

قسم علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

## الثقافة التنظيمية والعلاقات الإنسانية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية محمد الشبوكي - الشريعة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):  
• د. مكلاطي فاطمة الزهراء

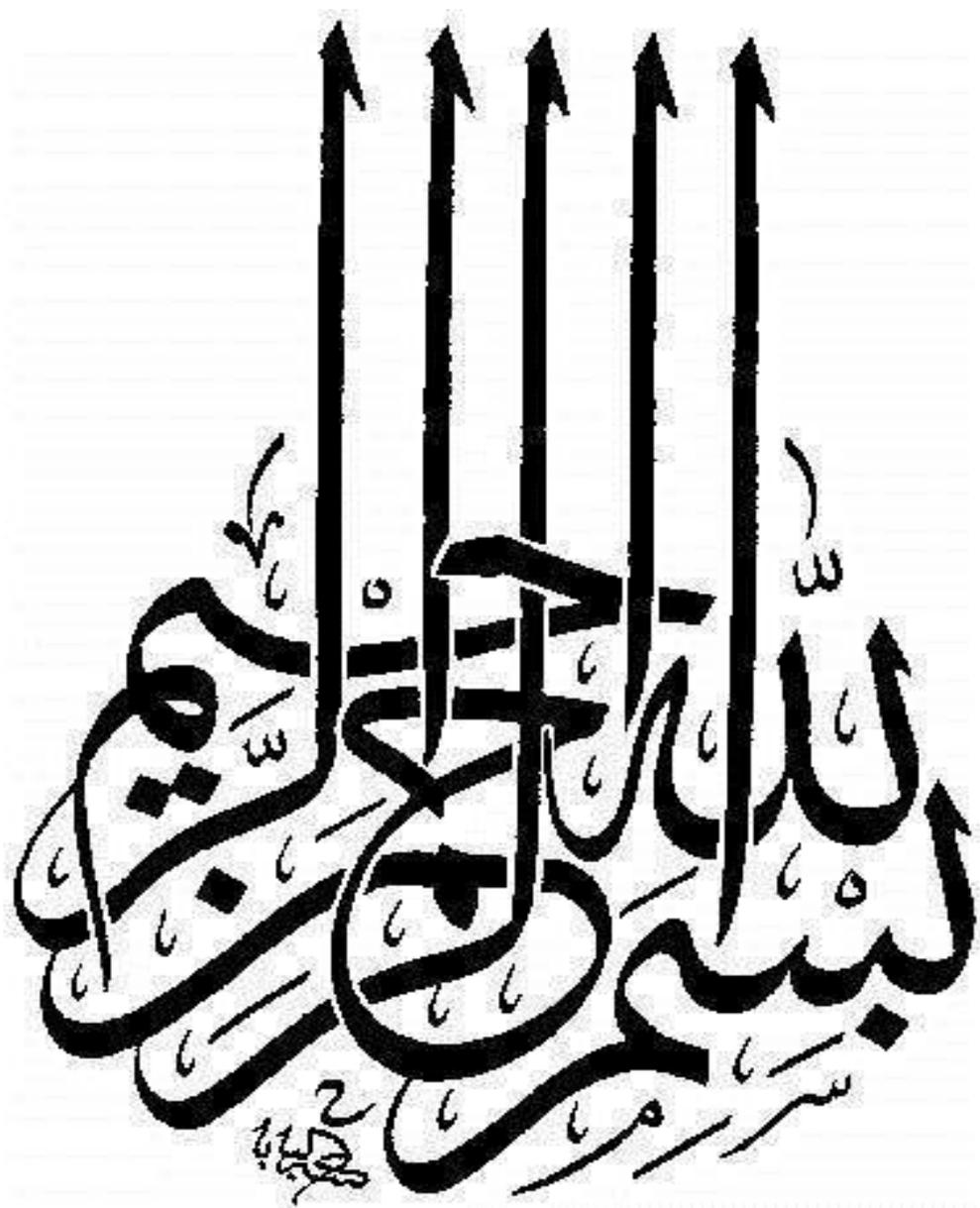
من إعداد الطلبة:

- عواشيرة منار
- سعد إستم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
منير صوالحية	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
فاطمة الزهراء مكلاطي	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
رياض شاوي	أستاذ محاضر -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2022 / 2023



# شكر وعرفان

أتوجه بالشكر والعرفان والامتنان إلى كل من كانت لها الفضل بعد  
الله عز وجل في إتمام هذا البحث وخص بالذكر الدكتورة المشرفة،  
مكلاتي فاطمة الزهراء، والتي لم تبخل علينا بالنصح والتوجيه  
... وفقك الله وأدامكي لخدمة العلم و المعرفة.

والشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم.

إلى أساتذتنا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة.

وفي الختام أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل المتواضع

خالص لوجهه الكريم والحمد لله العالمين.

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من صدق فيهما قول الله تعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رببي ارحمهما كما

ربباني صغيرا"

إلى سندي الذي أستمد منه قوتي وأرى مستقبلي في عينيه أبي العزيز روح قلبي ونور حياتي

إلى منبع المشاعر الصادقة التي جعل الله جناح الخلد تحمى أقدامها، ينبوع الحياة، حبيبة قلبي وعمري

وكل حياتي، أمي الحبيبة.

إلى أرقى واحد قلب أختي الغالية نزهة

إلى جميع إخوتي الذين وقفوا بجانبني وشجعوني لبلوغ إلى ما وصلت إليه الآن، سمير ، رياض ، كريم ،

صلاح الدين ، حمدي ، معتز.

إلى أبناء إخوتي الأعمام، نزار، وائل، سند، جود.

إلى صديقاتي الدرب اللواتي جمعتهنني بهم الصدفة فتركن بصمة أظلية في حياتي واخص بالذكر

صديقتي وأختي العزيزة سعد ابتسام

والى من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي والى كل من يحبنا ونحبه في الله.

# منار

# إهداء

أحمد الله عزوجل على منه وعونه لإتمام هذه المذكرة

أهدي عملي هذا إلى من غاب عن عيني ولم يغيب عن قلبي إلى من رد قل أن يراني في هذا

المكان ورحمك الله يا فقيده قلبي أهدي عملي هذا إلى ملائكتي ونور البيت أمي التي ضحتت وكافحتت

من أجلنا والتي سهرت الليالي وساندتني في كل خطوة وكانك لي الأب والأم أمي الغالية أطال الله

في عمرك. إلى إخوتي كيانتي وقوتي فالحياة الذين شجعوني ووقفوا بجانبتي حتى وصلت إلى هذا

المكان والذين عوضوني عن حنان الأب عبد السلام وجلال إلى أختي رفيقة دربي ونور عيني هديل .

إلى أظهر القلوب وفقيدة قلبي جدتي ورحمك الله.

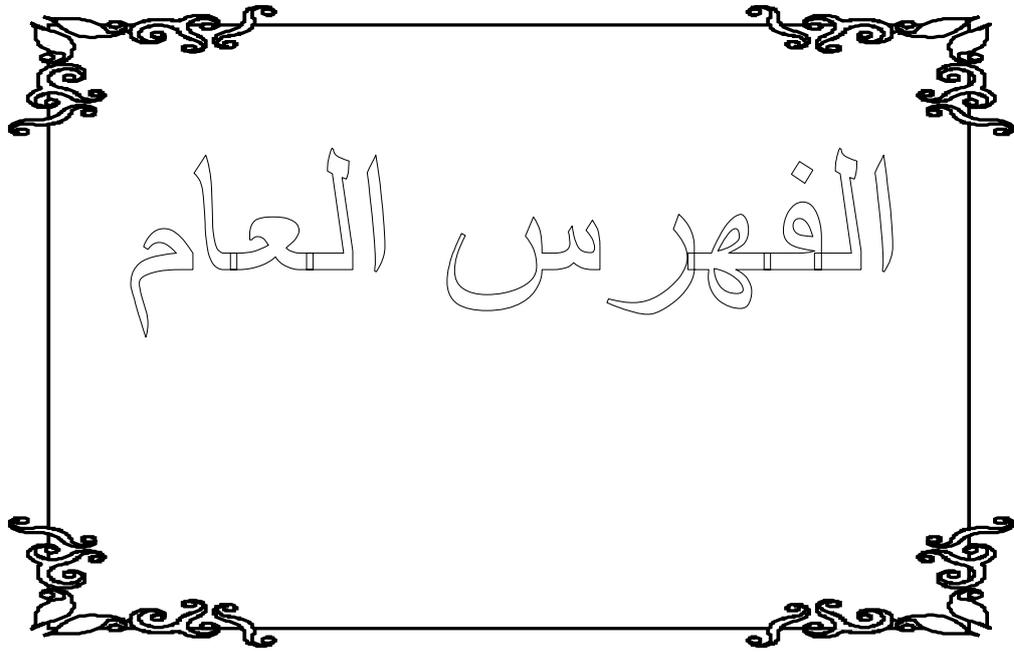
إلى جدي الغالي أطال الله في عمرك.

إلى صديقتي وأختي منار في هذا المشوار، كانت مرحلة رائعة برفقتك، أدامكي الله لي ووفقك

في حياتك.

هذا كله بفضل الله وفضلكم أدامكم الله لي.

# إيتسام

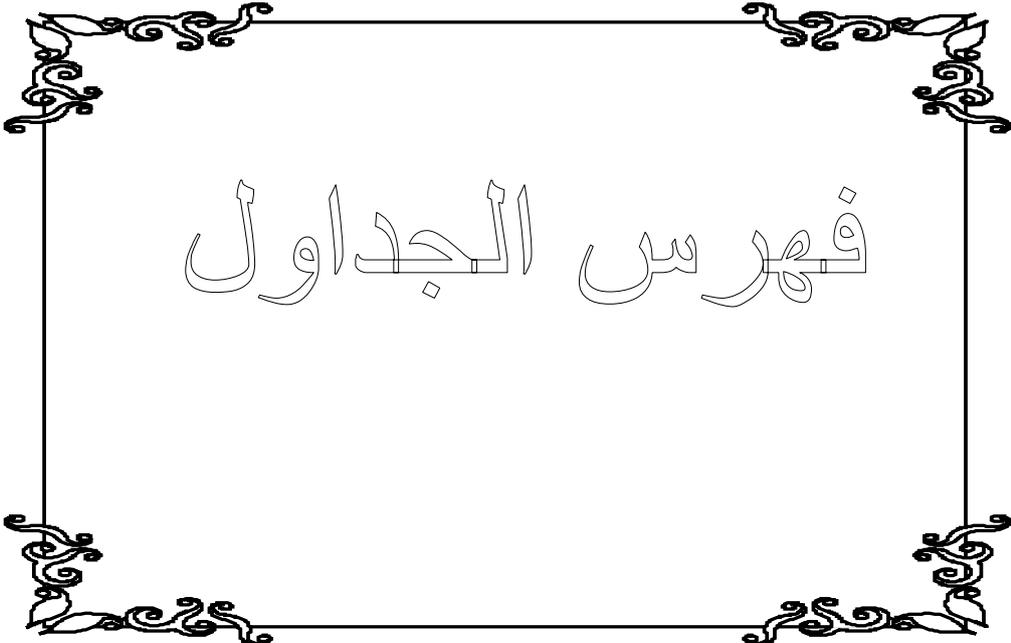


الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
I	الفهرس العام
VI	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة</b>	
02	أولاً: الإشكالية
03	ثانياً: الأسئلة الفرعية
04	ثالثاً: الفرضيات
04	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
04	خامساً: اهداف الدراسة
05	سادساً: أهمية الدراسة
05	سابعاً: تحديد المفاهيم
09	ثامناً: الدراسات السابقة
28	تاسعاً: التعقيب عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية</b>	
34	تمهيد
35	1- خصائص الثقافة التنظيمية
36	2- أهمية الثقافة التنظيمية
38	3 - أنواع الثقافة التنظيمية
39	4- أبعاد الثقافة التنظيمية

41	5- مكونات الثقافة التنظيمية
42	6- مصادر الثقافة التنظيمية
42	7- وظائف الثقافة التنظيمية
44	8- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
45	خلاصة :
<b>الفصل الثالث: العلاقات الإنسانية</b>	
48	تمهيد:
49	1- خصائص العلاقات الإنسانية
49	2- أهداف العلاقات الإنسانية
50	3- أهمية العلاقات الإنسانية في العمل
51	4- الأسباب ودوافع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
51	4-1 عدم التوازن بين العلاقات الإنسانية والجوانب الأخرى في محيط العمل
51	4-2 ظهور مشاكل جديدة
52	4-3 ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد
52	4-4 ظهور الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت حول العلاقات الإنسانية
52	4-5 ازدياد الاهتمام بالعناصر البشرية
53	4-6 ارتفاع مستوى المعيشة
53	4-7 أدى التوسع في التخصص الى خلق مشاكل إنسانية جديدة
53	5- أسس العلاقات الإنسانية في العمل
54	6- مبادئ العلاقات الإنسانية
55	7- النظريات المفسرة للعلاقات الإنسانية
55	7-1 نظرية جورج التون مايو 180-1948

56	2-7 نظرية x و y
60	3-7 نظرية "Z"
63	خلاصة:
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
65	1- مجالات الدراسة
65	1-1- المجال المكاني
66	1-2- المجال الزمني
67	1-3- المجال البشري
67	2- المنهج المستخدم
68	3- أدوات جمع البيانات
69	4- العينة
70	5- الأساليب الإحصائية
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
72	1- التحليل الكمي للنتائج
72	محور البيانات العامة
77	1-2- عرض وتحليل البيانات العامة
79	1-3- خلاصة محور البيانات الشخصية
79	2- عرض نتائج الفرضية الأولى: القيم التنظيمية وتحسين العلاقات الإنسانية
91	3- عرض نتائج الفرضية الثانية: التوقعات التنظيمية وتحسين العلاقات الإنسانية
97	4- عرض نتائج الفرضية الثالثة: الهوية التنظيمية وتحسين العلاقات الإنسانية

104	5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
104	5-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى
105	5-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
105	5-3 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة
106	6- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
108	7- النتائج العامة
111	خاتمة
113	قائمة المراجع
120	الملاحق



# فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
69	يبين أسماء المحكمين	01
72	توزيع العينة حسب متغير الجنس	02
73	توزيع العينة حسب متغير السن	03
74	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
75	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	05
76	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	06
77	توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	07
79	يوضح أهمية للوقت للمؤسسة	08
80	يوضح احترام لمواقيت الدخول والخروج في عملهم	09
81	يوضح تواجد لوائح وتعليمات تنظيمية مكتوبة تحدد الانضباط في مكان العمل	10
83	العلاقات الشخصية مع الزملاء في العمل	11
84	يوضح العلاقة مع رئيسك في العمل	12
85	يوضح مدى قيام العمال بالمهام المقدمة لهم على أحسن وجه	13
86	يوضح في حالة عدم وجود رقابة من قبل رئيسك، هل تستمر في أداء عملك؟	14
87	يوضح مدى التوافق بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل بها	15
89	يوضح هل يسود داخل المؤسسة جو من التقدير والاحترام بين الزملاء؟	16
9	يوضح مدى احترام العمال للقانون الداخلي للمستشفى	17

فهرس الجداول

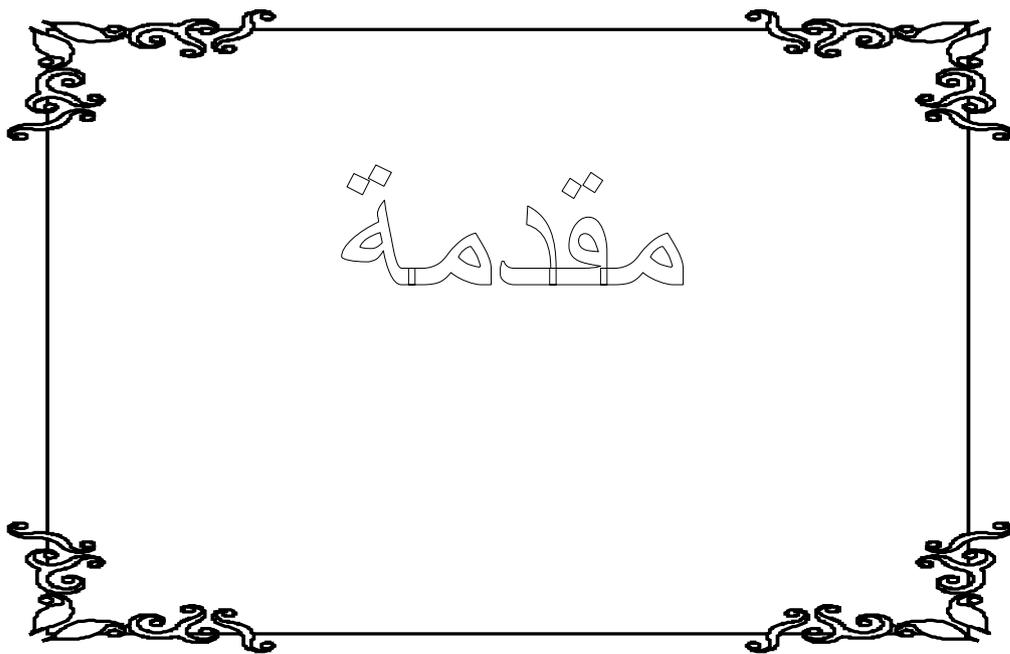
91	يوضح توقع حصول جميع العمال على العقوبة اذ ارتكبوا نفس الخطأ	18
92	يوضح إمكانية حصول جميع العمال على مكافآت إذا استحقوا ذلك	19
93	يوضح إمكانية توفير بيئة عمل مناسبة من قبل المؤسسة من اجل اداء المهام	20
94	يوضح توقع الرئيس لنفس الأداء من كافة العمال	21
95	يوضح تواجد نفس طريقة تعامل الرؤساء مع العمال	22
97	يوضح المؤسسة للعمل على توفير أحسن رعاية صحية للمرضى؟	23
99	يوضح إمكانية سعي المؤسسة إلى غرس أخلاقيات المهنة لدى كافة العمال	24
100	يوضح إمكانية سعي المؤسسة إلى تحمل مسؤوليتها الاجتماعية	25
101	يوضح إمكانية توفير مستشفى محمد الشبوكي كل التجهيزات والوسائل الضرورية للقيام بمهامه	26
102	يوضح إمكانية توفر لدى مستشفى محمد الشبوكي هيكل تنظيمي واضح ومحدد المهام مما يحقق اهدافه	27

# فهرس الأٲكالم

الصفحة	العنوان	رقم الأشكال
72	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الجنس	01
73	التوزيع البياني للعينة حسب متغير السن	02
74	التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى التعليمي	03
75	التوزيع البياني للعينة حسب الوظيفة	04
76	التوزيع البياني للعينة حسب الخبرة المهنية	05
77	التوزيع البياني للعينة حسب الحالة الاجتماعية	06
80	يوضح أهمية للوقت للمؤسسة	07
81	يوضح احترام لمواقيت الدخول والخروج في عملهم	08
82	يوضح تواجد لوائح وتعليمات تنظيمية مكتوبة تحدد الانضباط في مكان العمل	09
84	العلاقات الشخصية مع الزملاء في العمل	10
85	يوضح العلاقة مع رئيسك في العمل	11
86	يوضح مدى قيام العمال بالمهام المقدمة لهم على أحسن وجه	12
87	يوضح في حالة عدم وجود رقابة من قبل رئيسك، هل تستمر في أداء عملك؟	13
88	يوضح مدى التوافق بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل بها	14
89	يوضح هل يسود داخل المؤسسة جو من التقدير والاحترام بين الزملاء؟	15
90	يوضح مدى احترام العمال للقانون الداخلي للمستشفى	16
92	يوضح توقع حصول جميع العمال على العقوبة اذ ارتكبوا نفس الخطأ	17

فهرس الأشكال

93	يوضح إمكانية حصول جميع العمال على مكافآت اذ استحقوا ذلك	18
94	يوضح إمكانية توفير بيئة عمل مناسبة من قبل المؤسسة من اجل اداء المهام	19
95	يوضح توقع الرئيس لنفس الأداء من كافة العمال	20
96	يوضح تواجد نفس طريقة تعامل الرؤساء مع العمال	21
98	يوضح المؤسسة للعمل على توفير أحسن رعاية صحية للمرضى؟	22
100	يوضح إمكانية سعي المؤسسة إلى غرس أخلاقيات المهنة لدى كافة العمال	23
101	يوضح إمكانية سعي المؤسسة إلى تحمل مسؤوليتها الاجتماعية	24
102	يوضح إمكانية توفير مستشفى محمد الشبوكي كل التجهيزات والوسائل الضرورية للقيام بمهامه	25
103	يوضح إمكانية توفر لدى مستشفى محمد الشبوكي هيكل تنظيمي واضح ومحدد المهام مما يحقق اهدافه	26



تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق جملة الأهداف التي تأسست من أجلها، وهي تعتمد في ذلك على مجموعة القواعد والإستراتيجيات التي يشترط توفيرها في كل منظمة، ولا يختلف الأمر بالنسبة للمؤسسات الصحية، التي تحاول تقديم خدماتها بالطريقة المثالية للمرضى، وحتى تنجح في تحقيق ذلك لابد عليها من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية السائدة بداخلها، إذ لابد من ضرورة تشجيع العاملين على تكوين علاقات إنسانية فيما بينهم من جهة، ومع الإدارة من جهة أخرى، وهناك العديد من المعايير التي تؤثر على سير العلاقات الإنسانية الموجودة داخل المؤسسة ومن بين هذه المعايير نجد الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، إذ تلعب دورا كبيرا في تحسين على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصحية. وعليه تهدف دراستنا هذه إلى معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الصحية، وبناء على كل ماسبق طرحه تنقسم دراستنا إلى 05 فصول كمايلي:

**الفصل الأول:** موسوم بعنوان الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة، تم التطرق فيه إلى صياغة الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم وأسباب وأهداف وأهمية الدراسة ويتعرض أيضا إلى الدراسات السابقة.

**وجاء الفصل الثاني** الموسوم بعنوان الثقافة التنظيمية ،حيث تم التطرق فيه إلى خصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها وأنواعها وإبعادها ومكوناتها ومصادرها ووظائفها والنظريات المتعلقة بها، أما الفصل الثالث الموسوم بالعلاقات الإنسانية، تم التطرق فيه إلى خصائص العلاقات الإنسانية وأهدافها وأهميتها، وأسباب ودوافع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وأسسها ومبادئها والنظريات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، وقمنا بالانتقال إلى الجانب الميداني للدراسة من خلال الفصل الرابع الموسوم بالإجراءات المنهجية للدراسة الذي اعتمدنا فيه على المنهج الوصفي لوصف مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة وتوظيفها وأدوات جمع البيانات والتطرق إلى المجالات المجال المكاني والزماني والبشري، ليليه الفصل الخامس المتعلق بعرض وتحليل

وتفسير البيانات ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة لينتهي عرض البحث  
بنتائج عامة للدراسة.

الفصل الأول:  
الإطار التصوري  
والمفاهيمي للدراسة

## أولاً: الإشكالية

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها الى تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها وتعتمد في ذلك على مجموعة من الموارد سواء البشرية او المادية، إضافة الى التجهيزات والوسائل حيث يتم التنسيق والتفاعل بين كل هذه الموارد بغية القيام بنشاطات المؤسسة والتي تسمح لها لتحقيق أهدافها، ورغم أهمية كل الموارد السابقة ذكرها، إلا ان الموارد البشرية تعتبر هي اهم مورد تعتمد عليه المنظمة إذا أنه يمكن اعتبارها الركيزة والدعامة الأساسية التي ترتكز عليها المنظمة وفي ضوء ذلك نلاحظ ان هناك عدة مواضيع مرتبطة بالموارد البشري ومن بين هذه نجد الثقافة التنظيمية التي تعتبر عنصراً فعالاً يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق اهداف المنظمة المختلفة.

حيث تعد الثقافة التنظيمية من اهم العناصر التي يمكن للمنظمة ان تعتمد عليها في جل نشاطاتها، وذلك راجع الى الأهمية الكبيرة التي تلعبها هذه الأخيرة، بمختلف مكوناتها وعناصرها، من قيم تنظيمية كاحترام الوقت والالتزام بالانضباط واحترام القانون الداخلي للمنظمة، والتي تضمن توفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يسمح بأداء العمل بإتقان، إضافة الى عنصر التوقعات التنظيمية الذي يساهم هو الآخر بدرجة كبيرة في تحقيق مختلف الأهداف التنظيمية عندما يتناسب مع الواقع التنظيمي، دون إغفال الهوية التنظيمية التي تكسب المنظمة سمات شخصية تميزها عن بقية المنظمات المنافسة لها، وكما تطرقنا اليه أعلاه بان الثقافة التنظيمية تساعد على المنظمة في العديد من المجالات كتحقيق أهدافها العامة، كما انه يمكن لنا ملاحظة وجود مساهمة لها على مستوى تكوين العلاقات الانسانية داخل المنظمة.

وتعتبر العلاقات الانسانية احد الاساليب الفعالة التي تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق اهداف المنظمة، وذلك راجع الى أن الإنسان اجتماعي بطبعه ، حيث انه لا بد عليه من تكوين علاقات شخصية انسانية مع بقية افراد المجتمع، وهذا مما من شأنه ان يسمح له بتحقيق اهدافه الخاصة مما ينعكس على أدائه في المنظمة حيث تسمح له بتحقيق اهداف المنظمة

أيضا، وعليه نرى ان المنظمات الحديثة أولت اهتماما كبيرا لضرورة العمل على إتاحة الفرصة للعمال من اجل تكوين علاقاتهم الانسانية والتي لا تكون خاضعة لقوانين المنظمة، كما يمكن ان نلاحظ ان العلاقات الانسانية لها أهمية كبيرة داخل المنظمة اذ أنها تساهم في تعزيز تفاعل العمال فيما بينهم وتقوية تماسكهم خاصة في بيئة العمل.

ونرى ان العلاقات الانسانية لها تأثير على المنظمة سواء كان هذا تأثير يتعلق بأداء العمال او بأداء المنظمة بصفة عامة، حيث يمكن ان نجد ان العلاقات الانسانية تساهم في تعزيز وتقوية اندماج العمال داخل المؤسسة وتحفيزهم معنويا خاصة عندما يتعلق الامر بالتنظيمات غير الرسمية الناشئة داخل المؤسسة وتطوير العمل الجماعي.

وعليه نرى الثقافة التنظيمية تزود العاملين الإحساس بالولاء وروح الانتماء وتتمية الشعور بالأمن لكي تسعى المنظمة الى حماية الافراد من المخاطر، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم والتوقعات التي تسود المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين بالمنظمة.

وبناء على ما سبق نجد ان دراستنا تهدف الى معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين العلاقات الانسانية داخل المنظمة من خلال دعم التماسك والتفاعل بما يضمن استمرارية الجماعة وخلق روح التعاون لتحقيق هدفها المشترك.

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الثقافة التنظيمية في تحسين العلاقات الانسانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد

الشبوكي شريعة؟

**ثانيا: الأسئلة الفرعية**

وينتزع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تلعب القيم التنظيمية دور في تحسين العلاقات الانسانية؟
- 2- هل تلعب التوقعات التنظيمية دور في تحسين العلاقات الانسانية؟
- 3- هل تلعب الهوية التنظيمية دور في تحسين العلاقات الانسانية؟

### ثالثا: الفرضيات

- 1- تلعب القيم التنظيمية دور في تحسين العلاقات الانسانية
- 2- تلعب التوقعات التنظيمية دور في تحسين العلاقات الانسانية
- 3- تلعب الهوية التنظيمية دور في تحسين العلاقات الانسانية

### رابعا: أسباب اختيار الموضوع

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان علم اجتماع العمل و التنظيم والسلوك التنظيمية.
- محاولة معرفة دور الثقافة التنظيمية والعلاقات الانسانية في المؤسسة الجزائرية
- الرغبة في الحصول على تفسيرات مقنعة حول موضوع الثقافة التنظيمية والعلاقات الانسانية
- اعتبار هذا موضوع شيقا يستحق الدراسة.
- الرغبة في معرفة ما إذا كانت هناك علاقات إنسانية داخل المؤسسة.

