

مستوى عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية هاني محمد بمسعد

Level of organizational culture factors for hospital workers

A field study at the hospital Hani Mohamed, Messaad

حبيب الود^{1*} نوري الود²

¹ جامعة التكوين المتواصل (الجزائر)، elouedh17@gmail.com

² جامعة قسنطينة 02 (الجزائر)، naori17400@gmail.com

تاريخ النشر: 2022-02-02

تاريخ القبول: 2021-10-12

تاريخ الاستلام: 2020-09-10

ملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستويات بعض عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية هاني محمد بن هادي بمسعد وذلك من خلال التساؤل التالي: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية؟، تم اعتماد المنهج الوصفي، أما بالنسبة لأداة البحث تم استخدام الاستبيان من أجل جمع البيانات حيث قمنا باستخدام مقياس الثقافة التنظيمية لـ "هوفستد" المكون من (36) بند وقد طبقت الأداة على عينة قدرت بـ (319) فردا في المؤسسة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) من أجل تسهيل عملية العرض والتحليل وصولا إلى النتائج. وقد توصلت النتائج إلى مستوى متوسط في الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية، وقد تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وكذا خصائص عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ المؤسسة الاستشفائية؛ العامل؛ القيم؛ الهوية التنظيمية.

Abstract: The study aimed to explore the level of organizational culture within the hospital institution Hani Mohammed bin Hadi Messaad.

Study questions: What is the organizational culture of the workers of the hospital institution? We have adopted the descriptive approach. For the tool, we have used questionnaire as a key tool for data collection where we have used the organizational culture scale of hofstede, with (36) items where the tool was applied to a sample of (319) individuals in the enterprise.

The results have shown the following: An intermediate level in the organizational culture of the workers of the hospital institution.

Keywords: organizational culture; Hospital Institution; The Worker; Values; organizational identity.

1- مقدمة

ظهرت المنظمة منذ دخول الإنسان في علاقات تقسيم العمل للعيش، وتطورت بتطورهم وبسبب الإسهامات التي كان يقدمها الإنسان لها بهدف ترميتها وتحسينها؛ ومع تعدد المجتمع الإنساني كانت هناك زيادة في تحسينها وتعد لجوانبها. وقد لعبت الثورات الصناعية حقيقة دورا هاما في تغيير كل النواحي المتعلقة بالفرد والمنظمة، كما أفرزت بعض المتغيرات التي أدت إلى ظهور عدة نظريات تنظيمية أدت بالباحثين إلى استقراء وتحليل معالم التغيير الذي انعكس أثره على تطور المنظمة بشكل عام.

وما نراه يكتسح عالم المؤسسات الجديد اليوم هو هذا التطور المتزايد في بيئتها، والتحول الذي مس هذا العالم من كل الجوانب، مما انجر عنه تنافس بين المنظمات التي أصبحت عرضة للزوال في حال غياب تنافسيتها؛ الأمر الذي يدفعها إلى اكتساب مزايا تتمثل في تزايد معدلات الابتكار والتغيير التكنولوجي، الذي يهدف إلى تحقيق مستوى متميز في تقديم منتجاتها أو خدماتها والتي تمكنها من البقاء والنمو، لذلك نجد كل منظمة تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في كافة مستوياتها بهدف تحقيق أهدافها، فهي تهتم اهتماما كبيرا في رفع مستوى الالتزام من أجل تحقيق مستوى أداء أعلى؛ وأهم وسيلة تستطيع بها أي منظمة سلوك سبيل النجاح هي إيجاد أفراد ذوي كفاءة، قادرين على تحقيق الأداء المطلوب منهم على أكمل وجه وتحقيق التميز في المهام الموكلة إليهم.

لذلك نجد المورد البشري يعتبر عاملا مهما في تحديد مستوى المنظمات، إلا أن المنظمات تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد العاملين فيها والمكونين لها مثل تأثرها بالتركيبة الاجتماعية والاقتصادية الخارجية السائدة من أفكار ومعتقدات وقيم، فهذه العوامل تلعب دورا مهما في تشكيل سلوك الأفراد داخل المنظمات في كافة مستوياتها. "وكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فإن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات في المجال نفسه وفي البلد نفسه تتميز ثقافة كل منها على الأخرى، بما تشمل عليه من قيم واعتقادات وافتراسات ومدرجات ورموز وغيرها" (حريم، 2003).

ولم تحظى الثقافة التنظيمية بالاهتمام إلا بعد النصف الثاني من القرن العشرين، وبلغ ذروته في التسعينيات من القرن الماضي حيث تناول الباحثون هذا الموضوع من عدة جوانب، باعتبارها إحدى العناصر المهمة لنجاح المنظمات المعاصرة وعاملا مؤثرا في إدارتها التي تعمل في ظل مفهوم الدخول التدريجي نحو العالمية وتحدياتها، وصولا إلى التفوق والتكيف مع المثيرات البيئية المحيطة (الصرايرة، 2003)؛ حيث تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها، وبدوره في فاعلية ومستويات أدائها ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم.

تعتبر الثقافة التنظيمية مجالا حيويا يتزايد الاهتمام حوله لدراسة أنشطة المنظمات، وأحد أهم المناهج الحديثة في الإدارة، وهذه العناية بالثقافة التنظيمية لم تكن ناشئة من فراغ وإنما كانت نتيجة ذلك النجاح الهائل الذي حققته المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية مقارنة بالمؤسسات الأخرى على مستوى العالم، ذلك أن النجاح كان مبنيا على مبادئ وقيم مختلفة؛ ومن هنا ظهرت أهمية الثقافة التنظيمية على اعتبار أنه لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة المستمدة من النظم التي تحكمها، فالثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي والخارجي بين المؤسسة وبيئتها، وتحث على الابتكار وروح الإبداع وتؤثر بشكل مباشر أو غير

مباشر عندما يكون هناك معتقدات أو افتراضات تستخدمها المنظمة عند بناء خطتها، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفرادها.

كما تعبر الثقافة التنظيمية عن الارتباط والتماسك بين القيم والمؤثرات التي تحكم تصرفات الأفراد وتعطي في حد ذاتها شكلاً معيناً للمنظمة، فالثقافة التنظيمية هي روح التنظيم بما يتضمنه من اعتقادات وتوقعات وقيم يشترك فيها أفراد المنظمة، لذلك فإن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً في السياسات والقواعد التنظيمية وتحديد مستويات المنظمة ومدى فعاليتها في محيطها، وإحساساً منا بأهمية هذا المتغير في المؤسسات الجزائرية بشكل عام وفي المؤسسات الصحية تحديداً، ارتأينا في بحثنا أن نقوم بالكشف عن عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية هاني محمد بالهادي بمسعد، وبناء على ما سبق نصل إلى طرح التساؤل التالي:

ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال مستشفى هادي أحمد بن هادي بمسعد -الجلفة-؟

2- الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

1.2- تحديد مفاهيم الدراسة:

1.1.2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة. فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى (Chuang, et Zikic, 2004, 26-34).

