وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 2 (الجزائر)

مذكرة

مقدّمة بكلّية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

لنيل شهادة

الماجستير في علم النفس

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم : السلوك التنظيمي

من طرف الطالب

عبد السلام حمادوش

بعنوان:

الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي.

- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر ببرج بوعريريج -

نُوقشّت بتاريخ 2014/05/22 أمام اللجنة المتكونة من :

أ.د/ علي لونيس	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 2	رئيساً
د /زهير بغ ُول	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 2	مشرفاً ومقرراً
د / نور الدين بوعلي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 2	مناقشاً
أ.د/ نور الدين تاوريريت	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مناقشا

السنة الجامعية: 2014/2013

كلمة شكر

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَجَعَلَ الظُّلُمَاتِ وَالنُّورَ ثُمَّ الَّذِينَ كَفَرُوا بِرَبِّهِمْ يَعْدِلُونَ) الأنعام: 1

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَلَهُ الْحَمْدُ فِي الْآخِرَةِ وَهُوَ الْحَكِيمُ الْخَبِيرُ) سبإ: 1

أحمد الله العلي الكبير أولا الذي وفقني لإتمام هذا البحث المتواضع،

وما كنت لأصل لذلك لولا إعانته و توفيقه سبحانه و تعالت أسمائه.

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الكريم الدكتور" زهير بغول"

على كل توجيهاته وتوصياته في إطار الإشراف على هذا البحث.

كما أتقدم بشكري الحار إلى كل الأساتذة والزملاء والأصدقاء

الذين قدموا لي يد العون لإنجاز هذا البحث.

دون أن أنسى تقديم أغلى تحيات الشكر والامتنان إلى كل موظفي

إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر ببرج بوعريريج

الذين قدموا لي يد العون في إطار القيام

بالدراسة الميدانية.

الإهداء

إلى من قال فيهما تبارك اسمه وجل ثناؤه (وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا) (الإسراء: 24)

أمـي العزيـزة، أبـي العـزيـز.

إلى ...كل إخـوتـي وأخــواتـي.

إلى ... خطيبتـي رفــيقة حياتي.

إلى ...كل أفــراد العائلـة.

إلى ...كل الأصدقــاء والزمــلاء.

إلى ... كل موظفي و عمـال وكـــالة التنميـــــة الاجتمــاعيـة

و بالخـاص الفـرع الـجهـوي ببجـاية.

إلــى ...كل جـزائـــــــري و جـــزائـــريـــــة.

خـــطة البـــحـــث

		الصفحة
	مقدمـــــــــة	أ- ب
	الجـــــــــــــــــانب النظـــــــــري	
	I-الفـصـــــــل الأول : الإطـــــــار المفاهيمـــــي	
I-1-	إشكالية الدراسة	1
I-2-	فرضيات الدراسة	4
I-3-	متغيرات الدراسة	5
I-4-	أهمية الدراسة	6
I-5-	أهداف الدراسة	7
I-6-	أسباب اختيار الدراسة	8
I-7-	مصطلحات الدراسة	8
I-8-	الدراسات السابقة	11
	II-الفـصـــل الثانـــي : الثـقـافـة الـتـنـظـيـمـيـة	
	تمهيد	26
II-1-	مفهوم الثقافة	27
	II-1-1- المعنى اللغوي للثقافة	27
	II-1-2- أبرز المفاهيم الاصطلاحية للثقافة	27
II-2-	مفهوم ثقافة المنظمة	28
II-3-	عناصر الثقافة التنظيمية	30
II-4-	الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة	37
II-5-	خصائص الثقافة التنظيمية	42
II-6-	أهمية الثقافة التنظيمية	46
II-7-	مصادر الثقافة التنظيمية	49
II-8-	وظائف الثقافة التنظيمية	57
II-9-	وسائل انتقال الثقافة	60
II-10-	أنواع الثقافة التنظيمية	62
II-11-	نظريات الثقافة التنظيمية	71

II-12-	أثر الثقافة على المنظمة	76
II-13-	العوامل المساهمة في تباين ثقافة المنظمات	79
II-14-	التكيف الثقافي	80
II-15-	تغيير الثقافة التنظيمية	84
	خلاصة الفصل الثاني	88

III-الفـــصل الـثـالــث : الانـتـمـــــاء التنظيمـــــــي

	تمهيد	90
III-1-	تعريف الانتماء	91
	III-1-1- تعريف الانتماء في اللغة	91
	III-1-2- تعريف الانتماء اصطلاحا	91
III-2-	مفهوم الانتماء التنظيمي	93
III-3-	الانتماء التنظيمي و بعض المصطلحات القريبة منه	94
III-4-	العلاقة الجدلية بين الانتماء و جماعة الانتماء	96
III-5-	أهمية الانتماء التنظيمي	99
III-6-	أسس تحقيق الانتماء	100
III-7-	أبعاد الانتماء	101
III-8-	مداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي	103
III-9-	النظريات التي تناولت الانتماء	105
III-10-	العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي	107
III-11-	أثار الانتماء التنظيمي	109
	خلاصة الفصل الثالث	111

الـجانب الــتطبـيـقـــي

IV- الفـصـل الـرابـع : إجــراءات الــدراســة

	تمهيد	114
IV-1-	مجالات الدراسة	115
	IV-1-1- المجال المكاني	115
	IV-1-2- المجال الزماني	115
	IV-1-3- المجال البشري لعينة الدراسة الاستطلاعية	115
IV-2-	عينة الدراسة الأساسية	
IV-3-	المنهج المستخدم	115
IV-4-	أدوات جمع البيانات	115
	IV-4-1- خطوات بناء استمارة الدراسة	118
IV-4-	**IV-4-2-** الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة	119

IV-5- الوسائل الإحصائية المستعملة 125

V-الفـصـل الخامس : عرض و تحليل النتائج

تمهيد 128
V-1- تحليل النتائج حسب محاور الاستمارة 129
V-2- تحليل النتائج حسب فرضيات الدراسة 147
V-3- الاستنتاج العام 159
V-4- التوصيات 161
خاتمة 165
قائمة المراجع
الملاحق
ملخصات الدراسة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنـــــــوان الجـــــدول	الصفحة
01	الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة	63
02	الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار	64
03	الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة التعاطف الإنساني	65
04	الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة الإنجاز	66
05	توزيع عينة الدراسة حسب السن	116
06	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	117
07	أبعاد الثقافة التنظيمية و رقم بنودها	118
08	مفتاح استبيان الثقافة التنظيمية	116
09	درجات مستويات الثقافة التنظيمية	119
10	أبعاد الانتماء التنظيمي و رقم بنوده	119
11	مفتاح استبيان الانتماء التنظيمي	120
12	درجات مستويات الثقافة التنظيمية	120
13	معاملات ألفا كرونباخ لصدق و ثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لمحور الثقافة التنظيمية	124
14	معاملات ألفا كرونباخ لثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لمحور الانتماء التنظيمي	124
15	معاملات ألفا كرونباخ لصدق و ثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لمحوري الدراسة	125
16	استجابات أفراد العينة حول بعد القيم التنظيمية	129
17	استجابات أفراد العينة حول بعد التعلم التنظيمي	131
18	استجابات أفراد العينة حول بعد العمل الفرقي	132
19	استجابات أفراد العينة حول بعد القوانين و الأنظمة	134

20	استجابات أفراد العينة حول بعد نظام الحوافز	135
21	استجابات أفراد العينة حول بعد نظام الاتصالات	137
22	ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي و المستوى	138
23	استجابات أفراد العينة حول بعد اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد	139
24	استجابات أفراد العينة حول بعد توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى	142
25	استجابات أفراد العينة حول بعد اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى	144
26	ترتيب أبعاد الانتماء التنظيمي حسب المتوسط الحسابي والمستوى العام	146
27	العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية و الانتماء التنظيمي ككل وبأبعاده	147
28	العلاقة الارتباطية بين التعلم التنظيمي و الانتماء التنظيمي ككل وبأبعاده	149
29	لعلاقة الارتباطية بين العمل الفرقي (الجماعي) و الانتماء التنظيمي ككل و بأبعاده	150
30	العلاقة الارتباطية بين (القوانين و الأنظمة) و الانتماء التنظيمي ككل وبأبعاده	152
31	العلاقة الارتباطية بين نظام الحوافز و الانتماء التنظيمي ككل وبأبعاده	153
32	العلاقة الارتباطية بين نظام الاتصالات و الانتماء التنظيمي ككل وبأبعاده	155
33	نتائج الفروق في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغير الجنس	156
34	نتائج الفروق في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغير السن	157
35	العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي	158
36	معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي	160

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنـــــــوان الشـــــــــكـــل	الصفحة
01	نموذج لمتغيرات الدراسة	6
02	نظام القيم للأفراد والمنظمة	32
03	التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري	36
04	أهمية الثقافة التنظيمية	48
05	أثر القادة والمؤسسين على ثقافة المنظمة	55
06	وظائف الثقافة التنظيمية	58
07	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	59
08	العوامل المساهمة في تباين ثقافة المنظمات	80
09	العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي	107
10	توزيع عينة الدراسة حسب السن	116
11	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	117

مقدمة

***- مقدمـــــة.**

تعتبر الثقافة التنظيمية كمجموعة الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد التي يشترك بها أفراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. و الثقافة شيء لا يحس ولا يشاهد و لكنه حاضر في كل مكان في المنظمة و يؤثر فيها. **(حريم و ساعد، 2006، ص 230)**

و هي كذلك عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، و كما تعرف على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها و اكتشفتها أو شكلها جماعة معينة و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع العالم الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، إذن تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، و تمارس هذه المميزات تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة،وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة و القوانين و الاهتمام بالعملاء و تحسين الفاعلية و الأداء. **(بلال خلف، 2009، ص 358)**

فالثقافة التنظيمية لها تأثير على المنظمة من الناحية السلوكية و المادية، التأثير في العمل والتكنولوجيا و العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي للأفراد.

والثقافة بصفة عامة لها الدور الكبير في التأثير على حياة الأفراد وتحتوي على أنماط مختلفة من السلوك والتفكير والمعاملات، لذا فهي صفات يأخذها الفرد من مجتمعه بعدة طرق وأساليب بما في ذلك المهارات الفنية المختلفة والنظم الاجتماعية والمعتقدات وأنماط السلوك. **(جلبي، 1984، ص 66)**

و من أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي يتفق عليها الكثير من الكتاب هي الالتزام بالسلوك المنتظم، المعايير، القيم المتحكمة، الفلسفة، القواعد و المناخ التنظيمي **(حريم، 1997، ص 448)**

و كما تنبع أهميتها للمنظمة من خلال تأثيرها على الجوانب المتمثلة في التأثير على الحالة المعنوية للعمال، التأثير في الأداء، المساعدة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، منح المنظمة هوية مميزة و التأثير في السلوك الفردي و الجماعي. **(قاسم علوان، 2009، ص 167)**

فالثقافة التنظيمية تأثر على الانتماء التنظيمي الذي هو إحدى مخرجاتها، و الذي يشير إلى نوعية العلاقة بين المنظمة و الفرد بحيث يشمل على القبول الكبير لأهداف و قيم المنظمة، الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة و كذا الرغبة الكبيرة في الاستمرار في العمل فيها.

و يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام و الانتماء للمنظمة، فالإجماع على القيم و الاعتقادات يزيد من إخلاص العمال و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الايجابية عليها. **(بلال خلف، 2009، ص 375)**

فالانتماء التنظيمي عملية يحدث فيها تطابق بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة و كما هو رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته و إخلاصه للمؤسسة كنظام اجتماعي.

ويعتبر تعميق الانتماءمصدرًا هاما لراحة الفرد، أمنه، سعادته، ونجاحه، وبدون ذلك فإن الفرد يشعر بالتوتر، الضيق، ضعف العزيمة، ضعف الدافع للعمل البناء، ضعف البذل، والتضحية. **(مطاوع و ابراهيم، 1980، ص 101)**

و للاطلاع على موضوع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي سنحاول تقديم دراستنا هذه من خلال جانبين، جانب نظري و آخر تطبيقي .

الجانب النظري، يحتوي على ثلاثة فصول، فصل الإطار المفاهيمي الذي يضم إشكالية الدراسة و الفرضيات و متغيرات الدراسة، أهمية و أهداف الدراسة، أسباب اختيارها، و مصطلحات الدراسة، و الدراسات السابقة لكل من الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي، ثم ننتقل للفصل الثاني و هو فصل الثقافة التنظيمية و هذا من خلال استعراض أدبيات هذا الموضوع والانتقال إلى الفصل الثالث و هذا باستعراض أدبيات الانتماء التنظيمي.

أما الجانب التطبيقي يحتوي على فصلين، الفصل الرابع خاص بإجراءات الدراسة الاستطلاعية و عينة الدراسة الأساسية، المنهج المستخدم و مختلف تقنيات البحث و الأساليب الإحصائية، أما الفصل الخامس فهو خاص بعرض و تحليل النتائج، من خلال تحليل النتائج حسب محاور الاستمارة، تحليل النتائج حسب فرضيات الدراسة، و تقديم استنتاج عام ومجموعة من التوصيات.

و ككل دراسة سنقوم بتقديم خاتمة ندرج فيها ما نتوصل إليه من خلال الدراسة، نتبعها بقائمة المراجع، مختلف الملاحق و ملخصات الدراسة.

الجانب النظري

I- الفصل الأول : الإطـــار المفاهيمـــي

I-1- إشكالية الدراسة.

I-2- فرضيات الدراسة.

I-3- متغيرات الدراسة.

I-4- أهمية الدراسة.

I-5- أهداف الدراسة.

I-6- أسباب اختيار الدراسة.

I-7- مصطلحات الدراسة.

I-8- الدراسات السابقة.

I-1- إشكالية الدراسة:

المنظمات اليوم بمختلف أنواعها تواجه تحديات و قوى مؤثرة و هذا من خلال التغيرات والمستجدات في مختلف الميادين و المجالات التي تعيشها من خلال أنظمة الاقتصاد و الإدارة والتنظيم، و كذا التزايد السريع للمعارف و التكنولوجيا، يجعل من المنظمة مرغمة على ملاحقة ومواكبة هذا التغير من أجل التطور و الاستمرار في تقديم خدماتها و منتجاتها.

و بالتالي فالمنظمة بمفهومها الحديث "النسق المفتوح" هي جزء لا يتجزأ من المجتمع فهي تتأثر بظروفه الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، بحيث تساهم هذه الظروف في بناء الثقافة التنظيمية التي من خلالها العمال و الموظفون يتبنون القيم و المبادئ المحددة للمعالم الواجب عليهم الالتزام بها من خلال السلوكات و الأنشطة المتوافقة مع قيم و مبادئ المنظمة المتواجدين فيها،والتي تعمل على البقاء و الانسجام و كذا الانتماء للمنظمة "الانتماء التنظيمي للأفراد"، و هذا من خلال بذل الأفراد أكبر جهد ممكن و توافق قيمهم مع قيم المنظمة، و كذا اتجاههم للاستمرارية فيها.

و لكل منظمة ثقافة تنظيمية تختلف عن المنظمات الأخرى بميزات و خصائص و قيم، و هي توفر إطارا لتنظيم و توجيه السلوك التنظيمي و كذا انتماء أفرادها إليها، و هذا راجع إلى نوع وطبيعة الثقافة التنظيمية للمنظمة.

فضعفها يعود سلبا على المنظمة في كل مستوياتها و خاصة الانتماء التنظيمي لأفرادها،وعلى العكس من ذلك فقوتها تعمل على تطور و استمرار العمل و الأداء الجيد و ارتقاء مستواها وإلى زرع الانتماء التنظيمي، فشعور الأفراد بهذا الأخير يعمل على تحقيق نتائج ايجابية للمنظمة وللأفراد من خلال التقليل من المشكلات و رفع الفعالية في أداء الواجبات و الرضا والزيادة في الإنتاجية و في تقديم الخدمات.

و لكل ثقافة تنظيمية مجموعة من الأبعاد المختلفة المتمثلة في القيم التنظيمية، التوجه للعمل الفرقي، التعلم التنظيمي، نظام الحوافز، القوانين و الأنظمة و نظام الاتصالات، و هذه الأبعاد لها الأثر على خط سير المنظمة أيّ كان عملها، فهي تمثل الإطار الذي يمشي عليه الأفراد أثناء العمل.

إن من أهداف أي منظمة سواء خدماتية أو إنتاجية هو تحقيق انتماء أفرادها عمالا أو موظفين. و مفهوم الانتماء التنظيمي بسياقاته العلمية الصحيحة لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات و أوائل السبعينيات، و يتضح ذلك جليا من العدد القليل و المحدود جدا في الدراسات العربية التي تناولت هذا المفهوم نظريا و ميدانيا. إن سر الاهتمام المتزايد بظاهرة الانتماء التنظيمي يأتي ببساطة من الاهتمام بدور الفرد بالمنظمة، فبديهيا أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أياً من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، و في نفس الوقت أن الفرد له اتجاهاته و تفكيره و عواطفه و دوافعه التي توجه سلوكه، و بالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد و في ذات الوقت لا يمكن استخدام معايير نمطية تصح بالتعرف الإداري تجاه الأفراد العمال كون لكل فرد هامشا من الاختلاف يميزه عن الآخرين. و من هنا يمكن القول أن ضمان الفرد هو ضمان المنظمة، و أن نجاح المنظمة و حصولها على أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العمال بتلك الأهداف و قناعاتهم بها و سعيهم للوصول لها، و شعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية.

و ما تعيشه المؤسسات العمومية الوطنية من مشاكل تنظيمية و إدارية، و ما يطرأ على الساحة الوطنية و الدولية من تغيرات و تطورات سريعة في جميع الميادين، أصبحت المؤسسات الوطنية بحاجة ماسة إلى إيجاد ثقافة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد العمال و الموظفين على العمل و تقديم الخدمات و الإنتاج و الإبداع، و بذلك سيتجهون نحو الولاء و الانتماء لمنظماتهم، و يعود ذلك إيجابا على المستوى الفردي و الجماعي، فبالنسبة على المستوى الفردي فإنه "الانتماء التنظيمي" يعمل على تقوية رغبة الفرد في الاستمرارية و كما يجعله يؤدي عمله بكل إتقان وتفاني،الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي و هذا ما يجعله يبني أهداف المؤسسة و يعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل على تحقيق هذه الأهداف، أما على المستوى الجماعي فإنه "الانتماء التنظيمي" يعمل على خفض دوران العمل، استقرار العمال و الانتظام في العمل، بذل المزيد من الجهد و الأداء مما يؤثر على تكلفة العامل و زيادة الإنتاجية و تحقيق النمو و التقدم للمؤسسة.

و القطاع الصحي يمثل أهم القطاعات الأساسية و الحيوية في أي بلد، و كما يمثل أحد أهم المؤشرات التي تقاس بها معدلات التنمية في دول العالم، و محافظته على صحة و سلامة

المواطنين. فالدولة الجزائرية أولت اهتماما بإنشاء المؤسسات الإستشفائية الصحية، و مع تزايدها واتساعها أدى ذلك إلى زيادة الأفراد و المصالح المختلفة فيها، و هذا ما يؤدي إلى تنوع الثقافة التنظيمية.

و هذا القطاع يشهد العديد من المشاكل التنظيمية و الإدارية منها العلاقة بين العمال و الإدارة المشحونة و المركزية و البيروقراطية في التسيير و بالتالي يجعل من العمال و الموظفين في صراع و إحباط و هذا ما يعود عليهم و على هذه المؤسسات سلبيا على الأداء و التزامهم و انتمائهم.

فالوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية مرتبطة بمشاكل التنظيم و التسيير، و في اتخاذ القرارات، و كذا عدم تحريك و تحفيز الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الموارد التي تتمتع بها المؤسسات الصحية و عنصرها الفعال، لكن هذا المورد الهام و الثروة الدائمة غير مستخدم بفعالية، و بدون تحفيز و آفاق، نتيجة لضعف الأجور، آفاق غامضة، عدم تحريكهم...الخ

و ظهور قطاع خاص ينمو يوما بعد يوم يجلب أحسن الموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسات الصحية العمومية، بفعل إغراءاته المالية و ظروف العمل الجيدة في هذا القطاع. و هذا ما أدى إلى الهروب و الهجرة من طرف كفاءات من القطاع العام إلى القطاع الخاص، كما شهدت هذه المؤسسات نزيفا هاما للمختصين الإستشفائيين الجامعيين نحو القطاع الخاص، نتيجة لتدهور ظروف العمل في القطاع العمومي، و إلى آفاق إغنائهم السريع في القطاع الخاص. و كذا سعي كل فرد إلى الاستقلالية الذاتية و فتح عيادات خاصة حسب تخصص كل فرد و إمكاناته المادية، مع انتشار العديد من التخصصات الجديدة.

هذه المشاكل المتعددة التي تمس القطاع الصحي في المؤسسات الصحية الجزائرية تتطلب تدخلا و وضع الخطط و البرامج التي من خلالها تعمل على خلق ثقافة تنظيمه قوية تعمل على تحفيز الأفراد و إبداعهم و تشجيعهم و التزامهم و انتمائهم لمنظمتهم.

و من هنا سنحاول من خلال دراستنا هذه إلقاء الضوء على موضوع تنظيمي جد هام، من خلال معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي الذي يعتبر قطاعا هاما، و ذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

هل للثقافة التنظيمية علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج ؟

و يتفرع من السؤال الرئيسي **الأسئلة السبعة التالية**:

السؤال الأول: هل للقيم التنظيمية علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج ؟

السؤال الثاني: هل التوجه للعمل الفرقي علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج ؟

السؤال الثالث: هل للتعلم التنظيمي علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج ؟

السؤال الرابع: هل لنظام الحوافز علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج ؟

السؤال الخامس: هل للقوانين بالأنظمة علاقة ذات دلالة إحصائية الانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج ؟

السؤال السادس: هل لنظام الاتصالات علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج ؟

السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيري الجنس و السن في الشعور بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج ؟

I-2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للثقافة التنظيمية علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج.

و تتفرع من الفرضية الرئيسية، **الفرضيات الفرعية الثمانية** التالية و هي:

الفرضية الفرعية الأولى: للقيم التنظيمية علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج.

الفرضية الفرعية الثانية: للتعلم التنظيمي علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج.

الفرضية الفرعية الثالثة: للعمل الفرقي(الجماعي) علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج.

الفرضية الفرعية الرابعة: للقوانين والأنظمة علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج.

الفرضية الفرعية الخامسة: لنظام الحوافز علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج.

الفرضية الفرعية السادسة: لنظام الاتصالات علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج.

الفرضية الفرعية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج وفق متغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج وفق متغير السن.

I-3- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية و أبعادها الستة المتمثلة في:

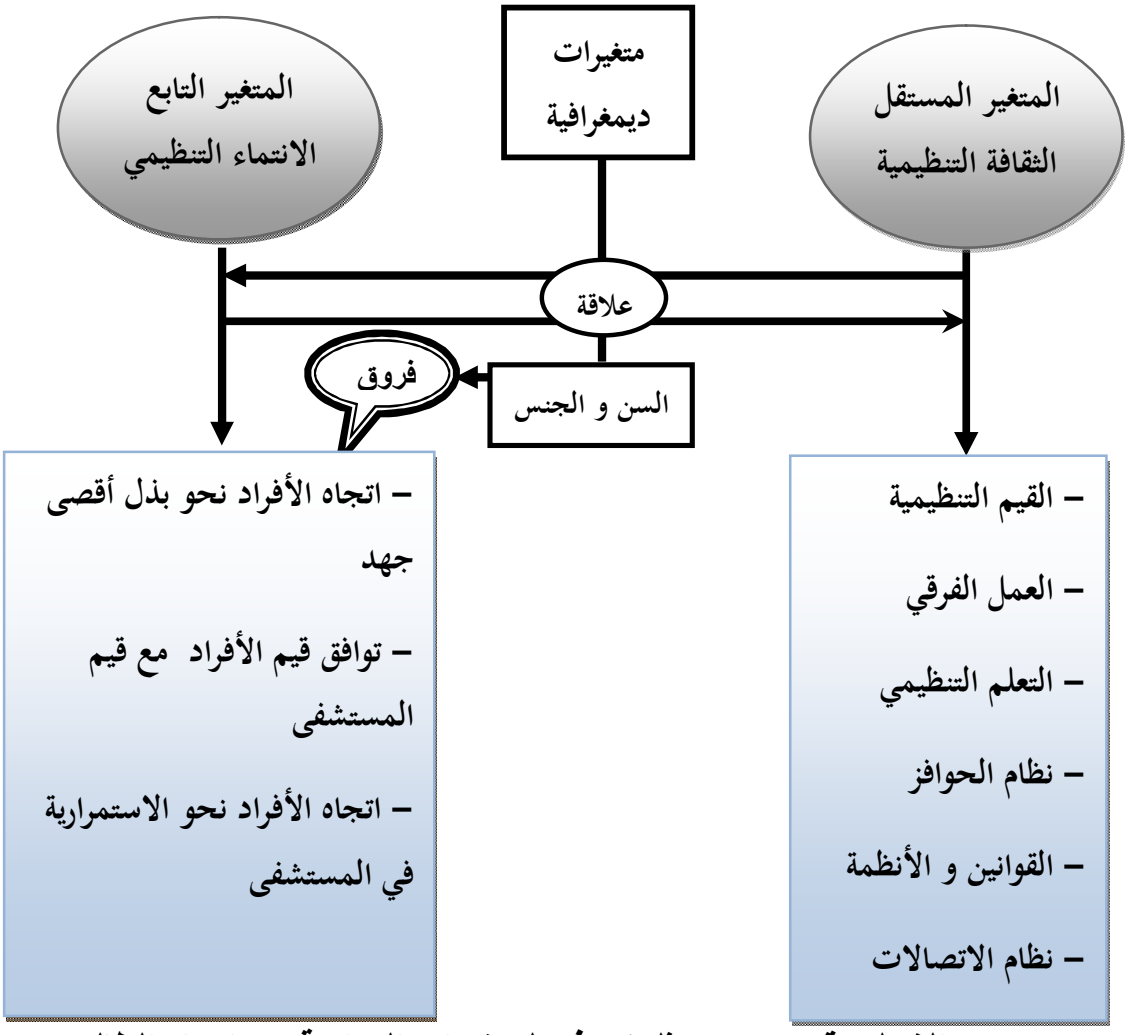
- القيم التنظيمية - العمل الفرقي - التعلم التنظيمي - نظام الحوافز – القوانين و الأنظمة – نظام الاتصالات.

المتغير التابع: الانتماء التنظيمي و أبعاده الثلاثة و هي:

- اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد – توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى – اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى.

المتغيرات الديمغرافية: تتمثل في متغير السن و الجنس.

و يتم تمثيل ذلك بالنموذج التالي:



الشكل رقم (01) يمثل نموذج لمتغيرات الدراسة من إعداد الطالب

ملاحظة: إن معظم أبعاد الثقافة التنظيمية التي تم اتخاذها كمتغيرات للدراسة هي معظم ما اتفق عليه الكتاب و المؤلفون حول هذا الموضوع.

I-4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي بأبعاده لدى عمال و موظفي القطاع الصحي، و التي بجانبها يمكن معرفة أهمية و أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي في القطاع الصحي. و كما تكمن أهميتها لدى المدراء و المسيرين في رسم سياسات و استراتيجيات سلوكية و تنظيمية تعمل على إنماء و غرس الانتماء التنظيمي لأفراد منظماتهم .

و كذا تقديم و استغلال المعلومات و البيانات في هذه الدراسة من طرف الطلبة و الباحثين في هذا الموضوع.

تقديم نتائج يمكن أن تفيد القائمين بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات.

من الممكن أن تكون هذه الدراسة حافزا للباحثين و الطلبة في تفسير و دراسة المنظمات ضمن إطار أبعاد ثقافة المنظمة في المستقبل، و كذا إجراء دراسات أكثر خاصة فيما يتعلق بموضوع الانتماء التنظيمي.

و كما يمكن للدراسة أن تكون مرجعا لمعرفة أسباب وجود أو عدم وجود الانتماء التنظيمي لدى أفراد العمال في القطاع الصحي و علاقته بالثقافة التنظيمية، و بالتالي استغلالها من أجل حل المشاكل المتعلقة بهذا الموضوع و تعزيز انتماء الأفراد و تقويته.

I-5- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد هل للثقافة التنظيمية علاقة بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي.
- تحديد هل للقيم التنظيمية علاقة بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي.
- تحديد هل للتوجه للعمل الفرقي علاقة بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي.
- تحديد هل للتعلم التنظيمي علاقة بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي.
- تحديد هل لنظام الحوافز علاقة بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي.
- تحديد هل للقوانين و الإجراءات علاقة بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي.
- تحديد هل لنظام الاتصالات علاقة بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي.
- تحديد هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الجنس في الشعور بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي.
- تحديد هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير السن في الشعور بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي.
- إثراء المكتبة الجامعية بمعلومات في كل من موضوع الثقافة التنظيمية و موضوع الانتماء التنظيمي.
- الوصول إلى نتائج وحقائق يمكن الاستفادة منها في مجال السلوك التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

I-6- أسباب اختيار الدراسة:

إن الأسباب التي دعت الباحث لاختيار هذه الدراسة تعود إلى:

- قلة الدراسات و البحوث التي تتناول موضوع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، في الكلية خاصة، و في الوطن عامة خاصة فيما يتعلق منها بالانتماء التنظيمي.
- المشاكل التي يعيشها القطاع الصحي خاصة منها المتعلقة بالانتماء التنظيمي كالهروب للقطاع الخاص من طرف كفاءات عالية و أخصائيين استشفائيين جامعيين.
- أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المؤسسات بمختلف أنواعها خدماتية أو إنتاجية، و علاقته بالانتماء التنظيمي الذي هو هدف المنظمات في التحكم و كسب اليد العاملة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فلها آثار على الأداء و توفر إطارا لتنظيم و توجيه السلوك التنظيمي.

I-7- مصطلحات الدراسة:

1- الثقافة:

تعرف الثقافة على أنها ذلك النسق من الرموز و المعاني، المعارف، القيم، العادات والتقاليد،الفنون، النظم المالية، الاقتصادية، السياسية و الأخلاقية، الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية و أسلوب تعاملهم مع البيئة. **(طريف فرج، 2000، ص 156)**

الثقافة تعرف على أنها مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب فهي على هذا أسلوب حياته ومحيطه الفكري ونظرته إلى الحياة، ولا بد أن تكون خاصة به، نابعة من ظروفه واحتياجاته وبيئته الجغرافية، والتطور الحضاري له، فهي إذاً محلية، تخص أمة دون أخرى. ويقال إن ثقافة الشعب هي دم وجوده أي أنها الدم الذي يجري في شرايين أفراده وقد ذهب" جون ديوي" إلى أن الثقافة هي ثمرة التفاعل بين الإنسان وبيئته. **(بن حبتور، 2004، ص 198-199)**

2- الثقافة التنظيمية:

تعرف على أنها تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم. **(عبد الرحمن هيجان، 1992، ص 11)**

مجموعة من القيم والتقاليد والمعتقدات المغروسة والتي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة فهي مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة من المنظمة تشمل النمط القيادي والمتمثل في تحديد السلطة والمسؤولية والسلوك والدافعية والتغير والهياكل والنظم وطريقة الاتصال والعمل الجماعي وتقييم الأداء والمراقبة والفحص وعمليات التغيير والتحسين وتوجيه المستهلك نحو مخرجات المنظمة. **(قاسم علوان، 2009، ص 166)**

و كما عرفت بأنها الفلسفات، المفاهيم، القيم، الافتراضات، المعتقدات، التوقعات، الاتجاهات و المعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة و المشتركة بين العمال. **(سيزلاقي ووالاس، 1991، ص 458)**

أما باحثوا الإدارة الإستراتيجية بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة و المعتقدات و العادات التي تسود داخل المنظمة و التي تتفاعل مع الهيكل و السياسات لتنتج أعرافا سلوكية وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات. **(بلال خلف، 2009، ص 359)**

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

و التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية في هذه الدراسة هي كل ما يتوفر عليه المستشفى من قيم تنظيمية، التوجه للعمل الفرقي، التعلم التنظيمي، نظام الحوافز، القوانين و الأنظمة و نظام الاتصالات والتي يعمل خلالها عمال و موظفي المستشفى.

3- الانتماء:

الانتماء هو شعور الفرد بكونه جزءً من مجموعة أشمل أسرة، أو قبيلة، أو ملة، أو حزب،أو أمة، أو جنس، أو نحو ذلك ينتمي إليها وكأنه ممثل لها، أو متوحد فيه ا، أو يتقمصها، ويحس بالاطمئنان، والفخر، والرضا المتبادل بينه وبينها، وكأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة. **(الخولي،1986، ص 82)**

الانتماء يعني الارتباط الوثيق بجماعة ما مع تفضيلها أكثر من غيرها من الجماعات،والشعور بالمسؤولية تجاهها، والدفاع عنها. **(الشرقاوي، 1984، ص 32)**

4- الانتماء التنظيمي:

عرف بأنه اتجاه نحو المؤسسة يربط بين الفرد و التنظيم.

كما عرف بأنه عملية يحدث فيها تطابق أهداف الفرد و أهداف المؤسسة. **(محمد فتحي،2003،ص 156)**

عرفه Gregersen & Stewart بأنه الرغبة في عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية. **(انتصار محمد، 1997، ص 40)**

عرفه Luthans بأنه الموقف الإنساني الإيجابي المتحصل بفعل إخلاص العمال لمنظماتهم و استمرارية نشاطهم الإيجابي و الارتباط الوثيق و مداومة البقاء الناجح من خلاله. **(المرجع السابق،1997، ص 41)**

عرفه Buchanan بأنه ارتباط فعال بين الأفراد، و تنظيم معين و يقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم و تطابق أهدافهم مع أهدافه. و يشمل الانتماء التنظيمي على ثلاث عناصر أساسية هي التوحد، الاندماجية في العمل و الولاء للتنظيم. **(علام، 1993، ص 264-265)**

التعريف الإجرائي للانتماء التنظيمي:

و التعريف الإجرائي للانتماء التنظيمي في هذه الدراسة هو العلاقة الإيجابية بين المستشفى و أفراده من خلال اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد و توافق قيمهم مع قيم المستشفى و كذا اتجاههم نحو الاستمرارية فيه.

5- تعريف القطاع الصحي:

يعتبر القطاع الصحي المسؤول الأول عن تقديم الرعاية الصحية ورفع المستوى الصحي للمواطنين الجزائريين والأجانب المتواجدين على مستوى الجزائر، وكذا الحد من انتشار الأمراض المختلفة ومحاربتها لضمان السلامة الصحية للمواطن، ولكي يضمن القطاع كل ذلك، أوجدت عدة مؤسسات لكل منها أدوارها المختلفة في سبيل بلوغ الهدف الوحيد. **(www.sante.dz موقع وزارة الصحة الجزائرية)**

مؤسسة عامة أو مؤسسة خاصة عقدت اتفاقيات مع الدولة بحيث يمكن لها قبول و استضافة المرضى و هذا من أجل علاجهم. *

التعريف الإجرائي للقطاع الصحي:

و التعريف الإجرائي للقطاع الصحي في هذه الدراسة هو المؤسسة العمومية الإستشفائية "بوزيدي لخضر" في ولاية برج بوعريريج، و هو المسؤول الأول على تقديم الرعاية الصحية

* http://www.larousse.fr/

لكل المرضى المتوجهين إليه و المستقبل الأول للحالات الاستعجالية و الأمراض المزمنة و العمليات الجراحية المستعجلة.

I-8- الدراسات السابقة:

I-8-1- الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية:

1- دراسة بسام أبو حشيش (2001)، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

هدفت الدراسة للتعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى و علاقتها بإدارة المعرفة و ذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. و قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبتها لها، كما استخدم الباحث استبانة كأداة أساسية، و طبق على عينة بلغت (98)عضوا من الهيئة في الجامعة التي تبلغ قوامها (306)، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة، و ذلك بوزن نسبي قدره 57.67%.

- أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضا ضعيفة،وذلك بوزن نسبي قدره 59.10% .

- أن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامع الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة. **(بسام أبو حشيش، 2001، ص 75)**

2- دراسة الفرحان (2003)، بعنوان "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني." دراسة تحليلية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينهما، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات،وتبين من خلال الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة، مع وجود علاقة معنوية داخلية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك بين أبعاد التطوير الإداري، إن جميع العلاقات السابقة تختلف باختلاف أحجام المؤسسات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة تميل إلى البيروقراطية " النظم والأدوار " وأن مستوى مجالات التطوير الإداري متوسط، وتوصلت نتائج الدراسة أيضًا إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري، وأن عملية التطوير الإداري في ظل غياب الثقافة التنظيمية تكون غير ممكنة.

وخلصت الدراسة في توصياتها، تؤكد على ضرورة تحسين مستويات الثقافة التنظيمية بشكلٍ عام، والتركيز على الأبعاد ذات المستويات المنخفضة نسبيًا كقيم الدعم والتشجيع، قدمت الباحثة في توصياتها ضرورة الاهتمام في تحسين واقع أبعاد التطوير الإداريبشكلٍ عام ومجالات تنمية القوى البشرية بشكل خاص، وأشارت أيضًا إلى ضرورة مراعاة العلاقات القوية بين أبعاد التطوير الإداري. **(الفرحان، 2003، ص 105)**

3- دراسة حمد بن فرحان الشلوي، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

تتمثل مشكلة الدراسة أنَّ لثقافة المنظمة دور مهم في التأثير على سلوك العمال في المنظمات وانتمائهم التنظيمي، لذا سعى الباحث وبحكم انتسابه للعمل بكلية الملك خالد العسكرية من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي.

تنبع أهمية هذه الدراسة من إمكان استفادة القيادات في كلية الملك خالد العسكرية من نتائج الدراسة في التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية، والعمل على تحسينها، وكشف علاقتها بالانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية المدنيين والعسكريين. وُتعد هذه الدراسة من الدراسات العلمية الجادة التي تبحث في مثل هذا الموضوع في بيئة عسكرية لها خصوصيتها على مستوى الحرس الوطني العربي السعودي.

و تتمثل أهداف الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.

2- تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين.

3- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.

4- تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية.

5- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.

من أبرز النتائج وأهمها ما يلي:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيًا.
- إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيميةوفقًا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيميوفقًا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقًا لاختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

(حمد بن فرحان، 2005، ص 4-5)

4- دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله، (2006) بعنوان " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات" دراسة مقارنة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي.

و تتمثل متغيرات الدراسة في المتغير المستقل من خلال أنواع الثقافة التنظيمية المتمثلة في ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة الإنجاز و ثقافة التعاطف الإنساني، أما المتغير التابع يتمثل في التطوير التنظيمي ومجالاته المتمثلة في الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، تبسيط الإجراءات، التشريعات والأنظمة والقواعد، تنمية الموارد البشرية و التكنولوجيا.

وقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 340 موظفا من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، واستجاب منهم 264 بنسبة (6.77%) موظفا، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي،وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط، وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت توصيات تؤكد ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسساتي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية. **(سمير يوسف،2006، ص 10)**

5- دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة، (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي،دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات" Paltel " في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية " Paltel "وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312)موظفًا بنسبة (% 20) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفًا، حيث تم توزيع (312) استبانة على أفرد عينة الدراسة، وتم استرجاع (248) استبانة، وكانت نسبة المردود (% 79.48) من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية " Paltel ".

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي(السياسات والإجراءات – الأنظمة والقوانين – المعايير والمقاييس –الأنماط السلوكية – القيم التنظيمية – التوقعات التنظيمية – المعتقدات التنظيمية – الاتجاهات التنظيمية) وبين "مستوى الأداء الوظيفي".

- أظهرت الدراسة أن العمال بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية و الإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة. **(أسعد أحمد،2008،ص 11)**

6- دراسة توان و فينتاتش 2010 (Tuan & Ventatesh 2010)

"Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in private Hospitals"

وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التكنولوجي في قطاع المستشفيات الخاصة، واعتمدت الدراسة على استخدام التجريب في معرفة أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع التكنولوجي، وتم إجراء الدراسة على (8) مستشفيات خاصة في فيتنام، تم في هذه الدراسة تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإبداع التكنولوجي.

تم استخدام الأبعاد التالية : الرؤيا، شكل الهيكل التنظيمي، آليات الدعم، ومحفزات الإبداع،بالإضافة إلى تسليط الضوء على الإبداع.

كانت أهم نتائج الدراسة بأن ثقافة المنظمة تلعبدوراً رئيسياً في تشجيع وتطبيق الإبداع التكنولوجي، وبينتأيضاً أن عناصر ثقافة المنظمة المذكورة تدعم أو تثبط الإبداع التكنولوجي، وأن المستشفيات كانت تعمل ضمن ثقافات مختلفة عن بعضها، وبالتالي فإن الإبداع كانمتفاوتاً من مستشفى لأخر. **(Tuan & Ventatesh, 2010, P.144)**

07- دراسة عيساوي وهيبة (2012)، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، و ذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية و هي الجانب

المعنوي،السلوكي و المادي، و قد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار. رغم التصور الإيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الإستشفائية، إلا أن هناك انخفاض نسبي في الرضا الوظيفي للأفراد بها، مما يفسر مساهمة الجانبين الآخرين للثقافة في التأثير على الرضا الوظيفي و هذا ما ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات، ما ذكر يلزم تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي،إضافة إلى ارتفاع قيمة معامل الارتباط بينهما.

و كان هدف الدراسة هو تحقيق فرضياتها، الفرضية الأولى تتمثل في وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد، أما الثانية تتمثل في درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة و الفرضية الثالثة تتمثل في أن الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى.

و قد كانت عينة الدراسة متكونة من 60 ممرضا بمختلف تخصصاتهم من مجموع 239 ممرض. منهم 39 ذكر، 21 أنثى، و تتراوح أعمارهم مابين أقل من 30 و أكبر من 50 سنة.

توصلت هذه الدراسة الميدانية إلى صحة هذه الفرضية الأولى، حيث وجد أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب0.692 و هي تقترب من الواحد مما يدل على وجود علاقة قوية نوعا ما بين الثقافة التنظيمية السائدة و الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية كان المتوسط الحسابي الإجمالي لرضا الأفراد هو 2.921 أي الرضا النسبي لهم يميل للانخفاض، و بما أن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.397 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد و الذي يقدر ب 0.05 فإنه تم قبول الفرضية القائلة بأن مستوى الرضا هو منخفض.

أما الفرضية الثالثة المتعلقة بالجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي:

بلغ معامل ارتباط الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي0.563

بلغ معامل ارتباط الجانب السلوكي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي0.497

بلغ معامل ارتباط الجانب المادي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي0.642

يتضح أن الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية ذات علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي، إلا أن أقوى ارتباط كان للجانب المادي. **(عيساوي وهيبة، 2012، ص 183)**

التعليق على الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية:

من خلال الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية، يمكن القول أنها دراسات تختلف عن بعضها البعض و عن الدراسة التي قام بها الباحث في نوع الدراسة و الهدف منها (منها من تدرس العلاقة و منها من تريد معرفة الأثر و منها المقارنة و منها التحليل) ، إلا أن الاتفاق كان حول أبعاد الثقافة التنظيمية.

فدراسة "بسام أبو حشيش" دراسة علاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة و تبين أن ضعف مستوى إدارة المعرفة له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة، و أما دارسة "الفرحان" فهي دراسة تحليلية للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري، و تبين وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري، وأن عملية التطوير الإداري في ظل غياب الثقافة التنظيمية تكون غير ممكنة، و أما دراسة "الشلوي" استعملت المنهج الوصفي التحليلي، و قد بينت وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، و دراسة "سمير يوسف" تم استعمال الوصفي وهي دراسة مقارنة بين أنوع الثقافة التنظيمية و مستوى التطوير التنظيمي، و كما هدفت لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي، و بينت وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي، و أما دراسة "أسعد أحمد" استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، و أظهرت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي،كما استعملت أبعاد الثقافة التنظيمية المعنوية المتمثلة في (السياسات والإجراءات – الأنظمة والقوانين – المعايير والمقاييس –الأنماط السلوكية – القيم التنظيمية – التوقعات التنظيمية –المعتقدات التنظيمية – الاتجاهات التنظيمية) إلا أن هناك أبعاد مادية لم تتم دراستها و إدراجها، وأما دراسة " توان و فينتاتش" تهدف لمعرفة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و الإبداع التكنولوجي،وكانت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية دور رئيسي في تشجيع و تطبيق الإبداع التكنولوجي، وهي دراسة مهمة و خاصة في ظل التطور التكنولوجي السريع و عمليات التغيير الثقافي و التنظيمي من خلال إيجاد الأبعاد الثقافية اللازمة لذلك، و أما دراسة "عيساوي" استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، و تهدف لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية من خلال جوانبها المعنوية والسلوكية و المادية على الرضا الوظيفي، و قد كانت هناك علاقة إيجابية وطيدة بينهما،

و كما بينت أن للجانب المادي التأثير الكبير على الرضا، و تكمن أهمية الدراسة في معرفة الجانب الأكثر تأثيرا على الرضا وتعزيزه، و لما لا البحث عن أسباب عدم تأثير جانبي المعنوية و السلوكية.

كما يمكن القول أن معظم الأبعاد التي اعتمدت عليها هذه الدراسات هي أبعاد معنوية،واختلفت في مكان و عينة الدراسة (الجامعات، القطاع العام، مؤسسة اتصالات،مستشفيات).