### خامسا: اهداف الدراسة

- الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين العلاقات الانسانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي شريعة.
- التعرف على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تحسين العلاقات الانسانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي شريعة.
- الكشف على الدور الذي تلعبه التوقعات التنظيمية في تحسين العلاقات الانسانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي شريعة.
- الكشف على الدور الذي تلعبه الهوية التنظيمية في تحسين العلاقات الانسانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي شريعة.

### سادسا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الثقافة التنظيمية والعلاقات الانسانية بالمؤسسة الصحية، حيث يمكن لنا ان نقسمها الى نوعين:أهمية علمية وأهمية عملية، تتمثل الأهمية العملية في محاولة إعطائها الدور الذي تساهم به الثقافة التنظيمية في تحسين العلاقات الانسانية بالمؤسسة الصحية باعتبارها هي المحرك الرئيسي لأداء العالمين الذي ينبغي ان يكون منسجما ومتفقا مع الأهداف العامة للمؤسسة، كما ان العلاقات الانسانية أصبحت تلعب دورا فعالا في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بالطريقة المثالية من خلال ان العلاقات الانسانية تشبع حاجات الفرد الاجتماعي.

أما الأهمية العلمية:فتمثل في إثراء البحوث والدراسات السابقة المتقدمة حول هذا الموضوع، مع العمل على تقديم توصيات بمستشفى محمد الشبوكي للعمل بها.

### سابعا: تحديد المفاهيم

#### 1- الثقافة :

تعرف الثقافة بأنها البيئة التي خلق الإنسان بها، فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز، والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم، وقوانين وعادات.<sup>1</sup>

**لغة:** كلمة ثقافة فهي كلمة عربية الأصل، وهي مشتقة من مصدر الفعل "ثقّف" بمعنى فهم وتشير كلمة ثقافة إلى عدد من المعاني منها : الحق والفهم والفتنة والتهديب ، نقول ثقّف الرجل: اي أصبح حذقا وفتنا .

#### إصطلاحا:

<sup>1</sup> عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 185

يعرفها تايلور : TAYLOR هي ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والقانون والأخلاق والعادات والتقاليد وغيرها من القدرات التي يتحصل عليها المرء كعضو في جماعة.<sup>1</sup>

## 2- التنظيم :

جماعة اجتماعية تعمل بصفة تعاقدية لتحقيق أهداف معينة من خلال إتباع مختلف الطرق العقلانية القائمة على التخطيط الإستراتيجي، وتقسيم العمل والتخصص واحترام السلطة والرقابة وغيرها من القوانين واللوائح

وهو جماعة من الأفعال المترابطة التي تتجسد في صورة قرارات يومية تصدر من الجهات العليا إلى الجهاز التنفيذي بغرض تحقيق أهداف التنظيم وهو نسق اجتماعي يقوم على أساس مجموعة من العناصر المتكاملة التي هي النسق القيمي والثقافي وقواعد النظام الرسمية وغير الرسمية وقواعد تحديد الأدوار والوظائف التي تتكامل من خلال التزام الأفراد وتكاملهم من خلال أدوارهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.<sup>2</sup>

كما يعرف التنظيم بأنه العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية والتي تنشئ في نفس الوقت كيانا متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي ، اي ان التنظيم هو عنصر من عناصر المنظمة او المؤسسة

كما تستعمل كلمة تنظيم في الكثير من الأحيان عندما نعبر عن رغباتنا في الجهد الإنساني بقصد بلوغ الأهداف المنشودة في الحياة، أو باعتبارها مرادفة لكل نشاط إنساني يخضع لشيء من الترتيب والتنسيق من أجل تحقيق هدف محدد.<sup>3</sup>

## 3- الثقافة التنظيمية :

<sup>1</sup> خالد محمد أبوشعيرة، ثائر احمد غباري، الثقافة وعنصرها، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012، ص 18

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 47

<sup>3</sup> خالد حامد، علم اجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر للنشر والتوزيع، 2020، ص 15

هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء.<sup>1</sup>

عرفها GIBSON وزملاؤه هي شئ متشابهة لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وإعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها - وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط وتحفز الأفراد ..

يعرفها كيرت ليوين: kurt Lewin ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شئ في المنظمة ويؤثر فيه.<sup>2</sup>

- يعرفها : Edgard Schein يعبرها على انها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها او إكتشفتها المنظمة أو شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام او التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والاحساس ، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة ورموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي :** هي مجموعة من المبادئ والقيم التنظيمية والمعتقدات التي يحملها العاملون داخل المنظمة من خلال التعاون والتفاعل والتماسك وضبط سلوكهم وتوجيههم نحو أهداف مشتركة، لبلوغ نجاح المنظمة والتكيف مع المستجدات او المتغيرات البيئية.

#### 4- العلاقات الانسانية

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 373

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 373

<sup>3</sup> رضوان بواب وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، 2013، ص 72

يعرفها أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية هي فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا والإقناع القائم على أسس علمية بين الأفراد وجماعات أي هيئة أو منشأ بطريقة واعية من الفهم أو التعاون المتبادل بينهم مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.<sup>1</sup>

كما يرى أحمد عزت: أن العلاقات الإنسانية تمثل الجانب المشرق في أي حضارة من الحضارات لأنها عماد التقدم في شتى المجالات وتطور الإنتاج حيث أنها تشمل الدوافع المعنوية لزيادة الإنتاج.<sup>2</sup>

يعرفها إبراهيم الغمري: أنها موضوع متعدد ومتداخل الجوانب ولكن الأكثر من ذلك هو ان العلاقات الانسانية ذاتها أكبر من مجموعة الفروع او الشعب التي تتداخل مع بعضها لتكوينها وبالتالي فان هذه الطبعة الخاصة للعلاقات الانسانية تمكنها من حل الصراع الإنساني بكفاءة أكبر وتفهم السلوك الإنساني بطريقة أكثر تكاملاً.<sup>3</sup>

ويعرفها إبراهيم الطخيس: أنها مجموعة السياسات التي تهدف إلى تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي ، من خلال ما توفره له من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف، بحيث يتحقق في النهاية كل منها بصورة متوازنة.<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي تلك أساليب وطرق المبنية على التفاعل والاندماج التي تعمل على خلق جو يسوده الاحترام والثقة والتعاون بين أفراد المنظمة مما يؤدي إلى تحسين الأداء لتحقيق أهداف المنظمة.

## 5- التوقعات التنظيمية:

<sup>1</sup> احمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء للطبع والنشر ، الاسكندرية، 1999، ص21

<sup>2</sup> أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، دار قومية للطباعة والنشر، ط2، الاسكندرية، 1965، ص21

<sup>3</sup> صالح الشبكشي ، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ،مصر، 1969، ص21

<sup>4</sup> الطخيس وعماد، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 1405 هـ ، ص287

وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة او بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها، فالكل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه ان تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى الرفاهية لأولاده، كذلك يتوقع الفرد بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجاته النفسية والاقتصادية، وبالمقابل تتوقع المنظمة من الفرد أن يعطي أفضل ما لديه وان يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، كما تتوقع منه الإبداع.<sup>1</sup>

## 6- الهوية التنظيمية

يعرفها العطوى بأنها: المزايا التي نستعملها المنظمة لغرض تمييز نفسها إيجابياً عن الآخرين وتمتد هذه المزايا حول ما هو مثالي لنوع محدد من منظمات.<sup>2</sup>

يعرفها طه: بأنها تفسير ما الذي يراه العاملون كسمات مركزية فارقة المنظمة التي ينتمون إليها؟ أو ما يجعل منظمة ما مختلفة عن غيرها من المنظمات على النحو الذي يرسخ لها شكلاً فريداً في أعين العاملين بها؟ وكذا ما الذي يجعل منظمة باقية ولفترات طويلة على خصائصها التنظيمية الفريدة بالرغم من التغيير الذي يطرأ على الأهداف التنظيمية ذاتها.<sup>3</sup>

## ثامنا: الدراسات السابقة

<sup>1</sup> - نقلا عن : رياحي معمر، مانع فاطمة، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي، دراسة حالة موفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة الشطية، ولاية الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 27، 2021، ص ص 345-346.

<sup>2</sup> العطوى، عامر علي حسين، تشخيص فجوة الهوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية وبيان تأثيرها على قبول مبادرات التغيير، وقائع مؤتمر أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الأكاديمية، كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة البصرة العراق، 2012، ص7

<sup>3</sup> طه عبد الناصر ابراهيم، دور العقد النفسي كمتغير وسيط في علاقة العوامل الخمسة الكبرى الشخصية بالهوية التنظيمية دراسة تحليلية، المجلة العلمية، كلية تجارة، جامعة أسبوط العدد 59، 2014، ص21

## - دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية

### دراسات عربية

#### الدراسة الأولى:

صاحب الدراسة: اسماعيل محمد إسماعيل حويحي.

**عنوان الدراسة:** الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع، دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والعامّة. -محافظات غزة ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة-، 2015

**الإشكالية:** أصبحت الجامعات مطالبا حيويا للشعوب الناهضة لتحقيق أمانها وأهدافها وباتت البوابة الرئيسية التي تنفذ منها المجتمعات المعاصرة إلى جسر التقدم والرقي الذي يسمو بالإنسان إلى أعلى المراتب. ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بدراسة مواضيع مختلفة عن الجامعات في محافظات غزة أشار الباحث أن هناك العديد من المشاكل وقد اقترحت هذه الدراسات مجموعة من التوصيات كحل لهذه المشاكل من خلال ضرورة التركيز على الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية المحفزة للعاملين وتعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري، والمادي والنفسي.. وتشجيع العاملين أكثر على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم.

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

**ما علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة**

**والخاصة- محافظات غزة ؟**

#### التساؤلات الفرعية

-ما مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة-محافظات غزة-؟

-ما مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة-؟

- ما علاقة القيم التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة-  
محافظات غزة-؟

- ما علاقة المعتقدات التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة -  
محافظات غزة-؟

- ما علاقة الأعراف التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة -  
محافظات غزة- ؟

- ما علاقة التوقعات التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة -  
محافظات غزة - ؟

### الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  اقل او يساوي 0.05 بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة  
محافظات غزة

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  اقل او يساوي 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة -محافظات غزة- تعزى للمتغيرات التالية (الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، مكان العمل ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  أقل او يساوي 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة- محافظات غزة -تعزى للمتغيرات التالية الجنس

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  اقل او يساوي 0.05 بين القيم التنظيمية والإبداع في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة -محافظات غزة-

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a$  اقل او يساوي 0.05 بين  
المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة -محافظات  
غزة -.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a$  اقل او يساوي 0.05 بين الأعراف  
التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة -محافظات غزة-  
-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a$  اقل او يساوي 0.05 بين التوقعات  
التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة -محافظات غزة-

**المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي**

**العينة:** عينة عشوائية طبقية قدر حجمها ب 286 مفردة

**أدوات جمع البيانات:** الاستبيان

**المجال المكاني:** جامعة الأزهر - فلسطين - محافظات غزة -

**المجال الزمني:** 1436هـ / 2015م .

**نتائج الدراسة**

من اهم النتائج المتوصل إليها:

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية العامة  
والخاصة -محافظات غزة- تعزى لمتغير الجنس

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث حول الثقافة التنظيمية تعزى  
لمتغير نوع الجامعة، حيث بلغ الوزن النسبي لإجابات أفراد عينة البحث 75 % مقابل وزن  
نسبي 71 % لأفراد عينة الجامعات الخاصة وكذلك الفروق بسيطة في مستوى الثقافة

التنظيمية لصالح الجامعات العامة والخاصة

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير طبيعة العمل بالنسبة  
لإجمالي افراد عينة البحث لصالح الأكاديميين بوظائف إدارية على حساب الأكاديميين بوظائف

إدارية على حساب الإداريين حيث بلغ الوزن النسبي لإجابات الأكاديميين بوظائف إدارية (85 % ) والإداريين (81 %).<sup>1</sup>

الدراسة الثانية:

صاحب الدراسة: محمد بن غالب العويفي

عنوان الدراسة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقاب والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، أدرار، 2014/2013.

الإشكالية: تمحورت إشكالية الدراسة حول: تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المتطلبات الإدارية بصفة عامة والأجهزة الرقابية بصفة خاصة، وتكسب كل منها سمات خاصة تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طرية اداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الافراد بالمنظمة وتحفيزهم ورفع مستوى التزامهم الوظيفي"، وجاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وقيم وأخلاقيات على انها من اهم نظريات التنظيم التي يمكن ان تساهم في التغلب على المشكلات. وإدراكا لما سبق من أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير الايجابي او السلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية، ومن هنا تبدأ أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في هيئة الرقابة والتحقيق.

وفي ضوء ذلك تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما طبيعة الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

<sup>1</sup> اسماعيل محمد اسماعيل حويحي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع، دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والعامة. -محافظات غزة ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، 2015.

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟

- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف الخصائص الشخصية؟

- ما مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف خصائصهم الشخصية ؟

- ما اثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟  
المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: تم الاعتماد على المسح الشامل، حيث قدر مجتمع الدراسة ب 167 مفردة.  
أدوات جمع البيانات: استمارة استبيان.  
مجالات الدراسة:

المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية في هيئة الرقابة والتحقيق وفرع الهيئة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية..

المجال الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 1425/1426  
نتائج الدراسة:

من اهم النتائج المتوصل إليها:

- ان جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيم، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تميل عينة الدراسة الى الموافقة على ان هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

- ان اهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي: العدل، الكفاءة، فرق العمل.<sup>1</sup>

- دراسة جزائرية

الدراسة الأولى

صاحب الدراسة: الباتول علوط.

عنوان الدراسة: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة الاستشفائية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

الإشكالية: تمحورت إشكالية الدراسة حول: مع قيام الثورة الصناعية وماشهدته من تطور تكنولوجي وعلمي هائل بدأ الاهتمام أكثر والتوجه نحو ما يدعى بتقسيم العمل وتمييز الوظائف وإشراك عنصر التخصص فظهرت بذلك وظائف مستحدثة فرضتها التطورات الحاصلة والتي من أهمها خروج المرأة للعمل تماشياً مع متطلبات العصر الحديث وبهذا بدأ الاهتمام بالمرأة باعتبارها مورداً بشرياً مهماً. فكفل لها من الحقوق وفرض عليها من الواجبات فكان حضور المرأة في جميع المجالات كمهندسة وطبيبة، ومعلمة وغيرها...

هاته الأخيرة تكسب المنظمات ولاسيما المؤسسات الاستشفائية خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وبالتالي فإن للثقافة التنظيمية دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة

تتمحور منها السؤال الرئيسي كالاتي: هل تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟

التساؤلات الفرعية:

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقاب والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أدرار، 2013/2014.

-هل تؤثر القوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة العمومية الاستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟

-هل تؤثر القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟

-هل هناك علاقة بين الأنماط التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية والأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟

-هل هناك علاقة بين التوجهات التنظيمية المحددة من طرف إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية والأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟

### الفرضيات

-الفرضية الرئيسية :

تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة  
---الفرضيات الجزئية ::

-تؤثر القوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة العمومية الاستشفائية على تعزيز الأداء الوظيفي للمرأة العاملة

\_\_تؤثر القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة  
\_\_توجد علاقة بين الأنماط التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية والأداء الوظيفي للمرأة العاملة

\_\_توجد علاقة بين التوجهات التنظيمية المحددة من طرف إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية والأداء الوظيفي للمرأة العاملة

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.

العينة: كما تم اختيار عينة قصديه حجمها 709 عاملة.

أدوات جمع البيانات: استمارة استبيان ، المقابلة والملاحظة.

مجالات الدراسة:

**المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة ولقد تم الوقوف على أربع مؤسسات استشفائية EPH بولاية الجلفة هي :

- المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة حي 5 جويلية

- المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة

- المؤسسة العمومية الاستشفائية بحاسي بحبح

- المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد

### المجال الزمني للدراسة

\* الدراسة الاستطلاعية: لأن دراستنا هاته تمت وفق المنهج الوصفي فقد تم تخصيص فترة مقبولة للقيام بهذا الإجراء المنهجي الأولي امتدت حدودها الزمانية من 01 أكتوبر إلى 29 أكتوبر 2012

\* الدراسة الميدانية الفعلية: على غرار ذلك وبعد التفرغ من الجانب الاستطلاعي بعد ضبط حدود الدراسة الميدانية تمت علاه الإجراءات من 01 نوفمبر الى 15 ديسمبر 2012

### نتائج الدراسة:

من اهم النتائج المتوصل إليها:

- ان اهم ما يميز المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة هو وضوح القوانين واللوائح التنظيمية لاسيما وان من اهم شروط التحاق أي من المبحوثات بمنصب العمل.
- اغلب المبحوثات تلتزم بالقوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة الاستشفائية إيماناً منهم بان الخروج عن هذه القوانين يعرض صاحبه لعقوبات تختلف حسب درجة الإخلال.
- العنصر النسوي يعتبر من اهم الموارد المتاحة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة ما يؤكد تعزيز قيمة تقدير عمل المرأة في المجتمع المحلي في الوقت الراهن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة الاستشفائية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2012/2013

## الدراسة الثانية:

صاحب الدراسة: بوديب دنيا .

**عنوان الدراسة:** الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014/2013.

**الإشكالية:** تمحورت إشكالية الدراسة حول: في ان نجاح بعض المنظمات في إدخال التغيير التنظيمي وفشل أخرى يرجع الى عدة عوامل ومسببات، وسنطرح من خلال بحثنا هذا الى حد العوامل والمحددات المهمة وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل التالي: كيف يمكن للثقافة التنظيمية ان تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير التنظيمي؟

## التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي ؟

- ماهي الدوافع والمسببات التي تجعل الفرد أكثر معارضة ومقاومة للتغيير التنظيمي؟

- ماهي الآليات التي يمكن اعتمادها حتى يكون الفرد مساير لمتطلبات التغيير ومساهما في

تفعليه؟

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية و ما الحاجة التي دفعت المنظمة الى الاهتمام بالتغيير الثقافي

كأساس لنجاح التغيير التنظيمي ؟

## الفرضيات

- أصبح التغيير التنظيمي أمر مفروض وحتمي على كل منظمة في ظل التحديات التي تواجهها.

- تعتبر مقاومة الافراد للتغيير كنتيجة لعدم التقبل المبدئي للمستجدات التي اقتضتها عملي التغيير التنظيمي.

- الثقافة التنظيمية هي منهاج المنظمة وسياستها الفكرية.
- يتأثر موقف الرد اتجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة.
- ان الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست العامل الوحيد المحدد لموقف الفرد اتجاه عملية التغيير التنظيمي، فتردد الفرد في تقبل عملية التغيير التنظيمي مرتبط ايضا بمدى خوفه من الانعكاسات السلبية لهذه العملية على وضعيته الاجتماعية المهنية.
- ضمان ولاء الفرد وتقبله لبرنامج التغيير التنظيمي يرتبط الى حد كبير بمدى مشاركته في طرح الأفكار ومناقشتها واتخاذ القرار بشأن العملية.
- الثقافة التنظيمية السائدة في شركة " أ ب س بيبسي الجزائر " هي ثقافة داعمة ومشجعة لإدخال التغيير التنظيمي.

**المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.**

**العينة: عينة عشوائية حجمها 71 فرد.**

**أدوات جمع البيانات: استمارة استبيان.**

**مجالات الدراسة:**

**المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة بيبسي الجزائر.**

**نتائج الدراسة:**

من اهم النتائج المتوصل إليها:

- ان هذه التغيرات البيئية جعلت التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة لكل منظمة إن هي أردت البقاء والاستمرارية.
- ان مقاومة الفرد لعملية التغيير التنظيمي هي أمر طبيعي، ولذلك وجب على كل منظمة ان تخطط لكيفية تجنبها وعدم الاصطدام بها مسبقا، او التقليل من حدتها على الأقل.
- تمثل الثقافة التنظيمية مجمل الإعتقادات والمبادئ والقيم التي تحكم سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتشكل في حد ذاتها شكل معين لمنظمة ما.
- حسن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- شعور الفرد بالأمن والإستقرار الوظيفي إذ أن اغلب العاملين يرتبطون بالمؤسسة عن طريق عقد غير محدود المدى (CDI)

- يتأثر موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة في الشركة.<sup>1</sup>

### دراسات سابقة متعلقة بالعلاقات الانسانية

#### الدراسات العربية

#### - الدراسة الاولى:عربية

دراسة آلاء عطية أحمد الفليت بعنوان درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الانسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها.

**الإشكالية:** تمحورت مشكلة الدراسة:بأن الباحثة لمست من خلال عملها في الميدان التربوي أن العلاقات لا تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية وان العلاقات التفاعلية بين المدير والمعلم قد يسودها شيئاً من الشك والحساسية، وعدم الثقة في بعض الأحيان، وعدم الرضا الوظيفي في أحيان أخرى مما نتج عن ذلك انعكاسات سيئة تؤثر على أداء المعلم و ينعكس على أداء طلبته مما يؤثر سلباً على تحقيق أهداف التعليمية التربوية؟

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الانسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة الانسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم تعزز لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والتخصص العلمي؟

<sup>1</sup> بoudib دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014/2013.

3- ما سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات؟

تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستور ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظات غزة للعلاقات الانسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \geq 0.05$ ) متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الانسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريس، ماجستير فأعلى).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعلاقات الانسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة (5\_1 سنوات، 6-10 سنوات ، فأكثر من 10 سنوات)

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعلاقات الانسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير التخصص العلمي (علمي، أدبي).

### المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي

- أدوات الدراسة: استبانة لقياس درجة ممارسة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة

- عينة الدراسة: هي العينة الاستطلاعية؛ وتكونت من (50 معلما من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي 2011\_2012 تم اختيارها بالطريقة العشوائية ليتم تقنين أدوات الدراسة

- العينة الأصلية الدراسة : تكونت عينة الدراسة الأصلية من (530) معلما ومعلمة معلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام 2011\_2012 وتم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية .

الحد المكاني: مديريات التربية و التعليم في (الوسطى .وخانيونس .وشرق خانيونس).

الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2011\_2012

### - أهم النتائج

- ضرورة وعي المديرين والمعلمين بالمفاهيم الصحيحة لممارسة العلاقات الإنسانية بطريقة سليمة من خلال تنمية بعض المفاهيم لديهم مثل تنمية روح العمل الجماعي، وزيادة الدافعية للعمل، والمسؤولية وتفويض السلطة، والتعاون ، وذلك بإعداد ورش عمل تتناول هذه المفاهيم.

- ينبغي على مدير المدرسة ان يعرف جيدا ما يقوم به فعلا وما ينبغي ان يقوم به وان يعرف التوقعات والإدراكات عن نفسه وعن الآخرين أثناء التفاعل الاجتماعي حتى يتم الانسجام بينهم مع معرفة الحقوق والواجبات وتحديد الدور المطلوب منه ومن العاملين معه في المدرسة.

- العمل ان يكون هناك رؤية مشتركة بين مديري المدارس وأسرة المدرسة . لإيجاد نوع من الثقة المتبادلة بينهم في ضوء الإيمان المتبادل بقيمة الفرد وبقدراته ، وإمكاناته واستعداداته ومواهبه.

- ان ممارسة مدير المدرسة العلاقات الإنسانية إنما يستلزم منه ان يضع في اعتباره متطلبات تتمثل في فهم دوافع الأفراد وميولهم واتجاهاتهم ونواحي القوة و الضعف في سلوكهم.

- اعتناق مجموعة من القيم والمعايير الأخلاقية التي تؤكد إنسانية المعلم .

- المواءمة من الاحتياجات الإنسانية ومتطلبات العمل التربوي.

- تحقيق التطابق بين النظرية والسلوك في العلاقات الإنسانية اي ربط الفكر بالعمل والنظري بالعلمي العقلي بالإدراك الحسي.

- تزويد مديري المدارس بالأسلوب العلمي في التفكير في معالجة المشكلات بصفة عامة، والمشكلات الإنسانية بصفة خاصة ، بحيث يصبح ذلك عادة سلوكية لديهم، من خلال

إرشادية عقد دورات تدريبية.

## الدراسة الثانية: عربية

دراسة وئام طارق محمود الطيب بعنوان العلاقات الإنسانية والتنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة حالة هيئة الإذاعة والتلفزيون بولاية الجزيرة، السودان وتتمحور مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- هل هناك علاقة بين التوافق بين العاملين والرضا الوظيفي؟
- 2- هل هناك علاقة بين التوزيع العادل لفرص التدريب والرضا الوظيفي؟
- 3- هل هناك علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي؟
- 4- هل هناك علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي؟
- 5- هل هناك علاقة بين اهتمام الإدارة بالتوافق بين العاملين والرضا الوظيفي

تتطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

- توجد علاقة إيجابية بين التوافق بين العاملين والرضا الوظيفي
- توجد علاقة إيجابية بين فرص التدريب العادلة والرضا الوظيفي
- توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي
- توجد علاقة إيجابية بين اهتمام الإدارات بالتوافق بين العاملين والرضا الوظيفي

**المنهج المستخدم :** هو المنهج الوصفي

**أدوات البحث:** الاستبيان

**مجتمع البحث:** يتكون من العاملين هيئة و إذاعة وتلفزيون ولاية الجزيرة

**عينة البحث:** لكبر حجم المجتمع تم اختيار عينة تتكون من 50موظف من العاملين في كلا القطاعين قطاع الإذاعة وقطاع التلفاز.

**أهم النتائج المتوصل إليها :**

- عدم التوافق بين العاملين في مجال العمل يؤدي الى عدم الرضا الوظيفي.
- كلما انخفض التوزيع العادل لفرص التدريب كلما انخفض الرضا الوظيفي
- قلة الحوافز المادية والمعنوية تؤدي الى عدم الرضا الوظيفي

- زيادة ضغوط العمل تؤدي الى عدم الرضا الوظيفي
- عدم اهتمام الإدارات بتوافق العاملين يؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي.

## الدراسات الجزائرية

### الدراسة الأولى:

صاحب الدراسة: لنصاري مريم

**عنوان الدراسة:** العلاقات الانسانية في محيط العمل و دورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق أخاموك ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أدرار، 2013/2012.

**الإشكالية:** تمحورت اشكالياتها حول: من خلال استقراءنا لمختلف أنماط العلاقات الانسانية داخل التنظيم الرسمي للمركز الجامعي الحاج موسى أق أخاموك ،تامنغست، وهذا ما يحيلنا الى التساؤل الذي مؤداه ماهي دلالة هذه العلاقات؟ وماهي الوظائف التي تؤديها الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم؟ وكيف تؤثر هذه الأخيرة على البناء التنظيمي للمركز الجامعي تامنغست بشكل عام؟

ومن هذه التساؤلات يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي: ما دور العلاقات الانسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي تامنغست؟ وتندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية:

- هل تؤثر العوامل النفسية للعامل على أدائه الوظيفي؟
- إلى أي مدى تؤثر العوامل غير المادية كاحترام والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أداء العامل؟
- ماهو الدور الذي تلعبه جماعات العمل غير الرسمية والناشئة في محيط العمل في توجيه سلوك العامل داخل المركز الجامعي؟

-كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي (بوجهه،يعيقه... الخ)؟

## الفرضيات

### الفرضية الرئيسية

-تساهم العلاقات الإنسانية بالمركز الجامعي تامنغست في رفع وتحسين أداء العاملين به

### الفرضيات الفرعية

-ان اهتمام إدارة المركز الجامعي تامنغست بالعاملين يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي

-تساهم العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين بالمركز الجامعي في تحديد سلوكهم، داخل المركز مما ينعكس إيجابا على أدائهم

-إن التنظيم غير الرسمي بالمركز الجامعي يساهم في توجيه التنظيم الرسمي وتحقيق أهدافه

### المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

أدوات جمع البيانات: هي الملاحظة ، مقابلة ، مقابلة فردية،استمارة

مجتمع الدراسة: تم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة والذي يقدر بـ 199 مفردة.

### المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بالمركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أخاموك بتامنغست

المجال الزمني: دام البحث الميداني ، مدة شهر تقريبا من 2013/02/19

إلى 2013/03/20

### نتائج الدراسة

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- يساعد الرؤيا المرؤوسين في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل.
- وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي الى تناسق فيما يخص زيادة وفعالية الأداء.
- النشاط الاجتماعي يرفع من مستوى العلاقة فيما بين العاملين .
- يقوي المرؤوسين من علاقاتهم غير الرسمية مع الرؤساء.

-للمعامل حاجات غير مادية يجب على الإدارة الاهتمام بها وإشباعها نظرا لأهميتها في تحسين الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

الدراسة الثانية:

صاحب الدراسة: مصيبح صليحة

عنوان الدراسة: العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تطور الحميد- القل -، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016.

الإشكالية: تعمل العلاقات الإنسانية على تجميع وجهات النظر والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم و تساعدهم في التعرف على المحيط المادي والاجتماعي، الذين يعملون فيه، حيث يتمثل هدفها الحقيقي في تحقيق التكامل بين العاملين، بحيث يشاركون بجهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

حيث ان الاهتمام بعملية القرارات الإدارية السليمة هو في الواقع إعطاء الاهتمام اللازم لتنمية العملية الإدارية وتطويرها، فالقرار الإداري يشكل العنصر الجوهري في مختلف الأقسام، والقادر على تحقيق الأهداف المسطرة، وفي المقابل تتأثر هذه القرارات بعدة عوامل قد تعيق تنفيذها أو تؤدي إلى التأخر في اتخاذها دون فعالية وهذا لتعارضها أما مع مصالح المرؤوسين أولاً تتوافق.

تمحورت إشكالياتها حول: هل هناك علاقة ارتباطية بين تجسيد عوامل العلاقات الإنسانية وتحقيق فعالية اتخاذ القرار؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

<sup>1</sup> لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل و دورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أقي أخاموك، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2012/2013.

1- هل اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرار يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية؟

2- هل هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الديمقراطية وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية؟

3- هل يؤدي وضوح قنوات الاتصال الى التقليل من الصراع داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

**الفرضيات:**

**الفرضية الرئيسية:**

هناك علاقة دالة بين تجسيد عوامل العلاقات الانسانية، وتحقيق فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقل.

**الفرضيات الفرعية:**

**الفرضية الجزئية الأولى:** إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقل.

**الفرضية الجزئية الثانية:** هناك علاقة بين القيادة الديمقراطية والأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقل .

**الفرضية الجزئية الثالثة:** يؤدي وضوح قنوات الاتصال الى التقليل من الصراع داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية

**المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي

**أدوات جمع البيانات:** الملاحظة، الملاحظة بالمشاركة، الملاحظة البسيطة، إضافة إلى المقابلة ، الوثائق، والسجلات والاستمارة.

**العينة:** عينة حصصية

**المجال المكاني:** المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقل ولاية سكيكدة.

**المجال الزمني:** من 2012/2013 الى 2016

## - نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة الى نتائج مفادها ان المؤسسة تميزت بنوع من عدم الاهتمام بأراء العاملين، وهو ما عبر عنه العمال بعدم استشارة الإدارة لهم وعدم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار بالرغم من الآثار الايجابية التي تتركها هذه العملية على الأداء العام للعاملين، فالمشاركة في اتخاذ القرارات ضرورية حسب آراء مفردات البحث، لكن حسب رأيهم ترتبط بنوع القرار المتخذ اذ المشاركات تتعلق بالتسيير اليومي للمؤسسة.<sup>1</sup>

## تاسعا: التعقيب عن الدراسات السابقة

يمكن لنا ان نبرز التعقيب على الدراسات السابقة كمايلي:

### 1- أوجه التشابه:

- تتشابه دراستنا مع دراسة (الباتول علوط، 2012) في أداة جمع البيانات والمتمثلة في استمارة الاستبيان، كما تتشابه معها في الاعتماد على المنهج الوصفي، وفي تناول المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية.

- تتشابه دراستنا مع دراسة (بوديب دنيا ، 2013/2014) في أداة جمع البيانات والمتمثلة في استمارة الاستبيان، - تتشابه معها في الاعتماد على المنهج الوصفي ، وفي تناول المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية.

- تتشابه دراستنا مع دراسة (محمد بن غالب العويفي، 2013/2014) في أداة جمع البيانات والمتمثلة في استمارة الاستبيان، كما تتشابه معها في الاعتماد على المنهج الوصفي، وفي تناول المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> مصيبح صليحة، العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تطور الحميد- القل -، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015/2016.

- تتشابه دراستنا مع دراسة (اسماعيل حويحي 2015) في أداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة الاستبيان ، كما تتشابه معها في الاعتماد على المنهج الوصفي وفي تناول المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية
- تتشابه دراستنا مع دراسة (النصاري مريم، 2013/2012) في المنهج الوصفي، وفي الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفي تناول المتغير التابع وهو العلاقات الانسانية.
- تتشابه دراستنا مع دراسة (مصبيح صليحة، 2016/2015) في المنهج الوصفي وفي الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما تشابه في تناول المتغير التابع وهو العلاقات الانسانية.
- تتشابه دراستنا مع دراسة (وئام طارق محمود الطيب، 2015) في المنهج الوصفي وفي الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما تشابه في تناول المتغير التابع وهو العلاقات الانسانية.
- تتشابه دراستنا مع دراسة (ألاء عطية أحمد الفليت، 2012) في المنهج الوصفي وفي الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما تشابه في تناول المتغير التابع وهو العلاقات الانسانية.

## 2- أوجه الاختلاف:

- تختلف دراستنا مع دراسة (الباتول علوط، 2012) في نوع العينة المتبعة حيث تم الاعتماد في دراستنا على عينة عشوائية بسيطة، بينما الدراسة السابقة اعتمدت على عينة قصديه، كما تختلف في المتغير التابع الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.
- تختلف دراستنا مع دراسة (بوديب دنيا، 2014/2013) في نوع العينة المتبعة حيث تم الاعتماد في دراستنا على عينة عشوائية بسيطة، بينما الدراسة السابقة اعتمدت على عينة عشوائية طبقية، كما تختلف في المتغير التابع التغيير التنظيمي.
- تختلف دراستنا مع دراسة (حمد بن غالب العويفي، 2014/2013) في نوع العينة المتبعة حيث تم الاعتماد في دراستنا على عينة عشوائية بسيطة بينما الدراسة لسابقة اعتمدت على المسح الشامل كما تختلف في المتغير التابع الالتزام التنظيمي

- تختلف دراستنا مع دراسة (اسماعيل حويحي، 2015) في نوع العينة المتبعة حيث تم الاعتماد في دراستنا على عينة عشوائية بسيطة بينما الدراسة السابقة اعتمدت على عينة عشوائية طبقية كما تختلف في المتغير التابع الإبداع

- تختلف دراستنا مع دراسة (النصاري مريم، 2013/2012) في أدوات جمع البيانات حيث لم تعتم على الاستبيان فقط، بل اعتمدت على الملاحظة، المقابلة، كما تختلف في كونها اعتمدت على المسح الشامل على عكس دراستنا التي اعتمدت على العينة، كما تختلف في المتغير المستقل وهو محيط العمل.

- تختلف دراستنا مع دراسة (مصباح صليحة، 2015) في أدوات جمع البيانات حيث لم تعتم على الاستبيان فقط، بل اعتمدت على الملاحظة، الوثائق والسجلات، كما تختلف في كونها اعتمدت على العينة الحصصية على عكس دراستنا التي اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة، كما تختلف في المتغير المستقل وهو فعالية اتخاذ القرار.

- تختلف دراستنا مع دراسة (وئام طارق محمود الطيب، 2015) في كونها اعتمدت على العينة القصدية على عكس دراستنا التي اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة، كما تختلف في المتغير المستقل وهو الرضا الوظيفي.

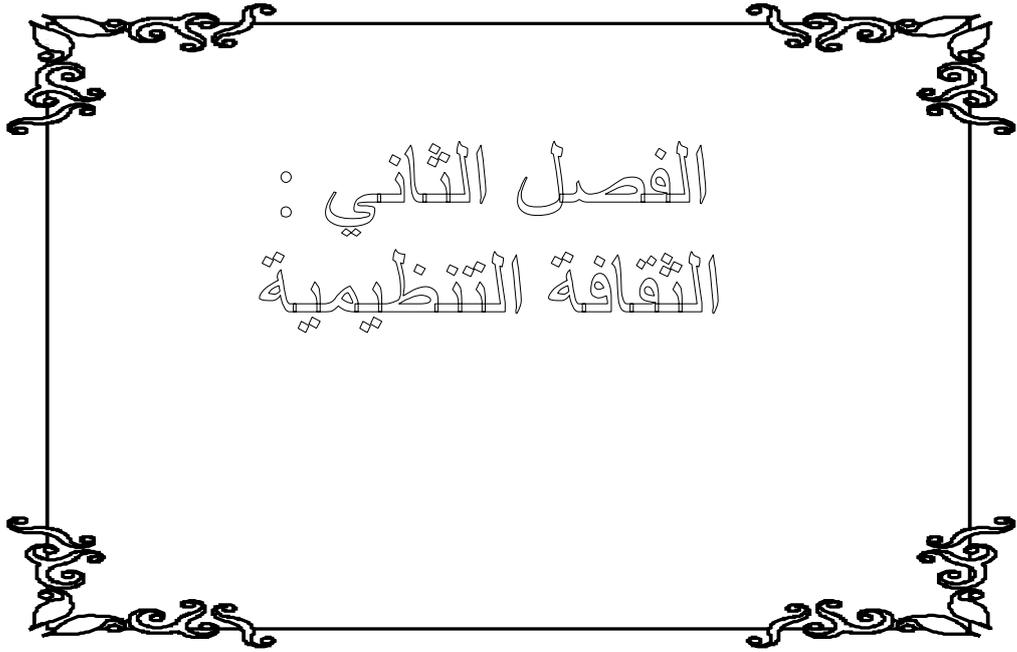
- تختلف دراستنا مع دراسة (الاء عطية أحمد الفليت، 2012) في كونها اعتمدت على العينة العشوائية طبقية على عكس دراستنا التي اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة، كما تختلف في المتغير المستقل وهو درجة ممارسة الادارة المدرسية.

### 3- كيفية الاستفادة

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة الفصول النظرية ، حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية في كتابة الفصول النظرية للثقافة التنظيمية ، والاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقات الانسانية في كتابة الفصول النظرية للعلاقات الانسانية  
تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإشكالية

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الاستبيان

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحليل نتائج الدراسة .



الفصل الثاني :  
الثقافة التنظيمية

## الثقافة التنظيمية

تمهيد

1- خصائص الثقافة التنظيمية

2- أهمية الثقافة التنظيمية

3- أنواع الثقافة التنظيمية

4- أبعاد الثقافة التنظيمية

5- مكونات الثقافة التنظيمية

6- مصادر الثقافة التنظيمية

7- وظائف الثقافة التنظيمية

8- نظرية الثقافة التنظيمية

خلاصة

## تمهيد :

يعتبر العمال هم الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، وذلك راجع الى الأدوار العديدة التي تقوم بها والتي تجعل منهم محور نشاط اي مؤسسة مما يجعلهم دائمي التفاعل سواء فيما بينهم او مع الادارة، وهذه التفاعلات تساهم في تكوين ثقافة تنظيمية خاصة بهم، وبالتالي تضم مجموعة من القيم التنظيمية والهوية التنظيمية التي تعكس هوية كل عامل داخل المؤسسة، كما نجد ان الثقافة التنظيمية تساهم هي الأخرى بشكل كبير في تحقيق اهداف المؤسسة، وعليه سنحاول في هذا الفصل الموسوم بعنوان الثقافة التنظيمية ان نتطرق الى ماهيتها من خلال تناول: خصائصها، أهميتها، أنواعها، أبعادها، مكوناتها، مصادرها ووظائفها التي تقوم بها.

## 1- خصائص الثقافة التنظيمية:

- هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>
- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة اي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الافراد في بيئة العمل , وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل ويكتسبها الفرد في المنظمة وتصبح جزء من سلوكه , ومن خلال الثقافة نستطيع ان نتنبأ بسلوك الافراد , معتمدين على ثقافتهم.
  - ثقافة المنظمة عملية انسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها, اي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
  - الثقافة نظام تراكمي ومستمر , حيث ان كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيلا.
  - ويمكن ادراك انه لا توجد منظمة ثقافتها متشابهة لثقافة منظمة أخرى, حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع, وفي مايلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة أخرى من بينها:
  - **الالتزام في السلوك والتفديد به:** نتيجة التفاعل بين افراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
  - **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه لابد تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا.
  - **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية, نسبة متدنية من الغياب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود. سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 310

<sup>2</sup> مصطفى. يوسف كافي، دراسات متقدمة في السلوك التنظيمي، منشورات ألفا للوثائق، عمان، الأردن، 211، ص ص 297-298

-**الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

-**القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى أخرى , والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد للمرسومة له.

-**المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الافراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستمرار والثبات النسبي , وتتضمن مجموعة الخصائص , الهيكل التنظيمي , النمط القيادي , السياسات والإجراءات و القوانين وأنماط الاتصال .....الخ, وجميع الخصائص ذكرت أعلاه لتعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.<sup>1</sup>

## 2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة وذلك أنها قائمة في كل المنظمات اذ لاتوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، حيث ان المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءا على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الادارة العليا فيها،وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت الى مجموعة الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر لثقافة المنظمة.<sup>2</sup>

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الافراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فان اي اعتداء على احد بنود الثقافة، او العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءا على ذلك فان للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الافراد في المنظمات من وضع الى آخر.

<sup>1</sup> حسين حريم، رشاد الساعه، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، نقلا عن المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (02)، العدد (02)، 2006، ص ص 230-231

<sup>2</sup>فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص ص 122-123

2- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الافراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، اي ان ثقافة المنظم تشكل إطار مرجعيا يقوم الافراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

3- تساعد في التنبؤ بسلوك الافراد والجماعات، فمن المعروف ان الفرد عندما يواجه موقف معين او مشكلة معينة فانه يتصرف وفقا لثقافته اي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد، مما يصعب التنبؤ بسلوكه

4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة كالابتكار والتميز، الريادة والتغلب على المنافسين.

5-تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصر فعالا ومؤيدا،ومساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعد ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.<sup>1</sup>

6- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الادارة،فلا تلجأ الى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد سلوك المطلوب.

7- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة، الالتزام بالرسميات.

8- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصر جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها،على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة حركية ومتطلعة الى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل الى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

<sup>1</sup>فاطمة دريدي، مرجع نفسه، ص ص 123-124

### 3- أنواع الثقافة التنظيمية

لقد تم الاتفاق عموماً على وجود نوعين أساسيين من الثقافة المنظمة وهما الثقافة القوية والثقافة الضعيفة وقد وضع هذا التصنيف اعتماداً على عاملين أساسيين:

**أ- الإجماع:** وهو يشير إلى مدى مشاركة الأفراد في القيم والمعتقدات نفسها داخل المنظمة ويعتمد على تعريفهم وإعلامهم بالقيم السائدة فيها، وعلى نوع من الحوافز، كالعوائد والمكافآت التي تمنح للملتزمين منهم، وعلى هذا الأساس فكلما الإجماع أكبر كلما زادت الثقافة

**ب- الشدة:** وهي تعني مدى تماسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تماسك أفرادها بقيمها ومعتقداتها الأساسية.

انطلاقاً من هذا فإن قوة أو ضعف ثقافة معينة تتوقف على درجة مشاركة أفراد المنظمة وإجماعهم على قيمها ومعتقداتها السائدة، وقوة تماسكهم بها كمعتقدات أساسية وهامة، وفيما يلي سوف نتطرق إلى مفهوم كل نوع من هذين النوعين:<sup>1</sup>

**1- الثقافة القوية:** هي الثقافة القوية: هي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقافة والقبول من جهة قبل جميع أفرادها والذين يشتركون في مجموعة متجانسة، من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخلها

فالثقافة القوية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل، حيث تؤدي لانخفاض معدلاته، فهي تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ماتمثله المنظمة وتزيد من التماسك وشدة القيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء

وكلما ازداد قبول الأعضاء لقيم الجوهرية وازداد تماسكهم بها، كلما كانت الثقافة أقوى، وبذلك سيكون لها تأثير كبير على سلوك أعضائها، بسبب الدرجة العالية من المشاركة والشدة، مما

<sup>1</sup> خضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 270

يؤدي الى خلق مناخ عالي من السيطرة العالية على السلوك ومن ثم زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، وانخفاض في ميل العاملين لترك المنظمة<sup>1</sup>

2- **الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول والواسع منها وتفقر المنظمة الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد او مع أهدافها وقيمها.

وإذا كان الأفراد في المنظمات التي تتميز بثقافة قوية يعرفون مايجب فعله حتى دون وجود أنظمة وتعليمات مكتوبة، فان الأفراد في المنظمات التي تكون ثقافتها ضعيفة يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات أفراد العاملين

ان ما يميز الثقافة التنظيمية الضعيفة أيضا هو أن الادارة فيها تهتم بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية والمكتوبة، كما تتجسد فيها نظم الإدارة الأوتوقراطية وتتسم بانخفاض الانتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى أفرادها، كما يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع المحيط أو لنقل ظاهرة الاغتراب الاجتماعي.

حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد وتؤدي به الى الشعور بالعزلة والإحباط.<sup>2</sup>

#### 4- أبعاد الثقافة التنظيمية:

بالرجوع الى التراث النظري حول موضوع الثقافة التنظيمية نجد أن الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع اختلفت وجهات نظرهم في أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث ماهيتها، اذ يرى Erickson أن أبعادها تتمثل في :

<sup>2</sup>ابراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع للنشر والتوزيع، 2013، ص ص96-97

الهيكل التنظيمي ، وأهمية أمن المنظمة والاتصالات ، والسلوك الإداري ، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، فضلا عن استجابة العاملين وتصرفاتهم ، ان ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي تتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها علاوة عن تثقيف العاملين الجدد في المقابل حدد أسامة خيرى في كتابه التميز التنظيمي أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

**أ- ثقافة المنظمة المتميزة والتي تشجع على الابتكار :** اذ تصنف المؤسسات حسب ثقافة المنظمة الى مؤسسات ذات ثقافة غير ابتكارية ومؤسسات ثقافة ابتكارية.

اذ تتسم الأولى ذات ثقافة غير ابتكارية بتعزيز الأبعاد الصلبة التي تركز على الهيكل التنظيمي ، الخصائص الرسمية والتخصص الوظيفي الدقيق ، وتقديس القواعد والإجراءات.

أما الثانية: ذات ثقافة ابتكارية والتي تعمل في بيئات تتسم بالتغيير، فان العناصر التي تعتمد عليها في غرس مختلف القيم والمعتقدات تتمحور في مجملها حول القيم المبادرة، واعتماد أساليب العمل القائمة على الفريق والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة.

**ب-ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الفرد :** اذ يعود نجاح كثير من المؤسسات لاهتمامها بالعنصر البشري وذلك بحرصها على تحقيق الرعاية والعناية الدائمة لهم وتسهيل عملية تبادل المعلومات مع المرؤوسين .

**ج-ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل :** في هذه الحالة يتم تحقيق الأهداف وانجازها بواسطة الفرق من خلال التفاعل الجماعي وليس الفردي ، اذ تعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد وهي مصدر معلوماته كما يمكنه تحقيق أهدافه التي يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

د-ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين : يمكن حصر أهم محددات المنافسة الموضوعية في تكافؤ فرص الترقية والتقدم الوظيفي ، تحدي الدور ، توافر بيئة تنافسية ايجابية ، ادراك العدالة التنظيمية .....الخ.<sup>1</sup>

### 5- مكونات الثقافة التنظيمية:

**القيم:** وهي تلك المبادئ التي يحرص الفرد على اكتسابها والحفاظ عليها والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم أشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها ، تكتسب هذه القيم من المجتمع من خلال التعليم ، والملاحظة والافتداء وتجدر الإشارة الا أن هناك قيم فردية وقيم جماعية ، تتجسد أهمية القيم في كونها دستوراً مرجعياً ، يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل ، كما يسمح أيضاً بالتغيير من الإدراك الى الحسن من السيئ في السلوكيات ، سواء على مستوى تسيير لأفراد او نظام المكافآت أو مراقبة التسيير.<sup>2</sup>

**المعتقدات التنظيمية :** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال : المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي

**الأعراف التنظيمية:**هي تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها.<sup>3</sup>

**التوقعات التنظيمية:**وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال لذلك

<sup>1</sup>ياحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، نقلا عن مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس، 2017، ص ص301-

302

<sup>2</sup>عني دحا منتاي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 101

<sup>3</sup>عاشوري ابتسام، يونس مختار، الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة، نقلا عن مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، المجلد 07، العدد 33، 2018/2019، ص 100.

: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين ، ومن الزملاء فيما بينهم والمتماثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.<sup>1</sup>

## 6- مصادر الثقافة التنظيمية:

تتصدر اهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أ- العادات والتقاليد والأعراف : تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات

افراد المجتمع وتحدد أنماط سلوكهم

ب- الطقوس والاحتفالات والمناسبات: حيث تؤثر اساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات

القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات

ج- الأساطير والخرافات : التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بترائه وثقافة مجتمعه

القيمة لاستجلاء العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات

د- المجاز والطرائف والنكت والألعاب: اساليب رمزية تستخدم في تعبير عن مشاعر المودة

وتخفيف صراعات وضغوط العمل

هـ- البطولات والرموز الاجتماعية : قصص وسيرة القادة في المجالات السياسية والاقتصادية

والاجتماعية والتاريخية الطين يقتدي بهم فالمنظمات

و- القصص والحكايات: تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار

والتفاني في العمل لتحقيق اهداف المنظمة<sup>2</sup>

## 7- وظائف الثقافة التنظيمية:

لقد ذكر Roppins أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

أ- دورها في تحديد هوية المنظمة : يكون للثقافة التنظيمية الدور في تحديد هوية المنظمة

وتمييزها عن المنظمات الأخرى حيث أنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 245

<sup>2</sup> بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 61

ب- تحدد نوع من الهوية للعاملين convey a sense of identify for members : ان مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكون هذا الأمر مما يقارب بينهم

ج- يسهل التزام الأجيال Facilitate generation commitment : التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي الى الالتزام كل من هو جديد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه فقط .

د- يعزز استقرار النظام الاجتماعي Enhances social stability : الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين ان يقولوا او ان يفعلوا.<sup>1</sup>

وكذلك تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية حددتها بعض الكتاب على النحو التالي:

- الثقافة التنظيمية الواضحة تعني الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، مما تتغلب على الالتزام الشخصي، والمصالح الذاتية للعاملين.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل
- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا، وفاعلا لنشاط المنظمة.<sup>2</sup>

## 8- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص 312-313

<sup>2</sup> سيدهم كلثوم، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء عمال بريد الجزائر بتمنغست - دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2013/2014، ص ص82-83

**نظرية التوقع فيكتور فروم** : يستند جوهر نظرية التوقع لفكتور فروم الى ان دافعية الفرد وميله للقيام بسلوك معين, يعتمد على عنصرين أساسيين أولهما قوة التوقع بأن هذا لسلوك سينتج عنه الحصول على بعض المنافع , وستتبعه نتائج معينة و أما العنصر الثاني فيتعلق برغبة الفرد وتعلقه بتلك النتائج والحوافز , ثم مدى توافقها مع حاجات وأهداف الفرد وقوة جاذبيتها في استمالة سلوك الفرد , لأنها كلما ازدادت درجة اتفاق الحافز المتوقع مع حاجات الفرد زادت الدفعية للقيام بالسلوك ,ومعنى ذلك أن توفر الدافعية العالية لدى الفرد انجاز عمل مرهون بإدراكه للنتائج المترتبة , ثم تقديره مدى مساهمة هذه النتائج والمكافآت في إشباع حاجاته الفردية , وتحقيق أهدافه الشخصية وتطلعاته الفردية , ففي أي موقف من المواقف يجد الفرد نفسه يمتلك مجموعة من التفاصيل قياسا بالنتائج المتوقعة للخروج من هذا الموقف والتفضيل هنا يعكس درجة وقوة العلاقة بين رغبة الفرد واتجاهه نحو الغاية المقصودة والدافعية تكون محصلة لثلاثة عناصر وهي :

**-التوقع** : هو درجة احتمال وقوع الشئ بعد تحقيق شروطا ما , وهو اعتقاد الفرد بأن الجهد الذي سي بذله سيحقق له أهدافا محددة سلفا , وهو كذلك تقدير الفرد لقوة العلاقة بين الجهد والأداء المطلوب , أي أن العامل يتوقع أن الزيادة في جهده سيحقق الأداء المطلوب **-الوسيلة** : أي أنه لا وجود لوسيلة غير الجهد للحصول على مكافأة ادراك الشخص بأن الأداء سيؤدي الى الحصول على عوائد , مهما كانت سواء ايجابية أو سلبية , بمعنى انه تقييم الشخص لمدى ارتباط قيمة العائد بنوعية الأداء .

**-النفع**: أي مدى قدرة العوائد التي يحصل عليها العامل جراء جهده الذي أوصله للأداء المطلوب على إشباع حاجات العامل.<sup>1</sup>

**خلاصة :**

<sup>1</sup>إيليا بن صويلح، **مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل**، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2016، ص 110

تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق غاياتها المسطرة , وذلك راجع الى أن الثقافة التنظيمية تضم مجموعة مكونات جد مهمة تسمح بتحقيق أقصى استفادة من العمال , وهذا ما يؤدي حتما الى تحقيق أهدافها , علما ان الثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة الى أخرى , ومن عامل الى آخر.



الفصل الثالث:  
العلاقات الإنسانية

## العلاقات الإنسانية

### تمهيد

1- خصائص العلاقات الإنسانية

2- أهداف العلاقات الإنسانية

3- أهمية العلاقات الإنسانية

4- أسباب ودوافع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

5- أسس العلاقات الإنسانية

6- مبادئ العلاقات الإنسانية

7- نظريات العلاقات الإنسانية

### خلاصة

### تمهيد:

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق الأهداف المنشودة والتي تأسست من أجلها، وهي تعتمد في ذلك على مجموعة الموارد المختلفة بالإضافة إلى الاستعانة بالعلاقات الإنسانية داخل العمل مع التنظيم الرسمي وهذا راجع إلى الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبها العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العمال معا.

لذلك سنحاول في هذا الفصل الموسم بعنوان : العلاقات الإنسانية أن نتطرق إلى ماهيتها من خلال تناول خصائصها وأهدافها وأهميتها إضافة إلى أسباب ودوافع الاهتمام بها مع إعطاء الأسس التي تقوم عليها ومبادئها، وفي ختام هذا الفصل حاولنا التطرق إلى النظريات التي تفسر العلاقات الإنسانية وهما مدرسة العلاقات الإنسانية التون مايو، نظرية X لالماك غريغور، ونظرية Z وليام أوشي.

## 1- خصائص العلاقات الإنسانية:

التنظيم الإنساني من الأنظمة المشتركة الذي يركز على الأشياء منها العلاقات الإنسانية التي يساندها البعض والبعض الآخر والتعاون وإحساس بالمسؤولية والثقة بين الأعضاء المؤسسة والمشاركة عن طريق مختلف المجموعات في عملية صنع القرار.