كما يعرفها (ديل) و(كندي) بأنها "مجموعة من الافتراضات، والمفاهيم والأنظمة والقوانين الضمنية التي تحكم السلوك اليومي في محيط العمل" (الصابان وآخرون، 1423، 392).

يعرف Sehenn الثقافة التنظيمية على أنها نموذج من الافتراضات الأساسية تخلق وتكشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي لها مصداقية معتبرة وتعلم للأعضاء الجدد لتكون أساساً معتبراً من الوعي والإدراك والتفكير (الفرحان، أملحم، 2003، 16).

يعد التعريف الذي قدمه Edgard Schein من بين التعريفات الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية حيث يعرفها: بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشكلة المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي. إذ تظهر هذه القيم في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وغيرها من العناصر الأخرى (Détrie, 1997, 470).

الثقافة التنظيمية هي القيم المادية واللامادية التي يحدثها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري، إلا أن هناك العديد من القيم التي تكون الثقافة منها القيم الأساسية كالاستعداد لإنجاز العمل (حاروش، 2012، 107).

كما يرى غيرت (هوفستد) في تعريفه للثقافة التنظيمية: على أنها برمجة فكرية، جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة، اتجاه بيئية معينة، حيث يبحثون عن التلائم أو التكيف معها (Hofstede et Bolling, 1987, 22) أما إجرائياً ولقصد بناء أداة دراستنا فالثقافة التنظيمية هي ما يقيسه المقياس الخاص بأبعاد الثقافة التنظيمية التالية:

ثقافة التوجه نحو الأهداف/ التوجه نحو الإجراءات، ثقافة النظام المفتوح/ النظام المغلق، ثقافة ذات التوجه المحلي/ التوجه المهني، ثقافة التحكم داخل المنظمة الصرامة/ التساهل، ثقافة المنظمة تجاه الأفراد داخلية/ خارجية، توجه الإدارة في عملية التسيير نحو الموظفين/ نحو العمل، درجة تقبل أسلوب القيادة المرونة/ الثبات الهوية التنظيمية قوية /ضعيفة.

ولكون الثقافة التنظيمية لها تأثير على الأفراد العاملين في المؤسسة الاستشفائية، ومن خلال الملاحظة لأبعاد الثقافة والقياس والتسجيل، يمكن معرفة مستوى عوامل الثقافة لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية هاني محمد بمسعد.

2.1.2- المؤسسة الاستشفائية: تعرفها منظمة الصحة العالمية بأنها ملجأ للمريض والعلاج ومزاولة الصحة الوقائية وبث الثقافة الصحية بين الجمهور ومعالجة الشؤون الاجتماعية الخاصة بالمريض.

وتعرفها أيضا بأنها جزء متكامل من تنظيم اجتماعي وصحي يعمل على توفير الرعاية الصحية الكاملة بشقيها العلاجي والوقائي للمواطنين، ويصل بخدماته للأسرة في بيئتها المنزلية، بجانب أنه مركز لتدريب العاملين في الخدمة الصحية وإجراء الاختبارات الطبية (OMS, 1963, 01).

وهناك تعريف آخر يعتبر المستشفى جزء من النظام الاجتماعي يرتبط في أداء وظائفه ببرنامج صحي متكامل مع النظام الصحي العام (جواب الرب، 2008، 40).

عرف المكاوي (1996، 251) المستشفى بقوله "هو وحدة اجتماعية يرتبط أعضائها فيما بينهم خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم والمعايير، ورغم التباين بين القوى العاملة إلا أن لديهم جميعا بعض الأهداف العامة، كالأخذ بيد المريض على طريق الشفاء واستعادة الصحة، وهذا الأمر يصدق على سائر المؤسسات الصحية الأخرى. لمركز رعاية الأمومة وغيرها، كما أن لكل مؤسسة أنماطها الفريدة وأساليبها في التفاعل وهذا يتوقف على درجة الاعتماد المتبادل والعلاقات المتداولة فيما بينها".

ومنه يمكن تعريف المؤسسة الاستشفائية: هي عبارة عن منظمة تحدثها الدولة خدمة للمصلحة العامة وتتمثل في نسق جماعي ينظم جهود الأفراد ويوجه جهودهم، لتحقيق هدف مشترك متمثلا في مختلف الخدمات العلاجية والوقائية لصالح أفراد المجتمع، يقوم بتسييرها فريق من الأطباء والممرضين والتقنيين وفريق من الإداريين، وتتبلور داخلها أفعالهم وعلاقاتهم ورهاناتهم، واستراتيجياتهم.

وتنقسم أنواع المؤسسات الاستشفائية في الجزائر إلى أربع أصناف:

- المؤسسة الاستشفائية الجامعية والتي من مهامها التعليم والتكوين الطبي.
- المؤسسة الاستشفائية العمومية والتي تختص بالعلاج في مجال إقليمي محدد.
- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة والتي تعنى بالعمليات الاستشفائية في تخصص طبي معين.
- العيادات المتعددة الخدمات والتي تعتبر من المؤسسات ذات الطابع العلاجي الجوّاري.

3.1.2- خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردتها فيما يلي:

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة العمل أو في قسم، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل والمهارات اللازمة لعمله والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك (كيث، 1976، 33).

- ثقافة المنظمة عملية إنسانية: حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها، أي أنها صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

- الثقافة نظام تراكمي ومستمر: حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل (جلبي، 1989، 73).

4.1.2- أهمية الثقافة التنظيمية:

قد دلت الدراسات التي قام بها الباحثون على ضرورة أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل: الهيكل، الاستراتيجية، الموظفين، نمط الإدارة، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) وقد خلصت الدراسة إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحقيق أداء مميز. كما أن للثقافة تأثير على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة ويتضح هذا التأثير في أن الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء توفير الإطار الثقافي المناسب، الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل (جواب الرب، 2005، 139). وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد سلوك الفرد، وهناك عدة أساليب تتبعها الإدارة لزيادة وعي الأفراد العاملين حول طبيعة مفهوم الثقافة ومن هذه الأساليب:

- إقامة الدورات التدريبية - إشراك رجال الإدارة بدارسات علمية - إقامة ندوات تثقيفية (اللوزي، 2002، 106).

2.2- الدراسات السابقة:

كان من المفروض أن نقوم بتقسيم الدراسات السابقة بناء على مدارسها النظرية او المناهج المتبعة من طرفها لكن لتعذر ذلك قمنا بأخذ هذه الدراسات بناء على تاريخ انجازها بدأ بالدراسات الحديثة. كما أننا اكتفينا بثلاث دراسات قريبة من موضوع دراستنا وهي:

1.2.2- دراسة عيساوي وهيبة (2012) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه واختبار تأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العمال الشبه طبيين، تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال شبه الطبيين بالمستشفى والبالغ عددهم 239 الذين يعتبرون في حال مزولة للمهنة، حيث اختيرت منهم عينة بلغ عددها 60، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإحصائي، أما الأداة فقد تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات.