و اعتمدت بعض الدراسات على المتغيرات الديمغرافية كالجنس و العمر، والمؤهل العلمي،والخبرة والمستوى الوظيفي و الرتبة الأكاديمية.

و كذا وجود اختلافات في حجم العينة و قد كانت كالتالي (306، 340، 213، 60) و هذا يعود إلى نوع المجتمع الذي تم اختياره لإجراء الدراسة.

و معظم المنهج الذي استخدمته هذه الدراسات كانت المنهج الوصفي، و اعتمادها على الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات، و كذا استخدامها على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة كالوسط الحسابي، والتكرارات، والنسب المئوية، و معامل ارتباط بيرسون، والانحدار المتعدد، و اختبار t، والانحدار التفاعلي.

I-8-2- الدراسات سابقة حول الانتماء التنظيمي:

1- دراسة محمد أيمن عبد اللطيف عشوش (1996)، بعنوان الانتماء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي و الخصائص الديمغرافية للقوى العاملة.

تم من خلال هذه الدراسة، دراسة علاقة الانتماء التنظيمي مع كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي و الخصائص الديمغرافية للقوى العاملة و ذلك بالتطبيق على عينة من الموظفين من جنسيات مختلفة في الأجهزة الحكومية في دولة الإمارات، و قد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة مابين الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي و التي تأخذ شكل الدائرة المغلقة بحيث أن الرضا الوظيفي قد يكون سبباً للانتماء التنظيمي في مواقف معينة و نتيجة له في مواقف أخرى، كما أوضحت بأنه توجد علاقة مابين الانتماء التنظيمي و الخصائص الديمغرافية للأفراد و التي يؤثر غالبيتها على الانتماء التنظيمي تأثيراً ملموساً حيث تبين بأنه يوجد ارتباط موجب و معنوي ما بين

الانتماء التنظيمي و كل من السن، مدة الخدمة، و أن ثمة ارتباطاً سالباً و غير معنوي بين الانتماء و المستوى التنظيمي. **(محمد أيمن، 1996، ص 19)**

2- دراسة عبد الله عبد الغني الطجم (1996)، بعنوان قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية.

تم من خلال هذه الدراسة قياس مدى قدرة القوى التنظيمية و الديمغرافية على التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة ايجابية و معنوية بين العناصر التنظيمية (نظام المكافآت،البيئة التنظيمية،علاقات العمل،التحدي الوظيفي) و الانتماء التنظيمي،كما كشفت عن عدم وجود أية علاقة معنوية بين (السن ، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) وبين الانتماء التنظيمي. **(عبد الله عبد الغني، 1996، ص 13)**

3- دراسة عبد المحسن عبد السلام نعساني (2001)، بعنوان أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير المتغيرات التنظيمية والفردية كمتغيرات وسيطة على طبيعة العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي في المستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة الكبرى، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لكل من الجنس والخبرة والأداء والعدالة التوزيعية وعبء العمل، كمتغيرات وسيطة بين أبعاد الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة. **(عبد المحسن عبد السلام، 2001، ص 14)**

4- دراسة انتصار محمد طه سلامه (2003)، بعنوان مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينها لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كما وهدفت إلى تحديد دور كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي، الجامعة) على مستوى الانتماء المهني، والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

تكوَن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في العام الدراسي 2002-2003 والبالغ عددهم (1046) عضو هيئة تدريس.

تكونت عينة الدراسة من (302) عضو هيئة تدريس، أخذت بالطريقة الطبقية العشوائية وبنسبة 30 % من مجتمع الدراسة.

ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام استبانتين قامت الباحثة بتطويرها استندًا إلى بعض الدراسات والأدب التربوي ذا الصلة بموضوع الدراسة هما:

-استبانة لقياس الانتماء المهني، وتتضمن (28) فقرة.

-استبانة لقياس الرضا الوظيفي، وتتضمن (45) فقرة.

وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانتين بطريقة صدق المحكمين، حيث قامت الباحثة بتوزيعها على عدد من المحكمين في جامعة النجاح الوطنية في مجالي الإدارة والتربية، وقد قامت الباحثة بحساب معامل الثبات للأداتين، وذلك باستخدام معامل كرونباخ Chronbach Alpha للاتساق الداخلي، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، قامت الباحثة باستخدام مجموعة من المعالجات الإحصائية.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن ترتيب النسب المئوية للاستجابة على مجالات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كان كالتالي:

-شعور الموظف اتجاه العلاقة مع الزملاء حيث وصلت نسب الاستجابة إلى(75.5%) أي حصلت على تقدير مرتفع.

-شعور الموظف اتجاه طبيعة العمل والوظيفة حيث وصلت نسبة الاستجابة إلى(68.3%) أي حصلت على تقدير متوسط.

-شعور الموظف اتجاه طرق الإشراف حيث وصلت نسبة الاستجابة إلى (67.2%)أي حصلت على تقدير متوسط.

-شعور الموظف تجاه أنظمة الرواتب حيث وصلت نسبة الاستجابة إلى (66.4%) أي حصلت على تقدير متوسط.

-شعور الموظف تجاه أنظمة الترقيات والحوافز وحصلت نسبة الاستجابة إلى(64%) أي حصلت على تقدير متوسطأيضًا.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائيا بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية أي كلما زاد الرضا ازداد الانتماء المهني.

- وجود انتماء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية حيث بلغت النسبة المئوية للانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (78.6 %)أي حصلت على درجة مرتفعة.

- أظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، بينما المتغيرات الأخرى كان لها أثر على درجة الانتماء المهني والرضا الوظيفي. **(انتصار محمد، 2003، ص 13، 14، 15)**

5- دراسة حمد بن فرحان الشلوي (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي : دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

تتمثل مشكلة الدراسة أنَّ لثقافة المنظمة دور مهم في التأثير على سلوك العمال في المنظمات وانتمائهم التنظيمي، لذا سعى الباحث وبحكم انتسابه للعمل بكلية الملك خالد العسكرية من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي.

تنبع أهمية هذه الدراسة من إمكان استفادة القيادات في كلية الملك خالد العسكرية من نتائج الدراسة في التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية، والعمل على تحسينها، وكشف علاقتها بالانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية المدنيين والعسكريين. وُتعد هذه الدراسة من الدراسات العلمية الجادة التي تبحث في مثل هذا الموضوع في بيئة عسكرية لها خصوصيتها على مستوى الحرس الوطني العربي السعودي.

و تتمثل أهداف الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.

2- تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين.

3- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.

4- تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية.

5- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.

من أبرز النتائج وأهمها ما يلي:

1- إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيًا.

2- إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيميةوفقًا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيميوفقًا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقًا لاختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية.

6- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

(حمد بن فرحان، 2005، ص 4-5)

6- دراسة خليل حجاج (2007)، بعنوان تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العمال بمستشفى الشفاء بغزة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون في مهنة التمريض في مستشفيات قطاع غزة الفلسطينية، كما تهدف إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين ضغط العمل وكل من الانتماء والرضا الوظيفي وعن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغط العمل تعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة).

وفي تحليل هذه الدراسة استخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومعامل ارتباط بيرسون ولوحة الانتشار وتحليل التباين الأحادي كما استخدم اختبار T.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن العمال في مهنة التمريض في مستشفى الشفاء بغزة يعانون من مستوى ضغط مرتفع بلغ 28,79.
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل والرضا الوظيفي.
- وجود علاقة عكسية غير دالة إحصائيا بين ضغط العمل والانتماء التنظيمي.

كذلك فقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغط العمل تعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة). **(خليل حجاج،2008، ص 95)**

التعليق على الدراسات السابقة بالانتماء التنظيمي:

من خلال ما سبق حول الدراسات السابقة الخاصة بالانتماء التنظيمي، يمكن القول أنها مختلفة لكل وجهة نظرها، حيث أن دراسة "محمد أيمن" تهدف لمعرفة العلاقة بين الانتماء و الرضا الوظيفي و الأداء و الخصائص الديمغرافية، و بينت وجود علاقة بينهما و أن كل منهما يؤثر على الآخر و وجود علاقة بين الانتماء و الخصائص الديمغرافية (السن و مدة الخدمة)، و هي دراسة بمتغيرات متعددة مهمة في معرفة العلاقة بين الانتماء و الرضا و الأداء و بعض المتغيرات الديمغرافية، و كما أخذت بعين الاعتبار طبيعة المؤسسة باحتوائها جنسيات متعددة، و أما دراسة "عبد الله الطجم" تهدف لقياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي، و بينت عن عدم وجود أية علاقة معنوية بين (السن، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي،المستوى التعليمي) و بين الانتماء التنظيمي على عكس من ذلك وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين العناصر التنظيمية (نظام المكافآت، البيئة التنظيمية، علاقات العمل، التحدي الوظيفي) والانتماء التنظيمي، و هذا ما يبين دور الخصائص الديمغرافية في مستوى الانتماء التنظيمي، أما دراسة "عبد المحسن نعساني" تهدف إلى الكشف عن مدى تأثير المتغيرات التنظيمية والفردية كمتغيرات وسيطة على طبيعة العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، و قد بينت وجود تأثير لكل من الجنس والخبرة والأداء والعدالة التوزيعية وعبء العمل، كمتغيرات وسيطة بين

أبعاد الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، و هي دراسة اعتمدت على المتغيرات الديمغرافية و أثرها على العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. أما دراسة " انتصار محمد" تهدف لمعرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينها، و تهدف إلى تحديد دور كل من متغيرات (الجنس،المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي، الجامعة) على مستوى الانتماء المهني، وبينت الدراسة أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني، بينما المتغيرات الأخرى كان لها أثر على درجة الانتماء المهني والرضا الوظيفي. أما دراسة "الشلوي" تهدف لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي، و قد بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقًا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين،ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقًا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، أما دراسة "خليل حجاج" تهدف الدراسة لمعرفة تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي، و بينت وجود علاقة عكسية غير دالة إحصائيا بين ضغط العمل والانتماء التنظيمي.

من خلال الدراسات السابقة يمكن القول أنها هناك من أخذت متغير الانتماء التنظيمي كمتغير تابع و منها من أخذته كمتغير مستقل، و كما بينت وجود أو عدم وجود للمتغيرات الديمغرافية التأثير على الانتماء التنظيمي.

و تختلف الدراسات في الحدود المكانية لها منها من أجريت في الأجهزة الحكومية،الإدارة،المستشفيات، الجامعات، و اختلاف في حجم العينة و هذا يعود لحجم المجتمع.

I-8-3- التعليق على الدراسات السابقة لكلا الموضوعين:

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها، و قد تم عرض 13 دراسة منها 07 دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية، و 06 دراسات متعلقة بموضوع الانتماء التنظيمي، و معظمها دراسات في بيئة عربية و منها واحدة فقط أجنبية، و تبقى الدراسات الخاصة بالانتماء التنظيمي ناقصة جدا في الوطن، و لكل دراسة الجانب الذي تم دراسته، و الزمن الذي تم إجرائها، و المنهج المستعمل والوسائل الإحصائية المستعملة و أداة الدراسة، فهي تمثل بالنسبة للباحث انطلاقة و موجها و دليلا في منهجية الدراسة و البحث العلمي و في اختيار أبعاد الثقافة التنظيمية التي تم دراستها في هذا البحث.

II-الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

*- تمهيد.

II-1- مفهوم الثقافة.

II-1-1- المعنى اللغوي للثقافة.

II-1-2- أبرز المفاهيم الاصطلاحية للثقافة.

II-2- مفهوم ثقافة المنظمة.

II-3- عناصر الثقافة التنظيمية.

II-4- الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة.

II-5- خصائص الثقافة التنظيمية.

II-6- أهمية الثقافة التنظيمية.

II-7- مصادر الثقافة التنظيمية.

II-8- وظائف الثقافة التنظيمية.

II-9- وسائل انتقال الثقافة.

II-10- أنواع الثقافة التنظيمية.

II-11- نظريات الثقافة التنظيمية.

II-12- أثر الثقافة على المنظمة.

II-13- العوامل المساهمة في تباين ثقافة المنظمات.

II-14- التكيف الثقافي.

II-15- تغيير الثقافة التنظيمية.

*- خلاصة الفصل الثاني.

***- تمهيد.**

الثقافة التنظيمية في مجال المنظمات الإدارية و الخدمية تحوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم، النماذج الاجتماعية و الأخلاقية و النواحي المادية و التقنيات، و من الضروري أن تتسم هذه الخصائص بالاستمرارية النسبية كي تؤثر في سلوك و أداء الأفراد الذين يعملون بها.

إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة. **(جواد، 2000، ص 360)**

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضًا في أنها توفر إطارًا ممتازًا لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي، بمعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العمال وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه. **(المدهون والجزراوي، 1995، ص 397، 398)**

و بما أن الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية ، فإن هذا الفصل سيتناول مفهوم الثقافة بصفة عامة لغويا واصطلاحا، ثم مفهوم الثقافة التنظيمية، أبعاد الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، مصادر الثقافة التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية،وسائل انتقال الثقافة، أنواع الثقافة التنظيمية، نظريات الثقافة التنظيمية، أثر الثقافة على المنظمة، العوامل المساهمة في تباين ثقافة المنظمات، التكيف الثقافي، ويختتم هذا الفصل بالتعرف على تغيير الثقافة التنظيمية.

II-1- مفهوم الثقافة:

II-1-1- المعنى اللغوي للثقافة:

لفظة ثقافة، وهو مصدر من الفعل ثقف، وتشير كلمة ثقافة إلى عدد من المعاني منها :الحذق والفهم والفطنة وسرعة أخذ العلم، وتقويم الاعوجاج خاصة اعوجاج الرماح، كما تفيد معنى التهذيب ، وفي القرآن الكريم استخدم الفعل ثقف بمعنى ظفر بالشيء ووجده على جهة الأخذ والغلبة، كما استعمل في الإدراك ، قال تعالى" واقتلوهم حيث ثقفتموهم "**(سورة البقرة، آية 191)**، أي حيث تجدونهم وتدركونهم في حل أو حرم. **(السيد و آخرون، 2002، ص 24)**

II-1-1- أبرز المفاهيم الاصطلاحية للثقافة:

- التعريف الأنتروبولوجي للثقافة:

لعل من أقدم التعريفات و أكثرها شيوعاً هو تعريف" إدوارد تايلور E .Taylor وقد ظهر هذا التعريف في القرن التاسع عشر في كتابه الثقافة البدائية Primitive Culture 1871 "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة و العقيدة، الفن، الأخلاق و القانون، و العادات، و أي قدرات و عادات أخرى يكسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع". **(العلالي، 2006، ص 30)**

- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية و العلوم و الثقافة:

جميع السمات الروحية و المادية و الفكرية و العاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، و هي تشمل الفنون و الآداب و طرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ، و نظم القيم و التقاليد، و المعتقدات، و التي تجعل منها كائنات تتميز بالإنسانية المتمثلة في العقلانية و القدرة على النقد و الالتزام الأخلاقي، و عن طريقها نهتدي إلى القيم و نمارس الخيار، و هي وسيلة الإنسان للتعبير عن نفسه، و التعرف على ذاته كمشروع غير مكتمل ، و إلى إعادة النظر في إنجازاته و البحث عن توازن مدلولات جديدة، إبداع أعمال يتفوق فيها على نفسه. **(المرجع السابق،2006، ص 31)**

- تعريف المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم:

مجموع النشاط الفكري و الفني و ما يتصل بهما من المهارات، أو ما يعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط و في جميع أوجه النشاط الاجتماعي الأخرى، مؤثرة فيها متأثرة بها، معينة عليها، مستعينة بها. **(المرجع السابق،2006، ص 51)**

- تعريف المنظمة الإسلامية للتربية و العلم و الثقافة:

الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها، و يضمن تماسكها، و يكسبها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتها، و ركيزة وجودها، و هي جماع فكرها، و خلاصة إبداعها، و مستودع عبقريتها، و هي مصدر قوتها، و منبع تميزها بين الأمم. **(المرجع السابق، 2006، ص 61)**

- تعريف اليونسكو:

الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينه ا، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات. **(السيد وآخرون، 2002، ص 27)**

- تعريف Panizio:

ذلك المجموع الكلي لذلك النسق الكلي من المفهومات و الاستعمالات و التنظيمات والمهارات و الأدوات التي تعامل بها البشرية مع البيئة الفيزيقية و البيولوجية و الإنسانية حاجاتها. **(عباس سمير، 2012، ص 100)**

- تعريف كلباتريك:

الثقافة كل ما صنعته يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية. **(همشري، 2001، ص 151)**

II-2- مفهوم ثقافة المنظمة:

هي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة. **(هل و جونز، 2001، 650)**

عرف Scott الثقافة التنظيمية بأنها القيم و الاعتقادات المتمسك بها (المشتركة) بين أعضاء التنظيم بدلا من تنويع التصورات الفردية و التي من خلالها يتم رسم السلوك العام.**(بلال خلف،2009، ص 359)**

و كما عرفت بأنها الفلسفات، المفاهيم، القيم، الافتراضات، المعتقدات، التوقعات، الاتجاهات و المعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة و المشتركة بين العمال. **(سيزلاقي ووالاس، 1991، ص 458)**

و كما عرفت بأنها تتضمن الطرق الفنية (التكنولوجيا) و العمليات و توزيع الحيز المكاني و إجراءات العمل ودورات الأعمال الورقية و غير ذلك من صور ترابط الأفراد داخل المنظمة بطريقة معقدة في شبكة الروتين. **(محمد فتحي، 2003، ص 17)**

من خلال التعريف السابق، يمكن القول أنّ هذا التعريف للثقافة التنظيمية يركز على الجزء المادي و التنظيمي والتكنولوجي للثقافة الذي يعمل على ترابط الأفراد في المنظمة بطريقة معقدة.

عرفها " Kurt Lewin "بأنها مجموعة الافتراضات و الاعتقادات و القيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي بها الموظف عمله فيها، و الثقافة شيء لا يحس و لا يشاهد و لكنه حاضر في كل مكان في المنظمة و يؤثر فيها . **(حريم و ساعد، 2006، ص 230)**

من خلال التعريف السابق، يمكن القول أنّ هذا التعريف للثقافة التنظيمية هي نظام غير رسمي يضم الخصائص والعوامل الإنسانية المشتركة أو الجزء المعنوي من الثقافة الذي يؤثر على المنظمة و أفرادها.

أما باحثوا الإدارة الإستراتيجية بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات و العادات التي تسود داخل المنظمة و التي تتفاعل مع الهيكل و السياسات لتنتج أعرافا سلوكية وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات. **(بلال خلف، 2009، ص 359)**

من خلال التعريف السابق يمكن القول أنه تعريف أراد تبيين التفاعل بين الثقافة بعناصرها و هيكل المنظمة كنظام رسمي، و هذا التفاعل يخلق أعرافا سلوكية يلتزم بها الأفراد، و الاختلاف و التمايز بين المنظمات في الثقافة.

عرف" شيرمربورن" Schermarborn الثقافة التنظيمية بأنها" نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد. **(المدهون والجزراوي،1995، ص 397)**

إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات ا لتي يتقاسمها العاملون في المنظمة. **(جرينبرج وبارون، 2004، ص 627)**

عرف" كوسن " Kossen "الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة. **(العميان، 2002 ، ص 311)**

و كما عرفت على أنها مجموعة الإيديولوجيات و الفلسفات و القيم و المعتقدات والافتراضات و الاتجاهات المشتركة و أنماط التوقعات التي تميز الأفراد في منظمة ما. **(جمال الدين، 2006، ص 13)**

و كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها شكلية و طريقة مشاركة و مقاسمة لمدركات الحياة و الأعضاء في المنظمة التي تربط الأعضاء مع بعضهم البعض و تؤثر على ماذا يعتقدون حول أنفسهم و حول أعمالهم. **(John A & John R, 2010, P 283)**

مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد. **(أبو قحف، 2002، ص 243)**

من خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن هناك اختلاف من ناحية و اتفاق في تعريف الثقافة التنظيمية، فالاتفاق حول التفاعل الذي تخلقه الثقافة في المنظمة بين عناصرها و الهيكل التنظيمي للمنظمة، و ربطها لأعضاء المنظمة مع بعضهم البعض و بالتالي تصبح مشتركة ويتقاسمون عناصرها و مكوناتها، و كذا التأثير و التحكم في الأعمال و السلوكات، أما الاختلاف في نوع الثقافة و عناصرها، بمعنى الثقافة المادية و الثقافة المعنوية، و عناصر الثقافة المختلفة والمتنوعة.

II-3- عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة هي:

II-3-1- القيم التنظيمية:

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم... الخ.

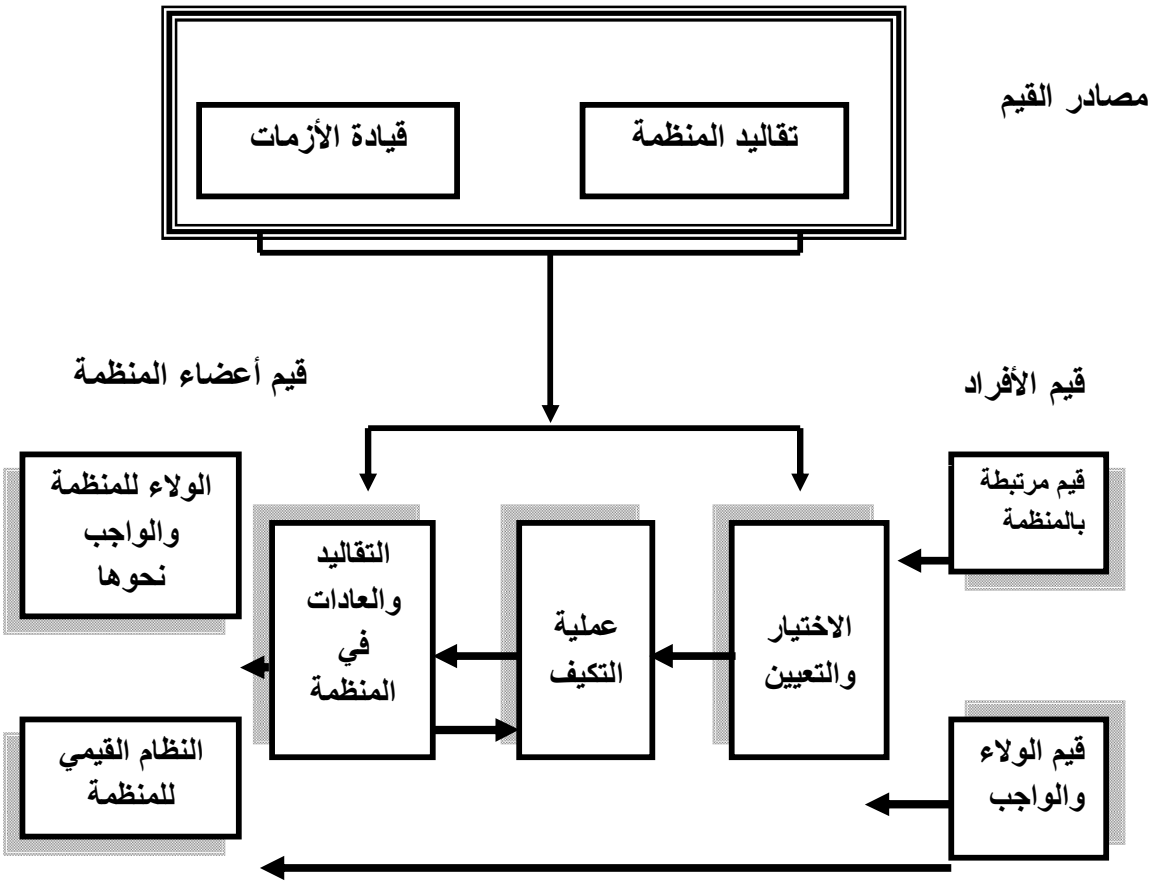
عرف "شاين" Schein القيم بأنها "مجموعة من المبادئ المعلنة والمشتركة، التي تحاول الجماعة تحقيقها، **(Edgar Schein, 1992, p.9)**.

والقيم هي مشاعر غالباً تكون غير ظاهرة بشكل مباشر، ولا يتم مناقشتها، فعندما تتعرض الجماعة إلى مشكلة ما، فإنها تبحث عن حل فإذا كانت الجماعة جديدة، فإن القائد (المديرين) غالباً ما يقترحون الحلول التي تتوافق مع الافتراضات الأساسية لهم، فإذا حققت نجاحاً معينأن يتكون لدى الأفراد ميل مع هذه الحلول ومع الوقت تتكون قيم خاصة بما هو صحيح أو خطأ، وما هو

عدل أو ظلم، والقيم هي تعبير مجرد من الحوادث، بمعنى أنها تعبر عن قيم مجردة، وكل منظمة لها نظام قيمي خاص بها، يعطيها طابعاً خاصاً، ويميل الأفراد إلى تفضيله ويرون أنه صحيح يمثل القيم التي يعتنقونها، وتتميز القيم بالمقدرة على تحديدها، وقياسها، وهذا ما دفع الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية على التركيز في دراساتهم على تعريف وتحديد النظام القيمي للمنظمات، ثم قياس مدى انتشارها داخل المنظمة. **(Mary. J, 1997, P.214)**

والقيم تعبر عن المبادئ الاجتماعية والأهداف والمعايير التي تتبناها المنظمة، فهي تحدد لأعضاء المنظمة ما يهتمون به مثل الحرية، التقاليد، الولاء وهي تمثل الوجه الأخلاقي للأشياء،فهي المعيار الذي يتم الحكم على أساسه من وجهة نظر أخلاقية، وغالبا ما ترتبط القيم بوجود ارتباط عاطفي قوي، ولذلك فإن الأفراد يدركون هذه القيم ويتعرفون عليها بسهولة. وقد يتضمن النظام القيمي للمنظمة قيما تنظيمية اقتصادية مثل قيم جودة المنتج، والإنتاجية العالية،وخفض التكلفة، والتي تمثل قيما اقتصادية، وتعبر قيم تحقيق أعلى معدل تشغيل للعمال،وتحقيق رفاهية للعاملين عن قيم تنظيمية اجتماعية، وتلعب القيم دوراً أساسياً في التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية، وغالباً ما يدخل الأفراد الجدد المنظمة وهم يحملون معهم قيمهم الخاصة المرتبطة بالمنظمة.

وهم يشعرون نحوها بالولاء والواجب، وتبدأ المنظمة في عملية تكييف العمال والتي تبدأ بالاختيار والتعيين، ثم مرحلة عملية التكيف والتي من خلالها يتعرف العاملون على قيم وعادات وتقاليد المنظمة، وتكون النتيجة خلق نظام قيمي خاص بالمنظمة ويرتبط بالولاء والشعور الواجب نحو المنظمة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (2) نظام القيم للأفراد والمنظمة

المصدر:

Yoash Wiener, Organizational Effectiveness & Cultural Change & Maintenance, Forms of Value Systems, a Focus on Academy of Management Review vol. 13, 1988 pp. 542.

و كما تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العمال في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العمال، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين. **(العميان، 2002، ص 312)**

ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، ومصادر القيم التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد. **(القريوتي، 2000، ص 161،160،159)**

و كما أنه يوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما القيم الوسيلية و والقيم النهائية.

والقيم النهائية هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية : التميز، الربحية، الاقتصاد، فهي السلوك المرغوب الذي الإبداع، الجودة.

أما **القيم الوسيلية** تحرص المنظمة على نشره بين العمال ، ومن بين السلوكيات الوسيلية : الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليد العمل ، الحيطة والحذر ، امتلاك العمال لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر. **(السالم، 2002، ص 169)**

إن تنوع القيم الثقافية في المجتمعات يؤدي إلى اختلاف كبير في استجابات الكوادر الإدارية لأنماط قياداتها، ففي بعض المجتمعات يكون الأداء الوظيفي والإنتاجي للموظفين في المؤسسات الإدارية أفضل وأكثر فاعلية في ظل القيادات السلطوية، وتنقلب هذه الصورة في غيرها من المجتمعات حيث تحقق القيادة الديمقراطية في المؤسسات الإدارية نجاحاً أكبر في حفز الكوادر،فإذا كانت القيادة الأبوية قد نجحت في مؤسسات اليابان وبعض أقطار أمريكيا الجنوبية، فهي قد لا تكون ملائمة لثقافات جنوب شرق آسيا و أوروبا، وقد زودتنا البحوث الأنتروبولوجية بكثير من المعلومات عن دور ثقافة المجتمع في تحديد مدارك الناس للحوافز والمنجزات وهي من العوامل الجوهرية في تحريك وتوجيه مسيرة المنظمات الإدارية ، فالعقائد الدينية والقيم الحضارية قد تتشكل في نسق لا يحفز دوافع الإنجاز بل يضعفها بينما تكون في مجتمعات أخرى في صيغ تكفل تنمية هذه الدوافع وترويجها، والتمسك بالقيم البروتستانتية في بعض المجتمعات الغربية قد نما وعزز دوافع الإنجاز والطموح في مجالات الإدارة والتجارة والعمل، بعكس التشبث ببعض القيم الغيبية والسحرية في بعض المجتمعات التقليدية التي تعاني من تدني هذه الدوافع كما في الثقافة الهندوسية. **(النوري، 1999، ص 103-104)**

إن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي أساس شخصية المنظمة، يستتبعه أنه يجب على المديرين أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح. **(فرانسيس و ودكوك،1995،ص 31)**

و ذكر "فرانسيس و ودكوك " في كتابهما "القيم التنظيمية" "Unblocking Organizational Values أن أبحاثنا و خبرتنا نتيجة مؤداها أنه إذا أرادت منظمة أن تكون ناجحة

في عالم اليوم، فإنه يجب أن تكون قادرة على القيام إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات و إدارة البيئة. **(المرجع السابق، 1995، ص 39)**

من خلال ما سبق حول القيم التنظيمية، يمكن القول أنها تمثل أهم عناصر الثقافة التنظيمية و هذا لأنها تعمل على تكوين الإطار الذي تعمل به المنظمة من خلال تحديدها ما هو لازم و غير لازم، صحيح و غير صحيح للأفراد و ما هي القيم الأساسية التي من خلالها المنظمة يكون أدائها جيدا و يمكنها الاستمرارية و هذا هو هدف المنظمات في يومنا هذا، و المنظمات الفاعلة هي المنظمات التي لها قيم قوية مرنة تمكنها تحقيق نتائج أفضل لأفرادها و للمنظمة ككل، و أنها بأبعادها شاملة ترسم خطا المنظمة بكل مكوناتها في الإدارة و المهام و العلاقات و البيئة، و كما يمكن القول على سبيل المثال المنظمات التي تبنت قيم إدارة الجودة الشاملة هي منظمات تؤدي عملها بشكل جيد و يعود عليها بذلك إيجابيا وعلى الزبون على حد سواء، على العكس من ذلك المنظمات التي لازالت تتبن قيم الإدارة التقليدية تتخبط في مشاكل وصراعات و أداء سلبي في كل المستويات.

II-3-2- المعتقدات التنظيمية:

المعتقدات جزء من النظام المعرفي للأفراد يرتبط بما ينظرون إليه ويعتقدون أنه صحيح أو غير صحيح. **(Gary Jones, 1998, P.116)**

و المعتقدات التنظيمية عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية. **(العميان، 2002 ، ص 312)**

ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي **(المدهون و الجزراوي، 1995، ص 400)** ويقول "توماس واطسون" المدير بشركة IBM في كتابه "منظمة العمل ومعتقداتها"، تنبثق المعتقدات التي تشكل المنظمات العظيمة عن شخصية وخبرات وقناعات شخص واحد. **(وترمان وروبرت، 1999، ص 16)**

إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فصائل هي:

-الأفكار الصحيحة. -الأفكار الخاطئة. -الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها.

وكل هذه الأفكار تلعب دورًا هامًا في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم. **(جواد، 2000، ص 227)**

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن المعتقدات هي تلك الأفكار التي يتبناها الأفراد، و تكون نتيجة التأثر بما هو موجود عند انضمامه في المنظمة، فيقوم الفرد باعتناق الأفكار السائدة مهما كان نوعها و هذا على أساس ما هي نوع المعتقدات إيجابية أو سلبية.

II-3-3- الأعراف التنظيمية:

الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها أو فاعليتها أو عدم فاعليتها.

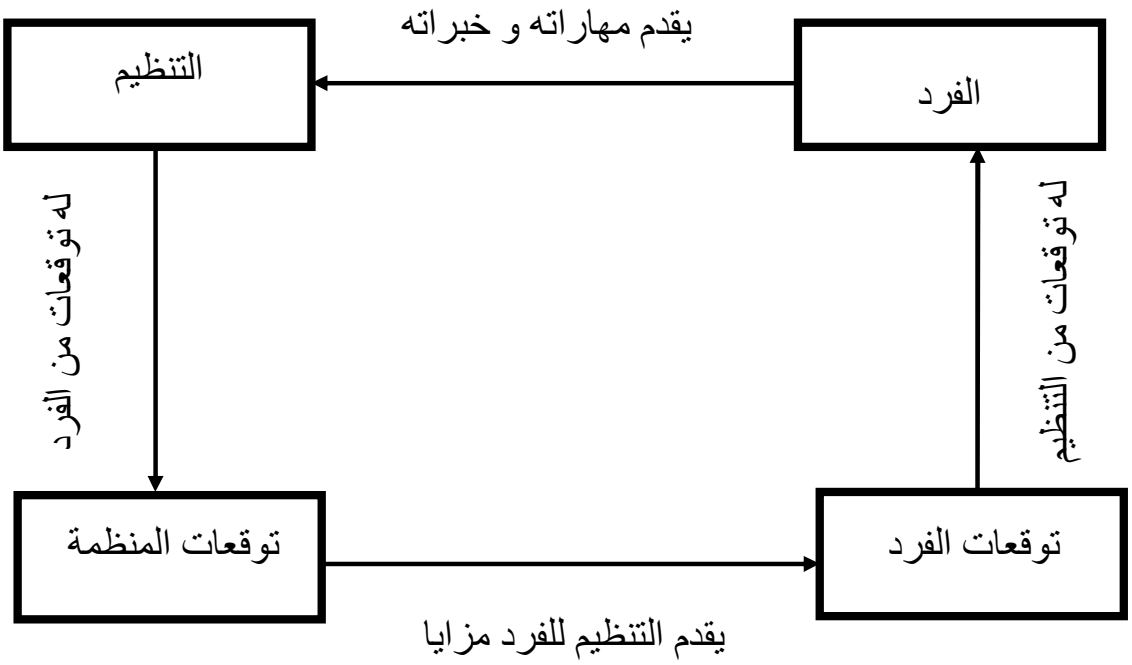
أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم و بيئة العمل ، ومن الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه، أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات ، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإتباع. **(المدهون و الجزراوي، 1995، ص 400-401)**

ويعتبر مفهوم المعايير Norms من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية، إلى جانب أهميته في علم الاجتماع، حيث يشير إلى طرق العمل، وإن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته، والعلوم السلوكية تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعيًا وتنظيميًا. **(جواد، 2000، ص 227)**

من خلال ما سبق حول الأعراف التنظيمية، يمكن القول أنها قواعد غير رسمية يتفق عليها أعضاء التنظيم الواحد يجب إتباعها و هذا بدون مناقشتها.

II-3-4- التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم،والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية. **(المدهون والجزراوي،1995،ص 401)**



شكل رقم (3) يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري

المصدر:المدهون موسى الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور.ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان،الأردن، 1995، ص 391.

من خلال ما سبق حول التوقعات التنظيمية يمكن القول أنها تمثل تلك العلاقة بين الأفراد و التنظيم، بحيث أن كل جانب ينتظر و يتوقع من الآخر سلوكا وراء قيامه بفعل ما، و هذا ما لاحظناه في نظرية التوقع في الدافعية أن الفرد يتوقع دائما وراء كل سلوك يقوم به حوافز مادية أو معنوية و كذا بالنسبة للمنظمة.

II-3-5- الطرائف و النكت و الألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحيط، وكشكل من أشكال التخفيف لبعض الصراعات بين العمال، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة . والنكت في مدلولها الظاهر تُستخدم لإزالة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة،وتهدف إلى تعديل الممارسات الإدارية والسلوكية لبعض الأعضاء في العمل، كما أن النكت والطرائف،وبعض الأشكال من اللعب تندرج ضمن ما يعرف بسلوك المزاح في محيط العمل، هذا السلوك الذي يتكون عادة من أوجه مختلفة مثل: الفكاهة، التهريج، والسخرية. **(الشاوي، 2005، ص 18)**

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ النكت و الطرائف و الألعاب جانب غير رسمي في المنظمة إنساني هدفه الترويح و تغيير الأجواء التي يمكن أن تكون مشحونة أو الانغماس في الأعمال الرسمية الروتينية المملة.

II-4- الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة:

للثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد، و هناك اختلاف بين الكتاب و الباحثين في هذا الموضوع، و بالتالي سنذكر مختلف هذه الأبعاد كالتالي:

هناك من يرى بأن أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

1- المبادرة الفردية Individual initiative: أي المساحة الحرة الممنوحة للأفراد ودرجة المسئولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.

2- التسامح مع المخاطر Risk tolerance : إلى أي مدى تشجع المنظمة موظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين و مخاطرين مع ما في ذلك من مخاطر من فشل أو نجاح الأفكار الابتكارية الجديدة.

3- التوجيه Direction: ما هو دور المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة للعاملين ليسيروا عليها.

4- التكامل Integration : إلى أي مدى تشجع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق وتدعم روح التعاون.

5- دعم الإدارة Management Support : ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة،ومساعدة، ودعم ومؤازرة لمرؤوسيهم.

6- الرقابة Control : ما هو حجم الرقابة على العمال وما مقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.

7- الهوية Identity : ما مدى انتماء و ولاء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.

8- نظام المكافأة Reward system: ما هي الكيفية التي يتم توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات ، الترقيات) على الموظفين على أساسها وما معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحاباة.

9- التسامح مع الصراع (النزاع) Conflict tolerance: ما مدى موافقة على وجود رأي مخالف داخل المنظمات ومدى السماح لموظفيها على إظهار هذه الآراء والانتقادات بصراحة.

10- أنماط الاتصال Communication Patterns: هل أنماط الاتصالات هي تقليدية أي بالتسلسل الوظيفي من أعلى لأسفل أم يمكن أن يكون هناك اتصالات غير رسمية أم قد تكون الاتصالات بصورة شبكية أي على المستوى الأفقي بين العمال وبعضهم البعض. **(حريم، 2004، ص 329،328)**

أما " هاريسون و ستوكس " Harrison & Stokes فيرون أن هناك 15 عنصرا تعكس طبيعة ثقافة المنظمة و هي تتمثل فيما يلي:

1- الأولويات التي يعمل بها أعضاء المنظمة

مقابلة احتياجات الرؤساء، تنفيذ الواجبات حسبما تم ليه الوظائف المكتوبة، مواجهة التحديات التي تفرضها الوظيفة، التعاون مع الزملاء لحل مشكلات العمل و المشكلات الشخصية.

2- معايير الناس التي تكسب أو تتقدم في المنظمة

التعامل الجيد مع الرؤساء، العمل في ضوء النظم الموضوعة، تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية، إقامة علاقات عمل قوية مع الزملاء.

3- نظرة المنظمة للعاملين فيها

قوة عاملة يكون وقتهم ومجهودا ته م تحت تصرف المسئولين، موظفين بموجب عقد لهم حقوق وعليهم واجبات، زملاء ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة، أعضاء عائلة أو أصدقاء يحبون بعضهم البعض.

4- قنوات توجيه الموظفين يتم من خلال

أصحاب السلطة الذين يعاقبون ويكافئون، نظم وقواعد وإجراءات، الالتزام الشخصي لإنجاز أهداف المنظمة، رغبتهم الشخصية بأن يكونوا مقبولين من الآخرين.

5- طبيعة عملية صناعة القرارات

توجيهات وتعليمات من أعلى لأسفل ، الالتزام بالقنوات الرسمية والاعتماد على السياسات والإجراءات، قرب اتخاذ القرارات من مراكز التنفيذ، استخدام الإجماع في صناعة القرارات.

6- إسناد المهام للموظفين يتم على أساس

رغبات الأشخاص الموجودين بالسلطة، احتياجات المنظمة، ملائمة متطلبات الوظيفة مع قدرات شاغليها، التفضيلات الشخصية للأفراد.

7- المطلوب من الموظفين أن يكونوا

جادين ومطيعين ومخلصين للمسئولين، على مستوى المسئولية، محفزين وأكفاء وراغبين في المبادأة، أعضاء في فريق عمل متعاونين.

8- المطلوب من الرؤساء أن يكونوا

أقوياء حاسمين ولكن عادلين، رسميين ومتجنبين استخدام سلطاتهم لأغراض شخصية،ديمقراطيين راغبين في قبول آراء المرؤوسين، متفهمين للاحتياجات الشخصية للمرؤوسين.

9- يمكن لشخص أن ينتقد آخر عندما

يكون له سلطة في المنظمة، يكون ذلك من مسئوليات وظيفته، يكون لديه معلومات أو خبرة يستخدمها ليعلم الآخرين ويرشدهم في تنفيذ العمل، يطلب منه الشخصي الآخر المساعدة.

10- دوافع العمل هي

الأمل في الثواب والخوف من العقاب، العمل على قدر الأجر العادل، رغبة في الإنجاز ونجاح المنظمة، رغبة في مساعدة الآخرين.

11- العلاقة بين الإدارات في المنظمة

علاقة تنافسية ومصلحة، علاقة رسمية، علاقة تعاونية يرغبون في إنجاز الأهداف (أي روح الفريق)، علاقة ودية.

12- التعامل مع الصراعات بين الدوائر أو الأشخاص يتم

من خلال سلطة أعلى، تجنبها باستخدام القواعد والتفسير الرسمي، مناقشتها بصراحة لتحقيق أفضل النتائج، بهدف المحافظة على العلاقات الطيبة.

13- يتم الاستجابة للبيئة الخارجية كما لو كانت

في غابة والمنافسة مخيفة من أجل البقاء، نظام مرتب حيث العلاقات محددة هيكليا، منافسة من أجل التميز، مجتمع مكون من أجزاء متبادلة حيث المصالح المشتركة هي الأهم.

14- عندما تتعارض النظم في الطريق فإن الناس في المنظمة

يكسرونها إذا كانوا سيفلتون من العقاب، يلتزمون بها، يتجاهلونها لتنفيذ المهام بشكل أفضل، يدعمون بعضهم البعض لتكوين صدقات واستبعاد صعوبات للغير.

15- الناس الجدد في المنظمة لابد وأن تتعلم

من هم الناس الذين يديرون المنظمة حقيقة، القواعد السمية، الإنجاز، كيف يتعاونون ويكونون علاقات طيبة مع الآخرين. **(الهواري، 2002، ص 287، 290،288)**

و هناك من يرى أن للثقافة التنظيمية سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهرها، وهذه الخصائص هي:

1- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العمال على الإبداع والمخاطرة.

2- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العمال أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل أي البيانات التفصيلية والقرارات الموثقة.

3- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

4- لتوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

5- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفرق لا الأفراد.

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

7- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة في المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو. **(العطية،2003، ص 326)**

و هناك من يرى بأن سمات الثقافة التنظيمية تتفاوت بين المنظمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية بالرغم من تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص هي:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسئولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العمال.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل ومدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العمال.

- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الو لاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات. **(القريوتي، 2000، ص 152)**

من خلال ما سبق حول أبعاد الثقافة التنظيمية يمكن القول أن هناك اختلاف في تحديد هذه الأبعاد، و هذا حسب الدراسات التي أقيمت حول هذا الموضوع، و كذا نوع المنظمة، إلاّ أنّ ذلك لا يستلزم عدم وجود أبعاد في منظمة دون أخرى، و كما أن هذه الأبعاد تتفق في نقاط مشتركة تتمثل في القيم التنظيمية، نظام الاتصالات الموجود في المنظمة، نظام الحوافز هل هي مادية أم معنوية و على أي أساس يتم تقديمها، و كذا التعلم التنظيمي الذي هو أحد المفاهيم الحديثة فالمنظمات التي تواكب التطور يمكنها الاستمرار و فرض نفسها من خلال التعلم التنظيمي، و كذلك التوجه نحو العمل الفرقي أحد الأبعاد المهمة في المنظمات الحديثة، فلو لاحظنا الميزة الأساسية للإدارة اليابانية لوجدنا أن العمل الفرقي هو الميزة الأساسية و عامل مهم لتطور و استمرار المنظمة،عكس مفهوم العمل الفردي الذي يمكن أن يخلق تنافسا قليلا ما ينتهي بالصراعات والمشاكل الشخصية إذا ما لم يتم توجيه هذا الصراع نحو الحل، و أحد الأبعاد كذلك هو مفهوم جديد هو حرية التصرف و صناعة القرار الذي يمكن تلخيصه في التمكين، و هو مفهوم أخر يشبه التفويض ولكن يختلف عنه في حرية الموظف في صناعة القرار و العمل الإبداعي، و كما هناك بعد آخر هو العلاقات بين أعضاء التنظيم الواحد أي العلاقات بين الموظفين و بينهم و بين الإدارة.

و كما يمكن القول أن الثقافة التنظيمية القوية و المرنة هي الثقافة التي تحتوي على أبعاد يمكن من خلالها الاستمرار و التطور و كذا تحقيق التزام و انتماء أفرادها و تحقيق التزامات العقد النفسي الاجتماعي الممضى بين المنظمة وأفرادها، و هذا ما يساهم في تحقيق الانصهار والاندماج بين الطرفين.