ومن أهم خصائص العلاقات الإنسانية نجد مايلي:

أ- أن الأفراد يحصلون عن الإشباع والرضا من مشاركتهم في الجماعة ومن خلال فرض التفاعلات المختلفة بين الأفراد يستطيعون تحقيق آلاف المنظمة التي ينتمون إليها.

ب- ينظر العمال على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تملك إحساسا ورغبة وخوف ويرغبون في العمل نتيجة للحاجات الذاتية وحاجات الأمن والرغبة في ان يكونوا مبدعين في تكوين خبرات جديدة بالإضافة إلى البواعث الاقتصادية.

ج- ان التنظيم الفعال يجب ان يقدم مجموعات من الوظائف المتماسكة والمتداخلة، ويجب على المجموعات داخل المنظمة والتنظيم ان تربط بعضها البعض لإنجاز العمل

د- أن الأفراد في المنظمة يتبعون المعايير وليس من الضروري ان تكون تلك المعايير كما يصفها افراد المنظمة ومن الملاحظ معايير الرفقاء والأصدقاء، ربما يكون لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية.

هـ- تزيد مجموعة الوظائف المتماسكة والمتداخلة الدافعية لدى الأفراد لان الفرد يمتلك الشعور والإحساس بأنه عضو في المنظمة ويعتبر الفرد من المتدخلات من النظام، وليس مجرد متلف المعلومات والتعليمات وأخيرا يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالية في عملية التنظيم الإداري.<sup>1</sup>

## 2-اهداف العلاقات الإنسانية

أهداف العلاقات الإنسانية:

1- تهتم العلاقات الإنسانية اهتماما بالعاملين فالمؤسسة إلى جانب التركيز على الجوانب الفنية.

<sup>1</sup>ابراهيم الغمري، مدخل الى العلاقات الانسانية في نظرية التنظيم، دار الهناء للطباعة، القاهرة، 1976، ص 47

- 2- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تشكيل أفراد متقاربين داخل المنظمة من خلال ميولهم المشتركة، وحصولهم على إشباع لحاجتهم، ويتم ذلك من خلال تنمية علاقاتهم وتوظيفهم.
- 3- تعتبر العلاقات الإنسانية في مجال العمل ان الإنتاج عمل جماعي أو عمل فريق ينبغي أن يسوده روح الانسجام، ويخلو من التنافس الضار والصراع والمشاحنات.
- 4- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق مبدأ التعاون، مما يرفع من روحهم المعنوية، ويمكنهم تحقيق أفضل إنتاج ممكن كما ونوعاً، ويجعلهم يحسون بالنمو والارتقاء والسعادة.
- 5- تعمل العلاقات الإنسانية على مساعدة العالمين على التعبير عما يدور في أنفسهم من مقترحات مما يوصلهم إلى مرحلة الرضا عن العامل.
- 6- تساهم العلاقات الإنسانية على حل مشكلات العمل والإنتاج وحل مشكلات العالمين المهنية والشخصية والاجتماعية.
- 7- تركز العلاقات الإنسانية بالاهتمام النفسي للعاملين مما تساهم في زيادة كفاءاتهم.
- 8- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحسين العلاقات بين المديرين والمشرفين وباقي العاملين في المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3- أهمية العلاقات الإنسانية في العمل:

تأتي أهمية العلاقات الإنسانية في العمل من أهمية المورد البشري نفسه والاهتمام بتوفير الجو الملائم للعمل وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية فالعامل لم يعد سلعة كما هو الحال في الآلة هو إنسان له مشاعره وتفكيره وميوله ونزعاته وتتنحصر رغباته في ان يكون موضوع احترام وتقدير وان يجد مجالاً مفتوحاً للعمل وبعض الضمانات في المستقبل وحياة اجتماعية سليمة وهذه المطالب الإنسانية في حياة الفرد وتوفيرها في جانب الإدارة يشعره بالاحترام والتقدير وهما عنصران هامان لتبادل الناس الثقة بين الطرفين بالوصول الى الهدف المشترك كما يجب ان يشعر العامل بالتقدير للجهود التي يبذلها فيحسن سلوكه، وترتفع معنوياته وتبرز أهمية العلاقات الإنسانية في العمل من خلال النقاط التالية:

ان العلاقات الإنسانية تركز على الفرد والاهتمام به وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية وأكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية والميكانيكية في العمل.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2014، ص ص238-239

- \_ ان العلاقات الإنسانية تسعى لان تكون المنظمة والعامل يسيران اقل جهد وأكثر إنتاجه.  
 \_ تعمل على إثارة الدوافع للعمل وتحسين الآباء.  
 \_ ترفع من الروح المعنوية والشعور بالانتماء المنظمة.  
 \_ العلاقات الانسانية تضمن للعاملين والعاملات الرضا الوظيفي في العمل.<sup>1</sup>  
 \_ تعمل على زيادة حيوية العمل وقضاء على أسلوب روتيني معتمد في أداءه، والذي غالبا لا يكون حاجزا بين العاملين وبين كفاءتهم في الأعداء بسبب الشعور بالملل.  
 شعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.  
 \_ توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.  
 \_ تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسبب في العمل.<sup>2</sup>

#### 4- الأسباب ودوافع الاهتمام بالعلاقات الانسانية:

#### 4-1 عدم التوازن بن العلاقات الانسانية والجوانب الأخرى في محيط العمل:

يظهر من الاستعراض التاريخي السابق ان العلاقات الانسانية لم تحرز الا القليل من الاهتمام، مما جعل ضرورة التركيز على العلاقات الانسانية من أجل تحقيق التوازن في محيط العمل، وقد لمست الادارة هذه الحالة من عدم تحقيق التوازن فعملت على تصحيح الوضع عن طريق توجيه الاهتمام والدراسات نحو العلاقات الانسانية.

#### 4-2 ظهور مشاكل جديدة:

كان لنمو النقابات العمالية وسن التشريعات العالمية من قبل الحكومات أن وجدت مشاكل جديدة في العلاقات الانسانية، كما برزت بشكل أكبر المشاكل القديمة، ولقد رأى بعض المديرين في ازدياد الافراد العاملين معه او كان هذا من الأسباب التي دفعت الادارة الى تصحيح

<sup>1</sup> هامل زين الدين، كعوان محمد، أبعاد ومؤشرات العلاقات الانسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة، نقلا عن مجلة العلوم

الانسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 03، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2022، ص 67

<sup>2</sup> نفيسة محمد باشري، مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات كلية التجارة، القاهرة، 2006، ص 205

الأخطاء عن طريق تركيز الاهتمام على العلاقات الإنسانية , وهناك من المديرين من رأى في العلاقات الإنسانية وسيلة فعالة في القيام بالعمل الإداري , فوجهوا اهتمامهم نحو الميدان.

#### 3-4 ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد:

يعتبر ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين من الأسباب التي شجعت على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية , وكان من بين العوامل التي أدت الى فشل التجربة الإنسانية التي خاضها روبرت أوين في إنجلترا عدم التجاوب الصحيح مع أساليب العلاقات الإنسانية مثل القدرة على الاتصال والقدرة على المشاركة , كما أن الأفراد لم يعد يقبلون أي نوع من القيادة ولا يخضعون لأي نظام من الضغط والإكراه , بل أصبحوا من الوعي بحيث يطالبون بتوفر صفات القيادة الصحيحة في المديرين والمشرفين .

#### 4-4 ظهور الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت حول العلاقات الإنسانية:

عملت الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت على تشجيع الإدارة في المشروعات على تطبيق طرق و أساليب العلاقات الإنسانية، وقد تكونت من هذه الدراسات ذخيرة هامة ورصيد ضخم من المعرفة والمفاهيم والأساليب وأصبح في متناول المشروعات استخدامها والاطمئنان الى النتائج المتوقعة منها تأتي في المقدمة من هذه الناحية تجارب هاوثورن في مصانع ويسترن ليكتريك بشيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية .

#### 5-4 ازدياد الاهتمام بالعناصر البشرية:

ازداد الاهتمام بالعناصر البشرية، وقد تولد الاهتمام بالأفراد لأسباب عديدة منها اتجاه تكلفة الإنتاج والعمل الى الارتفاع مما يحتم ضرورة الإفادة الى أقصى حد من الجهود البشرية إضافة الى التعرف على متطلباتهم وحاجاتهم الأساسية والعمل على خلق مناخ عمل يضمن الاستقرار والأمان الوظيفي فقد اتخذت الإدارة العلاقات الإنسانية وسيلة لتحقيق مسؤولياتها الاجتماعية .

#### 4-6 ارتفاع مستوى المعيشة:

أدى ارتفاع مستوى المعيشة للأفراد العاملين الى ضرورة التركيز على العلاقات الانسانية اذ لا يكتفي الأفراد في هذه الحالة بمطالب الحياة الضرورية وإشباع حاجات الفسيولوجية وإنما يتطلعون باهتمام أكبر الى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية.

#### 4-7 أدى التوسع في التخصص الى خلق مشاكل انسانية جديدة:

ان كبر حجم المنظمات وظهور التخصص وتقسيم العمل نتج عنه تعذر خلق جو اجتماعي بين الأفراد وانعدام العلاقة المباشرة بين الادارة والعاملين التي كانت موجودة مع صغر حجم المنظمة, كما أصبح الفرد يعمل نتيجة هذا التخصص وتقسيم العمل في عملية صغيرة قد لا تعطيه الإحساس بأهمية العمل الذي نقوم به.<sup>1</sup>

#### 5-أسس العلاقات الإنسانية في العمل:

إن الأساس هو الركيزة التي يبنى عليها الشيء مهما كان نوعه فلكل شي أساس فالعلاقات الانسانية في العمل مبنية على أسس ومبادئ تحكمها ومنها:

- \_الايمان بقيمة الفرد ويتجلى ذلك بأن يؤمن المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها.
- \_المشاركة في انجاز العمل فالعمل الجماعي إحدى أو أكثر قيمة من العمل الفردي.
- \_العدل في المعاملة بان يعامل المدير افراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة عن التحيز.
- \_معاملة العمال من الإداريين والعمال التنفيذيين عمال الضبط والتحكم باحترام.
- \_استشعار العاملين بأهميتهم ودورهم في تنمية المجتمع وفق مايقدمونه من خدمات.
- \_تقدير الكرامة الإنسانية وعدم إهمالها.

\_إقامة التضامن الجماعي بتوحيد جهود وشعور بالمسؤولية ووضوح الهدف.

\_السعي لإيجاد بيئة تنظيمية يسودها الود والتعاون في المنظمة.<sup>2</sup>

#### 6-مبادئ العلاقات الانسانية:

<sup>1</sup> محمد عبد المولى النفس، علم اجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 67-68

<sup>2</sup> هامل زين الدين، كعوان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 66

العلاقات الإنسانية مبادئ في المؤسسات حيث تساعد على تفعيل الاتصالات الإدارية، مما يؤدي إلى تحسين مردود العمل بشكل متميز، كما يساعد على شعور العمال بالانتماء للمؤسسة والرغبة في الاستمرارية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ومن بين هذا المبادئ نذكر مايلي:

-**التواضع** : وهي سنة لا بد من توافرها في الرئيس من أجل الألفة والمودة بينهم وبين المرؤوسين لتوفير الجو الملائم للحوار والمناقشة فيما بينهما .

-**التشجيع**: يجب على القائد أن يختار طرق وأساليب التحفيز ومراعاة الفروق الفردية لدى المرؤوسين

-**التعاون** : وهو أسلوب من أساليب التحفيز على العمل الجماعي وتنمية روح الأخوة والإحساس بالانتماء للمؤسسة.

-**التشاور** : وهو من الأساليب المهمة في الإدارة، الذي يعمل على خلق جو تسوده روابط بين الأفراد كما يحقق الرضا والطمأنينة ويؤدي إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه.

-**القدوة الحسنة**: فالرئيس لا بد أن يكون قدوة في تعامله مع الآخرين فيما يصدر من تعليمات وقرارات .

-**العدل والرحمة**: يجب أن يكون الرئيس موضوعيا وعادلا في تعامله مع أفراد المؤسسة.<sup>1</sup> إضافة إلى ما سبق نجد هناك تحديد آخر بمبادئ العلاقات الإنسانية في المؤسسة أكدت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو والتي على النحو التالي:

-**المصالح المشتركة**: تقوم المصالح المشتركة على أساس التوافق والتفاهم بينهما، كما لا يمكن تجاهل نظام المجموعات التي يجب أن تكون في نفس السباق مع المنظمة وتكون لها نفس الأهداف التي تسعى لتحقيقها فالمصالح المشتركة تحقق التعاون ويسود الرضا والتفاهم داخل المنظمة.

-**الاختلافات الفردية**: لم ينفى أصحاب العلاقات الإنسانية الفروق المتواجدة بين الأفراد، بل دعوا إلى حرية الفرد على اختيار جماعة العمل التي ينتمي إليها.

-**الدوافع**: تعد الدوافع الطاقة المحركة لسلوك الفرد وعليها يجب على الإدارة أن تستغلها لفائدتها باستعمالها لمختلف الحوافز التي تراها مناسبة للفرد.

<sup>1</sup>كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم، دار النشر والتوزيع، عمان، 1993، ص 22-29

-الكرامة الإنسانية: هي الأساس المعنوية للعلاقات الانسانية، لكونها تعزز الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل بين الفرد والمؤسسة.<sup>1</sup>

## 7-نظريات العلاقات الانسانية :

تتمثل هذه النظريات فيما يلي

### 1-7 نظرية جورج التون مايو 180-1948

ولد التون مايو في عام 1880 في أستراليا، وهو عالم نفس أسترالي، وباحث صناعي وعالم في إدارة المنظمات الأمريكية، وقد بدأ في عام 1907 بدراسة الفلسفة وعلم النفس في جامعة أديلا ند، وتخرج منه عام 1910، كما فاز بجائزة روبي فليشر في علم النفس، وبعد ذلك وفي عام 1926 حصل على درجة الماجستير، وقد شغل بين عامي 1919 و 1923 منصب أستاذ للفلسفة، وبعد ذلك تحول الى التركيز على البحث الصناعي، حيث أصبح أستاذا في كلية هارفارد للأعمال.

ومن أهم مؤلفات التون مايو نجد:

- المشكلات الإنسانية لحضارة صناعية سنة 1933

- المشكلات الإجتماعية لحضارة صناعية سنة 1945.

وعند تقاعده سنة 1947 انتقل من جامعة هارفارد الى بريطانيا، الى غاية وفاته سنة 1949 بسبب مرضه.<sup>2</sup>

ويمكن أن نستعرض تجارب هاوثورن على الشكل التالي:

**التجربة الأولى:** كان الهدف من هذه التجربة هو: دراسة أثر المتغيرات الفيزيكية في موقع العمل على إنتاجية العمال، وتمثلت هذه الظروف الفيزيكية في: درجة الحرارة، نسبة الرطوبة، شدة الإضاءة وتوزيعها، شدة الرياح، مع العمل على إحداث تغيير في عدد ساعات العمل

<sup>1</sup>بن صديق عيسى، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 48

<sup>2</sup>بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الباحث، برج بوعريج، 2019، ص 47-48

اليومي، وإدخال فترات راحة متباينة من خلال حيث العدد والمدة الزمنية، وقد توصلت هذه التجربة الى عدم وجود تأثير واضح للمتغيرات الفيزيائية في موقع العمل على حصيله إنتاج العاملات، في حين أن التغيرات في ساعات العمل وإدخال فترات الراحة ساهم في زيادة إنتاجية العمل، حتى بعد إعادة ظروف العمل الى الوضع الذي كانت عليه قبل إجراء التجربة.

**التجربة الثانية:** كانت هذه التجربة تهدف الى معرفة العلاقة بين طبيعة الاشراف السائدة في المصنع، وطبيعة العمل داخله من وجهة نظر العمال قياسا ببيئة حجرة الاختبار، وقد توصلت التجربة الى ان هناك تحول واضح في الموقف الاجتماعي داخل الحجرة التجريبية التي تم فيها إجراء التجربة، ويتمثل هذا التحول في تولد الثقة المتبادلة بين العاملات أنفسهن وبينهن وبين المشرفين، كما بذلت العاملات أقصى جهدهن من اجل تحسين الإنتاج، وقد كان التعاون كبير بين أفراد جماعة العمل في إنجاز العمل بأداء عالي.

**التجربة الثالثة:** كانت هذه التجربة تهدف الى معرفة العلاقة بين زيادة الإنتاجية والعلاقات القائمة بين العاملات في ظل نظام مفتوح للحوافز لزيادة الإنتاجية. ولم تتوصل هذه التجربة الى أي نتائج ، وهذا ما جعل إدارة المصنع تقوم بإلغائها.

**التجربة الرابعة:** كانت هذه التجربة تهدف الى دراسة العلاقة بين زيادة إنتاجية العمال وارتفاع روحهم المعنوية، وإلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في زيادة الكفاية الإنتاجية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للعمال، كما توصلت الى الحوافز المادية تؤثر على الكفاية الإنتاجية ولكن بدرجة أقل من تأثير الروح المعنوية.

**التجربة الخامسة:** كانت هذه التجربة تهدف الى دراسة سلوك العمال داخل جماعة العمل في ظل ظروف معينة لبيئته، والتعرف على مدى تأثير تصرفات العامل ومشاعره بتلك الظروف،

وقد توصلت هذه التجربة الى ان قدرة العامل على التكيف الاجتماعي في ظل ظروف بيئة عمل، تتأثر بشكل العلاقات القائمة بينه وبين زملائه في جماعة العمل.<sup>1</sup>

وقد توصلت تجارب هاوثورن الى مجموعة من النتائج التي يمكن ذكرها كمايلي:

- أن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني، لأن العمل الإنساني نشاط جمعي في جوهره، فالتنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين، ذلك أن تجمع الأفراد بصورة دائمة ومستمرة في العمل يخلق تنظيماً اجتماعياً غير رسمي تسود فيه علاقات المواجهة المباشرة، ويمارس تأثيراً ملحوظاً في السلوك التنظيمي، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد معايير وأدوار لسلوك الفرد، قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للتنظيم.

- أن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل، بل أيضاً الحوافز المعنوية هي أيضاً لها تأثيرها في زيادة دافعية الأفراد للعمل، إذ أنه من الممكن أن يلجأ العمال إلى تقييد مستوى الإنتاج بصورة لا تعكس طاقاتهم الكاملة، بالرغم من تقاضي الأجر على أساس الإنتاج بالقطعة، وهناك عوامل نفسية متداخلة يمكن أن تفسر السلوك في ضوءها، فحاجة العامل إلى الشهرة والمكانة والأمن والإحساس بالولاء والانتماء، تلعب دور أكثر أهمية في تحسين الإنتاج من الدور الذي تلعبه الظروف الفيزيائية ونظام الأجر، لأن شكاوى العاملين رغم أنها تتجه عادة إلى المطالبة بتغيير الظروف الفيزيائية ونظام الأجر، إلا أن ذلك يكون في الغالب نتيجة للإطراب في مكانة الفرد وقصور في إشباع الحاجات الإنسانية.

- تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دوراً في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم للعمل داخل المنظمة.

<sup>1</sup>إعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994، ص ص87-91

- أن أسلوب الإشراف والقيادة له تأثير أساسي في الروح المعنوية للعمال و رغبتهم في العمل وأن الاتصال بين العمال والإدارة وبين العمال فيما بينهم له أهمية كبيرة في خلق التفاهم المشترك وتوفير المعلومات اللازمة لكل من الطرفين، لتكون أساسا للتعاون الفعال بينهم، وهكذا تزايد الاعتراف بالحقيقة التي مفادها أن العلاقة بين القيادة والإنتاجية والروح المعنوية قد تكون إيجابية أو سلبية إذا توافرت ظروف معينة، حيث أن أسلوب الإشراف يلعب دورا رئيسا في تشكيل اتجاهات المرؤوسين وسلوكهم، فالقائد المتسامح الذي يهتم بمشكلات مرؤوسيه ومعرفة حاجاتهم، يخلق مناخا تعاونيا لدى جماعة العمل ويزيد رضا العمال ويحفزهم على الإنتاج، بينما القيادة التسلطية القائمة على الإشراف المحكم، تؤدي باستمرار إلى نقص الكفاية الإنتاجية وضعف مستوى الروح المعنوية.

- ليس من الضروري أن يصاحب التخصص الوظيفي الدقيق كفاءة في الأداء التنظيمي، حيث أن العمال يساعدون بعضهم البعض في مواقف العمل، حتى وإن كانت هذه المساعدات لا تتسجم مع السياسات الإدارية، كما أنها لا تتسق تماما مع أسس التخصص الوظيفي.

- ربطت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضى الفرد العامل وإنتاجيته.

- يحتاج مدراء المنظمات الى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم الى مهارات فنية.

- يمكن تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق وتلبية حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.<sup>1</sup>

## 7-2 نظرية x و y :

نظريتي (X) و (Y) للعالم الأمريكي "دوغلاس ماك غريغور" والمعروفتين بنظرية الفلسفة الإدارية وتتعلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين، حيث ركز ماك غريغور على "الجانب الإنساني للإدارة ودعا المديرين إلى التعامل بإيجابية مع حاجات الأفراد

<sup>1</sup>فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، شركة دار الشعب، الأردن، د.س، ص ص 44-45

وخاصة تلك الحاجات الاجتماعية والسلوكية، حيث انطلق من فرضيتين مختلفتين ليؤسس نظريتين هما نظرية X ونظرية Y، ويكمن أساس كل نظرية في أنها تقوم على بعض الافتراضات التي من خلالها يمكن النظر إلى العامل إما بنظرة سلبية حيال تصوره للعمل والجهد المبذول وما يتطلب من حاجات، أو بنظرة ايجابية.

### نظرية X

وتمثل وجهة نظر الإدارة العلمية وتركز على الإشراف المباشر واليومي على الأفراد لكي يعطوا أقصى النتائج وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- 1 أغلب الأفراد لا يحبون العمل ولا يرغبونه.
- 2 يجب استخدام نوع من القهر والقوة مع الأفراد حتى يمكن التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به.
- 3 الإنسان العادي يفضل أن يوجه في أدائه لعمل معين بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.

وهي نظرة متشائمة وغير إنسانية ترى في الأجر وباقي الحوافز المادية خاصة أنها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل الأداء، وبالتالي ستصبح عصا عند التكاسل في العمل تستخدمها الإدارة للضغط على العاملين.

### نظرية Y

تمثل وجهة نظر حركة العلاقات الاجتماعية وتركز على تزوج أهداف الأفراد وأهداف المنظمات وهي النظرة المثلى التي حث ماك غريغور المديرين على العمل بها وتنفيذها وهي ترتكز الافتراضات التالية:

1. الأفراد محفزون ذاتيا لتحقيق أهداف التزاموا بها.
2. يطلب الأفراد المسؤولية ويقبلون بها في ظل الظروف الملائمة.
3. يملك الأفراد المقدرة على ابتداء وابتكار حلول مشكلات العمل.
4. القدرات العقلية لدى معظم الأفراد لا تستخدم إلا جزئيا في معظم المؤسسات.<sup>1</sup>

### 3-7 نظرية "Z"

يعتبر عالم الإدارة الياباني ويليام أوشي أول من وضع أركان هذه النظرية، حيث اعتبر منظمات الأعمال الغربية عموما والأمريكية خصوصا تتبع أسلوب الإدارة "A" أي الطريقة الأمريكية "American Way of Management" وهي امتداد لنظرية "X" في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تعتمد أسلوب الإدارة "J" أي الطريقة اليابانية في الإدارة "JapaneseWay of Management"، فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية ولكن مطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسماها نظرية "Z" والتي يمكن اعتبارها امتداد لنظرية "Y"، ويرجع سبب هذه التسمية إلى تتابع الرموز فبعد نظريتي العالم الأمريكي "دوغلاس ماك غريغور" (X) و (Y) جاءت نظرية العالم الياباني "ويليام أوشي" (Z)، فقد ظهرت كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الانجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين، وتستند هذه النظرية إلى قيم أساسية كالثقة والمهارة والمودة ومن أهم أسسها:

1. توظيف دائم مدى الحياة.
2. بطئ التقييم والترقية لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.
3. عدم التخصص المهني وانتقال العاملين بين مختلف أقسام المنظمة لاكتساب خبرات توسع من أفقهم.
4. الرقابة غير مباشرة تتلاءم مع طبيعة الأنشطة والظروف المتغيرة.
5. المشاركة في اتخاذ القرارات جماعي للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 86-87.

6. القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية والفردية.
7. الاهتمام بأهداف الفرد وأهداف المنظمة على السواء في ضوء قيم التعاون الإنساني.<sup>1</sup>
- ويمكن لنا توضيح أوجه الاختلاف بين المنظمات الأمريكية والمنظمات اليابانية في عدد من الخصائص كمايلي:
- التوظيف: التوظيف في المنظمات الأمريكية هو توظيف قصير المدى، بينما في المنظمات اليابانية هو توظيف على مدى الحياة.
  - التقييم والترقية: التقييم والترقية في المنظمات الأمريكية يكون بطريقة سريعة، بينما في المنظمات اليابانية يكون بطريقة بطيئة.
  - الاختصاص: الاختصاص في المنظمات الأمريكية يكون في وظيفة معينة، بينما الاختصاص في المنظمات اليابانية لا يقتصر على وظيفة معينة.
  - الرقابة: الرقابة في المنظمات الأمريكية تكون علنية، بينما الرقابة في المنظمات اليابانية تكون رقابة ضمنية.
  - اتخاذ القرارات: اتخاذ القرارات في المنظمات الأمريكية يكون بطريقة فردية، بينما اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية يكون بطريقة تشاركية جماعية.
  - المسؤولية: المسؤولية في المنظمات الأمريكية تكون مسؤولية فردية، بينما المسؤولية في المنظمات اليابانية تكون مسؤولية جماعية.
  - الاهتمام: الاهتمام في المنظمات الأمريكية يكون اهتمام جزئي، بينما الاهتمام في المنظمات اليابانية يكون اهتمام شمولي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>وليم د. أوشي، النموذج الياباني في الإدارة نظرية (Z)، ترجمة حسن محمد يسن، المكتبة العربية السعودية، السعودية، 1986، ص 81

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 83

### خلاصة:

لا بد من ضرورة الاعتماد على العلاقات الإنسانية في العمل نظرا لأنها تساهم بشكل فعال في تحقيق غايات المؤسسة المختلفة، وذلك نظرا لأن العلاقات الإنسانية تركز كل التركيز على الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، نظرا لأن هذه الأخيرة تعتبر هي الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة.



الفصل الرابع:  
الإجراءات المنهجية للدراسة

## 1- مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني: المؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي الشريعة .

**بطاقة تقنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الشريعة:**

تعرف على انها منشأة من منشآت الدولة، دورها استشفائي لإيواء المرضى وتقديم خدمات صحية لهم على مستوى كل المصالح الداخلية، وتم إنشاؤه كمستشفى سنة 1981، وكان آنذاك كقاعة ولادة يتسع ل12 سرير ، وفي سنة 1987 تم تسليم هيكل من هيئة الضمان الاجتماعي وأجريت عليه عدة توسيعات وترميمات وأصبح يتسع ل90 سرير ، وفي سنة 2005 تم إنجاز جناح آخر، وبهذا الإنجاز أصبح مستشفى الشريعة يتسع ل150 سرير مصنّف في القائمة " ب " بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المورخ في 19/05/2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها.

• بناء على الهيكل التنظيمي للمؤسسة تم تحديد أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية:

✓ **الأهداف الداخلية** (العناية بالمريض داخل المؤسسة): من الأهداف التي تسعى لها المؤسسة بالدرجة الأولى تقديم أعلى الخدمات للمواطن، وذلك التكفل بالمريض داخل المصالح والعناية بهم، وتقديم الرعاية القصوى لهذا الأخير من خلال لحظة دخوله المستشفى إلى غاية خروجه وتوفير الجو المناسب له، والسهر على راحته .

