



واقع الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة بمدينة بنغازي

The Reality of Organizational Culture at The Public Hospitals in Benghazi City

أ.بجى عبد الرزاق الصوصاع\*

كلية الصحة العامة، جامعة بنغازي، ليبيا

yahya.alsawsaa@uob.edu.ly

تاريخ التسليم: 2018/11/19 تاريخ المراجعة: 2018/12/17، تاريخ القبول: 2018/12/19

Abstract

This Study Aims at Identifying the Reality of Organizational Culture at the Public Hospitals in Benghazi City, The Questionnaire Was Used as a Main Tool for Collecting Data From The Study Population Which is Represented in All Managers in The Hospitals Under Study, The Study Used The Descriptive Method, The Study Findings Reveal That The Dominant Type of Organizational Culture is The Performance Culture Followed by The Control Culture, Responsive Culture, And Finally. The Relationship Culture.

The Study Recommendations Concentrate on The Necessity of Improving The Relationship Culture.

**Key words:** Organizational culture- Public Hospital- Benghazi-Libya.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمي بالمستشفيات العامة بمدينة بنغازي، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة والذي تمثل في جميع المديرين بالإدارات الوسطى والتنفيذية بالمستشفيات، وتوصلت الدراسة الى أن أكثر أبعاد الثقافة انتشارا في المستشفيات محل الدراسة، ثقافة الأداء تليها ثقافة الرقابة، ثم ثقافة الاستجابة وأخيرا ثقافة العلاقات، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز أكثر على ثقافة العلاقات .

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية-

المستشفيات العامة-بنغازي-ليبيا . طر،

التقنيات الكمية، شركات التأمين.

\*المؤلف المراسل: يحي عبد الرزاق الصوصاع، yahya.alsawsaa@uob.edu.ly

**مقدمة :**

تعد الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وهي عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، وذلك لما لها من دور مهم في التأثير على السلوك التنظيمي، ونظرا لان المنظمة كيان اجتماعي فان لها ثقافتها الخاصة التي تميزها عن باقي المنظمات، كما أن بقاء تلك المنظمات على نفس الثقافة هوامر غير مرغوب، فالثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مرحلة معينة قد تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى وذلك نظرا لما تتصف به ثقافة المنظمة من تغير وديناميكية، استجابة لتلك التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، فقد أصبح من غير الممكن أن تعيش دولة أو مجتمع أو منظمة في معزل عن تلك التغيرات (العميان، 2003)

كما تؤكد الحالات والمواقف العلمية ان هناك فروقا جوهريه بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وفي علاقتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات غير الناجحة .

**1. مشكلة الدراسة:**

يعد قطاع الصحة وما يحتويه من منظمات صحية أحد أهم قطاعات البنية التحتية في أي دولة بل وواحدا من المؤشرات التي تقاس بها معدلات التنمية على مستوى الدول، وتمثل المستشفيات أحد أهم وأكبر مكونات القطاع الصحي، وذلك نظرا لدورها المهم في دعم وتطوير المجتمع صحيا وثقافيا، فهي محور النظام الصحي ونقطة ارتكازه، ونظرا للتغيرات السريعة والمتلاحقة التي طالت كل الجوانب المتعلقة بتقديم الخدمات الصحية، أصبح لزاما على المستشفيات أن تتكيف سريعا للاستجابة مع عوامل التغيير تلك، وبالنظر إلى واقع المستشفيات العامة يتضح تدني مستوى الخدمات التي تقدمها تلك المستشفيات، الأمر الذي يتطلب البحث ودراسة كافة العوامل المؤثرة في تقديم تلك الخدمات للوقوف على مواطن الضعف والقصور، لضمان قيام هذه المستشفيات بدورها المطلوب وتطوير مستوى الخدمات الصحية بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات المستفيدين، والذي يستلزم بدوره التعرف على ثقافة المنظمة كخطوة سابقة إلى أي محاولة تطوير وذلك للتعرف على مناسبة الثقافة الحالية لعملية التطوير، وهذا ما شكل دافعا جوهريا اتجاه أعداد البحث الحالي، وبذلك تتمثل مشكلة هذه الدراسة في التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي.

