة (حمزة عزاوي 2018-2019) ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ابن سينا أدرار"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم إجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على درجات تفاوت دوافع الاستقرار الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسات الإستشفائية بالجنوب الجزائري خصوصا، مع إبراز جوانب التميز فيها، وتحديد العلاقة بين مستوى الرضا عن ظروف العمل بالمؤسسة، وإرتفاع معنويات العمل لديهم كمصدر يشجع على الاستقرار. ولقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لأنه الأنسب للدراسات التي ترمي إلى وصف جوانب الظاهرة والتشخيص الدقيق لها، بجمع البيانات والحقائق مع محاولة تفسيرها تفسيراً كافياً، كما تمت الإستعانة بالعينة التطبيقية نظراً لملاءمتها لطبيعة البحث وتناسيباً مع أهداف الدراسة وحجمها 226 عامل، كما تم جمع البيانات بواسطة الإستمارة، المقابلة والملاحظة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أن الظروف المكانية في مواقع العمل غير ملائمة إلى حد بعيد، وهناك حالة عدم رضا عن طبيعتها بما لا يشجع على الاستقرار الوظيفي، وأن هناك تأثير ضعيف لمستويات الرضا عن الظروف الفيزيكية والمكانية على إستمرار العضوية داخل التنظيم. وكشفت لنا هذه الدراسة أن لنمط الإشراف والإتصال

والعلاقات التنظيمية الجيدة بين العمال علاقة واضحة جدا بإنخفاض التغيب والتأخر عن العمل، حيث تتركز هذه العوامل رئيسية بالنسبة لغالبية الفئات المهنية على وجه العموم.

- دراسة (بن منصور رفيقة 2014)، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة بمؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية بولاية سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل من جامعة الحاج لخضر - باتنة - .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص، وتقصي العوامل التنظيمية، المادية والإقتصادية والإجتماعية التي تؤثر في هذين المتغيرين. ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 53 عامل من مجتمع كلي يقدر ب265 عامل في المؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على الوصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة والمقابلة والإستمارة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أن هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي، كما أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري، لأن العمال لديهم سلوكا سلبيا نحو العمل في المؤسسة نظرا لعدم حصولهم على الإشباع الكافية، وأن أداء العمال خالي من الفعالية في التميز بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كإستراتيجية للعمل.

- دراسة (جبلي فاتح 2005-2006): الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية بجامعة منتوري - قسنطينة.

عاجلت هذه الدراسة وضعية ومكانة العامل في المؤسسة، ومدى شعوره بالإرتياح والإطمئنان على مستقبله المهني وما للترقية من مساهمة في ذلك، وهذا بإسنادها إلى أسس ومعايير سليمة خاصة من حيث تحقيقها للرضا الوظيفي للعمال، وبالتالي الاستقرار المهني وعلى هذا الأساس حاول الباحث تشخيص الواقع الفعلي لمتغير الترقية في علاقته بمتغير الاستقرار المهني من حيث جملة من المؤشرات هي التدرج الوظيفي، الأجر، المكافآت والعلاوات، الظروف الفيزيائية، وشعور العامل بمكانته المهنية والتنظيمية. وقد إعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي في معالجة

الدراسة، وذلك بالإعتماد على الإستبانة في جمع المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وطبقت هذه الدراسة على عينة من العمال عددها 90 عامل من مجموع 903 عامل.

وأهم النتائج المتوصل اليها: أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة منخفض فهو مجسد بشكل ظاهري فقط وهذا بسبب ضغوط العمل والظروف الفيزيائية الصعبة والظروف التنظيمية التي تخلو من العدالة وإنعدام فرص التطوير والتقدم، والموضوعية في دفع الأجور والإستفادة من فرص التدرج الوظيفي الصاعد. فكانت طبيعة العلاقة بين الاستقرار والأداء الوظيفي سببية فالعامل إذا شعر بالأمان والرضا في عمله ثبت إستقراره.

3.2. التعليق على الدراسات السابقة:

بعد إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا "أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي"، والتي كان عددها ست دراسات، توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تختلف الدراسات السابقة في تطرقها لأحد المتغيرين سواء في الثقافة التنظيمية أو الاستقرار الوظيفي، ويربطهم مع متغيرات أخرى، كأداء الموارد البشرية، تبني متطلبات الإدارة البيئية، جودة حياة العمل، الترقية الوظيفية، ظروف العمل وغيرها.
 - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج، حيث إعتمدت جلها المنهج الوصفي كمنهج ملائم للمواضيع المدروسة وإستخدام أدوات جمع البيانات المعتادة كالإستبيان.
 - تتفق دراستنا والدراسات السابقة التي أوردناها حول الثقافة التنظيمية في مجموعة من الأبعاد، وتختلف في أبعاد أخرى كبعد القيم، المعتقدات، المشاركة، جماعية العمل...
 - إختلفت دراستنا والدراسات السابقة التي أوردناها حول الاستقرار الوظيفي في مجموعة من الأبعاد كالتدرج الوظيفي وعملية الإشراف والظروف الفيزيائية ...
 - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة.
3. نموذج الدراسة :

قبل توضيح نموذج الدراسة يجب الإشارة إلى متغيرات الدراسة، حيث المتغير المستقل يتمثل في الثقافة التنظيمية والذي تم تقسيمها إلى الأبعاد التالية:

✓ نمط الإدارة.

✓ نمط الرقابة.

✓ الإبداع والابتكار.

✓ نمط الاتصال.

والمتغير التابع يتمثل في الاستقرار الوظيفي والذي تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية :

✓ الأمن الوظيفي.

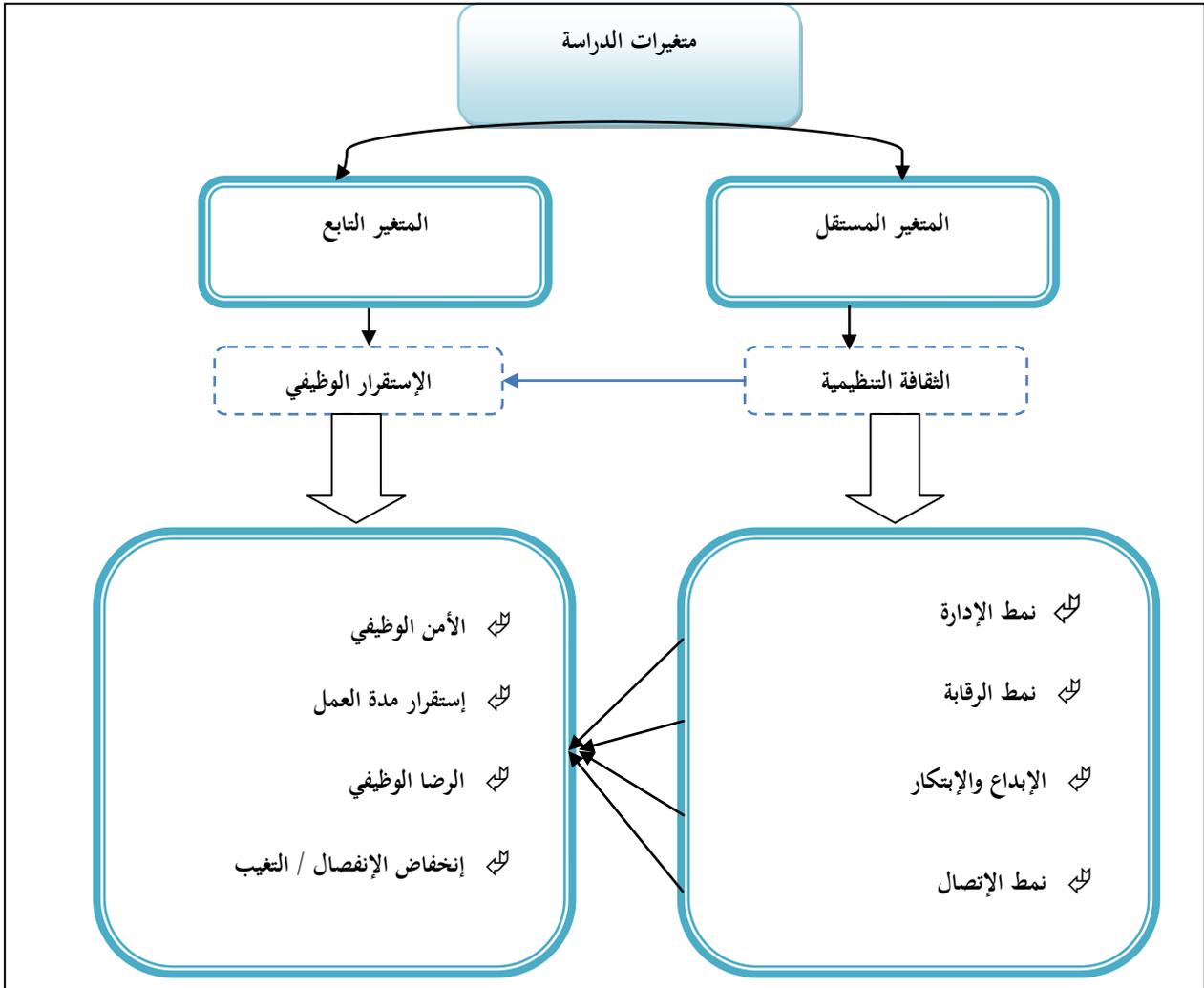
✓ إستقرار مدة العمل.

✓ الرضا الوظيفي.

✓ إنخفاض الإنفصال /التغيب.

يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي :

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

4. فرضيات الدراسة

حتى تتمكن من الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات والتي سيتم إما تدعيمها أو نفيها:

حيث يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

• **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة-.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الإدارة على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة-.

• الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الرقابة على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة-.

• الفرضية الفرعية الثالث: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الإبداع والابتكار على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة-.

• الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الإتصال على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة-.

5. التعريفات الإجرائية :

بعد صياغة نموذج الدراسة وفرضياتها يجب التطرق إلى التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة كالتالي:

1.5. الاستقرار الوظيفي: هو الحالة التي يكون فيها الموظف راضيا عن وظيفته ويشعر بالثقة والإرتياح ويستمر في العمل داخل المؤسسة لفترة أطول.

حيث كانت التعريفات الإجرائية لأبعاده كالتالي:

- الأمن الوظيفي: هو شعور الموظف بالاستقرار والثقة والطمأنينة على مصدر دخله وعلى وظيفته الحالية دون القلق من فقدانها بشكل مفاجئ أو غير متوقع.
 - إستقرار مدة العمل: هو المؤشر الذي يعبر عن فترة بقاء الموظف في منصبه الحالي دون إنقطاع، ويتم قياسه عادة بالسنوات أو بالأشهر التي قضاها الموظف في نفس الوظيفة أو مع نفس المؤسسة.
 - الرضا الوظيفي: هو ذلك الإتجاه الإيجابي من الفرد إلى العمل الذي يمارسه، وهو ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد إتجاه عمله ومنظمته لإشباع حاجاته وتوقعاته في بيئة عمله.
 - إنخفاض الإنفصال/ التغيب: إنخفاض الإنفصال يقصد به تقليل في عدد الموظفين الذين يتركون العمل في المؤسسة بشكل دائم، وذلك من خلال تحسين بيئة العمل وتقديم الحوافز المناسبة وتعزيز ثقافة الشركة. بينما إنخفاض التغيب يقصد به التقليل من عدم حضور الموظفين للعمل في الأيام المحددة دون أسباب مبررة أو بذرائع متكررة، وذلك من خلال توفير بيئة عمل ملائمة لإشباع حاجات الموظفين.
- 2.5. الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والإفتراضات والعادات والتقاليد والأفكار التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر بشكل قوي على تصرفاتهم وأدائهم الوظيفي.
- حيث كانت التعريفات الإجرائية لأبعادها كالتالي:
- الإدارة: هي عملية تنظيم وتنسيق الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة.
 - الرقابة: هي عملية إدارية تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة من خلال مراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير والخطط المحددة مسبقا، وإتخاذ الإجراءات اللازمة عند وجود إنحرافات أو مشاكل.
 - الإبداع والإبتكار: الإبداع مرتبط بالفكرة حيث هو عملية توليد أفكار جديدة ومبتكرة وغير تقليدية وتكون غالبا فريدة، بينما الإبتكار هو تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو خدمات أو عمليات قابلة للتطبيق ومفيدة.
 - الإتصال: هو العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل الرسائل عبر قنوات إتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة.

6. التموضع الإبستمولوجي:

مصطلح إبستمولوجيا (Epistemology) مكون من كلمتين يونانيتين هما: "Episteme" التي تعني المعرفة أو العلم، و "Logos" التي تعني المعرفة، النظرية أو المعلومات، لتعني كلمة الإبستمولوجيا علم المعرفة، وتنطوي على دراسة الحالات (أو المعايير) التي بواسطتها نستطيع معرفة ما يمكنه وما لا يمكنه بناء المعارف المرغوبة.

وقد ظهر هذا المصطلح في القرن السابع عشر ميلادي ليعبر عن علم ظهر مصاحبا لمختلف العلوم التي تطورت آنذاك في أوروبا. وتكمن أهميته في كون فهم أي علم من العلوم يتطلب فهما مسبقا لخصوصية ذلك العلم بحقائقه، مكوناته والمؤثرات فيه، ليظهر علم الإبستمولوجيا الذي يعبر عن علم المعرفة أو علم العلم.

ومن الناحية الإبستمولوجية تندرج دراستنا تحت النموذج الوضعي فهو نموذج يدرس ظاهرة محسوسة قابلة للملاحظة، وتواجه مشكلة حقيقية ألا وهي تأثير الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي.

7. المنهج :

إن إختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لإكتشاف الحقيقة وللإجابة عن الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها موضوع البحث. بالتالي وبناء على التموضع الإبستمولوجي للدراسة، فقد تم الإعتماد على المنهج الاختباري الذي يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي من خلال تفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات تصور العلاقات فيما بين المتغيرات ووضعها في إطار الاختبار الكمي بإستخدام الإستبيانات، والتي تمت معالجتها بالطرق الرياضية والإحصائية لاختبار مدى صحة الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها.

8. أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة، انطلاقا من تصميم استبيان، والذي وزع على العينة المقصودة.

وهناك نوعين من البيانات المعتمد عليها في الدراسة:

- **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، بالإضافة إلى القيام بمقابلات لجمع البيانات.

• **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة مختلف المقالات العلمية الالكترونية المنشورة في مختلف المواقع العلمية الأكاديمية والكتب والرسائل الجامعية المتعلقة بالموضوع قيد البحث لتغطية الجانب النظري، حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

• إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

• عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

• تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

• توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

• **القسم الأول:** البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات.

• **القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين:

المحور الأول خاص الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة وتتضمن (22) عبارة، حيث تقسم إلى: (08) عبارات لبعده الإدارة، (04) عبارات للرقابة، (05) عبارات للابداع والابتكار، (05) عبارات الإتصال.

أما المحور الثاني خاص بمتغير الاستقرار الوظيفي ويتضمن (17) عبارة، حيث تقسم إلى (05) عبارات الرضا الوظيفي، (04) عبارات للامن الوظيفي، (04) عبارات إستقرار مدة العمل، (04) عبارات إنخفاض والتغيب.

وقد تم إعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الحماسي، بحيث كلما إقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

9. مجتمع والعينة: يمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية بسكرة والمتمثل في 800

عاملا حسب بيانات 2024، ولإعتبارات تكاليف الجهد والوقت تم إختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 80

عاملا تم توزيع الإستبيان عليهم وذلك من أجل تكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا، ومعرفة مدى

توافق الجانب النظري مع الواقع العلمي. لذلك قمنا بتوزيع الإستبيانات على الموظفين عبر زيارات ميدانية

وإسترد منها 50 إستبانة وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل هو 50.

10. الحدود الزمانية والمكانية: لقد تمت الدراسة بشكل مقطعي خلال السنة الجامعية 2023-2024 وتم

جمع البيانات خلال السداسي الثاني من السنة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.

11. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- ✓ أهمية متغيري الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي التي يظهر تأثيرهما على الفرد والمنظمة والمحيط الخارجي لها.
- ✓ توفر هذه الدراسة معارف نظرية وتطبيقية لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال كون أن هذه الدراسة جاءت ملهمة بموضوع "أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي".
- ✓ الخروج بتوصيات تساعد المنظمة على تبني ثقافة تدعم الاستقرار الوظيفي.

12. أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة- وهذا من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة-.
 - التعرف على مستوى الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة-.
 - التعرف على أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (نمط الإدارة، نمط القيادة، الإبداع والإبتكار، نمط الإتصال) على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة-.

13. صعوبات البحث:

من الصعوبات التي تم مواجهتها خلال فترة دراسة الموضوع، لم نجد مراجع كافية حول أبعاد الاستقرار الوظيفي، كما لم نستطيع أخذ رأي عدد أكبر من أفراد المؤسسة، حيث لم نستطع استرجاع جميع الإستبانات.

14. هيكل الدراسة :

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

- **الفصل النظري الأول:** الاستقرار الوظيفي، سيقسم إلى ثلاث مباحث، يعالج المبحث الأول ماهية الاستقرار الوظيفي، والمبحث الثاني يعالج أهمية الاستقرار الوظيفي ومحدداته، أما المبحث الثالث فيعالج مظاهر الاستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.
- **الفصل النظري الثاني:** الثقافة التنظيمية، سيقسم إلى ثلاث مباحث، يتطرق المبحث الأول إلى ماهية الثقافة التنظيمية، وفي المبحث الثاني نظريات الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها، أما المبحث الثالث فيعالج الأثر بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

- **الفصل الثالث:** وهو الفصل التطبيقي الذي سيتم فيه دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة- ، حيث في المبحث الأول سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني يتناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فسيتم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة.

A decorative border in a light brown color, featuring intricate floral and leaf patterns. The border is rectangular with rounded corners and a repeating floral motif along the top and bottom edges, and more detailed floral designs at the corners.