✓ **الأهداف الخارجية** (تطبيق البرامج الوطنية للصحة): من الأهداف التي تركز عليها المؤسسة هي تطبيق البرامج بمختلف لوائحها والتي تصدر عن الوزارة المعنية بتقديم الخدمات المختلفة للمواطن، كاللقاح لفئة الطفولة في مواعيدها المحددة، طبقا للمنظومة الصحية الوطنية مع ضمان الخدمة الأدنى للشريحة المعنية.

✓ **الأهداف العامة** (التوعية العامة بين جميع الشرائح): أما عن الأهداف العامة للمؤسسة كالتوعية العامة بين شرائح المواطنين، وذلك بتنظيم أيام دراسية وتحسيسية وإشراك مؤسسات أخرى واستدعاء هيئات وشخصيات معتبرة، والهدف المنشود تجنب العديد من الآفات المرضية

والأوبئة المنتشرة والسعي إلى ضمان سلامة الجميع وهذه الأهداف تعتبر من الخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة للمريض وذلك بالتنسيق مع إدارات ومؤسسات أخرى محلية وغير محلية مثل الشرطة والحماية المدنية والبلدية والدائرة وهذا العمل المشترك يشكل هدف هام.

• **الإمكانيات المادية:** تعتمد المؤسسة على ميزانيتها وهي غير كافية لتغطية احتياجات ومتطلبات المؤسسة سواء من حيث التسيير أو التجهيز مثل (أدوية ، عتاد طبي، ومختلف التجهيزات الخاصة بالمؤسسة و الوجبات الغذائية المعدة المرضى لاسيما أمراض الكلى)

\* الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الشريفة:

المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

✓ مكتب الميزانية والمحاسبة.

✓ مكتب الصفقات العمومية.

✓ مكتب الوسائل العامة والهيكل

✓ المديرية الفرعية للمصالح الصحية

✓ مكتب القبول

✓ مكتب التعاقد وحساب الكلفة

✓ مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها

✓ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

✓ مكتب صيانة التجهيزات الطبية

مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.<sup>1</sup>

**1-2- المجال الزمني:** يقصد بالمجال الزمني، المدة التي تم استغراقها في انجاز دراستنا، وذلك بداية من إعطاء موضوع المذكرة وصولا الى الانتهاء من كتابتها، وعليه فالمجال الزمني لدراستنا يمتد من شهر نوفمبر 2022 الى غاية 15 ماي 2023.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قبل مسؤول مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية

### 1-3- المجال البشري: تتكون المؤسسة من عدة أسلاك من حيث المجال البشري حسب

التصنيف والرتب في مجال الصحة كمايلي:

• الأسلاك المشتركة: 50

الممارسين الأخصائيين: 10

الأطباء العاملون للصحة العمومية: 28

الأسلاك الشبه طبية: 320

العمال المهنيين والسواق المتعاقدين: 120

سلك البيولوجيين للصحة العمومية: 04

سلك النفسانيون العيادين للصحة العمومية: 104<sup>1</sup>

### 2- المنهج المستخدم :

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة لبحث للوصول للحقيقة المتعلقة بموضوع بحثه، والمناهج كثيرة متعددة تختلف باختلاف التخصصات والمواضيع ولكل منهج وظيفة وخاصة

وطبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لدراسته ، وبالنسبة لموضوعنا هذا والمعنون بالثقافة التنظيمية والعلاقات الانسانية في المؤسسة الاستشفائية ، فان هذا البحث يسعى للوصف الدقيق لهذه الظاهرة وجمع ما أمكن من معلومات عنها وتحليلها وتفسيرها بشكل علمي منظم للوصول من خلال ذلك الى التأكد من صحة فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها ، ومن هذا نرى أن المنهج الوصفي هو أنسب المناهج لهذا الموضوع.

ويركز المنهج الوصفي على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة او موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية، ولكننا لن نعتمد على الوصف الجاف للظاهرة ، بل سنقوم بقياس الظاهرة

<sup>1</sup> آخر إحصائيات 2023 مقدمة من مسؤول مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

بواسطة النسب والإحصائيات والأرقام، كما سنقوم بتحليل وتفسير المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية.

### 3- أدوات جمع البيانات

حتى يستطيع أي باحث من الوصول الى نتائج علمية لدراستها، لابد عليه من الاعتماد على أدوات لجمع البيانات، هذه الأخيرة لا يتم اختيارها تلقائياً، وإنما طبيعة الموضوع هي التي تتحكم في اختيارها، وعليه نرى ان استمارة الاستبيان هي الأداة المناسبة لدراستنا. حيث يمكن تعريف الاستبيان على انه " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن المقابلة الشخصية أو إن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>1</sup>. وعليه تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بنا كمايلي:

المحور الأول: والموسوم بعنوان: البيانات السوسيو ديمغرافية، والذي يضم 06 أسئلة

المحور الثاني: والموسوم بعنوان: القيم التنظيمية وتحسين العلاقات الانسانية ، والذي يضم 10 أسئلة

المحور الثالث: والموسوم بعنوان التوقعات التنظيمية وتحسين العلاقات الانسانية، والذي يضم 05 أسئلة

المحور الرابع: والموسوم بعنوان الهوية التنظيمية وتحسين العلاقات الانسانية، والذي يضم 06 أسئلة

وقد تم كتابة الاستبيان في نسخته الأولية، وعرضه على المشرفة، وعلى الأساتذة المحكمين كما هو واضح في الملاحق، وتم تعديله بناءاً على ملاحظاتهم وأرائهم، ومن ثما كتابة النسخة النهائية وتوزيعها على عينة الدراسة.

### والجدول رقم (01): يبين أسماء المحكمين

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفى : أساليب و أدوات البحث الاجتماعي ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ،ب.ط ،القاهرة ، 1995، ص 81.

الملاحظات المقدمة	التخصص	الرتبة	الأستاذ
أعطي بعض الملاحظات حول الصياغة وترتيب الأسئلة، وإضافة بعض الأسئلة	موارد بشرية	أستاذ محاضر أ	مالك محمد
أعطي بعض الملاحظات حول الصياغة وترتيب الأسئلة، وإضافة بعض الأسئلة	تنمية بشرية والسكان	أستاذ محاضر أ	لطرش فيروز
أعطي بعض الملاحظات حول الصياغة وترتيب الأسئلة، وإضافة بعض الأسئلة	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ محاضر ب	ميهوب نور الدين

#### 4- العينة

في بعض الأحيان لا يستطيع الباحث القيام بإجراء دراسة مسحية لمجتمع البحث، لذا يلجأ إلى اختيار عينة ممثلة منه وتحمل نفس خصائصها والقيم بتطبيق دراسته الميدانية عليها، ومن ثمة القيام بتعميم النتائج، وتعرف العينة على أنها: "إحدى الركائز الأساسية للبحث العلمي فهي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدداً معيناً من الأفراد من المجتمع الأصلي"<sup>1</sup>.

حيث أثناء القيام بدراستنا بالمؤسسة الاستشفائية تم مصادفتنا للجنة تفتيشية من وزارة الصحة للمستشفى، فتم توجيهنا من قبل المسؤولين إلى إجراء الدراسة فقط على فئة الشبه طبي.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز الدعياج: **مناهج وطرق البحث العلمي**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 91.

لذلك أجبرنا على القيام بالدراسة على هاته الفئة فقط حيث يتراوح حجم عمال هذه الفئة ب320 عامل وبما أن الحجم كبير اضطرنا الى اختيار العينة العشوائية البسيطة بنسبة قدرت ب20% فتحصلنا على عينة مقدره ب64 عامل.

#### 5- لأساليب الإحصائية:

تم لاعتماد على التكرارات والنسب المئوية من أجل تفسير إجابات أفراد عينة الدراسة كما تم الاعتماد على برنامج spss ونسخته 25 ن أجل تفرغ وتبويب البيانات.

الفصل الخامس:  
عرض وتحليل ومناقشة  
نتائج الدراسة

## 1- التحليل الكمي للنتائج

### 1-1- محور البيانات العامة

لدراسة هذا الموضوع تم اختيار العديد من البيانات السوسيو ديمغرافية والتي يمكن أن تخدم متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف عينة الدراسة وفقا لما يلي:

#### - البيانات الوصفية العامة الخاصة بمستشفى محمد الشبوكي الشريعة

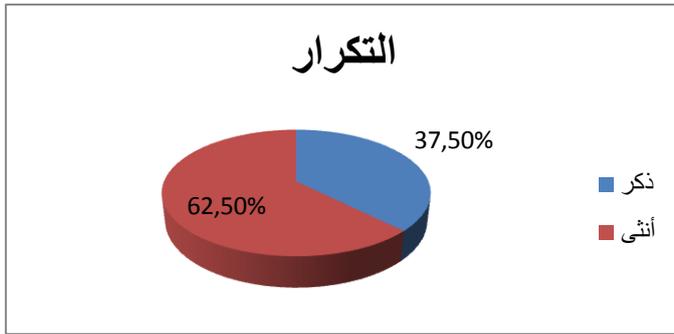
اشتملت عينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية الموالية:

#### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير الجنس.

#### شكل رقم (01): التوزيع البياني للعينة

##### حسب متغير الجنس



#### جدول رقم (02): توزيع العينة

##### حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	24	37.5
أنثى	40	62.5
المجموع	64	100

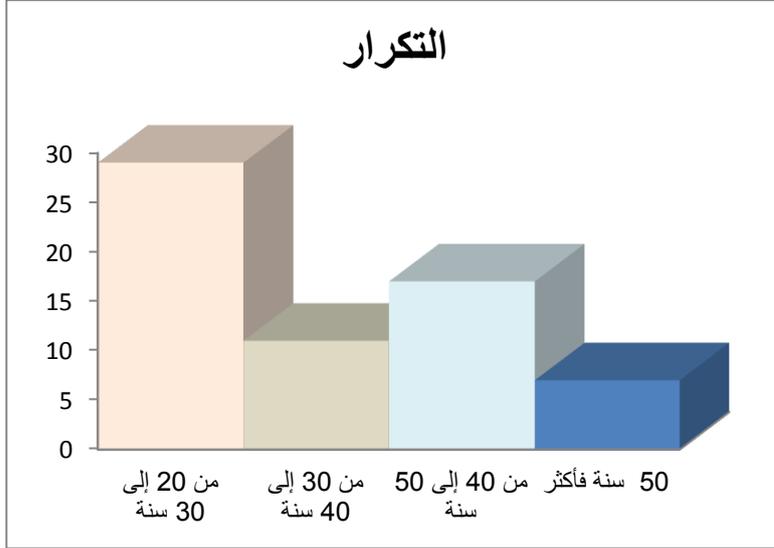
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور كانت منخفضة مقارنة بنسبة الإناث، حيث أن ما نسبته 62.5% كانوا من فئة الإناث، في حين قدرت نسبة الذكور بـ: 37.5%. وهنا يمكن أن نستنتج أن أغلبية عينة الدراسة بمستشفى محمد الشبوكي الشريعة، كانوا من فئة الإناث ويمكن تفسير هذه النتائج وفقا لنوع الوظائف المتوفرة بالمستشفى والتي تتلاءم أكثر مع نوع الإناث على غرار الوظائف الإدارية الاستشفائية.

#### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

سيتم تبويب مفردات العينة إلى ثلاث فئات حسب متغير العمر، كما يوضحه الجدول والشكل الآتيين:

شكل رقم (02): التوزيع البياني للعينة

وفقا لمتغير السن



جدول رقم (03): توزيع العينة حسب

حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	29	45.3
من 30 إلى 40 سنة	11	17.2
من 40 إلى 50 سنة	17	26.6
50 سنة فأكثر	7	10.9
المجموع	64	100

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلا كانت من ضمن فئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة قدرت بـ: 45.3%، في حين حلت الفئة من 40 إلى 50 سنة في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 26.6%، وسجلت باقي الفئات نسب منخفضة، إجمالاً يمكن القول أن هناك تنوع في الفئات العمرية بمستشفى محمد الشبوكي الشريعة وأنها كانت محققة ويلاحظ في هذا المتغير أن هناك مزيج في الفئات العمرية يمكن للفئات الأقل سناً الاستفادة من نظيرتها الأكبر سناً والاندماج أكثر وتحسين علاقات العمل ومنها القيم التنظيمية والعلاقات الانسانية.

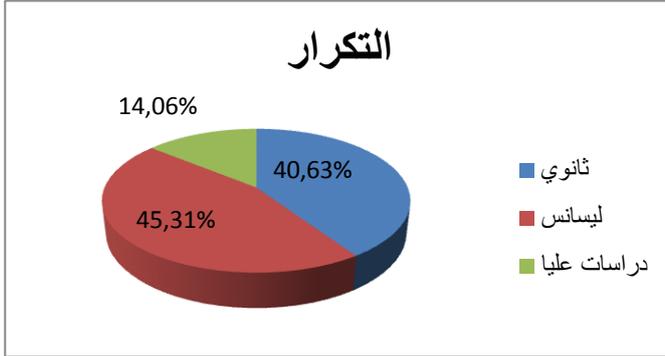
- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقاً لمستوى التكوين الجامعي.

شكل رقم (03): التوزيع البياني للعينة حسب

جدول رقم (04): توزيع العينة حسب

### متغير المستوى التعليمي



### متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
40.6	26	ثانوي
45.3	29	ليسانس
14.1	9	دراسات عليا
100	64	المجموع

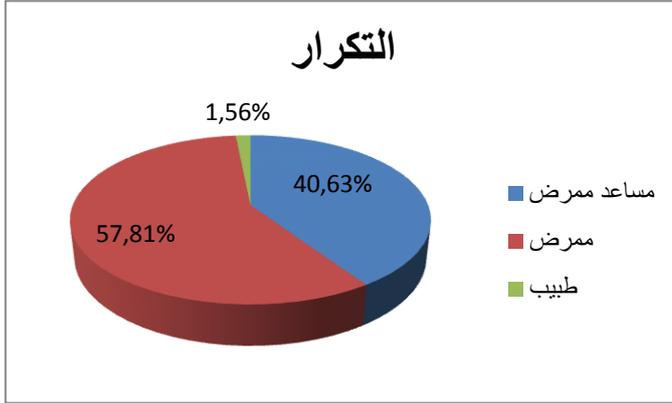
يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانوا من ضمن فئة المستوى (الليسانس)، بنسبة هي الأعلى والتي قدرت ب: 45.3%، وجاءت فئة المستوى (الثانوي) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت ب: 40.6%، وحلت فئة الدراسات العليا في المرتبة الأخيرة بنسبة هي الأضعف والتي قدرت ب: 14.1% لكل منهما، ويمكن تفسير هذه النتائج وفق تحديد الاحتياجات الوظيفية للمؤسسة التي تتطلب مؤهلات علمية مرتفعة خاصة ما تعلق بفئة الإطارات. ومنه يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بكفاءات علمية هامة يمكنها تقديم الأفضل للمديرية ومنه تحسين وتطوير أدائها.

### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

تتصف مفردات العينة باختلاف صفتها الوظيفية ، كما هو مبين في الجدول والشكل المواليين.

جدول رقم (05): توزيع العينة حسب متغير شكل رقم (04): التوزيع البياني للعينة

### حسب الوظيفة



### حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
مساعد ممرض	26	40.6
ممرض	37	57.8
طبيب	1	1.6
المجموع	64	100

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الوظيفة كانوا من ضمن فئة (الممرضين)، بنسبة قدرت بـ: 57.8%، بعدها جاءت فئة (مساعدى التمريض) بنسبة قدرت بـ: 40.6% لتليها في الأخير فئة (الأطباء) بنسبة ضعيفة قدرت بـ: ( 1.6%) ، ويمكن تفسير هذه النتائج وفقا للتوزيع الوظيفي المتبع في المستشفى والذي تكون فيه أغلب الوظائف للممرضين ومساعدى التمريض وفقا للمتطلبات الوظيفية المطبقة في مجال الصحة.

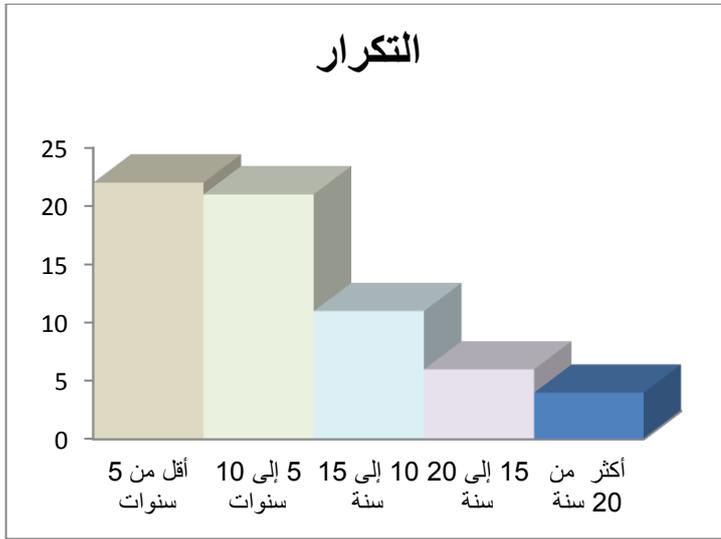
### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

تتصف مفردات العينة باختلاف خبرتها المهنية، كما هو مبين في الجدول والشكل الموالين.

جدول رقم (06): توزيع العينة حسب متغير شكل رقم (05): التوزيع البياني للعينة حسب

الخبرة المهنية

الخبرة المهنية



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	22	34.4
5 إلى 10 سنوات	21	32.8
10 إلى 15 سنة	11	17.2
15 إلى 20 سنة	6	9.4
أكثر من 20 سنة	4	6.3
المجموع	64	100

تضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب عينة الدراسة تلك التي لديها خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، والتي تمثل 34.4% من العينة (22 فرداً). وتليها الفئة التي تمتلك خبرة مهنية بين 5 و10 سنوات، والتي تمثل 32.8% من العينة (21 فرداً). وتتناقص النسبة تدريجياً بزيادة الخبرة المهنية، حيث تشكل الفئة التي لديها خبرة مهنية أكثر من 20 سنة النسبة الأقل في العينة بنسبة 6.3% (4 فرداً)، ويمكن استخدام هذه المعلومات لتحليل نمط العمل والخبرات المهنية المتاحة في العينة، وتحديد مستويات الخبرة المهنية التي يحتاجها الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة. كما يمكن استخدام هذه المعلومات لتحليل التوجهات الوظيفية والمسارات المهنية المتاحة لأفراد العينة.

### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

تتصف مفردات العينة باختلاف خبرتها المهنية، كما هو مبين في الجدول والشكل

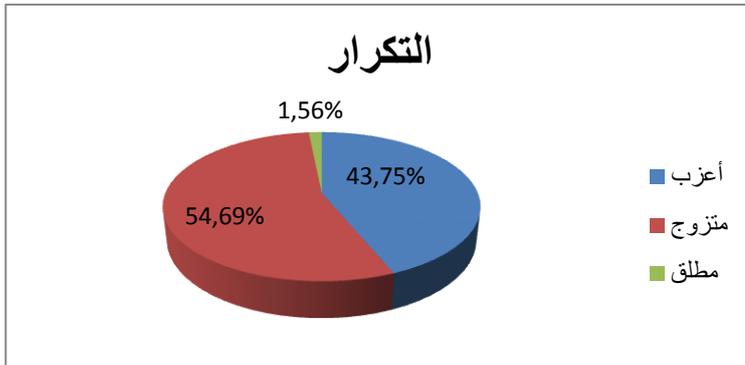
المواليين.

جدول رقم (07): توزيع العينة حسب متغير

شكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة حسب

حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية



الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	28	43.8
متزوج	35	54.7
مطلق	1	1.6
المجموع	64	100

يتضح من الجدول والشكل أعلاه نجد أن يشكل الفئة الأكثر تكراراً في العينة هي فئة المتزوجين ، والتي تمثل 54.7% من العينة (35 فرداً). وتليها الفئة التي لديها حالة اجتماعية أعزب، والتي تمثل 43.8% من العينة (28 فرداً). وتشكل الفئة التي لديها حالة اجتماعية مطلق النسبة الأقل في العينة بنسبة 1.6% (1 فرداً)، يمكن استخدام هذه المعلومات لتحليل توزيع الحالات الاجتماعية في العينة، وتقدير الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للأفراد. كما يمكن استخدام هذه المعلومات لتحليل التوجهات الاجتماعية والعادات والتقاليد المتعلقة بالحالة الاجتماعية في المجتمع الذي تم اختيار العينة منه.

### 1-2- عرض وتحليل البيانات العامة

تستهدف المتغيرات الشخصية والوظيفية خدمة موضوع الدراسة من خلال قياس تأثيرها في محاور البحث، وهو ما يفرض على الباحث اختيار البيانات النوعية والكمية المناسبة وطبيعة المعلومات التي تكون غير محرجة في بعض الأحيان لعينة الدراسة، ومنه يجب على

الباحث مراعاة هذه البيانات بصفة دقيقة حتى يكون المبحوث حر وغير محرج في الإجابة على محتوى هذه البيانات، وفي موضوع هذا البحث ارتأينا جملة المتغيرات التالية والتي تخدم موضوع الدراسة والتي تم صياغتها كما يلي: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة والحالة الاجتماعية) وقد تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- كانت نسبة الإناث أعلى بكثير من نسبة الذكور، حيث أن ما نسبته 62.5% هن من فئة الإناث، وهو ما يدل على أن الإناث يمكن لهن التفاعل أكثر وفق القيم التنظيمية وهو ما يشكل لديهن تحسين للعلاقات الإنسانية بمحيط العمل، أكثر من التفاعل الذي يحدث مع فئة الذكور وهذا يرجع بالأساس لمتغير النوع.

- كانت أغلب أفراد العينة حسب متغير السن من ضمن فئة (من 20 إلى 30 سنة) حيث قدرت نسبة عدد المشاهدات في هذا المجال بـ 45.3%، ومنه نستنتج أن المستشفى يحوز على كفاءات الشابة، يمكن لها تقديم الإضافة المناسبة للمؤسسة.

- جاءت أغلبية أفراد العينة بالنسبة لمتغير مستوى المستوى التعليمي من فئة مستوى الليسانس وذلك بنسبة قدرت بـ: 45.3%، وهو أمر طبيعي يرجع أساسا للسلم الوظيفي المتبع في المستشفى وكذا نوع الوظائف خاصة فئة الممرضين التي يتطلب توظيفها شهادة الليسانس، وهو ما يفسر النتائج المتحصل عليها.

- كانت أغلبية عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الوظيفة من فئة (الممرضين ومساعدى التمريض)، بنسبة متقاربة بها قدرت بـ: 57.8% للأولى و 40.6% للثانية، وهذا ما يعكسه المستوى التعليمي وسلم الهيكل التنظيمي المطبق في المستشفى الذي يتطلب هذا النوع من الوظائف.

- جاءت أغلبية عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، من فئة ( أقل من 05 سنوات)، بنسبة قدرت بـ 34.4%، ويمكن تفسير ذلك وفقا لعدة عوامل أهمها رفع معدلات التوظيف في هذا القطاع خاصة في السنوات الأخيرة، وهذا تزامنا مع تفشي جائحة كورونا .

- جاءت أغلبية عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية، من فئة ( المتزوجين)، بنسبة قدرت بـ 54.7%، ويمكن القول هنا أن أغلبية عينة الدراسة يملكون استقرار اجتماعي، يمكن من خلاله تقديم أداء أفضل يناسب هذه المؤسسة.

### 1-3- خلاصة محور البيانات الشخصية

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص البيانات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية)، وجدنا أن كل البيانات خدمت موضوع البحث، ويمكن أن تؤثر في متغيرات الدراسة.

### 2- عرض نتائج الفرضية الأولى: القيم التنظيمية وتحسين العلاقات الإنسانية

لاختبار هذا الفرضية، حيث تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف الأبعاد المتعلقة بها، وهو ما يمكن توضيحه وفقاً لما يلي:

#### ❖ السؤال الأولي

#### الجدول رقم (08): يوضح أهمية الوقت للمؤسسة

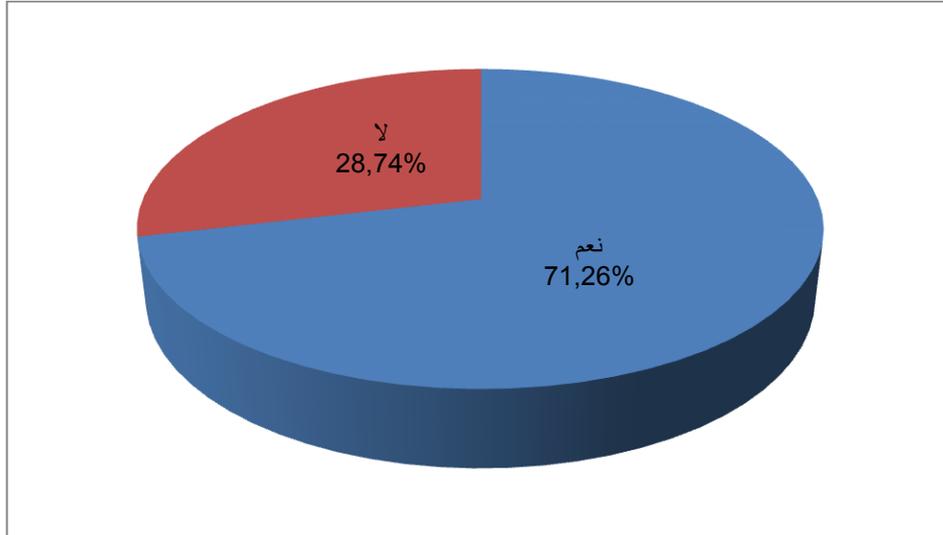
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	57	89.1
لا	7	10.9
المجموع	64	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن ما نسبتهم 89.1% من العينة يرون أن الوقت مهم للمؤسسة، في حين أن 10.9% من العينة لا يرون ذلك، ومنه يمكن استخدام هذه المعلومات لتحليل توجهات الأفراد والموظفين في المستشفى بشأن أهمية الوقت، ومدى تأثير ذلك على سير العمل والإنتاجية في المؤسسة. كما يمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد

احتياجات هذه المؤسسة في مجال إدارة الوقت وتحسينها، وتحديد أولويات العمل في المؤسسة بناءً على أهمية الوقت وكيفية السير

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (07) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (07): يوضح أهمية الوقت للمؤسسة



- السؤال الثاني

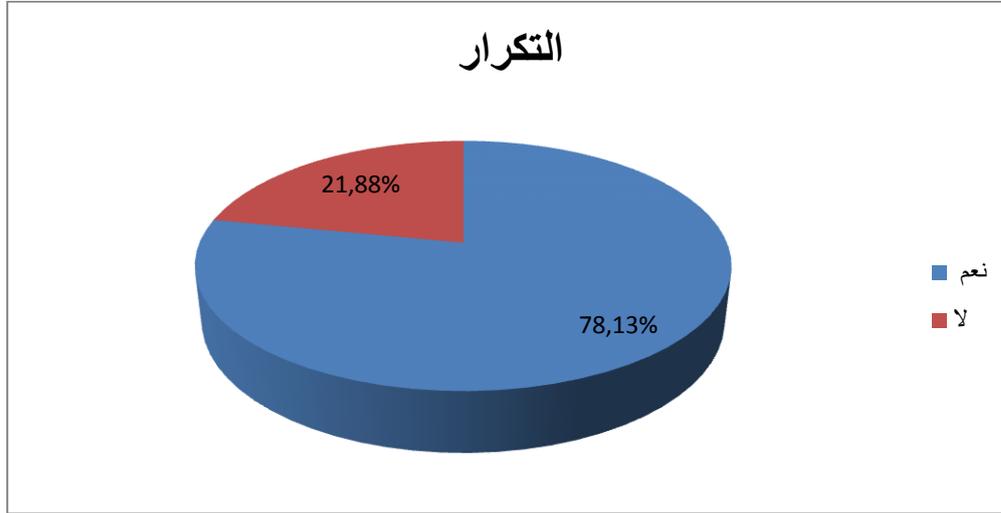
الجدول رقم (09): يوضح احترام لمواقيت الدخول والخروج في عملهم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	50	78.1
لا	14	21.9
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (09): أن 78.1% من العينة تحترم مواقيت الدخول والخروج في عملهم، في حين أن 21.9% من العينة لا تحترم مواقيت الدخول والخروج في عملهم. ويمكن استخدام هذه المعلومات لتحليل الالتزام والتفاني لدى الموظفين ومستوى الانضباط في العمل. كما يمكن استخدامها لتحديد احتياجات المؤسسة في تحسين مستوى الانضباط والالتزام بالمواعيد في العمل، ومنه التوجه نحو حث العمال على الالتزام بعامل