II-5- خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

II-5-1- الإنسانية:

رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكّل شخصيته. **(وصفي، 1981ص 85)**

والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم. **(Otto, 1989, P.46)**

II-5-2- الاكتساب والتعليم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زماني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه،والأوساط الاجتماعية التي يتنقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومنظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين. **(الساعاتي، 1998، ص 74)**

والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قادته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله،والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة. **(كيث،1976، ص 33)**

II-5-3- الاستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية. **(جلبي، 1996، ص 73)**

و رغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة.

ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العمال، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العمال، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها. **(إسماعيل، 1982، ص 145)**

II-5-4- التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها. **(الساعاتي، 1998، ص 93)**

II-5-5- الانتقائية:

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها. لذا فالمجتمع الإنساني يتميز

بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية. **(قمبر و آخرون، 1989، ص 133)**

إن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها. **(العتيبي، 1999، ص 24)**

II-5-6- القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى،ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفاعلاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها. **(إسماعيل، 1986، ص 95)**

II-5-7- التغير:

تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع. **(الساعاتي، 1998، ص 97)**

ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة،مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي. **(جلبي، 1996، ص 57)**

II-5-8- التكاملية:

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات. **(إسماعيل،1986،ص 38)**

ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى،حيث تساعد وسائل الاتصال، ودور وسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى،ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة،وبصفة عامة فإن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل". **(جلبي، 1996، ص 76)**

تلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العمال والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم. وتنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

- أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- أنها تتمثل في القيم والمعتقدات و الإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك المختلفة.
- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة إلى العمل والإنتاجية.
-أنها الهدف الموجّه والمؤثر في فاعلية المنظمة. **(Otto, 1989, P.50)**

من خلال الخصائص السابقة للثقافة التنظيمية، يمكن القول أنها لو تمت مقارنتها بالثقافة عامة لوجدنا أن هناك تشابه كون أن المنظمة ليست بعيدة عن العالم الخارجي و كذا أن الأفراد ينقلون ثقافتهم في المجتمع إلى المنظمة، و كما أن تأثير القائد من خلال ثقافته من خارج المنظمة وتطبيقها داخليا، و هذا من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم و كما أن هذا يسمح بانتشار الثقافة الموجودة في المنظمة و يطغى عليها نوع معين، بحيث أن الأفراد سيتبنون ما هو موجود داخليا

كثقافة الجودة الشاملة التي يجب أن يتبناها القادة الإداريون و الموظفون بما يجعلها شمولية وتكاملية بين مختلف أعضاء التنظيم الواحد، و عبر الزمن و استمرار المنظمة فإنه سيتكون لديها مجموعة من الخبرات و العادات و القيم بما يسمح بانتقاء هذه الخصائص اللازمة لتطورها واستمرارها، و هذا هو هدف أي ثقافة في مجتمع ما. و يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مسايرة للتطور و هذا ما يجعلها قابلة للتغير الثقافي سواء في الهيكل التنظيمي أو الأفكار، فمؤسسة ما تتعامل بالأوراق لا يمكن لها تحقيق أهداف في ظل المعلوماتية المتزايدة و بالتالي فإن التغير الثقافي يتطلب تعلما و معرفة لما هو جديد.

II-6- أهمية الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بدورٍ هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة و العمال فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العمال قويًا برسالة المنظمة. (**جرينبرج وبارون، 2004، ص 630)**

إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة. **(جواد، 2000، ص 360)**

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضًا في أنها توفر إطارًا ممتازًا لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العمال و تشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه. **(المدهون و الجزراوي، 1995، ص 397، 398)**

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي:

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءًا على ذلك فإن للثقافة دورًا كبيرًا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى أخر.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أُفق ومدارك الأفراد العمال حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارًا مرجعيًا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه.

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفًا معينًا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقًا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. **(العميان، 2002، ص 313-314)**

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، أي أنها تؤثر على العمال وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العمال ويستطيعون تعلمها كما يمكن أن تورث لهم.**(المرجع السابق، 2002، ص 314)**

و هناك من لخص أهمية الثقافة التنظيمية كما يلي:

- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة.

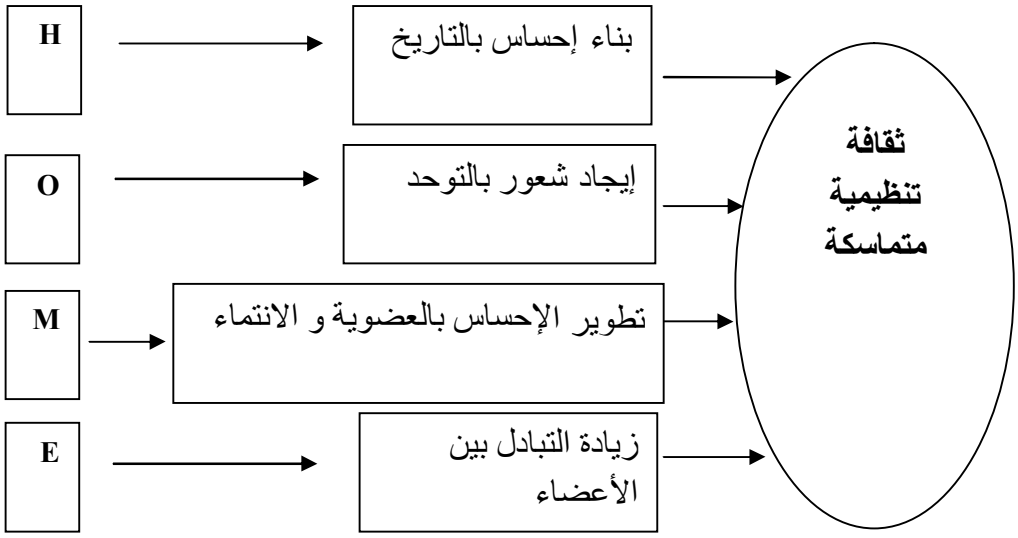
- إيجاد شعور بالتوحد(Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار، و تقوي الاتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي.

- تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء (Membership): و تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و تقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.

- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): و هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.

و من الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة " HOME "على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا و شعوراً بالتوحد العائلي المترابط. **(طاهر و وائل، 2007، ص 296)**

و قد تم تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:



شكل رقم (4) يمثل أهمية الثقافة التنظيمية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل،دار وائل للنشر، 2007. ص 296.

و كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحديد كل من خصائص الأنظمة وخصائص الأفراد وسلوكياتهم، فكما أن الثقافة الوطنية تساهم في تكوين شخصية الأفراد، فللمنظمات الناجحة أيضا ثقافة عميقة التأثير، بطيئة التغير، تساهم في تكوين جوانب مهمة في شخصيات وسلوكيات العمال . **(سعاد نائف، 2003، ص 380)**

كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور بالغ الأهمية في بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها وذلك من خلال ما يلي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

- تقوم الثقافة التنظيمية بمزج الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا المزج ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا هاما لنجاح عمليات التحول والتطوير فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، لذا فإن الثقافة التنظيمية تقوم بتوحيد هوية الأعضاء في المنظمة حيث أنها تساهم في انسجام المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة المنظمة وأهدافها كما تزود الأفراد بالهوية التنظيمية والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

هذا وإضافة إلى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق العناصر التالية:

- ترسيم الحدود بين التنظيم وسواه. - توحيد هوية الأعضاء في المنظمة.

- تسهيل الانتماء والولاء للتنظيم. **(عبد الرحمن فالح، 2003، ص 35، 36)**

- تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي. **(محمد الصيرفي، 2006، ص 261)**

- توفير أداة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده. **(القريوتي، 2000، ص 150)**

من خلال ما سبق عرضه حول أهمية الثقافة التنظيمية، يمكن القول أن أهمية الثقافة التنظيمية تتمثل في أنها الإطار الذي من خلاله المنظمة تستمر و يتم تحديد ماذا يجب أن تقوم به في الوقت الحاضر من خلال تنظيم و توجيه السلوك وتحديد الهيكل التنظيمي الذي يعمل الأفراد فيه و إكسابهم عناصر الثقافة الخاصة بالمنظمة و خلق التوافق و التبادل والمشاركة الفعالة لمختلف فئات المنظمة، و كما تعمل على توحيد الأهداف المشتركة و الهوية التنظيمية التي تحدد الأهداف لكل من المنظمة و الأفراد العمال، و أن ماضي المنظمة يمثل تاريخا و مرجعا يعود إليه الأعضاء و للعمل على خطاه و التأثر بالشخصيات و القادة الذين مروا على هذه المنظمة و قد تركوا تراثا و منهجا يُقتدى به، و بإمكان الثقافة التنظيمية أن تتنبأ بالمستقبل من خلال التنبؤ بسلوك أفرادها و توجيهه نحو مبتغاها، و هذا من أجل بقاء و استمرارية ونجاح المنظمة ككل.

II-7- مصادر الثقافة التنظيمية:

يقصد بمصادر الثقافة التنظيمية هي المنابع التي تستقي منها المنظمة افتراضاتها الأساسية،وقيمها ومفاهيمها التي تتبناها وتكيفها مع طبيعتها، وتكون منها ثقافتها الخاصة بها،والتي هي مزيج من هذه المصادر، بمعنى أنها تكون لها شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتعطيها شخصية متميزة.

إن فهم مصادر الثقافة التنظيمية هو فهم كيفية تكون وتطور شخصية المنظمة، وتتمثل أهمية فهم مصادر الثقافة التنظيمية في فهم كيفية تقوية مكونات هذه الثقافة وكيف يمكن تغيرها إذا احتاج الأمر، كما أنها تسهل فهم مدى صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية، وقد تعددت الكتابات التي تناولت مصادر الثقافة التنظيمية إلا أن معظم الكتابات قد حصرت المصادر الأساسية لثقافة المنظمة في ثلاث مصادر هي:

- الثقافة القومية. National Culture
- القادة والمؤسسين Leaders and Founders
- بيئة الصناعة Industry Environment

ونلاحظ هنا أن هذه المصادر الثلاثة في جوهرها تجميع للمصادر التي حصرها **"درينن"** Drenan. **(Drenan, 1993, P.413)**

فمصدر **القادة والمؤسسين** مثلاً يتضمن تاريخ المنظمة وتقاليدها وأثر القيادة والمؤسسين والأهداف والقيم والمعتقدات وأنظمة المكافآت ونظم الرقابة والمعلومات.

والتي في مجملها من وضع القادة والمؤسسين، بينما نجد أن **بيئة الصناعة** تتضمن القوانين وبيئة المنظمة، والتكنولوجيا، وطبيعة المنتج، وطبيعة الصناعة والمنافسة، والعملاء، وموارد المنظمة فعلى سبيل المثال نجد أن القادة والمؤسسين يتأثرون بالبيئة التي نشأوا بها، ويتأثر اختيارهم لنوع الصناعة بثقافتهم الشخصية، والتي تأثرت بدورها بثقافة المجتمع، وهم بذلك يحددون نوع الصناعة وبيئة المنظمة، وأكثر من ذلك نجد أن المنظمة بعد فترة زمنية يمكن أن تؤثر في حد ذاتها على طبيعة الصناعة وبيئة المنظمة. ومثال ذلك ما قامت به شركة IBM من تأثير كبير على صناعة تكنولوجيا المعلومات في العالم كله.

II-7-1- الثقافة القومية:

تعتبر الثقافة القومية من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، فعندما ينضم أي فرد للمنظمة، أيا كان موقعه في المنظمة فإنه يدخل المنظمة حاملاً معه ثقافة المجتمع وثقافة الدولة التي يعيش فيها، من خلال ما يحمله من قيم ومعتقدات وافتراضات، ويعتبر تأثير الثقافة القومية مجالاً خصباً للدراسة،فقد ركز العديد من الباحثين على محاولة التعرف على الثقافات القومية، خاصة القيم التي يمكن أن تنعكس على عمل المنظمات في الدول المختلفة، ويعتبر "هوفيستيد" Hofested

و"شنايدر" Schneider و "تريس" Trice من أكثر الباحثين اهتماماً بالثقافة القومية وأثرها على المنظمات، وتظهر أهمية الثقافة القومية يوماً بعد يوم مع تعاظم وسائل الاتصال، وانتشار مفاهيم العالمية Globalization مما يترتب عليه أن أصبحت المنظمة تضم العديد من الثقافات، ولذلك ظهر ما يسمى دراسات عبر الثقافات وذلك لتحديد أوجه الاختلاف والاتفاق بين ثقافات الأمم والدول المختلفة، وقد قدم تريس Trice وباير Beyer تقسيم ثلاثي فيه ثلاث مستويات للثقافة القومية هي: **(Harrison & Janice, 1993, P. 46)**

- **الثقافة عبر الحدود :** ويقصد بها الثقافات التي تتعدى حدود دولة ما، أو منطقة فيها مجموعة دول، مثل القيم المرتبطة بالاشتراكية والرأسمالية والعلمانية، وتؤثر هذه الثقافات على ممارسات المنظمات في الدول التي تعشق هذه الثقافات.

- **الثقافة القومية :** ويقصد بها ثقافات الدول التي تميز كل دولة عن غيرها، والتي تتأثر بحضارة وتاريخ وبيئة الدولة وتؤثر على نشاطات المنظمات العاملة بداخلها، ومن أمثلتها الثقافة اليابانية، والأمريكية، والعربية.

- **ثقافة المجتمع أو المنطقة :** ويقصد بها الثقافة التي تجمع الأفراد داخل مجتمع ما أو منظمة ما وتجعلهم مختلفين عن غيرهم ومن أمثلتها ثقافة الدول الأفريقية والعربية.

وقد قدم " قيرت هوفيستد" Hofested مع مجموعة من الباحثين ثلاث دراسات أساسية في الأعوام 1980، 1988، 1991، شملت 53 دولة وثلاث مناطق جغرافية، هي الدول العربية،ودول شرق أفريقيا، ودول غرب أفريقيا، ورغم وجود بعض الاعتراضات على الأسلوب المستخدم في هذه الدراسات **(Geert, 1992, P.142)** إلا أنها لا تزال من أهم الدراسات في هذا المجال وأوسعها انتشاراً ومن خلال هذه الدراسات تم تحديد أربع أبعاد للثقافة القومية في هذه الدول وهي:

- مجال القوة.
- الجماعية / الفردية.
- الذكور / الإناث.
- تجنب عدم التأكد.

ونعرض فيما يلي تعريف كل بعد وتأثيره على المنظمات:

- مجال القوة:

هو مدى تقبل أفراد مجتمع ما لوجود اختلافات طبقية في المجتمع تؤدي إلى اختلاف مستويات القوة في المجتمع، وتتميز الدول المنخفضة في مجال القوة بقلة الفروق بين أفراده وأن الأنشطة في المنظمات تميل إلى اللامركزية ويميل نمط القيادة إلى النمط الديمقراطي، بينما تتميز الدول المرتفعة في مجال القوة بوجود فرق كبير في القوة بين أفراده، وهذه الفروق تعتبر ظاهرة وواضحة.

وتتميز هذه الأنشطة في هذه المنظمات بميلها إلى المركزية، وأن الأفراد الأقل قوة يعتمدون بوجه كبير على من هم أعلى منهم، وهناك تفرقة بين الرئيس والمرؤوس في المرتبات والحوافز والمزايا، والرئيس غالباً يميل إلى النمط الدكتاتوري.

- الجماعية / الفردية:

هي الدرجة التي يميل فيها الأفراد إلى التكامل معاً في مجموعات **(السيد، 1998، ص 13)** وتمثل خصائص المجتمعات الفردية في أن قيم الأفراد تتشابه جميعها سواء داخل الجماعة أو خارجها وينظر للأفراد على أساس أنهم مصدر محتمل لفرص أو تهديدات ولذلك نجد أن القيم الفردية وتغليب المصلحة الشخصية وضعف الانتماء هي السمة الغالبة على هذه المجتمعات ومن أمثلتها المجتمع الأمريكي – بينما تتمثل خصائص الجماعات التي تميل إلى الجماعية بأن الأفراد تختلف من جماعة إلى أخرى، وهناك حدود بين قيم الجماعة وقيم من هم خارجها، وينظر للأفراد على أساس انتمائهم لجماعة ما، وتكون العلاقات الشخصية أهم من الوظيفة، وتتميز العلاقة بين العامل ورب العمل بأنها علاقة أخلاقية بالدرجة الأولى، ولذا نجد أن قيم الجماعة وتغليب مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد، وضرورة انتماء الفرد إلى جماعة ما هي القيم الغالبة على هذه المجتمعات والتي من أمثلتها المجتمع الياباني.

- تجنب عدم التأكد ويقصد به:

الدرجة التي تقوم ثقافة ما ببرمجة أعضائها للشعور بالراحة أو عدم الراحة في مواجهة المواقف الغير متوقعة **(Geert, 1992, P.142)**، وتتميز الدول التي تميل بشدة إلى تجنب عدم التأكد بوجود احتياج عاطفي لوجود قواعد مكتوبة أو غير مكتوبة، ووجود درجة أعلى من

المركزية والرسمية، بالشكل الذي يقلل من حالات عدم التأكد ويوفر درجة من الأمان ونجد أن هذه المجتمعات تميل إلى التمسك بالقواعد والقوانين والدين، بينما نجد أن الدول التي تميل بقدر محدود إلى تجنب عدم التأكد تتميز بعدم تقبل القواعد سواء مكتوبة أو غير مكتوبة، وبدرجة أقل من الرسمية والمركزية، وهي تميل إلى المخاطرة والمغامرة، وتكون أقل تمسكاً بالقوانين والأعراف والدين.

إن تأثير الثقافة القومية على المنظمات كمصدر من مصادر ثقافتها التنظيمية تأثير واضح وأساسي، ويمكن الاستفادة من دراسة الثقافة القومية فيما يلي:

إن الثقافة القومية السائدة تؤثر على أنماط القيادة السائدة في المنظمة، ونوع العلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوس وهذا يظهر في مجال القوة.

إن معرفة أبعاد الثقافة القومية في دولة ما يساعد المنظمات في توفير قاعدة مشتركة من القيم تجمع العمال، الذين ينتمون إلى مجتمع واحد، وبذلك فإن فهم الإدارة لهذه القيم يسهل عملية التعامل مع الأفراد العمال.

إن وجود هذه القاعدة المشتركة من القيم والافتراضات التي تجمع العمال يمكن أن يكون الحد الأدنى من الاتفاق الذي تبنى عليه ثقافة المنظمة.

إن معرفة هذا الجزء من الثقافة القومية، ومعرفة قيمها يساعد الإدارة في تحديد أوجه التغير التي تريد إحداثها، بحيث تبتعد عن القيم المرتبطة بالمجتمع والتي تكون أكثر تأصلاً في النفس،وبالتالي فإن أي محاولة لتغييرها سوف تقابل بمقاومة عنيفة من الأفراد، بينما تدعيمها سوف يقابل بالرضا والمساندة من العمال.

إن فهم الثقافة القومية ومكوناتها يعتبر عاملاً مهما لعمل إدارة الموارد البشرية، خاصة مع انتشار الشركات متعددة الجنسية Multinational. **(السيد، 1998، ص 13)**

فهم مكونات الثقافة القومية المختلفة يمثل حائط دفاع ضد ما يسمى صدام الثقافات Culture Clash، والذي يحدث نتيجة التقاء أفراد من ثقافتين مختلفتين في مكوناتها، مما يجعل كل فرد أكثر تمسكاً بمكونات ثقافته، وأكثر رفضاً لثقافة الطرف الأخر، وقد ظهر ذلك جليا في الصدام بين الثقافة اليابانية والأمريكية وقد دفع هذا الصدام بين هاتين الثقافتين إلى تركيز الباحثين على دراسة

طبيعة مكوناتهما، خاصة فيما يتعلق بالثقافة اليابانية التي حققت معدلات إنتاجية عالية ومستويات جودة عالية، وقدرة كبيرة على المنافسة وغزو الأسواق. **(فريد، 2000، ص 5)**

II-7-2- القادة و المؤسسين :

إن المؤسسين في أي منظمة يلعبون دوراً حيوياً في نشأتها وحياتها، فهم أول من يختارون نوع العمل وطبيعته، كما أنهم يحددون شكل للمنظمة وهدفها ورسالتها، وغالباً ما تبدأ أي منظمة بمؤسس أو جماعة من المؤسسين يحملون فكرة معينة لمشروع ما أو لخدمة أو سلعة جديدة، وقد حدد **شاين** Schein خطوات عملية تكوين المنظمة وهي:

- وجود فرد ما (المؤسس) يحمل فكرة لمنظمة أو مشروع جديد.

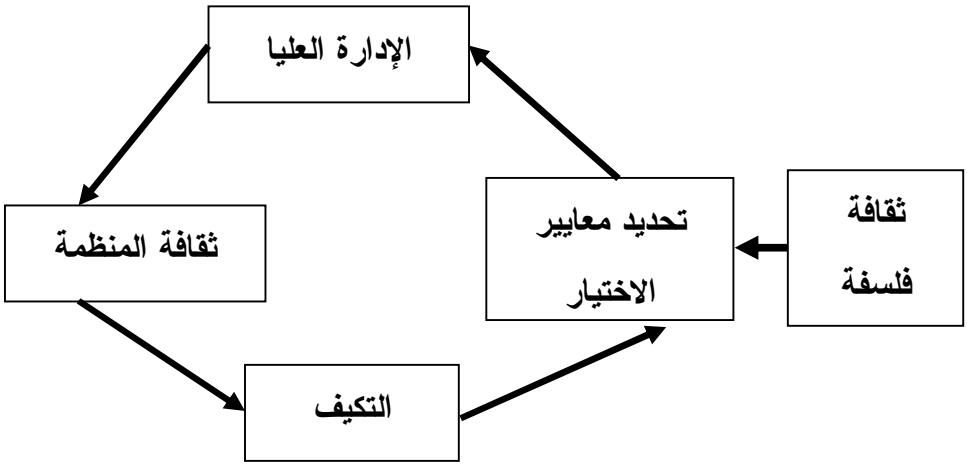
- هذا الفرد يبحث عن أفراد آخرين – واحد أو أكثر – ينشئون معاً مجموعة عمل تحمل نفس الرؤية ونفس الهدف.
- هذه المجموعة من المؤسسين يبدءون العمل لتكوين هذه المنظمة من خلال تجميع الأموال اللازمة، وإيجاد الموقع الملائم، وتحديد الاحتياجات والموارد المطلوبة.
- تقوم هذه المجموعة بجذب مجموعة من الأفراد للعمل داخل المنظمة.

وغالباً ما يحمل المؤسسين مجموعة من القيم التي ينقلونها إلى أعضاء المنظمة، وينقلون أيضاً طريقة حل المشاكل التي تواجه المنظمة، حيث أنهم أقدر الناس على حل هذه المشاكل لأنهم أصحاب الفكرة أساساً والمؤسسين يختارون رسالة المنظمة وبيئة العمل، ويؤثر المؤسسين والقادة في أسلوب التكيف مع البيئة الخارجية ، والمؤسسين يتميزون بدرجة عالية من الثقة بالنفس والإصرار، ويحملون افتراضات قوية حول طبيعة العالم، ودور المنظمة في المجتمع، وطبيعة البشر والعلاقة بينهم، ولذلك فهم يكونون أكثر قدرة على توصيل هذه الافتراضات إلى أعضاء المنظمة.

إن القادة -ويقصد بهم الإدارة العليا- يحددون أسلوب ومدخل التعامل مع المشاكل ويتخذون القرارات، ويتبنون قيماً معينة ويحددون الاستراتيجيات، ويعمل الأفراد داخل المنظمة من حدود هذه الأطر التي حددتها قيم ومعتقدات القادة، ويتمكن هؤلاء الأفراد من تكوين نصوص وتفصيلات وتقسيمات تتناسب مع قيم ومعتقدات القادة، ومن هنا تتكون الثقافة التنظيمية، وهذا ما دفع الباحثين

لدراسة قيم ومعتقدات وافتراضات القادة، وأنماط سلوكهم لتحديد وفهم ثقافة المنظمة. **(Edgar, 1992, P. 211)**

ويوضح الشكل التالي هذا الأثر الذي يمثله القادة والمؤسسين كمصدر من مصادر الثقافة التنظيمية.



الشكل رقم (5): أثر القادة والمؤسسين على ثقافة المنظمة

المصدر:

Stephen P. Robbins, Organizational Behavior Concepts- Controversies Applications, London. Prentice hall, Eighth Ed, 1988, P. 520

ويظهر هذا الشكل أثر ثقافة وفلسفة المؤسسين، التي على أساسها يتم وضع معايير اختيار الأعضاء في المنظمة ليتواءموا مع هذه الفلسفة ومع هدف المؤسسين، وهذه المعايير هي التي تحدد اختيار الإدارة العليا التي تتبنى فلسفة وثقافة المؤسسين، وتحدد أيضاً عملية التكيف اللازمة،ومن خلال الاتصالات يتم توصيل ثقافة الإدارة العليا إلى الأفراد وتؤثر فاعلية الاتصال على تقبل الأفراد لما يصلهم من قيم ومعتقدات وتصرفات، فكلما كانت هذه القيم والمعتقدات والتصرفات ثابتة ومستمرة وكثيفة كلما أمكن ثبوتها في ثقافة العمال.

II-7-3- بيئة الصناعة:

تقوم بيئة الصناعة بدور من تشكيل ثقافة المنظمة، حيث تختلف الثقافة التنظيمية من صناعة لأخرى كما تختلف حسب طبيعة المنتج من سلعة أو خدمة. **(عادل أمين، 1996، ص 62)** ونجد أن

الصناعات التي تتميز بتطور سريع من التكنولوجيا تتميز بصفات وخصائص ثقافية مختلفة عن غيرها من الصناعات التي تتميز بمعدل تطور منخفض، وتتميز كل صناعة بخصائص متميزة تدعم قيماً معينة، ومن أهم الخصائص المرتبطة بالصناعة والتي تؤثر على الثقافة التنظيمية هما التكنولوجيا والنمو، وفي دراسة قامت بها "جنيفر شاتمن Jennifer A. Chatman وزميلها Karen, A. John عن خصائص الصناعة على الثقافة التنظيمية أثبتت أن المنظمات التي تعمل في صناعة واحدة لها نفس الخصائص التكنولوجية ونفس معدلات النمو، تتشابه في الأبعاد الثقافية التنظيمية السائدة أو قد استخدمت في هذه الدراسة مقياس Organizational Culture Profile وجاءت النتائج لتثبت أن الأبعاد المحددة تتشابه في المنظمات داخل الصناعة الواحدة، إلا أن مكونات الأبعاد تختلف من شركة لأخرى، وفي ما يخص هذه الدراسة فقد استبعد الباحث وجود فروق جوهرية في الثقافة القومية نظراً لأن البحث يتم في إطار ثقافة قومية واحدة -المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني- أما بالنسبة لأثر القادة فقد تم اختيار مجتمع البحث من المديرين في مستويات الإدارة العليا والمتوسطة والتنفيذية. **(Jennifer, 1994, P. 524)**

و هناك من يرى أن أهم مصادر الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

1- **العادات والتقاليد والأعراف :**تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات أفراد المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية. **(الخليفة، 2008، ص 23)**

و هي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، و هي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديرا أو مشرفا أو موظفا، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد و تحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية و البيئية التي يعيش فيها الفرد و تتواجد فيها المنظمة. **(العديلي، 1995، ص 447)**

2- **الطقوس واحتفالات المناسبات :** أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات.

3- **قصص التراث :**التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.

4- **المجاز والطرائف والنكت والألعاب** : أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف صراعات وضغوط العمل.

5- **البطولات والرموز الاجتماعية** : قصص وسيرة القادة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية الذين يقتدى بهم في المنظمات.

6- **القصص والحكايات :**تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة. **(الخليفة، 2008، ص 23)**

و من خلال ما سبق حول مصادر الثقافة التنظيمية يمكن القول أنها جذور الثقافة و المنبع الذي تتكون من خلاله، بداية من البيئة الخارجية التي تؤثر على الإنسان و هنا يمثل القائد والمؤسس الذي ينقل ما يحمله نتيجة ثقافته التي اكتسبها و يعمل على نقلها إلى المنظمة و أفرادها من خلال القوانين و التكنولوجيا، و بالتالي ثقافة المجتمع تحدد ثقافة الفرد التي تحدد ثقافة المنظمة.

و من جهة أخرى و بزاوية واسعة فإن مصادر الثقافة التنظيمية هي عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية من عادات و تقاليد و رموز قصص و حكايات و ... يتأثر بها أعضاء التنظيم ويتبنونها لتصبح مصدرا من مصادر الثقافة التنظيمية.

II-8- وظائف الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية أصلاً من أصول المنظمة وكذلك التزاماً من التزاماتها، فهي أصل لأن المعتقدات المشتركة تسهل الاتصالات كما أن القيم المشتركة توفر مستويات عالية من التعاون والالتزام، أما كونها التزام فيكون في حالة عدم قدرة القيم والمعتقدات المشتركة على تلبية احتياجات المنظمة وأفرادها وزبائنها. **(Mainiero & Tromley, 1989, P 396)**

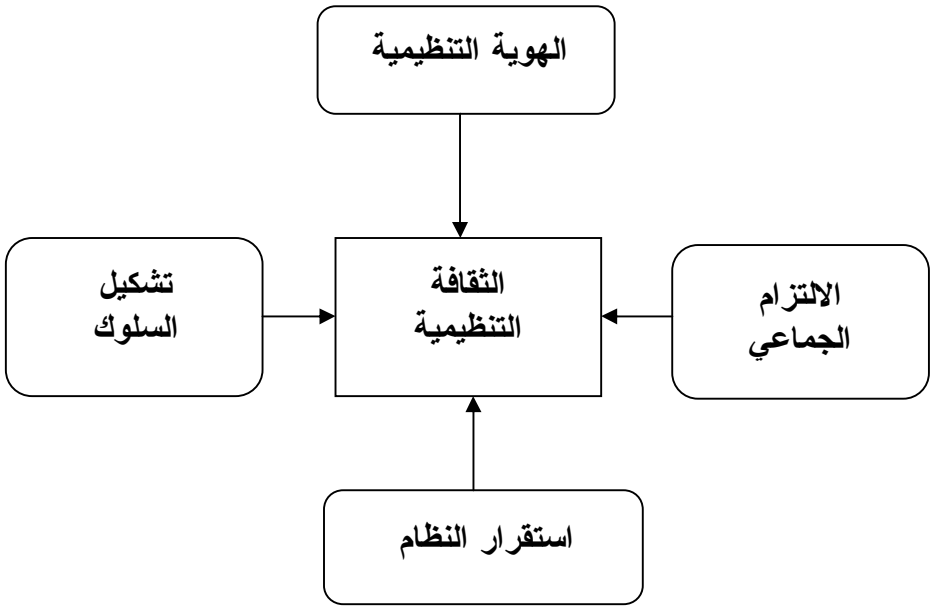
وكما تمارس الثقافة التنظيمية أدورا هامة في المنظمة، قد تؤثر على مدى نجاحها أو فشلها،و هذه الأدوار تتمثل فيما يلي:

- تشكيل السلوك و بالتالي تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد، فعندما يواجه الفرد موقفا معينا أو مشكلة محددة فإنه يتصرف وفقا لثقافته.

- الإحساس بالهوية التنظيمية، فإشراك أعضاء المنظمة في نفس الثقافة يساهم في إشعارهم بأنهم وحدة متماسكة مع بعضها و انتمائهم لها.

- تسهيل الالتزام الجماعي، الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- تدعيم استقرار النظام و تعزيز التنسيق بين أعضاء المنظمة، فانتشار ثقافة مشتركة تشجع على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، يوحد المفاهيم بينهم و يقرب من وجهات نظرهم و أرائهم و هذا بدوره يقود إلى تنسيق أفضل و استقرار النظام. **(بن حبتور، 2009، ص 201)**



شكل رقم (6) يوضح وظائف الثقافة التنظيمية

المصدر:

Kreitner Robert and Kinicki Angelo, Organizational Behaviour, 2nd edition., Illinois: IRWIN, 1991, P 710.

و هناك من يرى أن هناك بعض الوظائف التي يعتبرها بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل علي النحو الآتي:

- تقدم إطارًا للفهم المشترك للأحداث.
- تحدد السلوك المتوقع.
- تعتبر مصدرًا تتحدد في ضوئه مسؤوليات الأعضاء.
- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة. **(حجي أحمد، 1998، ص 125)**

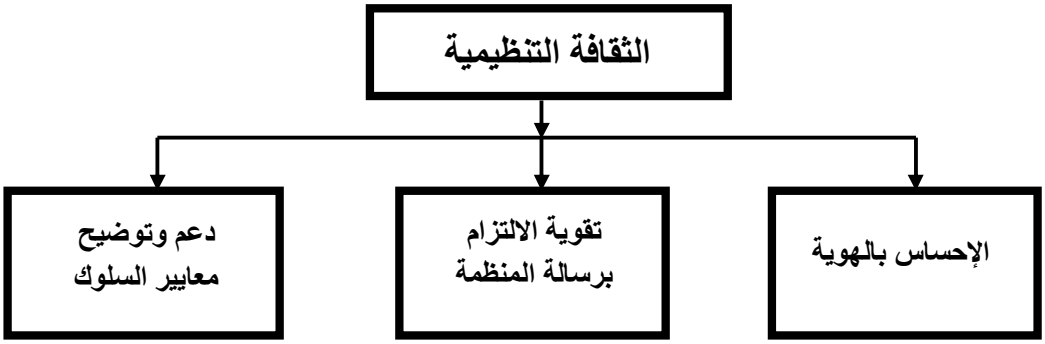
و كما أنها تعمل على تحقيق أهداف و رسالة المنظمة، من خلال توجيه الأفراد و إرشادهم نحو ذلك. **(حريم، 2004، ص 33)**

و كما ذكر كل من جرينبرج و بارون أن الثقافة التنظيمية تقوم بالوظائف الأساسية الآتية:

- تزود المنظمة و العمال فيها بالإحساس بالهوية :كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العمال قويًا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- تقوية الالتزام برسالة المنظمة :إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيًا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

- دعم وتوضيح معايير السلوك :وُتعبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العمال أيضًا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العمال، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة. **(جرينبرج وبارون، 2004 ، ص 630)**



شكل رقم (7) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

المصدر: جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات،ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 631.

من خلال ما سبق حول وظائف الثقافة التنظيمية، يمكن القول أنّ وظائفها كثيرة تعمل على استقرار المنظمة، بداية في تحديد و تكوين الأفراد و سلوكاتهم يجعلها تستطيع التنبؤ و معرفة سلوك أفرادها و هذا من أجل إشراكهم و تحسيسهم على أنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة و هذا ما يقوي و يعزز التزامهم و انتمائهم و هذا هو هدف أي منظمة.

II-9- وسائل انتقال الثقافة:

كيف تنتقل قيم الثقافة بين العمال؟ و بلغة أخرى كيف يتعلم العاملون ثقافة منظماتهم؟ يتم تعلم ذلك بواسطة عدد من الطرق منها: الرموز Symbols، و القصص، المصطلحات،والاحتفالات و التعبيرات التي تحدد مبادئ المنظمة. و سنوضح دور كل منها في نقل الثقافة.

II-9-1- الرموز: تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين

تعتمد المنظمات كثيرا على الرموز، و هي الأشياء التي تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء، و غيرهم بأن الشركة ضخمة مستقرة لها مكانها في السوق. كذلك فإن بعض الشركات تعتمد على الشعارات Slogan لترمز إلى القيم التي تعتنقها. مع ملاحظة أن هذه الشعارات تتغير من وقت لآخر.

و من الأمثلة التقليدية للشعارات التي اتخذتها الشركات، شعار شركة جنرال إلكتريك الذي يقول "التقدم والارتقاء هو أهم ما ننتجه"، و شعار شركة فورد الذي يقول "الجودة هي وظيفتنا الأولى". كذلك فإن سيارات الشركة أو طائراتها توحي بمعلومات عن بعض خصائص الثقافة التنظيمية للشركة مثل جدارة الشركة بالقوة أو السيطرة.

و في إحدى الدراسات المثيرة عرض الباحثون على الناس رسوما لحجرات الاستقبال في العديد من الشركات، ثم سألوهم عما تريد الشركات أن توحي به من خلال تلك الرسوم، و قد أعطت الرموز المختلفة تصورا مختلفا للثقافة التنظيمية. فعلى سبيل المثال فإن صالات الشركات المليئة بالزهور و الورود ينظر إليها على أن ثقافتها مفعمة بأجواء الصداقة و تقدير العمال، بينما ينظر إلى الشركات التي تظهر رسومها ما حصلت عليه من جوائز و شهادات تقديرية وصور تذكارية على أنها شركات تسعى لتحقيق النجاح. و تؤكد هذه النتائج أن الرموز أدوات قوية لإرسال المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية. **(المرجع السابق، 2004، ص 639-640)**

II-9-2- القصص:

و تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي. و توضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة. ولا ضرورة لأن تتضمن القصص أحداثا

عظمية مثل ذلك القرار العظيم الذي اتخذه أحد قادة المنظمة و حماها بمقتضاه من الإفلاس مثلا. وربما أصبحت كلمات قصيرة شعارا أو مثلا لأنها توصل الرسالة المقصودة بكفاءة. فعلى سبيل المثال فإنه يتم عمدا إخبار العمال بشركة الحلوى البريطانية Cadbury بالقصص الخاصة بقيام الشركة على مبادئي الصداقة حتى يفهموا و يتقبلوا أهم قيم الشركة و هي العمل الجاد. **(المرجع السابق، 2004، ص 640)**

II-9-3- اللغة الخاصة Jargon:

تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العمال على الاحتفاظ 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 العمال بشركة IBM اعتادوا أن يطلقوا تعبير ملفات صلبة Hard Files و يقصدون بذلك الأقراص الصلبة، و أن يطلقوا لوحات الدوائر الإلكترونية Circuit Boards و يقصدون بذلك اللوحات الخالية منها Planar Board. و هي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم. و كما تجري اختصارات على ألسنة العمال بإدارة الموارد البشرية تبدو غريبة على غيرهم، و لكنها تميزهم عن غيرهم، و من أمثلة تلك الاختصارات ERISA التي تعني قانون الضمان الاجتماعي للعمال... و بمرور الوقت فإن اللغة التي ينميها العمال في الشركة أو إحدى إداراتها للتعبير عن أنشطتهم تخدم كعامل مشترك يجمع العمال معا و يعبر عن ثقافة الشركة العامة أو الفرعية حتى و لو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج الشركة أو القسم الذي يشيع فيه استخدام تلك اللغة. **(المرجع السابق، 2004، ص 640-641)**

II-9-4- الاحتفالات:

تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها. و بالتأكيد فإنه يُنظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم و الفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة. و كما يؤكد الاحتفال الخاص بتنصيب الرؤساء الجدد مجيء إدارة جديدة للدولة، فإن احتفالات المنظمات تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين. فعلى سبيل المثال فإن إحدى شركات المحاسبة احتفلت بانتقالها إلى مبنى إداري أفضل بأن أقامت وليمة أظهرت أنها حققت إنجازا رائعا. و قد عبّر الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثقافة فقال: " الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم". **(المرجع السابق، 2004، ص 641)**

II-9-5- التعبيرات التي تحدد المبادئ (التعبير عن الثقافة كتابة):

من الطرق التي تنتقل بها الثقافة: المبادئ المكتوبة. و قد سجلت بعض الشركات مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع. فعلى سبيل المثال فإن فورست مارس Forrest Mars صاحب شركة الحلويات التي تنتج المنتج الشهير M&M نمّى مبادئه الخمس التي مازالت تستخدم نبراسا لأنشطة الشركة حتى اليوم و هي الجودة بمعنى: أنها مسؤولية كل من يعمل بالشركة؛ و التبادل: بمعنى: خلق كل الظروف التي يربح فيها كل شخص؛ الكفاءة: بمعنى: أن تعمل كل المصانع باستمرار؛والحرية: بمعنى: إعطاء العمال فرصا لتشكيل مستقبلهم بالطريقة التي تروق لهم.

بالإضافة إلى ما سبق فإن بعض الشركات تحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها و تصرفات العمال، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق. و هو عبارة عن جمل تعبّر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة. و هو وسيلة مؤثرة في ذلك المجال طبقا لرئيس مجلس إدارة هرشي فودز Hershey Foods ريتشارد زمرمان Richard Zemmerman الذي يرى أن الفرد غالبا ما ينضم إلى إحدى الشركات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه و مستقبله الوظيفي فيها. و بالتالي فإن التعبير بوضوح ن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه الثقافة ملائمة له أم لا، بمعنى هل يستطيع الانسجام معها أم لا. **(المرجع السابق،2004 ، ص 641-642)**

من خلال ما سبق، يمكن القول أنّ وسائل انتقال الثقافة التنظيمية لا تختلف كثيرا عن التي توجد في المجتمع إلا أن الأولى هي ثقافة خاصة بتنظيم له خصائصه و مكوناته الثقافية التي بحد ذاتها تحدد الصبغة الخاصة لكل منظمة، والمنظمات الناجحة هي التي تستغل هذه الوسائل من أجل تحقيق أهدافها و أهداف أفرادها الذين هم حاملوا هذه الثقافة سواء كانت لغة خاصة أو قصصا تروى عن تاريخ و بطولات قادة و عمال تركوا أثرا يعمل الجيل القادم على تبني كل ما هو مفيد ومطوّر و يعمل على استمرار المنظمة.

II-10- أنواع الثقافة التنظيمية:

يعتبر" جون كوتر " وزميله من أول من قاما بدراسة أثر ثقافة الشركة على أدائها وقاما بتصنيف ثقافة المنظمة إلى أربعة ثقافات وهي:

أولا : ثقافة القوة

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الاتجاه، الحسم، الإرادة.

الخصائص القوية	الخصائص الضعيفة
1-القائد قوي جذاب له حضوره (كاريزما) يجلب الشجاعة للجبناء والوضوح للشاعرين بالضياع.	1-يعطي الناس لرغبات رئيسها الأولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.
2-يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين.	2-يخشى الناس إعطاء أخبار غير سارة لرؤسائهم.
3-القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها.	3-لا يناقش الناس رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين
4-يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه و يكافئ المنضبطين.	4-يكسر الناس أصحب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة.
5-يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية.	5-المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ، إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء.

جدول رقم (1) يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة

المصدر: الهواري سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002،ص 295.

يركز هذا النوع من الثقافات علي الحسم ويتميز بأن القائد في هذا النوع من المنظمات يكون قويًا له حضوره، ويهتم بنفسه ويكافئ ويحمي التابعين المخلصين له، ولكنه عادل وواضح فيما يطلبه، ويرقي المخلصين الذين يضعون رغبة القائد قبل حاجاتهم الشخصية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل يخشى الناس أن يعطوا أخبارًا غير سارة لرؤسائهم، ولا يناقشون رؤساءهم

حتى ولو كانوا مخطئين، وتعتبر المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ وهي محجوزة للأصدقاء. **(الهواري، 2002، ص 295)**

ثانيًا : ثقافة النظم والأدوار

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النظام، والاستقرار، والرقابة.

الخصائص القوية	الخصائص الضعيفة
1-يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمدة وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان.	1- يسير الناس على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل.
2-يتم مكافأة الناس على أساس التزامهم باللوائح	2-يعتبر إثمًا كبيرًا تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة.
3-تخفض الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك	3-عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب.
4- يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح.	4- إن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق.
5-سلطات ومسؤوليات الوظائف موضحة توضيحًا جيدًا مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية.	5-من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تيأس من المحاولة.
6-إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة.	6-يتم التعامل مع الناس على أنهم أجزاء أو قطع غيار الآلة وليس على أساس أنهم كائنات حية.

جدول رقم (2) يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار

المصدر: المرجع السابق، 2002، ص 296.

تتميز هذه الثقافة بوضوح الصلاحيات والمسئوليات لكل فرد وتكون المسميات الوظيفية والنطاق الإشرافي وضح للجميع وعلى الجميع الالتزام بلوائح وقوانين المنظمة، وهنا تقاس كفاءة الموظفين بمدى التزامهم بالقوانين، ولا يكون لهم رأي في السياسات الموضوعة، أي أن كل يعرف دوره ويقوم به دون إبداء اعتراض أو إبداء الرأي، هذا الأمر له ميزة وحيدة وهي انه لا يوجد صراع على السلطات لأن كل يعرف ما له وما عليه فلا يتدخل في عمل غيره بل ولا يأمل أن يدخل على خط آخر غير خطه. **(المرجع السابق،2002، ص 296)**

ثالثاً : ثقافة التعاطف الإنساني

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على التعاطف، والعلاقات، والخدمة.

الخصائص القوية	الخصائص الضعيفة
1-يتعاطف الناس مع بعضهم في العمل، فهم يتعاونون في العمل إلى أقصى درجة.	1-دائمًا يركز الناس على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل.
2-يضع الناس قيمة مرتفعة على الانسجام، فهم يتأكدون دائمًا أن الصراعات قد تم حلها وأن كل شخص على المركب على حد التعبير.	2-لا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنساني.
3-يعطي الناس وقتهم وطاقاتهم للآخرين، إنهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم البعض.	3-يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقًا، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة.
4-يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية.	4-عندما لا يمكن الحصول موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه.
5-يشعر الناس أنهم يقدرون بعضهم البعض، ويقدرون إنجازات الآخرين.	5-تأخذ التغييرات وقتًا طويلا لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس.

جدول رقم (3) يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة التعاطف الإنساني

المصدر: المرجع السابق، 2002، ص 297.