الفصل الأول:

الإطار النظري للاستقرار

الوظيفي

تمهيد:

المنظمة الناجحة هي تلك التي تنظر إلى العاملين فيها على أساس أنهم اللبنة التي يقوم عليها التنظيم، وهم المكون الأساسي والرئيسي الذي يتطلب من إدارة الشركات والمؤسسات توجيهها وإستثمارها بشكل تستطيع معه المؤسسة تحقيق أهدافها، ربما أن الفرد في التنظيم هو العنصر الأساسي في تكوين أي منظمة إدارية وهو الأساس التي تسعى إليها العملية الإدارية، من هنا يتضح دور الإدارة في ضرورة فهم الإحتياجات والمتطلبات المعنوية والمادية للمساعدة على إستقرارهم الوظيفي، فالفرد يعمل داخل المنظمة يؤثر ويتأثر بها على السواء، وكلاهما موجودان ويعملان ضمن مجال متغير وبيئة تتبدل ظروفها بشكل مستمر ومن ضمن عملية التغير والتبدل التي تجري في الشركات عملية إنتقال القوى العاملة في الشركات التي تجري وحسبما تقتضي إحتياجات ومتطلبات الفرد، وفي ظل تنافس الشركات على الفرد الأكثر كفاءة فإن هنالك فرصا متعددة تتاح أمام الفرد للإنتقال إلى وظيفة جديدة أخرى، فمن أجل دعم عملية الاستقرار الوظيفي للعاملين تأتي ضرورة بحث عن أهمية الاستقرار الوظيفي ومحدداته ومظاهر والعوامل المؤثرة فيه، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية تتمثل في:

المبحث الأول: ماهية الاستقرار الوظيفي.

المبحث الثاني: أهمية الاستقرار الوظيفي وأبعاده.

المبحث الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: ماهية الاستقرار الوظيفي.

يمثل وجود الموظف في المنظمة حجر الأساس لكل العمليات التنظيمية ومصدر التميز والنجاح، وكلما أدركت المنظمة ذلك سهل عمل المورد البشري وضمن إستمراره، وذلك من خلال توفير المناخ التنظيمي الداعم للإستقرار لينعكس بذلك على أدائه وإندماجه.

المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي.

عرف الاستقرار الوظيفي بأنه "ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، هذا إذا كان التنظيم المنتمي إليه يشكل مستقبل مهنيًا له، وفق عوامل مادية ملموسة، وأخرى إجتماعية نفسية متضافرة، لتحقيق التكامل والاستقرار." (حجاج، 2021، صفحة 40)

كما ينظر له على أنه "هو تلك الحالة الشعورية التي تطبع نفسية الموظف، والتي من خلالها نستدل بمؤشرات واقعية على مدى قوة العلاقة بين الموظف ومؤسسته." (حجاج، 2021، صفحة 50)

وعرف كذلك على أنه "الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين في المنظمة". (عداري و مجبل، 2013، صفحة 142)

ويرى بعض الباحثين أن الاستقرار الوظيفي يتولد عندما يشعر الفرد بالرضا ويعرف الرضا بأنه مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها، وبالتالي يعكس درجة سعادته وإستقراره فيها، وما تحققه له الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب في أن يشبعها قياساً بأدائه للوظيفة. (عداري و مجبل، 2013، صفحة 143)

أيضا يقصد بالاستقرار الوظيفي إستقرار العامل في وظيفته وبيّن معدلات البقاء في المنظمة، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي والعمل على تكريسه في المنظمة. (ذهبية، 2022، صفحة 418)

وتجدر الإشارة إلى أن الاستقرار الوظيفي يعتبر أحد المبادئ العامة لإدارة عند هنري فايول "ويقصد به بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمله لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل". (ذهبية، 2022، صفحة 418)

ومنه يمكن القول أن الاستقرار الوظيفي هو الحالة التي يجدر أن يكون فيها الموظف راضيا ومستقرا في مكان عمله، ويشعر بالثقة والإرتياح فيه فيستمر به لفترة أطول.

وهناك عدة عوامل تؤثر سلبا أو إيجابيا في رضا الموظف عن عمله وإستقراره فيه، وقد حددها فروم (vroom) 1978 بالعوامل الستة الآتية: الإشراف (Supervision)، جماعة العمل أو مجموعة العمل (the group work) ، محتوى العمل (job Contente) ، الأجر الذي يتقاضاه العامل (Wages)، ساعات العمل (Hours of works) ، فرصة الترقية (opportunities) ، والتي يطلق عليها محددات الاستقرار الوظيفي، أين تمثل " مجموعة الإشباع التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة " ، وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد إرتباطه بها. (لغبي، 2016، صفحة 80)

المطلب الثاني: علاقة الاستقرار الوظيفي ببعض المصطلحات.

يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1. الشعور بالرضا والإرتياح والأمان: (جلبلي، 2006، صفحة 23)

الاستقرار والرضا في العمل من أكثر المفاهيم غموضا لأنه حالة وجدانية إنفعالية يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي، نظرا لأن الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب، وهذا يعود إلى الفروق الواضحة في شخصياتهم، مما ينعكس على خصائص الوظائف التي يرضون عنها أو لا يرضون.

وينظر له على أنه ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر، أي العمل نفسه، وهو بذلك نتيجة للتكيف مع العمل، وبالتالي فالرضا عن العمل وعدمه يؤثر في شعور وقرارات وسلوكيات العامل.

وقد أثبتت دراسة أجراها "فروم" أن الرضا عن العمل يرتبط بمجموعة من المحددات أهمها:

- الراتب المرتفع.
- الفرص الحويوية للترقية.
- نظام الإشراف المتزن.
- التفاعل بحرية مع الزملاء.
- الواجبات الملائمة بين قدرات الفرد وموقعه في العمل.

وعليه يمكن القول أن الاستقرار في العمل داخل المؤسسة لا يمكن أن يحدث أو يتحقق، إلا إذا توفر شرط الرضا لدى العامل حول ما يحيط به داخل المؤسسة التي يعمل بها، وحينما يوفر له العمل الذي يؤديه فرص الاستفادة من مهارته وقدراته، ويوفر له الأمن والطمأنينة وفرص الترقية في العمل .

2. الشعور بالولاء والانتماء: (جبلي، 2006، صفحة 24)

إن كل مؤسسة عند رسم سياستها وتخطيط برامجها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها، لا بد أن تراعي تحقيق أهداف العمال، وأيضاً إطلاعهم عليها، وبالتالي تنمو لديهم مشاعر الانتماء ويحس الموظف أنه يعمل من أجل تحقيق رغباته ورغبات المؤسسة التي ينتمي إليها على السواء، ذلك أن العامل بحاجة إلى التعرف على التنظيم الإداري وأساليب الاتصال بين الرؤساء والعمال وعلى التدرج الوظيفي داخل كل فرع من فروع المنظمة.

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

- مدى توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة.
- مدى إستجابة المؤسسة للحياة الإجتماعية والشخصية للعمال ورغباتهم .
- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والولاء والإرتباط والتفاهم الذي يتوفر بين العاملين .

3. الروح المعنوية: (جبلي، 2006، صفحة 28)

الروح المعنوية تشير إلى المستوى الخاص بفاعلية التنظيم وكيفية شعور أعضائه وتعلقهم وإرتباطهم به، حيث يصف إصطلاح الروح المعنوية شعوراً متصلاً ومتعلقاً بالروح والحماس وإذا إستخدم الإصطلاح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير إلى الجو العام المحيط به.

يرى كيرت ليونين أن أهداف الجماعة تشبع بدرجة عالية لتعكس النماذج الخاصة بالجماعة، وهي في نفس الوقت تساعد على تحقيق الأهداف المباشرة، والروح المعنوية هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف، وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا الوظيفي وهي مفهوم عام يصف حال الجماعة ويتأثر بها شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة، ومن وجهة نظر أخرى هي مسألة فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل وتكيفه معه وعلاقات العمل المحيطة به، فقد أدت هذه النظرة إلى القيام بدراسات حول حاجات الأفراد والرغبة والمشاركة والانتماء والتنمية الذاتية وإثبات الذات، وفيما يخص مظاهر الروح المعنوية فسبق وأشرنا أن الروح المعنوية سواء كانت للفرد أو للمجموعة فهي تشير إلى المشاعر

والروح. وبما أن المشاعر مسألة تقديرية فإن الروح المعنوية تعتمد على بعض المظاهر مثل: الأفعال والتعبيرات والسلوكيات.

وتحدد مظاهر الروح المعنوية في النقاط التالية :

- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية.
- وجود أقل قدر من الصراع مع قدرة الجماعة العالية على التكيف مع الظروف المتغيرة وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد للجماعة وحدتها وتماسكها.
- شيوع الشعور بالإنتماء بين أعضاء الجماعة وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة وإستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه وذلك لوجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.

4. دوران العمل: (جيلي، 2006، صفحة 35)

ورد مفهوم دوران العمل في بعض البحوث العلمية تحت مصطلح التسرب الوظيفي وفي أخرى تحت مصطلح ترك العمل أو الخدمة، ويقصد به "خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة بسبب إنتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة أو النقل".

وهي حالة تنطوي على تعيين أفراد تم فقدهم ثم إحلالهم بآخرين، وهي ظاهرة سيئة بالنسبة للتنظيمات لأنها نوع من الإسراف في المال والوقت والجهد الذي بذلته في إختيار الأفراد وتعيينهم لكنهم بعد مدة معينة يفضلون الإنسحاب من التنظيم. لهذا تتجه الكثير من السياسات الخاصة بالقوة العاملة تحاشي حالات الإنفصال عن العمل، وتعود أسباب الدوران في العمل ربما إلى عدم الدقة في عمليات الإختيار والتعيين من جانب المنظمة أو مغريات تمنحها التنظيمات المماثلة لإستقطاب العاملين لتولد لديهم الرغبة للإنتقال إليها لإشباع حاجتهم. فالتفكير المنطقي يقودنا إلى إفتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في العمل.

ولقد أظهرت الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما إرتفع الرضا عن العمل يميل معدل دوران العمل إلى الإنخفاض. وتتسم بعض الوظائف بمعدلات دوران عالية مثل الوظائف الفنية المعقدة وذلك لشدة الطلب على العاملين في هذا المجال، ويعد معدل دوران العمل بمثابة المؤشر على حالة الاستقرار من عدمه التي تسود العاملين. وزيادة مؤشر معدل دوران العمل يعد أمرا مقلقا إذ يمكن أن يكون مؤشرا على ضعف الفعالية التنظيمية يستدعي من العامل الخروج من بيئة عمل طاردة

وغير جاذبة، وهذا يكون بمثابة نوع من الخسارة للمنظمة. كما يؤثر هذا في جماعة العمل ويحدث لديهم أثرا نفسيا لخروج أحد العاملين من المجموعة فعليا، في هذه الحالة على المجموعة أن تعد نفسها إعدادا نفسيا لإستقبال عضو جديد يتوجب عليه أن يكون مستعدا هو بدوره للتأقلم مع جماعة العمل الجديدة.

5. العدالة التنظيمية: (بن منصور، 2013/2014، الصفحات 68-79)

إن الحكم على نجاح المنظمة يتجلى من خلال قدرة الإدارة فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة، وما يجسد إلتزامهم التنظيمي وولائهم إتجاه منظماتهم التي ينتمون إليها. ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العمال على المستويين النفسي والوظيفي وما يحققه من نزاهة وموضوعية المخرجات والمدخلات داخل المنظمة وتوفير العدالة بجميع أنواعها وأبعادها فأى خلل في عدم تحقق أي بعد من أبعاد العدالة يمكن أن يمثل خطورة على المنظمة ويفقدها توازنها.

المطلب الثالث: الاستقرار الوظيفي في الفكر الإداري.

يمكن توضيح تطور النظرة للإستقرار الوظيفي عبر مختلف مدارس الإدارة فيما يلي:

1. نظرية سلم الحاجات: أبراهام ماسلو MASLOW ABRAHAM (بن منصور، 2013/2014، صفحة 51)

يرى ماسلو أن إحتياجات الإنسان تنظم حسب الأولويات، حيث إفترض أن الناس في محيط العمل يدفعون لأداء لرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية وعدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجيتهم ورغبتهم في العمل، كما أن إشباعها يؤدي إلى ظهور حاجات جديدة أخرى لا بد من إشباعها للعمل بإستمرار وتتأثر الحاجة لدى الفرد بعاملين.

أ. درجة الحرمان أو مستوى الإشباع.

ب. قوة المثير.

حيث تتفاوت الحاجات في درجة إلحاحها وفق أهميتها وموقعها وعلاقتها بدافعية الفرد للقيام بعمل معين

حيث يفترض ماسلو في تحليله لمفهوم الحاجات الإنسانية ثلاث إفتراضات أساسية :

- البشر كائنات محتاجة، من الممكن أن تؤثر إحتياجاتها على سلوكها، فالحاجة غير المشبعة هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.

- ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها إلى خمسة مجموعات رتبت على شكل هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات السلامة والأمن ثم الحاجات الإجتماعية والانتماء وتليها حاجات الذات والمركز والإحترام وفي الأخير حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم فهي حاجات تتدرج هرميا تبدأ بالأساسية إلى المركبة.
- يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجة الأساسية إلى المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها على الأقل بدرجة ضعيفة فالفرد العامل يركز أولاً على إشباع الحاجات المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يدفع به سلوكه نحو إشباع حاجات أخرى مثل: إنجاز العمل الموكل إليه بنجاح.

فهذه النظرية تعد موجهة فعالاً للمنظمات في فهم حاجات العمال لتحقيق إستغلال أمثل لهذه الموارد للعمال فمحاولة الكشف المستمر والدائم عن الحاجات غير المشبعة للعمال يمكن من كسبهم إلى جانبها ويولد لديهم إحساس بالأمان الوظيفي ما يدفعهم للعمل أكثر بفاعلية وإستخدام أفضل لإمكانياتهم ومواهبهم وقدراتهم طالما المنظمة تعمل على إشباع متطلباتهم.

2. النظرية اليابانية : Z وليام أوشي OUCHI WILIAM (بن منصور، 2013/2014، صفحة 58)

لقد حضيت هذه النظرية بإهتمام كبير في الأوساط العلمية المهتمة بالسلوك التنظيمي فهي نظرية تحاول أن تكامل الممارسات الإدارية اليابانية الأمريكية. تعود أهمية هذه النظرية إلى أهمية المناخ التنظيمي والإعتماد على فرق العمل المتأخية والمتجانسة وإلى الثقة المتبادلة بين الإدارة وعمالها. وبمعنى آخر فإن مؤسس هذه النظرية وليام أوشي يرى أن مشكل الإدارة في زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة لا يكمن في زيادة المكافآت المالية أو مضاعفة الإستثمار في الأبحاث العلمية أو مضاعفة ساعات العمل والقيام بأعمال شاقة وإنما المشكل يكمن في إدارة العمال بطريقة حسنة، بحيث ينتج عن ذلك نوع من التآلف والمحبة بينهم وبالتالي يتعاون الجميع لأجل تحقيق نتائج ايجابية.

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

- ضمان الوظيفة مدى الحياة.
- المشاركة الجماعية في صنع القرار.
- الإهتمام الشمولي بالموظف.

- التركيز على عمل الفريق والمسؤولية الجماعية.

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

3. نظرية الوجود أو الترابط (التواصل والنمو) ل كلايتون ألدفر (جبلي، 2006، صفحة 66)

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

- **حاجات البقاء:** وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
- **حاجات الإنتماء:** تعبر عن درجة إرتباط الفرد لبيئة المحيطة وتمثل حاجات الإنتماء والحاجات الإجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
- **حاجات النمو:** وتعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والإحترام وحاجة تحقيق الذات عند ماسلو وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين وإستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة إشباع الإحتياجات لديهم، وفي أن يتحرك على السلم من أسفل إلى أعلى وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد والحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية إلا أن نظرية لألدفر تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وإنتقاله من فئة لأخرى، إذ يرى لألدفر أن الفرد يتحرك إلى الأعلى وإلى أسفل سلم الحاجات أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولة إشباع حاجات النمو تبرز حاجات الإرتباط قوة دافعية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا وقد نوه لألدفر بأن هناك متغيرات عدة يمكن لأن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة لأخرى.

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

المبحث الثاني: أهمية الاستقرار الوظيفي وأبعاده.

يعتبر الاستقرار الوظيفي في العمل أحد أهم العوامل تأثيراً في أداء الموظف، فقد أظهرت العديد من الدراسات الإستقصائية أن أغلب الموظفين إعتبروا أن الاستقرار الوظيفي أكبر عامل يساهم في تحقيق الرضا عن العمل وعليه ومن خلال هذا المبحث سنتناول أهمية الاستقرار الوظيفي وأبعاده.

المطلب الأول: أهمية الاستقرار الوظيفي.

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الإجتماعي في جانبه المعنوي والمادي فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وثبات العامل في عمله وإستقراره فيه له إنعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائماً يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل وأساليب العمل التي سيخضع لها، فكل هذه العوامل غير المعروفة للعامل تصبح له مصدر قلق وخوف من الجهول وتثبيطا للمعنويات كون العمل هو المصدر للدخل وهو المؤمن للعامل حياته ومعاشه وتبرز إمكانياته وقدراته وتثبت كفاءته المهنية. فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة ومتشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل الباحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل، المقبول منها والمرفوض وبالتالي يصعب عليه الإندماج مع المجتمع في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقتاً طويلاً، وهو هدر للوقت والجهد وحتى المال، وهذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنا عدة أفراد.

وفي ظل التغيير الدائم والتحديث يتطلب من المنظمات قدراً كبيراً من الإبتكار والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الإبتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاستقرار والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق فإستقرار المنظمة من إستقرار العمال والعكس صحيح . (بونويقة و مصطفى، 2021، صفحة 736)

وفيما يلي مجموعة من النقاط تمثل أهمية الاستقرار الوظيفي:

- يجعل المنظمة تتسم بثقافة قوية التي تنبع من حقيقة تكريس سبل الولاء والإلتزام للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل.
- تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى الأفراد العاملين مما يعزز رغبة المنظمة بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة بدلا من إنتقالها إلى المنظمات المنافسة الأخرى.