كشفت الدراسة أنه بالرغم من التصور الإيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية إلا أن هناك انخفاض نسبي في الرضا الوظيفي للأفراد بها، مما يفسر مساهمة الجانبين الآخرين للثقافة في التأثير على الرضا الوظيفي. إضافة إلى ارتفاع قيمة معامل الارتباط بينهما. ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات.

2.2.2- دراسة سويسسي أحمد (2018) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية أحميدة بن عجيلة - الاغواط.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسس التي تبنى عليها ثقافة المنظمة لأجل الوصول إلى كفاءة أعلى من خلال معرفة رغبات العاملين وطموحاتهم لتحقيقها ومن ثم الوصول إلى ولاء العامل لمؤسسته والذي يتولد عنه الرقابة الذاتية التي تجعله يحافظ على المؤسسة التي يعمل.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، تم اختيار 380 عاملا يعملون في المؤسسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما الأداة فقد تم توزيع استبيان يحتوي مقياسين خاصين بالمتغيرين: الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي على العينة، بالإضافة للبيانات الشخصية للمبحوثين.

أما بالنسبة للنتائج فقد تحققت الفرضيات التي طرحها الباحث، ومن خلالها توصل إلى مجموعة نتائج ممثلة في:

- إن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.
 - تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة، فهي تمثل القيم السائدة وتعني طريقة الأشياء المعمول بها حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة.
 - الثقافة التنظيمية لها عدة مميزات والتي تراعي عند ممارسة الإدارة الاستراتيجية منها أنها كل مركب من عناصر ومكونات متصلة وهي نظام متغير متطور تراكمي
 - إن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجال الدراسة، يساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المؤسسة.
 - سعي إدارة المستشفى إلى تحقيق موائمة بين نظام القيم لديها وثقافتها ومواردها لتحقيق أهدافها.
- 3.2.2- دراسة أبوبكر منصور 2007:** بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل الأبعاد الثقافية التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية ومعرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي. في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك لأنه جاء مناسباً لطبيعة البحث. وقد تم اختيار عينة عشوائية حيث قدرت بـ 220 موظفا يمثلون 18.06% من مجموع العاملين بالمديريات العشر المختارة أي ما يمثل نسبة 33% من المديريات، تم استخدام لجمع البيانات مقياس القيم التنظيمية لـ (ديفيد فرانسيس) و (مايك وودكوكو) والمتكون من 34 عبارة.

توصلت الدراسة يوجد مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

3- الطريقة والأدوات:

1.3- المجال الزمني والمكاني للدراسة: تم تطبيق إجراءات البحث الميداني على إحدى المؤسسات العمومية الاستشفائية، ووقع اختيارنا على المؤسسة العمومية الاستشفائية "هاني محمد بن هادي" الكائن مقرها ببلدية مسعد

بولاية الجلفة والواقع مقرها بمحاذاة الطريق الوطني الأول B1 الرابط بين ولايتي ورقلة والجلفة، وتحتوي هاته المؤسسة على عدد كبير من الفئات المهنية المختلفة، والتي تجاوز فيها عدد العمال إلى نحو 433 عامل وفق تعداد ماي 2017، أما المجال الزمني للدراسة بداية من الدراسة الاستطلاعية إلى توزيع الاستمارة على العمال واسترجاعها، امتدت هاته العملية كاملة من شهر مارس 2017 إلى غاية جويلية 2017.

2.3- أدوات الدراسة: استقننا من الجانب النظري للدراسة بشكل أولي، ثم اطلعنا على الأبعاد والمؤشرات التي استعملها "هوفستد" في دراساته حول الثقافة التنظيمية وقمنا بصياغة فقرات الاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية التي كونت من 08 أبعاد والتي بلغ عددها 36 فقرة.

- **الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:** تم استخدام الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية) لحساب صدق المقياس، حيث تم ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد (14) فردا، وبعد ذلك تم حساب (T) لمعرفة الفروق بين المجموعتين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1) نتائج صدق مقياس الثقافة التنظيمية بطريقة الصدق التمييزي.

المتغير المقاس	مجموعات المقارنة	N	$\bar{X}$	S2	T	Df	الدالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	المجموعة العليا	14	140.14	6.52	12.96	26	0.000 دال إحصائيا
	المجموعة الدنيا	14	82.78	15.21			

نلاحظ من خلال الجدول المحصل عليه أن قيمة (t) بلغت القيمة 12.96 عند درجة الحرية 26 بمستوى الدالة الإحصائية 0.000، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقياس بين المجموعتين، وذلك لصالح المجموعة العليا أي المقياس لديه قدرة تمييزية، حيث بلغ متوسط المجموعة العليا 140.14، بينما متوسط المجموعة الدنيا بلغ 82.78 وهذا ما يؤكد أن المقياس صادق.

كما تم صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس، والجدول يوضح ذلك:

جدول (2) نتائج صدق الاتساق الداخلي للأبعاد وللدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية

الأبعاد	$\bar{X}$	S	R	Sig
البعد 1	19.22	5.67	0.86	0.01
البعد 2	19.96	5.30	0.78	0.01
البعد 3	15.36	5.30	0.78	0.01
البعد 4	9.42	3.12	0.72	0.01
البعد 5	14.36	3.34	0.57	0.01
البعد 6	9.18	2.52	0.58	0.01
البعد 7	13.16	3.20	0.46	0.01
البعد 8	13.50	4.46	0.79	0.01
الدرجة الكلية	114.16	23.89	1	//////

من خلال الجدول يتضح أن هناك ارتباطا بين الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية، حيث أن بعد 1 دال عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 19.22، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 5.67، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.86، بينما بعد 2 دال عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 19.96 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 5.30، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.78؛ بينما بعد 3 دال عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 15.36، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 5.30.

وكانت قيمة معامل الارتباط 0.78؛ بينما بعد 4 دال عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 9.42 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 3.12، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.72، بينما بعد 5 دال عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 14.36 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 3.34، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.57، بينما بعد 6 دال عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 9.18 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 2.52، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.58، بينما بعد 7 دال عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 13.16 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 3.20، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.46، بينما بعد 8 دال عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 13.50 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 4.46 وكانت قيمة معامل الارتباط 0.79، وبالتالي المقياس صادق.

ثبات المقياس: تم حساب ثبات المقياس بطريقة ألفا-كرونباخ، وكذا تمت معالجة البيانات بطريقة ألفا - كرونباخ للمقياس، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا - كرونباخ.

جدول (3) نتائج معامل الثبات ألفا - كرونباخ لمقياس الثقافة التنظيمية

المقياس	عدد البنود	N	$\bar{X}$	S	معامل الثبات ألفا-كرونباخ
الثقافة التنظيمية	36	05	114.20	23.89	0.924

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المحصل عليها أنّ معامل الثبات بلغ القيمة 0.924 للمقياس، وهذا يدل على الثبات وبما أنّ هذه القيم تقترب من الواحد فهي قيمة عالية وتدل على الثبات المرتفع للمقياس وبالتالي فهو ثابت.

حساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية Split-Half: يتم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين نصفي الاختبار باستخدام معادلة سبيرمان براون (الافتراض عن استخدام هذه المعادلة تساوي تباين الدرجات على نصفي الاختبار، اعتمدنا في حساب الثبات على طريقة التجزئة النصفية والتأكد من الثبات بطريقة (جتمان)، والجدول يلخص لنا نتائج معالجة البيانات بطريقة التجزئة النصفية كما يلي:

جدول (4) نتائج معامل ثبات مقياس الثقافة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية

المقياس	البنود	$\bar{X}$	S	N	معامل الثبات
الثقافة التنظيمية	الفردية	57.48	14.92	18	قبل التصحيح
	الزوجية	56.72	11.04	18	بعد التصحيح
	الكليّة	114.20	23.89	36	جتمان

من خلال نتائج الجدول المحصل عليها نلاحظ أنّ:

- قيمة معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية وصلت إلى (0.68) قبل التصحيح وبعد التصحيح بطريقة جوتمان وصلت القيمة إلى (0.81) وهي قيمة عالية بالتالي المقياس ثابت.

3.3- منهج الدراسة:

استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا والذي يعنى بدراسة الأوضاع الراهنة للظواهر، حيث بحثنا باستعمال هذا المنهج مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقاتها والعوامل المؤثرة فيها، من خلال استخراج البيانات الميدانية وتكميمها، ومن ثم استخلاص النتائج.

4- عرض ومناقشة نتائج الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية وفق مقياس الدراسة:

لعرض وتحليل نتائج التساؤل والذي ينص على: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال مستشفى هادي احمد بن هادي بمسعد؟
سنقدم النتائج مأخوذة من الأبعاد الثمانية وفق مقياس "هوفستد".

1.4. البعد الأول: ثقافة التوجه نحو الأهداف / التوجه نحو الإجراءات

جدول (5) استجابات الأفراد على بعد ثقافة التوجه نحو الأهداف / التوجه نحو الإجراءات

الرقم	العبارات	البدائل					المتوسط	الانحراف	المستوى
		غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	يتم تشجيع روح المبادرة في المنظمة	55	35	26	149	19	3.15	1.29	متوسط
		24.17	10.97	8.15	46.71	5.96			
02	تلتزم المنظمة بإنجاز الأعمال في وقتها؟	29	40	105	90	20	3.11	1.06	متوسط
		9.09	12.54	32.92	28.21	6.27			
03	تركز المنظمة على الخدمات التي تقدمها	29,00	39,00	30,00	161,00	25,00	3.40	1.14	متوسط
		9,09	12,23	9,40	50,47	7,84			
04	هناك جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة	35,00	48,00	23,00	151,00	27,00	3.31	1.21	متوسط
		10,97	15,05	7,21	47,34	8,46			
05	تخلق بيئة العمل تحديات متجددة دائما	24,00	35,00	42,00	156,00	27,00	3.45	1.09	متوسط
		7,52	10,97	13,17	48,90	8,46			
	ثقافة التوجه نحو الأهداف/ الإجراءات						4.00	0.97	متوسط

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، فإننا نسجل متوسطات حسابية متوسطة في كل العبارات حيث أن ما نلاحظه في البند الأول من خلال الإجابات: أن ميل الأفراد إلى تشجيع روح المبادرة بشكل متوسط حيث أننا نجد 46.71% أجابوا بموافق و 5.96% أجابوا بموافق بشدة وأجاب 24.17% بغير موافق بشدة وأجاب 10.97% بغير موافق، أي أن المؤسسة تعطي حرية معتبرة للفرد من أجل أدائه لمهامه.

إلا أن هناك مجموعة من الأفراد لا ترى أنه حرية المبادرة تأخذ حيزها بالقدر الكافي لكنها لم تكن كبيرة، إذ أننا نجد أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 3.15، وهو متوسط يشير إلى أن هناك مستوى متوسط من الإيجابية في الاستجابة، أما الانحراف المعياري الذي بلغ 1.29 والذي يشير إلى أن هناك تجانس بين مختلف الأفراد. أما بالنسبة للبند الثاني فقد أبدى الأفراد استجابات متوسطة أيضا حول الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها وعدم تأخيرها، حيث 28.21% أجابوا بموافق وأجاب 6.27% بموافق بشدة أما الذين أجابوا بغير موافق هم 12.54% و 9.09% أجابوا بغير موافق بشدة، وما عكس إجابات الأفراد هو نسبة المتوسط التي بلغت 3.11 والانحراف المعياري الذي بلغ 1.06.

أما بالنسبة للبند الثالث فقد كان أيضا مستوى إجابات الأفراد متوسطا، وقد أبدوا اتفاقا معتبرا حول أن المنظمة تركز على خدماتها التي تقدمها، حيث أجاب 50.47% بموافق وأجاب 7.84% بموافق بشدة أما من الجهة الأخرى فقد أجاب 12.23% بغير موافق وأجاب 9.09% بغير موافق بشدة وذلك لأهمية الخدمات التي تقدمها المنظمة بمجال الصحة الذي يستلزم اهتمام كبيرا من المنظمة وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي التي

قدرت بـ 3.40 والانحراف المعياري 1.14. أما بالنسبة للبند الرابع فقد كانت مستوى إجابات الأفراد متوسطا أيضا حول الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، حيث أجاب 47.34% بموافق وأجاب 8.46% بموافق بشدة ومن الجانب الآخر أجاب 15.05% بغير موافق، وأجاب 10.97% بغير موافق بشدة، وذلك أن قطاع الصحة يستلزم ثقة بين الأفراد والمنظمة من أجل إنجاز الأعمال لن تعتمد على الخدمات التي تقدمها كما أن المنظمة تهتم بالأفراد، مما يزيد من ثقتهم بمنظمتهم واهتمامهم بها، وما يعكس ذلك هو قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 3.31 والانحراف المعياري 1.21.

أما بالنسبة للبند الخامس فقد كانت مستوى إجابات الأفراد متوسطة أيضا حول التحديات التي تخلقها بيئة العمل دائما حيث أجاب 48.90% بموافق وأجاب 8.46% بموافق بشدة ومن الجانب الآخر أجاب 10.97% بغير موافق وأجاب 7.52% بغير موافق بشدة وذلك أن طبيعة مجال الصحة الخدماتي لا يتنبأ بحالات المرض التي قد تأتي أو الخدمات التي قد يقدمها أو أنواع الخدمات التي يمكن أن يقدمها وهي ليست أمور روتينية دائما، مما يجعل منها بيئة تتنوع وتتجدد وتخلق تحديات للأفراد والإدارة دائما وما يعكس إجابات الأفراد قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 3.45 وانحراف معياري 1.09.

2.4. البعد الثاني-ثقافة النظام المفتوح / النظام المغلق

جدول (6) استجابات الأفراد على بعد ثقافة النظام المفتوح / النظام المغلق.