عندما تسود هذه الثقافة في منظمة ما يكون هناك ترابط وعلاقات إنسانية قوية، فكل يهتم بغيره ويراعي مشاعره، ويقدرون انجازات الآخرين، على المستوى الظاهر يكون هناك مودة وانسجام أما في الباطن فيكون هناك نوع من الصراع الإنساني ولكن لا توجد ثقافة تظهره وحتى لا يكون من يظهر تلك المشاعر يعزف منظومة منتقدة ولوحده حيث أن ما يسود في الظاهر هو الوئام والوفاق، وتحتاج هذه السياسات للصبر لأنها تأخذ فترات طويلة لنشرها والتأكيد عليها وتمسك العمال بها وفي رأي الشخصي أن ذلك ناتج عن الطبيعة الإنسانية التي تميل لتفضيل النفس على الغير لذلك تحتاج لوقت وتحفيز لتغيير تلك الطبيعة، ولكن للأسف أن هذا الأمر يقتل الطموح لمن لديه قدرة على الابتكار والإبداع وذلك لأن الجميع يتم مكافأته بغض النظر عن انجازه. **(المرجع السابق، 2002، ص 295)**

رابعًا : ثقافة الإنجاز

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النجاح، والنمو، والتميز.

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
1-يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف و القيم، فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم.	1-يشعر الناس بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة أحيانًا.
2-يشعر الناس أنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة، إنها ترفع من نظرتهم إلى أنفسهم.	2-يضحي الناس بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الاجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل.
3-يدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضروريًا.	3-يتعاون الناس فيما بينهم داخليًا حيث يراهم الآخرون منافسين أقوياء وربما متكبرين.
4-لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل.	4-تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع.
5-يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى.	5-لأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح أخطائها.

جدول رقم(4) يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة الإنجاز

المصدر: المرجع السابق، 2002، ص 298.

تقوم هذه الثقافة على المنجزات والتميز وهي تشابه بذلك سياسة الإبداع، حيث أنها تسعى للتميز الجماعي، حيث يشعر الجميع بالفخر للانتماء لهذه المنظمة وأنهم عاملين فيها، ويسعى الجميع لتعزيز هذه المكانة مهما كانت العقبات، فلا لوائح تقف في طريقهم ولا قواعد محددة، إنهم ينطلقون لتحديد هدف واضح أمامهم مهما كان ذلك على حساب حاجاتهم الشخصية ورغباتهم فهم يسعون للتميز رغم ما في ذلك من ضياع للموارد وتأثير على كفاءة الإنتاجية. **(المرجع السابق،2002، ص 298)**

ويذكر العميان أن هناك نوعان من الثقافة هما ثقافة قوية و ثقافة ضعيفة .

وتعتمد **الثقافة القوية** على ما يلي:

-عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

-عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

و ثقافة القوة تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالثقة و القبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

و هي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات عملائها و مطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض و عدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها. **(مصطفى محمود، 2008، ص 83)**

بينما في **الثقافات الضعيفة،** فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العمال.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في

المنظمة في بعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة. **(العميان، 2002، ص 316-317)**

واكتشف" بيترز ووترمان" نوع من الثقافة التنظيمية وهو الثقافة التنظيمية الإبداعية وهذا هو التكوين من القيم والمعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة:

-اعتقاد في أن تكون الأفضل. - اعتقاد في أهمية تفصيلات التنفيذ.

-اعتقاد في أهمية البشر كأفراد. - اعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.

-اعتقاد في أن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين ومن ثم لا بد من الاستعداد لمعاونة المقصرين.

-اعتقاد في أهمية عدم الرسمية في تعزيز الاتصالات

- اعتقاد صريح ومعرفة لأهمية النمو الاقتصادي والأرباح. **(ديسلر ، 1992، ص 559)**

وقدم "والن والاش" ثلاثة أنواع من الثقافات وهي:

1-الثقافات البيروقراطية:

وهي ثقافات ذات نظام هرمي، فالسلطة والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة، العمل منظم، بحيث ترتكز هذه الثقافة على أساس الرقابة والقوة، و هذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي تكون في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح. **(Hodgetts and Krock, P 450)**

2-الثقافات الإبداعية:

ويعتبر هذا النوع من الثقافات كثقافة ديناميكية، وتعمل على استقطاب الناس الطموحين، في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية، وتشجع الموظفين على المخاطرة والتحدي. **(Hodgetts and Krock, 1992, P 450)**

3-ثقافات التعاطف الإنساني:

حيث يركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة، وأجواء العمل الودية،ويسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل والإنصاف،الأمان، والثقة المتبادلة. **(Hodgetts and Krock, 1992, P 450)**

و كما تقسم ثقافة المنظمة حسب درجة التكافل و العلاقات الاجتماعية إلى أربعة أنواع أساسية و هي:

1- الثقافة الشبكية:

و تمتاز بالقدرة على نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، إذ يتم تزويدهم بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية وهذا التطوير يرتبط بقدرة الأفراد على استخدام المعلومات و إجراء التحالفات بما يحقق درجة من التعاون تعمل على زيادة الإنتاجية.

2- الثقافة المستأجرة:

و تمتاز بانخفاض العلاقات الاجتماعية و تفضيل العمل على الحياة الخاصة و هذا قد يتسبب بتدني نسبة الولاء مع الاستجابة السريعة لاغتنام الفرص ضد التهديدات و توجيه الاتصالات نحو الأعمال، و المنظمات التي تمتلك هذا النوع من الثقافات يمكن أن تعمل بفاعلية عندما تكون أهدافها واضحة و قابلة للقياس و التغييرات سريعة و متعددة ولديها إمكانيات للاستفادة من مزايا الحجم و تحقيق المزايا التنافسية. **(بلال خلف، 2009، ص 360)**

3- الثقافة الجزئية:

و تمتاز بانخفاض البعد الاجتماعي الذي سبب انخفاض الإحساس لدى الأفراد بأنهم أعضاء في منظمة، كما أن هناك ضعفا في الاتفاق حول الأهداف و عوامل النجاح بالشكل الذي يسبب التعارض بين الأهداف الإستراتيجية فضلا عن صعوبة إدارة الأعلى للأدنى و شعور القادة بالانعزالية و ضعف التقارير.

4- الثقافة العامة:

و تمتاز بارتفاع درجة التكافل و العلاقات الاجتماعية في آن واحد و بما يؤدي إلى تكوين صداقات محددة والعمل لفترات طويلة إذ تمتد العلاقات خارج الوظيفة. كما أن صغر حجم المنظمات يجعلها تتخصص بإنتاج منتوج واحد. و هذا النوع من الثقافات يوجد في المنظمات الناضجة التي يعمل أفرادها سوية لتطوير الصداقات والأهداف المشتركة. **(المرجع السابق،2009،ص361)**

كما يؤكد أحد الباحثين بأن هناك نوعين أساسين من الثقافة التنظيمية و هي:

1- الثقافة غير الرسمية: و تستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة و المعايير و القيم الشائعة فيما بينهم و تنعكس في تجميع العمال في تجمعات ودية أخوية و يشعر كل فرد بالتزام أخلاقي اتجاه بقية الأعضاء، فضلا عن الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل و الحصول على الراتب، فضلا عن

الالتزام اتجاه المنظمة مما يؤدي إلى الولاء و تعزيز الضمان لدى الفرد وبناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة.

2- الثقافة الرسمية: و يستند هذا النوع من الثقافة إلى علاقات مادية تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد، لذا فإن علاقة الفرد بالمنظمة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما، و إن الالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق و يتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المنظمة وعدا للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الأرباح. **(المرجع السابق، 2009، ص 361)**

أما الباحثان (Diaz & Moch) فقد اعتمدا على أساسين في تصنيف الثقافة التنظيمية هما الثقافة الجماعية والثقافة الفردية أما (الجماعية) فتتسم بالتضحية من قبل الفرد لتحقيق مصلحة الجماعة، إذ تهتم الجماعة كثيرا بالأداء مع التأكيد على أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام، في حين الثقافة الفردية تؤكد على إنجاز المهام بشكل مستقل، إذ تطبق المنظمات التي تطبق هذا النوع من الثقافة المعايير على جميع العمال و يتم النظر إلى هؤلاء العمال على أساس أنهم مورد مهم و أكثر من وجود علاقة بين الرئيس و المرؤوس. **(المرجع السابق، 2009، ص 362)**

من خلال ما سبق حول أنواع الثقافة التنظيمية، يمكن القول أن نوع الثقافة في أي منظمة ترجع إلى الأفراد الذين يعملون فيها و إلى ماذا يتبنون كالعمل الفردي أو الجماعي، و الميزة التي تصبغ المنظمة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وكما للقائد أو الرئيس دور في تحديد نوع الثقافة فالقائد البيروقراطي أو الديمقراطي أو الفوضوي هم الذين يحددون اتجاه الثقافة التي تسود على كل أصعدة التنظيم، و كثيرا ما نلاحظ العمال و الموظفين في مؤسسة ما ينتهجون سياسة ما كإدارة الجودة الشاملة و البحث الدقيق وراء انتهاج هذه الإدارة يعود إلى تبني هذه السياسة من طرف القائد الذي يقوم بإسقاط ما تعلمه و إسقاط شخصيته في إدارة مؤسسته.

و كما يمكن القول أن نوع الثقافة تتحدد بنوع العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم،وبالتالي فالعلاقة بين الرئيس و المرؤوس سواء كانت إيجابية أو سلبية و كذا بين العمال فيما بينهم هي التي تحدد نوع الثقافة إذا كانت قوية أو ضعيفة، و هل العلاقات رسمية أو غير رسمية.

و المنظمات القوية هي التي تعتمد على الإبداع و التمكين الوظيفي، و هذا الأخير يجعل من العامل يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، و يعمل بحرية و يبدع في عمله، مما يجعل المنظمة كلها تتطور و يمكنها مسايرة التطور المستمر في الإدارة و التكنولوجيا.

II-11- نظريات الثقافة التنظيمية:

II-11-1- نظرية المؤسس أو الرمز:

و مفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة، أهدافها وإستراتجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، معتقداته و كيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه و بين الأعضاء، و يمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية،كثقافة Mc Donald، و هذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية Symbolism، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة. أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة (كالقوة، نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة و تيسير التكيف و الإبداع، و هذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي. **(الصرايرة، 2003، ص 191)**

من خلال ما سبق حول هذه النظرية، يمكن القول أنّ أنها تتشابه مع نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في القيادة، و هذا معناه أن القائد أو صاحب القرار الأول في المنظمة هو الذي يحدد -من خلال شخصيته و ما يملك من سمات و أفكار- اتجاه و العلاقات و هيكل التنظيم و كذا قدرته على التغيير التنظيمي.

II-11-2- نظرية المستويات:

في حقيقة الأمر أنّ أصل الثقافة تمَ تناقلها عبر الأجيال و المجتمعات، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول، و يتضح هذا من خلال (الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة، الطقوس و أنماط الحياة و غيرها). و انتقلت للمستوى الثاني و هو مستوى الجماعة، و يرتسم ذلك من خلال ثقافات فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته و هذا هو المستوى الثالث، و تتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس و ما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

من خلال ما سبق حول نظرية المستويات، يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية تتحدد من خلال الانتقال من ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد العامل إلى ثقافة الجماعة أو فريق العمل، حتى

تصل إلى كل فرد من التنظيم. و هذا ما يمكن تسميته بالنظام المفتوح، أي أن المنظمة داخلها المجتمع و ليست بعيدة عنه و الذي تتضمنه هم أفراد المجتمع بمختلف توجهاتهم ومعتقداتهم التي تنتقل من المجتمع الكبير إلى المجتمع الصغير ألا و هو المنظمة مما يعطي لها ثقافة خاصة بها.

II-11-3- نظرية المسارات:

تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة و التغير في أهدافها و افتراضاتها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها إستمراريتها و ديمومتها. و أول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية،بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، و كلما هذا الشخص القائد متسما بالخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة. أما مرحلة مسار التآلف و تبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة، و يعتمد ذلك على مدى الالتزام، و أما مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على ارق الإبداعية من خلال الانجازات و التصدي للمشكلات التي تواجهه الجماعة، ثم مرحلة مسار البقاء و النمو و التي توضح مدى المرونة و التكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، و هذا ما يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

من خلال ما سبق حول نظرية المسارات، يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية تتحدد منذ تكوين وتشكل المنظمة و من خلال مرورها بمراحل، فعند تكوين منظمة ما تكون هناك صعوبة في قيادتها و عند وجود الشخص المناسب لذالك ستتكون الثقافة الخاصة بهذه المنظمة، التي تحدد فيما بعد العلاقات و دور و انتماء و التزام كل فرد، و هذا ما يخلق تكيفا تنظيميا يمكن من خلاله الانجاز و حل المشكلات، و هذا ما يسمح للثقافة ببقائها و نموها و مسايرة التغيرات و في إمكانية تغيير ثقافي كلما استلزم ذلك من خلال قادة يمكنهم القيام بذلك.

II-11-4- نظرية المجالات:

تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية و خارجية تتمثل بالبعد التطوري، حيث أنّ لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي و الابتكار و الاستجابة و الاستقرار. ويكون البعد الداخلي متمثلا باتجاهات المنظمة نحو الانجاز و الشعور بالتطوير المهني، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف و التفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم بالمرونة و الإبداع و المخاطرة، إذ تُكوِّنٌ هذه العوامل الثلاثة مجموعات

ضغط على نشوء الثقافة أو تغيرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة، و هذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد. **(المرجع السابق، 2003، ص 192)**

من خلال ما سبق حول نظرية المجالات، يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية هي تفاعل بين مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية، فالداخلية هي التي تتعلق بنوع الثقافة السائدة فيها،والخارجية هي مدى تكيفها بما هو خارجها، وهذا ما يتوافق مع نظرية النسق المفتوح بموجبها على المنظمات إذا أرادت الاستمرار و التطور أن تساير البيئة الخارجية (ثقافة المجتمع،المنافسة، التكنولوجيا...)، و مسايرة التغير هو الحل الأنسب للبقاء، و عدم التفاعل مع البيئة الخارجية وظروفها يجعل من الثقافة التنظيمية منغلقة على نفسها و هذا ما يجعلها ضعيفة وتضمر شيئا فشيئا، و هذا بسبب عدم المرونة و عدم إبداع أفرادها وعدم المخاطرة، ممّا يسمح بظهور ثقافات فرعية جديدة و الثقافة القوية لا تسمح بذلك.

II-11-5- نظرية التفاعل التنظيمي:

تفيد هذه النظرية بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط،التنظيم،القيادة و الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمين التقنية المستخدمة و العمليات). حيث تنتقل سمات و عناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو يحفزوا أو يراقبوا) إلى طبيعة الأداء و نوع الهيكل التنظيمي والعمليات، و بعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسَسة(الصانعة) لثقافة المنظمة. **(المرجع السابق ، 2003، ص 193)**

من خلال ما سبق حول نظرية التفاعل التنظيمي، يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية تنشأ من خلال التفاعل بين الإدارة العليا و المكونات التنظيمية، أي أن ما تحدده الإدارة العليا سيصبح سمة تصبغ المنظمة ككل من القوانين و العمل والإجراءات و الهيكل التنظيمي ككل، و هذا ما يحدد الثقافة التنظيمية أو يصنعها.

II-11-6- نظرية سجية الثقافة :

تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر، والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات

أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه. وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

ويرى بعض العلماء أمثال" لينتون" Linton أنّ مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين، وأن دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق ب:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة .
- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات، التقاليد، الخبرات المعرف،القيم). وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول:
- حقيقة بعض الأشياء مثل (الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة)
- الأشياء ذات القيمة أو المهنية.
- معايير السلوك. **(وصفي، 1981، ص 152)**

من خلال نظرية سجية الثقافة، يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية تنتقل من الفرد في الأسرة وماذا يحمل من سمات و كذا من مجتمعه كموروث ثقافي، و هذا ما يحدد اتجاهاته نوع قيمة العمل و الوقت و السلوكات المختلفة في إطار المنظمة، و كمثال على ذلك أن الشركات الأجنبية تجد صعوبات عند انتقالها لبيئات أخرى تختلف عن البيئة التي كانت تتواجد فيها، كمفهوم الوقت والالتزام بالمواعيد، و هذا لأن ثقافة المجتمع الآخر لا تعطي قيمة للوقت، و هذا ما يجعلها تعمل على تغيير سياستها في تحديد الأوقات للعمال حسب الثقافة المحلية السائدة.

II-11-7- نظرية القيم :

يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. وحسب " أويلر" فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية. **(المرجع السابق، 1981، ص 155)**

من خلال نظرية القيم، يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية تتحدد نتيجة للقيم السائدة في أي منظمة، و القيم كثيرة و مختلفة و هي التي تحدد قوة أو ضعف الثقافة.

II-11-8- نظرية روح الثقافة :

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص،والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعمال في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم. **(الساعاتي، 1998، ص 240)**

من خلال نظرية روح الثقافة يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية تتحدد من خلال الإطار المرجعي الذي يعود إليه أفراد التنظيم و هذا الإطار هو مجموعة من الخصائص و السمات ومجموعة من القيم.

II-11-9- نظرية التفاعل مع الحياة :

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم، بمعنى أنه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات. ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم. **(المرجع السابق، 1998، ص 241)**

من خلال نظرية التفاعل مع الحياة، يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية هي ما يملكه الأفراد من أفكار و قيم وأساليب أداء العمل و هذا كله يمثل ثقافة المنظمة التي تتميز و تختلف عن منظمة أخرى، و بعبارة أخرى أن الأفراد في المنظمة من خلال تفاعلهم و إدراكهم و أدوارهم يحدد ثقافة المنظمة.

و من خلال ما سبق حول نظريات الثقافة التنظيمية، يمكن القول بأن لكل نظرية وجهة نظر تختلف عن الأخرى، فمنها من ترى أنّ للمؤسس أو القائد الأثر في تحديد الثقافة، و منها من ترى أنّها تنشا من خلال التفاعل بين العوامل الداخلية و العوامل الخارجية، و منها من ترى بأنها تنقل من المجتمع الثقافي إلى المنظمة، و منها من ترى أنها تنتقل من خلال شخصية الفرد بداية من

العائلة إلى المجتمع الثقافي ثم المنظمة، و منها من ترى أنها تنشأ من خلال مراحل بداية من تأسيس المنظمة لغاية إمكانيته من بقائه و استمراريته، و منها من ترى أنّ الثقافة هي مجموعة القيم السائدة في التنظيم و التي يتبناها أفرادها، و منها من ترى أنها تفاعل بين الإدارة العليا والمكونات التنظيمية، و منها من ترى أنها تنشأ من تفاعل و إدراك و دور الأفراد.

II-12- أثر الثقافة على المنظمة:

الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدواراً عديدة في المنظمة، و من أوضح هذه الأدوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمة و الأداء، و الإبداع و الالتزام، كما أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية و سلبية.

II-12-1-الثقافة و فعالية المنظمة

لقد كشفت الدراسة التي أجراها(Waterman & Peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء و الإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية والقواعد ا لرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، و السلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز و الحكايات والمراسيم و الطقوس.

و يرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، و ذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز و الأداء الأفضل، وأن تكون نادرة، و غير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و المواءمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها وإستراتيجيتها و التقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم و المعايير و التقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة و الإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة و داعمة لإستراتيجية المنظمة، و أن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء

تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، و إلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل. **(حريم، 2004،ص 274)**

II-12-2- الثقافة و الهيكل التنظيمي:

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات والاتصالات) و أن مواءمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة. حيث إن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد، و تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول، و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، و نتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

II-12-3- الثقافة و الانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية، و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العمال و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة، و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج ايجابية عليها. **(المرجع السابق، 2004، ص 275)**

II-12-4- أثر الثقافة التنظيمية على العمال:

تؤثر الثقافة التنظيمية على العمال على النحو التالي:

- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث إن الثقافة التنظيمية تزود العمال فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العمال برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- تحفيز العمال وخلق الدافعية للعمل.
- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
-تمد العمال بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة تقود أقوال وأفعال العمال مما يحدد

بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العمال في نفس الوقت. **(نورة، 2013)**

II-12-5- الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامه للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها. **(حريم، 2004، ص 340)**

و كما تملك الثقافة مجموعة من القيم القادرة على تشكيل توجّهات الأفراد بالإضافة إلى التأثير على أهمّ العناصر التنظيمية. ويمكن تبيين أثر الثقافة على المنظمة في الآتي:

- **التأثير على النّمط الإداري:** نَمط الإدارة يكشف عن الأساليب التّي يَنتهجها المديرون من أجل تحقِيق أهداف المنظمة، وهو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية، لكن يبقى المناخ السائد من قيم واعتقادات مترسخة في المنظمة هو المُوجه الرئيس الذي يؤثر في قرارات المديرين من أجل تحقيق أهدافهم.
- **التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية:** إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية التنظيمية علاقة تداخل و تشابك فالتأثير بينهما متبادل إلى حد يصعب معرفة أيهما أكثر تأثيراً في الآخر.
- **التأثير على أداء التنظيم:** وذلك عن طريق وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهمها وتبنيها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف، ونجاح هذه العملية مرهون بتجاوب سلوكيات العمال معها إيجاباً.
- **التأثير على العلاقات ونظم المعلومات:** تلعب الثقافة التنظيمية دورا في إنعاش العلاقات العمودية والأفقية بين الموظفين والقيادة، كما توفر نظم المعلوماتية والاتصال وتيسر أشكال المعاملات داخل إطار المنظمة.
- **الحفاظ على هوية المنظمة:** هي من بين الأسباب التي تدل على عراقة المنظمات، ومن بين أسباب قدرتها على الصمود، وتماسك نسيجها لفترة طويلة، مما يرسخ هويتها على خلاف المنظمات الضعيفة.

- **الحفاظ على استقرار المنظمة:** إن الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمنظمة والعمل على إتباع سياستها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها.

- **تدعم التوجهات الأخلاقية السائدة:** تفرض المنظمة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، وإن إتباع أي نمط آخر خارج هذا الإطار سيدفع بقوى مضادة إلى إلزامها بالتقيد بالمعايير السائدة بقوة. **(B.J & William, 1991, P. 444)**

من خلال ما سبق حول أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة، يرى الباحث أنها تؤثر على كل جوانب التنظيم بدأ من القائد أو الإدارة العليا فهي التي تحدد أساليب و إجراءات الإدارة والتغيير،و على سلوك العمال في تحديد مهامهم و العلاقات فيما بينهم و بين الإدارة و كذا تقوية انتمائهم والتزامهم التنظيمي و أدائهم مما يساعد على الحفاظ على هوية و استمرارية التنظيم،وكما أنها تؤثر على الهيكل التنظيمي و نظام الاتصالات الذي يعمل على انتشار و تبادل المعلومات في كل المستويات و هذا إذا كانت الثقافة قوية تعمل على استقرار المنظمة ككل.

II-13- العوامل المساهمة في تباين ثقافة المنظمات:

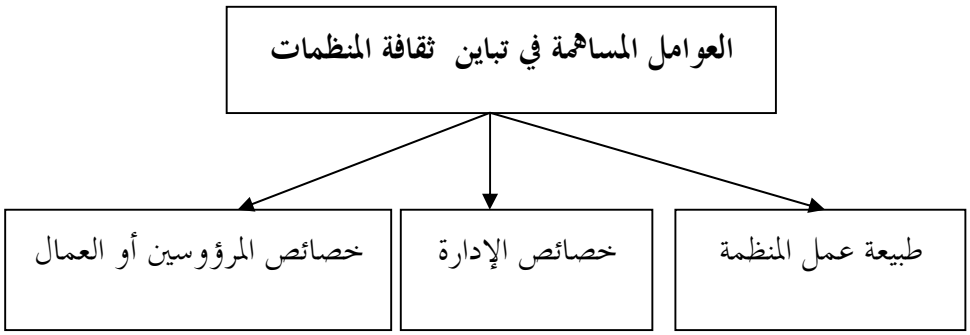
إن التباين في ثقافة المنظمات يعود إلى مجموعة من العوامل التي يجمع الباحثون بأنها تساهم بدور أساسي في هذا التباين وتتمثل فيما يلي:

1- بيئة الأعمال و طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، فقطاع الصناعات الالكترونية يركز على الثقافة الإبداعية و القطاع الديني يفرض الثقافة الدينية و هكذا.

2- القيادة الإدارية و ما تحمله من أفكار و افتراضات من خلال التجربة التي واكبتها، إذ يحاولون العودة إلى مجموعة الأطر المرجعية التي تبرز أهميتها في جميع المستويات الإدارية.

3- تجربة الأفراد العمال في المنظمة و خبرتهم في كيفية حل المشكلات التي تواجههم. (**بلال خلف، 2009، ص 359، 360)**

من خلال ما سبق حول العوامل المساهمة في تباين ثقافة المنظمات، يمكن القول أنّ طبيعة عمل و وظيفة المنظمة و خصائص الإدارة و أهدافها و هي تمثل الأفكار والافتراضات،وخصائص المرؤوسين التي تمثل تجربة و خبرة أفراد المنظمة، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (8) يوضح العوامل المساهمة في تباين ثقافة المنظمات.*

*الشكل من إعداد الباحث.

II-14- التكيف الثقافي:

يقصد بالتكيف الثقافي العملية التي من خلالها تنتقل ثقافة المنظمة إلى أعضائها بحيث تنقل إليهم قيمها وافتراضاتها الأساسية قواعد السلوك بها، وقد استخدم الباحثون في الثقافة التنظيمية تعبيرين لهذه العملية، التعبير الأول التكيف الثقافي، واستخدم للتعبير عن الأسلوب الذي من خلاله يتعلم الأفراد أنماط السلوك المقبولة والغير مقبولة داخل مكان العمل حيث تنتقل ثقافة المنظمة إلى أفرادها. **(Mary, 1997, P. 525)**

أما التعبير الثاني إعادة التثقيف ويقصد به عملية التقاء ثقافتين تنظيميتين من خلال عملية الاندماج والتي من خلالها يحدث تغير في ثقافة إحدى المنظمتين أو كليهما معاً. **(Pricilla & John, 1994, 434)**

II-14-1- مفهوم التكيف الثقافي:

يعتبر التكيف الثقافي من المفاهيم الواسعة الانتشار في الكتابات الإدارية في مجال السلوك التنظيمي، وقد تعددت التعاريف باختلاف مجالات الدراسة في السلوك التنظيمي، أما في مجال الثقافة التنظيمية فقد عرف جيمس ميجسن James Migcen عملية التكيف الثقافي بأنها العملية التي من خلالها يتعلم العضو الجديد قيم وقواعد ومعايير السلوك الخاصة بالمنظمة التي انضم إليها حيث يتعرف الفرد على ما يجمع المنظمة مع بعضها البعض ويربطه هو بالمنظمة. **(J.Richard & Clevin, 1994, P. 558)**

ويرى ريتشارد هاريسون Ritchard Harrison أنها "العملية التي تحاول المنظمة من خلالها توصيل أهدافها وأسلوبها وتفضيلاتها إلى أعضاءها الجدد" .

وبوجه عام يمكن تعريف التكيف الثقافي بأنه "العملية التي من خلالها يتعلم الفرد القيم والمعتقدات والافتراضات وقواعد السلوك التي تسمح له أن يكون عضواً فعالاً في المنظمة.

وتقوم عملية التكيف الثقافي بدور هام في إكساب الفرد المكونات الثقافية اللازمة ليقوم بدوره في المنظمة، وهي عملية مستمرة في حياة الفرد من ميلاده، فهي عملية مرتبطة بالتعلم الذي يخضع له الفرد سواء في منزله أو في المنظمات التي ينضم إليها (المدرسة – الجامعة – النادي) وأخيراً في مجال عمله، والتكيف الثقافي ليس عملية مقصورة على العمال الجدد فقط، ولكنها تمتد أيضاً إلى العمال القدامى الذين يحتاجون إلى تدعيم ما اكتسبوه من ثقافة المنظمة، وكذلك تعلمهم لما يجد من تغيرات في هذه الثقافة، كما يمر الفرد بعملية التكيف عند انتقاله من إدارة إلى أخرى داخل نفس المنظمة لتحقيق التكيف مع الثقافات الفرعية في المنظمة.

وتساعد عملية التكيف الثقافي في تعلم الفرد لأنماط السلوك المقبولة والغير مقبولة في المنظمة وإدراكه لحقيقة دوره في المنظمة وتساعده على التأقلم مع جماعة العمل. **(James & William, 1995, P. 558)**

II-14-2- مراحل التكيف الثقافي :

هناك العديد من الكتابات الإدارية التي تناولت التكيف الثقافي حيث ركزت على تحديد ثلاث مراحل أساسية هي:

- مرحلة التوقع :

وهي المرحلة التي تتضمن كل ما يتعلمه الفرد عن المنظمة قبل أن ينضم إليها سواء عن طريق الإعلانات عن المنظمة أو البيانات التي يحصل عليها خلال المقابلة الشخصية في مرحلة اختيار العمال، أو من خلال ما يسمعه عن المنظمة، فالفرد عندما يتقدم إلى وظيفة جديدة في منظمة ما، فإنه يحاول تجميع بيانات عن هذه المنظمة تساعده على تحديد مدى قدرته على العمل فيها، ومدى جاذبيتها، وهو يحمل معه مجموعة من الافتراضات و الاتجاهات والآراء والقيم

الشخصية، مصحوبة بتوقعاته عن المنظمة، وكلما كانت توقعاته أقرب إلى الواقع كلما كانت إمكانية تكيف الفرد مع المنظمة أكبر.

وهنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في توفير المعلومات اللازمة للعاملين المتوقعين وذلك بتوفير الحقائق التالية:

- حقائق عن المنظمة وتتضمن صورة واضحة ودقيقة عن أهداف المنظمة ومناخ العمل في المنظمة.
- حقائق عن الوظيفة وتتضمن صورة حقيقية وكاملة عن طبيعة وواجبات الوظيفة.
- تحديد المهارات والقدرات اللازمة لإتمام العمل بنجاح.
- تحديد قيم المنظمة بحيث يدرك الفرد مدى تطابق قيمه الشخصية مع هذه القيم وكذلك تحديد الاحتياجات التي يمكن للمنظمة أن تشبعها بالنسبة للفرد.

وبذلك فإن عملية التكيف الثقافي تبدأ من قبل أن ينضم الفرد إلى المنظمة، وتلعب إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات العامة دوراً هاماً في هذه المرحلة.

- مرحلة المواجهة:

وهي المرحلة التي تبدأ بدخول الفرد إلى المنظمة فعلاً كعضو جديد، حيث يرى الأفراد حقيقة المنظمة ويقدمون بعمل مقارنة بين توقعاتهم وبين ما يرونه في الواقع، وقد يحدث للأفراد تعديل بسيط في بعض اتجاهاتهم ومهاراتهم ولكي تنجح هذه المرحلة لابد من قيام المنظمة بإدارة الصراع الذي ينشأ نتيجة صراع الأدوار الذي يجعل الأفراد يشعرون بضغوط نتيجة اختلاف الأدوار التي يمارسونها سواء في المنظمة أو في العمل، وكذلك إدارة الصراع بين الأدوار المختلفة داخل المنظمة بحيث يشعر كل فرد بأهمية دوره واحتياجه لأدوار الآخرين، ولابد من تحديد دور الفرد داخل جماعة العمل المباشرة وواجبات العمل وأولوياته والوقت المحدد لكل مهمة والقرارات الهامة، ومساعدة الفرد على إنشاء علاقات إنسانية صحيحة مع الزملاء وتعلم قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

- مرحلة التغيير والاكتساب:

تعتبر هذه المرحلة نتيجة المرحلتين السابقتين حيث يكتسب الفرد القيم والقواعد السلوكية والأدوار والمهارات المطلوبة، ويحدث تغيير في الفرد ليتواءم ويتكيف مع المنظمة وهذا يتطلب تحقيق ما يلي:

- الاتفاق على متطلبات الدور ضمنياً أو علنياً بين الفرد وجماعة العمل.
- تعلم المهارات اللازمة لمهام العمل بما يحقق للفرد الثقة بالنفس ومستوى أداء إيجابي ثابت.
- تحقيق التوافق بين قيم وقواعد السلوك في المنظمة وقيم الفرد، حيث يشعر الأفراد بأنهم مقبولين وموضع ثقة الزملاء، وقادرين على التكيف مع أي تعديل ثقافي.

وكلما كانت هذه المراحل ناجحة كلما أدت إلى تحقيق الرضا عن العمل، والدافعية والارتباط والالتزام بأهداف العمل، وتقليل الفجوة بين توقعات الفرد عن المنظمة وتوقعات المنظمة عن الفرد. **(Mary, 1997, P.279)**

II-14-3- أساليب التكيف الثقافي:

تتبع المنظمة خلال مراحل التكيف الثقافي مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى التأثير على الأفراد في توجههم نحو دورهم في المنظمة وقد قام "فان ماتن" Van Maatan و"شاين" Schein بتصنيف يتضمن ستة أساليب تستخدم في عملية التكيف:

- **التكيف الجماعي مقابل الفردي**: وفيه يتم جمع الأعضاء معاً ووضعهم تحت تأثير نفس الأحداث والخبرات والتجارب وليس التعامل مع كل فرد على حده بحيث يتعرض لتجارب مختلفة عن الآخرين.
- **التكيف الرسمي مقابل غير الرسمي**: وفقاً للأسلوب الرسمي يتم التعامل مع العضو الجديد كعضو مختلف عن الأعضاء القدامى ويكون له برنامج خاص في التعامل حتى ينهى مراحل التكييف بينما في الأسلوب غير الرسمي لا يفرق بين العضو الجديد والقديم حيث يترك العضو الجديد ليعمل مع زملاءه ويكتسب خبراتهم منهم.
- **الأسلوب المرحلي مقابل العشوائي**: ويرتبط بمدى وضع خطوات متتابعة ومحددة يمر بها العضو الجديد في مراحل التكيف (الأسلوب المرحلي) أو عدم وجود خطوات متتابعة ومحددة وتعرض كل فرد إلى خطوات مختلفة (الأسلوب العشوائي).

- **الأسلوب الثابت مقابل الأسلوب المتغير**: ويتعلق بوجود جدول زمني محدد وثابت لعملية التكيف أو عدم وجوده.

- **الأسلوب المتخصص مقابل الغير متخصص**: في الأسلوب المتخصص يقوم شخص مدرب أو من له خبرة في هذا المجال بعملية إعداد الفرد في عملية التكيف، أما في الأسلوب غير المتخصص فتسند عملية التكيف إلى أفراد غير متخصصين وغير مدربين.

- **الأسلوب الشخصي مقابل الأسلوب غير الشخصي** في هذا الأسلوب يتم التركيز على الشخصية والهوية التي يحملها العضو الجديد بحيث تؤخذ في الاعتبار ويحاول تدعيمها وتقويتها في عملية التكيف، وعلى العكس في الأسلوب الثاني حيث يتم إنكار وإهمال شخصية الفرد وخصائصه بحيث لا تؤخذ في الاعتبار خلال مراحل التكيف. **(Natalie & John, 1990, P. 847-858)**

من خلال ما سبق حول التكيف الثقافي، يمكن القول أنه عملية يتم من خلالها إدماج الفرد نفسيا و مهنيا و هذا بمروره عبر مراحل بدأ قبل دخوله للمنظمة و هذا من خلال اطلاعه و توقعاته حولها إلى مرحلة الولوج للمنظمة أين يتم اكتساب ثقافتها و المنظمة ستعمل على ذلك من خلال تعليمه و إكسابه ما يحتاجه من معلومات و أفكار و... حتى يصل لمرحلة التكيف أين يصبح جزءا من التنظيم.

II-15- تغيير الثقافة التنظيمية:

هناك القليل من الكتاب و المهتمين الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير، في حين يعتقد الكثيرون بإمكانية تغيير و تعديل الثقافة التنظيمية، لأنها تتصف بالديناميكية و عدم الاستقرار، حيث تتطور الثقافة و تتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية، أو في تركيبة و خصائص أعضاء المنظمة. **(أبو بكر و طه، 2005، ص 11)**

II-15-1- مفهوم التغيير الثقافي:

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

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

- عقبة الرفض للأفراد بسبب ذلك الخوف.

ونظراً لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار و الاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل إنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة فعلية ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير و أن تجعل أكبر عدد ممكن من العمال في المنظمة يشعرون بأهمية إجراء التغيير في منظمتهم و يدركون دلالة ذلك. **(دان كوهين، 2009، ص 30)**

فالتغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي. **(إلياس سالم، 2006، ص 76)**

II-15-2- مداخل تغيير الثقافة:

هناك إمكانية في تغيير ثقافة المنظمة عن طريق قيام الإدارة في المنظمة باستخدام أحد أو كلا المدخلين التاليين:

- مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:

تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة السائدة من خلال تبنيها للسلوكيات و القيم الجديدة بدءا بالإدارة العليا نفسها، حتى تكون القدوة التي يحتذى بها الأفراد ويصدقونها، و سيؤمنون بأن أفعالها تعزز أقوالها. فمثلا قد ترغب قيادة المنظمة في نشر قيمة جديدة نحو الاهتمام بالمستفيد، و هذا يتطلب قيام المديرين في الإدارة العليا بزيارة المستفيدين (العملاء) الأساسيين، و هذا يوضح لكل العمال و المستفيدين أن الإدارة جادة في أن تصبح موجهة بالمستفيد. و الميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة، ولكن تبقى المشكلة الرئيسية لهذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم و المعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا بالمنظمة، و هذا قد يؤدي إلى المقاومة و المعارضة، و قد يؤدي إلى أن تلك التغييرات الجديدة لا تستمر لمدة طويلة.

- مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق المعلومات المتبادلة بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، و أخذ توصياتهم و اقتراحاتهم و وضعها

موضع الاعتبار، و هذا سوف يولد لدى الأعضاء تكوين تصور اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة لديهم. و لكن المأخذ الوحيد لهذا المدخل بأن تنفيذه بطيء مقارنة بالمدخل السابق و لكنه يدوم لفترة أطول، ذلك لأن العمال قد اشتركوا في عملية التغيير و أصبحوا ملتزمين بها.

بصفة عامة، فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة و منسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، بحيث تكون البداية هي تحليل الثقافة الحالية و ذلك بتفحصها و تقييمها، و مقارنتها بالوضع المنشود، و تقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، و من ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة. **(أبو بكر و طه، 2005، ص 159-160)**

II-15-3- وسائل تطوير وتكوين وتغيير الثقافة التنظيمية:

هناك أربع وسائل لتكوين ثقافة المنظمة أو تغييرها وتطويرها:

- مشاركة العمال:

إن أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين؛ فهذه النظم تشجع العمال على الانغماس في العمل. ما ينمي إحساساً بالمسؤولية إزاء نتيجة الأعمال ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد.

- الإدارة عمل رمزي:

إن ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية يعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة. فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله.

- المعلومات من الآخرين:

إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين تعتبر عاملاً مهماً في الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العمال الزملاء؛ فشعور الفرد مثلاً بأن زميله مهتم به ويعطيه الانتباه الكامل يشكل نوعاً من الرقابة على الفرد. وهذا ما يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

- نظم العوائد الشاملة:

ونظم العوائد لا يقصد بها الجانب المادي فقط بل إن هذه النظم تشمل التقدير والاعتراف والقبول. كما أنها تركز على الجوانب الذاتية (Intrinsic) والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

وبخصوص تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في أخلاقيات العمل (Work Eithics)، القيم التنظيمية (Organizational Values)، الاتجاهات العامة لمنسوبي التنظيم (Attitudes) الأنماط السلوكية (Behavioral Norms) توقعات أعضاء التنظيم (Expectations) فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات وتحولات جوهرية (Radical Shifts) في بيئة العمل الخارجية. **(حريم، 1997: 451)**

من خلال ما سبق حول التغيير الثقافي، يمكن القول أنه عملية يتم من خلالها تكوين وتطوير الثقافة الموجودة، و هذا من أجل مسايرة التطور المستمر في الإدارة و التكنولوجيا، إلا أنّ ذلك لا يتم بطريقة سهلة، بل في بعض الأحيان يكون ذلك صعبا و هذا بسبب رفض الأفراد لهذا التغيير و هذا لأنه لا يتناسب مع ما تعلموه و كذا الخوف من عدم القدرة والتكيف بما هو جديد،فالمنظمة عليها إيجاد السبل و الاستراتيجيات التي من خلالها تعمل على إحداث التغيير التنظيمي، و كما أنّ في ظل هذا التطور السريع في كل ما يتعلق بعالم الإدارة و التنظيم و التكنولوجيا يستلزم على المنظمات إذا أرادت النجاح و التطور و الاستمرار إحداث التغيير الثقافي بما يتناسب مع متطلبات العصر.

***- خلاصة الفصل الثاني:**

من خلال ما سبق حول فصل الثقافة التنظيمية، و هذا من خلال عرض مختلف العناصر الخاصة بها، تتبين لنا أهمية الثقافة التنظيمية و دورها في المنظمات، فهي متنوعة و مختلفة بأبعدها، و لكل نظرية وجهة نظر في نشأتها، و كما أنها محدد رئيسي لنجاح أو فشل المنظمات،فالثقافة القوية هي التي بإمكانها الاستمرار و التطور و حل المشاكل التنظيمية المختلفة،و كما أن لها دور في تماسك أعضاء التنظيم و التأثير عليهم و التنبؤ بسلوكاتهم، و التكيف الثقافي عامل مهم يعمل على إدماج الأفراد نفسيا و اجتماعيا و مهنيا، و كما يعمل على تسهيل إجراء تغيير تنظيمي قد يطرأ في المستقبل.

كما أن الثقافة التنظيمية القوية تساهم في تعزيز الانتماء التنظيمي للأفراد، و هذا ما سيتم التعرف عليه في الفصل التالي بعنوان الانتماء التنظيمي.

III- الفصل الثالث: الانتماء التنظيمي

*- تمهيد.

III-1- تعريف الانتماء.

III-1-1- تعريف الانتماء في اللغة.

III-1-2- تعريف الانتماء اصطلاحا.

III-2- مفهوم الانتماء التنظيمي.

III-3- الانتماء التنظيمي و بعض المصطلحات القريبة منه.

III-4- العلاقة الجدلية بين الانتماء و جماعة الانتماء.

III-5- أهمية الانتماء التنظيمي.

III-6- أسس تحقيق الانتماء.

III-7- أبعاد الانتماء.

III-8- مداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي.

III-9- النظريات التي تناولت الانتماء.

III-10- العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي.

III-11- أثار الانتماء التنظيمي.

*- خلاصة الفصل الثالث.

***- تمهيد.**

يُعد الانتماء مفهومًا فلسفيًا ديناميكيا، لا يمكن إدراكه إلا في ضوء مرحلة تاريخية بعينها،وفي إطار اجتماعي بذاته، فهو نتاج للعديد من المعطيات، والمتغيرات الاجتماعية،الاقتصادية،الثقافية والسياسية في المجتمع. كما أنه مفهوم نفسي ذو بُعد اجتماعي،وبافتقاده يشعر المرء بالعزلة، الغربة، يعتريه القلق، الضيق، وتنتابه المشكلات النفسية،التي لها تأثيرها على وحدة المجتمع، وتماسكه. **(خضر لطيفة، 2000 ، ص 25)**

و للانتماء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين من الوجهة الصحيحة أو التقليل من السلوك السلبي لترك العمل والتغيب أو الشعور بالإحباط والتسيب، يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيميا سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها. **(موسى، 1999، ص 5، 7)**

و بما أن للانتماء التنظيمي هذه الأهمية في المنظمات، فإنه سنتناول في هذا الفصل الثالث تعريف الانتماء لغويا واصطلاحا، ثم نقوم بتحديد مفهومه، و الانتماء التنظيمي و بعض المصطلحات القريبة منه المتمثلة في الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، ثم نوضح العلاقة الجدلية بين الانتماء وجماعة الانتماء، أهميته و أسس تحقيقه، ثم أبعاد الانتماء التنظيمي، و ما هي النظريات التي تناولته، و ما هي المداخل النظرية لدراسة الانتماء التنظيمي، و العوامل التي تؤثر عليه وفي الأخير نبين أثار الانتماء التنظيمي.

III-1- تعريف الانتماء:

III-1-1- تعريف الانتماء في اللغة.

إن أصل كلمة (الانتماء) في اللغة العربية هي نمى يقال : نمى الشيء :أي زاد،وكثر،وارتفع . ويقال :انتمى الولد إلى أبيه : أي انتسب إليه .كما يقال : نميته إلى أبيه : أي نسبته إليه، وعزوته له. **(الفيروز آبادي، 1951 م، ج 3، ص 400)**

وقولهم انتمى إليه : أي انتسب، وفلان إلى حسب ينتمي : أي يرتفع إليه . وانتمى فلان إلى فلان : إذا ارتفع إليه في النسب .ونماه جده، إذا رفع إليه نسبه . ومنه قوله : نماني إلى العليا. **(ابن منظور، بدون تاريخ، ج 6، ص 342)**

وفي اللغة الإنجليزية اتفق كل من قاموس المورد (البعلبكي،1996، ص 98) وقاموس (Webester) **(Webester, 1991, P143)** وقاموس Longman **(1978Longman، ص 83)** على أن كلمةBelongingness مشتقة من الفعل Belong بمعنى ينتمي، أو ذو علاقة وثيقة، ويتمتع بالعلاقات الاجتماعية الضرورية للاندماج في الجماعة.