- الموظفين المستقرين يتمتعون بحظوظ أكبر في التقدم الوظيفي ومن ثمة بلوغ أعلى الدرجات في السلم الإداري.
- يتسم هؤلاء الموظفين بإتقانهم للعمل وتنامي خبرتهم وكذا إندماجهم بشكل فعلي في المنظمة.
- التمتع بصحة جيدة وروح معنوية عالية مما ينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- إنخفاض واضح وملحوس لدى الموظفين في مستوى الغياب والتمارض وكذا دوران العمل والحوادث.
- ضمان مستوى عالي من الأمان وإنخفاض أو توقف نهائي للإضطرابات التي كانت تسود في المؤسسة .
- قلة الشكاوي والتظلمات والإحباط في العمل مما يخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة.
- محاولة استثمار كل طاقاتهم الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.
- سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية مما يسهم ذلك في تحقيق الإنجاز الفعال. (سلاوي و لعل، 2017، الصفحات 483-484)
- زيادة نواتج العمل من جودة وأرباح.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تخفيض الفاقد في العمل (تخفيض التكاليف كمثال)، وكذا إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والإحترام والشعور بالمكانة.
- جذب العاملين للمنظمة، رفع روح الولاء والانتماء، تنمية روح التعاون والتضامن. وقد أشار (براون) إلى أنه ليس هناك باعث واحد مثالي للتحفيز على العمل، فالبواعث على العمل تختلف من مجتمع لآخر، فقد يمثل الأجر أهم الحوافز بالنسبة لشخص معين، بينما يكون توفير فرصة للترقية والتقدم من أهم الحوافز بالنسبة لفرد آخر. (عزاوي، 2018، صفحة 82)

المطلب الثاني: أبعاد الاستقرار الوظيفي.

تحدد أبعاد الاستقرار الوظيفي بعناصر عديدة منها : (كريدي و سكينه، 2023، الصفحات 98-99)

1. الأمن الوظيفي: هو الحماية والوقاية التي يحصل عليها العامل أثناء تقلده وظيفة معينة، والتي تشمل الأجور والمنافع المادية والعلاقات الشخصية والانتمائية والعدالة التنظيمية والاستقرار والراحة النفسية التي تضمن له حياة كريمة حالية ومستقبلية. (الأعمى و ميلاد، 2023، صفحة 138)

2. **إستقرار مدة العمل** : هو مؤشر يعبر عن المدة الزمنية التي يقضيها الموظف في وظيفته و تحليل هذه المدة عبر فترات ويسمح تحليل مدة العمل بتحليل الوظائف ومعرفة مدى استقرارها من خلال العقود طويلة الاجل التي تضمن للمؤسسة الاستقرار. (كريدي و سكينه، 2023، صفحة 99)

3. **الرضا الوظيفي**: هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو إنعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وإتتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالتالي فهو يشير إلى المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله". (عيسى، 2018/2019، صفحة 33).

كما عرفه سالم تيسير الشرايدة على أنه "الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، حيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله مما يؤدي إلى إحترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات إجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء وينتج عنه إثبات الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات إقتصادية أو إجتماعية أو نفسية". (عيسى، 2018/2019، صفحة 33)

4. **إنخفاض الإنفصال / التغيب**: إن التغيب هو المشكلة رئيسية في العديد من المنظمات ومن ثم يجب التركيز على هذا السلوك داخل المنظمات وحاولت دراسات مختلفة فحص العلاقة بين التغيب والرضا الوظيفي حيث ينظر إلى الغياب عموماً على أنه أحد وسائل الإنسحاب من مواقف العمل المجهدة، وكشفت الأبحاث بشكل عام أن هناك علاقة عكسية متسقة بين الرضا الوظيفي والتغيب أي عندما يكون الرضا مرتفعاً، يميل التغيب إلى الإنخفاض وعندما يكون الرضا منخفضاً، يميل التغيب إلى الإرتفاع. (كريدي و سكينه، 2023، صفحة 99)

المبحث الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

يتجسد الاستقرار الوظيفي على شكل مظاهر تبين لنا وجوده أو عدمه، ومن خلال هذا المبحث سنتناول مختلف مظاهر الاستقرار الوظيفي وعدم الاستقرار الوظيفي وعوامل الاستقرار الوظيفي للمؤسسة وللأفراد العاملين بها.

المطلب الأول: مظاهر الاستقرار الوظيفي.

يمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي فيما يلي: (طويل و مباركي، 2021، الصفحات 976-102)

1. **قمة الشكاوي:** إن انخفاض نسبة الشكاوي دليل على أن هناك استقرارا ورضا عن العمل، وعدم وجود ظلم في المنظمة فيشعر الفرد بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية.

2. **المواظبة على العمل:** إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المؤسسة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها يعني أنه يرى فيها مستقبلا مهنيا له.

3. **الشعور بالأمان:** تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وتتضمن الحاجة إلى الأمان مالي: الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية، الحماية من التدهور الإقتصادي، تجنب المخاطر غير المتوقعة فشعور العامل بالحماية في منصبه عمله، وبأنه في منأى عن الوقوع في حوادث أو الإصابة بأمراض مهنية، إضافة إلى إعتقاده بأن المؤسسة في حالة مالية جيدة وأن دخله المادي مستقر، يدفعه لبذل جهد الكبير في سبيل نجاح المؤسسة لأنه يرى فيها مستقبله المهني ولا يبحث عن البديل.

4. **تماسك جماعة العمل:** جماعة العمل عبارة عن وحدة إجتماعية أو كيان إجتماعي يضم عددا من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤديون أدوار معينة تتفق وظروف كل فرد وتجمعهم أهداف مشتركة. (فليه و المجيد، 2005، صفحة 98)

وتعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، وجماعة الإدارة. والتي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكل من جهة أخرى البد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي. (Al-Shehri, Dahesh, Sultan, Al- . Maliki, & asiri, 2023, p. 58)

ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفاء فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الإتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها وإستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة، فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة والولاء والانتماء للجماعة وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحتوي هذه الجماعة.

5. **الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:** الأمن الوظيفي هو إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى إستقراره في عمله، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل. (صرصور، 2015، صفحة 9)

ويعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئته والإطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية، فشعور العامل بالإطمئنان على إستمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر حاجسا يلاحقه طول مدة حياته، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية فهو محاط بظروف مختلفة من التأمينات الإجتماعية مثل: التأمين ضد العجز وحوادث العمل والأمراض المهنية والشيخوخة والبطالة والوفاة، وعند تحقيقه هذا المطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس لإصلاح الإجتماعي. (لغبي، 2016، صفحة 82)

6. **المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات:** إن الإتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العمال في وضع أهداف الجماعة وتحديدتها، ورسم الخطط وتنفيذها، مع فسخ المجال لكل فرد في التنظيم بإدلاء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية إلى عدم وجود المشاركة العمالية تؤدي إلى وجود إغتراب وظيفي بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع وما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة.

وقد أشار **بلاك واكر** بأن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العالمية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الإهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، الأمر الذي أدى إلى إرتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل. (لغبي، 2016، صفحة 83)

7. **تخطيط الموارد البشرية :** يرى **والكر** أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية، لإشباع هذه الحاجات. ويساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الإستقطاب والإختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار المهني، والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة. فمن خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية، تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين، لأن بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك

حالة من الإستياء والتذمر وغموض لدى العمال، فإذا كان هناك لبس أو إختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلبا على سير العملية الإنتاجية وعلى الاستقرار العمالة في المنظمة. (لغبي، 2016، صفحة 83)

المطلب الثاني: مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي.

يمكن توضيحها فيما يلي:

1. التغيب: يختلف التغيب عن الغياب، في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج عن إرادة العامل. والتغيب هو " الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن إجتنابه."، والتغيب كثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة، وعلاقات العمل السيئة، ونوع الإشراف، إضافة إلى الإحساس بالاعدالة كما سبق وأن ذكرنا، وهو في هذه الحالة تعبير عن سخط وعدم رضا عن وضعية مهنية سائدة، كما قد يكون سبب التغيب عدم كفاية الدخل المادي، مما يدفع العامل إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله. وقد أثبتت بعض الدراسات الأروغونومية بأن للمنطقة ذات الطابع الزراعي التي يتواجد بها المصنع تأثير على ظاهرة التغيب، ففي مواسم الحرث و الحصاد أو جني الثمار يرتفع مستوى التغيب، لأن أغلب العمال من مالكي الأراضي أو من ذويهم أو حتى من الباحثين عن الزيادة في الدخل، رجع "فريزر" أسباب التغيب في دراسة قام بها ببريطانيا على 3000 عامل إلى الأمراض والإضطرابات النفسية بنسبة 25 % للإمراض وأن 15 % من هذه الإضطرابات النفسية كانت من حدتها كافية لمنع أصحابها من مواولة أعمالهم. (خلاصي، 2006-2007، صفحة 175)

2. دوران العمل: هو الحركة الناتجة عن دخول أشخاص جدد إلى المنشأة وخروج أشخاص آخرين منها، يطلق عليها إسم دوران العمل، وهو نتيجة حركة الفرد الذي يجتاز حاجز الإنتماء إلى النظام إجتماعي . (مولود، 2018، صفحة 223) ودوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني، ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدهم، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة، منها الإشراف السيئ وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة، الإحساس بالظلم، وموقفهم من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم، ومستوى الإشراف الشيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به للتنظيم، وبالتالي فأجره مقتطعا من حساب العمال، مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية . (خلاصي، 2006-2007، صفحة 175)

3. كثرة الشكاوي: تظهر حالات الشكاوي لدى العمال في عدة مناسبات، فيعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع بالفعل، وتعود في أحيان كثيرة نتيجة لإضطرابات نفسية يهدف بها العامل إلى الدفاع عن نفسه. وعلى العموم تعود الشكاوي إلى تدمير العمال وعدم رضاهم عن الأوضاع العامة للعمل، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الآخرين مما ينجم عنه كرهه للجو العام وبالتالي تزايد الرغبة لديه في ترك المنظمة. (خلاصي، 2006-2007، صفحة 176)
4. الغياب والتأخر: تعبر هذه الظاهرة على قوة الدافعية الطرد من موقف العمل بإعتباره من آثار ومظاهر عدم الرضا الوظيفي بسبب طبيعة العمل وظروفه ومعاملة الإدارة وحجم الحوادث وأزمة المواصلات . (حنفي، 1997، صفحة 438)
5. التمارض: إن حالة عدم الرضا أو الاستقرار لدى العاملين تخلق نوعا من التوتر فمن أجل التخلص من عمل غير مستقر يلجأ العامل إلى التمارض وتعني إظهار نفسه مريضا ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر إلى الذهاب للمؤسسة وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن المشاكل في العمل. (حنفي، 1997، صفحة 439)
6. الإضراب: هو إتفاق بعض العمال على الإمتناع عن العمل مدة من الزمن، دون أن تنصرف نياتهم إلى التخلي عن وظائفهم نهائيا بقصد إظهار إستيائهم من أمر من الأمور أو الوصول إلى تحقيق بعض المطالب لاسيما المتعلقة بالعمل، كرفع الأجر. (الدوسري، 2022، صفحة 1841)
7. الإغتراب: هو حال يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه ويصبح غريبا عن أعماله ويكاد يفقد إنسانيته كلها، ويفقد ذاته حينما يتعرض لقوى مادية ربما من صنعه. ويعرف معجم الموارد البشرية شعور العامل بالغربة بأنه شعور ينتاب الموظف عند تأديته لعمل متخصص بمعزل، وبدون مشاركة العاملين الآخرين بناء على أساليب تقسيم العمل أو بسبب لإستخدام المكلف للحاسبات الالية . (حسين، 2013، صفحة 44)
- المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي.**

كان سائدا فيما مضى أن العوامل المادية وحدها كفيلة بتحقيق رضا وإستقرار العامل، غير أن تطور الدراسات والبحوث في هذا المجال أثبتت العكس، حيث أكدت أن العامل ليس بنية جسدية فقط بل ونفسية أيضا، هذا ما أدى إلى إعطاء العوامل المعنوية حقه في تحديد مستوى الاستقرار لدى العامل، ونتيجة لهذه البحوث أمكن فصل مجموعة من العوامل، منها ما هو مادي ومنها ما هو إجتماعيا ونفسيا، حيث تعتبر بمثابة أسس ومحددات تؤثر سلبا أو إيجابا على مستوى إستقرار العامل، وأهم هذه العوامل ما يلي:

1. ظروف العمل المادية : ويقصد بظروف العمل المادية أو الطبيعية كل من الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، النظافة، التهوية، ساعات العمل، فترات الراحة.

وقد أنصب إهتمام الباحثين في السنين الأولى من ظهور الصناعة على دراسة أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي، وكان أول المهتمين بهذه العوامل " فرديك تايلور " الذي إهتم بوصف الحركة والتعريف بالإدارة العلمية وتحديد أغراضها، حيث تم التأكيد على "ضرورة الهواء النقي والنور الكافي في المصانع، و فترات الراحة للعمال حتى لا يحل بهم التعب بسرعة فيؤثر في إنتاجيته. إلا أنه عزل العامل من كونه كائن بشري له طموحاته وأحاسيسه ورغباته وعواطفه عن الآخرين، وهذا ما تداركه بعده "التون مايو" في نظريته للعلاقات الإنسانية، حيث برز أهمية تحسين ظروف العمل الفيزيائية في تحقيق الاستقرار لدى العامل، لأن درجة تقبل هذا الأخير للبيئة المادية المحيطة به تؤثر على عمله وبالتالي على رضاه وإستقراره (جيلي، 2006، صفحة 42)

كما يعتبر الأجر أحد المؤثرات المادية على الاستقرار الوظيفي، فهو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به. (الباقي، 2004، صفحة 324). فكلما زاد مستوى الأجر زاد مستوى الاستقرار الوظيفي، كما تعتبر الترقية أحد العوامل التي تؤثر إيجاباً على الاستقرار الوظيفي، فهي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى فتنجح عنها آثار مادية ومعنوية. (بلعربي، 2013، صفحة 23)

2. العوامل الإجتماعية : لكي تحافظ المؤسسة على مواردها البشرية لا بد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية، والتداخل الذي يتم بين الأفراد والجماعات وتعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها: ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويجفزههم إلى العمل بتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والإجتماعية: (جيلي، 2006، صفحة 45)

● **القيادة:** هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (الحريري، 2012، صفحة 102). وذلك من خلال التحلي بأساليب ومهارات القيادة الإيجابية.

● **الإتصال:**

الإتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو إتجاه أو سلوك أو فعل ما ويعد الإتصال من أقدم أوجه النشاط الأنساني وهو عملية نقل المعلومات من شخص لآخر. وهي العملية التي تتضمن مرسل ومستقبل ورسالة ووسيلة والتغذية الراجعة مرة أخرى في بعض الأحيان، فكلما كان الإتصال فعال ويمتاز بالارسمية والوضوح يحقق النجاح والاستقرار في العلاقات الشخصية والمهنية. (الجبوري، 2015، صفحة 99)

3. **العوامل النفسية:** للعوامل أهمية كبيرة في حياة العامل المهنية، إذ لا تعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية والإجتماعية فحسب بل يتعدى ذلك إلى الحاجات النفسية، وهذه الحاجات أغلبها مكتبية نتيجة تفاعلها مع خبرات الفرد خلال حياته وعوامل البيئية الثقافية التي يعيش فيها والوسط الذي يعمل فيه، مثل الحاجة إلى الإحترام والتقدير والمكانة الإجتماعية وعدم حصول العامل عليها قد يؤدي إلى التوتر النفسي، وعد التوافق والإتزان مع البيئة التي يعمل بها فيفكر في ترك المؤسسة ومغادرته ومن هذه العوامل نذكر منها : (جلي، 2006، صفحة 47)

- **الشعور بالرضا عن العمل والإنتماء والأمن داخل المؤسسة:** أن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل، والإشباع الذي تحققه المؤسسة له ورغم محاولات العديد من الدراسات والبحوث دراسة العلاقات التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى الشعور بالرضا أو عدمه، إلا أنها لم تفلح إلى حد كبير، نظرا إلى أن النواحي الإنسانية يصعب قياسها وضبطها.
- **الإحساس بالتقدم:** إن العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعالا في التوجيه المهني، وتحديد التطلعات لدى كل عامل وتوضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات إذا ما تم إنتقل إلى نوع معين من الأعمال. (جلي، 2006، صفحة 49)

خلاصة :

يشكل الاستقرار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للعمال فهو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المؤسسة دون التفكير في التغيير إلى مؤسسة أخرى، مادامت توفر له مختلف الإحتياجات المادية والنفسية والاجتماعية وتجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه. وعليه فعلى المؤسسات أن تسعى إلى المحافظة على مواردها البشرية على أساس أنهم الركيزة التي يقوم عليها التنظيم، وهي المكون الأساسي والرئيسي الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية توجيهه وإستثماره بشكل يستطيع به التنظيم تحقيق أهدافه من خلال الإهتمام بأهمية ومظاهر والعوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي، مع أهمية تبني ثقافة تنظيمية تدعم إستقرار الموظفين داخل عملهم وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.



الفصل الثاني:
الإطار النظري للثقافة
التنظيمية

تمهيد :

أصبحت الثقافة التنظيمية محل إهتمام كل من علماء دراسة الإنسان والإجتماع والسلوك الإنساني في أواخر القرن الماضي ، وأسهموا في دراستها تبعا لتصوراتهم وإفترضااتهم كونها إحدى العناصر الأساسية التي تحدد كيفية تفكير وتصرف أفراد المنظمة وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض، وتفسر سلوك القادة وإدارة المنظمة وفرقها ومواردها البشرية وما يميزهم عن غيرهم من قيم وعادات وإتجاهات وسلوكيات يتبنونها ويؤمنون بها.

ومن خلال هذا الفصل سنعرض أهم التعاريف التي طرحها الباحثون والعلماء حول ماهية الثقافة التنظيمية باعتبارها أهم العناصر لنجاح المنظمات المعاصرة وسببا في إستقرارها وإستمرارها وعاملا مؤثرا في إدارتها. إضافة إلى ذكر ما يميزها من خصائص وأبعاد ومستويات وأثرها على الاستقرار الوظيفي لدى أفراد المنظمة، وذلك ضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

يرى الكثيرون أن ثقافة المنظمات تستمد من ثقافة أفرادها والبيئة التي نشؤوا بها، وتبنى على معتقدات وإفتراسات وعادات يؤمنون بها فتستمد جزءا كبيرا من ثقافتها من المجتمع التي تظهر به ويتوجب عليها تبني المفاهيم الجديدة والتأقلم مع كل التطورات والمستجدات التي تحدث في محيطها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ومفهومها.

الفرع الأول: التطور التاريخي لثقافة التنظيمية.

يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) بمفهوم الثقافة (Culture) بشكل عام في بعض العلوم الاجتماعية، مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، ولم تتم الإشارة إلى مصطلح ثقافة إلا في عام 1970 م من خلال تناوله في كتاب بعنوان: (Comparative Management : Organizational and Cultural Perspectives)، وهو لأحد أساتذة كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ويدعى (Davis Stanley)، كما أنه خلال الثمانينيات نشر مقالا تم في إطاره مقارنة أداء خمس مؤسسات من حيث ثقافتها التنظيمية ومدى ارتباطها بمستوى كفاءة أداء كل منها في المجال الاقتصادي، ثم بدأت الدراسات النظرية تنتشر حول هذا المفهوم، وبرزت بشكل واضح عام 1979 م مع (Pettigrew) في مقالة بعنوان: (Studding on Organizationa Cultures) والتي تناولت المفاهيم المرتبطة بجوانب الحياة التنظيمية وكانت هذه هي نقطة إنطلاق المفهوم وإدراجه ضمن المفاهيم الإدارية الجديدة وأصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحدا من أهم موضوعات علم التنظيم. (رياب، 2022، صفحة 53)

أما مرحلة الثمانينيات فهي المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية، حيث قام الباحثان كندي وديل (Lian Kennedey and Terrence Deal) سنة 1982 بإصدار كتاب تحت عنوان (Coraporat Culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. حيث كشفنا فيه عن أساسيات متعلقة بالثقافة التنظيمية، ووضعنا بذلك أساسا لبداية الحديث حولها. وتجسد الثقافة التنظيمية قبولا وإقبالا كبيرا عليها خلال بداية التسعينيات من القرن الماضي، بإعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يؤثر على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم. (درنوبي، 2015/2014، صفحة 60).

الفرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية:

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من التحدث حول ماهية الثقافة، حيث تعود جذور كلمة الثقافة (culture) إلى الأصل اللاتيني (coler) الذي يعني حرث الأرض وزراعتها وقد إقتصرت مفهوم (culture) في عصر النهضة على مدلوله الفني والأدبي، والذي تناول دراسات التربية والإبداع ومن ثم عمدة فلاسفة القرن السابع عشر إلى تطبيق المناهج العلمية في دراسة المسائل الإنسانية، أما فولتير وأقرانه من مفكري فرنسا فقد كانت تعني لهم كلمة (culture) تنمية العقل وغرسه بالذوق والفهم وتزيينه بالمعرفة وإستعملها توماس هوبز بمعنى العمل الذي يبذله الإنسان لغاية تطويرية سواء كانت مادية أو معنوية.

وكان في السابق تحديد مفهوم الثقافة غير ممكن لأنها تعني الكثير من الأشياء المتعلقة بالفرد والمجتمع، لكن مع التطورات الحاصلة في مختلف الميادين والتخصصات بدأت تتضح الرؤية حول هذا المفهوم في حد ذاته من منطلق فكري وموضوعي بحث. (خرموش و بحري، 2021، صفحة 121).

وعند تتبع العلماء والباحثين الذين تطرقوا لدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية نجد أنه تمت الإشارة إلى وجود أكثر من 250 تعريفاً، كما تمت الإشارة أيضاً إلى وجود أكثر من 162 تعريفاً. (رباب، 2022، صفحة 56).

فالثقافة التنظيمية حسب Shein في كتابه **الثقافة التنظيمية والقيادة** هي " مجموع المبادئ الأساسية التي إختبرتها الجماعة أو إكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها (عباس، 2012، صفحة 121)، كما عرفها على أنها نسق من المسلمات القاعدية، والمعايير والقواعد والقيم المصطنعة في المنظمة والمكونة عن طريق الجماعة من أجل التكيف داخل البيئة المهنية من خلال وجهة النظر الموحدة التي تؤدي بالأفراد إلى التفكير والعمل بشكل موحد. (الكريم، 2017، صفحة 82).

وقد أورد "محمد القاسم القيروتي" تعريف الثقافة التنظيمية في كتابه السلوك التنظيمي: " على أنها مجموعة من الإفتراضات والقيم الأساسية التي طورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الإنفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد بالتنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية" (حنيني، 2014، صفحة 45)،، فهناك منظمات تقوم سنويا بالقيام بدورات تعليمية لموظفيها في مجالات معينة تخدم أهدافها ومصالحها فأصبحت من ثقافتها الأساسية داخل المجتمع المنظمي.

وعرفها الكبيسي على أنها مجموعة من المعاني المشتركة تشمل كل من القيم والإتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها. (خلف، 2015، صفحة 8).

كما عرف بيتجرو Pettigrew الثقافة التنظيمية بأنها تظهر في رموز اللغة والطقوس، الأساطير، الهندسة المعمارية، كما تظهر من خلال الممارسات الإدارية ومعايير السلوك المرتبط به (منصور، 2007، صفحة 28)، كالقيام بالحفلات التكريمية للعمال أو تكريم أبناء العمال النجباء، اللباس الخاص والرسمي الذي يثبت ثقافة المؤسسة مثل مؤسسة إتصالات الجزائر تشجع موظفيها على اللباس الأزرق.

ويرى تافيني Thevenet أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن تراث مشترك من القيم، والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتمثال كما تؤدي إلى إستقرار النظام، وهي تحمل مجموعة من النقاط تفيد في توجيه وتعديل السلوكات في إتخاذ قرارات التسيير الهامة. (منصور، 2007، صفحة 28).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول عن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والإتجاهات والميولات التي توجه سلوك الأفراد في البيئة التنظيمية وتمتاز بالقبول والإجماع، كونها تساعد أعضاء التنظيم على فهم الغايات المنظمة وتحقيق الأهداف المستقبلية وإكساب الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية :

من مكونات الثقافة التنظيمية التوقعات التنظيمية والقيم والمعتقدات والأعراف والشعائر والطقوس وسوف نوجزها فيما يلي :

1. التوقعات التنظيمية:

تعرف التوقعات التنظيمية بالتعاقد السوسولوجي غير مكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والإحترام المتبادل، وتوفير مناخ تنظيمي وبنية تنظيمية تساعد وتدعم إحتياجات الفرد، والعوامل النفسية والإقتصادية (العاشي، 2019، صفحة 15).

2. القيم التنظيمية :

القيم عبارة عن قواعد ثابتة وإتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، أما القيم التنظيمية فتمثل تفاهما مشتركا في منظمة أو بيئة العمل إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين وتمكنه من التمييز بين ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، إحترام العملاء، التعاون مع الزملاء، والإهتمام بأداء الآخرين، وبذلك فإنها تمثل دستورا مرجعيا يسمح بتصوير القرار والسلوك وتعطي رؤية واضحة عن إتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التي يتبنونها. (الملا، العزايزي، و الدليمي، 2019، صفحة 74).

3. المعتقدات التنظيمية:

أي طريقة فعل الأشياء التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المنظمة لإعطاء قواعد عامة للسلوك، فالمعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية وكيفية إنجاز المهام داخل المنظمة وفق علاقة جماعية تفاعلية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة والعمل الجماعي. (العايشي، 2019، صفحة 16)

4. الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون، على إعتبار أنها تحقق إنتظام الروابط الاجتماعية داخل المنظمة، مثال عدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون غير مكتوبة. (العايشي، 2019، الصفحات 15-16)

5. الشعائر والطقوس:

الشعائر هي مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة تعبر عن ثقافة معينة ومتنوعة وتستعمل الشعائر لنقل رسائل معينة كالطقوس التي تقام عند إلتحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول أو إجتماع غداء غير رسمي أسبوعيا من أجل تقوية الروابط، أما الطقوس كإحتفالات نمطية معيارية تعزز قيم ومعايير معينة، أو إستراحة يومية لتناول الشاي لتوفير فرصة لتقوية الروابط بين العاملين. (حنيبي، 2014، صفحة 51) . .

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية:

مهما تعددت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية، فإن هناك مجموعة خصائص ترتبط بها، فهي ليست شاملة ولكنها مساعدة على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة وهي كالآتي: (داسي، 2023-2024، صفحة 12)

- إنتظام وتناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس.
- معايير تنعكس في الأشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.
- قيم متحكممة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك مثل تحقيق جودة عالية والغياب القليل والكفاءة العالية.

- فلسفة تتمثل في الإعتقادات بشأن كيفية التعامل مع العاملين والعملاء.
- قواعد تملي ماهي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.

إختلف المفكرين والباحثين في تحديد أنواع هذه الثقافة فمنهم من يحددها على أنها تتكون من (حسين، 2017، صفحة 52) :

1. الثقافة القوية: وهي التي تجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة والتي تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

2. الثقافة الضعيفة : هي الثقافة التي لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات مما يولد صعوبة للأعضاء في التوافق معها أو مع أهدافها وقيمها.

3. الثقافة المثالية : ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث إعتبر أنه من الأمثلية تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق One best way.

4. الثقافة التكيفية: وهي التي تدعو إلى ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن إختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة.

وهناك من يشير إلى أن أنواع الثقافة تتمثل بالتالي: (حسين، 2017، الصفحات 52-53)

1. الثقافة التنظيمية البيروقراطية: وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات حيث يكون العمل منظماً ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام.

2. الثقافة التنظيمية الداعمة: وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمشاركة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. ثقافة العمليات: ويكون الإهتمام منصبا على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم.

4. ثقافة موجهة نحو المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.
5. ثقافة الدور: وهي الثقافة التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية.

اختلف الباحثون حول موضوع الثقافة التنظيمية بإختلاف المراحل التاريخية التي عاشوها، نظرا لتشعبها وإختلاف المؤثرات فيها، كما أن تطورها يحدث من خلال عوامل داخل التنظيم أو خارجه، لذلك قمنا في هذا المبحث بالتطرق إلى بعض التصنيفات لمستويات الثقافة التنظيمية وأبعادها وإنتقاء أهم النظريات التي رأيناها مناسبة للموضوع.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية وأبعادها.

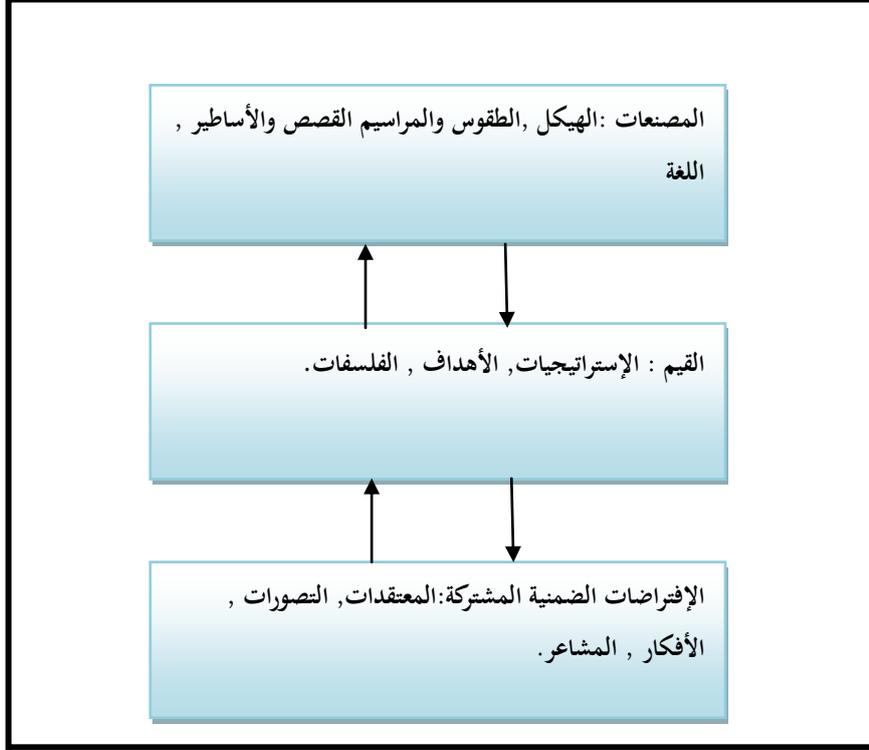
الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية.

هناك مجموعة من التصنيفات المختلفة لمستويات الثقافة التنظيمية يمكن ذكر البعض منها:

1. تصنيف Schein

حيث يشير أن الخطر الأكبر لفهم الثقافة المبالغة في تبسيطه "فالتقوس وشعائر المنظمة والمناخ التنظيمي، ونظام المكافأة، والقيم الأساسية... الخ" هي فقط توضيحات لثقافة التنظيمية. والطريق الأفضل للتفكير في الثقافة هو النظر إليها من مستويات عدة بالإضافة إلى فهم وإدارة المستوى الأعمق فيها كما هو موضح في الشكل رقم (02) الذي يبين أن الثقافة تندرج من المستوى المرئي جدا إلى المستوى الضمني غير المرئي جدا (داسي، 2023-2024، صفحة 16).

الشكل رقم (02) : مستويات الثقافة التنظيمية عند Schein

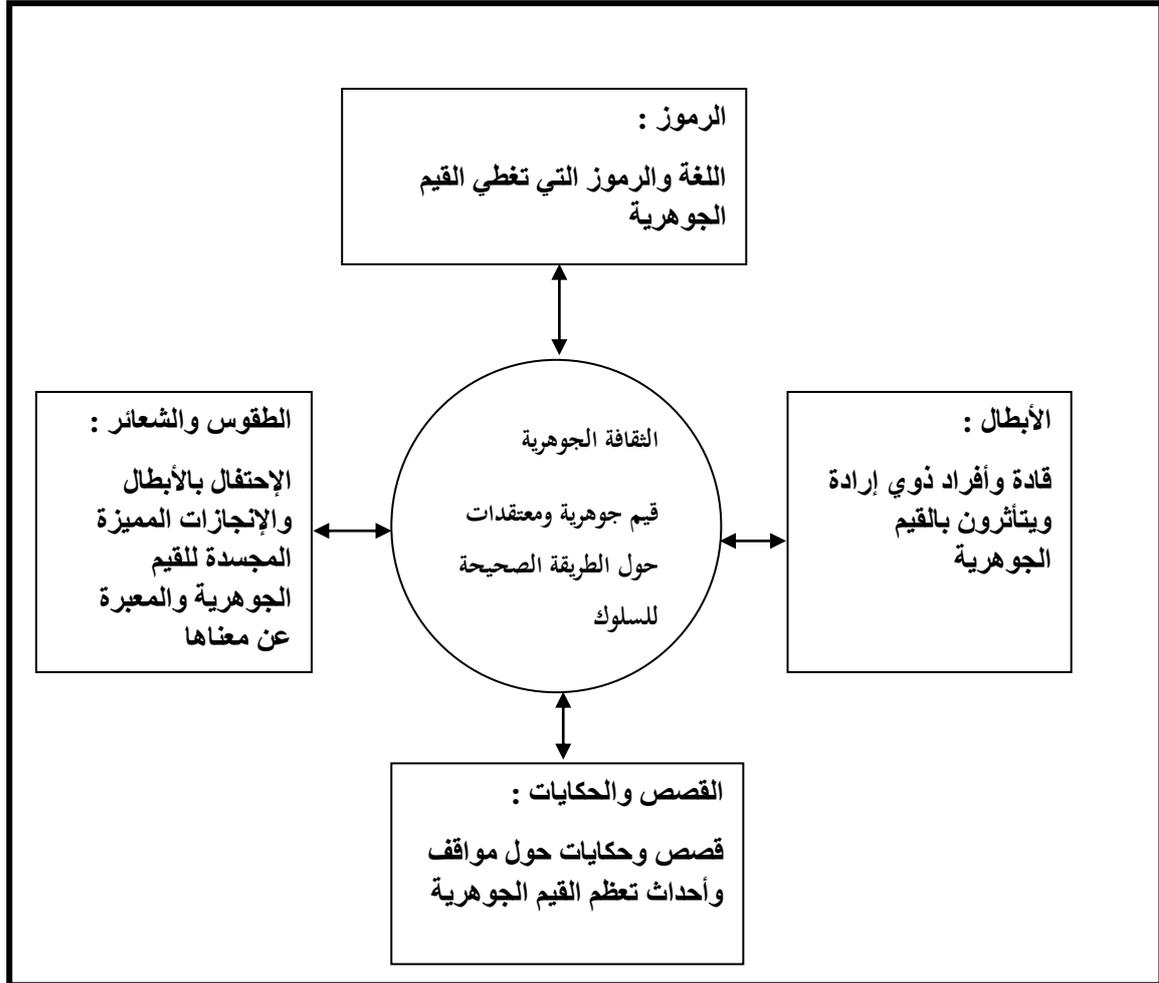


المصدر : (داسي، 2023-2024، صفحة 17)

2. تصنيف (العامري والغالبي)

يقوم هذا التصنيف على إمكانية فهم مستويات ثقافة المنظمة من خلال فهم الثقافة الجوهرية وما تحويه من قيم جوهرية ومعتقدات حول الطريقة الصحيحة للسلوك من جانب وما يرتبط بها من مظاهر للثقافة مثلا الرموز، الأبطال، والطقوس والشعائر والقصص والحكايات (الحنفاجي، 2009، صفحة 31). كما يوضحه الشكل (03) :

الشكل رقم (03) : مستويات الثقافة التنظيمية عند العامري والغالبي.



المصدر : (الحنفاجي، 2009، صفحة 31)

3. تصنيف (Cummings & Worley) :

تضم ثقافة المنظمة كل من السلوكيات الروتينية، والأعراف، والقيم المهيمنة، والفلسفة الموجهة للمنظمة، وقواعد اللعبة وطبيعة المشاعر أو مناخ المنظمة، مفترضاً أن هذه العناصر تتفاعل معاً لكي يكون لثقافة المنظمة معنى طرح على أساس هذا الفهم فكرة Cummings & Worley فيما يتعلق بمستويات ثقافة المنظمة الرباعية وهي على التوالي: الافتراضات المشتركة، والقيم الثقافية، والسلوكيات المشتركة والرموز الثقافية التي تتدرج بدرجة

ظهورها. (الحنفاجي، 2009، صفحة 31)

الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية.

لقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، وفي ما يلي سنقوم بذكر أهم هذه الأبعاد: (مصطفى، 2017، صفحة 21)

1. **المبادرة الفردية** : ويعبر هذا البعد عن درجة الحرية والإستقلالية الممنوحة للأفراد ليبادروا بطرح كل الأفكار والأعمال التي يرونها في صالح المنظمة.
2. **التسامح مع المخاطرة** : ويعبر هذا البعد عن المدى الذي يصل إليه تشجيع العاملين على المخاطرة من أجل تحسين العمل وتطوير المؤسسة.
3. **التوجيه** : ويعبر هذا البعد عن درجة التوجيه التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في متابعة عمل المرؤوسين للوصول إلى الأهداف المسطرة.
4. **التكامل**: ويعبر عن مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
5. **دعم الإدارة**: ويعبر هذا البعد عن السند والدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه الإدارة لكل الفاعلين في المنظمة من أجل بلوغ الأهداف.
6. **الرقابة**: وتعبر عن الأساليب والصرامة في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
7. **الإنتماء**: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
8. **نظم العوائد**: ويعبر هذا البعد عن طرق توزيع العوائد (الزيادات، العلاوات والترقيات) على العاملين في المنظمة، وما إذا كان يتم على أسس موضوعية لتقييم الأداء أم لا.
9. **التسامح مع النزاع**: ويعبر هذا البعد عن مدى تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والإنقادات بصورة مكشوفة.
10. **أنماط الإتصال**: ويعبر هذا البعد عن أساليب الإتصال المستخدمة داخل المنظمة، ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

كما إعتدنا الإدارة والرقابة والإبداع والإبتكار والإتصال كأبعاد لإعتبارات تخص المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية.