**2. أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع البحث حيث تعتبر الثقافة من العوامل المهمة من حيث التأثير في أداء وسلوك العاملين في المنظمة كما أنها تشكل إطاراً إرشادياً للعاملين فيها لاسيما أن الثقافة ترتبط بالجانب الغير ملموس في الأفراد وبالجانب الفكري كما تعزز نظام الرقابة مما ينعكس بشكل ايجابي على تحقيق المنظمة لأهدافها وأيضاً لما لثقافة المنظمة من تأثير قوي ومباشر على نجاح أي إستراتيجية جديدة تتبناها لأداء أعمالها، فوجود ثقافة تنظيمية مناسبة يعطي للمنظمة قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب لاسيما في المؤسسات الخدمية كالمستشفيات كما يمكن الاسترشاد بنتائج هذه الدراسة في معرفة نوع الثقافة السائدة داخل المستشفيات وإمكانية تغييرها بما يخدم رؤية ورسالة هذه المستشفيات .

**3. أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي.

**4. حدود الدراسة:**

-حدود مكانية : اقتصرت الدراسة على اثنين من المستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي أثناء إجراء الدراسة وهي ( مستشفى الجلاء للحوادث، مستشفى طب وجراحة الأطفال).  
-حدود زمنية : أستمر العمل في هذه الدراسة من شهر مارس 2017 الى شهر اغسطس 2017.

-حدود موضوعية : اعتمدت الدراسة على أبعاد الثقافة التنظيمية التالية ( الأداء، الاستجابة، الرقابة، العلاقات )، في التعرف على الثقافة التنظيمية.  
-حدود بشرية : تمثل مجتمع الدراسة في جميع المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية في المستشفيات محل الدراسة.

**6. الجانب النظري:**

يهدف هذا الجانب إلى تكوين خلفية نظرية عن مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وآليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها واخيراً توضيح لأبعاد الثقافة التنظيمية المستخدمة في هذه الدراسة، وذلك كما هو موضح في السياق التالي:

## 1.6. تعريف الثقافة التنظيمية:

قدمت العديد من التعريفات المتعلقة بالثقافة التنظيمية ومن ضمن تلك التعريفات: الثقافة التنظيمية "شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو نادي... الخ" فالثقافة التنظيمية تمثل مجموعة القيم والمعتقدات الحاكمة التي يتشارك بها أعضاء المنظمة، وتنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات" (مصطفى، 2000، 414).

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات (مرسي، 2006، 13).

تمثل الثقافة التنظيمية منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم إنجاز المهام بها، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم (القيوتي، 2012، 172).

تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام المعاني المشترك الذي يشترك به الأعضاء والذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وتتضح الثقافة من الخصائص السبعة الأساسية والتي تمثل جوهر الثقافة التنظيمية وهي الابتكار والمخاطرة، الاهتمام بالتفاصيل، الاهتمام بالنتائج، الاهتمام بالأفراد، والفرق بدلاً من الأفراد، درجة مقاومة التغيير، الثبات والاستقرار (robbins & judge, 2013,401).

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة مشتركة من المعتقدات، والتوقعات، والقيم، والمعايير التي تؤثر على كيفية قيام الأفراد بالتواصل والتعاون في منظمة ما، لتحقيق الأهداف المنشودة، وهي حصيلة كل الخبرات التي يحملها الموظفون معهم" (المعايطة، الحموري، 2013).