الوقت والتوعية بأهميته في المؤسسة، والتوجه نحو تطبيق إجراءات صارمة تلزم المخالفين باحترام الوقت وجعله أولوية تدخل ضمن القيم التنظيمية للمؤسسة. ، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (08) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (08): يوضح احترام لمواقيت الدخول والخروج في عملهم



- السؤال الثالث

الجدول رقم (10): يوضح تواجد لوائح وتعليمات تنظيمية مكتوبة تحدد الانضباط في مكان

#### العمل

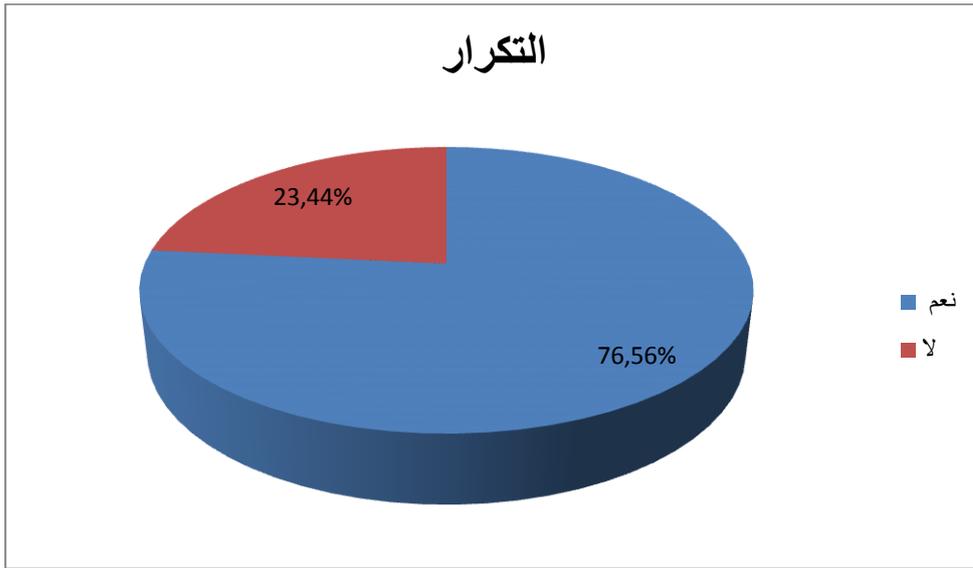
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	49	76.6
لا	15	23.4
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

وتشير نتائج جدول رقم (10). إلى أن نسبة كبيرة جداً من العينة (76.6%) يشعرون بأن هناك لوائح وتعليمات تنظيمية مكتوبة تحدد الانضباط في مكان العمل، مما يشير إلى وجود نظام واضح لإدارة العمل يركز على أهمية الانضباط في المؤسسة. بالمقابل، هناك نسبة صغيرة جداً من العينة (23.4%) لم تشعر بتواجد لوائح وتعليمات كتابية مكتوبة تحدد الانضباط في مكان العمل، وهذا يمكن أن يشير إلى وجود بعض الفوضى في العمل وعدم الالتزام

بالإجراءات والتعليمات المحددة، مما يؤثر على جودة العمل وربما يزيد من معدلات الأخطاء والإهمال. لذلك، يمكن أن تساعد هذه النتائج المؤسسة على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وضع لوائح وتعليمات تنظيمية مكتوبة لتعزيز الانضباط والجودة في العمل.، ويمكن تمثّل نتائج الجدول رقم (03) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (09): يوضح تواجد لوائح وتعليمات تنظيمية مكتوبة تحدد الانضباط في مكان

العمل



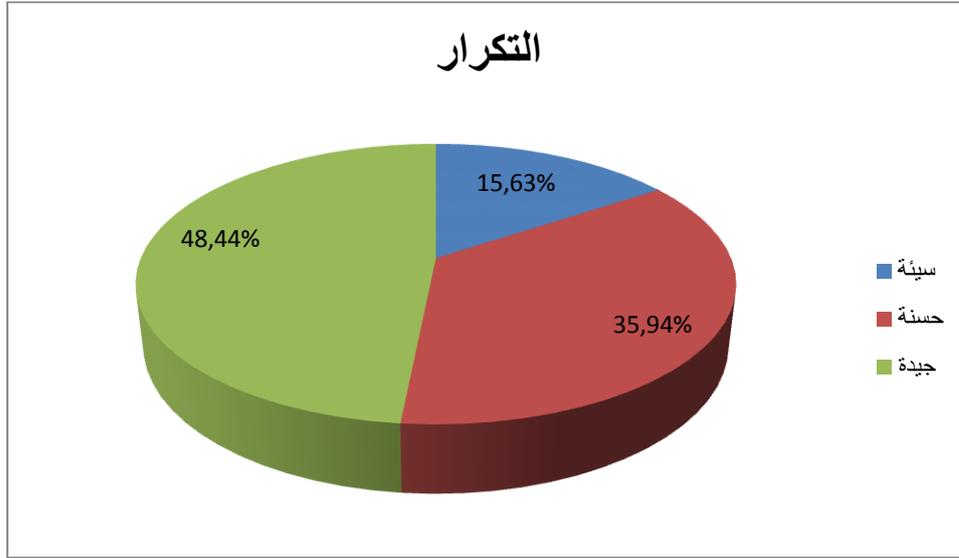
- السؤال الرابع

الجدول رقم (11): العلاقات الشخصية مع الزملاء في العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
سيئة	10	15.6
حسنة	23	35.9
جيدة	31	48.4
المجموع	64	100

يتضح من جدول رقم (1): أن 48.4% من العينة تشعر بأن علاقاتها الشخصية مع زملائها في العمل جيدة، و35.9% تشعر بأنها حسنة، في حين أن 15.6% من العينة تشعر بأنها سيئة. يمكن استنتاج أن الأغلبية العظمى من العينة تشعر برضا واضح حيال علاقاتها الشخصية مع زملائها في العمل. ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدة عوامل مثل وجود ثقافة عمل إيجابية في المؤسسة، والتركيز على بناء الفريق وتعزيز التعاون بين الموظفين، وتقدير العمل الجماعي والاحترام المتبادل بين الزملاء. ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة. على الجانب الآخر، فإن وجود علاقات شخصية سيئة قد يؤدي إلى تباطؤ العمل وتأثير سلبي على الأداء والإنتاجية. لذلك، يجب على المؤسسات العمل على تعزيز علاقات الزملاء الإيجابية وإدارة الصراعات بينهم بشكل فعال، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (10) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (10): العلاقات الشخصية مع الزملاء في العمل



- السؤال الخامس

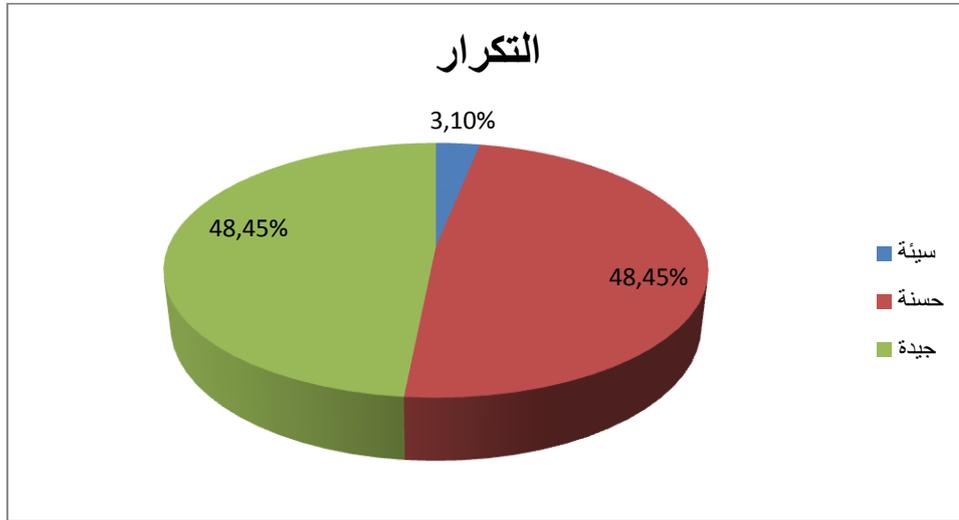
الجدول رقم (12): يوضح العلاقة مع رئيسك في العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
سيئة	3.1	3.1
حسنة	48.4	48.4
جيدة	48.4	48.4
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

يتضح من جدول رقم (12): أن العلاقة مع رئيس العمل جيدة لدى 48.4% من المشاركين في الدراسة، في حين أن 48.4% أيضاً يرون أنها حسنة. وبالمقابل، يعتبر 3.1% من المشاركين أن العلاقة سيئة مع رئيسهم في العمل. ويمكن تفسير ذلك بأن غالبية العاملين يشعرون بالرضا تجاه علاقاتهم مع رئيسهم في العمل، وهذا يمكن أن يساهم في تعزيز الإنتاجية والمشاركة في العمل. ومع ذلك، فإن وجود نسبة صغيرة من المشاركين الذين يرون أن العلاقة مع رئيسهم في العمل سيئة يمكن أن يدل على وجود بعض المشاكل في العمل أو عدم الرضا عن بعض الأمور المتعلقة به، ويمكن أن يؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى تأثير سلبي على

الأداء والإنتاجية. لذلك، يجب على المؤسسة أن تعمل على تحسين علاقات الموظفين مع رؤسائهم من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التواصل الفعال وحل المشاكل بشكل فعال، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (11) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (11): يوضح العلاقة مع رئيسك في العمل



- السؤال السادس

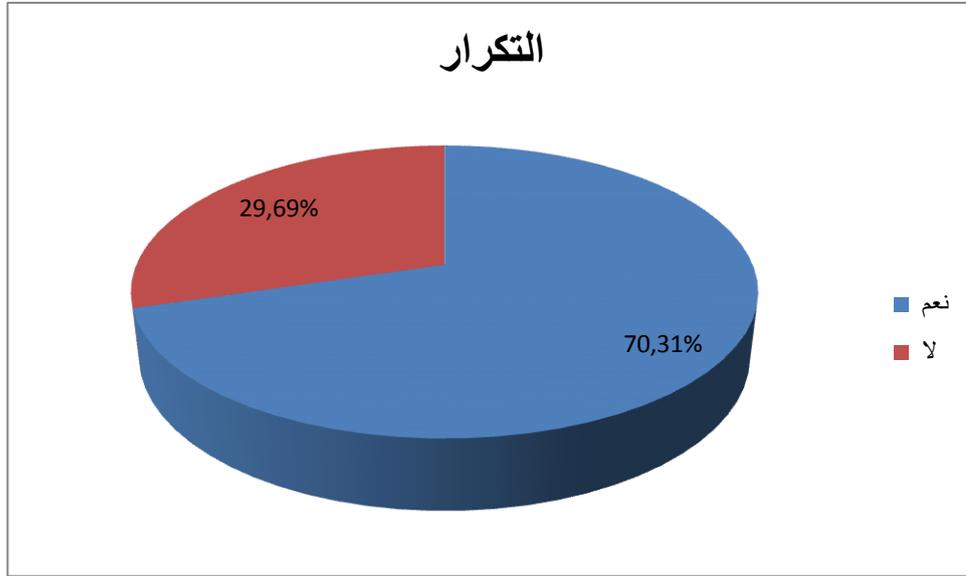
الجدول رقم (13): يوضح مدى قيام العمال بالمهام المقدمة لهم على أحسن وجه

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	45	70.3
لا	19	29.7
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (13): أن 70.3% من العمال يقومون بالمهام المقدمة لهم على أحسن وجه، في حين أن 29.7% منهم لا يقومون بذلك. وهذا يعني أن هناك جزء من العمال لديهم بعض المشاكل في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، مما قد يؤثر على الإنتاجية وجودة العمل في المؤسسة. ومن هذا المنطلق يمكن للمؤسسة اتخاذ إجراءات لتحسين كفاءة العمال وتعزيز فهمهم للمهام المطلوبة، وتوفير التدريب والمهارات اللازمة لهم لتحسين أدائهم. كما يمكن

للمؤسسة أن تقوم بتقييم مهارات العمال وتحديد ما إذا كان هناك حاجة إلى تحسين النظام الداخلي لتحقيق أهدافها بشكل أفضل، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (12) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (12): يوضح مدى قيام العمال بالمهام المقدمة لهم على أحسن وجه



- السؤال السابع

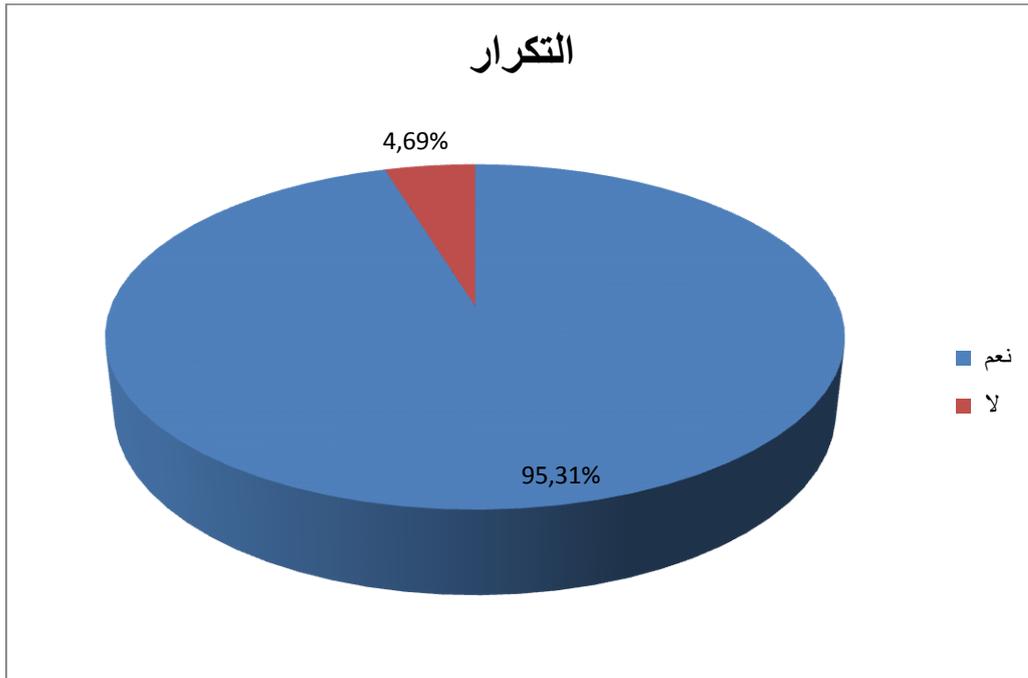
الجدول رقم (14): يوضح في حالة عدم وجود رقابة من قبل رئيسك، هل تستمر في أداء عملك؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	61	95.3
لا	3	4.7
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (14): أن النسبة الأكبر من المبحوثين في الدراسة والتي قدرت بـ: 95.3% يستمرون في أداء عملهم حتى في حالة عدم وجود رقابة من قبل رئيسهم، في حين أن 4.7% من المشاركين لا يستمرون في أداء عملهم في هذه الحالة. يمكن استنتاج أن معظم العاملين في هذه المؤسسة لديهم رغبة في الالتزام بأداء مهامهم وأنهم لا يعتمدون بشكل كبير

على وجود رقابة من قبل رئيسهم للمتابعة والإشراف عليهم. ومن المهم الإشارة إلى أنه يمكن أن يكون هذا الاتجاه نتيجة للرغبة في الحفاظ على مستوى عالٍ من الاحترام الذاتي والتحكم في عملهم، ولكنه قد يتسبب أيضا في نقص الانضباط والمساءلة في بعض الحالات. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (13) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (13): يوضح في حالة عدم وجود رقابة من قبل رئيسك، هل تستمر في أداء عملك؟



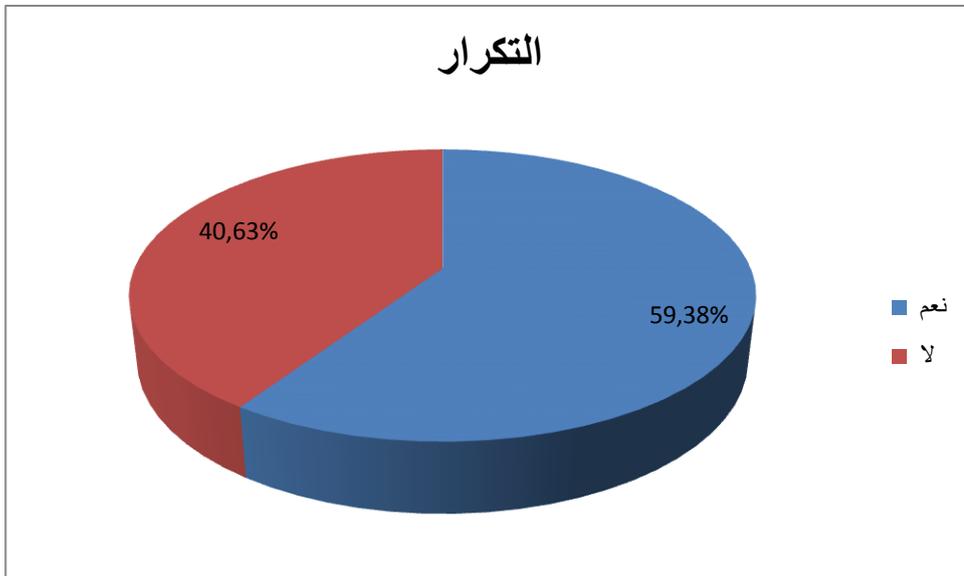
- السؤال الثامن

الجدول رقم (15): يوضح مدى التوافق بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل بها

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	38	59.4
لا	26	40.6
المجموع	64	100

يوضح الجدول رقم (15): أن 59.4% من المشاركين يقرون بأنهم يتوافقون مع قيم المؤسسة التي يعملون بها، بينما يعترض 40.6% من المشاركين على عدم توافق قيمهم مع قيم المؤسسة التي يعملون بها. يمكن تفسير هذا النتيجة على أنه يعد مؤشراً على العلاقة بين الموظفين والمؤسسة التي يعملون بها، حيث يمكن أن يشير التوافق في القيم إلى تحقيق الموظفين لرضاهم وإنتاجية أفضل، في حين قد يؤدي عدم التوافق في القيم إلى عدم الرضا عن العمل وانخفاض الإنتاجية. يمكن للمؤسسات أن تستفيد من هذه النتائج من خلال التعامل مع قيم المؤسسة وتحسينها بما يتوافق مع قيم الموظفين والعمل على تطوير بيئة عمل تتوافق مع قيم المؤسسة وقيم الموظفين على حد سواء. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (14) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (14): يوضح مدى التوافق بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل بها



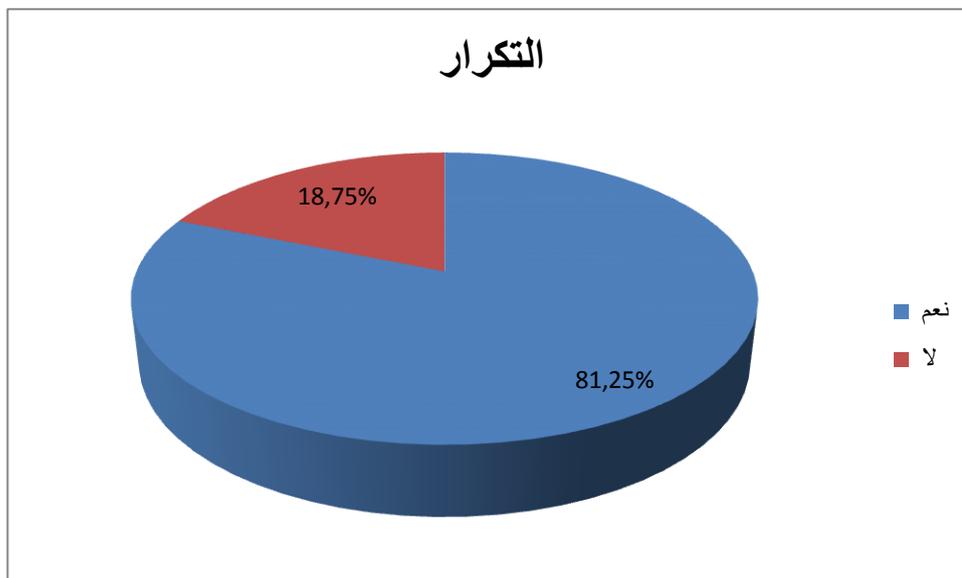
- السؤال التاسع

الجدول رقم (16): يوضح هل يسود داخل المؤسسة جو من التقدير والاحترام بين الزملاء؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	52	81.3
لا	12	18.8
المجموع	64	100

يوضح الجدول رقم (16): أن 81.3% من المبحوثين في الدراسة يرون أن هناك جوًا من التقدير والاحترام بين الزملاء داخل المؤسسة التي يعملون بها، في حين أن 18.8% من المشاركين يرون عكس ذلك. وتشير هذا النتيجة إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين يشعرون بالتقدير والاحترام من قبل زملائهم في العمل، مما يشير إلى وجود بيئة عمل إيجابية ومريحة، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى رفع مستوى الرضا والإنتاجية في العمل. ومن الجدير بالذكر أن هذه النتيجة يمكن أن تعكس أيضًا جوًا عامًا في المجتمع حيث يحرص فيه العمال على الاحترام والتقدير المتبادل. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (15) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (15): يوضح هل يسود داخل المؤسسة جو من التقدير والاحترام بين الزملاء؟



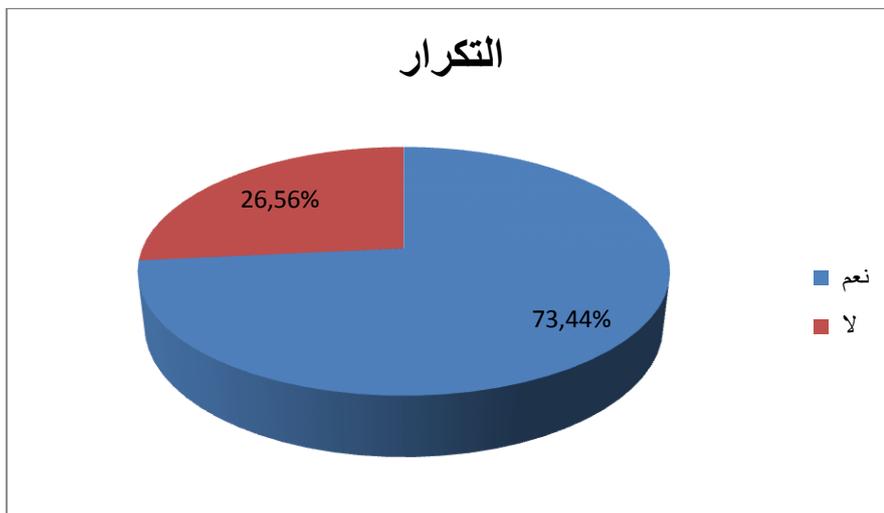
- السؤال العاشر

**الجدول رقم (17): يوضح مدى احترام العمال للقانون الداخلي للمستشفى**

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	47	73.4
لا	17	26.6
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (17): أن ما نسبته 73.4% من المبحوثين يحترمون القانون الداخلي للمستشفى، في حين أن 26.6% منهم لا يحترمونه. يمكن فهم ذلك بأن غالبية العاملين في المستشفى يلتزمون بالقواعد واللوائح المنصوص عليها في القانون الداخلي. ومن المحتمل أن يرتبط ذلك بعلاقة الثقة بين العاملين وإدارة المستشفى، وتفهمهم لأهمية الالتزام باللوائح والإجراءات الداخلية للحفاظ على النظام والسلامة داخل المستشفى. ومن الجدير بالذكر أنه يمكن للمؤسسة تعزيز الالتزام بالقواعد واللوائح من خلال زيادة التوعية والتدريب والمتابعة الدورية لتطبيق اللوائح والقوانين. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (16) وفقا للشكل الموالي:

**الشكل رقم (16): يوضح مدى احترام العمال للقانون الداخلي للمستشفى**



**3- عرض نتائج الفرضية الثانية: التوقعات التنظيمية وتحسين العلاقات الإنسانية**

لاختبار هذا الفرضية، حيث تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف الأبعاد المتعلقة بها، وهو ما يمكن توضيحه وفقاً لما يلي:

❖ السؤال الأول

الجدول رقم (18): يوضح توقع حصول جميع العمال على العقوبة إذا ارتكبوا نفس الخطأ

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	37	57.8
لا	27	42.2
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (18) أن ما نسبتهم 57.8% من العمال يتوقعون حصول جميع العمال على العقوبة إذا ارتكبوا نفس الخطأ، بينما يرى 42.2% من العمال عدم تحقق ذلك. و يعكس هذا الجدول الإدراك العام للعمال بشأن مدى التساوي في المعاملة داخل المؤسسة، وتحفيز العدالة والمساواة في مجال العمل. وقد يشير هذا إلى مدى الثقة النسبية بين العمال وإدارة المؤسسة، حيث يتوقع بعض العمال تطبيق العدالة في حالة وجود خطأ، في حين يعتقد آخرون أنه قد يتم معاملتهم بطريقة مختلفة. يمكن أن يؤدي هذا الاختلاف في الرؤى إلى تدهور العلاقات بين العمال والإدارة إذا لم يتم تناوله بشكل صحيح، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (01) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (17): يوضح توقع حصول جميع العمال على العقوبة اذ ارتكبوا نفس الخطأ



- السؤال الثاني

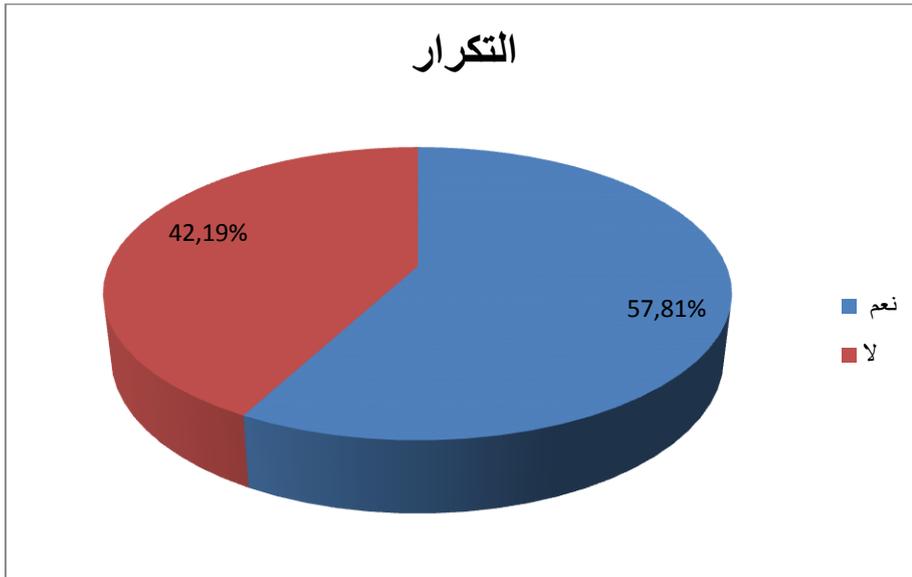
الجدول رقم (19): يوضح إمكانية حصول جميع العمال على مكافآت اذ استحقوا ذلك

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	37	57.8
لا	27	42.2
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

وفقاً للجدول أعلاه ، فإن 57.8% من العمال يعتقدون أنهم يستحقون المكافأة ويجب أن يحصلوا عليها، في حين يعتقد 42.2% من العمال (27 عاملاً) أنهم لا يستحقون المكافأة. ومنه يمكن القول أن هناك انقسام في آراء العمال بشأن إمكانية الحصول على المكافأة. ومن الممكن أن يعود ذلك إلى عدة عوامل، مثل اختلاف وجهات النظر بشأن المعايير المستخدمة في تحديد من يستحق المكافأة ومن لا يستحق، أو عدم وجود اتفاق واضح حول الأداء المطلوب للحصول على المكافأة. ومع ذلك، فإن هذه النتائج لا تعني بالضرورة أن العمال الذين يعتقدون أنهم لا يستحقون المكافأة لا يؤديون بشكل جيد. قد يكون لدى المؤسسة معايير صارمة لمنح المكافأة، وقد لا يتوافق أداء العمال الذين يرون أنهم لا يستحقون لمكافأة مع هذه المعايير.