لقد حظي مجال الثقافة التنظيمية بالدراسة في مستهل عقد الثمانينيات من القرن العشرين، لكن عملية بناء أطرها المعرفية ونماذجها لازالت قيد التكوين الفكري والفحص النظري، وضمن هذا السياق سوف نعرض أهم المدخل المفسرة للثقافة التنظيمية: (ياحي، 2017، صفحة 303)

1. نظرية التأثير لثقافة المنظمة (SHEIN) :

تقوم هذه النظرية على أساس مفاده: ما هي الثقافة؟ ولقد حلت هذه النظرية متغير الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي: (ياحي، 2017، صفحة 304) :

- المستوى الظاهري (المادي): تتمثل في التكنولوجيا، الفنون، الأداب، الأنماط السلوكية المرئية والمسموعة.
- مستوى القيم: يتم التعرف عليها من البيئة المادية، ويمكن التعرف عليها من خلال إتفاق الجماعة.
- مستوى الافتراضات الأساسية: العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع والزمان والمكان، طبيعة الطابع البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

2. نظرية ديناميكية الثقافة :

إذا كانت نظرية Shein تبحث عن ماهية الثقافة التنظيمية، فإن نظرية ديناميكية الثقافة تبحث عن كيف نشأت الثقافة؟ إذ أسفرت نتائج هذه النظرية إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية (الماديات، القيم، الافتراضات) تتميز بالديناميكية والتغيير، أي أنها في حركية مستمرة ولا تتوقف، وتتم هذه الحركة من خلال الأدوار الديناميكية التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية. (ياحي، 2017، صفحة 304)

3. نظرية المجالات Jones :

ركزت هذه النظرية في معالجتها للثقافة التنظيمية على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الاستقرار وإتجاهها نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والإلتزام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة. كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة. (ياحي، 2017، صفحة 304)

4. نظرية التفاعل التنظيمي Davis، Schwartz :

إنطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها: أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والرقابة.... إلخ) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والاجراءات) إذا تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعاً (كيف يخططون أو ينفذون أو يراقبون ؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي. ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية. (ياحي، 2017، صفحة 304)

المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية:

يمارس المؤسسون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأول للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية بإعتبارهم المؤسسين، حيث تنشأ الثقافة بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز بإعتبارها طريقاً لإكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

ويمكن القول بأن الآليات والطرق الرئيسية لتشكيل ثقافة المؤسسات هي كالأتي:

- إجراءات إختيار العاملين.
- ممارسات الإدارة العليا.
- طرق التنشئة المتبعة.
- الطقوس (الإحتفالات والشعارات) واللغة.

وستتناول هذه الآليات بشكل موجز فيما يلي: (خلفة و بومنقار، 2019، صفحة 175)

1. إختيار العاملين(الموظفين): تعتبر عملية إختيار العاملين أول خطوة تقوم بها المنظمة في بداية نشاطها وبالتالي كان لزاماً عليها تسديد خطواتها الأولى لكي تضمن نجاحها وبقائها، كما تعتبر عملية الإختيار خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه من خلال عمليات الإختيار يتم التعرف على الأفراد التي ترى المنظمة أن لديهم مجموعة الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والإستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر إختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة.

2. الإدارة العليا: تعتبر ردود فعل الإدارة عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تعتبر الإدارة العليا عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال إستخدام لغة واحدة وعبارات وطقوس

مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها في تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي، التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة. ولتعزيز ثقافة تنظيمية معينة أو تغييرها وتعديلها فتستعمل القيادات عدة آليات في بلوغ أهدافها تتمثل في عمليات التدريب والتواصل والتعرف على النماذج الرائدة و التحفيز .

3. طرق التنشئة المتبعة (التطبيع): وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة. أن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم وإعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف التطبيع وتتم عملية التطبيع من خلال برامج توضيحية والتدريب وغيرها ولتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين.

4. الطقوس والشعائر والإحتفالات: يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما يقوم به الموظفون من طقوس وشعائر وإحتفالات، فإحتفال إسمه خطاب رئيس الشركة قد يعني إعلان النتائج الختامية للشركة والتي يصاحبها توزيع الأرباح والمكافآت.

5. اللغة الخاصة : أي اللغة الخاصة التي تحدد ثقافة المنظمة، إذ تعمل اللغة التي تستخدم في الإتصال اليومي بين العاملين على الإحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن هذه اللغة الخاصة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض، أي تحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة. فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة IBM إعتادوا أن يطلقوا تعبير ملفات الصلبة Hard Files ويقصدون الأقراص الصلبة Disk Drives وهي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم، وفي هذه الأيام فإنه قد تجرى إختصارات على ألسنة العاملين بإدارة الموارد البشرية تبدو غريبة مع غيرهم، ولكنها تميزهم ومن أمثلة تلك الإختصارات FMCS التي تعني خدمات الوساطة والتوفيق الفيدرالية ERIS والتي تعني قانون الضمان الإجتماعي للعاملين وغيرها من الإختصارات.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

في هذا المبحث سوف نقوم بعرض بعض أهم أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث إعتدنا (بعد نمط الإدارة، بعد نمط الرقابة، نمط الإبداع الإبتكار، نمط الإتصال) والتي سنقيسها في دراستنا الميدانية، ونبين مدى تأثير مختلف

أماط هذه الأبعاد على الاستقرار الوظيفي لدى العمال في المنظمات، كون أن الثقافة التنظيمية من أهم العناصر في الإدارة الحديثة لما لها قدرة على التأثير في الاستقرار الوظيفي وتحسين أداء المنظمة بما يلزم لتحقيق أهدافها ومصالحها المستقبلية.

المطلب الأول: أثر نمط الإدارة على الاستقرار الوظيفي.

يؤدي أسلوب الإدارة الذي يتبناه المدير دورا هاما في نجاح أعمال المنظمة، ولا بد للمدير من أن يراعي المبادئ الأساسية التي تستند إليها المنظمة والتعليمات المطبقة، على أن الأهم من ذلك هو خبرات وقدرات المدير وصفاته الشخصية التي تؤثر في العاملين بشكل كبير وتعزز من فرص نجاح العملية الإدارية، ولا بد هنا من توفر وسائل إتصال فعالة، ولخلق نوع من التفاعل بين العاملين على مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يؤثر إيجابا في سلوكهم الوظيفي ويعزز بالتالي الاستقرار الوظيفي (الضالعين و العزاوي، 2010، صفحة 8). وتنتهج هذا الأسلوب الإدارة الديمقراطية على عكس الإدارة الأوتوقراطية والتي يتميز قادتها ومديريها بالقيادة الإستبدادية والمركزية في القرارات والصرامة في التعامل مع موظفي المؤسسة، وهذا ما ينعكس سلبا على إستقرار المنظمة، فيرتفع معدل الدوران الوظيفي والتغيب المستمر، أما الإدارة الفوضوية فتأثيرها على الاستقرار الوظيفي قد يكون سلبيا جدا كونها تملك عناصر قيادية شكلية فقط، حيث القائد لا يرأس مرؤوسيه ولا يوجههم ولا يراقبهم، وقد تكون النتائج وخيمة على إستمرارية المنظمة وينتشر التسبب والصراعات داخلها وبالتالي لا يوجد إستقرار وظيفي.

المطلب الثاني: أثر الرقابة على الاستقرار الوظيفي .

إن إستخدام الجهة الإدارية لعملية الرقابة له دور إيجابي على إستقرار المنظمة وإستمراريتها في سوق العمل، والواقع أن الإدارة تخضع لأنواع من الرقابة كالمباشرة وغير المباشرة والداخلية والخارجية والإيجابية والسلبية وغير ذلك، فالرقابة تأثير إيجابي على إستقرار الموظفين حيث تسعى الرقابة إلى ترشيد الأداء والتأكد من حسن سير النشاط الاداري في ضوء العلاقات الانسانية، ومنع الاخطاء قبل حدوثها، فتعمل على تحفيز الأفراد وتنمية قدراتهم، وبالتالي الرفع من أدائهم في المنظمة (بريش، 2018، صفحة 51) وهذا ما يحقق الاستقرار الوظيفي لدى الأفراد، فيكونوا أكثر إنتاجية وولاء للمنظمة. ولها تأثير سلبى عندما تكون الرقابة تقليدية تهدف إلى إكتشاف الأخطاء وعلى من وقع فيها ومعاقبة مرتكبيها دون البحث عن الحلول وتجاوز السلبيات.

فالرقابة المشددة أو التي تلجأ إلى التهديد والقوة تخلق جو من النفور وأزمة ثقة بين القيادات والمرؤوسين مما يدفع بالمرؤوسين إلى التهرب من تحمل المسؤولية خشية التورط في الأخطاء (بريش، 2018، صفحة 51)، وبالتالي يخلق جو يسود فيه عدم الاستقرار الوظيفي.

المطلب الثالث: أثر نمط الإبداع الابتكار على الاستقرار الوظيفي .

يؤثر كل من الإبداع والابتكار على الاستقرار الوظيفي في المنظمة بشكل إيجابي كون أن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة والابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ. فالظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات سواء كانت ظروفًا سياسية أو إجتماعية أم إقتصادية، والتي تحتم عليها الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة وإستمرارها، فيحث الإبداع على تفعيل قدرات المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر فيتولد بذلك ميزات تنافسية مستدامة (مساعدة، 2013، صفحة 374)، فيضمن إستقرار المنظمة وريادتها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. كما يعمل الإبداع والابتكار على تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال تعزيز فرص النمو والتطور المهني وزيادة الرضا والوظيفي للعاملين وخلق بيئة ديناميكية وملهمة تحفز على التفكير الإبداعي والتحفيز الذاتي.

المطلب الرابع: أثر نمط الإتصال على الاستقرار الوظيفي.

يعتبر الإتصال التنظيمي من الضروريات الملحة لأي منظمة، فبدونه يصعب على العاملين معرفة توجه إدارتهم والأهداف التنظيمية التي تطمح المنظمة الوصول إليها، وكذلك يصعب على الإدارات أيضا فهم توجهات العاملين وإحتوائهم. ومن جانب آخر فإن الإتصال الفعال يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل، فالعامل يمكن أن يتفهم واقع عمله بشكل أفضل ويشعر بقيمة أكبر ويؤدي أيضا إلى فهم أدوار الآخرين مما يشجع ذلك العاملين والإدارات على التعاون والتنسيق، وبالتالي يشجع أيضا العاملين إلى بذل المزيد من الأداء وتفجير طاقتهم الإبداعية (حساونة، 2011، صفحة 78)، وبالتالي يتحقق الاستقرار الوظيفي.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، نرى أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن عادات وتقاليد وقيم توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة وتؤدي دوراً مهماً في توجيه أداؤهم، والتمسك بها يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة، فتؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة بطريقة إيجابية أو سلبية كانت على أداء الموظفين وإلتزامهم وخاصة على إستقرارهم الوظيفي، الذي لا يتحقق إلا من خلال تبني نمط إداري ديمقراطي يدعم المشاركة بين مختلف العاملين في إتخاذ القرارات، وقيادة إيجابية تحفيزية تدعم الإبداع والإبتكار وأنظمة رقابة وإتصال فعالة. وهذا ما تطرقنا إليه من أبعاد في موضوعنا هذا دون التقليل من أثر أبعاد أخرى كالإنتماء وجماعية العمل وفرص الإنضباط وإحترام الوقت على تحقيق الإستقرار الوظيفي لدى العمال.

وبناء على ما قمنا بطرحه في الفصلين السابقين ودراسة مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الإستقرار الوظيفي، توجب علينا القيام بدراسة ميدانية حول موضوعنا "أثر الثقافة التنظيمية على الإستقرار الوظيفي" وهذا ما سنطرحه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

لثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية

توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

—بسكرة—.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" -بسكرة-.

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل النظري إلى أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي سنحاول تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال العينة التي وزعت عليها الإستبيانات والتي توفرت فيها شروط الدراسة الميدانية. وسيتضمن هذا الفصل التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة- قبل ضبط إجراءات الدراسة الميدانية سعياً لتحديد أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي :

المبحث الأول : تقديم عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة- وهيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" -بسكرة-.

المبحث الأول: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة- وهيكلها التنظيمي.

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز قطب من أقطاب النمو التي تم إنشائها عند إستقلال الجزائر، وهي من أهم الشركات الوطنية الرائجة المعتمد عليها في إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية على مستوى الوطن، فهي ذات طاقة وقوة إنتاج ضخمة، كما تحتل الصدارة في إنتاج الطاقة الكهربائية والإستحواذ على السوق الجزائرية دون منافس نظرا لقوتها وقوة تسييرها ورأسمالها الضخم.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-.

أنشئت في 1969/07/28 كمؤسسة عمومية مكلفة بالإنتاج، ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر. ومنذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات بهيكلها التنظيمي لتكون في مستوى التطور والتقدم الإقتصادي على المستوى الوطني والعالمي، إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحويلها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال 15 مليار دج سنة 2002. وفي سنة 2005 حسب القرار رقم 2005 DG أصبح إسمها شركة توزيع الكهرباء والغاز، وفي سنة 2009 أصبحت شركة ذات أسهم بقرار رسمي من طرف الدولة، تم هيكلة هذه الشركة كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-.

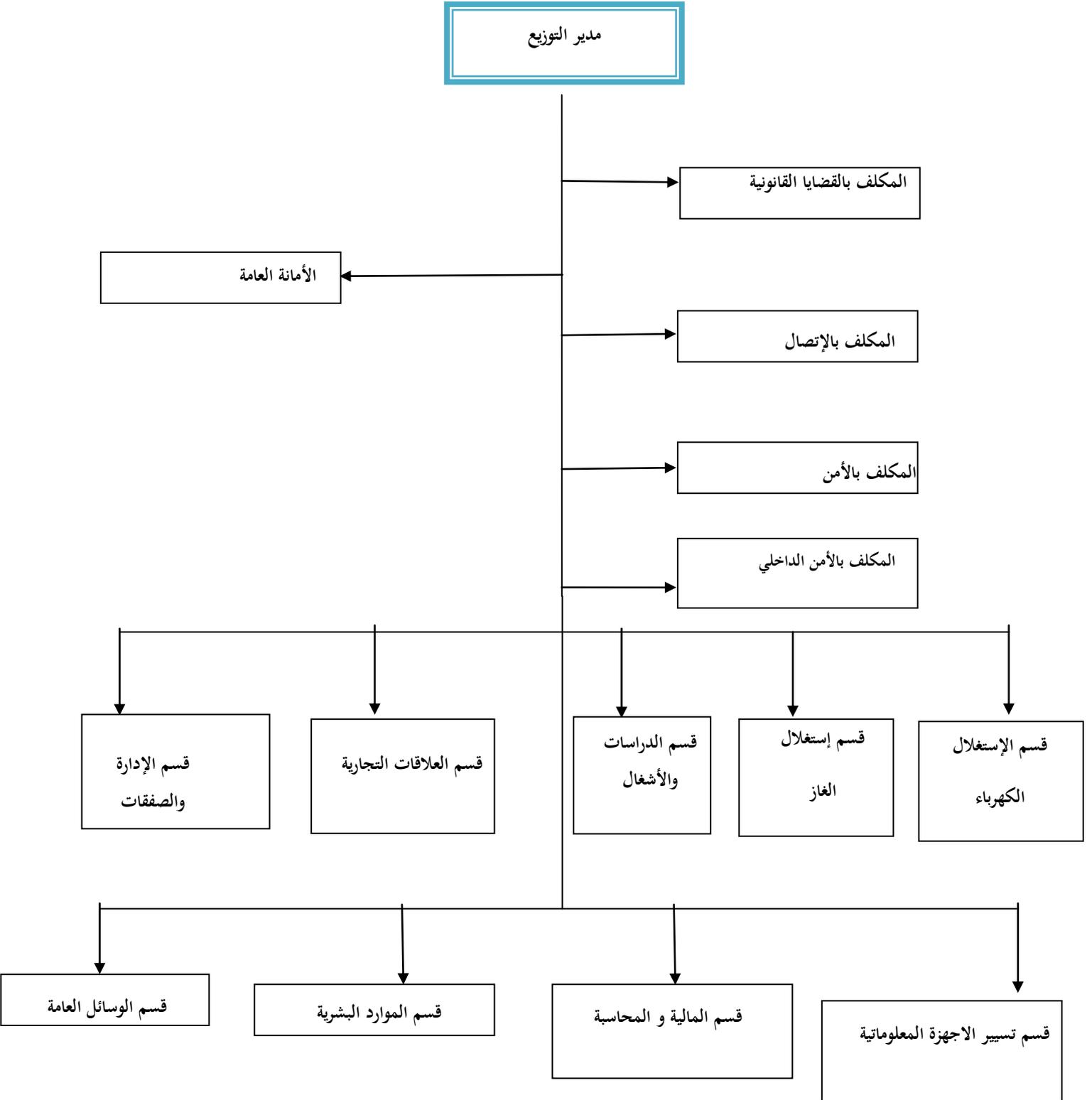
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية.

تنقسم مديرية التوزيع بسكرة إلى عدة أقسام وكل قسم إلى عدة مصالح من أجل التوازن ومن أجل تطبيق المهام ولأكثر تحكّم في كامل تراب الولاية والهيكل التنظيمي التالي يوضح ذلك أكثر.

1- الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الغاز والكهرباء "سونلغاز" بسكرة:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" -بسكرة-.

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-.



الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" - بسكرة.

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتقادا على المعلومات المقدمة من المؤسسة

الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي.

يمكن توضيح ما سبق فيما يلي:

1. مدير التوزيع:

يمثل قمة الهرم بالمؤسسة مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة والإستمرارية في التقديم والسعر المناسب.