الرقم	العبارات	البدائل					المتوسط	الانحراف	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	أستطيع إنجاز مهام العمل بطريقتي الخاصة دون الرجوع للتعليمات في المنظمة	17	77	37	127	26	3.24	1.12	متوسط
		5.3	24.1	11.6	39.8	8.2			
02	تعامل الموظفون بالأفراد الخارجيين (زوار... بدون خوف	22	26	27	174	35	3.61	1.06	متوسط
		6.9	8.2	8.5	54.5	11.0			
03	لا يجد الموظفون الجدد صعوبة في التأقلم مع بيئة المنظمة والزملاء	15	46	36	80	107	3.77	1.25	مرتفع
		4.7	14.4	11.3	25.1	33.5			
04	تتم المعاملات والإجراءات في المنظمة بصفة علنية	34	54	126	59	11	2.86	1.00	متوسط
		10.7	16.9	39.5	18.5	3.4			
05	لا يجد الموظفون عائق في التعبير آرائهم أمام المشرفين	30	55	29	73	97	3.54	1.40	متوسط
		9.4	17.2	9.1	22.9	30.4			
06	الفسل، الإخفاق في أداء مهام أمر عادي يمكن التعلم منه	20	30	38	171	25	3.53	1.03	متوسط
		6.3	9.4	11.9	53.6	7.8			
	ثقافة النظام مفتوح/ مغلق						3.55	0.81	متوسط

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، فإننا نسجل متوسطات حسابية متوسطة في أغلب العبارات وأهم ما يمكننا ملاحظته في إجابات الأفراد حول البند الأول أن الأفراد يرون أنهم يستطيعون إنجاز المهام بطريقتهم الخاصة، حيث نجد نسبة 39.8% أجابوا بموافق و8.2% أجابوا بموافق بشدة، وهذا ما يؤكد أن الأفراد يستطيعون القيام بأعمالهم بطريقتهم الخاصة، وذلك أن المؤسسة لا تفرض على العمال طريقة عمل خاصة في القيام بالأعمال وإنما يعتمد إلى أصدقائه في القيام بالعمل الموكل إليه أو يقوم بها حسب ما يراه مناسباً، وعليه فإن استجابات مفردات العينة كانت بالإيجاب وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي حيث قدرت بـ 3.24، والانحراف المعياري 1.12.

أما بالنسبة للبند الثاني فقد كانت مستوى إجابات الأفراد متوسطا حول تحفظهم من التعامل مع الزوار والمتربصين الذين يأتون إلى المنظمة، حيث أجاب 54.5% بموافق وأجاب 11% بموافق بشدة في حين بلغت نسبة

عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة 8.2% و 6.9%، مع متوسط حسابي بلغت قيمته 3.61 وانحراف معياري بلغ 1.06 وهذا ما يبين أن الأفراد لا يجدون أي مشكل في التعامل مع الزوار والمتربصين، وذلك أن الإدارة لا تحول دون تعامل الأفراد داخل المؤسسة مع الزوار والمتربصين، كما أن طبيعة المؤسسة تدعو إلى التعامل مع هاته الفئات التي تأتي إلى المؤسسة لأن طبيعة المؤسسة ديناميكية ومتجددة دائما كما أن احتياجها إلى الأفراد الجدد يجعلها منفتحة.

أما بالنسبة للبند الثالث فقد كانت إجابات الأفراد مرتقعا حول ما يتلقاه الأفراد الجدد من صعوبات في التأقلم مع بيئة المنظمة والزملاء حيث أجاب 25.1% بموافق و 33.5% بموافق بشدة وهذا ما يؤكد أن الأفراد الجدد لا يجدون أي صعوبات في التأقلم مع بيئة المنظمة والزملاء، كما نجد أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 3.77 وهو متوسط يشير إلى إيجابية الاستجابة كما أن الانحراف المعياري الذي يساوي 1.25.

أما البند الرابع فقد كانت إجابات الأفراد متوسطة إلا أنها لم تكن ايجابية بالقدر الكافي حول المعاملات والإجراءات التي تتم في المنظمة بصفة علنية، حيث أجاب 39.5% بالحياد في حين أجاب 18.5% و 3.4% بموافق وموافق بشدة وأجاب 16.9% و 10.7% بغير موافق و غير موافق بشدة، وبالتالي فإن أغلب الأفراد اكتفوا بالحياد ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي حيث قدرت بـ 2.86 والانحراف المعياري 01 ، وهذا يعني أن الإدارة لا تعطيهم الحرية الكافية في التعبير بصفة علنية أو أنهم غير راضين عن المعاملات التي تتم بينهم، فهي لا ترقى لطموحاتهم أو أنهم لا يقدمون جميع معلوماتهم أمام الأفراد الخارجيين أو أن طبيعة الوظيفة لا تسمح لهم بالتكلم بصفة علنية أمام الآخرين، حيث أن التعاملات التي تتم بينهم تحتوي أسرار مهنية لا يمكن البوح بها وهذا.

أما بالنسبة للبند الخامس فقد كان إجابات الأفراد متوسطة ايجابية حول ما إذا كان الأفراد يعبرون عن آرائهم أما مشرفيهم بكل حرية حيث نجد أن 22.9% أجابوا بموافق و 30.4% أجابوا بموافق بشدة في حين أجاب 17.2% بغير موافق و 9.4% بغير موافق بشدة وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي حيث قدرت بـ 3.54 والانحراف المعياري 1.40 وهذا يبين أن الفرد لا يجد مشكل في التعبير عن رأيه أمام مشرفه وهذا يعني أن المعاملات الغير رسمية تكثر في المنظمة وإن العلاقات منفتحة بين الأفراد ومشرفيهم مما يعطيهم مساحة للتعبير عن رأيهم وأن الاتصال الغير رسمي هو ما يسود داخل المنظمة.

أما بالنسبة للبند السادس فقد كانت إجابات الأفراد أيضا متوسطة ممتاز بإيجابية حول ما إذا كان الفشل والإخفاق يعتبر أمرا عاديا بالنسبة للأفراد يمكن الاستفادة منه، حيث أجاب 53.6% بموافق وأجاب 7.8% بموافق بشدة في حين أجاب 9.4% بغير موافق وأجاب 6.3% و غير موافق بشدة، وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي حيث قدرت بـ 3.53 والانحراف المعياري 1.03، وهذا يبين أن المنظمة لا تتعامل مع الأفراد بصرامة ولا تعاقب الأفراد على الأخطاء البسيطة كما يبين ذلك أن القانون العمومي الذي يحمي الأفراد حين ارتكاب الأخطاء، مما يشجع الفرد على التعلم من أخطائه كما أن الإدارة تشجع الأفراد على التعلم من خلال الممارسة لان طبيعة العمل تستلزم ذلك.