أن جميع التعريفات السابقة تدور حول محور مشترك و هو أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من المعاني المشتركة التي يشترك فيها أعضاء المنظمة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بينهم، وتفاعلهم مع الأطراف المحيطة بهم، وهذه المعاني المشتركة يتم تناقلها عبر الأجيال لتصبح مرشدة لسلوكيات وتصرفات الأفراد في المواقف المختلفة، ولقد تبلورت هذه الفكرة في أحد التعريفات الهامة للثقافة التنظيمية نظراً لإشتماله على معظم جوانب وعمليات الثقافة التي تحدث عنها الكتاب في موضوع الثقافة التنظيمية وهذا التعريف قدمه (Schein,2004) حيث عرف ثقافة المنظمة بأنها "تمتد من الافتراضات الأساسية المشتركة

تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ونجح الى حد كاف لأن يجعله صالحا لان يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات.

وفي اطار التعريفات السابقة للثقافة التنظيمية يمكن القول أن:

\* الثقافة التنظيمية تعكس التطور التاريخي لقيم ومعتقدات ومبادئ المنظمة.

\* أن الثقافة التنظيمية تنشأ وترسخ من خلال الأفراد وهي واحدة من المكونات الأساسية لأي منظمة أي هي من العناصر الهامة في النظام الكلي للمنظمة، لذا فان إهمال الثقافة التنظيمية في أي منظمة يعوق حركة تقدمها ويؤثر على كفاءتها وفي قدرتها على تحقيق أهدافها، فالمنظمات المتميزة لا تولد في لحظة وإنما هي نتيجة تجارب وخبرات وأزمات ونجاح وفشل منذ فترة زمنية طويلة حتى استقرت على ما هي عليه الآن.

تأسيسا على ما سبق، يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات التي تشكل شخصية المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات، وتمثل الرابط غير المرئي الذي يجمع العاملين في البعد غير الرسمي، ولكنه ينعكس على ممارسات الإدارة وعلى تصرفات العاملين والترتيب المادي للمنظمة. وبالتالي فقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوة المنظمة، أو قد تكون نقطة ضعف تعوق مساعي التطوير والتميز .

## 2.6 أهمية الثقافة التنظيمية:

يتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لما لها من تأثير فعال على أداء المنظمات، وذلك من خلال الدور الحيوي والمهم الذي تلعبه في تشكيل سلوك العاملين، باعتبارها أهم محدد وموجه لذلك السلوك.

ويمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية(الغالبى، 2007، 296):

- بناء إحساس بالهوية: (HISTORY) فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل الجاد والأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد: (ONENESS) فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز قيم المشاركة ومعايير الأداء العالي.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: (MEMBERSHIP) وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

- زيادة التبادل بين الأعضاء: (EXCHANGE) وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. ويتضح من الأهمية المذكورة للثقافة التنظيمية دورها المؤثر على أداء المنظمة من خلال دورها في التأثير على سلوك الأفراد فهي تحدد بدورها المعايير التي تشكل أنماط السلوكيات المرغوبة، مما يشكل أداة للرقابة الاجتماعية على الأفراد في البعد غير الرسمي ويجعلها مساندة للقواعد والسياسات والقوانين المعمول بها في البعد الرسمي.

### 3.6 تكوين الثقافة التنظيمية:

تلعب الجوانب التالي ذكرها دوراً رئيسياً في تكوين الثقافة التنظيمية وهي:

1- **المؤسسين** : يرى البعض أن المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية هو مؤسسو المنظمة، وذلك نظراً لتأثيرهم الكبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى ويتوقف ذلك حسب رؤيتهم المشتركة حول ما يجب ان تكون عليه المنظمة، ترتيبها الداخلي وأساليب وطرق العمل والتعامل وكيف تود خوض المنافسة.

2- **الممارسات الإدارية**: رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات الإدارية تجسد حقيقة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ تتجلى أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال الممارسات والسلوكيات الفعلية سواء المرغوبة والتي يتم مكافأتها أو تلك السلوكيات غير المرغوبة والتي ستواجه بالاستنكار والمعاقبة.

3- **اختيار العاملين** : تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، وتهدف عملية الاختيار إلى المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة والذين تتوافق قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم مع ثقافة المنظمة، وبذلك تحاول المنظمة المحافظة على الثقافة التنظيمية السائدة والتي ستأثر بثقافة العاملين الجدد في حال لم تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة .

4- **التنشئة أو المخالطة الاجتماعية**: يقع على عاتق المنظمة عند اختيار العناصر الجديدة للعمل ضرورة البدء في تأهيلهم بالشكل الذي يساعد تلك العناصر على التكيف مع ثقافة المنظمة، وتعد عملية التنشئة أو التطويع الاجتماعي من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء والمحافظة على الثقافة التنظيمية وذلك لأنها تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب القيم والمعتقدات والافتراضات التنظيمية، فهو الآلية الرئيسية لانتقال الثقافة من جيل إلى جيل.

**4.6. طرق نشر الثقافة التنظيمية:**

حينما تنشأ وتشكل الثقافة التنظيمية تظهر بعض الطرق التي تساعد على نشر هذه القيم والمعايير السلوكية، وعلى تغلغها في أرجاء المنظمة، وعلى بثها بين صفوف العاملين ويساعد ذلك على تقوية الثقافة التنظيمية، وعلى تمسك العاملين بها، وذلك على اعتبار أن هذه الثقافة تمثل قيما ومعايير سلوكية تود المنظمة الحفاظ عليها وهناك طرق تساعد على نشر ثقافة المنظمة وتأكيدا وتعزيزها، ومن ضمن الطرق التي بالإمكان استخدامها لنشر وترسيخ الثقافة التنظيمية:

الاحتفالات Ceremonies ، الطقوس Rituals ، الرموز Symbols ، القصص Stories ، الشعائر Rites ، البيئة المادية. Physical setting .

**5.6 أبعاد الثقافة التنظيمية:**

تعد الثقافة التنظيمية مكونا وعنصرا هاما وأساسيا من مكونات المنظمة، لذلك فهي تحدد إلى مدى بعيد نجاح المنظمة أو فشلها، وهنا يجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد بعد معين للثقافة هو أفضل من الأخر، وذلك لان لكل ثقافة سماتها التي تميزها عن الأخرى، ولكن يمكن القول أن الثقافة التنظيمية المناسبة هي الثقافة التي تمكن المنظمة في النجاح في إحداث التكامل الداخلي بالشكل الذي يساعدها في التكيف مع البيئة الخارجية بالشكل المطلوب، ويمكن تمثيل مجمل الأبعاد التي قدمها العديد من الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية على اثنين من المحاور الرئيسية يمثل المحور الأفقي منها محور توجه المنظمة إلى الداخل حيث يكون التركيز على العمليات أو إلى الخارج حيث تكون المنظمة موجهة نحو المستقبل، في حين يمثل المحور الرأسي اهتمام المنظمة بالعمل أو يكون اهتمامها بالعامل، ويصف البعض تلك المحاور بمحور الثبات والتغير، ومحور التركيز الداخلي والخارجي، وبين درجات التركيز تلك تظهر العديد من الأبعاد التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة في لحظة معينة.

ومن ضمن تلك الأبعاد تلك المقدمة في نموذج (Mchane & Glinow,2005) ، وحدد النموذج أربع أبعاد للثقافة التنظيمية، هي:

-ثقافة الأداء: هي تلك الثقافة التي تقيم وتثمن كل من الأداء الفردي والأداء التنظيمي وتعمل على تحقيق الفاعلية والكفاءة.

-ثقافة الرقابة: هي الثقافة التي تقيم دور المديرين وتعطيهم الأولوية وهدفها هوجعل العاملين جميعهم تحت السيطرة.

-ثقافة الاستجابة: هي الثقافة التي تعطي أهمية عالية للتكيف مع البيئة ويشمل ذلك البقاء كمنافس والسعي لتقديم أفضل الخدمات بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين.

-ثقافة العلاقات: هي الثقافة التي تركز على الاتصالات المفتوحة والعمل الجماعي، وتعمل على تجسيد قيم المشاركة والعدالة والمساواة مع الجميع.

وبالإمكان التعرف على تلك الأبعاد من خلال ممارسات الإدارة وانعكاسها على طبيعة العمل في المستشفى وعلى تصرفات العاملين.