1.1 الأمانة العامة:

2.1 المكلف بالإتصال يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- لل تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبان بإستعمال كل الوسائل المتاحة.
- لل المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.
- لل إقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.
- لل ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الإتصال.

3.1 المكلف بالقضايا القانونية:

- لل يعد الممثل القانوني لشركة في المحكمة والمجلس القضائي.
- لل يتابع تنفيذ القرارات القانونية.
- لل يتكفل بكل القضايا القانونية كرفع دعوة حول التعدي على ممتلكات مديرية توزيع الكهرباء أو الشكاوى ورفع الدعوة ضد المديرية من طرف الزبائن.
- لل يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوة قضائية).

4.1 المكلف بالأمن والوقاية يقوم بالمهام التالية:

- لل إعداد مخطط الزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.
- لل تحضير إجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية.
- لل السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال الطاقة والأمن.
- لل إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" -بسكرة-.

5.1 المكلف بالأمن الداخلي يقوم ب:

- لل متابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس الجدران).
- لل تقديم تقرير دوري للمسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- لل إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.
- لل إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

2. أقسام مديرية التوزيع:

2.1 قسم إستغلال الشبكات الكهربائية والغازية Exploitation Elec et Gas

يهتم بمراقبة وإستغلال الشبكات الكهربائية والغازية والصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت توتر TST الكهرباء.

2.2 قسم الدراسات والأشغال الكهرباء والغاز Etude d'Execution et Travaux Elec et Gaz

أغلب مهامه بالميدان، له ثلاثة مصالح :

- مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات).
- مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء، إستقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من المهام التي تخص السوق والبرمجة.
- مصلحة تسيير الإستثمار:

لل تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها.

لل إستقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.

لل إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية والمالية).

لل فتح وإغلاق رخص البرامج.

2.3 قسم العلاقات التجارية Division Relation Commerciales

له خمس وكالات تجارية بسكرة (1) بسكرة (2)، طولقة، سيدي عقبة، أولاد خلال به مصلحتين:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" - بسكرة.

1) مصلحة التقني التجاري: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر المتوسط، ذوي الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بالإتصالات الجديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فواتير كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

2) مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة، تحصيل الديون).

2.4 قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية informatiques Systemes des Gestion: يقوم ب:

للـ تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.

للـ تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.

للـ تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

2.5 قسم المالية والمحاسبة: يقوم بعدة مهام أهمها:

للـ تحضير الميزانية.

للـ إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.

للـ ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية.

للـ تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.

2.6 قسم الموارد البشرية Humaines Ressources: يهتم ب:

للـ توزيع الإطارات بالمؤسسة.

للـ تسيير الموارد البشرية: دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التربصات (داخلية أو خارجية

كالعطل والأجر.....).

2.7 قسم الوسائل العامة Affaire Générales:

التمكين مع سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية، كإعتماد نتائج التقييم في تحديد إحتياجات التدريب وإستحقاقات التحفيز والترقية والنقل وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز
"سونلغاز" -بسكرة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لأثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسكرة، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع وعينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	62%
	أنثى	19	38%
	المجموع	50	100.00%
العمر	أقل من 30 سنة	4	8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	36%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	19	38%
	50 سنة فأكثر	9	18%
	المجموع	50	100.00%
المستوى العلمي	ثانوي فأقل	04	8%
	تقني سامي	16	32%
	ليسانس	21	42%
	مهندس أو ماستر	8	16%

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز
"سونلغاز" - بسكرة-.

دراسات عليا	1	2%
المجموع	50	100%
أقل من 5 سنوات	8	16%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	24%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	14%
من 15 سنة الى أقل من 20 سنة	10	20%
20 سنة على الاكثر	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول رقم (01) يتضح لنا ما يلي:

- 1. متغير الجنس:** يبين لنا الجدول أنه توجد فروقات كبيرة بين نسب الذكور والإناث، إذ أن أعلى نسبة قدرت ب(62%) وهي للذكور وتليها نسبة الإناث (38%)، وهذا راجع لخصوصية المنطقة وتميزها بالمحافظة، خاصة فيما يتعلق بعمل المرأة في المؤسسات ذات الطابع التقني.
- 2. متغير العمر:** يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (40 إلى أقل من 50 سنة) وذلك بنسبة (38%) في حين أن نسبة (36%) أعمارهم تتراوح بين (30 إلى أقل من 40 سنة)، ونجد أن نسبة (18%) أعمارهم من 50 سنة فأكثر، وفي الأخير تأتي نسبة (8%) للذين أعمارهم أقل من (30) سنة، مما يدل على أن مؤسسة سونلغاز بسكرة، تهتم بالخبرة كثيرا وتحافظ على موظفيها القدامى، كما أنها تحفز الكفاءات الشابة بنسبة أقل.
- 3. متغير المؤهل العلمي:** نجد أن أغلبية أفراد العينة حاملين لشهادة تقني سامي وشهادة ليسانس بنسبة (42%) و(32%) على التوالي وهذا راجع إلى متطلبات الوظيفة خاصة في إدارة مؤسسة سونلغاز، ثم تليها نسبة (16%) للموظفين الذين مستواهم ماستر أو مهندس، إضافة إلى (8%) للموظفين الذين مستواهم ثانوي فأقل لأن مؤسسة سونلغاز-بسكرة- تهتم بالخبرة والكفاءة، أما حاملي شهادة الدراسات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز

"سونغاز" - بسكرة.

العليا فنسبتهم (2%) وتفسير ذلك أن حاملي هذه المؤهلات يتقلدون مناصب مديري المصالح لذلك نسبتهم هي أقل نسبة في المؤسسة.

4. متغير سنوات الخبرة: عند التدقيق في سنوات الخبرة لدى عينة الباحثين نجد أن نسبة (26%) خبرتهم من (20 سنة فأكثر) وهذه دلالة على عدم وجود توظيف جديد، ونسبة الذين لديهم خبرة من (5 إلى أقل من 10) سنة هي (24%)، ونسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من (15 سنة إلى أقل من 20 سنة) فهي (20%)، ونسبة الذين تقل خبرتهم عن (5 سنوات) فهي (16%) ونسبة الموظفين الذين خبرتهم من (10 سنة إلى 15 سنة) فهي (14%).

والملاحظ أن نسبة الخبرة من (20 سنة فأكثر) كبيرة مما يدل على ولاء هذه الفئة للمؤسسة، ونفس الشيء بالنسبة للفئة التي خبرتهم من (15 سنة إلى أقل من 20 سنة) ومن (5 إلى أقل من 10)، وبالمقابل تراجع نسبة الذين خبرتهم أقل من (5 سنوات) ومن (10 إلى 15) سنة وهي النسبة الأقل على التوالي (16%) و(14%) فهذا يدل على قلة التوظيف.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20):

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للإنحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للإنحدار.
- تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (الإدارة، الرقابة، الإبداع والإبتكار، الإتصال) على المتغير التابع وهو الاستقرار الوظيفي.
- اختبار معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل الإرتباط بيرسون للتأكد من الإتساق الداخلي للعبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز
"سونلغاز" - بسكرة.

- معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث (الإستبانة).

الفرع الأول: ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة بإستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث بإستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" coefficient alpha "cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0,60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(02): نتائج معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ	الثبات "ألفا"	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	الإدارة	08	0,813	0,901
	الرقابة	04	0,836	0,914
	الإبداع والإبتكار	05	0,885	0,940
	الإتصال	05	0,591	0,768
	المجموع	22	0,930	0,964
الاستقرار الوظيفي	الرضا الوظيفي	05	0,697	0,834
	الأمن الوظيفي	04	0,850	0,921
	إستقرار مدة العمل	04	0,550	0,714
	إنخفاض الإنفصال/ التغييب	04	0,619	0,786
	المجموع	17	0,844	0,918
جميع العبارات	39	0,940	0,969	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss.v20

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" -بسكرة-.

من خلال الجدول رقم (02) يتبين أن معامل ثبات الإستبيان "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,940) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمجاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0,930) بالنسبة لعبارات محور الثقافة التنظيمية كذلك، في المقابل ما قيمته (0,844) بالنسبة لعبارات محور الاستقرار الوظيفي، وهو ما يدل على ثبات الإستبيان، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إستخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

الفرع الثاني: صدق أداة البحث (صدق الإستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

1. صدق المحك.

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغت قيمته (0,969) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمتها (0,964) ما يقابلها (0,918) كمعامل صدق لعبارات محور الاستقرار الوظيفي، بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2. الصدق الذاتي: (صدق الإتساق الداخلي).

تم حساب معامل الارتباط pearson بين كل فقرة من فقرات الإستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0,01) فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50%) وآخرون يقدرون النسبة ب(70%)، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الإستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله، ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجداول الموالية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز
"سونلغاز" - بسكرة.

الجدول رقم (03): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الإدارة.

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,339**	معامل بيرسون	تتميز إدارة المؤسسة بالجدية والمركزية في إتخاذ القرارات.
0,016	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,841**	معامل بيرسون	تتعامل إدارة المؤسسة بعدالة ومساواة مع كامل موظفي المؤسسة.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,633**	معامل بيرسون	يشارك الموظفون في عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,776**	معامل بيرسون	تعمل الإدارة على ان تسود القيم الإيجابية وسط العاملين في المؤسسة .
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,785**	معامل بيرسون	تتبع إدارة المنظمة أسلوب القيادة التحفيزية للعمال.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,333**	معامل بيرسون	تجد الإدارة صعوبة في تطبيق القوانين وفرض الإنضباط على العاملين.
0,018	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" - بسكرة.

0,790**	معامل بيرسون	تختار الإدارة الموظفين الجدد بكل دقة وعناية.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,747**	معامل بيرسون	تشرح الإدارة للموظفين أسباب القرارات المتخذة.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (1,84%) و (3,33%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,01) وأقل من (0,05)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الإدارة.

الجدول رقم (04): الصدق الذاتي لمؤشرات الرقابة.

الإحصائيات		الفقرات
0,642**	معامل بيرسون	تعتمد إدارة المؤسسة على الرقابة المستمرة والصارمة على الموظفين
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,865**	معامل بيرسون	نظام الرقابة المعتمد من قبل المؤسسة واضح وشفاف وعادل.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,854**	معامل بيرسون	يلقى نظام الرقابة قبولا من قبل موظفي المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز
"سونلغاز" - بسكرة.

0,000	مستوى الدلالة	يطبق نظام الرقابة بالعدالة ومساواة على جميع الموظفين بالمؤسسة
50	حجم العينة	
0,889**	معامل بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (9,88%) و (2,64%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,01) وأقل من (0,05)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الرقابة

الجدول رقم (05): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الابتكار والإبداع

الإحصائيات		الفقرات
0,865**	معامل بيرسون	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار بين العمال
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,877**	معامل بيرسون	يتم مكافأة الأفراد المبدعين والتميزين من قبل إدارة المؤسسة.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,874**	معامل بيرسون	يتم الأخذ بالأفكار الجيدة بسرعة في هذه المؤسسة.
0,000	مستوى الدلالة	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز
"سونلغاز" - بسكرة.

50	حجم العينة	
0,685**	معامل بيرسون	مؤسستنا تعتبر متميزة ومبدعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى .
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,831**	معامل بيرسون	مؤسستنا تهى لنا المناخ المناسب للإبداع.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (7,87%) و(5,68%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,01) وأقل من (0,05)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الابتكار والإبداع.

الجدول رقم(06): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الإتصال.

الإحصائيات		الفقرات
0,687**	معامل بيرسون	نظام الإتصال المتبع من قبل المؤسسة جيد وفعال.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,775**	معامل بيرسون	تصلك المعلومات الازمة في الوقت المناسب.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,684**	معامل بيرسون	تؤخذ إقتراحاتك ووجهات نظرك بعين الإعتبار لدى

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز
"سونلغاز" - بسكرة.

0,000	مستوى الدلالة	رئيسك المباشر في المؤسسة.
50	حجم العينة	
0,400**	معامل بيرسون	تواجه صعوبة في الإتصال بالإدارة.
0,004	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,584**	معامل بيرسون	تكون العلاقة بين العمال على أساس الرتبة المهنية دون إهتمام بالعلاقات غير الرسمية.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
** مستوى الدلالة 1%.		
* مستوى الدلالة 5%.		

المصدر: إعداد الطالبتين إعتما على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (5,77%) و(40%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,01) وأقل من (0,05)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الإتصال.

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الرضا الوظيفي.

الإحصائيات		الفقرات
0,714**	معامل بيرسون	تشعر بالرضا عن منصبك .
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,363**	معامل بيرسون	ترى أن هناك غموض حول مستقبلك الوظيفي.
0,010	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
**0,763	معامل بيرسون	تحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة.
0,000	مستوى الدلالة	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز
"سونلغاز" - بسكرة.

50	حجم العينة	تشعر أنك حققت أهدافك ورغباتك في منصبك
0,728**	معامل بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,808**	معامل بيرسون	أنت مرتاح في محيط عملك.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
50	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (8,8%) و (36,3%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0,000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الرضا الوظيفي.

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الأمن الوظيفي.

الفقرات	الإحصائيات
يتناسب حجم العمل الذي تقوم به مع طبيعة منصبك .	0,789**
	0,000
	50
	50
يمنح لك الوقت الكافي لإتمام عملك بكفاءة.	0,842**
	0,000
	50
	50
توفر المؤسسة الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة	0,842**
	0,842**

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" -بسكرة-.

0,000	مستوى الدلالة	للعمل في بيئة مستقرة.
50	حجم العينة	
0,851**	معامل بيرسون	عند قيامك بعملك تشعر بحماسة الإنجاز .
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل الإستيبيان من خلال برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (1,85%) و(78.9%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,01) وأقل من (0,05)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لقررات بعد الأمن الوظيفي.

الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد إستقرار مدة العمل.

الإحصائيات	الفقرات
0,726**	تكون مسرورا إذا إستمررت في العمل.
0,000	
50	
0,527**	عملك في المؤسسة هو أمر مجبر عليه لعدم وجود بدائل مناسبة.
0,000	
50	
0,658**	أنت مستعد لتأدية أي وظيفة تطلب منك لغرض الإستمرار في العمل .
0,000	
50	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز
"سونلغاز" - بسكرة.

0,702**	معامل بيرسون	يصعب عليك ترك العمل في المؤسسة لأنها بيتك الثاني.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبتين إعتامدا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (6,72%) و(7,52%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,01)، وأقل من (0,05)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد إستقرار مدة العمل.

الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد إنخفاض الإنفصال/ التغيب .

الفقرات	الإحصائيات
تكون مسرورا إذا إستمررت في العمل.	0,295**
	0,038
	50
عملك في المؤسسة هو أمر مجبر عليه لعدم وجود بدائل مناسبة.	0,743**
	0,000
	50
أنت مستعد لتأدية أي وظيفة تطلب منك لغرض الإستمرار في العمل .	0,842**
	0,000
	50
يصعب عليك ترك العمل في المؤسسة لأنها بيتك الثاني	معامل ب
	0,806**

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز
"سونلغاز" - بسكرة.

0,000	يرسون
50	مستوى الدلالة
	حجم العينة

مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (2,84%) و(5,29%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,01) وأقل من (0,05)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد إنخفاض الإنفصال/ التغيب.

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل التطرق لمستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الإلتواء والتفلطح (skewness&kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3، 3] و(Kurtosis) محصورة بين [-7، 7]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1، 1] و(Kurtosis) محصورة بين [3،3] وفيما يلي حساب قيمة الإلتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الإعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكرت.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز
"سونغاز" - بسكرة.

الجدول رقم (11): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Skewness		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد				
الإدارة	-0,669	0,337	0,629	0,662
الرقابة	-0,460	0,337	-0,546	0,662
الابتكار والإبداع	-0,309	0,337	-0,621	0,662
الإتصال	-0,265	0,337	-0,302	0,662
الثقافة التنظيمية	-0,310	0,337	-0,656	0,662
الرضا الوظيفي	-1,156	0,337	1,222	0,662
الأمن الوظيفي	-0,781	0,337	-0,322	0,662
إستقرار مدة العمل	-0,779	0,337	0,567	0,662
إنخفاض الإنفصال / التغيب	0,082	0,337	-0,167	0,662
الاستقرار الوظيفي	0,113	0,337	-1,029	0,662

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول (11) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [0,113 و -0,779] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين [-1,029 و 1,222].

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

نتعرض في هذا المبحث لكل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) الموضح في الجدول رقم (12) الخاص بمستوى إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" - بسكرة.

والاستقرار الوظيفي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بمؤسسة سونلغاز بسكرة، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

جدول رقم (12): مقياس ليكارت للحكم على مستوى إجابات الأفراد.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
منخفض	(1-2,32)
متوسط	(2,33-3,66)
مرتفع	(3,67-5)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

المطلب الأول: تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية.

الرقم	البعد وفقراته	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الآراء
	1. نمط الإدارة	3,1950	0,681	4	متوسط
1	تميز إدارة المؤسسة بالجدية والمركزية في إتخاذ القرارات.	3,86	0,948	1	مرتفع
2	تتعامل إدارة المؤسسة بعدالة ومساواة مع كامل موظفي المؤسسة.	3,32	1,019	4	متوسط
3	يشارك الموظفون في عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة.	2,72	1,070	7	متوسط

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز

"سونلغاز" - بسكرة.

متوسط	3	0,999	3,32	تعمل الإدارة على أن تسود القيم الإيجابية وسط العاملين في المؤسسة .	4
متوسط	5	1,031	3,28	تتبع إدارة المنظمة أسلوب القيادة التحفيزية للعمال.	5
متوسط	8	1,054	2,54	تجد الإدارة صعوبة في تطبيق القوانين وفرض الانضباط على العاملين.	6
متوسط	2	1,074	3,48	تختار الإدارة الموظفين الجدد بكل دقة وعناية.	7
متوسط	6	1,087	3,04	تشرح الإدارة للموظفين أسباب القرارات المتخذة.	8
متوسط	1	0,815	3,435	2. نمط الرقابة	
مرتفع	1	0,790	3,78	تعتمد إدارة المؤسسة على الرقابة المستمرة والصارمة على الموظفين .	9
متوسط	2	1,074	3,50	نظام الرقابة المعتمد من قبل المؤسسة واضح وشفاف وعادل.	10
متوسط	3	1,006	3,26	يلقى نظام الرقابة قبولا من قبل موظفي المؤسسة.	11
متوسط	4	1,088	3,20	يطبق نظام الرقابة بالعدالة ومساواة على جميع الموظفين بالمؤسسة.	12
متوسط	3	0,883	3,212	3. نمط الابتكار والإبداع	
متوسط	3	1,080	3,24	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار بين العمال .	13
متوسط	5	1,175	2,92	يتم مكافأة الأفراد المبدعين والمتميزين من قبل إدارة المؤسسة.	14
متوسط	4	1,017	3,16	يتم الأخذ بالأفكار الجيدة بسرعة في هذه المؤسسة.	15
متوسط	1	1,015	3,48	مؤسستنا تعتبر متميزة ومبدعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى .	16
متوسط	2	1,046	3,26	مؤسستنا تحيي لنا المناخ المناسب للإبداع.	17
متوسط	2	0,635	3,364	4. نمط الإتصال	
متوسط	1	0,948	3,60	نظام الإتصال المتبع من قبل المؤسسة جيد وفعال.	81

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز

"سونلغاز" - بسكرة.