وبالمثل، قد يكون لدى العمال الذين يرون أنهم يستحقون المكافأة أداء ممتاز ويستحقون بالفعل المكافأة بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام هذه النتائج كنقطة انطلاق للتحدث مع العمال والاستماع إلى مخاوفهم واهتماماتهم. يمكن للشركة العمل على توضيح المعايير المستخدمة في تحديد المكافأة وتحسين التواصل مع العمال بشأن الأداء والأهداف، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (18) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (18): يوضح إمكانية حصول جميع العمال على مكافآت إذا استحقوا ذلك



- السؤال الثالث

الجدول رقم (20): يوضح إمكانية توفير بيئة عمل مناسبة من قبل المؤسسة من أجل أداء

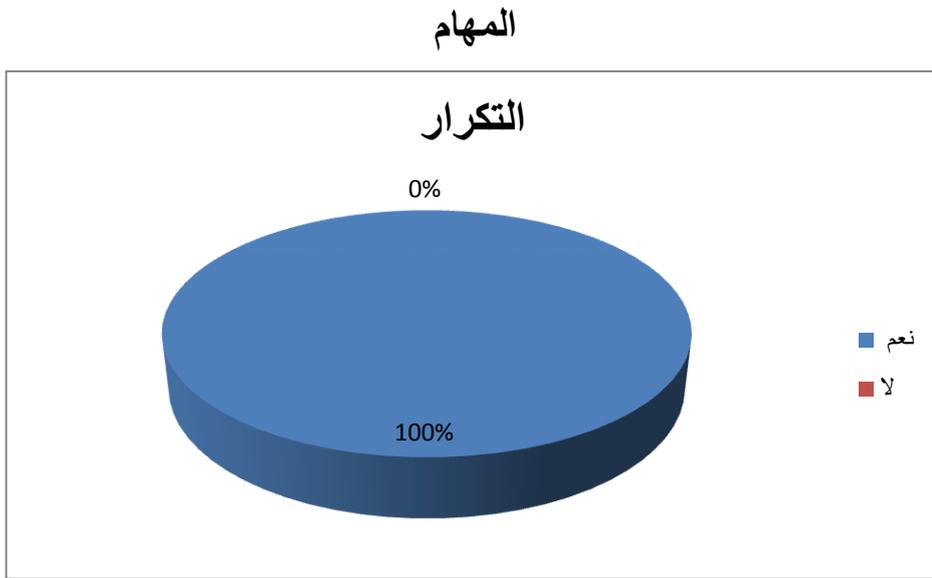
المهام

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	64	100
لا	00	00
المجموع	64	100

يوضح الجدول أعلاه أن 100% من المبحوثين يرون أن المؤسسة قادرة على توفير بيئة عمل مناسبة لأداء المهام. يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تهتم بتوفير الظروف المناسبة

للعاملين لتمكينهم من القيام بمهامهم بكفاءة وفعالية، وهذا يعكس إدارة مؤسسة مسؤولة تحرص على رفاهية موظفيها وتقديرها لأهمية دورهم في نجاح المؤسسة. ومن الجدير بالذكر أن عدم وجود أي مشارك يرون أن المؤسسة غير قادرة على توفير بيئة عمل مناسبة، يشير إلى أن المؤسسة تعمل على تحسين وتطوير بيئة العمل لديها بشكل مستمر وبأسلوب يحظى بالرضا والتقدير من قبل الموظفين، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (19) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (19): يوضح إمكانية توفير بيئة عمل مناسبة من قبل المؤسسة من أجل أداء



- السؤال الرابع

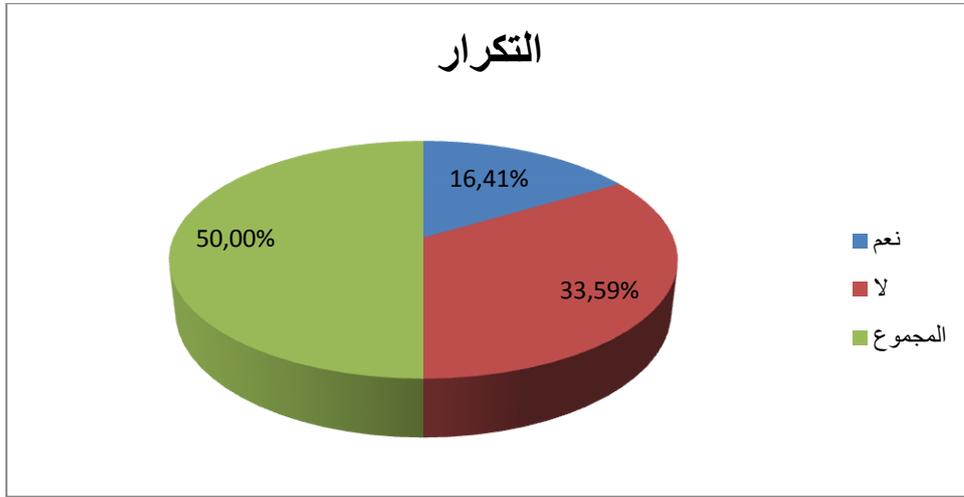
الجدول رقم (21): يوضح توقع الرئيس لنفس الأداء من كافة العمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	21	32.8
لا	43	67.2
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (21): أن 51.6% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم على السؤال الثالث يتوقعون أن يكون الأداء متساوياً بين جميع العمال، بينما يتوقع 48.4% منهم عدم تحقيق هذا المستوى المتساوي للأداء. يمكن تفسير ذلك بأن هناك تبايناً في توقعات المشاركين

بشأن الأداء الذي يمكن تحقيقه من قبل العمال، وقد يعكس هذا التباين الفروق الفردية في مستوى الكفاءة والمهارات بين العمال. ومن الجدير بالذكر أن التوقعات السلبية لعدم تحقيق مستوى متساوي للأداء بين العمال يمكن أن تنعكس سلباً على الأداء الفعلي وتؤدي إلى تقليل الدافعية والتحفيز لدى بعض العمال، بينما توقعات الإنجاز المتساوي يمكن أن تشجع العمال على العمل بجهد أكبر وتحسين أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه النتائج يمكن أن تعكس أيضاً الحاجة إلى إدارة فعالة تهتم بتحديد الفروق في الأداء والعمل على تحسين الكفاءة والمهارات لدى العمال.، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (14) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (20): يوضح توقع الرئيس لنفس الأداء من كافة العمال



- السؤال الخامسة

الجدول رقم (22): يوضح تواجد نفس طريقة تعامل الرؤساء مع العمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	33	51.6
لا	31	48.4
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

يشير الجدول رقم (22): إلى أن 48.4% من المبحوثين يرون أن طريقة تعامل الرؤساء مع العمال تكون بنفس الطريقة دائماً، في حين (48.4%) يرون أن الطريقة المتبعة

تتضمن تواجد نفس الطريقة دائماً. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن بعض العمال يرون أن الرؤساء يتعاملون معهم بطريقة مختلفة في بعض الأحيان، وهذا يمكن أن يؤثر على مستوى الثقة والإحترام. ومع ذلك، فهناك من يرون أن الطريقة المتبعة دائماً قد يكون ناتجاً عن عدم ملاحظة التغييرات الصغيرة في سلوك الرؤساء والتعامل معهم. لذلك، يمكن أن يكون لهذه النتائج تأثيرات مهمة على الأداء العام للمؤسسة وعلى رضا العمال عن بيئة العمل، وتشير هذه النتائج إلى أهمية توضيح السلوك المتبع من قبل الرؤساء مع العمال وضرورة الالتزام بطريقة تعامل واحدة لتعزيز رضا العمال وزيادة الإنتاجية.، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (21) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (21): يوضح تواجد نفس طريقة تعامل الرؤساء مع العمال



حسب رأيك هل تسعى المؤسسة الى تحقيق أقصى قدر من التوقعات التي ترفع الروح المعنوية للعامل؟

- نعم تسعى المؤسسة الى تحقيق أقصى توقع للروح المعنوية لعمالها وذلك عن طريق العمل على رفع الأجور وتقليص توقيت العمل، وعن طريق ضمان العدل والمساواة بينهم، والقيام بالتكريم.

- نعم تسعى المؤسسة الى تحقيق أقصى توقع للروح المعنوية لعمالها، لكونها مرفق عمومي يقدم خدمات في المستوى نتيجة المردودية المتوقعة من طرف العمال.

- نعم تسعى المؤسسة الى تحقيق أقصى توقع للروح المعنوية لعمالها، وذلك عن طريق تجديد الأثاث والعتاد الطبي، وتوفير الألبسة الجديدة وكذا التكوين المتواصل وتحسين ظروف العمل.
- نعم تسعى المؤسسة الى تحقيق أقصى توقع للروح المعنوية لعمالها، من خلال توفير هيكل تنظيمي يسير عليه العمال حسب مهامهم.
- نعم تسعى المؤسسة الى تحقيق أقصى توقع للروح المعنوية لعمالها، من خلال محاولته توفير الجو المناسب لراحة عمالها والمرضى.

#### 4- عرض نتائج الفرضية الثالثة : الهوية التنظيمية وتحسين العلاقات الإنسانية

لاختبار هذا الفرضية، حيث تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف الأبعاد المتعلقة بها، وهو ما يمكن توضيحه وفقاً لما يلي:

#### ❖ السؤال الأول

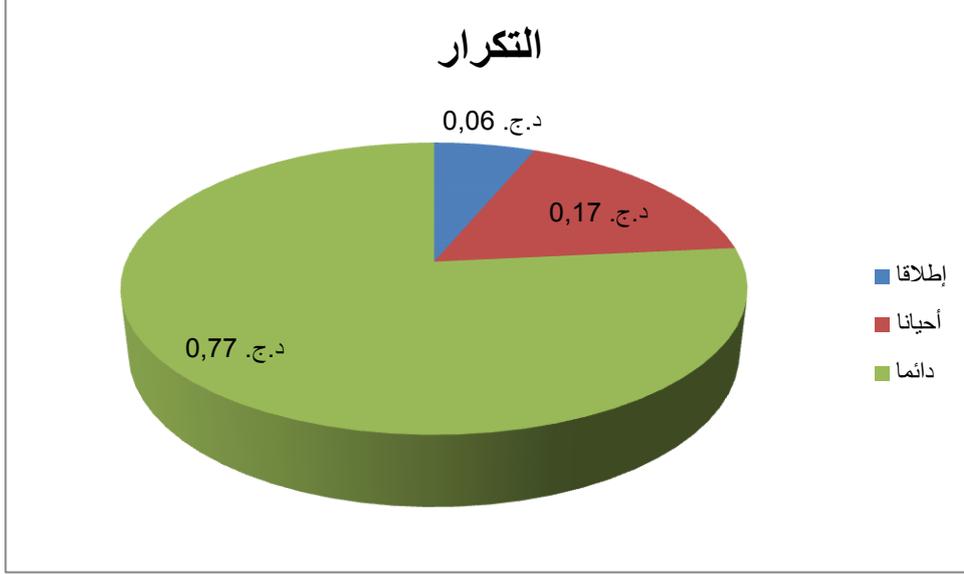
الجدول رقم (23) يوضح المؤسسة للعمل على توفير أحسن رعاية صحية للمرضى؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
إطلاقاً	4	6.3
أحياناً	11	17.2
دائماً	49	76.6
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

يُظهر الجدول رقم (23) أن 76.6% من المشاركين في الدراسة يرون أن المؤسسة تعمل دائماً على توفير أفضل رعاية صحية للمرضى، بينما يرى 17.2% منهم أن المؤسسة تعمل أحياناً على توفير هذه الرعاية، ويرى 6.3% منهم أن المؤسسة لا تعمل على توفير الرعاية الصحية. ويمكن استنتاج من هذه النتائج أن العديد من المرضى يرى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتوفير أفضل رعاية صحية ممكنة، مما يدل على اهتمام المؤسسة بالصحة وراحة المرضى. ومع ذلك، يجب على المؤسسة العمل على تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة

والعمل على تلبية احتياجات جميع المرضى بشكل أفضل.، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (2) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (22): يوضح المؤسسة للعمل على توفير أحسن رعاية صحية للمرضى؟



- السؤال الثاني

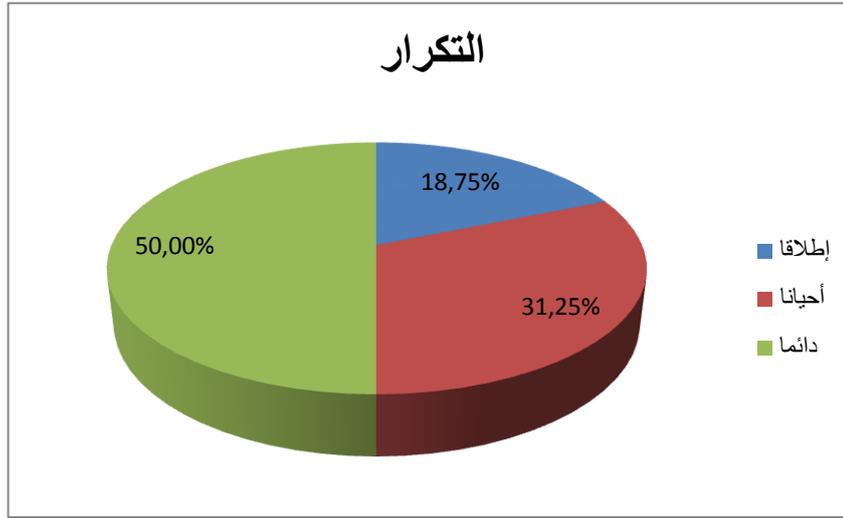
الجدول رقم (24): يوضح إمكانية سعي المؤسسة إلى غرس أخلاقيات المهنة لدى كافة

العمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
إطلاقا	12	18.8
أحيانا	20	31.3
دائما	32	50.0
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (24) أن أكثر من نصف الأفراد (50%) يعتقدون أن المؤسسة قادرة على غرس أخلاقيات المهنة لدى كافة العمال، في حين يرى البعض الآخر (18.8%) أن ذلك غير ممكن، ويعتقد آخرون (31.3%) أنه يمكن القيام بذلك في بعض الأحيان. ومن الجدير بالذكر أن هذا النوع من الاستبيانات يساعد المؤسسات على تحديد وجهات نظر الموظفين والعاملين، والتعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء الأخلاقي للمؤسسة، وبالتالي يمكن أن يستخدم لتحسين الأداء الأخلاقي للمؤسسة وتحسين الثقافة المهنية للعاملين، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (23) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (23): يوضح إمكانية سعي المؤسسة إلى غرس أخلاقيات المهنة لدى كافة العمال



- السؤال الثالث

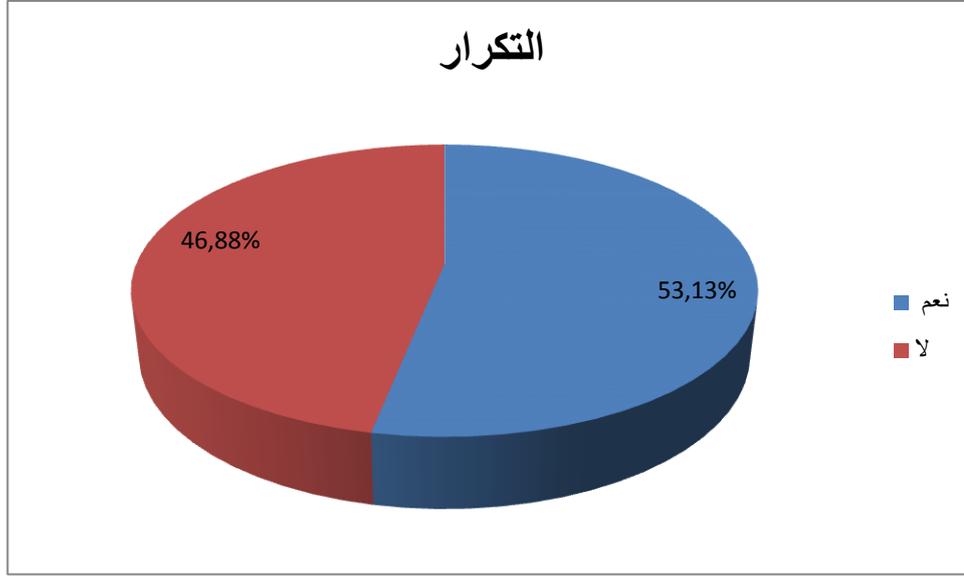
الجدول رقم (25): يوضح إمكانية سعي المؤسسة إلى تحمل مسؤوليتها الاجتماعية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	34	53.1
لا	30	46.9
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (25): أن ما نسبتهم 53.1% من الأفراد يرون أن المؤسسة يمكنها تحمل مسؤوليتها الاجتماعية. ويعتقد 46.9% من الأفراد أن المؤسسة لا يمكنها تحمل مسؤوليتها الاجتماعية. وبشكل عام، يمكن القول إن الأغلبية النسبية من الأفراد يعتقدون أن المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليتها الاجتماعية، في حين يعتقد البعض الآخر أنها لا تستطيع ذلك. ومن الجدير بالذكر أن الاستجابة بنعم لهذا السؤال تشير إلى أن المؤسسة تولي اهتمامًا بالمسؤولية الاجتماعية، وتعمل على تطبيق المعايير الأخلاقية والاجتماعية. بينما الاستجابة بلا تشير إلى أن المؤسسة قد لا تولي الاهتمام الكافي بالمسؤولية الاجتماعية، أو

أنها لا تروج لمعايير أخلاقية واجتماعية في محيطها العام،، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (24) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (24): يوضح إمكانية سعي المؤسسة إلى تحمل مسؤوليتها الاجتماعية



- السؤال الرابع

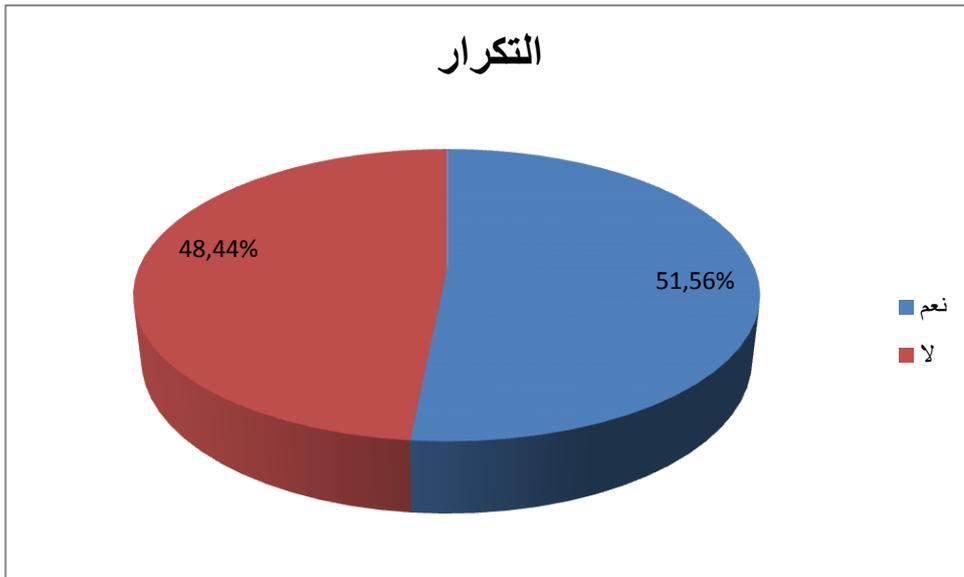
الجدول رقم (26): يوضح إمكانية توفير مستشفى محمد الشبوكي كل التجهيزات والوسائل الضرورية للقيام بمهامه

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	33	51.6
لا	31	48.4
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (26): أن 51.6% من المبحوثين يرون أنه يمكن توفير جميع التجهيزات والوسائل الضرورية لمستشفى محمد الشبوكي للقيام بمهامه، في حين يرون 48.4% أن هذا غير ممكن. يمكن تفسير ذلك بأن النسبة الأعلى من المشاركين تثق بقدرة المؤسسة على توفير التجهيزات والوسائل الضرورية لمستشفى محمد الشبوكي، مما يشير إلى ثقتهم في

القدرة التنظيمية والمالية للمؤسسة. بالمقابل، يمكن أن يكون لدى المشاركين الذين يرون أن هذا غير ممكن وأن المؤسسة ليس لديها القدرة على توفير التمويل الكافي، ومنه يجب على المؤسسة أن تعمل على تعزيز بعد ثقة العمال خاصة في ما يتعلق بتوفير الإمكانيات المادية. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (25) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (25): يوضح إمكانية توفير مستشفى محمد الشبوكي كل التجهيزات والوسائل الضرورية للقيام بمهامه



- السؤال الخامس

الجدول رقم (27): يوضح إمكانية توفر لدى مستشفى محمد الشبوكي هيكل تنظيمي واضح ومحدد المهام مما يحقق أهدافه

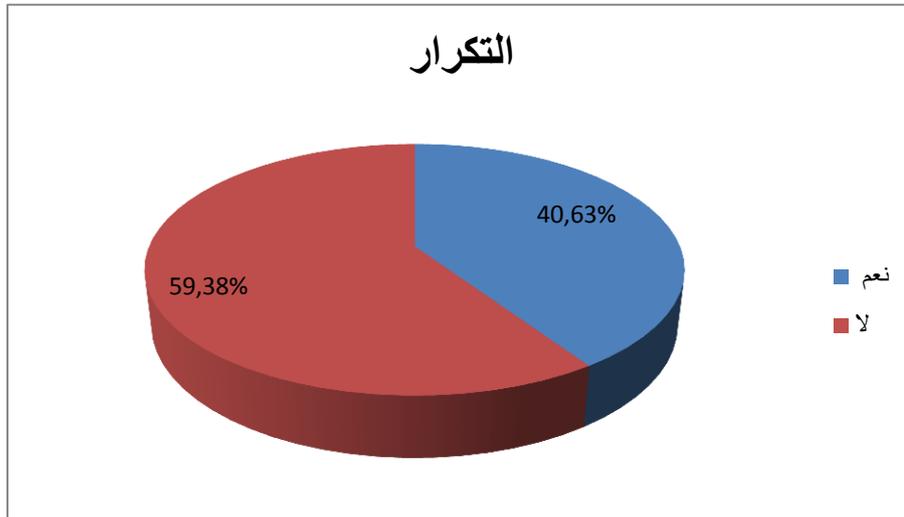
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	26	40.6
لا	38	59.4
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (27) أن 59.4% من المبحوثين يرون أنه لا يوجد هناك إمكانية لتوفر هيكل تنظيمي بمستشفى محمد الشبوكي، في حين يرون 40.6% أن المؤسسة تتوفر

على هيكل تنظيمي واضح ومحدد الأهداف يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأغلبية الساحقة من المشاركين لا يرون وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد المهام في المستشفى، وهذا يشير إلى وجود مشاكل في إدارة المستشفى والتنظيم الداخلي. وربما يكون هذا الأمر يؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة من المستشفى، كما يعكس أيضاً نقصاً في التخطيط والتنظيم الإداري. ومن الجدير بالذكر أن هذه النتيجة تتطلب مزيداً من التحليل والتقييم لتحديد سبب هذه النتيجة والتوصل إلى الإجراءات اللازمة لتحسين هيكل التنظيم والتخطيط في المستشفى.، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (26) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (26): يوضح إمكانية توفر لدى مستشفى محمد الشبوكي هيكل تنظيمي واضح

ومحدد المهام مما يحقق أهدافه



حسب رأيك كيف تساهم الهوية التنظيمية في تحسين العلاقات الانسانية داخل المستشفى؟

- الهوية التنظيمية هي نتيجة التسيير المحكم والناجح من طرف الهيئة التنظيمية ونتيجة لذلك تتكون علاقات انسانية في المستوى.

- الهوية التنظيمية تضمن وجود الانضباط مما يسمح بحسن سير المؤسسة مما يؤدي الى تحقيق اهداف العمال والمرضى.

- عندما يصبح لكل ذي حق حقه ينتج السير لحسن للمؤسسة والعمل المنظم وكذا العدالة والنزاهة.

- عن طريق الحوار والسماع لكل الآراء حتى يتم الخروج بنتيجة ملموسة ترضي الجميع.
- تحسين وتقوية الروابط الاجتماعية بين العمال والمرضى.
- احترام القانون الداخلي للمؤسسة.
- رفع المعنويات والقيام بالتكريمات والتحفيزات.

## 5- مناقشات نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

5-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: تلعب القيم التنظيمية دور في تحسين العلاقات .

من خلال المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص إجابات عينة الدراسة توصلنا الى:

- 89.1% من أفراد العينة يرون أن الوقت مهم للمؤسسة.
- 78 % من العمال يحترمون مواعيت الدخول والخروج في عملهم.
- 76 % يرون انه توجد لوائح وتعليمات تنظيمية مكتوبة تضمن الانضباط في مكان العمل.
- ان علاقات الزملاء مع بعضهم البعض في المؤسسة هي علاقات حسنة وجيدة.
- ان علاقات العمال مع رؤسائهم المباشرين هي علاقات حسنة وجيدة.
- 70.3 % من العمال يقومون بتأدية المهام المقدمة لهم على أحسن وجه.
- 95.3 % من العمال يستمرون في أداء أعمالهم حتى في حالة عدم وجود رقابة من قبل رؤسائهم.

- 59.4 % يرون بان هناك توافق بين قيمهم وقيم المؤسسة.
  - 81.3 % من العمال يرون ان هناك احترام وتقدير سائد في المؤسسة بين العمال.
  - 73.4% من العمال يحترمون القانون الداخلي للمستشفى.
- وإجمالاً نستنتج من خلال كل هذه النتائج بأن للقيم التنظيمية دوراً مهماً في تحسين العلاقات الانسانية في المستشفى.

وعليه يتم قبول الفرضية القائلة: تلعب القيم التنظيمية دور في تحسين العلاقات الانسانية.

**5-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:** تلعب التوقعات التنظيمية دور في تحسين العلاقات الانسانية.

من خلال المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص إجابات عينة الدراسة توصلنا الى:

- 57.8 % من العمال يتوقعون ان يحصل جميع العمال على نفس العقوبة في حالة تكرارهم لنفس الخطأ.

- 57.8 % من العمال يتوقعون ان يحصل جميع العمال على مكافآت في حالة استحقاقهم لها.

- كل العمال يرون ان المؤسسة توفر لهم بيئة عمل مناسبة لتأدية مهامهم.

- 67.2% من العمال يرون ان رؤسائهم لا يتوقعون نفس الأداء من طرف كل العمال.

- 51.6% من العمال يتوقعون تعامل الرؤساء بنفس الطريقة مع كل العمال.

وإجمالاً نستنتج من خلال كل هذه النتائج بأن للتوقعات التنظيمية دوراً في تحسين العلاقات الانسانية في المستشفى.

وعليه يتم قبول الفرضية القائلة: تلعب التوقعات التنظيمية دور في تحسين العلاقات الانسانية.

**5-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:** تلعب الهوية التنظيمية دور في تحسين العلاقات الانسانية.

- 76.6 % من العمال يرون بأن المؤسسة دائماً ما تعمل على توفير أحسن رعاية صحية للمرضى.

- 50% من العمال يرون بأن المؤسسة دائماً ما تسعى الى غرس أخلاقيات المهنة لدى عمالها.