تدلنا المعاجم على أن الانتماء معناه الانتساب، فانتماء الولد إلى أبيه انتسابه إليه واعتزازه به، وأصل الكلمة من النمو ومعناه الزيادة والكثرة والارتفاع، فالشجر ينمو والحيوان ينمو وكذلك الإنسان. ولعله أمر يدعو إلى التفكير أن تربط اللغة العربية بين أمرين هما: الانتساب إلى جهة ما والزيادة والكثرة من جهة أخرى، وهذا قد يكون من عبقرية اللغة العربية التي تقود إلى الاستنتاج بأن الانتساب يولد الكثرة والزيادة وبالتالي الارتفاع والسيادة والعلو، وعلى أية حال فالانتماء (الانتساب) أمر طبيعي في النفوس، فكل إنسان ينتسب إلى الدين أو إلى بلاد أو إلى فكر معين سواء أكان دينًا أو عقيدة ما، وهذا يعني أن الانتماء أمر واقعي أيضًا إضافة إلى كونه طبيعيًا. **(منصور، 2004، ص 17)**

III-1-2- تعريف الانتماءاصطلاحًا:

يُعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيمانتشارًا في الحياة اليومية بوجه عام، إلا أنه لم ينل الاهتمام الكافي من جانب المتخصصين في مجال العلوم الإنسانية، كما أنه كغيره من المفاهيم الأخرى في مجال العلوم الإنسانية يعتريه كثير من الخلط والتضارب، فهناك من يرى الانتماء بأنه عضوية الفرد في الجماعة، أي ضرورة أن يكون الفرد جزءً من الجماعة . أما الارتباط بها

فيخضع للسعي العام للفرد نفسه، وهناك من يرى ضرورة اشتمال الانتماء على الجانبين، أي كون الفرد جزءا من الجماعة، وارتباطه بها في الوقت نفسه. **(محجوب، 1987، ص 30)**

وبالنظر إلى تعريف الانتماء كمصطلح في الدراسات، والمؤلفات التي اهتمت به يجد الباحث اختلافًا بين هذه التعريفات على النحو التالي:

كما عرفه "ثورندايك " بأنه صفة لجزء ينتسب بشدة إلى جزء آخر يكمله. **(الحنفي،1978،ص 95)**

ويشير هذا التعريف إلى التماسك بين الفرد وجماعة الانتماء، والتفاعل بين الفرد والجماعة التي ينتمي إليها، كما يشير إلى أن الانتماء لا يتجه نحو الذات، وإنما لابد أن يتجه إلى آخر. **(محجوب، 1987، ص 33)**

وهناك من يرى أن الانتماء هو شعور الفرد بكونه جزءً من مجموعة أشمل أسرة، أو قبيلة، أو ملة، أو حزب، أو أمة، أو جنس، أو نحو ذلك ينتمي إليها وكأنه ممثل لها، أو متوحد فيها ، أو يتقمصها، ويحس بالاطمئنان، والفخر، والرضا المتبادل بينه وبينها، وكأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة. **(الخولي، 1986، ص 82)**

ويشير هذا التعريف إلى أن إحساس الفرد بالاطمئنان هو نتيجة الانتماء للجماعة، وأن الانتماء رغبة إشارة إلى الجانب النفسي في الانتماء ويشير كذلك إلى توحد الفرد بالجماعة التي ينتمي إليها. **(محجوب، 1987، ص 32)**

ويرى الغندور أن الانتماء هو نزعة تدفع الفر د للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من التزام بمعايير، وقواعد هذا الإطار، ونصرته، والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية، والفكرية الأخرى. **(الغندور، 1983، ص 5)**

وترى عبلة محمود إبراهيم أن الانتماء شعور إيجابي في أقصى شدته يصل إلى درجة التوحد مع الجماعة، والتمسك بها، والذود عنها.

ويشترك إدراك الفرد بعوامله، و أهدافه، وفلسفته التي تساهم في تشكيل صورة أفضل للمستقبل، و تضيف بأن الانتماء نتاج لتلك العملية الجدلية بين الفرد من حيث أن لديه حاجات مادية، ومعنوية لابد من إشباعها، وبين الجماعة من حيث كونهامصدرًا لتحقيق هذا الإشباع، أو خفض التوتر الناتج عن نقص تلك الحاجات. **(إبراهيم، 1993، ص 107)**

ويرى الشرقاوي أن الانتماء يعني الارتباط الوثيق بجماعة ما مع تفضيلها أكثر من غيرها من الجماعات، والشعور بالمسؤولية تجاهها، والدفاع عنها. **(الشرقاوي، 1984، ص 32)**

نجد أن الفرد المنتمي " هو الذي يرتبط بجماعة ما، ويتوحد بها، وهو الذي يعي أهداف الجماعة ويسعى إلى تحقيقها، وتتوافر لديه مجموعة من الدوافع التي يستطيع أن يحقق لها الإشباع من خلال التفاعل النفسي الاجتماعي مع تلك الجماعة أو الجماعات. **(الكحكي، 1988، ص 9)**

III-2- مفهوم الانتماء التنظيمي:

هناك عدة تعريفات للانتماء التنظيمي نذكر منها ما يلي:

اتجاه نحو المنظمة يربط بين الفرد والتنظيم.

و كما عرف على أنه رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وإخلاصه للمنظمة، كنظام اجتماعي.

ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد، يترتب عليها إنفاق استثمار متبادل باستمرار العلاقة التعاقدية.

العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

السلوك المقبولاجتماعياً من جانب الفرد والذي يفوق السلوك التنظيمي الرسمي المتوقع من الفرد.

اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف وقيم المنظمة، ورغبة في بذل أكبر عطاء مكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

نستخلص مما سبق أن مفهوم الانتماء التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين المنظمة والفرد، وأنه يشمل العناصر التالية:

- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.
- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.
- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

وبالتالي فإن الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح

واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.

وقدعرّف "بوشانان" الانتماء التنظيمي بأنه ارتباطفعّال بين الأفراد، وتنظيم معين. ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه. ومن المنظور السلوكي، يحدد "بوشانان" ثلاثة عناصر أساسية للانتماء التنظيمي هي التوحد، و الاندماجية في العمل، والولاء للتنظيم. **(علام، 1993، ص 264)**

من خلال ما سبق حول مفهوم الانتماء التنظيمي، يمكن القول أنه اتجاه نفسي و اجتماعي للأفراد نحو المنظمة الهدف منه بذل جهود أكثر من الرسمية و توافق قيمهم مع قيم التنظيم، و هذا ما يجعلهم متكيفين يستطيعون الاستمرار و يحققون أهدافهم و أهداف المنظمة و كأنهم جزء منها،غير غرباء عنها.

و كما يمكن القول أنه علاقة تبادلية يتم من خلالها الالتزام بالعقد النفسي و الاجتماعي الذي يهدف إلى تحقيق أهداف كلا من الأفراد و التنظيم.

و كما هو حاجة نفسية و اجتماعية تتعلق بسلوك الفرد بالمنظمة التي إذا أرادت تحقيقه تهيئة الظروف لذلك من خلال فهم هذه الحاجة و دورها و أهميتها في تحسين أدائهم و أداء التنظيم ككل.

III-3- الانتماء التنظيمي و بعض المصطلحات القريبة منه:

III-3-1- الالتزام التنظيمي:

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة و للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مادي ولائهم لمنظماتهم.

يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقهوقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنة لا يكو ن نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العمال والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة. **(سلامة، 1999، ص 15)**

III-3-1- الولاء التنظيمي:

إن الولاء شعور يتعلق بوجدان الفرد اتجاه جماعة ما أو فكرة ما تأييدا لها وطاعة وإخلاص وتضحية في سبيلها، وهو في نفس المعنى الذي جاءت به دائرة المعارف الأمريكية حيث أكدت على أن الولاء هو الإخلاص والطاعة للحكومة مقابل حمايتها للفرد، وكان قديما في عهد الإقطاع الولاء لصاحب المزرعة أما الآن فأصبح الولاء للدولة وللرموز الرئيسية فيها، كما يدين الأجانب بالولاء للبلد المضيفة لهم وفي ظروف بعينها يمكن اعتبارها في ضوء القانون خيانة وأن الشخص اللاجئ هو ذلك الذي بلا دولة.

وعلى ذلك فالولاء اتجاه نفسي اجتماعي ذو جانب انفعالي عاطفي وجانب سلوكي يدفع الفرد للقيام بسلوك معين نحو مصلحة ما تتعلق بانتمائه للجماعة، وهذا بالإضافة إلى جانبه المعرفي الذي يتمثل في إدراك الفرد للمفاهيم والقيم التي يستند إليها شعوره بالولاء أي أن للولاء جانبا نفسيا ولا يمكن إدراكه إلا من خلال الواقع المعاش على المستوى السلوكي واللفظي،والولاء في معظمه اتجاه شعوري إلا انه ذو أرضية لاشعورية ترتبط بمفهوم الحب الذي تقوم عليه جميع الاتجاهات النفسية .

وانطلاقا مما سبق يمكن إجمال الفرق بين الولاء والانتماء وتأكيد العلاقة الايجابية بينهما فيما يلي:

- في حين يرتكز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها يتجاوزها الولاء ليشمل فكرة ما أو قضية ما فيمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.

- بينما يرتكز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها ومقبولا منها يركز الولاء على الصلاة والعواطف الرومانتيكية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة أو القضية .

- في حين يركز الانتماء على العضوية و يركز الولاء على المشاعر والعواطف اتجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية واستعداد إرادي يتخذ العديد من الصور منها: الطاعة،الالتزام،الإخلاص،الواجب والصداقة ولهذا فهو يقوي الانتماء وينميه.

- الانتماء يحتوي جزءا من الموضوع بالوجود المادي، أما الولاء فيحتوي الموضوع كله وجدانيا وسلوكيا سواء أكان الاحتواء نظريا أم علميا.

- هناك فرق آخر بين الانتماء و الولاء حيث الولاء اتجاه ذو طبيعة كامنة داخل الفرق يدفعه في سلوك لفظي أو عملي تبعا لمواقف معينة وينطبق الأمر نفسه على الانتماء إلا انه يبدو أن كمون اتجاه الانتماء للوطن اكبر بكثير من كمون اتجاه الولاء للوطن، مثال ذلك الفرد الذي يترك بلده ويسافر للعمل بالخارج ثم يعود إلى وطنه وهو لا يعرف لماذا يعود في هذا التوقيت أن الباعث هنا هو الانتماء، وآخر يترك بلده ويسافر للعمل في الخارج ويعود لوطنه وهو يعرف لماذا يعود وما سيفعل انه الولاء، والفرق بين الانتماء والولاء هو الفرق بين من لا يعرف ومن يعرف أي أن بعد الوعي الذاتي الاجتماعي الثقافي حيث المعرفة تشير إلى الشعور وهو البعد الذي يضاف لصالح الولاء ليميزه عن الانتماء الذي يقع نسبة كبيرة منه في حيز اللاشعور. **(حسانين عبد العزيز، 1989،ص27-28)**

III-4- العلاقة الجدلية بين الانتماء و جماعة الانتماء:

- الانتماء مفهوم نفسي، اجتماعي، فلسفي، و هو نتاج العملية الجدلية التبادلية بين الفرد و المجتمع أو الجماعة التي يفضلها المنتمي.

- باعتبار الانتماء ذا طبيعة نفسية و اجتماعية، فإن وجود المجتمع أو الجماعة هام جدا كعالم ينتمي إليه الفرد، حيث يعبر عن الانتماء بالحاجة إلى التجمع، والرغبة في أن يكون الفرد مرتبطا، أو أن يكون في حضور الآخرين، و تبدو هذه الحاجة و كأنه عامة بين أفراد البشر.

- يفضل أن تكون جماعة الانتماء بمثابة كيان أكبر و أشمل و أقوى لتكون مصدر فخر و اعتزاز الفرد، و أن يكون الفرد العضو في جماعة الانتماء في حالة توافق متبادل معها ليتم التفاعل الايجابي بينهم.

- يعبر عن جماعة الانتماء بالجماعة المرجعية، تلك التي يتوحد معها الفرد و يستخدمها معيارا لتقدير الذات، و مصدرا لتقويم أهدافه الشخصية، و قد تشمل الجماعة المرجعية كل الجماعات التي ينتمي إليها الفرد كعضو فيها.

-أن يثق الفرد و يعتنق معايير و مبادئ و قيم الجماعة التي ينتمي إليها و من ثمَ يحترمها و يلتزم بها. **(لطيفة ابراهيم، 2000 ، ص 30)**

- على الفرد نصرة الجماعة التي ينتمي إليها، و الدفاع عنها وقت الحاجة، و التضحية في سبيلها إذا لزم الأمر مقابل أن توفر الجماعة له الحماية و الأمن و المساعدة.

- أن يكون توحد الفرد مع الجماعة ضمن إطار ثقافي مشترك، و تعتبر اللغة و المعايير و الثقافية الأخرى، عناصر أساسية للجماعة، و يتحدد مدى الانتماء بدرجة التمسك بها.

- الانتماء بمثابة حاجة أساسية (إنسانية، طبيعة سيكولوجية) في البناء النفسي، باعتباره خاصية نفسية و اجتماعية.

- الانتماء متعدد الأنماط، اتساعا و ضيقا، تباعدا و تكاملا، و للتنشئة الاجتماعية دور إما في إضعاف الانتماء، أو تقويته، حيث عن طريقها يتشبع الفرد بالقيم المعززة للانتماء و مفردات الثقافة كاللغة و الفكر و الفن.

- يتأثر الانتماء بالظروف الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية السائدة، و لذلك فإن أنماط السلوك التي يصعب تفسيرها أو تبريرها أحيانا ما تكون نتيجة لفشل الفرد في الشعور بالانتماء و إحساسه بالعزلة عن الجماعة.

- إذا أنكر المجتمع على الفرد إشباع حاجاته، قد يتخذ الفرد موقفا سلبيا، إن لم يكن أحيانا عدائيا للمجتمع، حيث يلجأ الفرد إلى مصادر بديلة، يوجه إليها اهتمامه و انتمائه، و قد تكون مصادر غير مرغوب فيها أحيانا، و لها عواقبها السيئة على كل من الفرد و المجتمع.

- لا انتماء بال حب فهو جوهر الانتماء.

- يشير ضعف الانتماء إلى الاغتراب، و ما يصاحبه من مظاهر السلبية و اللامبالاة نحو المجتمع،و غالبا كلما زاد عطاء المجتمع لإشباع حاجات الفرد كلما زاد انتماء الفرد إليه، و العكس صحيح، و إن كان لحد ما.

- الانتماء يؤدي إلى نمو الذات و تحقيقها، و كذا تحقيق تميز الفرد و فرديته، و تماسك المجتمع.

- الانتماء يدعم الهوية باعتبارها الإدراك الذاتي للفرد، محددة بعوامل خارجية يدعمها المجتمع،والانتماء هو شعور بهذه العوامل، و يترجم من خلال أفعال و سلوكات تتسم بالولاء لجماعة الانتماء أو المجتمع. **(المرجع السابق، 2000 ، ص 31)**

- الولاء متضمن في الانتماء.

- للانتماء أبعاد عديدة حددها البعض بثمانية أبعاد: " الأمان، التوحد، التقدير الاجتماعي، الرضا عن الجماعة، تحقيق الذات، المشاركة، القيادة و الإطار المرجعي، و بينهما قدر من الانسجام،ويمكن من خلالها دراسة دوافع الانتماء.

- الانتماء باعتباره قيمة جوهرية متعدد المستويات، بتعدد أبعاد القيمة (وعي، وجدان، سلوك) فهو مادي لحظة عضوية الفرد في الجماعة، و معلن لحظة تعبير الفرد عنه لفظيا مؤكدا مشاعره تجاه جماعة الانتماء، و سلوكي عندما يتخذ الفرد مواقف سلوكية حيال جماعة الانتماء، و قد تكون هذه المواقف ايجابية تعبر عن قوة الانتماء، أو سلبية تعبر عن ضعف الانتماء. **(المرجع السابق، 2000، ص 32)**

و هناك من يرى أن الفرق بين الولاء والانتماء، وتأكيد العلاقة الإيجابية المتداخلة بينهما فيما يلي:

- في حين يركز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما، والاندماج فيها، والتوحد معها، يتجاوزها الولاء ليشمل فكرة ما، أو قضية ما، فيمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.

- بينما يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها، ومقبولا منها، يركز الولاء على الصلات، والعواطف الرومانسية، والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة، أو الفكرة، أو القضية.

- في حين يركز الانتماء على العضوية، يركز الولاء على المشاعر، والعواطف تجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية، واستعداد إرادي يتخذ العديد من الصور منها : الطاعة،الالتزام،الإخلاص، الواجب، الصداقة، ولهذا فهو يقوي الانتماء وينميه.

- الانتماء يحتوي جزءً من الموضوع بالوجود المادي، أما الولاء فيحتوي الموضوع كله وجدانيًا وسلوكيًا، سواء أكان الاحتواء نظريًا أم علميًا. **(المرجع السابق، 2000، ص 38)**

- هناك فرق آخر بين الانتماء، والولاء حيث الولاء اتجاه ذو طبيعة كامنة داخل الفرد يدفعه في سلوك لفظي، أو عملي تبعًا لمواقف معينة، وينطبق الأمر نفسه على الانتماء، إلا أنه يبدو أن كمون اتجاه الانتماء للوطن أكبر بكثير من كمون اتجاه الولاء للوطن، مثال ذلك الفرد الذي يترك بلده ويسافر للعمل بالخارج، ثم يعود إلى وطنه، وهو لا يعرف لماذا يعود في هذا التوقيت، إن الباعث هنا هو الانتماء، وآخر يترك بلده، ويسافر للعمل في الخارج، ويعود لوطنه، وهو يعرف لماذا يعود، وماذا سيفعل، إنه الولاء، والفرق بين الانتماء، والولاء هو الفرق بين من لا يعرف، ومن يعرف، أي أن بعد الوعي الذاتي الاجتماعي الثقافي حيث المعرفة تشير إلى الشعور هو البعد الذي يضاف لصالح الولاء ليميزه عن الانتماء الذي يقع نسبة كبيرة منه في حيز اللاشعور. **(حسانين، 1989، ص 28)**

III-5- أهمية الانتماء التنظيمي:

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم، وهي :

- أن الانتماء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيميا سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

- أن مجال الانتماء التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

- أن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حدّ ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. **(عبد الباقي، 2005، ص 316)**

للانتماء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين من الوجهة الصحيحة أو التقليل من السلوك السلبي لترك العمل و التغيب أو الشعور بالإحباط والتسيب، ومن تم فإن أهمية الانتماء التنظيمي تتلخص في النقاط التالية :

- احترام العمال للأنظمة وقوانين العمل.

- العمل على زيادة القدرة الإبداعية (الإنتاجية للعمال) .

- جعل العلاقة بين العمال و الإدارة تتم بالتكامل والتناسق بدل التنافر والصراع .

- يعتبر الانتماء التنظيمي من العناصر الجوهرية والهامة في الربط بين المؤسسة والعمال بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسة أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العمال للعمل وتحقيق أعلى مستوى للانجاز . **(موسى، 1999، ص 5-8)**

- يعتبر انتماء الأفراد لمؤسساتهم عاملا مهما في التنبؤ بفاعلية المؤسسة. **(عبد الرحمان هيجان،1989، ص 10)**

- يعتبر الانتماء التنظيمي ضمانا لنجاح المؤسسة واستمرار إنتاجها . **(موسى، 1999، ص 118)**

- بالنسبة **لبورتر** فإن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الانتماء التنظيمي اتجاه مؤسسته فهو لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة واستعداده لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة، ورغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. **(آدم العتيبي، 1993. ص110)**

- للانتماء التنظيمي أثر على حياة العمال خارج بيئة عملهم، حيث تثبت دراسة **"دومرك"** أن الموظفين ذوي الانتماء التنظيمي المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة خارج العمل وبمستوى عال من الارتباط بعائلاتهم. **(المرجع السابق، 1993. ص111)**

- تستفيد المؤسسة من موارد بشرية كفيلة تتميز بالأداء الجيد وهذا من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية التي تطح لها، وهو ما أثبتته الدولة اليابانية من خلال تحويل هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح مذهل ظهر لبناء مؤسسات تقوم على انتماء موظفيها وتفانيهم في خدمتها،حيث يشعر العاملون اليابانيون في كافة المستويات التنظيمية بأنهم أسرة كبيرة. **(المعيوف صالح، د.ت، ص112-113)**

من خلال ما سبق حول أهمية الانتماء التنظيمي، يمكن القول أن الأهمية تشمل الفرد والتنظيم من خلال شعور الفرد بالرضا و تحقيق حاجته النفسية و الاجتماعية، و أنه جزء لا يتجزأ من التنظيم الذي بذاته يحقق أهدافه بنجاح و يتحكم في موارده البشرية التي تكون فعالة و علاقتها جيدة و متوازنة قليلة الصراعات و المشاكل التنظيمية و الإدارية.

III-6- أسس تحقيق الانتماء:

توجد مجموعة من الأسس لتحقيق الانتماء، وتتمثل هذه الأسس في الأمور التالية:

- أن تكون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، ومن ثم يجد راحة نفسية عندما يندمج مع جماعة يتفق معها في المعايير، والقيم، ويشعر بالرضا عندما يقوم يعمل من الأعمال، وتقابله الجماعة بالقبول، والاستحسان.

- أن يكو لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة، ويتضمن ذلك أنواعًا معينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي دون أن يتبع المعايير المشتركة التي تتحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية، مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها، وقيمها. ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى انتماء الفرد للجماعة، وتكيفه معها، والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها، وتكاملها. و من نتائج الانتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه عل ى أنه مطلوب منه، نتيجة للقيام بدوره في المجتمع.

- يتكون الانتماء في جزء كبير منه من الاعتقاد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع، والجماعة المتسقة المترابطة هي التيتكوً ن لدى أفرادها إحساسًا قويًا بالانتماء إليها. **(أسعد، 1992، ص 246-247)**

من خلال ما سبق حول أسس تحقيق الانتماء، يمكن القول أنها أسس يجب أن تشمل الفرد من خلال استعداده لتقبل ذلك و وجود الجماعة التي تعمل على تحقيق رغباته، و كما أن للإدارة الدور الكبير في تفعيل هذا الشعور من خلال فهم هذه الحاجة لدى الفرد و الجماعة و توفير الشروط و الاحتياجات الكاملة و تعزيز العلاقات الاجتماعية التي تكون بجانب التنظيم الرسمي.

III-7- أبعاد الانتماء:

ولما كان مفهوم الانتماء يُعدمفهومًا مركبًا، ويتضمن العديد من الأبعاد، و هي تتمثل فيما يلي:

III-7-1-الهوية:

يسعى الانتماء إلى توطيد الهوية، وهي في المقابل دليل على وجوده، ومن ثم تبرر سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية، وبالتالي الانتماء.

III-7-2- الجماعة:

تؤكد الروابط الانتمائية على الميل نحو الجماعية، ويعبر عنهابتوحّد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها، وتؤكد الجماعية على كل من التعاون Cooperation، و التكافل والتماسك Solidarity، والرغبة الوجدانيةSentimental في المشاعر الدافئة للتوحد Oneness، وتعزز الجماعية كل من الميل إلى المحبة، والتفاعل، والاجتماعية، وجميعها تسهم في تقوية الانتماء من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتبادل.

III-7-3-الولاء:

يعد الولاء جوهر الالتزام، ويدعم الهوية الذاتية، ويقوي الجماعية، ويركز على المسايرة ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته، ويشير إلى مدى الانتماء إليها. وكما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية، إلا أنه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء، بهدف الحماية الكلية. **(خضر لطيفة ، 2000، ص 28)**

III-7-4- الالتزام:

يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير، والنظم الاجتماعية، ومن هذا المنطلق تؤكد الجماعية على الانسجام، والإجماع، لذا فإنهاتولّدضغوطًا فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الإقبال، والإذعان كآلية رئيسية لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع.

III-7-5- التواد:

يعني التواد الحاجة إلى الانضمام أو العشرة Affiliation، وهو من أهم الدوافع الإنسانية الأساسية في تكوين العلاقات، الروابط والصداقات. **(المرجع السابق، 2000 ، ص 29)**

ويشير التواد إلى مدى التعاطف الوجداني بين أفراد الجماعة، والميل إلى المحبة، والعطاء والإيثار، والتراحم بهدف التوحد مع الجماعة، وينمي لدى الفرد تقديره لذاته، وإدراكه لمكانته،وكذلك مكانة جماعته بين الجماعات الأخرى، ويدفعه إلى العمل على الحفاظ على الجماعة وحمايتها لاستمرار بقائها، وتطورها، كما يشعر بفخر الانتساب إليها. **(شاكر عبد الحميد وآخرون،1989، ص 404)**

III-7-6- الديمقراطية:

هي أحد أساليب التفكير، والقيادة، وتشير إلى الممارسة، والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إيمانه بثلاثة عناصر وهي:

- تقدير قدرات الفرد و إمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية، و تكافؤ الفرص، و الحرية الشخصية في التعبير عن الرأي في إطار النظام العام، و تنمية قدرات كل فرد بالرعاية الصحية والتعليمة و الاجتماعية و الاقتصادية.

- أن يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم و التعاون مع الغير، و أن تتاح له الفرصة للنقد،وتقبل نقد الآخرين بصدر رحب، و أن يكون الانتخاب وسيلة اختيار القيادات، مع الالتزام باحترام النظم و القوانين، و التعاون مع الغير في وضع الأهداف و المخططات التنفيذية و تقسيم العمل وتوزيعه و متابعته. و هي بذلك تمنع الديكتاتورية، و ترحب بالمعارضة، مما يحقق سلامة ورفاهية المجتمع.

- إتباع الأسلوب العلمي في التفكير. **(خضر لطيفة، 2000 ، ص 29-30)**

من خلال ما سبق حول أبعاد الانتماء، يمكن القول أن الأبعاد تتعلق بالجزء النفسي والاجتماعي من شخصية العامل، بحيث أن المنظمة تمثل بالنسبة له الجزء الكبير من حياته ووقته،فالانتماء يحقق له هويته من خلال إبراز إمكانياته و شخصيته في إطار الجماعة التي ينتمي إليها مادام ككائن اجتماعي يحقق رغبته الاجتماعية من خلال الانجاز و كذا للجماعة دور في ضمه إليها و تكوين علاقة محبة و تواد و جو من التفاهم و التعاون، ليصبح ذا ولاء و التزام وهذا يكون لصالحه و صالح التنظيم.

III-8- مداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الانتماء التنظيمي التي يحظى بها تراث العلوم الاجتماعية إلى المداخل التالية:

III-8-1- مداخل سلوكية:

تتألف من إسهامات كل من علماء السلوك، وعلماء النفس الاجتماعي. ويرى هؤلاء العلماء أن العوامل الاجتماعية، والنفسيةأكثر تأثيرًا، وفعالية من العوامل البنائية في انتمائية الفرد نحو تنظيم العمل الذي يعمل بداخله.

وتقوم الفكرة الأساسية للمداخل السلوكية على أن الانتماء التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي يتخطى من حيث القبول اجتماعيًا حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك أفراده العمال بداخله.

III-8-2- مداخل التبادلية المحدثة في دراسة الانتماء التنظيمي:

تنطلق الافتراضات النظرية لمداخل التبادلية المحدثة في دراسة الانتماء التنظيمي، من إسهامات نظرة التبادل عند كل من "هومانز"، "هربرت سيمون" و"بيتر بلاو" . ومن أبرز علماء التبادلية المحدثة "مورتيمر" و "بيكر"، وغيرهم.

وتقوم الفكرة المحورية لمداخل التبادلية المحدثة في دراستها للانتماء التنظيمي على افتراض علاقة تبادلية بين هذا الانتماء، والمنفعة المتبادلة بين كل من الفرد، والتنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله، وأن كل عمل يكلف به الفرد يقابله نظير مادي من قبل التنظيم. **(علام،1993،ص 265)**

III-8-3- مدخل الانتماء – التنظيمات المتعاظمة:

تقوم مداخل الانتماء التنظيمات المتعاظمة على فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من انتمائية الأفراد لأهداف التنظيم الرسمي، وقيمه يتأتى من خلال تعاظم هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه ليس فقط في محيط العمل، بل على حياتهم الاجتماعية. **(المرجع السابق،1993، ص 257)**

III-8-4- المداخل البنائية المحدثة:

تنطلق مداخل البنائية المحدثة في دراستها للانتماء التنظيمي من الإسهامات الرائدة لعلماء كل من البنائية الوظيفية والراديكالية حول عدد من القضايا مثل : سوق العمل ، التنظيمية، وإنجاز المكانة، والطبقة، وبناءات القوة، والعمل.

ومن أبرز علماء المداخل البنائية المحدثة نجد "مورجان"، "فرناندز"، "هدسون" وغيرهم.

يستهل علماء المداخل البنائية المحدثة مناقشاتهم حول المحددات البنائية للانتماء التنظيمي بمبدأ النظرة الإستاتيكية التي تنهض عليها مناقشات مداخل الفرد – التنظيم.

والعلة وراء هذا الرفض عندهم أن العلاقة بين الفرد والتنظيم، أو بين الفعل و الفاعل لا تتصف بالاستاتيكية والانعزالية، بل تتصف العلاقة بالديناميكية العالية. وتتمثل الخطوة التالية في بناء تلك المداخل في الاستفادة من المداخل السلوكية التي تركز على مناقشة العلاقات بين سلوك الأفراد، والرضا عن العمل لجماعات العمل، وأخلاقياتها. **(المرجع السابق، 1993، ص 258-259)**

من خلال ما سبق حول مداخل دراسة الانتماء التنظيمي، يرى الباحث أن لكل مدخل نظرته الخاصة، بحيث هناك من يرى أنه حاجة نفسية و اجتماعية، و هناك من يرى أنه مجرد علاقة

تبادل بين منفعة يحققها الأفراد و التنظيم من خلال هذا الانتماء و هناك من يرى أنّ انتماء الأفراد يكون في صالح التنظيم الرسمي و هذا من خلال ما يستفيد منه بالتحكم فيهم داخل و خارج التنظيم،و هناك من يرى من الانتماء مفهوم دينامي مع الأخذ بعين الاعتبار النظرة السلوكية.

III-9- النظريات التي تناولت الانتماء:

باختلاف تناول العلماء لمفهوم الانتماء، تعددت النظريات المرتبطة بهذا المفهوم، سواء أكان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال تناولهم للمفاهيم المختلفة، فمنهم من اعتبره حاجة، ومنهم من اعتبره دافعًا، ومنهم من اعتبره ميلا، وهناك أيضًا من اعتبره شعورًا وإحساسًا،ومنهم من اعتبره اتجاها. **(خضر لطيفة، 2000 ، ص 39)**

III-9-1- نظرية التنافر المعرفي.

ومن النظريات التي تناولت الانتماء على أنه بمثابة اتجاه نظرية التنافر المعرفي للعالم" ليون فستنجر"، حيث أشارت هذه النظرية إلى أهمية المكونات المعرفية في تدعيم، أو تغيير الاتجاه، وأكدت على أهمية الاتساق المعرفي، والذي لم يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي.

III-9-2- نظرية التحليل النفسي.

كذلك تناولت نظرية التحليل النفسي ل" سيجموند فرويد" الانتماء بصورة غير مباشرة،وبوصفه اتجاهًا، ومشيرة إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغير الاتجاهات، وتدعيمها.

III-9-3- نظرية الدعم السلوكية.

كما أشارت نظرية الدعم السلوكية إلى أهمية العملية السلوكية في تغير، أو دعم الاتجاهات وأكدت على دور الدعم في خفض توتر الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق، مما يسهم في تغير السلوك.

III-9-4- نظرية الشخصية الإنسانية.

كذلك تناول العديد من العلماء الانتماء من خلال نظرياتهم حول الشخصية الإنسانية،وخاصة كل من" الفريد أدلر"، "كارين هورني"، "هاري ستاك سوليفان"، حيث أكدوا على أن الإنسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب، والتقبل، حيث لا يستطيع أن يحي بمعزل عن الآخرين، فهو نتاج التفاعلات الاجتماعية، وعليه أن ينشغل بأنشطة اجتماعية إيجابية ليحي حياة اجتماعية سوية. **(المرجع السابق، 2000 ، ص 39 -40)**

III-9-5- نظرية ماسلو للحاجات.

كما تناول" ماسلو" الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته واعتبره من أهم الدوافع الإنسانية، وقرنه بالحب، وتوسط به هرمه الخاص بالحاجات الإنسانية. **(المرجع السابق، 2000، ص 40)**

ويرى "ماسلو" أن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولوية تعبر عن مدى أهمية الحاجة،فجاءت الحاجات الفسيولوجية في بداية هرمه، تليها الحاجة إلى الأمن، ثم توسط هرمه الحاجة إلى الانتماء، وقرنه بالحب بمعناه الواسع،مشيرًا إلى أهميته كحاجة أساسية، يحقق المرء ذاته من خلالها. و أكد ماسلو أن الإنسان قد يصبح معاديًا للمجتمع إذا أنكر عليه المجتمع إشباع حاجاته الأساسية. **(المرجع السابق، 2000، ص 41)**

III-9-6- نظرية إريك فروم للحاجات.

كذلك تناول" إيريك فروم" الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته للحاجات، واعتبره من أهم الحاجات التي تؤكد اتصال الفرد بالآخرين، ليتجاوز عزلته، ووحدته، وينتمي إلى شيء أكبر من نفسه، وهو مدرك لذاته، مؤكدًا على أهمية الحب، والمشاركة الإيجابية ليصبح الفرد واحدًا من الكل، له أنشطته الاجتماعية التعاونية، وعلاقاته الإنسانية الإيجابية الناجحة. **(المرجع السابق، 2000، ص 42)**

III-9-7- نظرية ليون فستنجر للمقارنة الاجتماعية.

تعد هذه النظرية أساسا يؤدي بالفرد إلى معرفة قدرات الآخرين و قيمهم، و أفكارهم، و من خلال التفاعل الايجابي بينهم، يمكنه اكتساب قيمهم و أفكارهم و معتقداتهم، مما يشير إلى انتمائه لهم، فالانتماء لا يتحقق إلاّ بالفاعل الايجابي مع الآخرين، و تفترض عملية المقارنة الاجتماعية ضرورة وجود قدر من التشابه بينه و بين من يقارن نفسه بهم، و هناك بعض الدراسات التي اعتبرت المقارنة الاجتماعية أحد أبعاد الانتماء.

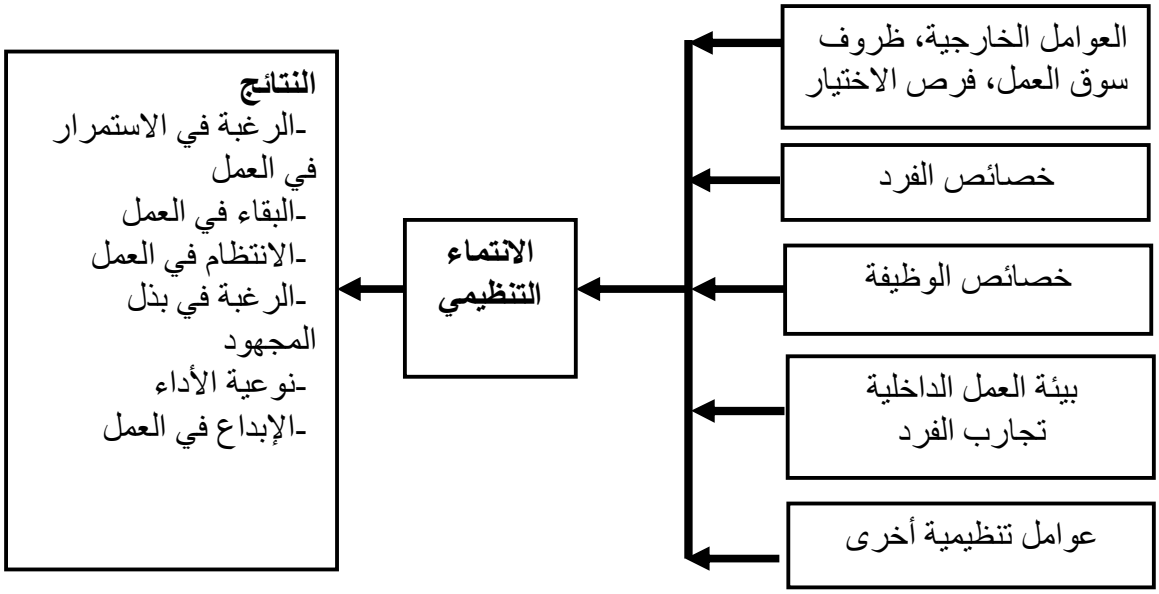
و يرى فستنجر أنه لكي يكون هناك توحد بالجماعة من جانب أعضائها، فلابد و أن تكون هناك وحدة في اتجاهات و سلوك هؤلاء الأعضاء، و يعتمد تحقيق أهداف الجماعة على مدى التعاون السائد بينهم، كما أن المعايير التي تؤمن بها الجماعة قد تتمثل في الواقع الاجتماعي لأعضائها. **(المرجع السابق، 2000، ص 45)**

وأكد ليون فستنجر مرة أخرى، وبطريقة مباشرة على أهمية الانتماء، وتناوله من خلال نظريته المقارنة الاجتماعيةمشيرًا إليه كاتجاه له أهميته في عملية المقارنة الاجتماعية، التي لها أثرها على الذات الإنسانية، لما لها من دور في تحقيق التوحد، و الاندماج، وتماسك أفراد الجماعة. **(حلمي، 1977، ص 21)**

من خلال ما سبق حول النظريات التي تناولت الانتماء، يمكن القول أن لكل نظرية وجهة نظرها الخاصة فهناك من ترى أن المكونات المعرفية أهمية في دعم أو تغيير الاتجاه حول السلوك، و نظرية التحليل النفسي ترى أنه اتجاه، و هناك نظرية ترى أنه حاجة اجتماعية في شخصية الإنسان و ضرورة انتماء الفرد في الجماعة، و هناك من ترى أنه حاجة أساسية يتم من خلالها تحقيق الذات للفرد، و هناك من ترى أن المقارنة الاجتماعية و العلاقة الايجابية مع الآخرين من اجل إيجاد نقاط التشابه و التي من خلالها تكون وحدة في الاتجاهات.

III-10- العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاربه، وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى كما في الشكل التالي: **(خطاب، 1991، ص 147)**



شكل رقم (9) يمثل العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي

أولا: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الانتماء التنظيمي، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الانتماء التنظيمي.

وقد تبين من بحث قامت به الدكتورة عايدة خطاب، عن اتجاهات العمال والمناخ التنظيمي، بالقطاع العام، أن مستوى الانتماء التنظيمي كان مرتفعا، وقد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العمال لارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلا عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة، وانخفاض فرص العمالة بها، كل هذا أثر على اتجاهات العمال بالنسبة للانتماء التنظيمي بالارتفاع. **(المرجع السابق، 1991، ص 119)**

ثانيا :خصائص الفرد:

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم، والجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.

- السن وطول مدة الخدمة :كلما زاد السن،وطول مدة الخدمة، تزداد العلاقات الاجتماعية، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.

- مستوى التعليم **:**قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي.

- الجنس :تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماءً للمنظمة عن الرجال، بينما تبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والانتماء.

- دوافع وقيم الأفراد :كلما كانت المنظمة المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون انتماؤه التنظيمي أكبر، والأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتماء التنظيمي لديهمرتفعاً .

ثالثا :خصائص الوظيفة:

قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة،والاستقلالية، والتحدي، والتغذية المرتجعة، ... تؤثر إيجابيا .والتوتر، وعدم وضوح الدور،والصراعات، تؤثر سلبا.

رابعا :العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

- الأجور **:**كلما كانت الأجور، عادلة، متناسبة مع عبء العمل، ازداد الشعور بالانتماء التنظيمي.

- جماعة العمل :كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية للمنظمة، زاد مستوى الانتماء التنظيمي.

- الإشراف والقيادة: تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الانتماء التنظيمي، فالإشراف الديمقراطي والمشاركة يزيد من مستوى الانتماء التنظيمي، والعكس صحيح.

خامسا :العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والانتماء التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل، لها تأثير إيجابي على الانتماء التنظيمي. **(المرجع السابق،1991،ص 147)**

III-11- أثار الانتماء التنظيمي:

إن للانتماء التنظيمي أثار مختلفة ومتعددة وهذا سواء على الفرد (العامل) أو المؤسسة وتتمثل في الآثار الايجابية والآثار السلبية .

III-11-1- أثار الانتماء التنظيمي على العامل:

فالآثار الايجابية تتجلى في أن الانتماء التنظيمي يعمل على تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالمؤسسة وكما يجعله يؤدي عمله بكل إتقان وتفاني، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي وهذا ما يجعله يبني أهداف المؤسسة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل على تحقيق هذه الأهداف. **(العتيبي و السواط، 1999، ص20)**

وقد اعتبر الباحثون أن الرضا الوظيفي من العوامل الهامة التي تطور الانتماء التنظيمي وخاصة في المراحل الأولية للتوظيف، كما أن أثار الانتماء التنظيمي تنعكس على الأفراد العمال خارج إطار العمل حيث يتصف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والرضا إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاتهم العائلية. **(فضل صباح، 1997، ص77)**

أما بالنسبة للآثار السلبية نجد أن الانتماء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهو ما يجعل الفرد يعيش بمعزل عن الآخرين،إضافة إلى ذلك فإن العمل وضغوطه تسيطر على تفكيره خارج إطار العمل فيصبح دائم التفكير بمؤسسته, ومن جانب آخر نجد أن الموظف أو العامل ذو الانتماء المرتفع يكون مجدا في عمله يمكنه من السرعة في الترقية والتقدم في السلم الوظيفي وان تبني العامل لأهداف المؤسسة قد يرى من خلاله الفرد انه من مصلحته النهوض للمؤسسة بثقته بأنها ستكافئه. **(المرجع السابق،1997، ص 20)**

III-11-2- أثار الانتماء التنظيمي على المؤسسة: تتمثل هذه الآثار السلبية بالنسبة للمؤسسة في:

- انخفاض معدل دوران العمل.
- استقرار العمالة والانتظام في العمل.
- بذل المزيد من الجهد و الأداء مما يؤثر على تكلفة العامل.
- زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والتقدم للمؤسسة. **(خطاب، 1998، ص34)**

إضافة إلى ذلك فان الانتماء يعمل على زيادة إنتاجية العامل وأدائه من ناحية أخرى فقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين الانتماء التنظيمي والتغيب عن العمل و تركه، وأنه وجد أن الأفراد الذين تركوا المؤسسة كانوا أفراد ذوي انتماء منخفض.

إن ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي للعاملين للمؤسسة يجعلها تجني تبعا لذلك فوائد كثيرة تتمثل في:

- التقليل من المصاريف الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختبار والتدريب للأعضاء الجدد .
- المحافظة على الوتيرة الإنتاجية إذ انه عند تدريب عامل جديد تنخفض الإنتاجية على الأقل أثناء عملية التدريب.
- إن المؤسسة التي يتصف أفرادها بالانتماء المرتفع قد تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام إليها وهو بدوره يجعل المؤسسة تعمل جاهدة على اختيار مجندين جدد أكثر فاعلية ومهارة. **(العتيبي و السواط ، 1999، ص21)**

من خلال ما سبق حول آثار الانتماء التنظيمي، يمكن القول أنها تشمل الفرد و التنظيم على حد سواء، و هذا من خلال الرضا الوظيفي للأفراد العمال، و أنه جزء من التنظيم كحاجة اجتماعية لهم و كما أن رضا الأفراد ينتقل خارج التنظيم و نلمس ذلك من تعلقهم به و الحديث عنه و الدفاع عنه من خلال الحديث عن مزايا و إيجابياته، و بالتالي فالمنظمة هي الرابح الأكبر من انتماء أفرادها بما تحققه من فوائد تنظيمية و سلوكية و إنتاجية لها، إلا أن الانتماء المفرط له آثاره السلبية على الفرد العامل كالاحتراق النفسي عند بذله جهودا قد لا يكون ورائه مقابل مادي أو معنوي.

***- خلاصة الفصل الثالث:**

من خلال ما سبق عرضه حول الانتماء التنظيمي، أنه من المفاهيم الهامة في موضوع السلوك التنظيمي و إدارة الأعمال، و تتبين لنا أهميته و دوره في استقرار اليد العاملة و استمرارها في المنظمة، و بذلها لجهود كبيرة، و يتأثر الانتماء بطبيعة الأفراد و مدى قابليتهم لتقبل ذلك، و كذا دور الإدارة العليا في تعزيز هذا الانتماء مع قابلية و دعم الثقافة التنظيمية له، كما أن آثاره تشمل الفرد والتنظيم ككل.

الجانب التطبيقي

IV- الفصل الرابع : إجراءات الدراسة

*- تمهيد.

IV-1- مجالات الدراسة .

IV-1-1- المجال المكاني.

IV-1-2- المجال الزماني.

IV-1-3- المجال البشري لعينة الدراسة الاستطلاعية.

IV-2- عينة الدراسة الأساسية.

IV-3- المنهج المستخدم.

IV-4- أدوات جمع البيانات.

IV-4-1- خطوات بناء استمارة الدراسة.

IV-4-2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

IV-5- الوسائل الإحصائية المستعملة.

***- تمهيد.**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية في أي دراسة علمية خطوة مبدئية أساسية ينبغي على الباحث القيام بها قبل إجرائه للدراسة النهائية. فعلى أساسها يتمكن الباحث أن يحدد الصيغة النهائية للعديد من متغيرات دراسته، و التي من أهمها:

1- تحديد مكان إجراء الدراسة.

2- الوقوف على طبيعة المجتمع الإحصائي للدراسة و مختلف خصائصه التي ينبغي ضبطها والتحكم فيها من قبل الباحث في هذه الدراسة لاستبعاد تأثيرها على المتغير التابع للدراسة مما يمكن من تحقيق الصدق الداخلي للدراسة، هذا من جهة، و من جهة أخرى، تمثيلها في عينة الدراسة النهائية مما يمكن من تحقيق الصدق الخارجي للدراسة.