متوسط	3	1,034	3,54	تصلك المعلومات الازمة في الوقت المناسب.	91
متوسط	2	0,929	3,56	تؤخذ إقتراحاتك ووجهات نظرك بعين الإعتبار لدى رئيسك المباشر في المؤسسة	20
متوسط	5	1,154	2,88	تواجه صعوبة في الإتصال بالإدارة.	21
متوسط	4	1,080	3,24	تكون العلاقة بين العمال على أساس الرتبة المهنية دون إهتمام بالعلاقات غير الرسمية.	22
متوسط	2	0,660	3,280	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss. V20

من خلال الجدول رقم (13) نستخلص ما يلي:

1. نمط الإدارة:

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "نمط الإدارة" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,1950) بإخلاف معياري (0,681)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة [2,33-3,66]، والذي يشير إلى أن مستوى آراء هذا البعد تشير إلى "متوسط"، أي مستوى نمط الإدارة متوسط بمؤسسة سونلغاز بسكرة. كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث كان مستوى آراؤهم يشير إلى "متوسط" على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,48) و(2,54)، إلا عبارة " تتميز إدارة المؤسسة بالجدية والمركزية في إتخاذ القرارات." والتي جاءت بمتوسط حسابي (3,86) وإخلاف معياري (0,948) وتوجهت مستوى الآراء نحوها إلى "مرتفع"، ومغزى هذا أن إدارة المؤسسة تمتاز بالصرامة والإنضباط، وهذا يفسر أن إدارة مؤسسة سونلغاز تتميز بالمركزية والجدية في قراراتها وتختار موظفيها بدقة وعناية.

2. نمط الرقابة:

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "نمط الرقابة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,435) بإخلاف معياري (0,815)،

وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة [3,66-2,33] والذي يشير إلى أن مستوى الآراء حول هذا البعد تشير إلى "متوسط"، أي أن نمط الرقابة موجود بمستوى متوسط. كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث مستوى آراؤهم يشير إلى متوسط على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,50) و(3,20)، بإستثناء عبارة "تعتمد إدارة المؤسسة على الرقابة المستمرة والصارمة على الموظفين."، والتي جاءت بمتوسط حسابي (3,78) وإنحراف معياري (0,790)، ويتوجه مستوى الآراء نحوها إلى "مرتفع" ما يفسر أن رؤساء المؤسسة يمتازون بالصرامة والرقابة المستمرة في مؤسسة سونلغاز بسكرة.

وبشكل عام يفسر هذا البعد أن الموظفين يلتزمون بالقوانين والمعايير المهنية ويضعونها فوق كل إعتبار، كما أن الإدارة لا تسمح للموظفين بخرق هذه القوانين المتبعة.

3. نمط الابتكار والإبداع:

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "الإبداع والابتكار" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,212) بإنحراف معياري (0,883)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة [3,66-2,33]، والذي يشير إلى أن مستوى الآراء حول هذا البعد تشير إلى "متوسط"، أي أن الإبداع والابتكار موجود بمستوى متوسط بمؤسسة سونلغاز بسكرة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث مستوى آراؤهم تشير إلى "متوسط" على كل العبارات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,48-2,92) وإنحرافات معيارية بين (1,175_1,015)، مما يفسر أن مؤسسة سونلغاز مؤيدة ومشجعة للإبتكار والإبداع من قبل موظفيها.

4. نمط الإتصال:

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "نمط الإتصال" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,364) بإنحراف معياري (0,635)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة [3,66-2,33] والذي يشير إلى أن مستوى الآراء حول هذا البعد إتجهت نحو متوسط، أي أن نمط الإتصال موجود بمستوى متوسط بمؤسسة سونلغاز بسكرة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث مستوى آراؤهم تشير إلى متوسط على كل العبارات في هذا البعد، حيث المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2,88 و 3,60) وإنحرافات معيارية بين (0,948 و 1,154)، مما يفسر أن مؤسسة سونلغاز تتبع نظام إتصال جيد وفعال بين موظفيها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" -بسكرة-.

وفي القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن مستوى آراء المبحوثين على المتغير المستقل كان متوسط والمتمثل في الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (نمط الإدارة، نمط الرقابة، الإبداع والإبتكار، الإتصال)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ككل (3,280)، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد قدر بـ (0,660)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية موجودة بأبعادها المدروسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاستقرار الوظيفي.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-؟

وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاستقرار الوظيفي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الآراء
	1. الرضا الوظيفي	3,180	0,666	1	متوسط
1	تشعر بالرضا عن منصبك .	3,10	0,926	3	متوسط
2	ترى أن هناك غموض حول مستقبلك الوظيفي.	2,26	1,009	5	منخفض
3	تحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة.	3,24	0,916	1	متوسط
4	تشعر أنك حققت أهدافك ورغباتك في منصبك.	3,06	1,096	4	متوسط
5	أنت مرتاح في محيط عملك.	3,24	1,001	2	متوسط
	2. الأمن الوظيفي	3,150	0,893	3	متوسط

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز
"سونلغاز" -بسكرة-.

متوسط	3	1,095	3,16	يتناسب حجم العمل الذي تقوم به مع طبيعة منصبك .	6
متوسط	4	1,018	3,06	يمنح لك الوقت الكافي لإتمام عملك بكفاءة.	7
متوسط	2	1,082	3,18	توفر المؤسسة الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة للعمل في بيئة مستقرة.	8
متوسط	1	1,07	3,20	عند قيامك بعملك تشعر بحماسة الإنجاز.	9
متوسط	2	0,699	3,155	3. إستقرار مدة العمل	
متوسط	2	1,095	3,16	تكون مسرورا إذا استمرت في العمل.	10
متوسط	3	1,096	3,06	عملك في المؤسسة هو أمر مجبر عليه لعدم وجود بدائل مناسبة.	11
متوسط	4	1,077	3,06	أنت مستعد لتأدية أي وظيفة تطلب منك لغرض الإستمرار في العمل .	12
متوسط	1	1,022	3,34	يصعب عليك ترك العمل في المؤسسة لأنها بيتك الثاني	13
متوسط	4	0,727	2,940	4.إنخفاض الانفصال/ التغييب	
متوسط	1	0,950	3,58	تغيبك عن العمل يكون إلا للضرورة القصوى.	14
متوسط	2	1,122	3,08	تضطر إلى التوقف عن العمل بسبب سوء الظروف التي تعمل بها.	15
متوسط	4	1,074	2,50	قد تضطر إلى ترك العمل بسبب خلافات مهنية مع الزملاء في العمل .	16
متوسط	3	1,107	2,60	تضطر إلى ترك العمل بسبب تدخل المسؤولين في عملك .	17
متوسط	1	0,561	3,110	الاستقرار الوظيفي.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول رقم (14) نستخلص ما يلي:

1. الرضا الوظيفي:

من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "الرضا الوظيفي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,180) بإنحراف معياري (0,660)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة [3,66-2,33] والذي يشير إلى أن مستوى الآراء حول الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -بسكرة، كانت تدل على مستوى متوسط، فكان إتجاه أغلب العبارات نحو مستوى آراء متوسط، حيث إنحصرت المتوسطات الحسابية بين (3,06 و 3,24) والإنحرافات المعيارية بين (0,916 - 1,096)، إلا عبارة " ترى أن هناك غموض حول مستقبلك الوظيفي." إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابة عن هذه العبارة (2,26) بإنحراف معياري (1,009)، وهو منخفض يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس الدراسة [1- 2,33]، وقد إتجه مستوى الآراء نحوها إلى "منخفض"، وهذا يفسر أن الموظفين في مؤسسة سونلغاز على علاقة جيدة مع رؤساء المؤسسة والزملاء في مكان العمل، ويشعرون بالراحة والرضا إتجاه وظيفتهم.

2. الأمن الوظيفي:

من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "الأمن الوظيفي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,150) بإنحراف معياري (0,893)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة [3,66-2,33] ووفقا لهذا المقياس فإن مستوى إتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "متوسط"، فكانت كل عبارات هذا البعد تتجه إلى مستوى آراء "متوسط" بمتوسط حسابي محصور بين (3,06 _ 3,20) وإنحراف معياري محصور بين (1,07_ 1,018)، ما يعني أن مؤسسة سونلغاز-بسكرة- تحظى بأمن وإستقرار وظيفي وتوفر الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة للعمل في بيئة مستقرة.

3. إستقرار مدة العمل:

من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "إستقرار مدة العمل" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,155) بإنحراف معياري (0,699)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة [3,66-2,33] ووفقا لهذا المقياس فإن مستوى إتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "متوسط"، مما يعني أن مؤسسة سونلغاز تتميز بإستقرار مدة عمل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز

"سونلغاز" - بسكرة-.

موظفيها، فإنحصرت المتوسطات الحسابية بين (3,06 - 3,34) والانحرافات المعيارية بين (1,022 - 1,096) مما يدل على أن مؤسسة سونلغاز تعمل على إستقرار مدة عمل موظفيها.

4. إنخفاض الانفصال/التغيب:

من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "إنخفاض الانفصال/التغيب" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,940) بإنحراف معياري (0,727)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة [3,66-2,33] ووفقا لهذا المقياس فإن مستوى إتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "متوسط"، مما يعني أن أفراد المؤسسة يتميزون بالالتزام، كما إنحصرت المتوسطات الحسابية بين (2,50 - 3,58) والانحرافات المعيارية بين (0,950 - 1,074) مما يفيد بأن موظفي مؤسسة سونلغاز يتسمون بالانضباط والولاء ويشعرون بالمسؤولية إتجاهها.

وفي القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقون على المتغير التابع المتمثل في الاستقرار الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (الرضا الوظيفي، الأمن الوظيفي، إستقرار مدة العمل، إنخفاض الانفصال/التغيب)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإستقرار الوظيفي ككل (3,110)، أما بالنسبة للإنحراف المعياري فقد قدر بـ (0,561)، وهذا يعني أن الاستقرار الوظيفي موجود بشكل متوسط بأبعاده المدروسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة-.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية:

الفرع الأول: الاختبارات القبليّة للإنحدار.

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفترضات تحليل الإنحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) بإستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Factory Inflation Variance) (VIF)، ولاختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) (للقيمة 10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0,05)، والجدول رقم (15) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز
"سونلغاز" -بسكرة-.

الجدول رقم (15) : اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
نمط الإدارة	4,248	0,234
نمط الرقابة	2,057	0,486
نمط الابتكار والإبداع	5,715	0,175
نمط الإتصال	2,365	0,423

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (2,057 و5,715) وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تتراوح بين (0,175 و0,486) وهي أكبر من (0,05)، ويعد هذا مؤشر على عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) وسنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية.

تم استخدام نتائج تحليل التباين لإيجاد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز" سونلغاز" - بسكرة- " عند مستوى الدلالة (0,05)، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (16) : نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	8,922	8,922	2,230	15,423	0,000
الخطأ	6,501	6,501	0,144		
المجموع الدوري	15,423	15,423			

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" -بسكرة-.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,000)

معامل التحديد $R^2 = 0,578$

معامل الارتباط $R = 0,761$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 15,423 () وبقية احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

كما يتضح لنا من خلال الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (15,423) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين بنسبة 76,1% حيث أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته 57,8% من التباين الحاصل في الاستقرار الوظيفي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05.

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية.

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير أثر كل بعد من الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي وذلك فيما يلي:

الجدول رقم (17): اختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي المتعدد.

المتغيرات المستقلة	B	Beta	قيمة المحسوبة t	مستوى t الدلالة
نمط الإدارة	0,6540	0,5110	2,555	,0140
نمط الرقابة	0,4210	0,0970	0,6970	,4890
نمط الابتكار و الإبداع	0,0670	-0,1930	-0,8350	,4080
نمط الإتصال	0,1230	0,4300	2,890	,0060

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز

"سونلغاز" -بسكرة-.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

يبين الجدول رقم (17) ما يلي:

- وجود أثر لنمط الإدارة على الاستقرار الوظيفي (مستوى الدلالة = 0,014 أقل من 0,05 المعتمد)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الإدارة على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$). حيث كلما تغير نمط الإدارة بوحدة واحدة تغير الاستقرار الوظيفي ب 0,654 وحدة.
- عدم وجود أثر لنمط الرقابة مستوى الدلالة = 0,489 أكبر من 0,05 المعتمد) على الاستقرار الوظيفي، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الرقابة على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).
- عدم وجود أثر للإبتكار والإبداع (مستوى الدلالة = 0,408 أكبر من 0,05 المعتمد) على الاستقرار الوظيفي، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط للإبتكار والإبداع على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).
- وجود أثر لنمط الإتصال على الاستقرار الوظيفي (مستوى الدلالة = 0,006 أقل من 0,05 المعتمد)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الإتصال على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$). حيث كلما تغير نمط الإتصال بوحدة واحدة تغير الاستقرار الوظيفي ب 0,123 وحدة.

ولبيان أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي تم استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise، فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (18) أن قوة العلاقة بين بعد نمط الإدارة والاستقرار الوظيفي بلغت 0,703 وفقا لما تشير له قيمة R، بينما فسر هذا البعد 49,5% من التباين في مستوى الاستقرار الوظيفي، وذلك بالإعتماد على

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" -بسكرة-.

قيمة R2 . كما أن قوة العلاقة بين البعدين المستقلين مجتمعين مع نمط الإدارة ونمط الإتصال وبين المتغير التابع الاستقرار الوظيفي بلغت 0,755 وفقا لما تشير له قيمة R وقد فسر هذين المتغيرين معا 57% من التباين في مستوى الثقافة التنظيمية وهو النموذج الأكثر تأثيرا.

بينما خرج من معادلة الإنحدار الأبعاد المستقلة التالية: بعد الرقابة وبعد الإبتكار والإبداع، إذ لم يكن لهما دور مهم في تفسير بيانات المتغير التابع "الاستقرار الوظيفي".

الجدول رقم (18) : الإنحدار المتعدد التدريجي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R
نمط الإدارة	0,703	0,495
نمط الإدارة + نمط الاتصال	0,755	0,570

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال ما سبق نوضح ما يلي:

- تؤكد نتائج الدراسة أن بعد الإدارة له أثر ذو دلالة إحصائية على الاستقرار الوظيفي، حيث أن الإدارة تسعى لوجود جو ملائم داخل المؤسسة، كما تحرص على وضع كل عامل في المنصب الذي يتماشى مع قدراته ومؤهلاته العلمية وكفاءاته، كما أن إدارة المؤسسة تتميز بالجدية والصرامة والتشجيع والتطوير المستمر، وتعمل على تحديد السياسات والإجراءات التي تحكم كيفية إنجاز العمل، وبالتالي تسهم في تشكيل وتعزيز ثقافة تنظيمية قوية تضمن إستقرار الموظفين.
- تؤكد نتائج الدراسة أن بعد الرقابة ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على الاستقرار الوظيفي، حيث أن نظام الرقابة المعتمد من قبل المؤسسة يتماشى مع نظام المؤسسة، ويلقى قبولا من قبل موظفي المؤسسة، إلا أنه عندما إجتمع أسلوب الإدارة الصارم والإتصال الذي يمتاز الفعالية لم يكن للرقابة دور كبير في ضمان إستقرار الموظفين.
- تؤكد نتائج الدراسة أن بعد الإبتكار والإبداع ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على الاستقرار الوظيفي، حيث أن المؤسسة تدعم الإبداع والإبتكار لكن ليس بشكل كبير بين العمال الذي قد يرفع من روح المنافسة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" -بسكرة-

بينهم ويحفزهم على الإبداع أكثر، و قد يعود لطبيعة النشاط الذي يمارسه أفراد مؤسسة سونلغاز كونه عملا روتينيا نوعا ما، قد لا يتطلب إبداع وإبتكار.

- تؤكد نتائج الدراسة أن بعد الإتصال له أثر ذو دلالة إحصائية على الاستقرار الوظيفي، حيث كان نظام الإتصال المتبع من قبل المؤسسة جيد وفعال ويحضى بالقبول بين أفرادها، فكلما زادت فعالية الإتصال بين مستويات المؤسسة زاد مستوى الاستقرار الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء الغاز "سونلغاز" -بسكرة-.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على مديرية سونلغاز -بسكرة-، من خلال التطرق إلى نشأتها، وهيكلها، وإعتمدنا في البحث على الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين داخل المديرية، وتضمن الإستبيان محورين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي، وعند إسترجاع الإستبيان قمنا بتفريغته وتحليل بياناته بالإعتماد على برنامج spss، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على الإشكالية وتحديد أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-، وعند البحث في أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة 0.05 للأبعاد نمط الإدارة، نمط الإتصال على الاستقرار الوظيفي وخاصة عندما يكون الأسلوبين مجتمعين معا.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة والتي سعينا من خلالها إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي من خلال التطرق لكل من الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، يجدر بنا التأكيد على أهمية المتغيرين موضوع الدراسة، كون الثقافة التنظيمية أحد عوامل نجاح وإستمرارية المؤسسات داخل سوق العمل ومصدرا للتنافسية والتميز، وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المنظمات، وذلك من خلال تعزيز دور كل عنصر من عناصرها داخل المنظمة كمنط الإدارة ونمط الرقابة والإبداع والإبتكار ونمط الإتصال، بإعتبار أن المورد البشري هو الحجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، ومن أجل الإستفادة منه كان لزاما على المؤسسة توفير الاستقرار له والمناخ الملائم لإستمراره.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة-، فكلما كان المناخ التنظيمي يدعم ثقافة تنظيمية فعالة، فحتما يؤثر إيجابا في أداء المؤسسة، ويحقق الرضا الوظيفي للموظفين وشعورهم بالإتتماء وبالتالي يتحقق الاستقرار الوظيفي.