- 53.1% من العمال يرون ان المؤسسة تسعى الى تحمل مسؤوليتها الاجتماعية.
  - 51.6% من العمال يرون بان مستشفى محمد الشبوكي لا يتوفر على التجهيزات والوسائل الضرورية التي تسمح لهم بأداء مهامهم.
  - 59.4% من العمال يرون بان مستشفى محمد الشبوكي لا يتوفر على هيكل تنظيمي واضح ومحدد المهام مما يسمح بتحقيق أهدافه.
- وإجمالاً نستنتج من خلال كل هذه النتائج بأن للهوية التنظيمية دوراً مقبولاً في تحسين العلاقات الانسانية في المستشفى.
- وعليه يتم قبول الفرضية القائلة: تلعب الهوية التنظيمية دوراً في تحسين العلاقات الانسانية.

## 6- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

6-1- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان: " الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة الاستشفائية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة " للطالبة الباتول علوط، في ان اغلب المبحوثات تلتزم بالقوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة الاستشفائية إيماناً منهم بان الخروج عن هذه القوانين يعرض صاحبه لعقوبات تختلف حسب درجة الإخلال، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية التي توصلت الى ان العمال بمستشفى محمد الشبوكي بالشريعة يحترمون القانون الداخلي للمستشفى.

6-2- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان " الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر " للطالبة بوديب دنيا، في أن الثقافة التنظيمية تتمثل في مجمل الاعتقادات والمبادئ والقيم التي تحكم سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتشكل في حد ذاتها شكل معين لمنظمة ما.

3-6- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع، دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والعامة. -محافظات غزة " للطالب اسماعيل محمد إسماعيل حويحي في كل النتائج المتوصل إليها، وذلك راجع الى ان الدراسة السابقة تناولت دراسة العلاقة، بينما دراستنا الحالية تناولت دراسة الدور .

4-6- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقاب والتحقيق بمنطقة الرياض " للطالب محمد بن غالب العويفي في ان جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة، بينما في دراستنا الحالية تسود القيم التنظيمية بدرجة كبيرة في مستشفى محمد الشبوكي بالشرية.

5-6- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان " : العلاقات الانسانية في محيط العمل و دورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق أخاموك " للطالبة لنصاري مريم في ان يساعد الرؤساء المرؤوسين في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل، كما يقوي المرؤوسين من علاقاتهم غير الرسمية مع الرؤساء، وهذا ما يتفق مع ما توصلنا من ان علاقة العمال برؤسائهم في مستشفى محمد الشبوكي هي علاقة حسنة وجيدة وهناك تعاون فيما بينهم، وكذلك وجود جو يسوده الاحترام والتقدير والتعاون فيما بينهم داخل المستشفى.

6-6- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان: " العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تطور الحميد- القل -، " للطالبة مصيبح صليحة في ان المؤسسة تميزت بنوع من عدم الاهتمام بأراء العاملين، وهو ما عبر عنه العمال بعدم استشارة الإدارة لهم وعدم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وهذا على عكس دراستنا الحالية التي توصلت الى ان الرؤساء يعاملون العمال بنفس الطريقة، كما يقومون بإعطائهم المكافآت نظير جهودهم.

6-7- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة بعنوان: " درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الانسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها" للطالبة آلاء عطية أحمد الفليت في كل النتائج المتوصل إليها.

6-8- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة بعنوان: " العلاقات الإنسانية والتنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دراسة حالة هيئة الإذاعة والتلفزيون بولاية الجزيرة ، السودان " للطلاب وئام طارق محمود الطيب في كل النتائج المتوصل إليها.

## 7- النتائج العامة

بعد كل ما سبق التطرق اليه، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، وفي ضوء الدراسات السابقة، توصلت الدراسة الى النتائج العامة التالية:

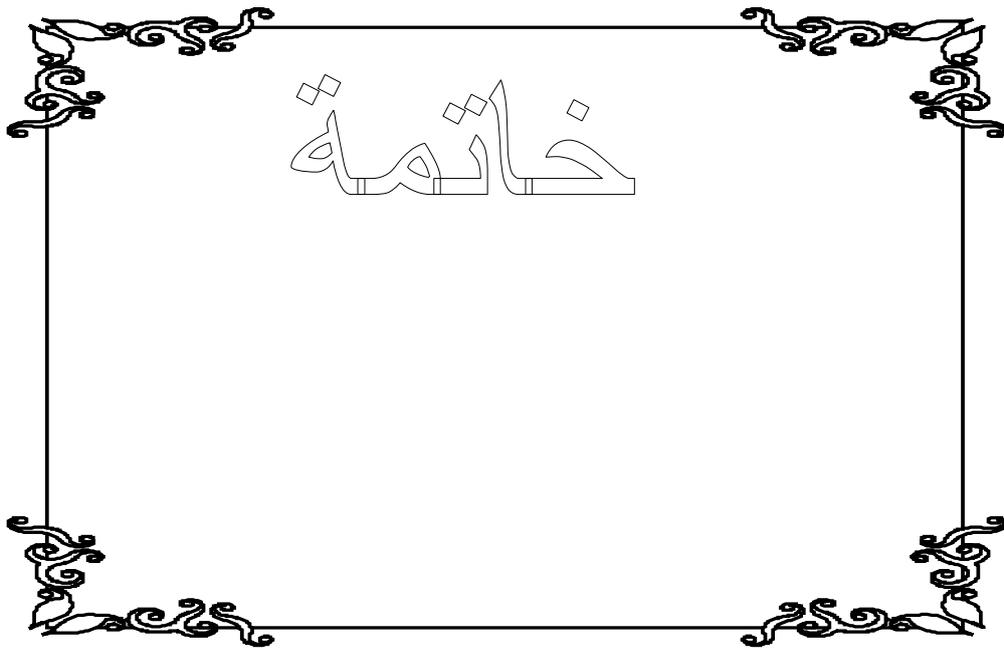
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تحسين العلاقات الانسانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي شريعة، وذلك عن طريق مختلف أبعادها التي تؤثر إيجابا عن تكوين العلاقات الانسانية وتعزيزها سواء بين العمال فيما بينهم أو بين العمال والرؤساء.

- تلعب القيم التنظيمية دور في تحسين العلاقات الانسانية، وذلك من خلال انه تعمل على غرس القيم والمبادئ التنظيمية السليمة في نفوس وذهنيات العمل من احترام للوقت والقانون الداخلي والحث على التعاون فيما بينهم، مع ضرورة التأكيد على تأدية الأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه ضمانا لتحقيق أهداف المنظمة، كل هذا من شأنه ان يسمح بتكوين علاقات انسانية داخل المؤسسة.

- تلعب التوقعات التنظيمية دور في تحسين العلاقات الانسانية، وذلك من خلال ان العمال يتوقعون وجود معاملة عادلة من قبل الرؤساء لجميع العمل، وبأن يكون هناك احترام لهم وتقديرهم.

- تلعب الهوية التنظيمية دور في تحسين العلاقات الانسانية، وذلك من خلال رغبة المؤسسة في تحسين هويتها وصورتها في المجتمع، لذلك هي تعمل على توفير أحسن جو لعمالها وحتى

تستطيع تحقيق ذلك لابد عليها من العمل على تشجيع تكوين العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، وهذا ما من شأنه ان يسمح لها بتحقيق أهدافها.



إن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة جانبيها النظري والميداني، والتي تناولت دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين العلاقات الإنسانية، تبين لنا أن هناك مساهمة من قبل الثقافة التنظيمية في تحسين العلاقات الإنسانية المؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي الشريعة.

ويظهر هذا الدور من خلال ان الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها[القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الهوية التنظيمية]تساعد على تكوين العلاقات الإنسانية، داخل المستشفى كما تعمل على تعزيزها وتقويتها، وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة التي تلعبها العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المؤسسة الصحية .

بناءا عليه، نرى أنه حتى تستطيع المؤسسة الاستشفائية من تقديم خدماتها للمرضى بالطريقة المثالية والمنوطة بها، لابد عليها من تشجيع موظفيها على اختلاف مناصبهم داخل المستشفى على تكوين علاقات إنسانية فيما بينهم دون مراعاة للمنصب او الرتبة الوظيفية التي يحتلها العامل، وبينهم وبين المرضى من جهة أخرى، ويرجع ذلك لأن تكوين العلاقات الانسانية من شأنه أن يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال والمرضى وبالتالي زيادة حالة الرضا عن الخدمات الصحية المقدمة لهم، وهناك العديد من العوامل التي تساعد في تكوين علاقات إنسانية داخل المؤسسة الصحية ولعل من أبرزها الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، وهذا مثلما تم التوصل إليه في دراستنا، حيث أن الثقافة التنظيمية تدل على صورة المؤسسة لدى عمالها ولدى المجتمع، وذلك نظرا لأن الثقافة التنظيمية تعكس لنا الجو السائد داخل المؤسسة، لأنها تضم القيم التنظيمية المعتمدة في المؤسسة، وكذا التوقعات التنظيمية التي يتوقعها العمال والمرضى من إدارة المستشفى، دون أن ننسى الهوية التنظيمية والتي تعطي صورة المؤسسة لدى الأفراد، كل هذه يمكن اعتبارها أبعاد لقياس جودة الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفى، والتي تلعب دورا كبيرا في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المستشفى وهذا ما أكدته نتائج دراستنا.

# قائمة الراجع

1- الكتب

1. ابراهيم الغمري، مدخل الى العلاقات الانسانية في نظرية التنظيم، دار الهناء للطباعة، القاهرة، 1976.
2. ابراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع للنشر والتوزيع، 2013 .
3. إبراهيم عبد العزيز الدعياج: مناهج و طرق البحث العلمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010.
4. احمد إبراهيم أحمد، العلاقات الانسانية في المؤسسة التعليمية ،دار الوفاء للطبع والنشر ، الاسكندرية، 1999.
5. أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، دار قومية للطباعة والنشر، ط2، الاسكندرية، 1965.
6. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994 .
7. بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
8. بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الباحث، برج بوعرييج، 2019.
9. بن صديق عيسى، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
10. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط2، عمان، الأردن، 2009.
11. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات الانسانية فلسفتها وتاريخها في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الادارة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2014.
12. خالد حامد، علم اجتمع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر للنشر والتوزيع، 2020.

13. خالد محمد أبوشعيرة، ثائر احمد غباري، الثقافة وعنصرها، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012.
14. خضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
15. رضوان بواب وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، 2013.
16. صالح الشبكشي ، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ،مصر ، 1969.
17. الطخيس وعماد، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 1405هـ.
18. طلعت إبراهيم لطفي : أساليب و أدوات البحث الاجتماعي ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ،ب.ط ،القاهرة ، 1995.
19. عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
20. غني دحا متتاي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
21. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، شركة دار الشعب، الأردن
22. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم، دار النشر والتوزيع، عمان، 1993.
23. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
24. محمد عبد المولى النفس، علم اجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
25. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

26. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
27. محمود. سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
28. مصطفى. يوسف كافي، دراسات متقدمة في السلوك التنظيمي، منشورات ألفا للوثائق، عمان، الأردن، 2011 .
29. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
30. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
31. نفيسة محمد باشري، مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات كلية التجارة، القاهرة، 2006 .
32. وليم د. أوشي، النموذج الياباني في الإدارة نظرية (Z)، ترجمة حسن محمد يسن، المكتبة العربية السعودية، السعودية، 1986.

## 2- المجلات والمطبوعات

1. حسين حريم، رشاد الساعة، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، نقلا عن المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (02)، العدد (02)، 2006.
2. طه عبد الناصر ابراهيم، دور العقد النفسي كمتغير وسيط في علاقة العوامل الخمسة الكبرى الشخصية بالهوية التنظيمية دراسة تحليلية، المجلة العلمية، كلية تجارة، جامعة أسبوط العدد 59 ، 2014.
3. عاشوري ابتسام، يونس مختار، الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة، نقلا عن مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، المجلد 07، العدد 33، 2019/2018.

4. لعطوى، عامر علي حسين، تشخيص فجوة الهوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية وبيان تأثيرها على قبول مبادرات التغيير، وقائع مؤتمر أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الأكاديمية، كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة البصرة العراق، 2012.

5. ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2016.

6. هامل زين الدين، كعوان محمد، أبعاد ومؤشرات العلاقات الانسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة، نقلا عن مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 03، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2022.

7. يحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، نقلا عن مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس، 2017.

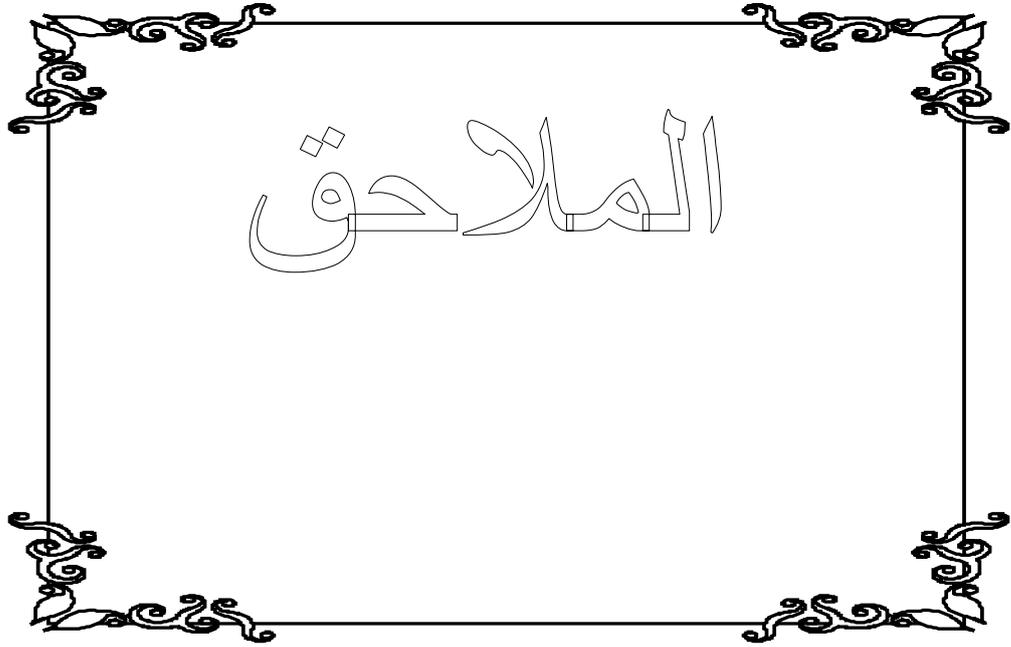
8. رياحي معمر، مانع فاطمة، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي، دراسة حالة موفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة الشطية، ولاية الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 27، 2021، ص ص 345-346.

### 3- الرسائل الجامعية

1. اسماعيل محمد اسماعيل حويحي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع، دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والعامة. -محافظات غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة-، 2015.

2. الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة الاستشفائية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2013/2012

3. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014/2013.
4. سيدهم كلثوم، الثقافة التنظيمية وأثرها على اداء عمال بريد الجزائر بتامنغست - دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2014/2013.
5. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017
6. لنصاري مريم، العلاقات الانسانية في محيط العمل و دورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق أخاموك ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أدرار، 2013/2012.
7. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقاب والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أدرار، 2014/2013.
8. مصباح صليحة، العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تطور الحميد- القل -، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016/2015.



الملحق (01): الاستمارة

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان بحث حول

الثقافة التنظيمية والعلاقات الانسانية في المؤسسة الاستشفائية

دراسة ميدانية بمستشفى محمد الشبوكي الشريعة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل

إشراف الدكتورة

مكلاتي فاطمة الزهراء

إعداد الطلبة

منار عواشرية

ابنسام سعد

تحية طيبة اما بعد:

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان العلمي، من اجل استعماله في إطار البحث العلمي، لذلك أتمنى منكم التفضل علينا بالإجابة عن أسئلته وذلك بوضع علامة (X) في خانة الإجابة الصحيحة، والمعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض بحثية فقط وستكون في سرية تامة، وشكرا لكم على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية

2023/2022

المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية

- 1/ الجنس: ذكر  أنثى
- 2/ السن: [20 سنة الى 30 سنة]  [30 إلى 40 سنة]  [40 ]  الى 50 سنة ]  50 سنة وأكثر
- 3/ المستوى التعليمي:  ثانوي  ليسانس  دراسات عليا
- 4/ الوظيفة: مساعد ممرض  ممرض  طبيب
- 5/ الخبرة المهنية: اقل من 05 سنوات  05 الى 10 سنوات  [ 10 الى 15 سنة]  اكثر من 20 سنة
- 6/ الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  ل  مطلق

المحور الثاني: القيم التنظيمية وتحسين العلاقات الانسانية

- 1- هل المؤسسة تعطي أهمية للوقت؟ نعم  لا
- 2- هل العمال يحترمون مواقيت الدخول والخروج في عملهم؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة ب لا، لماذا؟
- .....

3- هل توجد لوائح وتعليمات تنظيمية مكتوبة تحدد الانضباط في مكان العمل؟

نعم  لا

4- كيف هي علاقتك الشخصية مع زملائك؟ سيئة  حسنة  جيدة

5- كيف هي علاقتك مع رئيسك المباشر؟ سيئة  حسنة  جيدة

6- هل تقوم بالمهام المقدمة لك على أحسن وجه؟ نعم  لا

في حالة الاجابة ب لا، لماذا؟

.....

7- في حالة عدم وجود رقابة من قبل رئيسك، هل تستمر في أداء عملك؟

نعم  لا

8- هل هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم  لا

في حالة الاجابة ب نعم، اذكرها؟

.....

9- هل يسود داخل المؤسسة جو من التقدير والاحترام بين الزملاء؟ نعم  لا

10- هناك احترام من قبل العمل للقانون الداخلي للمستشفى؟ نعم  لا

### المحور الثالث: التوقعات التنظيمية وتحسين العلاقات الانسانية

11- هل تتوقع ان يحصل جميع العمال على العقوبة اذ ارتكبوا نفس الخطأ؟

نعم  لا

في حالة الاجابة ب نعم، لماذا؟

.....

12- هل تتوقع ان جميع العمال يتحصلون على مكافآت اذ استحقوا ذلك؟

نعم  لا

13- هل المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة من اجل اداء المهام؟ نعم  لا

في حالة الاجابة ب نعم، هل رئيسك يتوقع من كافة زملائك نفس الاداء؟

نعم  لا

14- هل توجد نفس طريقة تعامل الرؤساء مع العمال؟ نعم  لا

15- حسب رأيك هل تسعى المؤسسة الى تحقيق اقصى قدر من التوقعات التي ترفع الروح المعنوية للعامل؟

.....  
.....

#### المحور الرابع: الهوية التنظيمية وتحسين العلاقات الانسانية

16- تسعى المؤسسة للعمل على توفير أحسن رعاية صحية للمرضى؟

إطلاقا  أحيانا  دائما

17- تسعى المؤسسة الى غرس اخلاقيات المهنة لدى كافة العمال؟

إطلاقا  أحيانا  دائما

18- تسعى المؤسسة الى تحمل مسؤوليته الاجتماعية؟ نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم، كيف ذلك؟ .....

19- يوفر مستشفى محمد الشبوكي كل التجهيزات والوسائل الضرورية للقيام بمهامه؟

نعم  لا

20- هل يتوفر لدى مستشفى محمد الشبوكي هيكل تنظيمي واضح ومحدد المهام مما يحقق اهدافه؟

نعم  لا

21- حسب رأيك كيف تساهم الهوية التنظيمية في تحسين العلاقات الانسانية داخل المستشفى؟

.....

.....

....

## الملحق (02): نتائج SPSS

تكرارات البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	24	37.5	37.5	37.5
انثى	40	62.5	62.5	100.0
Valid Total	64	100.0	100.0	

## السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 30 سنة	29	45.3	45.3	45.3
من 30 إلى 40 سنة	11	17.2	17.2	62.5
من 40 إلى 50 سنة	17	26.6	26.6	89.1
50 سنة فأكثر	7	10.9	10.9	100.0
Total	64	100.0	100.0	

## المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	26	40.6	40.6	40.6
ليسانس	29	45.3	45.3	85.9
دراسات عليا	9	14.1	14.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

## الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مساعد	26	40.6	40.6	40.6
ممرض	37	57.8	57.8	98.4
ممرض طبيب	1	1.6	1.6	100.0

Total	64	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

## الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	22	34.4	34.4	34.4
5 إلى 10 سنوات	21	32.8	32.8	67.2
10 إلى 15 سنة	11	17.2	17.2	84.4
15 إلى 20 سنة	6	9.4	9.4	93.8
أكثر من 20 سنة	4	6.3	6.3	100.0
Total	64	100.0	100.0	

## الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	28	43.8	43.8	43.8
متزوج	35	54.7	54.7	98.4
مطلق	1	1.6	1.6	100.0
Total	64	100.0	100.0	

التكرارات والنسب المؤوية لعبارات للفرضية الأولى القيم التنظيمية وتحسين العلاقات الإنسانية

## هل المؤسسة تعطي أهمية للوقت؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	57	89.1	89.1	89.1
لا	7	10.9	10.9	100.0
Total	64	100.0	100.0	

هل العمال يحترمون مواعيت الدخول والخروج في عملهم؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	50	78.1	78.1	78.1
لا	14	21.9	21.9	100.0
Valid e Total	64	100.0	100.0	

هل توجد لوائح وتعليمات تنظيمية مكتوبة تحدد الانضباط في مكان العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	49	76.6	76.6	76.6
لا	15	23.4	23.4	100.0
Valid e Total	64	100.0	100.0	

كيف هي علاقتك الشخصية مع زملائك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سيئة	10	15.6	15.6	15.6
حسنة	23	35.9	35.9	51.6
جيدة	31	48.4	48.4	100.0
Valid e Total	64	100.0	100.0	

-كيف هي علاقتك مع رئيسك المباشر؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سيئة	2	3.1	3.1	3.1
حسنة	31	48.4	48.4	51.6
جيدة	31	48.4	48.4	100.0
Valid e Total	64	100.0	100.0	

هل تقوم بالمهام المقدمة لك على أحسن وجه؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	45	70.3	70.3	70.3
لا	19	29.7	29.7	100.0
Valid e Total	64	100.0	100.0	

في حالة عدم وجود رقابة من قبل رئيسك، هل تستمر في أداء عملك؟

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid نعم	61	95.3	95.3	95.3
Valid لا	3	4.7	4.7	100.0
e Totale	64	100.0	100.0	

هل هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل بها؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid نعم	38	59.4	59.4	59.4
Valid لا	26	40.6	40.6	100.0
e Totale	64	100.0	100.0	

هل يسود داخل المؤسسة جو من التقدير والاحترام بين الزملاء؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid نعم	52	81.3	81.3	81.3
Valid لا	12	18.8	18.8	100.0
e Totale	64	100.0	100.0	

هناك احترام من قبل العمل للقانون الداخلي للمستشفى؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid نعم	47	73.4	73.4	73.4
Valid لا	17	26.6	26.6	100.0
e Totale	64	100.0	100.0	

التكرارات والنسب المؤوية لعبارات للفرضية الثانية: التوقعات التنظيمية وتحسين العلاقات الإنسانية

هل تتوقع ان يحصل جميع العمال على العقوبة اذ ارتكبوا نفس الخطأ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid نعم	37	57.8	57.8	57.8
Valid لا	27	42.2	42.2	100.0
e Totale	64	100.0	100.0	

هل تتوقع ان جميع العمال يتحصلون على مكافآت اذ استحقوا ذلك؟

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	37	57.8	57.8	57.8
لا	27	42.2	42.2	100.0
Total	64	100.0	100.0	

هل المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة من أجل أداء المهام؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	64	100.0	100.0	100.0
نعم				

في حالة الإجابة ب نعم، هل رئيسك يتوقع من كافة زملائك نفس الأداء؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	33	51.6	51.6	51.6
لا	31	48.4	48.4	100.0
Total	64	100.0	100.0	

هل توجد نفس طريقة تعامل الرؤساء مع العمال؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	21	32.8	32.8	32.8
لا	43	67.2	67.2	100.0
Total	64	100.0	100.0	

التكرارات والنسب المؤوية لعبارات للفرضية الثالثة : الهوية التنظيمية وتحسين العلاقات الإنسانية

تسعى المؤسسة للعمل على توفير أحسن رعاية صحية للمرضى؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	4	6.3	6.3	6.3
إطلاقا	11	17.2	17.2	23.4
أحيانا	49	76.6	76.6	100.0
دائما				
Total	64	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة الى غرس اخلاقيات المهنة لدى كافة العمال؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطلاقا	12	18.8	18.8	18.8
أحيانا	20	31.3	31.3	50.0
دائما	32	50.0	50.0	100.0
Total	64	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة الى تحمل مسؤوليته الاجتماعية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	34	53.1	53.1	53.1
لا	30	46.9	46.9	100.0
Total	64	100.0	100.0	

يوفر مستشفى محمد الشبوكي كل التجهيزات والوسائل الضرورية للقيام بمهامه؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	33	51.6	51.6	51.6
لا	31	48.4	48.4	100.0
Total	64	100.0	100.0	

هل يتوفر لدى مستشفى محمد الشبوكي هيكل تنظيمي واضح ومحدد المهام مما يحقق اهدافه؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	26	40.6	40.6	40.6
لا	38	59.4	59.4	100.0
Total	64	100.0	100.0	

الملحق رقم (03): إتفاقية التريص



الجمهورية العراقية الديمقراطية الشعبية  
إدارة التعلّم والتعالّم والبحث العلمي  
جامعة القادسيّة الشّعب العربيّ السّوريّ - نسمة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع

الموقع رقم: 111 / تاريخ: 2023

إلى السيد (ذ): المدير العام لجامعة القادسيّة  
الشمسية

إذن بالدخول

بعد واجب التّعبير والاحترام

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماجستير بقسم علم الاجتماع برحمتك الممنوحة للطلبة

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية للذكورة المذكورة

الطالب 1: عواض بنه صمار التخصص: التّربية والتعليم

الطالب 2: محمد أسلم التخصص: التّربية والتعليم

موسومة البحث:

التّفاقية التّشغيلية والحدائق التّعليمية بالمشورقة

التي تمّ توقيعها بيننا وبينكم في شهر كانون الثاني 2023

وفي الأخير نشكركم على تعاونكم والاحترام

تسليم في: 2023/02/09

المؤسسة المستفيدة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

صيد عنة

قسم علم الاجتماع  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة القادسيّة

د. محمد كمال بنه فاضل الزهراني  
مستشار

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الموسومة بعنوان الثقافة التنظيمية والعلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي الشريعة، إلى معرفة ماهو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية والعلاقات الإنسانية في تحسين العلاقات الانسانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي الشريعة .

وتم بناءا على هذا الإشكال صياغة فرضيات للدراسة ، وقد تم تقديم إطلالة نظرية على متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية ،العلاقات الإنسانية).

ولملازمة الواقع أكثر قمنا بدراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي الشريعة، معتمدين على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة موضوع دراستنا، وتم إختيار عينة عشوائية بسيطة يقدر حجمها ب 64 عامل ، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات، فاعتمدنا على استمارة استبيان مكونة من 04 محاور بمجموع أسئلة يقدر ب 27 سؤال ، وقد تم تفرغ وعرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة في ضوء فرضيات الدراسة، وفي ضوء الدراسات السابقة ، وقد تم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال في تحسين العلاقات الانسانية.

## Abstract

*This study, titled Organizational Culture and Human Relations in the Hospital Institution Muhammad al-Shabuki al-Sharia, The role of this study is knowing the organizational culture and human relations play in improving human relations in the hospital institution Muhammad al-Shabuki al-Sharia, and then, based on this problem, formulate hypotheses for the study. Study variables (organizational culture, human relations).*

*In order to touch the reality more, we conducted a field study in the hospital institution, Muhammad al-Shabuki al-Sharia, relying on the descriptive approach for its suitability to the nature of the subject of our study, and a simple random sample estimated at 64 workers was chosen. With 27 questions, the data has been unpacked, presented, analyzed, interpreted and discussed in the light of the study hypotheses, and in the light of previous studies. It has been concluded that organizational culture has an effective role in improving human relations.*