3- الوقوف على جوانب القصور المتعلقة بأداة جمع البيانات (الشروط السيكومترية، الصدق والثبات) ومعالجتها قبل التطبيق النهائي لها على عينة الدراسة النهائية.

4- إمكانية بروز بعض المتغيرات التي لم ينتبه لها الباحث من قبل.

و كل هذا يعني أن خطوات الدراسة النهائية تتحد، أولا و أخيرا، على ما تسفر عنه الدراسة الاستطلاعية من نتائج.

و من هذا المنطلق كان لزاما على الباحث القيام بدراسة استطلاعية لتجسيد الأهداف السالفة الذكر.

IV-1- مجالات الدراسة .

IV-1-1- المجال المكاني.

لقد أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية "بوزيدي لخضر" بولاية برج بوعريريج.

IV-1-2- المجال الزماني.

إن الفترة الزمنية لهذه الدراسة تتحدد في 2013/03/07 لغاية 2013/04/22.

IV-1-3- المجال البشري لعينة الدراسة الاستطلاعية:

لقد أجريت هذه الدراسة على عينة قدر عددها بـ 10 أفراد وهذه العينة قد تم أخذها من مجتمع إحصائي قدر عدده بـ 519 وحجم عينة هذه الدراسة المقدر بـ 10 أفراد يمثل نسبة 1.92 % من مجموع أفراد المجتمع الإحصائي.

IV-2- عينة الدراسة الأساسية:

تتمثل عينة الدراسة في عمال و موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيدي لخضر،وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة تتمثل في 20%، بحيث أن عدد أفراد المجتمع هو 519 عامل و موظف.

ففي الدراسات الوصفية نأخذ 20% إذا كان مجتمع البحث صغيرا يحسب بالمئات. **(بوعلاق، 2009، ص 24)**

و قد تم حساب العينة باستعمال المعادلة التالية و اختيار العينة كالتالي:

519 ⟵ 100%

س ⟵ 20%

و بالتالي س يساوي $\frac{519 \times 20\%}{100\%}$

و بالتالي س يساوي 104، و هو عدد أفراد العينة التي تم اختيارها في هذه الدراسة.

بحيث أنه تم توزيع الاستمارات عشوائيا على العمال و الموظفين.

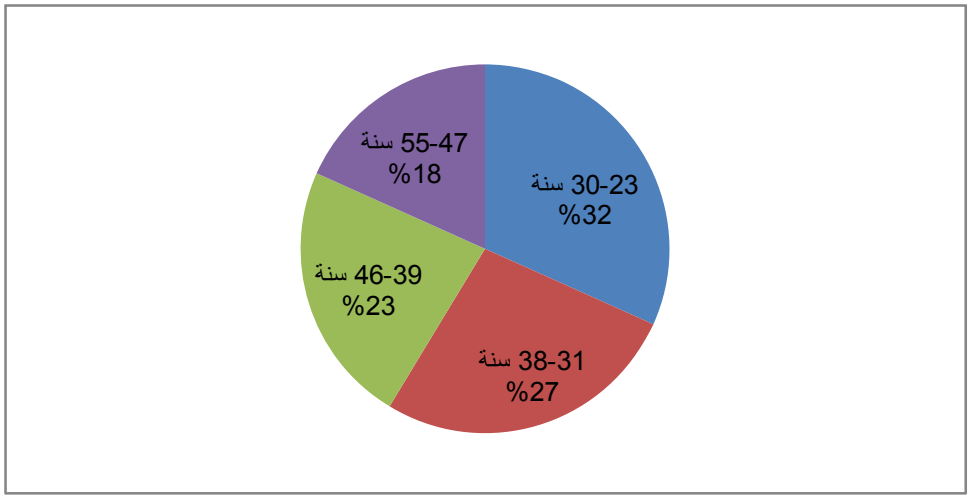
V-2-1- توزيع عينة الدراسة حسب السن:

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 23- 30 سنة	33	%31,7
من 31- 38 سنة	28	%26,9
من 39- 46 سنة	24	% 23,07
من 47-55 سنة	19	% 18,2
المجموع	**104**	**% 100**

جدول رقم (5) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن.

من خلال الجدول السابق، يتبين لنا أن عينة الدراسة قد ضمت مختلف الفئات العمرية، بدأ من 23 سنة إلى 55 سنة، و أن أكبر فئة في السن لهذه العينة هي فئة 23 إلى 30 سنة و هي فئة شابة و فتية، و تليها فئة 31 إلى 38 سنة و تليها فئة 39 إلى 46 سنة و يليها فئة 47 إلى 55 سنة وهي الفئة الأكبر سنا، و تعود النسب الكبيرة لفئة الشباب و هذا بسبب التوظيف المستمر و المتزايد لفئة الشباب الخاصة بالممرضين و الأطباء و الإداريين.

و يتم توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (10) يمثل توزيع العينة حسب السن

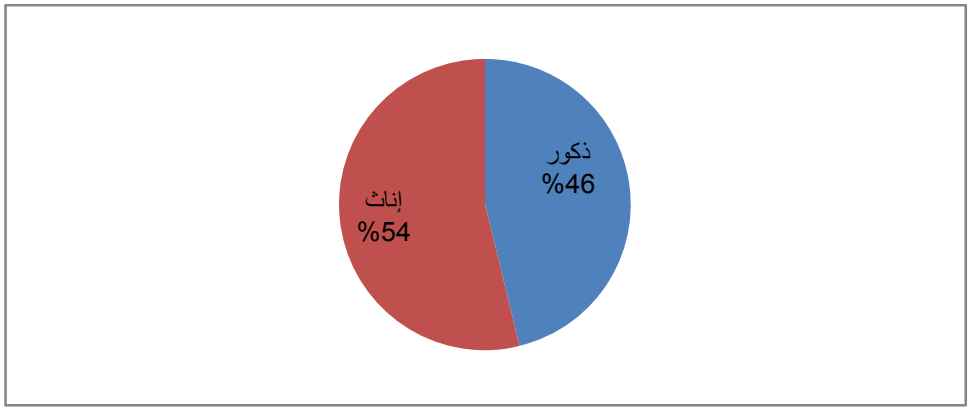
V-2-2- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	48	%46,15
إناث	56	% 53,84
المجموع	***104***	***% 100***

جدول رقم (6) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

من خلال الجدول السابق حول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، نلاحظ أن أكبر نسبة للجنس تعود للإناث بنسبة 53,84 % على حساب الذكور بنسبة 46,15 %، و هذا راجع إلى الاختيار العشوائي للعينة، مع العلم أن هناك تقارب في نسبة الذكور و الإناث في المجتمع ككل.

و يتم توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (11) يمثل توزيع العينة حسب الجنس

IV-3- المنهج المستخدم.

ما هو مسلم به بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن عملية اختيار باحث ما لمنهج معين من بين مجموعة مناهج معتمدة في الدراسات السلوكية تتوقف على مراعاة مجموعة اعتبارات تتحدد أساسا في طبيعة الإشكالية التي هو بصدد دراستها وكذا فرضياتها. ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن المنهج المناسب لإشكالية هذه الدراسة وفرضياتها يتحدد في المنهج الوصفي.

IV-4- أدوات جمع البيانات.

لجمع المادة الضرورية لمناقشة فرضيات هذه الدراسة قام الباحث باستخدام مجموعة من الأدوات المتمثلة في المقابلة و الاستمارة، بحيث تم استعمال المقابلة في هذه الدراسة من أجل توضيح الغموض حول بنود الاستمارة لدى أفراد الدراسة.

أما الاستمارة فهي الأداة الأساسية لهذه الدراسة والتي اشتملت على ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خاص بجمع البيانات الشخصية عن المبحوث (السن و الجنس)، أما الجزء الثاني من الاستمارة فهو خاص بالمحور الأول المتمثل في الثقافة التنظيمية يتكون من 36 بندا تتوزع على ستة أبعاد و لكل بعد 06 بنود، وفق سلم تدريجي "ليكرت " يحمل ثلاثة بدائل (دائما، أحيانا، أبدا)، وهذه الأبعاد تتمثل في " القيم التنظيمية، التعلم التنظيمي، التوجه نحو العمل الفرقي، القوانين والأنظمة، نظام الحوافز و نظام الاتصالات"، و هي معظم ما اتفق عليه الكتاب و المؤلفين، و كذا استغلال الدراسات السابقة حول الموضوع، أما الجزء الثالث من الاستمارة فهو خاص بمحور الانتماء التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة المتمثلة في البعد الأول هو "اتجاه الأفراد نحو بدل أقصى جهد" يضم 09 بنود، أما البعد الثاني فهو "مدى توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى" يضم 09 بنود، والبعد الثالث هو " اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى" يضم 06 بنود، وهي أبعاد تم بناؤها على أساس الدراسات السابقة و التراث الأدبي لموضوع الانتماء التنظيمي، و الجدول التالي يوضح أبعاد كلا من الثقافة التنظيمية و أبعاد الانتماء التنظيمي:

البعد	***رقم البنود***
القيم التنظيمية	1- 2- 3 -4 -5- 6
التعلم التنظيمي	7-8-9-10-11-12
العمل الفرقي	13-14-15-16-17-18
القوانين و الأنظمة	19-20-21-22-23-24
نظام الحوافز	25-26-27-28-29-30
نظام الاتصالات	31-32-33-34-35-36

جدول رقم (7) يبين أبعاد الثقافة التنظيمية و رقم بنودها

وتم وضع مفتاح لاستمارة الثقافة التنظيمية، وهذا بإعطائها الدرجات من 1 إلى 3 لأوزانها التي صيغت وفق طريقة "ليكرت" كما هو مبين في الجدول التالي:

مستوى الثقافة التنظيمية	تقدير الدرجات
منخفض	1.66 -1
متوسط	2.32 -1.67
مرتفع	3 -2.33

جدول رقم (8) يبين مفتاح استبيان الثقافة التنظيمية

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي مستوى، يتم حساب طول المدى و هو 3-1 و يساوي 2 ثم قسمة هذا المدى على عدد الفئات، 3/2 و يساوي 0.66، و من خلال الجمع نحصل المستويات التالية:

الدرجة	الاختيار
دائما	3
أحيانا	2
أبدا	1

جدول رقم (9) يبين درجات مستويات الثقافة التنظيمية

و الجدول التالي يوضح أبعاد الانتماء التنظيمي و رقم بنوده.

البعد	رقم البنود
اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد	9-8-7-6-5-4-3-2-1
توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى	-15-14-13-12-11-10 18-17-16
اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى	24-23-22-21-20-19

جدول رقم (10) يبين أبعاد الانتماء التنظيمي و رقم بنوده

و تم وضع مفتاح لاستمارة الانتماء التنظيمي، و هذا بإعطائها الدرجات من 1 إلى 3 لأوزانها التي صيغت وفق طريقة "ليكرت" كما هو مبين في الجدول التالي:

الدرجة	***الاختيار***
دائما	3
أحيانا	2
أبدا	1

جدول رقم (11) يبين مفتاح استبيان الانتماء التنظيمي

و الجدول التالي يوضح درجات مستويات الانتماء التنظيمي كالتالي:

مستوى الثقافة التنظيمية	***تقدير الدرجات***
منخفض	1.66 -1
متوسط	2.32 -1.67
مرتفع	3 -2.33

جدول رقم (12) يبين درجات مستويات الثقافة التنظيمية

IV-4-1- خطوات بناء استمارة الدراسة:

لقد تم بناء استمارة الدراسة و هذا من خلال مجموعة من الخطوات تتمثل كالتالي:

الخطوة الأولى : تحديد الأبعاد التي تتكون منها الاستمارة من خلال أهداف وفروض الدراسة، و بما أن الدراسة هي دراسة علاقة بين متغيرين، متغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، ومتغير الانتماء التنظيمي كمتغير تابع، أي هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي.

تم تحديد أبعاد لكل من الثقافة التنظيمية و أبعاد للانتماء التنظيمي و هي كالتالي:

1- أبعاد الثقافة التنظيمية:

- القيم التنظيمية.
- التعلم التنظيمي.

- التوجه نحو العمل الفرقي.
- القوانين و الأنظمة.
- نظام الحوافز.
- نظام الاتصالات.

2- أبعاد الانتماء التنظيمي:

- اتجاه الأفراد نحو بدل أقصى جهد.
- توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى.
- اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى.

الخطوة الثانية: كتابـة بنود أداة الاستمارة.

تم كتابة بنود الاستمارة من خلال الدراسات السابقة و من خلال أدبيات كلا الجانبين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي، و كذا توجيهات بعض الأساتذة و المتخصصين في هذا المجال.

وقد كُتبت البنود بحيث تصف رأيه وفق سلم تدريجي " ليكرت" يحمل ثلاثة بدائل " دائما، أحيانا و أبدا".

وحتى تكون للنتائج المحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات، في الدراسات السلوكية، فائدة مرجوة ينبغي التأكد من سلامة وصحة شروطها السيكومترية (الصدق والثبات)، وهذا ما ينبغي علينا القيام به بالنسبة لاستمارة دراستنا هذه.

الخطوة الثالثة : تقدير صدق المحكمين للاستمارة

تم عرض الاستمارة على 06 محكمين في مجال علم النفس العمل و التنظيم والتربية، وطلب منهم عن طريق " طلب تحكيم صدق الاستمارة"، أي تحديد مدى شمولية البنود التي تمت صياغتها لأبعاد الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة، كما طلب منهم تحديد مدى صلاحية كل بند لقياس ذلك البعد، ومدى ملائمتها للتطبيق، والتعليق كلما تطلب الأمر.

IV-4-2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

أولا : صدق الاستمارة :

أ – صدق المحتوى :

لقد راعى الباحث في حساب صدق الاستبيانين على صدق المحتوى باعتباره من أكثر أنواع الصدق شيوعا من حيث الاستخدام، وأيضا تأكيد العديد من الباحثين على أهميته، فقد قام الباحث باعتماده بهدف الاستدلال على مصداقية الاستبيانين في صورتهما الأولية على عدد من المحكمين المختصين في الموضوع المراد دراسته، وقد تكونت عينة المحكمين من (06) أساتذة جامعيين.* *أنظر **الملحق رقم (2)** الخاص بقائمة الأساتذة المحكمين.*

وكانت معظم ملاحظاتهم لصالح الاستبيانين ما عدا بعض العبارات المركبة أو نقص الصياغة في بعض البنود أو البنود المكررة، حيث أن معظمهم يرى ضرورة تعديل البنود المكررة وعلى الباحث التقليل من عباراته.

و تم الاستغناء عن بندين في محور الانتماء التنظيمي و البند الأول المتمثل في "أرى أن قيمي تتفق مع قيم المستشفى"، أما البند الثاني يتمثل في " أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المستشفى"، و هذا لكونهما بندين مباشرين لا يخدمان غرض الدراسة من الناحية العلمية، لأنهما لو تم إدراجهما في الاستمارة فإن البنود الأخرى لا أهمية لهما، يعني أنهما سؤالين مباشرين.

وبعد التحكيم أعاد الباحث النظر في صياغة بعض العبارات، وفك العبارات المركبة وأيضا حذف البنود المكررة، ثم حساب صدق الاستبيانين بتطبيق معادلة **" لوشي " " Lawsché"** والتي مفادها :

معادلة لوشي لصدق البند = $\frac{\text{ع م نعم} - \text{ع م لا}}{\text{ن}}$

حيث : **ع م نعم** : عدد المحكمين الذي وافقوا على العبارة (تقيس)

ع م لا : عدد المحكمين الذي وافقوا على العبارة (لا تقيس)

$\frac{\text{مج ص ب}}{\text{ن}} \sim 1$

معادلة لوشي لصدق الاستبيان =

حيث : **مج ص ب** : مجموع معدلات صدق البنود

ن : العدد الكلي للبنود

صدق المحكمين لمحور الثقافة التنظيمية:

** أنظر **الملحق رقم (3)** الخاص بصدق المحكمين لمحور الثقافة التنظيمية.*

معادلة لوشي لصدق الاستبيان = $\frac{\text{مج ص ب}}{\text{ن}}$

$$\frac{31}{36} = \boxed{0.86}$$

صدق المحكمين لمحور الانتماء التنظيمي:

** أنظر **الملحق رقم (4)** الخاص بصدق المحكمين لمحور الانتماء التنظيمي.*

معادلة لوشي لصدق الاستبيان = $\frac{\text{مج ص ب}}{\text{ن}}$

$$\frac{22}{24} = 0.91$$

وقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين عن 0.86% بالنسبة لاستمارة الثقافة التنظيمية، و 0.91 % بالنسبة لاستمارة الانتماء التنظيمي، وتبين من خلال ذلك أن معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقاً ظاهرياً جلياً، وملائمة للتطبيق على عينة الدراسة.

ب- ثبات الاستمارة:

لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس.

تم حساب ثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية التي شملت 10 أفراد و هذا الجدول يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على إنفراد و للاستمارة ككل و هي كالتالي:

محور الثقافة التنظيمية:

الأبعـاد	عدد الفقرات لكل بعد	قيمة ألفا
القيم التنظيمية	06	0.86
التعلم التنظيمي	06	0.75
العمل الجماعي	06	0.52
القوانين و الأنظمة	06	0.72
نظام الحوافز	06	0.35
نظام الاتصالات	06	0.90
الدرجة الكلية للمقياس	**36**	**0.85**

جدول رقم (13) يمثل معاملات ألفا كرونباخ لصدق و ثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لمحور الثقافة التنظيمية.

محور الانتماء التنظيمي:

الأبعـاد	عدد الفقرات لكل بعد	قيمة ألفا
اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد	09	0.88
توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى	09	0.94
اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى	06	0.81
الدرجة الكلية للمقياس	**24**	**0.86**

جدول رقم (14) يمثل معاملات ألفا كرونباخ لثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لمحور الانتماء التنظيمي.

عنوان المحور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الثقافة التنظيمية	36	0.85
الانتماء التنظيمي	24	0.86
جميع البنود	***60***	***0.74***

جدول رقم (15) يمثل معاملات ألفا كرونباخ لصدق و ثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لمحوري الدراسة

التعليق:

من خلال الجدولين السابقين، نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لكلا الاستمارتين (0.74) مرتفع و يفوق 0.60 و هذا ما يجعل من ثبات و موثوقية الاستمارة مرتفعة و صالحة للتطبيق،وكما نلاحظ أن ثبات البعد بالنسبة للاستمارة ككل مرتفعة و خاصة لأبعاد الانتماء التنظيمي، وكذلك بالنسبة لاستمارة الثقافة التنظيمية معامل ألفا كرونباخ مرتفع، إلا أن بعدي (العمل الفرقي ونظام الحوافز) المعامل فيهما منخفض.

و هذا مؤشر يدل على أن محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه ولها علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى ألفا 0.05.

IV-5- الوسائل الإحصائية المستعملة:

بعد إتمام عملية جمع المعلومات المطلوبة من خلال استخدام أدوات جمع البيانات تم تفريغها، تبويبها، ننتقل إلى خطوة هامة وهي استعمال الوسائل الإحصائية المناسبة في عرض وتحليل النتائج وفق المنهج المتبع و فرضيات الدراسة، و تتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

1- النسب المئوية:

تم استعمالها في الجزء التطبيقي الخاص بعرض نسب البيانات الخاصة بالمجتمع و عينة الدراسة الأساسية، و في معرفة نسب استجابات الأفراد حسب البند.

2- المتوسط الحسابي:

و تم استعمالها في هذه الدراسة في معرفة استجابات الأفراد حسب البند و البعد والمحور،وكما تم استعماله بشكل واسع في هذه الدراسة.

3- الانحراف المعياري:

و تم استعماله في هذه الدراسة في معرفة استجابات الأفراد حسب البند و البعد و المحور، و كما تم استعماله بشكل واسع في هذه الدراسة.

4- معامل ارتباط بيرسون:

و تم استعماله في هذه الدراسة في التحقق من فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية و أبعادها بالانتماء التنظيمي، و تتمثل المعادلة كالتالي[1] :

$$ر = \frac{ن \times مج (س.ص) - مج س.مج ص}{\sqrt{[ن.مج س^2 - (مج س)^2].[ن.مج ص^2 - (مج ص)^2]}}$$

و كما تم استعمال اختبار T-Test لاختبار الفرضية الديمغرافية المتعلقة بالجنس، و كذا استعمال معامل Anova لاختبار الفرضية الديمغرافية المتعلقة بالسن.

[1] عبد الكريم بوحفص، الاحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والانسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 114.

V- الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

*- تمهيد.

V-1- تحليل النتائج حسب محاور الاستمارة.

V-2- تحليل النتائج حسب فرضيات الدراسة.

V-3- الاستنتاج العام.

V-4- التوصيات.

***- تمهيد:**

سيتناول هذا الفصل تحليل النتائج حسب محوري الدراسة من خلال البنود و الأبعاد ومعرفة مستوى كلا منهما، و الانتقال إلى تحليل النتائج حسب فرضيات الدراسة، و الخروج باستنتاجات عامة حسب ما توصلنا إليه، و في الأخير نقدم مجموعة من التوصيات.

V-1- تحليل النتائج حسب محاور الاستمارة:

تمّ توزيع الاستمارات على عينة الدراسة المتمثلة في 104 فرد و هي نسبة 20 % من المجتمع الكلي المقدر ب 519 فردا.

و ما تجدر الإشارة إليه أن العدد الفعلي للاستمارات هو 98 استمارة من مجموع 104 و هي تمثل نسبة 94.23 % من مجموع استمارات عينة الدراسة، و هذا لأن الاستمارات الغير مدرجة لا تتماشى مع أهداف الدراسة.

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة، و تفريغها و ترميزها و إدخالها لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، و تم حساب المتوسطات الحسابية حسب البند، البعد والمحور، و كذا الانحراف المعياري، و هذا من أجل معرفة مستوى كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي.

V-1-1- استجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية:

البعد الأول: القيم التنظيمية

رقم	البند		البدائل: دائما	أحيانا	أبدا	متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى
01	أحافظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز المهام.	ت	79	17	2	2.79	0.46	مرتفع
		%	80.6	17.3	2.0			
02	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.	ت	53	41	4	2.50	0.58	مرتفع
		%	54.1	41.8	4.1			
03	أتقبل الضغوط من أجل مصلحة المستشفى و تطوره.	ت	40	50	8	2.33	0.62	مرتفع
		%	40.8	51.0	8.2			
04	زملائي في العمل يوافقونني بأن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مُرضية.	ت	56	32	10	2.47	0.68	مرتفع
		%	57.1	32.7	10.2			
05	يُعامَلُ عمال و موظفي المستشفى بالعدل و المساواة.	ت	12	55	31	1.81	0.64	منخفض
		%	12.2	56.1	31.6			
06	أتفق مع زملائي في العمل على تعريف السلوك الصحيح و غير الصحيح.	ت	40	50	8	2.33	0.62	مرتفع
		%	40.8	51.0	8.2			
	المتوسط العام للبعد					***2.36***	***0.30***	***مرتفع***

الجدول رقم (16) يمثل استجابات أفراد العينة حول بعد القيم التنظيمية

من خلال النتائج المبينة في الجدول، نلاحظ استجابات الأفراد لبنود البعد الأول الخاص بالقيم التنظيمية مختلفة في متوسطات حسابها من مرتفع إلى متوسط و منخفض، إلا أن أغلبية البنود متوسطاتها مرتفعة (البند الأول، الثاني و الرابع) ، في حين استجابة الأفراد للبندين (البند الثالث والسادس) مستوى الاستجابة متوسطة، و بند واحد متوسط حسابه منخفض يتمثل في البند الخامس.

بحيث أن أكبر متوسط نلاحظه في هذا البعد هو (2.79 من 3) للبند الأول، حيث أجاب 80.6% من أفراد العينة بمحافظتهم على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز مهامهم دائما، و ثاني متوسط حسابي هو 2.50 ويعود للبند الثاني، حيث أجاب 54.1% من أفراد العينة بالتزامهم بمواعيد العمل الرسمية دائما، و 41.8% أحيانا و نسبة 4.1 % أبدا، و يليه المتوسط الحسابي 2.47 للبند الرابع، حيث أجاب 57.1% من أفراد العينة بأن زملائهم في العمل يوافقونهمبأن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مُرضية.

و المتوسط الحسابي التالي هو للبندين (البند الثالث و السادس) و هو نفس المتوسط 2.33،حيث أجاب 51% من أفراد العينة بتقبلهم للضغوط من أجل مصلحة المستشفى وتطوره،وكذا اتفاقهم مع زملائهم في العمل على تعريف السلوك الصحيح و غير الصحيح أحيانا،و40.8% دائما و النسبة الباقية أبدا.

و أدنى متوسط حسابي هو 1.81 للبند الخامس، حيث أجاب 56.1% من أفراد العينة بأن عمال و موظفي المستشفى يُعامَلُون بالعدل و المساواة أحيانا، و 31.6% أبدا، و 12.2% أحيانا.

أما النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد فهو مرتفع، حيث يقدر بـ 2.36، و هو يدل على الاستجابة المرتفعة لهذا البعد من محور الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة، و كما يدل أن للقيم التنظيمية في المستشفى المتمثلة في التعاون و الالتزام بمواعيد العمل و كذا الإخلاص في العمل وتقبل الضغوط و تعريف السلوك الصحيح من غيره مرتفعة، و استجابة متوسطة بالنسبة للمعاملة بالعدل و المساواة.

البعد الثاني: التعلم التنظيمي

رقم	البند		البدائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى
			دائما	أحيانا	أبدا			
01	ينبغي عليَّ معرفة المهارات المطلوبة لأداء المهام المستقبلية.	ت	71	25	2	2.70	0.50	مرتفع
		%	72.4	25.5	2.0			
02	المستشفى يتيح لي فرص مساعدة زملائي على التعلم.	ت	30	45	23	2.07	0.74	متوسط
		%	30.6	45.9	23.5			
03	المستشفى يقدم لي مكافأة على التعلم.	ت	6	12	80	1.24	0.56	منخفض
		%	6.1	12.2	81.6			
04	المستشفى يشجعني على الاستفسار عن أساليب العمل.	ت	17	42	39	1.78	0.73	متوسط
		%	17.3	42.9	39.8			
05	أرى أن التعلم هو سلوك يومي.	ت	71	17	10	2.62	0.67	مرتفع
		%	72.4	17.3	10.2			
06	إدارة المستشفى تشجعني في الحصول على التكوين المستمر.	ت	8	33	57	1.50	0.65	منخفض
		%	8.2	33.7	58.2			
المتوسط العام للبعد						***1.98***	***0.31***	***متوسط***

الجدول رقم (17) يمثل استجابات أفراد العينة حول بعد التعلم التنظيمي

من خلال النتائج المبينة في الجدول، نلاحظ اختلافات في المتوسطات الحسابية في الاستجابة للبنود، حيث أن أكبر متوسط حسابي لاحظناه هو 2.70 للبند الأول، بحيث أجاب 72.4 من أفراد العينة بأنه ينبغي عليهم معرفة المهارات المطلوبة لأداء المهام المستقبلية دائما و الباقي من أفراد العينة 25.5 % أحيانا و 02 % من الأفراد أجابوا أبدا، و ثاني أكبر متوسط حسابي هو 2.62 للبند الخامس، بحيث أجاب 72.4% من أفراد العينة على أن التعلم سلوك يومي يقومون به دائما و 17.3 % أحيانا و 10.2 % أبدا.

و ثالث متوسط حسابي لاحظناه هو 2.07 للبند الثاني، بحيث أجاب 45.9 % من أفراد العينة على أن المستشفى يتيح لهم فرص مساعدة زملائهم على التعلم أحيانا، و 30.6 % دائما،23.5 % أبدا، و رابع متوسط حسابي تم ملاحظته هو 1.78 للبند الرابع، بحيث أجاب 42.9 % من أفراد العينة على أن المستشفى يشجعهم على الاستفسار عن أساليب و طرق العمل

أحيانا، 39.8 % أبدا، و 17.3 % دائما، و خامس متوسط حسابي تم ملاحظته هو 1.50 للبند السادس، بحيث أجاب 58.2 % من أفراد العينة على أن إدارة المستشفى تشجعهم في الحصول على فرص التدريب، في حين 33.7 % من الأفراد أجابوا بأحيانا، و 8.2 % دائما.

و أدنى متوسط حسابي تم ملاحظته هو 1.24 للبند الثالث، بحيث أجاب 81.6 % من أفراد العينة على أن المستشفى يقدم لهم مكافأة على التعلم أبدا، 12.2 % أحيانا، و 6.1 % دائما.

أما النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد فهو متوسط، حيث يقدر ب 1.98 بانحراف معياري يقدر ب 0.31، و هو يدل على الاستجابة المتوسطة لهذا البعد، و كما يدل على أن هناك ارتفاع في ضرورة و وجوب معرفة المهارات لأداء المهام و أن التعلم سلوك يومي يحتاجه العامل و الموظف في حياته المهنية و حتى بذل الجهد للقيام بذلك، و استجابة متوسطة فيما يتعلق بإتاحة المستشفى لهم بمساعدة زملائهم في التعلم و كذا تشجيعهم على الاستفسار عن أساليب العمل، وكما نلاحظ انخفاضا في حصول العمال و الموظفين على فرص التدريب و التكوين و كذا تقديم مكافآت على ذلك.

البعد الثالث: العمل الفرقي

رقم	البند		البدائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى
			دائما	أحيانا	أبدا			
01	أشترك مع زملائي بالمستشفى في وضع خطة العمل.	ت	43	41	14	2.30	0.71	متوسط
		%	43.9	41.8	14.3			
02	أعمل مع زملائي في المصلحة باعتباري جزءا من فريق.	ت	74	20	04	2.71	0.54	مرتفع
		%	75.5	20.4	4.1			
03	تسود روح الفريق بيني و بين زملائي بالمستشفى.	ت	56	32	10	2.47	0.68	مرتفع
		%	57.1	32.7	10.2			
04	العمل بروح الفريق يريحني أكثر.	ت	70	22	6	2.65	0.59	مرتفع
		%	71.4	22.4	6.1			
05	العمل في فريق يحفز العمال و الموظفين للعمل أكثر.	ت	51	33	14	2.38	0.73	مرتفع
		%	52.0	33.7	14.3			
06	يتم عقد اجتماعات دورية	ت	11	50	37	1.73	0.65	متوسط

	بين أعضاء الفريق الواحد.	%	11.2	51.0	37.8		
المتوسط العام للبعد						***2.37***	***0.39***	***مرتفع***

الجدول رقم (18) يمثل استجابات أفراد العينة حول بعد العمل الفرقي

من خلال النتائج المبينة في الجدول، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للبنود بين المرتفعة والمتوسطة، و أكبر متوسط حسابي في هذا البعد هو (2.71 من 3) للبند الثاني، حيث أجاب 75.5% من أفراد العينة بأنهم يعملون مع زملائهم في المصلحة باعتبارهم جزءا من فريق دائما،و 20.4% أحيانا، و 4.1 % أبدا، و ثاني أكبر متوسط حسابي هو 2.65 للبند الرابع، حيث أجاب 71.4 % من أفراد العينة بأن العمل بروح الفريق يريحهم أكثر دائما، و 22.4 % أحيانا،و6.1 أبدا، و ثالث متوسط حسابي هو 2.47 للبند الثالث، حيث أجاب 57.1 % من أفراد العينة بأن روح الفريق تسود بينهم و بين زملائهم بالمستشفى دائما، و 32.7 % أحيانا، و 10.2 أبدا.

و رابع متوسط حسابي في هذا البعد هو 2.38 للبند الخامس بانحراف معياري يقدر ب 0.73، حيث أجاب 52.0 % من أفراد العينة بأن العمل في فريق يحفزهم للعمل أكثر دائما،و33.7 % أحيانا، و 14.3 أبدا، و خامس متوسط حسابي هو 2.30 للبند الأول، حيث أجاب 43.9% من أفراد العينة بأنهم يشتركون مع زملائهم بالمستشفى في وضع خطة العمل دائما، و 41.8 % أحيانا، و 14.3 % أبدا، و أدنى متوسط حسابي في هذا البند هو 1.73 للبند السادس، حيث أجاب 51.0 % من أفراد العينة بأنه يتم عقد اجتماعات دورية بين أعضاء الفريق الواحد أحيانا، و 37.8 % أبدا، و 11.2 % دائما.

أما النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد (العمل الفرقي) فهو مرتفع (2.37 من 3) وبانحراف معياري يقدر ب 0.39، حيث أن الأفراد يعملون كجزء من فريق و كما أن هذا يريحهم و تسود روح الفريق بينهم و يحفزهم على العمل أكثر بمستوى مرتفع، و كما هناك مشاركة في

وضع خطة العمل مع الزملاء، و عقد اجتماعات دورية بين أعضاء الفريق الواحد في المستشفى بمستوى متوسط.

البعد الرابع: القوانين و الأنظمة

رقم	البند		البدائل				متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى
			دائما	أحيانا	أبدا				
01	الأنظمة والقوانين السائدة تضمن لي حقوقي الوظيفية.	ت	22	53	23		1.99	0.68	متوسط
		%	22.4	54.1	23.5				
02	القوانين السائدة في المستشفى واضحة للجميع.	ت	31	45	22		2.09	0.73	متوسط
		%	31.6	45.9	22.4				
03	ألتزم بتطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين السائدة	ت	47	45	6		2.42	0.61	مرتفع
		%	48.0	45.9	6.1				
04	الأنظمة والقوانين بالمستشفى تجعلني أقدِّم العمل المطلوب مني.	ت	35	53	10		2.26	0.61	متوسط
		%	35.7	54.1	10.2				
05	القوانين السائدة تنص على تحقيق الأهداف العامة.	ت	34	52	12		2.22	0.65	متوسط
		%	34.7	53.1	12.2				
06	القوانين و اللوائح السائدة تتوافق مع مبادئي الشخصية.	ت	19	58	21		1.98	0.64	متوسط
		%	19.4	59.2	21.4				
المتوسط العام للبند							***2.15***	***0.47***	***متوسط***

الجدول رقم (19) يمثل استجابات أفراد العينة حول بعد القوانين و الأنظمة

من خلال النتائج المبينة في الجدول، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للبنود معظمها متوسطة، ما عدا البعد الثالث فهو مرتفع، إذ أن أكبر متوسط حسابي هو (2.42 من 3) للبند الثالث بانحراف معياري يقدر ب 0.61، حيث أجاب 48.0 % من أفراد العينة على التزام هم بتطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين السائدة في المستشفى دائما، و 45.9 % أحيانا، و 6.1 % أبدا، وثاني أكبر متوسط حسابي هو 2.26 للبند الرابع، حيث أجاب 54.1 % من أفراد العينة على أن الأنظمة والقوانين بالمستشفى تجعلهم يقدِّمون العمل المطلوب منهم أحيانا، و 35.7 % دائما، و 10.2 %

أبدا، وثالث متوسط حسابي هو 2.22 للبند الخامس، حيث أجاب 53.1 % من أفراد العينة بأن القوانين السائدة تنص على تحقيق الأهداف العامة أحيانا، و 34.7 دائما، و 12.2 % أبدا، و رابع متوسط حسابي في هذا البعد هو 2.09 للبند الثاني، حيث أجاب 45.9 % من أفراد العينة على أن القوانين السائدة في المستشفى واضحة للجميع أحيانا، و 31.6 % دائما، و 22.4 % أبدا، و خامس متوسط حسابي هو 1.99 للبند الأول، حيث أجاب 54.1 % من أفراد العينة على أن الأنظمة والقوانين السائدة تضمن لهم حقوقهم الوظيفية أحيانا، و 23.5 % أبدا، و 22.4 % دائما، و أدنى متوسط حسابي في بعد القوانين والأنظمة هو 1.98 للبند السادس، حيث أجاب 59.2 % من أفراد العينة على أن القوانين و اللوائح السائدة تتوافق مع مبادئهم الشخصية أحيانا، و 21.4 % أبدا،و19.4 % دائما.

أما النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد فهو متوسط (2.15 من 3) و بانحراف معياري يقدر ب 0.47، حيث أن معظم استجابات الأفراد تقع في سلم ليكرت "أحيانا"، بحيث أن هناك التزاما بتطبيق القوانين و الأنظمة بمستوى مرتفع، و أن القوانين و الأنظمة في ثقافة المستشفى تجعل الأفراد يقومون بالعمل المطلوب من الأفراد، و كما تنص على تحقيق الأهداف العامة، و هي واضحة بالنسبة للجميع و تضمن لهم حقوقهم و تتفق مع مبادئهم الشخصية ، و هذا بمستوى متوسط.

البعد الخامس: نظام الحوافز

رقم	البند		البدائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى
			دائما	أحيانا	أبدا			
01	المستشفى يوفر لي دخلا ماديا كافيا.	ت	10	36	52	1.57	0.67	منخفض
		%	1.02	36.7	53.1			
02	المستشفى يوفر لي وسائل الأمان في العمل.	ت	8	52	38	1.69	0.62	متوسط
		%	8.2	53.1	38.8			
03	المستشفى يوفر لنا خدمات	ت	7	23	68	1.38	0.62	منخفض

	اجتماعية.	%	7.1	23.5	69.4			
04	المستشفى يقدر مجهودي ماديا و معنويا.	ت	10	46	42	1.67	0.65	متوسط
		%	10.2	46.9	42.9			
05	المستشفى يجعلني أقدم أحسن ما عندي من إبداع.	ت	20	43	35	1.85	0.74	متوسط
		%	20.4	43.9	35.7			
06	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أؤديه.	ت	7	34	57	1.49	0.63	منخفض
		%	7.1	34.7	58.2			
المتوسط العام للبعد						***1.60***	***0.44***	***منخفض***

الجدول رقم (20) يمثل استجابات أفراد العينة حول بعد نظام الحوافز

من خلال النتائج المبينة في الجدول، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للبنود منخفضة، إذ أن معظمها تقع في مستويات متوسطة و منخفضة، و أكبر متوسط حسابي في هذا البعد هو (1.85 من 3) للبند الخامس بانحراف معياري يقدر ب 0.74، حيث أجاب 43.9 % من أفراد العينة بأن المستشفى يجعلهم يقدمون أحسن ما عندهم من إبداع أحيانا، و 35.7 % أبدا، و 20.4 دائما، وثاني متوسط حسابي هو 1.69 للبند الثاني، حيث أجاب 53.1 % من أفراد العينة أن المستشفى يوفر لهم وسائل الأمان في العمل أحيانا، و 38.8 % أبدا، و 8.2 % دائما، و ثالث متوسط حسابي هو 1.67 للبند الرابع، حيث أجاب 46.9 % من أفراد العينة بأن المستشفى يقدر مجهودهم ماديا و معنويا أحيانا، و 42.9 % أبدا، و 10.2 % دائما، و رابع متوسط حسابي هو 1.57 للبند الأول، حيث أجاب 53.1 % من أفراد العينة بأن المستشفى يوفر لي دخلا ماديا كافيا أبدا، و 36.7 % أحيانا،و1.02 % دائما.

و خامس متوسط حسابي في بعد نظام الحوافز هو 1.49 للبند السادس، حيث أجاب 58.2 % من أفراد العينة بأن الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع حجم العمل الذي يؤدوه أبدا، و 34.7 % أحيانا، و 7.1 % دائما، و أدنى متوسط حسابي في هذا البعد هو 1.38 للبند الثالث، حيث أجاب

69.4 % من أفراد العينة بأن المستشفى يوفر لهم خدمات اجتماعية أبدا، و 23.5 % أحيانا، و 7.1 % دائما.

أما النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد فهو متوسط فهي منخفضة (1.60 من 3) وبانحراف معياري يقدر ب 0.44، و يمكن القول بأن ثقافة المستشفى من خلال بعد نظام الحوافز منخفضة، و هذا من خلال المستوى المتوسط لكل من جعل المستشفى لأفراده يقدمون أحسن ما عندهم من إبداع، و توفير وسائل الأمان في العمل، و تقدير جهودهم الأفراد ماديا و معنويا.

و كذا المستوى المنخفض لتوفير المستشفى للأفراد الدخل المادي الكافي، و الراتب الذي يتقاضونه مع حجم العمل الذي يؤدوه، و توفير الخدمات الاجتماعية لهم.

البعد السادس: نظام الاتصالات

رقم	البند	البدائل				متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى
			دائما	أحيانا	أبدا			
01	أتصل مباشرة بالمصلحة المعنية للحصول على ما أحتاجه.	ت	43	36	19	2.24	0.76	متوسط
		%	43.9	36.7	19.4			
02	أجد سهولة في الاتصال بالإدارة.	ت	35	41	22	2.13	0.75	متوسط
		%	35.7	41.8	22.4			
03	المعلومات التي أحتاجها تصل في الوقت المناسب.	ت	11	57	30	1.81	0.62	متوسط
		%	11.2	58.2	30.6			
04	تُستعمل اللغة الواضحة للتعبير عن الأفكار.	ت	29	57	12	2.17	0.63	متوسط
		%	29.6	58.2	12.2			
05	بإمكاني التعبير عن انشغالاتي بكل بساطة.	ت	30	39	29	2.01	0.78	متوسط
		%	30.6	39.8	29.6			
06	المعلومات التي تصل من الإدارة مفهومة.	ت	34	41	23	2.11	0.76	متوسط
		%	34.7	41.8	23.5			
المتوسط العام للبعد						***2.07***	***0.50***	***متوسط***

الجدول رقم (21) يمثل استجابات أفراد العينة حول بعد نظام الاتصالات

من خلال النتائج المبينة في الجدول، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للبنود في بعد نظام الاتصالات كلها متوسطة، و أكبر متوسط حسابي هو (2.24 من 3) للبند الأول، حيث أجاب 43.9 % من أفراد العينة بأنهم يتصلون مباشرة بالمصلحة المعنية للحصول على ما يريدونه دائما، و 36.7 % أحيانا، و 19.4 % أبدا، و ثاني متوسط حسابي هو 2.17 للبند الرابع، حيث أجاب 58.2 % من أفراد العينة بأنه تُستعمل اللغة الواضحة للتعبير عن الأفكار أحيانا، و 29.6 % دائما، و 12.2 % أبدا، و ثالث متوسط حسابي في بعد نظام الاتصالات هو 2.13 للبند الثاني،حيث أجاب 41.8 % من أفراد العينة بأنهم يجدون سهولة في الاتصال بالإدارة أحيانا،و35.7 % دائما، و 22.4 % أبدا.

و رابع متوسط حسابي في هذا البعد هو 2.11 للبند السادس، حيث أجاب 41.8 % من أفراد العينة بأن المعلومات التي تصل من الإدارة مفهومة أحيانا، و 34.7 % دائما، و 23.5 % أبدا، و خامس متوسط حسابي هو 2.01 للبند الخامس، حيث أجاب 39.8 % من أفرد العينة بأنه بإمكانهم التعبير عن انشغالاتهم بكل بساطة أحيانا، و 30.6 % دائما، و 29.6 % أبدا، و أدنى متوسط حسابي في هذا البعد هو 1.81 للبند الثالث، حيث أجاب 58.2 % من أفراد العينة بأن المعلومات التي يحتاجونها تصل في الوقت المناسب أحيانا، و 30.6 % أبدا، و 11.2 % دائما.

النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد هي متوسطة (2.07 من 3)، و بانحراف معياري يقدر 0.50، و يمكن القول بأن ثقافة المستشفى من خلال بعد نظام الاتصالات متوسطة،وهذا من خلال المستوى المتوسط بالاتصال المباشر للحصول ما يريده الأفراد أثناء أداء أعمالهم ومهامهم، و استعمال اللغة الواضحة للتعبير، و إيجاد السهولة في الاتصال بالإدارة،والمعلومات التي تصل من الإدارة مفهومة، و إمكانية التعبير عن الانشغالات بكل بساطة،و المعلومات التي يحتاجونها تصل في الوقت المناسب.

و هذا جدول يتم فيه ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب الأهمية، و مستواها العام.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	العمل الفرقي	2.37	0.39	مرتفع
02	القيم التنظيمية	2.36	0.30	مرتفع
03	القوانين و الأنظمة	2.15	0.47	متوسط
04	نظام الاتصالات	2.07	0.50	متوسط

05	التعلم التنظيمي	1.98	0.31	متوسط
06	نظام الحوافز	1.60	0.44	منخفض
المستوى العام للثقافة التنظيمية		***2.09***	***0.29***	***متوسط***

الجدول رقم (22) يمثل ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي و المستوى

من خلال الجدول نلاحظ بأن مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية مختلفة من بعد لآخر، حيث نلاحظ ارتفاع في المتوسطات الحسابية للعمل الفرقي 2.37 و بانحراف معياري يقدر ب 0.39،ثم يليه المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية 2.36 و بانحراف معياري يقدر ب 0.30.

و كما نلاحظ بأن هناك متوسطات حسابية مستواها متوسط، فبَعد بُعد القيم التنظيمية يأتي المتوسط الحسابي للقوانين و الأنظمة 2.15 و بانحراف معياري يقدر 0.47، يليه المتوسط الحسابي لنظام الاتصالات 2.07 و بانحراف معياري يقدر ب 0.50، ثم يليه المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي 1.98 و بانحراف معياري يقدر ب 0.44.

و أدنى متوسط حسابي في أبعاد الثقافة التنظيمية هو 1.60 يعود لبعد نظام الحوافز بانحراف معياري يقدر ب 0.44.

إذن فالبعد الذي يغلب الثقافة التنظيمية للمستشفى في هذه الدراسة هو العمل الفرقي و القيم التنظيمية، إذ أنّ مستواهما مرتفع، و ثلاثة أبعاد متوسطة تتمثل في القوانين و الأنظمة، نظام الاتصالات و التعلم التنظيمي، و أدنى بعد في الثقافة التنظيمية هو نظام الحوافز.