3.4. البعد الثالث - ثقافة ذات التوجه المحلي / التوجه المهني

جدول (7) استجابات الأفراد على بعد ثقافة ذات التوجه المحلي / التوجه المهني

الرقم	العبارات	البدائل					المتوسط	الانحراف	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	لا ينقص طلب النصيحة والمعلومة في انجاز العمل من قيمة الفرد داخل المنظمة	20	30	39	156	39	3.58	1.07	متوسط
		6.3 %	9.4 %	12.2 %	48.9 %	12.2 %			
02	تشجع المنظمة التنوع اختلاف الثقافات بين الموظفين	48	32	130	63	11	2.85	1.07	متوسط
		15.0 %	10.0 %	40.8 %	19.7 %	3.4 %			
03	(جنسيات، ثقافات، مناطق) تسعى المنظمة إلى اكتساب أحدث التقنيات في مجال الخدمة التي تقدمها	28	40	124	77	15	3.04	1.01	متوسط
		8.8 %	12.5 %	38.9 %	24.1 %	4.7 %			
04	للمنظمة مساهمات اجتماعية ونشاطات جواريه مجتمعية توعوية	38	32	121	82	11	2.99	1.04	متوسط
		11.9 %	10.0 %	37.9 %	25.7 %	3.4 %			
05	تهتم المنظمة بالانتقادات التي توجه إليها من المرضى والموظفين وتشجع على ذلك	35	31	119	81	18	3.06	1.06	متوسط
		11.0 %	9.7 %	37.3 %	25.4 %	5.6 %			
06	تهتم المنظمة بالمنافسة الخارجية مع المنظمات الأخرى في نفس المجال	32	41	130	64	17	3.00	1.03	متوسط
		10.0 %	12.9 %	40.8 %	20.1 %	5.3 %			
	ثقافة التوجه المحلي/ مهني						2.84	0.68	متوسط

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، فإننا نسجل فإننا نسجل متوسطات حسابية متوسطة في العبارات وأهم ما يمكننا ملاحظته في البند الأول إجابات الأفراد حول طلب النصيحة والمعلومات من أجل انجاز العمل إذا كان ينقص من قيمة الفرد حيث أجاب 48.9% بموافق وأجاب 12.2% بموافق بشدة في حين أجاب 9.4% بغير موافق 6.3% بغير موافق بشدة وهذا يعني أن إجابات الأفراد كانت بالإيجاب وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 3.58 والانحراف المعياري 1.07، مما يعني أن الأفراد لا يرون أي مشكل في طلب النصيحة أثناء إنجاز العمل، وهذا يبدو أن الاتصال غير الرسمي هو السائد في المنظمة، كما العلاقات بين الأفراد تمتاز بالصلاية والقوة وأن الأعمال بين الأفراد تتميز بالتعاون والعمل الجماعي، مما يسمح للفرد أن يطلب النصيحة من زملائه كما أن المنظمة لا تمنع أن يطلب الفرد التعاون من الأفراد.

أما بالنسبة للبند الثاني فقد كان إجابات الأفراد حول ما إذا كانت المنظمة تشجع تنوع الثقافات واختلاف الثقافات بين الموظفين من جنسيات وثقافات ومناطق، حيث أجاب 40.8% بمحايد هذا يعني امتناع الأفراد عن التصريح بآرائهم حول ما إذا كانت المنظمة تهتم بتنوع الثقافات داخلها، وهذا يعني أن المنظمة قد لا تسمح للأفراد بالتنوع الثقافي وما يجعلها تتجنب ذلك خوفها من نقص المردودية وأن دخول أفراد بثقافات أخرى قد يؤثر على مستوى النشاط والالتزام داخل المنظمة، وذلك بسبب صعوبة تأقلم الأفراد مختلفي الثقافة والمكان مع بيئة المنظمة، كما أن تكوين العلاقات يكون أصعب بين الأفراد.

أما بالنسبة للبند الثالث فقد كانت إجابات الأفراد متوسطة تتميز بالحياد حول سعي المنظمة إلى كسب أحدث التقنيات في مجال الخدمات التي تقدمها، حيث أجاب 38.9% بمحايد نرى أن الأفراد ممتنعين عن الإدلاء

أما بالنسبة للبند الثاني فقد كانت إجابات الأفراد متوسطة حول المهام المنجزة التي تتسم بالدقة حيث أجاب 37.6% بمحايد، وهذا يعني أن الأفراد لا يصرحون بأرائهم حول دقة المنظمة في إنجاز المهام، وهذا يعني أن المنظمة لا تتسم بالدقة إنجاز المهام ولذلك أن المنظمة مؤسسة عمومية، مما يعني استمرارها لا يعتمد على مخرجاتها مثل المؤسسات الخاصة مما لا يدفعها للاهتمام بدقة المهام المنجزة مثل المنظمات الخاصة.

أما بالنسبة للبند الثالث فقد كان إجابات الأفراد متوسطة حول صرامة بيئة العمل وجديتها في إنجاز المهام حيث أجاب الأفراد بـ 41.4% بمحايد، وهذا يعني أن الأفراد يمتنعون عن التصريح بأرائهم حول صرامة البيئة وجديتها في إنجاز المهام، أي أن البيئة لا تمتاز بالجدية والصرامة في إنجاز المهام.

5.4. البعد الخامس-ثقافة المنظمة تجاه الأفراد داخلية / خارجية

جدول(9): استجابات الأفراد على بعد ثقافة المنظمة تجاه الأفراد داخلية / خارجية

الرقم	العبارات	البدائل					المتوسط	الانحراف	المستوى
		غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	وجود هذه المنظمة هو بحد ذاته يعتبر خدمة للمرضى	30	33	122	68	31	3.13	1.09	متوسط
		9.4	10.3	38.2	21.3	9.7			
02	لا تهتم المنظمة بتطوير خدماتها وتحسينها	42	54	130	43	15	2.77	1.04	متوسط
		13.2	16.9	40.8	13.5	4.7			
03	تعطي المنظمة اهتماما أكبر بالبيئة الداخلية (الموظفين).	28	50	133	57	16	2.94	0.99	متوسط
		8.8	15.7	41.7	17.9	5.0			
04	إنجاز المهام أكثر من الخارجية (المواطنين) تعرف المنظمة ما يحتاجه المواطن من خدمات	37	36	120	78	13	2.98	1.05	متوسط
		11.6	11.3	37.6	24.5	4.1			
	ثقافة المنظمة داخلية / خارجية						3.01	0.78	متوسط

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، فإننا نسجل متوسطات حسابية متوسطة في كل العبارات وأهم ما يمكننا ملاحظته من خلال إجابات الأفراد عن البند الأول حول وجود هذه المنظمة بحد ذاته يعتبر خدمة للمرضى، حيث أجاب 38.2% بمحايد، مما يوضح أن أغلبية الأفراد يمتنعون عن الإجابة برأيهم، وهذا يعني يرون أن المرضى يحتاجون إلى أكثر مما تقدمه هذه المنظمة من خدمات، إلا أن هناك 21.3% أجابوا بموافق وهم يرون أن هذه المنظمة تقدم خدمة جلية للمرضى وأنها كافية لهم.

أما بالنسبة للبند الثاني حول اهتمام المنظمة بتطوير خدماتها وتحسينها، فقد أجاب 40.8% بمحايد أي أن أغلبية الأفراد امتنعوا عن التصريح برأيهم حول تطوير الخدمات، وهذا يعني أن المنظمة لا تهتم بتطوير خدماتها وتحسينها أو أن الإدارة لا تطلع العمال حول ما تهتم بتطويره وتحسينه.