1. النتائج النظرية:

- الثقافة التنظيمية هي الحجر الأساس لنجاح الشركات، وهي من أهم العوامل الأساسية والرئيسة التي غيابها يؤثر في سيرورة وإستمرار المنظمات وتميزها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية والفعالة أهم عوامل إستقرار الموظفين داخل المنظمة.
- إن العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي تختلف من مؤسسة إلى أخرى.
- تختلف مستويات الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى.

2. النتائج التطبيقية:

- مستوى نمط الإدارة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة-، جاء بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى نمط الرقابة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة-، جاء بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى وجود الإبتكار والإبداع بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة-، جاء بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة.

- مستوى وجود نمط الإتصال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة-، جاء بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة.
 - مستوى الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة-، جاء بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة.
 - مستوى الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة-، جاء بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، وينطبق ذلك على جميع أبعاده.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الإدارة على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).
 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الرقابة على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).
 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).
3. الإقتراحات:

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية نقدم الاقتراحات التالية:

- إتباع الأسلوب الديمقراطي (التشاوري) واللامركزية في إتخاذ القرارات، لضمان إستقرار الموظفين.
- على المؤسسة أن تعمل على إعلام كافة الموظفين بمختلف القوانين واللوائح وتسعى لشرحها لهم لتفادي قلة إنضباطهم و قلة إلتزامهم بها.
- يجب على إدارة المؤسسة أن تشجع العمال على الإبداع والابتكار من أجل التقليل من الإهمال واللامبالاة والأعمال الروتينية وتقوية الشعور بالإنتماء للمؤسسة.
- ضرورة ترسيخ المسيرين لقواعد الرقابة والإدارة الناجحة في المؤسسة كتفعيل الرقابة الذاتية.
- منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم.

• تشجيع الموظفين عن طريق رفع الأجور وتشجيع نظام المكافآت للرفع من روحهم المعنوية كالميداليات،
شهادات تقدير

• تعزيز وتبني مهارات العمل مع الفريق داخل المؤسسة لضمان الإتصال الفعال.

• الإهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق النجاح داخل المنظمة.

• تشجيع التواصل الإيجابي بين المديرين والموظفين لرفع مستوى الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة.

• تحسين تدفق الإتصالات في المؤسسة بفتح قنوات إتصال جديدة تحسن عملية الإتصال بين الموظفين والإدارة.

4. الآفاق والمقترحات البحثية:

أثارت إنتباهنا ونحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال ونجذب لو يعالجها باحثون

آخرون في المستقبل وتمثل بعض الإشكاليات المفتوحة فيما يلي:

• إجراء دراسة عن أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي، تتضمن متغيرات لم تؤخذ في هذه الدراسة.

• إجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية بمنظمات أخرى.

• إجراء دراسة حول العوامل الأخرى المساعدة على الاستقرار الوظيفي بمنظمات عامة وخاصة.

• إجراء دراسة مقارنة بين قطاع خاص وقطاع عام في موضوع الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

وفي الأخير يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه

ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في

سبيل إثراء سبل البحث.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع العربية :

أولاً: المقالات.

1. باسم عباس كريدي، وسكينة كريم مهدي. (2023). القيادة الروحية وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي. مجلة وارث العلمية(05)، الصفحات63-108، جامعة وارث الأنبياء،العراق.
2. بلعربي عبد الكريم. (2013). نظام الترقية في الوظيفة العمومية. مجلة الدراسات في الوظيفة العامة(1)، الصفحات 21-24، بالمركز الجامعي نور البشير بالبيض، الجزائر.
3. بونويقة نصيرة، مصطفى بوجلال. (2021). الشباب الجزائري بين غياب الأمان الوظيفي وعدم الاستقرار المهني. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية(02)11، الصفحات 249-228، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
4. حجاج المداني. (2021). إستقرار الموظفين وتأثيره على قيمهم في العمل. مجلة الدراسات الإجتماعية، 05(01)، الصفحات 48-62، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.
5. حسونة طويل، ومباركي صفاء. (2021). أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين، دراسة استكشافية لعينة من الموظفين الإداريين . مجلة العلوم الإنسانية، 21(02)، الصفحات982-983، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
6. حليلة سلاوي، بوكميش لعلی. (2017). مدخل مفاهيمي حول القيم الإجتماعية السائدة في المؤسسة والاستقرار الوظيفي للموظف. مجلة الحوار الفكري، (14) 12، الصفحات 502-469، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية جامعة أدرار،الجزائر.
7. حمزة عزاوي.(2018). تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة) مجلة آفاق علمية(02)10، الصفحات 79-97، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
8. خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، وعلي أحمد حميد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، الصفحات 65-92، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
9. خلوف زهرة. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الإقتصاد الجديد(09)، الصفحات 257-276، جامعة خميس مليانة، الجزائر.

10. ذهبية سيد علي. (2022). أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل وإستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية. دفاثر البحوث العلمية، 10(02)، الصفحات 416-428، جامعة مولود معمري-تيزي وزو، الجزائر.
11. رباب محروس عبد الحميد. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، 1(1)، الصفحات 50-72، جامعة القاهرة، مصر.
12. سارة خلفه، وبومنقار مراد. (2019). آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية، 25(02)، الصفحات 169-180، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر.
13. سعد مهدي حسين. (2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بظغوط العمل. مجلة كلية التراث الجامعة، 22(2)، الصفحات 45-69، قسم إدارة الأعمال كلية التراث الجامعة.
14. سمية قاسم. (2021). تأثير الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسة الجزائرية. مجلة سوسيوولوجيا، 3(03)، الصفحات 83-63، جامعة البليدة 2، الجزائر.
15. طارق زياد أحمد أبو صبح، وعريبات عبد الحليم أحمد. (2021). الطموح المهني وعلاقته بالاستقرار الوظيفي لدى الفنانين الأردنيين. مجلة التربية، 2(192)، الصفحات 492-515، جامعة مؤتة، الأردن.
16. عذارى جاسم رحيم، مجبل داوي إسماعيل. (2013). أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الاقتصادية (33)9، الصفحات 166-137، جامعة البصرة كلية الإدارة والإقتصاد، العراق.
17. علي الضالعين، والعزاوي نجم. (2010). العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(24)، الصفحات 87-105، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، بغداد.
18. علي بن عرار الدوسري. (2022). الإضراب عن العمل. مجلة كلية الشريعة والقانون، 24(1)، الصفحات 1835-1856، جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية.
19. محمد إبراهيم الأعمى، و محمد صالح ميلاد. (2023). الأمن الوظيفي وعلاقته بالإحترق الوظيفي. مجلة الدراسات الاقتصادية، 6(3)، الصفحات 132-155، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا.
20. محمد مسلم، وأوكيل رابح. (2020). الإبتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل. مجلة معارف، 15(2)، الصفحات 47-66، جامعة أكلي محند أوجاح- البويرة-، الجزائر.

قائمة المراجع

21. مطالوي الربيع. (2017). عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، 10(13)، الصفحات 261-280، جامعة العربي التبسي -تبسة-، الجزائر.
22. منى خرموش، وبحري صابر. (2021). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة. مجلة الروافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الإجتماعية والإنسانية، 05، الصفحات 117-138، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر.
23. نبيل عوض درابسه، سالم القماز، ومحمد خالد الذيابات. (2022). الأثر النفسي والفسولوجي للإضاءة في التصميم الداخلي للمنشآت السكنية الحديثة في الأردن. المجلة الأردنية للفنون، 15(1)، الصفحات 173-180، الجامعة الأردنية، كلية الفنون والتصميم، عمان، الأردن.
24. نورين مولود، (2018)، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، 4(8)، الصفحات 221-238، جامعة شلف، الجزائر.
25. وفاء محمد الزبيدي. (2018). أنماط الإتصال وعلاقته بإتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة. مجلة البحث العلمي في التربية(19)، الصفحات 225-263، إدارة التربية والتخطيط، المملكة العربية السعودية.
26. يحيى عبد المالك. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد. مجلة آفاق للعلوم (2017)، الصفحات 298-305، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

ثانيا: الكتب:

27. أحمد جابر حسين. (2013). الإحباط الإداري (الإصدار1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
28. أدمار. شاين. (2011). الثقافة التنظيمية والقيادة. ترجمة: محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهيبي، الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
29. الجبوري، د.علي عبودب نعمة. (2015). إدارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
30. الخالدي، إبراهيم بدر شهاب. (2017). الإتصال الإداري. عمان: دار الرنيم للنشر والتوزيع.

31. حسين أحمد الطراونة، عبد الهادي صالح توفيق، عريقات يوسف أحمد، والعرموطي شحادة. (2012). نظرية المنظمة (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد .
32. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
33. عاكف لطفي خصاونة. (2011). إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الاعمال. كلية الحصن الجامعية، البلقاء: دار حامد للنشر والتوزيع.
34. عباس سمير. (2012). الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير في المنظمات. قسنطينة، الجزائر: دار الهدى لطباعة والنشر والتوزيع.
35. عبد الغفار حنفي. (1997). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. بيروت، لبنان : الدار الجامعية.
36. فاروق عبده فليه، والسيد محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
37. محمد سرور الحريري. (2012). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان، الأردن: الحامد للنشر و التوزيع.
38. مساعدة ماجد عبد المهدي. (2013). إدارة المنظمات (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المسيرة.
39. نعمة عباس الخفاجي. (2009). ثقافة المنظمة (الإصدار 2009). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية:

40. أحمد لغبي. (2016). التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مؤسسة سونلغاز نموذجاً (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، سطيف: جامعة محمد لمين دباغين.
41. السعيد بلوم. (2008). أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، الجزائر : جامعة منتوري.

42. آية عبد القادر ابراهيم صرصور. (2015). دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية - غزة.
43. بريش ريمة. (2018). الرقابة الإدارية على الجمعيات ذات المنفعة العامة (أطروحة دكتوراه). كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص القانون العام، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-.
44. بن خالد عبد الكريم. (2017). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بولاية أدرار (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإجتماعية، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، وهران: جامعة محمد بن أحمد.
45. بوبكر منصور. (2007). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً (رسالة ماجستير). كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، الوادي: جامعة منتوري قسنطينة.
46. جبلي فاتح. (2006). الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتبغ والكبريت وحدة الخروب-قسنطينة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة: جامعة منتوري.
47. حسين محمودي. (2016). أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص العلوم التجارية، مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
48. حنيني فاطمة. (2014). دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الإجتماعية، أدرار: جامعة أحمد دراية- أدرار.
49. خلاصي مراد. (2006-2007). إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتبغ والكبريت مركب 18 فيفري (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية و

قائمة المراجع

- العلوم الإجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة: جامعة منتوري.
50. رفيقة بن منصور. (2013/2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية-سطين (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية و الإسلامية، قسم العلوم الإجتماعية، شعبة علم الاجتماع، الجزائر: جامعة الحاج لخضر.
51. زهرة مصطفى. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
52. سالم العياشي. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية (أطروحة دكتوراه). معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المسيلة، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية: جامعة محمد بوضياف.
53. صابر بن عيسى. (2019/2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة (أطروحة دكتوراه). معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم التربية الحركية، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
54. عبد الحكيم دهام خلف. (2015). أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين : دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الاردن (رسالة ماجستير). كلية إدارة المال والاعمال، تخصص إدارة أعمال، الأردن: جامعة آل البيت.
55. هدى درنوبي. (2015/2014). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية الإجتماعية، شعبة علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- رابعا: المحاضرات :
56. داسي وهيبة. (2023-2024). محاضرات الثقافة التنظيمية. كلية علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر. موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية، غير منشورة.

57. عمر محمد دره. (2009). مدخل إلى الإدارة. كلية التجارة ، القاهرة : جامعة عين الشمس.

2. المراجع الأجنبية :

58. Al-Shehri, A. M., Dahesh, R. A., Sultan, .. S., Al-Maliki, J. S., & asiri, b. a. (2023). The Effect of Job Burnout Stability. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS), 7(10), pp. 54-7

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص موارد بشرية



أخي الكريمأختي الكريمة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نقدم لكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالاً للحصول على

شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - بسكرة، ونظراً لأهمية رأيكم

في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستمارة بدقة ومصادقية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على

صحة إجاباتكم لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الإستمارة إهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل

نجاحها .

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ولكم كل التقدير والإحترام.

إشراف الأستاذة :

✓ خان أحلام

من إعداد:

✓ دعاء ساري

✓ حميدة شريط

2024/2023

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية .

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي : ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس ماجستير أو مهندس دراسات عليا
4. عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة 20 سنة على الأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أم عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في الحانة المناسبة لإختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا : الثقافة التنظيمية						
بعد نمط الإدارة						
01	تتميز إدارة المؤسسة بالجدية والمركزية في إتخاذ القرارات.					
02	تتعامل إدارة المؤسسة بعدالة ومساواة مع كامل موظفي المؤسسة.					
03	يشارك الموظفون في عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة.					
04	تعمل الإدارة على أن تسود القيم الإيجابية وسط العاملين في المؤسسة .					

					05	تتبع إدارة المنظمة أسلوب القيادة التحفيزية للعمال.
					06	تجد الإدارة صعوبة في تطبيق القوانين وفرض الانضباط على العاملين.
					07	تختار الإدارة الموظفين الجدد بكل دقة وعناية.
					08	تشرح الإدارة للموظفين أسباب القرارات المتخذة.
نمط الرقابة						
					09	تعتمد إدارة المؤسسة على الرقابة المستمرة والصارمة على الموظفين .
					10	نظام الرقابة المعتمد من قبل المؤسسة واضح وشفاف وعادل.
					11	يلقى نظام الرقابة قبولا من قبل موظفي المؤسسة.
					12	يطبق نظام الرقابة بالعدالة ومساواة على جميع الموظفين بالمؤسسة.
نمط الابتكار و الإبداع						
					13	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار بين العمال .
					14	يتم مكافأة الأفراد المبدعين والمتميزين من قبل إدارة المؤسسة.
					15	يتم الأخذ بالأفكار الجيدة بسرعة في هذه المؤسسة.
					16	مؤسستنا تعتبر متميزة ومبدعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى .
					17	مؤسستنا تهتم لنا المناخ المناسب للإبداع.
بعد نمط الإتصال :						
					18	نظام الإتصال المتبع من قبل المؤسسة جيد وفعال.
					19	تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
					20	تؤخذ إقتراحاتك ووجهات نظرك بعين الإعتبار لدى رئيسك المباشر في المؤسسة
					21	تواجه صعوبة في الإتصال بالإدارة.

					تكون العلاقة بين العمال على أساس الرتبة المهنية دون إهتمام بالعلاقات غير الرسمية.	22
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثاني: الاستقرار الوظيفي .

فيما يلي مجموعة من العبارات تقيس مستوى الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أم عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لإختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
ثانيا :الاستقرار الوظيفي						
الرضا الوظيفي						
23	تشعر بالرضا عن منصبك .					
24	ترى أن هناك غموض حول مستقبلك الوظيفي.					
25	تحس بالاستقرار النفسي والإجتماعي بالمؤسسة.					
26	تشعر أنك حققت أهدافك ورغباتك في منصبك					
27	انت مرتاح في محيط عملك.					
الأمن الوظيفي						
28	يتناسب حجم العمل الذي تقوم به مع طبيعة منصبك .					
29	يمنح لك الوقت الكافي لإتمام عملك بكفاءة.					
30	توفر المؤسسة الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة للعمل في بيئة مستقرة.					

					عند قيامك بعملك تشعر بحماسة الإنجاز.	31
إستقرار مدة العمل						
					تكون مسرورا إذا إستمرت في العمل.	32
					عملك في المؤسسة هو أمر مجبر عليه لعدم وجود بدائل مناسبة.	33
					أنت مستعد لتأدية أي وظيفة تطلب منك لغرض الإستمرار في العمل.	34
					يصعب عليك ترك العمل في المؤسسة لأنها بيتك الثاني	35
إنخفاض الانفصال / التغيب						
					تغيبك عن العمل يكون إلا للضرورة القصوى.	36
					تضطر إلى التوقف عن العمل بسبب سوء الظروف التي تعمل بها.	37
					قد تضطر إلى ترك العمل بسبب خلافات مهنية مع الزملاء في العمل .	38
					تضطر إلى ترك العمل بسبب تدخل المسؤولين في عملك .	39

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 2024/06/05

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: خان أحلام

الرتبة: أستاذ تعليم عالي

قسم الارتباط : قسم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلبة (ة):

1- ساري دعاء

2 - شريط حميدة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي، دراسة ميدانية بـمديرية توزيع

الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة -

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الأستاذ المشرف

الملحق رقم (03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00362/ك.ع.إ.ت.ع ت/2024

إلى السيد مدير: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز Sonelgaz
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 ساري دعاء
- 2 شريط حميدة
- 3 /

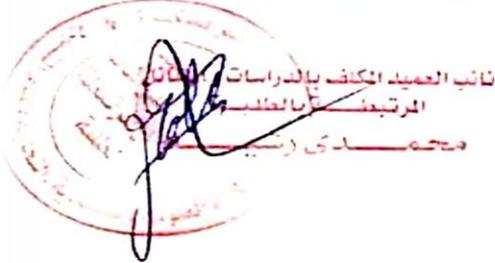
المسجلون بـ قسم علوم التسيير
بالسنة: ثانية ماستر لإدارة الموارد البشرية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر الثقافة التنظيمية على الإستقرار الوظيفي ""

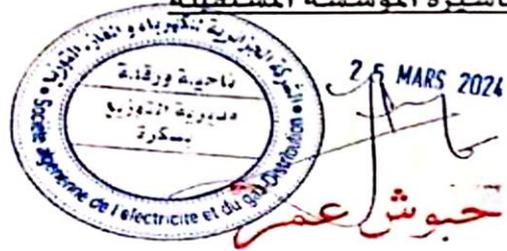
وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-03-21

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



لملحق رقم (05)

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER - Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه، د. جمال بسارح
الصفة: طالب قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 0.0.6.6.9.0.3.5
الصادرة بتاريخ: 04/09/2022
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر
تحت عنوان: أثر التغيرات التكنولوجية على الاستعمال الوظيفي
بمدينة تونز مع الكهف بآء والعازن بون العازن بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/103

إمضاء الطالب