و كما نلاحظ عامة بأن مستوى الثقافة التنظيمية متوسطة 2.09، بانحراف معياري ضئيل يقدر ب 0.29.

V-1-2- استجابات أفراد العينة على محور الانتماء التنظيمي:

البعد الأول: اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد ممكن

رقم	البند		البدائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى
			دائما	أحيانا	أبدا			
01	أشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف المستشفى.	ت	50	43	5	2.46	0.59	مرتفع
		%	51.0	43.9	5.1			

02	أعطي هذا المستشفى أحسن ما لدي في أسلوب أداء العمل.	ت	75	22	1	2.76	0.46	مرتفع
		%	76.5	22.4	1.0			
03	إنني أهتم جدًا بمستقبل هذا المستشفى.	ت	62	24	12	2.51	0.71	مرتفع
		%	63.3	24.5	12.2			
04	أفكر في مشكلات عملي و وظيفتي وأنا بعيد عن مقر عملي.	ت	39	49	10	2.30	0.65	متوسط
		%	39.8	50.0	10.2			
05	أشعر بالسعادة أثناء قيامي بممارسة مهامي بالمستشفى.	ت	58	28	12	2.47	0.71	مرتفع
		%	59.2	28.6	11.2			
06	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل.	ت	36	55	7	2.30	0.60	متوسط
		%	36.7	56.1	7.1			
07	لا أتغيب عادةً عن عملي.	ت	47	37	14	2.34	0.72	مرتفع
		%	48.0	37.8	14.3			
08	أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذا المستشفى.	ت	46	37	15	2.32	0.73	متوسط
		%	46.9	37.8	15.3			
09	لا يرتبط انتمائي للعمل بالمستشفى بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية.	ت	25	31	42	1.83	0.81	منخفض
		%	25.5	31.6	42.9			
المتوسط العام للبعد						***2.36***	***0.33***	***مرتفع***

الجدول رقم (23) يمثل استجابات أفراد العينة حول بعد اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد ممكن

من خلال النتائج المبينة في الجدول، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للبنود في بعد اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد ممكن، تختلف من بند لأخر، و أكبر متوسط حسابي في هذا البعد هو (2.76 من 3) للبند الثاني، حيث أجاب 76.5 % من أفراد العينة بإعطائهم هذا المستشفى أحسن ما لديهم في أسلوب أداء العمل دائما، و 22.4 % أحيانا، و 1.0 % أبدا، و ثاني أكبر متوسط حسابي هو 2.51 للبند الثالث، حيث أجاب 63.3 % من أفراد العينة بأنهم يهتمون جدًا بمستقبل هذا المستشفى دائما، و 24.5 % أحيانا، و 12.2 أبدا، و ثالث متوسط حسابي هو 2.47 للبند الخامس، حيث

أجاب 59.2 % من أفراد العينة بأنهم يشعرون بالسعادة أثناء قيامهم بممارسة مهامهم بالمستشفى دائما، و 28.6 % أحيانا، و 11.2 أبدا.

و رابع متوسط حسابي في هذا البعد هو 2.46 للبند الأول، حيث أجاب 51.0 % من أفراد العينة بأنهم يشعرون بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف المستشفى دائما، و 43.9 % أحيانا، و 5.1 % أبدا، و خامس متوسط حسابي هو 2.34 للبند السابع، حيث أجاب 48.0 % من أفراد العينة بأنهم لا يتغيبون عادةً عن عملهم دائما، و 37.8 % أحيانا، و 14.3 أبدا، و سادس متوسط حسابي هو 2.32 للبند الثامن، حيث أجاب 46.9 % من أفراد العينة بأنهم يشعرون بالفخر باستمرار عملهم في هذا المستشفى دائما، و 37.8 % أحيانا، و 15.3 % أبدا.

و سابع متوسط حسابي في بعد "اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد ممكن" هو (2.30 من 3) بانحراف معياري يقدر ب 0.60 للبند السادس، حيث أجاب 56.1 % من أفراد العينة بأنهم يتأخرون بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل أحيانا، و 36.7 % دائما، و 7.1 % أبدا، و ثامن متوسط حسابي هو نفس المتوسط الحسابي للبند السابق (2.30 من 3) بانحراف معياري يقدر ب 0.65 للبند الرابع، حيث أجاب 50.0 % من أفراد العينة بأنهم يفكرون في مشكلات عملهم و وظائفهم وهم بعيدين عن مقر عملهم أحيانا، و 39.8 % دائما،و10.2 % أبدا، و أدنى متوسط حسابي في هذا البعد هو 1.83 للبند التاسع، حيث أجاب 42.9 % من أفراد العينة بأن انتمائهم للعمل بالمستشفى لا يرتبط بما يحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية أبدا، و 31.6 % أحيانا، و 25.5 % دائما.

النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد هي (2.36 من 3) فهي مرتفعة بانحراف معياري يقدر ب 0.33، و يمكن القول بأن الانتماء التنظيمي لأفراد هذا المستشفى من خلال بعد اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد ممكن مرتفعة، من خلال إعطاء أحسن أداء عمل، و الاهتمام بمستقبل المستشفى، و الشعور بالسعادة أثناء ممارسة المهام، و الرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف المستشفى، و عدم التغيب عادة بمستوى مرتفع.

و كذا الشعور بالفخر بالعمل في المستشفى، و العمل بعد الدوام الرسمي لإنجاز المهام،والتفكير في مشكلات عملهم و هم بعيدين عن المستشفى بمستوى متوسط، و أن انتماء الأفراد لا يرتبط بما يحصلون عليه من حوافز مادية أو معنوية بمستوى منخفض.

البعد الثاني: توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى

رقم	البند		البدائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى
			دائما	أحيانا	أبدا			
01	أتحدث عن المستشفى مع أصدقائي على أنه أفضل مؤسسة يمكن العمل بها.	ت	19	50	29	1.90	0.70	منخفض
		%	19.4	51.0	29.6			
02	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود.	ت	17	58	23	1.94	0.64	منخفض
		%	17.3	59	23.5			
03	يحرص المستشفى على تحقيق الاستقرار الوظيفي لأفراده.	ت	19	52	27	1.92	0.68	منخفض
		%	19.4	53.1	27.6			
04	تضايقني سلوكات زملائي المسيئة لسمعة المستشفى في المجتمع.	ت	18	24	56	2.39	0.78	مرتفع
		%	57.1	24.5	18.4			
05	يعتبر عملي في هذا المستشفى أفضل فرصة عمل عُرضت علي.	ت	46	41	11	2.36	0.68	مرتفع
		%	46.9	41.8	11.2			
06	أحب الإطلاع عن حاضر وماضي المستشفى.	ت	25	44	29	1.96	0.74	منخفض
		%	25.5	44.9	29.6			
07	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	ت	53	30	15	2.39	0.74	مرتفع
		%	54.1	30.6	15.3			
08	أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المستشفى.	ت	47	43	8	2.40	0.64	مرتفع
		%	48.0	43.9	8.2			
09	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المستشفى الذي أعمل فيه.	ت	50	33	15	2.36	0.74	مرتفع
		%	51.0	33.7	15.3			
المتوسط العام للبعد						***2.17***	***0.32***	***متوسط***

الجدول رقم (24) يمثل استجابات أفراد العينة حول بعد توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى

من خلال النتائج المبينة في الجدول، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للبنود في بعد توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى، كلها تقع بين منخفضة و مرتفعة، و أكبر متوسط حسابي في هذا البعد هو(2.40 من 3) للبند الثامن، حيث أجاب 48.0 % من أفراد العينة بأنهم يتقيدون بالأنظمة المعمول بها في المستشفى دائما، و 43.9 % أحيانا، و 8.2 % أبدا، و ثاني متوسط حسابي هو 2.39 للبند السابع بانحراف معياري يقدر 0.74، حيث أجاب 54.1 % من أفراد العينة بأنهم يقدمون مصلحة العمل على المصلحة الشخصية دائما، و 30.6 % أحيانا، و 15.3 % أبدا، و ثالث متوسط حسابي هو نفس متوسط البند السابق 2.39 للبند الرابع بانحراف معياري يقدر ب 0.78،حيث أجاب 57.1 % من أفراد العينة بأن سلوكات زملائهم المسيئة لسمعة المستشفى في المجتمع تضايقهم دائما، و 24.5 % أحيانا، و 18.4 أبدا.

و رابع متوسط حسابي في هذا البعد هو 2.36 للبند الخامس بانحراف معياري يقدر ب 0.68، حيث أجاب 46.9 % من أفراد العينة عملهم في هذا المستشفى يعتبر أفضل فرصة عمل عُرضت عليهم دائما، و 41.8 % أحيانا، و 11.2 % أبدا، و خامس متوسط حسابي هو نفس متوسط البند السابق 2.36 للبند التاسع بانحراف معياري يقدر 0.74، حيث أجاب 51.0 % من أفراد العينة بأنهم يهتمون بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المستشفى الذي يعملون فيه دائما، و 33.7 % أحيانا، و 15.3 % أبدا، و سادس متوسط حسابي هو 1.96 للبند السادس، حيث أجاب 44.9 % من أفراد العينة بأنهم يحبون الإطلاع عن حاضر وماضي المستشفى أحيانا،و29.6 % أبدا، و 25.5 % دائما.

و سابع متوسط حسابي في بعد توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى هو 1.94 للبند الثاني،حيث أجاب 59 % من أفراد العينة بأن جو العمل يساعدهم على بذل أقصى ما يستطيعون من مجهود أحيانا، و 23.5 % أبدا، و 17.3 % دائما،و ثامن متوسط حسابي هو 1.92 للبند

الثالث، حيث أجاب 53.1 % من أفراد العينة بأن المستشفى يحرص على تحقيق الاستقرار الوظيفي لأفراده أحيانا، و 27.6 % أبدا، و 19.4 % دائما، و أدنى متوسط حسابي في هذا البعد هو 1.90 للبند الأول، حيث أجاب 51.0 % من أفراد العينة بأنهم يتحدثون عن المستشفى مع أصدقائهم على أنه أفضل مؤسسة يمكن العمل بها أحيانا، و 29.6 % أبدا، و 19.4 % دائما.

النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد هي متوسطة (2.17 من 3) و بانحراف معياري يقدر ب 0.32، و يمكن القول بأن الانتماء التنظيمي للأفراد متوسط، من خلال بعد توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى، حيث يتقيد الأفراد بالأنظمة المعمول بها، و تقديم مصلحة العمل عن المصلحة الشخصية، و مضايقة سلوكات الآخرين بالإساءة لسمعة المستشفى، و أن العمل في المستشفى أفضل فرصة عمل عرضت عليهم، و الاهتمام بتصحيح الأفكار عن المستشفى الذي يعملون فيه بمستوى مرتفع. إلا أن هناك انخفاضا في محبة الإطلاع عن حاضر و ماضي المستشفى، و جو العمل يساعدهم على بذل أقصى ما يستطيعون من مجهود، و حرص المستشفى على تحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد، و التحدث عن المستشفى على أنه أفضل مؤسسة يمكن العمل بها.

البعد الثالث: اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى

رقم	البند		البدائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى
			دائما	أحيانا	أبدا			
01	أقبل أي عمل أكلف به من قبل المستشفى حتى أضمن استمرارية العمل فيه.	ت	35	28	35	2.00	0.85	متوسط
		%	35.7	28.6	35.7			
02	أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب.	ت	26	43	29	1.97	0.75	متوسط
		%	26.5	43.9	29.6			
03	لا أفكر في ترك العمل، إلا لظروف استثنائية.	ت	40	43	15	2.26	0.71	متوسط
		%	40.8	43.9	15.3			
04	لا يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى غير المستشفى.	ت	41	35	22	2.19	0.78	متوسط
		%	41.8	23.7	22.4			
05	أشعر بالاستياء عند	ت	21	24	53	1.67	0.81	متوسط

	الابتعاد عن المستشفى أثناء العطلة.	%	21.4	24.5	54.1			
06	يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل في المستشفى.	ت	22	22	54	1.67	0.82	متوسط
		%	22.4	22.4	55.1			
المتوسط العام للبعد						***1.96***	***0.45***	***متوسط***

الجدول رقم (25) يمثل استجابات أفراد العينة حول بعد اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى

من خلال النتائج المبينة في الجدول، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للبنود في بُعد اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى كلها متوسطة، و أكبر متوسط حسابي في هذا البعد هو (2.26 من 3) للبند الثالث بانحراف معياري يقدر ب 0.71، حيث أجاب 43.9 % من أفراد العينة بأنهم لا يفكرون بترك العمل إلاّ لظروف استثنائية أحيانا، و 40.8 % دائما، و 15.3 أبدا، و ثاني أكبر متوسط حسابي 2.19 للبند الرابع، حيث أجاب 41.8 من أفراد العينة بأنه لا يسرهم إيجاد عمل بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى غير المستشفى دائما، و 23.7 % أحيانا، و 22.4 % أبدا،وثالث متوسط حسابي هو 2.00 للبند الأول بانحراف معياري مرتفع 0.85، حيث أجاب 35.7 % (دائما) و نفس النسبة 35.7 % (أبدا) من أفراد العينة على أنهم يقبلون أي عمل يكلفون به منقِبل المستشفى و هذا لضمان استمرارية العمل فيه، و 28.6 % أحيانا.

و رابع متوسط حسابي في هذا البعد هو 1.97 للبند الثاني، حيث أجاب 43.9 % من أفراد العينة على رضاهم بما يحققه لهم عملهم الحالي من مكاسب أحيانا، و 29.6 % أبدا، و 26.5 % دائما، و خامس متوسط حسابي هو 1.67 للبند الخامس بانحراف معياري يقدر ب 0.81، حيث أجاب 54.1 % من أفراد العينة على أنهم يشعرون بالاستياء عند الابتعاد عن المستشفى أثناء العطلة أبدا، و 24.5 % أحيانا، و 21.4 % دائما، و سادس متوسط حسابي في هذا البعد هو نفس المتوسط الحسابي السابق 1.67 بانحراف معياري يقدر ب 0.82، حيث أجاب 55.1 % من أفراد العينة بأنه يسعدهم التحاق أبنائهم للعمل في هذا المستشفى أبدا، و 22.4 % (دائما) و 22.4 % (أحيانا).

النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد هي متوسطة (1.96 من 3) و بانحراف معياري يقدر ب 0.45، و يمكن القول بأن الانتماء التنظيمي للأفراد متوسط، من خلال بعد اتجاه الأفراد

نحو الاستمرارية في المستشفى، حيث أن الأفراد لا يفكرون بترك العمل إلاّ لظروف استثنائية،ولا يسرهم إيجاد عمل بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى، و قبولهم لأي عمل يكلفون به و هذا لضمان الاستمرار في المستشفى، و رضاهم بما يحققه عملهم الحالي من مكاسب، و شعورهم بالاستياء عند الابتعاد عن المستشفى أثناء العطل، و سعادتهم بالتحاق أبنائهم للعمل في المستشفى بمستوى متوسط.

و هذا جدول يتم فيه ترتيب أبعاد الانتماء التنظيمي حسب الأهمية، و مستواه العام.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد	2.36	0.33	مرتفع
02	توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى	2.17	0.32	متوسط
03	اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى	1.96	0.45	متوسط
	المستوى العام للانتماء التنظيمي	***2.16***	***0.30***	***متوسط***

الجدول رقم (26) يمثل ترتيب أبعاد الانتماء التنظيمي حسب المتوسط الحسابي والمستوى العام.

من خلال الجدول نلاحظ بأن مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية مختلفة من بعد لآخر، حيث يأتي في المرتبة الأولى البُعد الأول بمتوسط حسابي (2.36 من 3) و بانحراف معياري يقدر ب 0.33 و هو بُعد اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد، و يليه في المرتبة الثانية البُعد الثاني بمستوى متوسط (2.17 من 3) و بانحراف معياري يقدر ب 0.32 و هو بعد توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى، و في المرتبة الثالثة البعد الثالث بمتوسط حسابي (1.96 من 3) و انحراف معياري يقدر ب 0.45 و هو بُعد اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى.

و النتيجة العامة لمستوى الانتماء التنظيمي هي متوسطة (2.16 من 3) بانحراف معياري يقدر ب 0.30.

V-2- تحليل النتائج حسب فرضيات الدراسة:

بعدما تعرفنا على مستوى الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي من خلال البند و البعد والمحور، سنقوم في الخطوة التالية بمعرفة مدى تحقق فرضيات الدراسة و التي في مجملها فرضيات تهدف لمعرفة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي، و معرفة هل هناك فروق تعود للجنس و السن في مستوى الشعور بالانتماء التنظيمي، و قد تم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، في حساب الارتباط و هذا باستخدام معامل ارتبط بيرسون، و Test-t لاختبار الفرضية الديمغرافية الخاصة بالجنس، و ANOVA لاختبار الفرضية الديمغرافية الخاصة بالسن.

V-2-1- الفرضية الفرعية الأولى:

للقيم التنظيمية علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي.

Corrélations

		القيم التنظيمية	الانتماء التنظيمي
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	1,000	,472**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	98	98
الانتماء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,472**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	98	98

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الأبعاد	اتجاه الأفراد لبذل أقصى جهد	توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى	اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى
القيم التنظيمية	**0.561	**0.511	0.159

**** الارتباط دال عند مستوى 0.01**

الجدولين رقم (27) يوضحان العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية و الانتماء التنظيمي ككل وبأبعاده.

من خلال نتائج الجدول، نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.47 عند مستوى دلالة 0.01 و هي قيمة موجبة متوسطة، و هذا ما يدل على أن العلاقة بين القيم التنظيمية و الانتماء التنظيمي متوسطة.

و كما نلاحظ أن الانتماء التنظيمي للأفراد من خلال بعد اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد له علاقة ارتباطية أقوى 0.56 من البعدين الآخرين المتمثلين في توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى 0.51 و بعد اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى 0.15 مع القيم التنظيمية.

و كما أنّ المتوسط الحسابي لبعد القيم التنظيمية هو 2.36 بانحراف معياري يقدر ب 0.30،و هو مستوى مرتفع و مقارنته بالمتوسط الحسابي للانتماء التنظيمي الذي هو 2.16 وبانحراف معياري يقدر ب 0.30، يتضح لنا أن القيم التنظيمية لها أهمية كبيرة في ثقافة المستشفى للأفراد، وهذا بسبب تأثير ثقافة المجتمع الدينية و التربوية - نسبيا- المساهمة في رفع مستوى القيم كالتعاون و الإخلاص و الالتزام و تقبل الضغوط و الاتفاق على تعريف السلوك الصحيح عن غيره، و هذا علما بأن الثقافة التنظيمية تتأثر و تستمد بعض من خصائصها من ثقافة المجتمع حسب أدبيات موضوع الانتماء التنظيمي، و لكن القيم الأخرى كمعاملة العمال و الموظفين بالعدل و المساواة منخفضة و هي تتعلق بثقافة الإدارة.

و كما يمكن القول أن هذه العلاقة الموجبة المتوسطة بين القيم التنظيمية و الانتماء التنظيمي طردية فكلما زاد مستوى القيم التنظيمية زاد مستوى الانتماء التنظيمي، و يمكن أن يكون انتماء الأفراد مرتفعا في هذه الدراسة إذا كانت القيم التنظيمية مرتفعة كذلك، بحيث من خلال تعزيز القيم التنظيمية الخاصة بالإدارة (العدل و المساواة) فنسبيا يمكن للانتماء التنظيمي أن يكون مرتفعا وخاصة بما يتعلق ببعد اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى.

و بناء على ما سبق، يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها بأن للقيم التنظيمية علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي قد تحققت. و هذا ما يتفق مع دراسة أسعد أحمد 2008 بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي.

V-2-2- الفرضية الفرعية الثانية:

للتعلم التنظيمي علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي.

Corrélations

		التعلم التنظيمي	الانتماءء التنظيمي
التعلم التنظيمي	Corrélation de Pearson	1,000	,513**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	98	98
الانتماءء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,513**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	98	98

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الأبعاد	اتجاه الأفراد لبذل أقصى جهد	توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى	اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى
التعلم التنظيمي	**0.388	**0.453	**0.413

**** الارتباط دال عند مستوى 0.01**

الجدولين رقم (28) يوضحان العلاقة الارتباطية بين التعلم التنظيمي و الانتماء التنظيمي ككل وبأبعاده

من خلال نتائج الجدول، نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.51 عند مستوى دلالة 0.01 و هي قيمة موجبة متوسطة، و هذا ما يدل على أن العلاقة بين التعلم التنظيمي و الانتماء التنظيمي متوسطة.

و كما نلاحظ أن الانتماء التنظيمي للأفراد من خلال بعد اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد له علاقة ارتباطية 0.38، و بعد توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى 0.45 و بعد اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى 0.41 مع التعلم التنظيمي.

و كما أن المتوسط الحسابي لبعد التعلم التنظيمي 1.98 و بانحراف معياري يقدر ب 0.31،و هو مستوى متوسط و مقارنته بالمتوسط الحسابي للانتماء التنظيمي الذي هو 2.16 وبانحراف معياري يقدر ب 0.30، يتضح لنا أن للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة في ثقافة المستشفى للأفراد، وعلاقته بالانتماء التنظيمي، فالتعلم عند العمال و الموظفين شيء مهم من خلال أنه سلوك يومي ووجوب معرفة المهارات المطلوبة لأداء المهام المستقبلية و هذا فيما يتعلق بوجوب وجوده لأداء المهام و الاجتهاد الشخصي للقيام بذلك و هذا بمستوى مرتفع، لكن هناك مستوى متوسط فيما يتعلق بإتاحة الفرص بمساعدة الزملاء على التعلم و الاستفسار عن أساليب العمل، إلا أن المستوى الضعيف هو بالنسبة للمكافأة على التعلم و الحصول على فرص التكوين المستمر.

و كما يمكن القول أن هذه العلاقة الموجبة المتوسطة بين التعلم التنظيمي و الانتماء التنظيمي طردية فكلما زاد مستوى التعلم التنظيمي زاد مستوى الانتماء التنظيمي، و يمكن أن يكون الانتماء التنظيمي في هذه الدراسة مرتفعا إذا كان مستوى التعلم التنظيمي مرتفعا كذلك،بحيث أنه بمكافأة الأفراد على التعلم و توفير التكوين المستمر و التدريب و كذا تشجيع الأفراد على التعلم و إتاحة الفرص لهم بعقد اجتماعات يعملون من خلالها على تبادل المعلومات والمهارات.

و بناء على ما سبق، يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها بأن للتعلم التنظيمي علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي قد تحققت.

V-2-3- الفرضية الفرعية الثالثة:

للعمل الفرقي(الجماعي) علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي.

Corrélations

		العمل الفرقي	الانتماء التنظيمي
العمل الفرقي	Corrélation de Pearson	1,000	,276**
	Sig. (bilatérale)	,	,006
	N	98	98
الانتماء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,276**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,006	,
	N	98	98

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الأبعاد	اتجاه الأفراد لبذل أقصى جهد	توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى	اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى
العمل الفرقي	**0.323	**0.326	0.078

**** الارتباط دال عند مستوى 0.01**

الجدولين رقم (29) يوضحان العلاقة الارتباطية بين العمل الفرقي (الجماعي) و الانتماء التنظيمي ككل و بأبعاده

من خلال نتائج الجدول، نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.27 عند مستوى دلالة 0.01، وهي قيمة موجبة ضعيفة، و هذا ما يدل على أن العلاقة بين العمل الفرقي و الانتماء التنظيمي ضعيفة.

و كما نلاحظ أن الانتماء التنظيمي للأفراد من خلال بعد اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد له علاقة ارتباطية 0.32، و بعد توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى 0.32 و بعد اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى 0.07 مع العمل الفرقي.

و كما أن المتوسط الحسابي للعمل الفرقي هو 2.37 و بانحراف معياري يقدر ب 0.39،وهو مستوى مرتفع و مقارنته بالمتوسط الحسابي للانتماء التنظيمي الذي هو 2.16 وبانحراف معياري يقدر ب 0.30، يتضح لنا أن العمل الفرقي للأفراد في المستشفى جد مهم وضروري من ناحية العلاقات الغير الرسمية و الإنسانية و هو ما يتوفر عليه المستشفى على أنه عمل فرقي وجماعي غير رسمي تفرضه ضرورة العمل كالعمل في المصلحة كجزء من فريق والعمل في فريق يريحهم و سيادة روح الفريق بين الأفراد و كما أن هذا يحفزهم للعمل أكثر، إلا أن هناك مستوى متوسط من مشاركة الأفراد في وضع خطة العمل و كذا عقد اجتماعات دورية بين أعضاء الفريق الواحد، و هذا هو الشيء المهم للأفراد لأن العمل الفرقي يحتاج للمشاركة وصنع القرار وعقد الاجتماعات أين يحضر كل الأعضاء من أجل مناقشة أمور العمل و مشاكله وإيجاد الحلول لها.

و كما نلاحظ أن العلاقة بين العمل الفرقي و اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى علاقة ضعيفة و غير دالة إحصائيا، مقارنة بالبعدين الآخرين المتمثلين في بذل أقصى جهد وتوافق قيمهم مع قيم المستشفى.

و عليه يمكن القول أن ثقافة المستشفى يجب أن تحوي عملا فرقيا يتجه نحو تعزيز انتماء الأفراد بما يتفق مع أهداف المستشفى و الأفراد على حد سواء.

و بناء على ما سبق، يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها بأن للعمل الفرقي علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي قد تحققت.

V-2-4- الفرضية الفرعية الرابعة:

للقوانين والأنظمة علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي.

Corrélations

		القوانين و الأنظمة	الانتماءء التنظيمي
القوانين و الأنظمة	Corrélation de Pearson	1,000	,484**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	98	98
الانتماءء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,484**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	98	98

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الأبعاد	اتجاه الأفراد لبذل أقصى جهد	توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى	اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى
القوانين و الأنظمة	**0.40	**0.60	**0.23

**** الارتباط دال عند مستوى 0.01**

الجدولين رقم (30) يوضح العلاقة الارتباطية بين (القوانين و الأنظمة) و الانتماء التنظيمي ككل وبأبعاده

من خلال نتائج الجدول، نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.48 عند مستوى دلالة 0.01، وهي قيمة موجبة متوسطة، و هذا ما يدل على أن العلاقة بين القوانين و الأنظمة و الانتماء التنظيمي متوسطة.

و كما نلاحظ أن الانتماء التنظيمي للأفراد من خلال بعد اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد له علاقة ارتباطية 0.40، و بعد توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى 0.60 و بعد اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى 0.23 مع القوانين و الأنظمة.

و كما أن المتوسط الحسابي للقوانين و الأنظمة هو 2.15 و بانحراف معياري يقدر ب 0.47، و هو مستوى متوسط و مقارنته بالمتوسط الحسابي للانتماء التنظيمي الذي هو 2.16 وبانحراف معياري يقدر ب 0.30، يتضح لنا أن القوانين و الأنظمة مهمة في ثقافة المستشفى فهي تمثل الجزء الرسمي منه و الدليل الذي من خلاله يتحكم الأفراد، من خلال الالتزام بهذه القوانين والأنظمة و هذا بمستوى مرتفع، و كما أنها تضمن حقوقهم الوظيفية، و تجعلهم يقدمون العمل المطلوب منهم، و كما أنها واضحة للجميع، و تنص على تحقيق الأهداف العامة، و تتوافق مع المبادئ الشخصية للعمال و الموظفين بمستوى متوسط.

و كما يمكن القول بأن القوانين و الأنظمة يجب أن تسير في اتجاه يأخذ في حسبانه متطلبات و حاجات الأفراد، ما دام هناك التزام بالقوانين و الأنظمة فهذا مؤشر جيد يجعل من الإدارة إذا أرادت تقوية و تعزيز انتماء أفرادها و هذا بضمان هذه القوانين و الأنظمة حقوقهم الوظيفية وتوافقها مع المبادئ الشخصية لهم، علما بأن أهمية الانتماء التنظيمي تتمثل في احترام العمال للأنظمة وقوانين العمل.

و بناء على ما سبق، يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها بأن للقوانين والأنظمة علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي قد تحققت.

V-2-5- الفرضية الفرعية الخامسة:

لنظام الحوافز علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي.

Corrélations

		نظام الحوافز	الانتماء التنظيمي
نظام الحوافز	Corrélation de Pearson	1,000	,479**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	98	98
الانتماء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,479**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	98	98

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الأبعاد	اتجاه الأفراد لبذل أقصى جهد	توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى	اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى
نظام الحوافز	**0.34	**0.44	**0.38

**** الارتباط دال عند مستوى 0.01**

الجدولين رقم (31) يوضحان العلاقة الارتباطية بين نظام الحوافز و الانتماء التنظيمي ككل وبأبعاده

من خلال نتائج الجدول، نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.47 عند مستوى دلالة 0.01، وهي قيمة موجبة متوسطة، و هذا ما يدل على أن العلاقة بين نظام الحوافز و الانتماء التنظيمي متوسطة.

و كما نلاحظ أن الانتماء التنظيمي للأفراد من خلال بعد اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد له علاقة ارتباطية 0.34، و بعد توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى 0.44 و بعد اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى 0.38 مع القوانين و الأنظمة.

و كما أن المتوسط الحسابي لنظام الحوافز هو 1.60 و بانحراف معياري يقدر ب 0.44،وهو مستوى منخفض و مقارنته بالمتوسط الحسابي للانتماء التنظيمي الذي هو 2.16 وبانحراف معياري يقدر ب 0.30، يتضح لنا أهمية نظام الحوافز في جعل الأفراد يقدمون أحسن ما عندهم من إبداع، و توفير وسائل الأمان في العمل، و تقدير مجهودهم ماديا و معنويا بمستوى متوسط، وتوفير الدخل المادي الكافي لهم، و حجم الراتب يتناسب مع حجم العمل الذي يؤدوه،وتوفير الخدمات الاجتماعية لهم بمستوى منخفض يؤثر على مستوى انتماء العمال والموظفين.

و كما أن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، و هو أدنى متوسط حسابي في محور الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة، بحيث أن على الإدارة الاهتمام بجانب الحوافز الذي يعتبر مهما للفرد العامل، و حسب أدبيات موضوع الانتماء التنظيمي فإن الانتماء التنظيمي يتأثر بالحوافز فكلما كانت الأجور، عادلة، متناسبة مع عبء العمل، ازداد الشعور بالانتماء التنظيمي.

و بناء على ما سبق، يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الخامسة التي مفادها بأن لنظام الحوافز علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي قد تحققت.

V-2-6- الفرضية الفرعية السادسة:

لنظام الاتصالات علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي.

Corrélations

		نظام الاتصالات	الانتماء التنظيمي
نظام الاتصالات	Corrélation de Pearson	1,000	,352**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	98	98
الانتماء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,352**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	98	98

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الأبعاد	اتجاه الأفراد لبذل أقصى جهد	توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى	اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى
نظام الاتصالات	**0.41	**0.44	0.076

الجدولين رقم (32) يوضحان العلاقة الارتباطية بين نظام الاتصالات و الانتماء التنظيمي ككل وبأبعاده

من خلال نتائج الجدول، نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.35 عند مستوى دلالة 0.01، وهي قيمة موجبة ضعيفة، و هذا ما يدل على أن العلاقة بين نظام الاتصالات و الانتماء التنظيمي ضعيفة.

و كما نلاحظ أن الانتماء التنظيمي للأفراد من خلال بعد اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد له علاقة ارتباطية 0.41، و بعد توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى 0.44 و بعد اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى 0.076 مع نظام الاتصالات.

و كما أن المتوسط الحسابي لنظام الاتصالات هو 2.07 و بانحراف معياري يقدر ب 0.50، و هو مستوى منخفض و مقارنته بالمتوسط الحسابي للانتماء التنظيمي الذي هو 2.16 وبانحراف معياري يقدر ب 0.30، يتضح لنا أهمية نظام الاتصالات في ثقافة المستشفى و هذا من خلال اتصال الأفراد العمال و الموظفين بالمصالح المعنية للحصول على ما يريدون، و استعمال اللغة الواضحة للتعبير عن الأفكار، و وجود السهولة في الاتصال بالإدارة، و المعلومات التي تصل من الإدارة مفهومة، و بإمكان الأفراد التعبير عن انشغالاتهم بكل بساطة، و المعلومات التي يحتاجونها تصل في الوقت المناسب بمستوى متوسط.

مع العلم بأن الاتصال في المنظمات هو العمود الفقري و السيالة العصبية التي من خلالها تنتقل المعلومات و الأفكار و سواء كان اتصالا أفقيا أو جانبيا، أي بين الرؤساء و المرؤوسين كتوجيه المرؤوسين و إعطائهم تعليمات و إجراءات العمل و أهداف التنظيم و بين المرؤوسين فيما بينهم من خلال التنسيق و التعاون و نشر المعلومات المهمة في أداء العمل و المشاكل التي يواجهونها.

و هذه الأهمية الكبيرة للاتصال و مقارنته بالمستوى المتوسط لنظام الاتصالات في هذه الدراسة، يتطلب دعم و تعزيز روابط الاتصال الفعال الناجح المناسب لثقافة المستشفى التنظيمية،من أجل رفع مستوى الاتصال ليخدم أهداف التنظيم و الأفراد على حد سواء.

و بناء على ما سبق، يمكن القول بأن الفرضية الجزئية السادسة التي مفادها بأن لنظام الاتصالات علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي قد تحققت.

V-2-7- الفرضية الفرعية السابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغير الجنس.

Statistiques de groupe

	جنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الانتماءء التنظيمي	ذكر	44	2,2395	,2690	4,056E-02
	أنثى	54	2,1084	,3172	4,317E-02

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
الانتماءء التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,998	,320	2,177	96	,032	,1311	6,024E-02	1,154E-02	,2507
	Hypothèse de variances inégales			2,214	95,830	,029	,1311	5,923E-02	1,354E-02	,2487

الجدول رقم (33) يوضح نتائج الفروق في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغير الجنس

من خلال نتائج الجدول، نلاحظ أن قيمة Sig تساوي 0.32 و هي أكبر من 0.05،وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغير الجنس.

و بناء على ما سبق، يمكن القول بأن الفرضية الجزئية السادسة التي مفادها بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغير الجنس لم تتحقق.

V-2-8- الفرضية الجزئية الثامنة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغير السن.

ANOVA

الانتماءء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,513	3	,171	1,927	,131
Intra-groupes	8,348	94	8,881E-02		
Total	8,862	97			

الجدول رقم (34) يمثل نتائج الفروق في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغير السن

من خلال نتائج الجدول، نلاحظ أن قيمة Sig تساوي 0.13 و هي أكبر من 0.05، و بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغير السن.

و بناء على ما سبق، يمكن القول بأن الفرضية الجزئية السابعة التي مفادها بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغير السن لم تتحقق.

V-2-9- الفرضية العامة:

للثقافة التنظيمية علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي

Corrélations

		الثقافة التنظيمية	الانتماءء التنظيمي
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1,000	,596**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	98	98
الانتماءء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,596**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	98	98

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الجدول رقم (35) يوضح العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي

من خلال نتائج الجدول، نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.59 عند مستوى دلالة 0.01، وهي قيمة موجبة متوسطة، و هذا ما يدل على أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي متوسطة.

و كما أن ارتباط الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي موجب متوسط بلغ 0.59، مع قليل من الاختلاف و التباين فيما تعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية حيث أن ارتباط التعلم التنظيمي بالانتماء

التنظيمي بلغ 0.51 و هو ارتباط متوسط، و يليه ارتباط القوانين و الأنظمة بالانتماء التنظيمي بحيث بلغ 0.48 و هو ارتباط متوسط، و يليه نفس الارتباط كل من القيم التنظيمية و نظام الحوافز بالانتماء التنظيمي حيث بلغا 0.47 و هو ارتباط متوسط، و يليه معامل ارتباط نظام الاتصالات بالانتماء التنظيمي حيث بلغ 0.35 و هو ارتباط ضعيف، و يليه معامل ارتباط العمل الفرقي بارتباط ضعيف بلغ 0.27 و هو ارتباط ضعيف، و هذا ما يبينه الجدول التالي:

القيم التنظيمية	التعلم التنظيمي	العمل الفرقي	القوانين والأنظمة	نظام الحوافز	نظام الاتصالات
0.47	0.51	0.27	0.48	0.47	0.35

الجدول (36) رقم يبين معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي

و معامل ارتباط الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي موجب متوسط، فكلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المتمثلة في القيم التنظيمية، التعلم التنظيمي، العمل الفرقي،القوانين و الأنظمة، نظام الحوافز و نظام الاتصالات زاد مستوى الانتماء التنظيمي من خلال أبعاده المتمثلة في اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد ممكن، توافق قيمهم مع قيم المستشفى واتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى.

V-3- الاستنتاج العام:

من خلال قيام الباحث بالدراسة المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي، و التي تهدف لمعرفة هل للثقافة التنظيمية علاقة بالانتماء التنظيمي؟ و تم التوصل إلى إجابة عن هذا السؤال من خلال الفرضيات، باعتبارها إجابات متوقعة منها، و بينت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي بقيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.59 عند 0.01، و هذا ما يتفق مع دراسة **(بسام أبو حشيش 2001)**، و دراسة **(الفرحان 2003)**، و دراسة **(الشلوي 2005)**، و دراسة **(سمير يوسف 2006)**، و دراسة **(أسعد أحمد 2008)**، ودراسة **(Tuan & Ventatesch 2008)**، و دراسة **(عيساوي وهيبة 2012)**.

و كما تم التوصل إلى نتائج مفادها وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، و قد تباينت النتائج من فرضية لأخرى و هي كالتالي:

- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.47، و التي مفادها للقيم التنظيمية علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي قد تحققت، و هذا ما يتفق مع دراسة **(أسعد أحمد 2008)**.
- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.51، و التي مفادها للتعلم التنظيمي علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي قد تحققت.
- بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.27، و التي مفادها للعمل الفرقي علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي قد تحققت.
- بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.48، و التي مفادها للقوانين و الأنظمة علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي قد تحققت، و هذا ما يتفق مع دراسة **(أسعد أحمد 2008)**.
- بالنسبة للفرضية الجزئية الخامسة حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.47، و التي مفادها لنظام الحوافز علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي قد تحققت.
- بالنسبة للفرضية الجزئية السادسة حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.35، و التي مفادها لنظام الاتصالات علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي قد تحققت.

- بالنسبة للفرضية الجزئية السابعة حيث كانت قيمة Sig تساوي 0.294 و هي أكبر من 0.05،التي مفادها بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغير الجنس لم تتحقق، و هذا ما يتفق مع دراسة **(عبد المحسن عبد السلام، 2001)**، و عدم اتفاق كل من دراسة **(انتصار محمد طه،2003)**، و دراسة **(الشلوي، 2005)**.

- بالنسبة للفرضية الجزئية الثامنة حيث كانت قيمة Sig تساوي 0.13 و هي أكبر من 0.05، التي مفادها بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغير السن لم تتحقق، و هذا ما يتفق مع دراسة **(محمد أيمن 1996)**، و عدم اتفاق كل من دراسة **(عبد الله عبد الغني،1996)**، و دراسة **(الشلوي، 2005)**.

إن نتائج هذه الدراسة تكمن أهميتها في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أبعادها و الانتماء التنظيمي، و قد تحققت النتائج مع الفرضيات الموضوعة، عدا الفرضيتان المتعلقتان بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس و السن) لم تتحققا.

و من هنا نطرح تساؤلات عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغير السن و الجنس. رغم أن هناك دراسات أشارت إلى أنه "كلما زاد السن،وطول مدة الخدمة، تزداد العلاقات الاجتماعية، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي" و كما أنه "تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماءً للمنظمة عن الرجال، بينما تبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والانتماء" **خطاب، 1991، ص 147.**

و هل أن لثقافة المنظمة المتمثلة في المستشفى لها أثر في عدم وجود الفروق في شعور الأفراد بالانتماء وفق متغير السن و الجنس، تختلف عن ثقافة المنظمات الأخرى سواء كان في القطاع العام أو القطاع الخاص، أو أن هناك عوامل أخرى تتدخل في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغير السن و الجنس.

و الارتباط معناه ظاهرتين تسيران في نفس الاتجاه تقريبا، و يتخذ التغيير فيهما نفس الاتجاه، و ليس أحدهما سبب في حدوث الآخر. **(عبد الرحمان عيسوي، 2000، ص 52)**

V-4- التوصيات:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج في هذه الدراسة، و قد تم تناول دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي، سنقدم مجموعة من التوصيات و المتمثلة فيما يلي:

- الاهتمام بالدراسات المتعلقة بمجال الثقافة التنظيمية و هذا بما تمثله من دور كبير في حياة المنظمات، سواء كانت دراسات علاقة أو تأثير بينها و بين متغيرات أخرى في السلوك التنظيمي.

- الاهتمام بالدراسات المتعلقة بموضوع الانتماء التنظيمي، فهو موضوع جد مهم بالنسبة للباحثين و المنظمات بمختلف أنواعها، بسبب نقص الدراسات و أدبيات هذا الموضوع مقارنة بالثقافة التنظيمية.

- الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية التي تعمل على تقوية و تعزيز انتماء الأفراد من قبل المؤسسات و خاصة مؤسسات القطاع الصحي و هذا لما يقدمه من أدوار كبيرة و إنسانية والاهتمام بمجال الصحة العامة في المجتمع و ضرورة الاهتمام بالكفاءات و هذا من خلال توفير ثقافة تنظيمية تتماشى و تتناسب مع متطلبات الأفراد و كذا متطلبات المؤسسة الصحية و استراتجياتها في سير مهامها و أعمالها و أهدافها و سياساتها، من خلال أبعادها المتمثلة في القيم التنظيمية، التعلم التنظيمي، العمل الفرقي، القوانين و الأنظمة، نظام الحوافز و نظام الاتصالات، و هذا من أجل تحقيق أبعاد الانتماء التنظيمي من خلال بذل الأفراد لأقصى جهد ممكن، توافق قيمهم مع قيم المستشفى و اتجاههم نحو الاستمرارية فيه، و هذا لكون الانتماء التنظيمي هو أحد أهداف المنظمات و من خلاله يتم تحقيق أهدافها المتنوعة الخاصة بتطور و استمرار المنظمة.

- الاهتمام بمجال القيم التنظيمية الايجابية لما تمثله من أهمية كبيرة في تعزيز الانتماء التنظيمي للأفراد و تقوية الارتباط بالمؤسسة و توجيه السلوك التنظيمي للأفراد بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، و ما دامت تمثل المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى لها المنظمة أي تحقيق أهداف المنظمة، فإنه يتوجب على المنظمة الاهتمام بالقيم التنظيمية الإيجابية الخاصة بالأفراد و أخذها بعين الاعتبار و تعزيزها لتتماشى مع أهداف المنظمة، مع تقليص حجم القيم التنظيمية السالبة التي قد تكون سببا و عائقا في وجه تطور و عمل المنظمة، و كما يجب نشر و زرع القيم التنظيمية الخاصة بالإدارة و هي القيم الأولية في أي

مؤسسة كقيم العدالة و المساواة، احترام المؤسسة، زيادة و تقديم الخدمات، و الاهتمام بالعملاء وغيرها من القيم التنظيمية الايجابية، مع العلم أن التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي مما يقلل الإنتاجية ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين،و أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر مصدرا أساسيا لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء.

- الاهتمام بمجال التعلم التنظيمي الذي يخدم أهداف المنظمة، و خاصة بما يتعلق المؤسسة الصحية لكون التعلم و المعرفة و التدريب و التكوين المستمر يجعل من المنظمة ككل تواكب التطورات المستمرة في مجال الصحة و التكنولوجيا، و بما يعمل على تنمية مهارات العمال و الموظفين ويحفزهم للعمل أكثر و القضاء على الروتين، و كما أن التعلم التنظيمي هو الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العمال في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها، و هو كذلك الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع، و كما أن معظم الأفراد يحبون القيام بهذه العملية و بالتالي يمكن اعتبارها كوسيلة تحفيزية.

- الاهتمام بالعمل الفرقي (الجماعي) في المؤسسة يعمل على تحقيق أهدافها و هذا لكون العمل الفرقي هو أحسن وسيلة و إستراتيجية يمكن اتخاذها لإنجاز المهام و الأعمال، و الإدارة اليابانية خير دليل على ذلك فهي تنمي العمل الفرقي و الجماعي على حساب العمل الفردي والمنافسة،وكما أن العمل الفرقي واجب و ضروري بالنسبة للمؤسسة الصحية و لما تتطلبه العلاقات في العمل،وبالتالي فإن تنمية العمل الفرقي و توجيهه بما يتناسب و يتوافق مع أهداف المنظمة من خلال مشاركة الأفراد في وضع خطة العمل و عقد اجتماعات دورية بين الفريق الواحد من أجل مناقشة أمور العمل و حل المشكلات المرتبطة به.

- الاهتمام بالقوانين و الأنظمة و هو الجزء الرسمي من المؤسسة، إذ بوجود قوانين و أنظمة بوضوحها للجميع و ضمانها للحقوق الوظيفية للأفراد و كما يجب أن تنص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و توافقها مع المبادئ الشخصية للأفراد يعمل على تنمية و تعزيز الانتماء التنظيمي للأفراد لكون التعارض ما بين الأفراد و الأنظمة سيخلق صراعا و مشاكل سلوكية

تنظيمية من شأنها إعاقة الأعمال و الأهداف التي أوجدت من أجلها المنظمة، مثلها مثل التعارض بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية، إذ أن الاتجاه نحو ثقافة تنظيمية لها قوانين و أنظمة محكمة وغير متعارضة مع الأفراد سيساهم في التزام الأفراد بها و كذا تقوية الانتماء التنظيمي.