أما بالنسبة للبند الثالث فقد كانت إجابات الأفراد متوسطة حول ما تعطيها المنظمة من اهتمام بالبيئة الداخلية بصفة أكبر، حيث أجاب 41.7% بمحايد، أي أن غالبية الأفراد امتنعوا عن التصريح برأيهم حول اهتمام المنظمة بالبيئة الداخلية، وهذا يعني أن الأفراد غير راضين عن ما تقدمه لهم المنظمة من اهتمام أو أنهم يرون أنهم يستحقون أكثر مما يقدم لهم.

أما بالنسبة للبند الرابع فقد كانت إجابات الأفراد متوسطة حول ما تعرفه المنظمة من خدمات للمواطن حيث أجاب 37.6% بمحايد، في حين أجاب 24.5% بموافق، أي أن أغلبية الأفراد امتنعوا عن الإجابة والتصريح برأيهم حول معرفة المنظمة للخدمات التي يحتاجها المواطن من خدمات؛ وذلك يعني أن المنظمة لا يمكنها أن تعرف ما يحتاجه المواطن من خدمات أو أنها لا تهتم أن تعرف وإن ما تقدمه للمواطن يعتبر كافيا بالنسبة إليها؛ إلا أن مجموعة من الأفراد ترى أن المنظمة تعرف ما يحتاجه المواطن من خدمات.

أما بالنسبة للبند الرابع فقد كانت إجابات الأفراد متوسطة تمتاز بإيجاب حول معاقبة الموظفين أو الإداريين عند ارتكاب أخطاء تستلزم ذلك، حيث أجاب 16.3% بموافق وأجاب 33.5% بموافق بشدة في حين أجاب 13.5% بغير موافق وأجاب 10.7% بغير موافق بشدة، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.67 والانحراف المعياري 1.38، وهذا يعني أن غالبية الأفراد لا يرون أن المنظمة تعاقب الفرد الذي يرتكب مخالفات تستلزم العقاب وهذا يعني أن إدارة المنظمة تتساهل مع الأفراد في القيام بالأعمال، كما أنها تستبعد عقابهم كما أن القانون العمومي يحمي الأفراد إذا ارتكبوا خطأ أثناء العمل في المنظمة.

7.4. البعد السابع-درجة تقبل أسلوب القيادة المرنة / الثبات

جدول (11) استجابات الأفراد على بعد درجة تقبل أسلوب القيادة المرنة / الثبات

الرقم	العبارات	البدائل					المتوسط	الانحراف	المستوى
		ت	غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
01	لا يتقبل الموظفون أسلوب الإدارة الحالي داخل المنظمة	30	47	134	50	23	2.96	1.04	متوسط
		9.4	14.7	42.0	15.7	7.2			
02	يميل الأفراد إلى التغيير والتجديد في أسلوب الإدارة المتبع	17	121	50	74	22	2.87	1.10	متوسط
		5.3	37.9	15.7	23.2	6.9			
03	تسعى المنظمة إلى تطوير الأساليب الإدارية تماشياً مع التغيرات الخارجية والداخلية	24	128	41	60	31	2.81	1.18	متوسط
		7.5	40.1	12.9	18.8	9.7			
04	عدم تغيير وتجديد المشرفين يؤثر سلباً على المنظمة	26	115	43	68	32	2.88	1.20	متوسط
		8.2	36.1	13.5	21.3	10.0			
	المرونة والثبات						2.81	0.75	متوسط

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، فإننا نسجل متوسطات حسابية متوسطة في كل العبارات وأهم ما يمكننا ملاحظته من خلال إجابات الأفراد عن البند الأول حول تقبل الموظفين لأسلوب الإدارة الحالي داخل المنظمة، حيث أجاب 42% بمحايد وهذا يعني امتناع الأفراد عن التصريح برأيهم عن أسلوب الإدارة المتبع داخل المنظمة أي أنهم غير راضين عن هذا الأسلوب.

أما بالنسبة للبند الثاني فقد أجاب الأفراد بمستوى متوسط مائل إلى الرفض حيث أجاب 37.9% بغير موافق وأجاب 5.3% بغير موافق بشدة، في حين أجاب 23.2% بموافق وأجاب 6.9% بموافق بشدة وهذا يعني ميل أغلبية الأفراد إلى عدم التغيير والتجديد في أسلوب الإدارة المتبع، إلا أن هناك بعض الأفراد ما يرون ذلك وهذا يعني أن أغلبية الأفراد راضون عن أسلوب الإدارة المتبع معهم.

أما بالنسبة للبند الثالث فقد أجاب الأفراد بمستوى متوسط حول سعي المنظمة إلى تطوير الأساليب الإدارية تماشياً مع التغيرات الخارجية والداخلية حيث أجاب 40.1% بغير موافق وأجاب 7.5% بغير موافق بشدة في حين أجاب 18.8% بموافق وأجاب 9.7% بموافق بشدة، مما يبين أن المنظمة لا تسعى إلى تطوير الأساليب الإدارية تماشياً مع التغيرات الخارجية والداخلية، وهذا يعني أنها راضية عن الوضع الحالي.

أما بالنسبة للبند الرابع فقد كانت إجابات الأفراد متوسطة حول تأثير تغيير المشرفين على المنظمة حيث أجاب 36.1% بغير موافق وأجاب 8.2% بغير موافق بشدة في حين أجاب 21.3% بموافق وأجاب 10% بموافق

بشدة وهذا يعني يوضح أن غالبية الأفراد يرون أن تغيير المشرفين قد يؤثر سلبا على المنظمة وبالتالي فهم راضون عن المشرفين الحاليين إلا أن هناك مجموعة من الأفراد ترى أن تغيير المشرفين لا يؤثر سلبا على المنظمة.

8.4. البعد الثامن-الهوية التنظيمية قوية / ضعيفة

جدول (12) استجابات الأفراد على بعد الهوية التنظيمية قوية / ضعيفة.

الرقم	العبارات	البدايل					المتوسط	الانحراف	المستوى
		غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	أشعر بالتهميش وعدم الانتماء للمنظمة	35	35	128	71	15	2.99	1.04	متوسط
		11.0 %	11.0 %	40.1 %	22.3 %	4.7 %			
02	أشعر بالسعادة عندما تحقق المنظمة أي إنجاز	24	26	43	165	26	3.50	1.06	متوسط
		7.5 %	8.2 %	13.5 %	51.7 %	8.2 %			
03	أحاول تحسين صور المنظمة خارج بيئة العمل	21	23	48	167	25	3.54	1.01	متوسط
		6.6 %	7.2 %	15.0 %	52.4 %	7.8 %			
04	أوافق المنظمة في أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها	22	24	39	163	36	3.59	1.06	متوسط
		6.9 %	7.5 %	12.2 %	51.1 %	11.3 %			
	الهوية						3.44	0.84	متوسط

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، فإننا نسجل فإننا نسجل متوسطات حسابية متوسطة في كل العبارات، وأهم ما يمكننا ملاحظته من خلال إجابات الأفراد عن البند الأول حول الشعور بالانتماء للمنظمة حيث أجاب 40% بمحايد وهذا يعني أن أغلبية الأفراد يمتنعون عن التصريح بأرائهم حول شعورهم بالانتماء للمنظمة، أي أنهم لا يشعرون أنهم ينتمون لهذه المنظمة، في حين أجاب 22.3% بموافق وهذا يعني أنهم لا يشعرون أنهم ينتمون لهذه المنظمة لكن ليس بقوة.