- الاهتمام بنظام الحوافز، إذ أنه من أهم احتياجات الأفراد في أي تنظيم كونها تمثل دافعا للعمل والاستمرار في أي تنظيم، و هذا من خلال أنها تعمل على شعور الأفراد بالعدالة والمساواة داخل المنظمة و هذا من خلال تناسب الراتب مع حجم العمل الذي يؤدوه و عدالة الأجور، جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل في المؤسسة، زيادة مستوى رضا العمال والموظفين نتيجة لإشباع حاجاتهم، زيادة ولاء وانتماء الأفراد للمنظمة، زيادة إنتاج الأفراد كما وكيفا،تخفيض معدلات دوران العمل و التغيب، تنمية روح التعاون بين الأفراد داخل المنظمة،تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع و إشباع حاجات ورغبات الأفراد بمختلف أنواعها ومنها الحاجة المادية والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات، و هذا كله من أجل تعزيز و تقوية انتماء و ارتباط الأفراد بالمؤسسة.

- الاهتمام بنظام الاتصالات، إذ أنها تمثل عنصرا مهما أثناء إنجاز الأعمال و الأنشطة و هو الناقل للمعلومات و الأفكار و الاتجاهات و انشغالات الأفراد، و الربط بين مختلف المصالح و الأفراد وبين الرؤساء و المرؤوسين و بين المرؤوسين فيما بينهم، و هذا من خلال جعل الأفراد يحصلون على ما يريدون أثناء أدائهم للأعمال بالاتصال مباشرة بالمصلحة المعنية، و إيجادهم سهولة للقيام بالاتصال، و الانتقال السريع للمعلومات، و الاهتمام بالاتصال الصاعد أكثر يترك مجالا و متنفسا للأفراد للتعبير عن انشغالاتهم و مشاكلهم و هذا ما يسمح للإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل و الصراعات، و كم أن فتح مجال الاتصال الجانبي يسمح بانتقال المعلومات بين الأفراد و المصالح.

- الاهتمام بموضوع انتماء الأفراد لمنظماتهم لأنه من مخرجات المنظمة و أهدافها، فمعظم المشاكل التي تواجهها المنظمات تعود إلى انخفاض انتماء أفرادها لها، و الحل هو تعزيز و تقوية انتمائهم من خلال الاهتمام بخلق ثقافة تنظيمية قوية و فعالة تعمل على القيام بذلك.

خـــاتمة

***- خاتمة.**

تعتبر دراسة الثقافة التنظيمية حديثة النشأة، و هذا لكونها مفهوما لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة و مميزة إلا في نهاية السبعينيات و بداية الثمانينيات من القرن العشرين،و قد اختلفت هذه الدراسات منها من كانت دراسات ارتباطية و منها من كانت دراسات أثر مع متغيرات أخرى و منها من كانت دراسات مقارنة و منها من كانت دراسات دولية، إلا أنها كلها تصب في قالب الثقافة الخاصة بالمنظمات بمختلف أنواعها إنتاجية أو خدماتية، و هناك اختلاف في الميادين التي احتضنت هذه الدراسات منها علم النفس و علم الاجتماع و إدارة الأعمال و علم الاقتصاد، و كما تبين من خلال الجانب النظري و التطبيقي أهمية كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، و أن للثقافة التنظيمية التأثير الكبير السلبي أو الايجابي و هذا يعود لنوع الثقافة فقوتها أو ضعفها تعود نتائجها على مخرجات المنظمة، و من بين المخرجات الايجابية الانتماء التنظيمي للأفراد و دوره و أثره الايجابي على كل من الفرد و المنظمة.

وفي دراستنا هذه حاولنا التعرف على العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي، حيث انطلقنا من تساؤل رئيسي يتمثل في هل للثقافة التنظيمية علاقة بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي، واستنادا إلى ما تم الاطلاع عليه من أدبيات ودراسات سابقة لها علاقة بالموضوع ، افترضنا وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي،ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغيري الجنس والسن.

و للتحقق من هذه الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي انطلاقا من استبيان،يتكون من محورين، فالمحور الأول يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية، و المحور الثاني يتعلق بأبعاد الانتماء التنظيمي، وتم التحقق من مدى الصدق والثبات، وتم الوصول إلى أنهما يتميزان بالصدق والثبات.

ومن خلال الدراسة الأساسية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "بوزيدي لخضر" ببرج بوعريريج، ومن من خلال البيانات والنتائج المتحصل عليها، حاولنا تحليلها اعتمادا على أساليب إحصائية تتلاءم مع فرضيات الدراسة، والتي من خلالها تم التحقق من مدى صدق فرضيات الدراسة.

و تم التوصل إلى تحقيق الفرضية العامة، و هي أن للثقافة التنظيمية علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي، و كذا بالنسبة للفرضيات الجزئية من خلال العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التعلم التنظيمي،العمل الفرقي، القوانين و الأنظمة، نظام الحوافز و نظام الاتصالات) مع الانتماء التنظيمي.

إلا أن الفرضيتان المتعلقتان بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي وفق متغيري الجنس و السن لم تتحققا.

و وفقا للنتائج المتوصل إليها فإن للثقافة التنظيمية علاقة بالانتماء التنظيمي و هذه العلاقة طردية فكلما زاد متغير الثقافة التنظيمية زاد متغير الانتماء التنظيمي، و هذا من خلال إعطاء الأهمية للمتغير الأول للحصول على المتغير الثاني، و مادامت الثقافة التنظيمية موضوعا واسعا ومهما خاصة في حقل السلوك التنظيمي و كما أنها وليدة و نتاج البيئة الاجتماعية و الشخصية الإنسانية التي تخلق قيما و عادات و أساطير و رموز و كل ما يتعلق بعناصر الثقافة المادية والمعنوية و السلوكية، يتوجب علينا التوسيع فيه و دراسته وفق البيئة السلوكية التنظيمية والاجتماعية لمنظماتنا و من خلالها يمكن لنا وصف و تفسير مختلف الظواهر التنظيمية و معرفة المناخ التنظيمي لهذه المنظمات، و كخطوة تالية تمكننا دراسة الثقافة التنظيمية من التنبؤ و التحكم في هذه الظواهر - نسبيا- منها الانتماء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الصراعات، المشاكل التنظيمية و التمكين و ...، و كما أن هذه الظواهر تعكس الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بدرجات مختلفة و متفاوتة إيجابية كانت أم سلبية، و يبقى العلم كما هو بالنسبة لحقل السلوك التنظيمي هدفه وصف و فهم الظواهر و تفسيرها و التنبؤ بها و مقارنتها بظواهر أخرى من أجل تذليل العقبات.

قائمة المراجع

مراجع الدراسة

1- مراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

القرآن الكريم.

1- **ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري**، لسان العرب، دار المعارف، ج 6،القاهرة، بدون تاريخ.

2- **أبو بكر مصطفى محمود** و **حسنين السيد طه**، المدير و تنمية سلوك العاملين، مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاء الحديثة،القاهرة،2005.

3- **أبو قحف عبد السلام**، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

4- **أسعد يوسف بن ميخائيل**، الانتماء وتكامل ا لشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، 1996.

5- **إسكاروس فيليب**، ديمقراطية سلوك المواطن المصري ودور التربية في تنميتها، المركز القومي للبحوث التربوية، القاهرة، 1980.

6- **إسماعيل زكي محمد**، الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي، عكاظ للنشر والتوزيع، جدة، 1982.

7- **أندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس**، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991.

8- **البعلبكي منير**، المورد، 1996.

9- **الخولي وليم**، الموسوعة المختصرة في علم النفس والطب العقلي، دار المعارف،القاهرة،1972.

10- الساعاتي سامية، الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، ط 3، دار الفكر العربي القاهرة، 1998.

11- السالم مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام،ط1،دار عالم الكتاب الحديث، إربد، 2000.

12- السيد عزمي طه وآخرون، الثقافة الإسلامية مفهومها، مصادرها، خصائصها و مجالاتها، ط 4، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

13- العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي -منظور مقارن-، معهد الإدارة العامة،الرياض، 1995.

14- العطية ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعات، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، 2003.

15- العلالي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية و قانونية) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006.

16- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر،عمان، 2002.

17- الفيروز آبادي مجد الدين، القاموس المحيط، ج3، ط 2 ، مطبعة مصطفى البابي الحلبي،القاهرة، 1951.

18- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000.

19- المدهون موسى و الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور،ط 1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.

20- النوري قيس، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، ط 1، دار الكندي للنشر والتوزيع،إربد، الأردن، 1999.

21- الهواري سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال21، مكتبة عين شمس،القاهرة،2002.

22- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة،عمان، الأردن، 2009.

23- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية، إدارة في عالم متغير، ط1، دار الميرة،عمان، 2009.

24- جرينبرج جيرالد و **بارون روبرت،** إدارة السلوك في المنظمات،ترجمة :رفاعي اسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

25- جلبي عبد الله عبد الرزاق، المجتمع والثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1984.

26- جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، دار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006.

27- جواد شوقي، سلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

28- حجي أحمد إسماعيل، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة،1998.

29- حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان، 2004.

30- حلمي منيرة أحمد، ثلاث نظريات في تغير الاتجاهات، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1977.

31- خضر لطيفة إبراهيم، دور التعليم في تعزيز الانتماء ، عالم الكتب، 2000.

32- خطاب عايدة، اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير،مصر، 1991.

33- خطاب عايدة، العولمة ومشكلات الموارد البشرية، 2001.

34- دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي، دليل عملي ميداني أساليب و أدوات إدارة التغيير في المنظمات، ترجمة و تعريب معتز سيد عبد الله، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2009.

35- ديسلر جاري، أساسيات الإدارة المبادىء والتطبيقات الحديثة، ترجمة :عبد القادر درويش مرعي، دار المريخ للنشر، الرياض ،1992.

36- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2004.

37- طاهر محسن منصور الغالبي و **وائل محمد صبحي إدريس** ، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، دار وائل للنشر، 2007.

38- طريف شوقي فرج، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، دار غريب للطباعة، النشر والتوزيع،القاهرة 2000.

39- طلعت منصور و**آخرون**، أسس علم النفس العام، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984.

40- عباس سمير، الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة،النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.

41- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

42- عبد الكريم بوحفص، الاحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والانسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

43- فرانسيس ديف و **ودكوك مايك**، القيم التنظيمية، ترجمة هيجان عبد الرحمن أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

44- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001: 2000، ط 1، الإصدار 2، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.

45- قمبر محمود و**آخرون**، دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة، 1989.

46- كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976.

47- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر،عمان،الأردن، 2008.

48- محمد الصيرفي، التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.

49- محمد بوعلاق، الموجه في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي في العلوم النفسية و الاجتماعية والتربوية، دار الأمل للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2009.

50- محمد عبيدات و **آخرون**، منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، ط 1،دار وائل للنشر، الأردن، 1999.

51- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، مصر،2003.

52- مطاوع إبراهيم و **شفيق ويصا**، دراسات تربوية في بناء الديموقراطية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1980.

53- منصور عبد الرازق حسن، الانتماء والاغتراب، دار فضاءات للنشر والتوزيع،عمان،2004.

54- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر،ط1،عمان، الأردن، 1999.

55- هل تشارلز و **جونز جاريت**، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.

56- همشري عمر أحمد، مدخل إلى التربية ، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

57- وصفي عاطف، الثقافة والشخصية، دار النهضة، بيروت، 1981.

ب- المذكرات:

1- إبراهيم عبلة محمود، هيراركية الانتماء لدى عينة من المثقفين، رسالة دكتوراه غير منشورة،كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة، 1993.

2- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، أسعد أحمد محمد عكاشة، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات" Paltel " في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، ، 2008.

3- انتصار محمد طه سلامة، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، 2003.

4- الخليفة زياد سعي، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الريا ض، السعودية، 2008.

5- الشاوي حمد فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،2005.

6- الشرقاوي فتحي، دراسة في سيكولوجية التعصب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب جامعة عين شمس، القاهرة، 1984.

7- العتيبي بشر محمد، علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

8- الغندور العارف بالله محمد حسن، سيكولوجية الانتماء، دراسة لجماعة صوفية مصرية راهنة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة، 1983.

9- بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية -المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا -، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

10- حسانين عبد العزيز عبد المنعم عبده، تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الولاء للوطن لدى الأطفال في سن السابعة من العمر، مذكرة ماجيستير غبر منشورة، معهد الدراسات العليا للطفولة جامعة عين شمس، القاهرة، 1989.

11- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي : دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجيستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

12- سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات" دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، ، 2006.

13- عادل أمين إمام، الثقافة التنظيمية للمنظمات متباينة الأداء: دراسة تطبيقية على المنظمات التعليمية في المملكة المتحدة، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 1996.

14- عبد الرحمن فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، 2003.

15- عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001.

16- عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، رسالة ماجيستير غير منشورة،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012.

17- محجوب إلهامي عبد العزيز إمام، الانتماء للأسرة وعلاقته بأساليب التنشئة الاجتماعية،رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة، 1987.

ج - المجلات و الدوريات:

1- آدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية،مجلد1، عدد1، 1993.

2- الصرايرة أكثم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاسيوم و الفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، دراسة مسحية، مؤتة للبحوث والدراسات،المجلد 18، العدد 4، 2003.

3- العتيبي سعود محمد و **السواط طلق عوض الله**، البعد الوقتي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد12، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، 1999.

4- الفرحان أمل، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، 2003.

5- المعيوف صالح بن معاذ، أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي للموظفين في القطاع السعودي، مجلة دراسة الخليج والجزيرة العربية، العدد108، الرياض، دون سنة.

6- حريم حسين و **ساعد رشاد**، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 2، العدد 2 ،الأردن، افريل 2006.

7- خطاب عايدة سيد، الانتماء الوظيفي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة السعودية،مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود بن رياض، مجلد13، العدد1، 1998.

8- خليل حجاج، تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، ، المجلد 9، العدد 2،غزة،2007.

9- سلامة عبد عادل عبد الفتاح، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 23، ج 1، القاهرة، 1999.

10- سماح مؤيد محمود، أثر كل من التكيف الخارجي والتكامل الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية،دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في المديرية العامة للتربية / فرع الرصافة الثانية،مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 64، 2007.

11- عبد الرحمن هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين، مجلة معهد الإدارة العدد 74، افريل 1992.

12- عبد الله عبد الغني الطجم، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الرياض، 1996.

13- علام اعتماد محمد، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية ،دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، مجلة حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد 16، جامعة قطر، 1993.

14- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، الانتماء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي و الخصائص الديمغرافية للقوى العاملة، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، جامعة عين شمس، 1996.

د- الملتقيات:

1- فريد العشماوي، إدارة الثقافات المتعددة في عام 2000، مهارات جديدة للقائد العالمي، المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والتنمية، القاهرة 28-30 أفريل 1998.

2- السيد عليوه، إدارة الموارد البشرية عبر الثقافات المتعددة، ورقة استطلاعية، المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والتنمية، القاهرة، 28- 30 أبريل 1998.

2- مراجع باللغة الأجنبية:

1- B.j.Hodje and **William p. Anthony**, Organization Theory: A Strategy Approach, MaSS Allyn and Bacon , Boston: USA, 4th Edition, 1991.

2- Drenan. M. Rondall, Gross Culture Research an Organizational Commitment , a Review and Application of Hofsteded Value sukey Model , Journal Of Business Research , Vol. 26, 1993.

3- Edgar Schein, Organizational Culture & Leadership San Francisco, Jossey – Bass publishers, 2nd Ed, 1992.

4- Gary Johns, Organization Behavior. Understanding life at work Illinois Scott, Foreman and Company Glenview, 2nd Ed, 1998.

5- Geert Hofested, (Organization Culture) in pucik, Trichy, & Barnett. In Globalizing Management Creating and Leading the Completive Organization, New York, John Wiley & Sons. Inc. 1992.

6- Harrison M. Trice & **Janice M.Bayer**, the cultures of work organizations, new jersey prentice hall, Englewood cliffs, 1993.

7- Hodgetts, Richard M & **Kroeck, k. Galen**, Personnel and Human Resource Management, 4th, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1992.

8- Janes T. Mignerey & **Rebecca B. Robin** & **William Gordon**, Organizational Entry: an Investigation of New Comers Communication Behavior and Uncertainty. Communication Research, vol 22 February, 1991, Vol. 36, 1995.

9- Jennifer A. Chatman & Karen A. John, Assessing the Relation Ship between Industry Characteristics and Organizational Culture; How Different can you be? Academy Of Management Journal, Vol.37-1994.

10- John A. Wagner & John R. Hollenbeck, Organizational behavior , securing competitive advantage, Rutledge Taylor & Francis Group, New York, 2010.

11- J. Richard Haison & Clevin R.Corral, Keeping the Faith; A model of Cultural Transmission in Formal Organization Administrative Science Quarterly, Vol, 36, 1994.

12- Kreitner Robert & Kinicki Angelo, Organizational Behavior, 2nd edition, Illinois: IRWIN, 1991.

13- Leong Adrian Furnham & Cary Cooper, The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship, V.4, n.10, 1999.

14- Lu Trong Tuan & Sundar Venkatesh, Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in private Hospitals, International Business Research; Vol. 3 Issue3, Jul 2010.

15- Mainiero Lisa A & Tromley Cheryl L, Developing Managerial Skills In Organizational Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1989.

16- Mary Jones Hatch, Organizational Theory; Modern, Symbolic, & Post Modern Perspectives, England, Oxford University Press, 1997.

17- Natalie J.Allen & John P.Meyer, Organizational Socialization Tactics A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation, Academy of Management Journal, Vol. 33, N4, 1990.

18- Otto J. Steven, The organizational culture perspective Chicago. Dosrsay press, 1989.

19- Pricilla M.Elsass & john F.Veiga. Acculturation in Acquired Organizations; A Force Field Perspective, Hunan Relations, vol.47, 1994.

20-Stephen P. Robbins, Organizational Behavior Concepts- Controversies Applications, London. Prentice hall, Eighth Edition, 1988.

21- Yoash Wiener, Forms of Value Systems, a Focus on Organizational Effectiveness & Cultural Change & Maintenance, Academy of Management Review vol 13. 1988.

3- مواقع إنترنت:

1- موقع وزارة الصحة الجزائري www.sante.dz

2- http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/h%C3%B4pital/40365

الملاحق

قائمة الملاحق

- الملحق رقم (1) : استمارة الدراسة النهائية.

- الملحق رقم (2) : قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة.

- الملحق رقم (3) : صدق المحكمين لمحور الثقافة التنظيمية.

- الملحق رقم (4) : صدق المحكمين لمحور الانتماء التنظيمي.

- الملحق رقم (5) : نتائج معاملات ألفا كرونباخ لصدق و ثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لمحور الثقافة التنظيمية باستخدام برنامج SPSS.

- الملحق رقم (6) : نتائج معاملات ألفا كرونباخ لصدق و ثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لمحور الانتماء التنظيمي بإستخدام برنامج SPSS.

- الملحق رقم (7) : نتائج معاملات ألفا كرونباخ لصدق و ثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لاستمارة الدراسة ككل بإستخدام برنامج SPSS.

- الملحق رقم (8) : نتائج استجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية بإستخدام برنامج SPSS.

- الملحق رقم (9) : نتائج استجابات أفراد العينة على محور الانتماء التنظيمي بإستخدام برنامج SPSS.

- الملحق رقم (10) : نتائج الفرضية الفرعية العامة بإستخدام برنامج SPSS.

- الملحق رقم (11) : نتائج الفرضية الفرعية الاولى بإستخدام برنامج SPSS.

- الملحق رقم (12) : نتائج الفرضية الفرعية الثانية بإستخدام برنامج SPSS.

- الملحق رقم (13) : نتائج الفرضية الفرعية الثالثة بإستخدام برنامج SPSS.

- الملحق رقم (14) : نتائج الفرضية الفرعية الرابعة بإستخدام برنامج SPSS.

- الملحق رقم (15) : نتائج الفرضية الفرعية الخامسة بإستخدام برنامج SPSS.

- الملحق رقم (16) : نتائج الفرضية الفرعية السادسة بإستخدام برنامج SPSS.

- الملحق رقم (17) : نتائج الفرضية الفرعية السابعة بإستخدام برنامج SPSS.

- الملحق رقم (18) : نتائج الفرضية الفرعية الثامنة بإستخدام برنامج SPSS.

الملحق رقم (1)

الجمـهوريـة الجـزائـريـة الديـمقـراطيـة الشـعبيـة

وزارة التعليـم العـالـــي و البحث العلمـي

جـامعة سـطيـف -2-

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية.

قسم علم النفس و علوم التربية و الأرطوفونيا

أ- التعليمات:

أخي، أختي العامل(ة) و الموظف(ة)...

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي.** والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. فإن هذا الاستبيان وضع للتعرف على بعض الأبعاد ذات الصلة بالثقافة التنظيمية و أبعاد الانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي.

يرجى منك أن تقرأ جميع العبارات جيدا، ثم تعطي رأيك حول كل عبارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، والتي ترى أنها تعكس رأيك. مع عدم وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

هذا المقياس وُضِع لغرض البحث العلمي. وعليه فأن جديتك و إجابتك الموضوعية هي السبيل للتحقيق أفضل النتائج.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام.

الباحث

عبد السلام حمادوش

ب- البيانات الشخصية:

- السن:.....

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

ج- محور الثقافة التنظيمية:

الرقم	العـــــــبـــارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	ّحافظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز المهام.			
02	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.			
03	أتقبل الضغوط من أجل مصلحة المستشفى و تطوره.			
04	زملائي في العمل يوافقونني بأن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مُرضية.			
05	يُعامَلُ عمال و موظفي المستشفى بالعدل و المساواة.			
06	أتفق مع زملائي في العمل على تعريف السلوك الصحيح و غير الصحيح.			
07	ينبغي عليَ معرفة المهارات المطلوبة لأداء المهام المستقبلية.			
08	المستشفى يتيح لي فرص مساعدة زملائي على التعلم.			
09	المستشفى يقدم لي مكافأة على التعلم.			
10	المستشفى يشجعني على الاستفسار عن أساليب العمل.			
11	أرى أن التعلم هو سلوك يومي.			
12	إدارة المستشفى تشجعني في الحصول على التكوين المستمر.			
13	أشترك مع زملائي بالمستشفى في وضع خطة العمل.			

14	أعمل مع زملائي في المصلحة باعتباري جزءا من فريق.			
15	تسود روح الفريق بيني و بين زملائي بالمستشفى.			
16	العمل بروح الفريق يريحني أكثر.			
17	العمل في فريق يحفز العمال و الموظفين للعمل أكثر.			
18	يتم عقد اجتماعات دورية بين أعضاء الفريق الواحد.			
19	الأنظمة والقوانين السائدة تضمن لي حقوقي الوظيفية.			
20	القوانين السائدة في المستشفى واضحة للجميع.			
21	ألتزم بتطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين السائدة.			
22	الأنظمة والقوانين بالمستشفى تجعلني أقدِّم العمل المطلوب مني.			
23	القوانين السائدة تنص على تحقيق الأهداف العامة.			
24	القوانين و اللوائح السائدة تتوافق مع مبادئي الشخصية.			
25	المستشفى يوفر لي دخلا ماديا كافيا.			
26	المستشفى يوفر لي وسائل الأمان في العمل.			
27	المستشفى يوفر لنا خدمات اجتماعية.			
28	المستشفى يقدر مجهودي ماديا و معنويا.			
29	المستشفى يجعلني أقدم أحسن ما عندي من إبداع.			
30	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أؤديه.			
31	أتصل مباشرة بالمصلحة المعنية للحصول على ما أحتاجه.			
32	أجد سهولة في الاتصال بالإدارة.			
33	المعلومات التي أحتاجها تصل في الوقت المناسب.			
34	أُستعمل اللغة الواضحة للتعبير عن الأفكار.			
35	بإمكاني التعبير عن انشغالاتي بكل بساطة.			

36	المعلومات التي تصل من الإدارة مفهومة.			

د- محور الانتماء التنظيمي:

الرقم	العبـــــــــــارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	أشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف المستشفى.			
02	أعطي هذا المستشفى أحسن ما لدي في أسلوب أداء العمل.			
03	إنني أهتم جدًا بمستقبل هذا المستشفى.			
04	أفكر في مشكلات عملي وأنا بعيد عن مقر عملي.			
05	أشعر بالسعادة أثناء قيامي بممارسة مهامي بالمستشفى.			
06	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل.			
07	لا أتغيب عادة عن عملي.			
08	أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذا المستشفى.			
09	لا يرتبط انتمائي للعمل بالمستشفى بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية.			
10	أتحدث عن المستشفى مع أصدقائي على أنه أفضل مؤسسة يمكن العمل بها.			
11	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود.			
12	يحرص المستشفى على تحقيق الاستقرار الوظيفي لأفراده.			
13	تضايقني سلوكات زملائي المسيئة لسمعة المستشفى في المجتمع.			

14	يعتبر عملي في هذا المستشفى أفضل فرصة عمل عُرضت علي.			
15	أحب الإطلاع عن حاضر وماضي المستشفى.			
16	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.			
17	أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المستشفى.			
18	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المستشفى الذي أعمل فيه.			
19	أقبل أي عمل أكلف به من قبل المستشفى حتى أضمن استمرارية العمل فيه.			
20	أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب.			
21	لا أفكر في ترك العمل، إلا لظروف استثنائية.			
22	لا يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى غير المستشفى.			
23	أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن المستشفى أثناء العطلة.			
24	يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل في المستشفى.			

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة

المحكم	اسم الأستاذ	الوظيفة
1	لونيس علي	أستاذ التعليم العالي
2	نور الدين بوعلي	أستاذ محاضر
3	بوعزة صالح	أستاذ محاضر
4	خلوة لزهر	أستاذ محاضر
5	كفان سليم	أستاذ محاضر
6	يسعد فايزة	أستاذة مساعدة

الملحق رقم (3)

صدق المحكمين لمحور الثقافة التنظيمية

المحكم / البند	م 1	م 2	م 3	م 4	م 5	م 6	يقيس	لا يقيس	الفرق	الفرق ÷ 6
1	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
2	1	1	1	1	0	1	5	1	4	**0.66**
3	1	1	1	1	0	1	5	1	4	**0.66**
4	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
5	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
6	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
7	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
8	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
9	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
10	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
11	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
12	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
13	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
14	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
15	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
16	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
17	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
18	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
19	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
20	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
21	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
22	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
23	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
24	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
25	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
26	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**

25	1	1	1	1	1	6	0	6	1	**1**
28	1	1	1	1	1	6	0	6	1	**1**
29	1	1	1	1	1	6	0	6	1	**1**
30	1	1	1	1	1	6	0	6	1	**1**
31	0	0	1	0	1	2	4	-2	0	**-0.33**
32	1	1	1	1	1	6	0	6	1	**1**
33	1	1	1	1	1	5	1	4	1	**0.66**
34	1	1	1	1	1	6	0	6	1	**1**
35	1	1	1	1	1	5	1	4	0	**0.66**
36	1	1	1	1	1	6	0	6	1	**1**
صدق محتوى الاستبيان = 0.86										

الملحق رقم (4)

صدق المحكمين لمحور الانتماء التنظيمي

المحكم / البند	م 1	م 2	م 3	م 4	م 5	م 6	يقيس	لا يقيس	الفرق	الفرق ÷ 6
1	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
2	1	1	1	1	1	0	1	5	-4	**-0.66**
3	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
4	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
5	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
6	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
7	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
8	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
9	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
10	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
11	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
12	0	0	0	1	0	1	2	4	-2	**-0.33**
13	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**
14	1	1	1	1	1	1	6	0	6	**1**

1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	**15**
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	**16**
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	**17**
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	**18**
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	**19**
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	**20**
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	**21**
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	**22**
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	**23**
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	**24**
صدق محتوى الاستبيان = 0.91										

الملحق رقم (5)

معاملات ألفا كرونباخ لصدق و ثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لمحور الثقافة التنظيمية

Fiabilité

```
****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis
******

  R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P
H A)

  1.      AV1                القيم التنظيمية
  2.      AV2                التعلم التنظيمي
  3.      AV3                العمل الفرقي
  4.      AV4                القوانين و الأنظمة
  5.      AV5                نظام الحوافز
  6.      AV6                نظام الاتصالات
  7.      AVXX               الثقافة التنظيمية


Reliability Coefficients

N of Cases =     98,0                    N of Items =  7

Alpha =    ,8522
```

الملحق رقم (6)

معاملات ألفا كرونباخ لثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لمحور الانتماء التنظيمي.

Fiabilité

```
****** Method 1 (space saver) will be used for this
analysis ******

  R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E
(A L P H A)

                    1. BV1   اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد ممكن
                    2. BV2   توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى
                    3. BV3   اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشف
                    4. BVYY  الانتماء التنظيمي


Reliability Coefficients

N of Cases =     98,0                    N of Items =  4

Alpha =    ,8638
```

الملحق رقم (7)

معاملات ألفا كرونباخ لصدق و ثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لمحوري الدراسة

Fiabilité

```
****** Method 1 (space saver) will be used for this
analysis ******

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E
(A L P H A)

1.      AVXX              الثقافة التنظيمية
2.      BVYY              الانتماء التنظيمي


Reliability Coefficients
```

N of Cases = 98,0 N of Items = 2

Alpha = ,7466

الملحق رقم (8)

استجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية

Fréquences

Statistiques

		القيم التنظيمية	التعلم التنظيمي	العمل الفرقي	القوانين و الأنظمة	نظام الحوافز	نظام الاتصالات	الثقافة التنظيمية
N	Valide	98	98	98	98	98	98	98
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,3690	1,9864	2,3741	2,1599	1,6088	2,0799	2,0964
Ecart-type		,3086	,3190	,3904	,4744	,4491	,5033	,2904
Variance		9,522E-02	,1018	,1524	,2250	,2017	,2533	8,432E-02

Tableau de fréquences

القيم التنظيمية

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,50	3	3,1	3,1	3,1
	1,67	2	2,0	2,0	5,1
	1,83	4	4,1	4,1	9,2
	2,00	4	4,1	4,1	13,3
	2,17	14	14,3	14,3	27,6
	2,33	27	27,6	27,6	55,1
	2,50	18	18,4	18,4	73,5
	2,67	19	19,4	19,4	92,9
	2,83	6	6,1	6,1	99,0
	3,00	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

التعلم التنظيمي

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,17	2	2,0	2,0	2,0
	1,50	4	4,1	4,1	6,1
	1,67	20	20,4	20,4	26,5
	1,83	16	16,3	16,3	42,9
	2,00	14	14,3	14,3	57,1
	2,17	28	28,6	28,6	85,7
	2,33	7	7,1	7,1	92,9
	2,50	2	2,0	2,0	94,9
	2,67	4	4,1	4,1	99,0
	3,00	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

القوانين و الأنظمة

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	3,1	3,1	3,1
	1,17	2	2,0	2,0	5,1
	1,50	3	3,1	3,1	8,2
	1,67	14	14,3	14,3	22,4
	1,83	5	5,1	5,1	27,6
	2,00	15	15,3	15,3	42,9
	2,17	16	16,3	16,3	59,2
	2,33	12	12,2	12,2	71,4
	2,50	4	4,1	4,1	75,5
	2,67	9	9,2	9,2	84,7
	2,83	14	14,3	14,3	99,0
	3,00	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

نظام الحوافز

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	17	17,3	17,3	17,3
	1,17	8	8,2	8,2	25,5
	1,33	10	10,2	10,2	35,7
	1,50	8	8,2	8,2	43,9
	1,67	20	20,4	20,4	64,3
	1,83	15	15,3	15,3	79,6
	2,00	7	7,1	7,1	86,7
	2,17	5	5,1	5,1	91,8
	2,33	3	3,1	3,1	94,9
	2,50	3	3,1	3,1	98,0
	2,83	1	1,0	1,0	99,0
	3,00	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

نظام الاتصالات

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	6,1	6,1	6,1
	1,17	2	2,0	2,0	8,2
	1,50	9	9,2	9,2	17,3
	1,67	6	6,1	6,1	23,5
	1,83	11	11,2	11,2	34,7
	2,00	17	17,3	17,3	52,0
	2,17	10	10,2	10,2	62,2
	2,33	7	7,1	7,1	69,4
	2,50	8	8,2	8,2	77,6
	2,67	15	15,3	15,3	92,9
	2,83	7	7,1	7,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

الثقافة التنظيمية

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,31	1	1,0	1,0	1,0
	1,36	2	2,0	2,0	3,1
	1,64	1	1,0	1,0	4,1
	1,69	2	2,0	2,0	6,1
	1,72	1	1,0	1,0	7,1
	1,72	2	2,0	2,0	9,2
	1,75	5	5,1	5,1	14,3
	1,78	1	1,0	1,0	15,3
	1,81	4	4,1	4,1	19,4
	1,83	1	1,0	1,0	20,4
	1,86	2	2,0	2,0	22,4
	1,86	3	3,1	3,1	25,5
	1,89	3	3,1	3,1	28,6
	1,92	1	1,0	1,0	29,6
	1,92	1	1,0	1,0	30,6
	1,94	2	2,0	2,0	32,7
	1,94	1	1,0	1,0	33,7
	1,97	2	2,0	2,0	35,7
	1,97	3	3,1	3,1	38,8
	1,97	2	2,0	2,0	40,8
	2,03	1	1,0	1,0	41,8
	2,08	1	1,0	1,0	42,9
	2,11	2	2,0	2,0	44,9
	2,14	2	2,0	2,0	46,9
	2,14	1	1,0	1,0	48,0
	2,17	7	7,1	7,1	55,1
	2,17	1	1,0	1,0	56,1
	2,19	2	2,0	2,0	58,2
	2,19	3	3,1	3,1	61,2
	2,22	4	4,1	4,1	65,3
	2,22	3	3,1	3,1	68,4
	2,25	2	2,0	2,0	70,4
	2,25	1	1,0	1,0	71,4
	2,28	3	3,1	3,1	74,5
	2,28	1	1,0	1,0	75,5
	2,31	2	2,0	2,0	77,6
	2,31	2	2,0	2,0	79,6
	2,33	1	1,0	1,0	80,6
	2,33	2	2,0	2,0	82,7
	2,36	1	1,0	1,0	83,7
	2,39	3	3,1	3,1	86,7
	2,44	4	4,1	4,1	90,8
	2,47	1	1,0	1,0	91,8
	2,47	1	1,0	1,0	92,9
	2,50	1	1,0	1,0	93,9
	2,53	3	3,1	3,1	96,9
	2,67	2	2,0	2,0	99,0
	2,83	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

الملحق رقم (9)

استجابات أفراد العينة على محور الانتماء التنظيمي

Fréquences

Statistiques

		اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد ممكن	توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى	اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى	الانتماءء التنظيمي
N	Valide	98	98	98	98
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,3628	2,1780	1,9609	2,1672
Ecart-type		,3368	,3276	,4502	,3023
Variance		,1134	,1074	,2026	9,136E-02

Tableau de fréquences

اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد ممكن

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	1,0	1,0	1,0
	1,44	1	1,0	1,0	2,0
	1,67	3	3,1	3,1	5,1
	1,78	2	2,0	2,0	7,1
	1,89	2	2,0	2,0	9,2
	2,00	2	2,0	2,0	11,2
	2,11	12	12,2	12,2	23,5
	2,22	18	18,4	18,4	41,8
	2,33	7	7,1	7,1	49,0
	2,44	10	10,2	10,2	59,2
	2,56	19	19,4	19,4	78,6
	2,67	6	6,1	6,1	84,7
	2,78	11	11,2	11,2	95,9
	2,89	4	4,1	4,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

توافق قيم الأفراد مع قيم المستشفى

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,22	1	1,0	1,0	1,0
	1,44	3	3,1	3,1	4,1
	1,56	3	3,1	3,1	7,1
	1,67	3	3,1	3,1	10,2
	1,78	9	9,2	9,2	19,4
	1,89	2	2,0	2,0	21,4
	2,00	11	11,2	11,2	32,7
	2,11	4	4,1	4,1	36,7
	2,22	16	16,3	16,3	53,1
	2,33	20	20,4	20,4	73,5
	2,44	13	13,3	13,3	86,7
	2,56	6	6,1	6,1	92,9
	2,67	7	7,1	7,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المستشفى

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	3,1	3,1	3,1
	1,17	1	1,0	1,0	4,1
	1,33	3	3,1	3,1	7,1
	1,50	12	12,2	12,2	19,4
	1,67	19	19,4	19,4	38,8
	1,83	15	15,3	15,3	54,1
	2,00	8	8,2	8,2	62,2
	2,17	6	6,1	6,1	68,4
	2,33	11	11,2	11,2	79,6
	2,50	12	12,2	12,2	91,8
	2,67	4	4,1	4,1	95,9
	2,83	3	3,1	3,1	99,0
	3,00	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

الانتماءء التنظيمي

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,30	1	1,0	1,0	1,0
	1,52	3	3,1	3,1	4,1
	1,59	1	1,0	1,0	5,1
	1,70	1	1,0	1,0	6,1
	1,70	1	1,0	1,0	7,1
	1,72	1	1,0	1,0	8,2
	1,76	1	1,0	1,0	9,2
	1,78	3	3,1	3,1	12,2
	1,81	1	1,0	1,0	13,3
	1,83	3	3,1	3,1	16,3
	1,85	2	2,0	2,0	18,4
	1,85	1	1,0	1,0	19,4
	1,89	1	1,0	1,0	20,4
	1,93	2	2,0	2,0	22,4
	1,94	2	2,0	2,0	24,5
	1,96	2	2,0	2,0	26,5
	2,00	2	2,0	2,0	28,6
	2,02	2	2,0	2,0	30,6
	2,04	1	1,0	1,0	31,6
	2,06	2	2,0	2,0	33,7
	2,09	1	1,0	1,0	34,7
	2,09	1	1,0	1,0	35,7
	2,11	2	2,0	2,0	37,8
	2,13	1	1,0	1,0	38,8
	2,13	3	3,1	3,1	41,8
	2,15	4	4,1	4,1	45,9
	2,17	1	1,0	1,0	46,9
	2,19	1	1,0	1,0	48,0
	2,20	8	8,2	8,2	56,1
	2,24	2	2,0	2,0	58,2
	2,26	1	1,0	1,0	59,2
	2,26	2	2,0	2,0	61,2
	2,28	4	4,1	4,1	65,3
	2,28	2	2,0	2,0	67,3
	2,30	1	1,0	1,0	68,4
	2,33	2	2,0	2,0	70,4
	2,35	2	2,0	2,0	72,4
	2,37	2	2,0	2,0	74,5
	2,39	2	2,0	2,0	76,5
	2,41	1	1,0	1,0	77,6
	2,43	3	3,1	3,1	80,6
	2,44	2	2,0	2,0	82,7
	2,48	4	4,1	4,1	86,7
	2,50	3	3,1	3,1	89,8
	2,52	1	1,0	1,0	90,8
	2,57	1	1,0	1,0	91,8
	2,59	1	1,0	1,0	92,9
	2,65	2	2,0	2,0	94,9
	2,67	2	2,0	2,0	96,9
	2,69	1	1,0	1,0	98,0
	2,72	1	1,0	1,0	99,0
	2,78	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

الملحق رقم (10)

نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة باستخدام برنامج SPSS

Corrélations

Corrélations

		الثقافة التنظيمية	الانتماء التنظيمي
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1,000	,596**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	98	98
الانتماء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,596**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	98	98

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (11)

نتائج الفرضية الفرعية الأولى باستخدام برنامج SPSS

Corrélations

Corrélations

		القيم التنظيمية	الانتماء التنظيمي
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	1,000	,472**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	98	98
الانتماء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,472**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	98	98

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (12)

نتائج الفرضية الفرعية الثانية باستخدام برنامج SPSS

Corrélations

Corrélations

		التعلم التنظيمي	الانتماء التنظيمي
التعلم التنظيمي	Corrélation de Pearson	1,000	,513**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	98	98
الانتماء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,513**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	98	98

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (13)

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام برنامج SPSS

Corrélations

Corrélations

		العمل الفرقي	الانتماءء التنظيمي
العمل الفرقي	Corrélation de Pearson	1,000	,276**
	Sig. (bilatérale)	,	,006
	N	98	98
الانتماءء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,276**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,006	,
	N	98	98

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (14)

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام برنامج SPSS

Corrélations

Corrélations

		القوانين و الأنظمة	الانتماءء التنظيمي
القوانين و الأنظمة	Corrélation de Pearson	1,000	,484**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	98	98
الانتماءء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,484**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	98	98

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (15)

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام برنامج SPSS

Corrélations

Corrélations

		نظام الحوافز	الانتماءء التنظيمي
نظام الحوافز	Corrélation de Pearson	1,000	,479**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	98	98
الانتماءء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,479**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	98	98

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (16)

نتائج الفرضية الفرعية السادسة باستخدام برنامج SPSS

Corrélations

Corrélations

		نظام الاتصالات	الانتماءء التنظيمي
نظام الاتصالات	Corrélation de Pearson	1,000	,352**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	98	98
الانتماءء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,352**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	98	98

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (17)

نتائج الفرضية الفرعية السابعة باستخدام برنامج SPSS

Statistiques de groupe

	جنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الانتماءء التنظيمي	ذكر	44	2,2395	,2690	4,056E-02
	أنثى	54	2,1084	,3172	4,317E-02

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
الانتماءء التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,998	,320	2,177	96	,032	,1311	6,024E-02	1,154E-02	,2507
	Hypothèse de variances inégales			2,214	95,830	,029	,1311	5,923E-02	1,354E-02	,2487

الملحق رقم (18)

نتائج الفرضية الفرعية الثامنة باستخدام برنامج SPSS

ANOVA

الانتماء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,513	3	,171	1,927	,131
Intra-groupes	8,348	94	8,881E-02		
Total	8,862	97			

Abstract

This study aimed to detect the relationship of organizational culture with organizational affiliation the workers and employees of the health sector.

To realize the objectives of the study, the researcher applied the analytic descriptive method.

The study society consisted of all members of public establishment hospital, the study sample consisted of (104) members with (20%) percentage of all study society.

The researcher has designed two questionnaires; the first questionnaire was to define the dimensions of organizational culture, contained (36) items allotted to six fields (organizational values, organizational learning, work group, laws and regulations, the incentive system and communication system), the second questionnaire was to define the dimensions of organizational affiliation, contained (24) items. After applying the study tools, data was analyzed by using the statistical package for social science program (spss), We deduced throughout this research the following results:

There was a correlation statistical significance of organizational culture with organizational affiliation with the workers and employees of the health sector.

There was a correlation statistical significance of dimensions organizational culture (organizational values, organizational learning, work group, laws and regulations, the incentive system and communication system) with organizational affiliation to the workers and employees of the health sector.

No differences of statistical significance were detected of organizational affiliation sense to demographic variables (sex and age).

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي، و هذا من خلال الإجابة على التساؤل الذي مفاده هل للثقافة التنظيمية علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي؟

و للإجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات، و قد تم استعمال المنهج الارتباطي و أداة دراسة تتمثل في استمارة تضم محورين محور خاص بأبعاد الثقافة التنظيمية و محور خاص بالانتماء التنظيمي و تم حساب صدقها بتوزيعها على مجموعة من المحكمين، و ثباتها باستعمال معامل Alpha Chronbakh و تم توزيعها على عينة تتمثل في 104 فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية،و تم استرجاع 98 استمارة، و تم تفريغها و تحليلها و تفسيرها من خلال استعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 10، المتمثلة في (المتوسط الحسابي،الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل ANOVA، و T-test).

و قد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال أسئلة الدراسة و فرضياتها و المتمثلة فيما يلي:

أن للثقافة التنظيمية علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي.

و لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (القيم التنظيمية، التعلم التنظيمي، العمل الفرقي، القوانين والأنظمة، نظام الحوافز و نظام الاتصالات) علاقة ذات دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي.

و كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي وفق متغيري السن و الجنس.

Résumé

Le but de cette étude est de connaître la corrélation entre la culture organisationnelle et l'affiliation organisationnelle, et travers de réponse à la question de est-ce que la culture organisationnelle a une corrélation significative avec l'affiliation organisationnelle chez les travailleurs et les employés de secteur sanitaire ?

Et pour répondre à cette question on formule des hypothèses et utilisons la méthode corrélationnelle et l'outil d'étude est le questionnaire qui contient de deux axes, le premier axe concernant les dimensions de la culture organisationnelle qui comporte 36 items, et le deuxième axe concernant l'affiliation organisationnelle qui comporte 24 items et puis calculons la fiabilité de questionnaire par le jugement des experts et professeurs, et sa stabilité par l'usage le coefficient de Alpha Cronbach, et les distribuer aux 104 membres choisissons par l'échantillonnage aléatoire simple et récupérons 98 questionnaires, et puis les vider, les analyser et les expliquer par l'usage de SPSS 10 et utilisons les instruments statistiques (Moyen, Déviation, Coefficient de corrélation Pearson, Anova, T-test) et nous sommes arrivé aux résultats suivants :

La culture organisationnelle a une corrélation significative avec l'affiliation organisationnelle chez les travailleurs et les employés de secteur sanitaire.

Les dimensions de la culture organisationnelle (Valeurs organisationnelles, l'Apprentissage organisationnel, Travail de groupe, Système de motivation et Système de Communication) ont une corrélation significative avec l'affiliation organisationnelle chez les travailleurs et les employés de secteur sanitaire.

Il n'ya pas des différences statistiques significatives aux sensations de l'affiliation organisationnelle chez les travailleurs et les employés de secteur sanitaire selon les deux variables démographiques (Sexe et l'âge).