أما بالنسبة للبند الثاني فقد كانت إجابات الأفراد متوسطة تتميز بالإيجابية حول الشعور بالسعادة عندما تحقق المنظمة أي إنجاز، حيث أجاب 51.7% بموافق وأجاب 8.2% بموافق بشدة في حين أجاب 8.2% بغير موافق وأجاب 7.5% بغير موافق بشدة، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.5 والانحراف المعياري 1.06، وهذا يعني أن أغلبية الأفراد تشعر بالسعادة عندما تحقق المنظمة أي إنجاز، وهذا يدل على أن أهداف المنظمة تتوافق مع أهداف الفرد كما نجاح المنظمة يعني نجاح الفرد داخلها.

أما بالنسبة للبند الثالث فقد أجاب الأفراد بمستوى متوسط حول تحسين صورة المنظمة خارج بيئة العمل حيث أجاب 52.4% بموافق وأجاب 7.8% بموافق بشدة في حين أجاب 7.2% بغير موافق وأجاب 6.6% بغير موافق بشدة وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.54 والانحراف المعياري 1.01، وهذا يعني أن الأفراد يحاولون تحسين صورة منظماتهم خارج بيئة العمل وهذا يدل على الأفراد يهتمون بصورة المنظمة وهي تأخذ حيز في شخصية الفرد ويحس بأنه صورة المنظمة تعبر عن شخصية الفرد وإن أي تشويه لصورة المنظمة يعتبر تشويه لصورة الفرد.

أما بالنسبة للبند الرابع فقد كانت إجابات الأفراد متوسطة تمتاز بالإيجاب حول موافقة المنظمة في أهدافها التي تسعى إليها، حيث أجاب 51.1% بموافق وأجاب 11.3% بموافق بشدة في حين أجاب 7.5% بغير موافق

وأجاب 6.9% بغير موافق بشدة، وهذا يعني أن غالبية الأفراد يوافقون المنظمة في أهدافها التي تسعى إليها، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.59 والانحراف المعياري 1.06، وهذا يعني أن الأفراد يحسون أن أهداف المنظمة لا تتعارض مع أهدافهم وإنما تتوافق معها.

5-الخلاصة:

لقد هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الاستشفائية هاني محمد بمسعد ولاية الجلفة، وتوصلت إلى نتائج متسقة كشفت عن وجود مستوى متوسط من الثقافة التنظيمية فالثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بالمستشفى تبقى متوسطة وغير واضحة المعالم في أغلب نواحيها خاصة على مستوى الأبعاد التي تناولناها، وعلى الرغم من أن تعميم نتائجنا مقيد نظرا للعديد من الاعتبارات، إلا أن هذه الدراسة تقدم دليلا أوليا على أن العمال لديهم ثقافتهم التنظيمية تمكنهم من التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام والتكامل الداخلي.

حيث نجد ميل الأفراد إلى تشجيع روح المبادرة بشكل متوسط، إلا أن هناك مجموعة من الأفراد لا ترى أنه حرية المبادرة تأخذ حيزها بالقدر الكافي، كما أن الأفراد يرون أنهم يستطيعون إنجاز المهام بطريقتهم الخاصة بالإضافة إلى تحفظ الموظفين من التعامل مع الزوار والمتربصين الذين يأتون إلى المنظمة كما أنهم يرون أن المنظمة لا تتسم بالدقة إنجاز المهام وذلك كون المنظمة مؤسسة عمومية، مما يعني استمرارها لا يعتمد على مخرجاتها مثل المؤسسات الخاصة مما لا يدفعها للاهتمام بدقة المهام المنجزة.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها نوصي بإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع في المستشفيات خصوصا بعد ما شهدته المؤسسات الاستشفائية الجزائرية من وتيرة للعمل تميزت بوجود ضغط مهني بسبب جائحة كوفيد 19، ونوصي بمزيد من الدراسات حول الموضوع مع شرائح أخرى ومؤسسات أخرى لتأكيد نتائجنا.

- الإحالات والمراجع:

أحمد، بن عبد الله الصباب وآخرون(1423). *أساسيات الإدارة الحديثة*. ط2. جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

الترهوني، رمضان سعد كريم وبحيح، خديجة أحمد عثمان(2016). التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، مجلة نقد وتنوير للدراسات الإنسانية، 2(4)، 185-228.

الفرحان، أمل محمد. (2003). الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 6(1)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

منصور، بوبكر(2007). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة.

سيد محمد جاد الرب(2005) *إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة*. السويس: مطبعة العشري.

عبد الإله، سمير يوسف محمد(2006). *واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة*. الجامعة الإسلامية - غزة. تاريخ

الاسترجاع 22 جويلية 2018. من: <http://hdl.handle.net/20.500.12358/17662>

- سويسي، أحمد(2018). تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة. رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجلفة.
- علي، عبد الرزاق جليبي(1989). علم اجتماع التنظيم النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية.
- علي، المكاوي(1996). الأنثروبولوجيا الطبية. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- مراد، بادي(2015). القيادة الادارية وعلاقتها بتنفيذ نظام LMD. الجزائر: دار طليطلة للنشر والتوزيع.
- موسى، سلامة اللوزي(2002). التنمية الإدارية. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد المجيد، بكاي(2016). التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا ولاية الجلفة. مذكرة لنيل دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم.
- سيد جاد الرب(2008). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية. القاهرة: مطبعة العشري.
- الصريرة، أكثم عبد المجيد (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية، مؤتم للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 18(4)، 188-239.
- حريم، حسين(2003). إدارة المنظمات منظور كلي، ط1. عمان: الحامد للنشر والتوزيع.
- ديفيز كيث(1974). السلوك الإنساني في العمل. ترجمة السيد عبد الحميد ومحمد وإسماعيل يوسف. القاهرة: دار النهضة.
- نور الدين، حاروش(2012). الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة. ط1. عمان: دار الثقافة.
- ربحي، مصطفى عليان وعثمان، محمد غنيم(2000). مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، عمان: دار صفاء للنشر.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, (3rd Ed.). New York :McGraw-Hill.
- Jean, P. D.& Srategor(1997). *Politique générale de l'entreprise- Stratégie, Structure, Décision, Identité*, (3rded.). Paris: Dunod.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). *The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change*. Leadership & organization.development Journal.
- Organisation mondiale de la santé (1963). *Séminaire sur le rôle de l'hôpital dans le programme de santé publique*, Manille.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

الود، حبيب والود، نوري(2022). مستوى عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية هاني محمد بمسعد. مجلة العلوم النفسية والتربوية. 8(1)، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر. 173-191.