#### 7. منهجية الدراسة :

أستخدم الباحث في هذه الدراسة الاستكشافية المنهج الوصفي، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تطلب الأمر إتمام الجانب الميداني وهوما سيوضحه الجزء التالي، والذي يتضمن مجتمع الدراسة، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، فضلاً عن عرض وتحليل البيانات:

#### 1.7.مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين بالإدارات الوسطى والتنفيذية في اثنتين من المستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي وهي ( مستشفى طب وجراحة الأطفال - مستشفى الجلاء للحوادث ) والبالغ عددهم 66 مدير ورئيس قسم، وقد تم تحديد ذلك العدد من خلال الزيارات الميدانية والاطلاع على الهياكل التنظيمية للمستشفيات قيد الدراسة.

#### 2.7.أداة جمع البيانات:

تعد استمارة الاستبيان من أكثر أساليب جمع البيانات استخداماً في البحوث الإدارية فهي مناسبة جداً من حيث اختصارها للوقت والجهد وإمكانية توزيع أعداد كبيرة منها وإرسالها واستلامها بطرق عدة، كما إن استمارة الاستبيان مناسبة لدراسة الاتجاهات وتقصي الآراء حول أي موضوع وهذا ما جعل الباحث يعتمد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالبحث الميداني، واشتملت استمارة الاستبيان على جزئين الجزء الأول يتعلق بخصائص مجتمع الدراسة والجزء الثاني يتعلق بمقياس الثقافة التنظيمية وفق النموذج المقدم من (Mchane & Glinow,2005) والوارد بدراسة ( العريقي، 2009) مع إجراء بعض التعديلات لتناسب مع هذه الدراسة، والمشمول على أربع أبعاد لقياس الثقافة التنظيمية هي ( ثقافة الاداء، ثقافة الاستجابة، ثقافة الرقابة، ثقافة العلاقات )، وللتأكد من صدق وثبات استمارة الاستبيان تم توزيع عدد 15 استمارة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، وتم

تأكيد ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة Cronbach's Alpha ، ويعرف الثبات بأنه درجة الركون على نتائج المقياس ودرجة الثقة فيه فضلا عن عدم تغيرها لنفس الفرد اذا ما تكررت عملية القياس، وبتطبيق المعادلة السابقة على أبعاد المقياس المستخدم تم الحصول على معاملات الثبات التي يوضحها الجدول التالي:

جدول ( 1 ) معامل ثبات مقياس الدراسة

أبعاد الثقافة التنظيمية	معامل الثبات
ثقافة الأداء	.849
ثقافة الرقابة	.890
ثقافة العلاقات	.933
ثقافة الاستجابة	.920

ويتضح من الجدول أعلاه حصول أبعاد المقياس المستخدم على معاملات ثبات عالية، ومن ثم تم الشروع في توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة وبلغت نسبة استمارات الاستبيان الموزعة 66 استمارة ، أسلم منها 59 استمارة، اي بنسبة ردد بلغت 89. % الأساليب الإحصائية المستخدمة : لغرض تحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج - SPSS Statistical Package For Social Sciences .

وذلك لغرض إتمام المعالجة الإحصائية والتي تركزت في الآتي:

-النسب المئوية وذلك من خلال الجداول التكرارية لإجابات المستقصى منهم حول المتغيرات الديمغرافية.

-المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لإجابات المستقصى منهم حول محاور الدراسة، وتم توزيع إجابات المستقصى منهم حول أبعاد الثقافة التنظيمية وفق مقياس ليكرت الخماسي، ثم تم توزيع المتوسطات المتحصل عليها بناء على المقياس التالي:

درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة	درجة مرتفعة جدا
1 - 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5

## 8-تحليل البيانات:

يهدف هذا الجانب إلي عرض متكامل لنتائج تحليل البيانات المتعلقة بإجابات المستقصى منهم، وفقا للأجزاء الواردة في استمارة الاستبيان وذلك على النحو التالي:

الجزء الاول :خصائص مجتمع الدراسة:

هدف هذا الجزء إلي التعرف على خصائص مجتمع الدراسة من حيث العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل الصحي، وجاءت نتائج التحليل على النحو التالي، (ملحق رقم 1)

يتضح من تحليل البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة أن الفئة العمرية من 40 إلى اقل من 50 تشكل أعلى نسبة من المستقصى منهم حيث بلغت 44.1% في حين كانت النسبة الأقل للفئة العمرية من 18-30 حيث بلغت 6.8%

كما يتضح أن 66.1% من مجتمع الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية وما فوق الجامعي، في حين مثل الذين يحملون مؤهلات علمية اقل من الجامعي ما نسبته 33.9% من مجتمع الدراسة، ام بالنسبة للتخصصات العلمية فقد مثل الذين يحملون تخصصات علمية في مجال الإدارة ما نسبته 14% فقط ، في حين مثل الذين يحملون مؤهلات جامعية وما فوق في تخصصات غير الإدارة ما نسبته 52.1% ممن مجتمع الدراسة.

كما توضح البيانات ان ما نسبته 5.1% من مجتمع الدراسة فترة خبرتهم اقل من 5 سنوات، وان ما نسبته 94.9% من مجتمع الدراسة فاقت خبرتهم الخمس سنوات، الأمر الذي يعطي مؤشر على قدرة المستقصى منهم في تقديم صورة أوضح عن حقيقة العمل الفعلي في المستشفيات محل الدراسة.

## الجزء الثاني :أبعاد الثقافة التنظيمية :

يشتمل هذا الجزء على تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية ونتائج تحليل بيانات هذا الجانب كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2) أبعاد الثقافة التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الثقافة التنظيمية
1	.98	3.83	ثقافة الأداء
2	1.08	3.27	ثقافة الرقابة

3	1.16	3.23	ثقافة الاستجابة
4	1.10	2.99	ثقافة العلاقات

\*أنظر ملحق رقم (2)

يتضح من الجدول (2) حصول ثقافة الأداء على متوسط حسابي (3.28) مما يشير إلى درجة توافر متوسط لثقافة الأداء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، كما يتضح من تحليل بيانات هذا البعد ان السمة الغالبة للأداء في المستشفيات محل الدراسة هو التأخير وعدم الانتظام وذلك بالنظر الى العبارات جميع الموظفين يؤدون أعمالهم على نحو منتظم، وجميع العاملين في المستشفى يؤدون أعمالهم من غير تأخير على أقل متوسط حيث بلغت متوسطات العبارات على التوالي 2.64 و2.47.

ويبين الجدول حصول ثقافة الرقابة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على متوسط حسابي (3.27) مما يشير إلى درجة انتشار متوسط لثقافة الرقابة في المستشفيات محل الدراسة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن القرارات في المستشفيات محل الدراسة تتخذ معظمها من قبل الإدارة العليا، كما تحصلت العبارات، الجميع في المستشفى ملتزمون بأنظمة ولوائح العمل، يلتزم الجميع بمواعيد القدوم والمغادرة في الوقت المحدد، على أقل متوسطات.

ويتضح حصول ثقافة الاستجابة على درجة متوسطة، وذلك بحصولها على متوسط حسابي بلغ (3.23)، وتحصلت العبارات يواكب المستشفى دائماً الأساليب والوسائل الحديثة في تقديم الخدمات الصحية، المستشفى تستمع جيداً إلى المستفيدين وتتفاعل مع احتياجاتهم سريعاً على أقل متوسط، مما يفسر عدم تناسب الخدمات الصحية التي تقدمها تلك المستشفيات مع احتياجات المستفيدين في كثير من الأحيان.

ويتضح من خلال تحليل البيانات حصول ثقافة العلاقات كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أقل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.99) مما يشير إلى درجة توافر متوسطة تميل للمنخفض لهذا البعد في المستشفيات محل الدراسة، وحصلت العبارة تحافظ الإدارة العليا على تطبيق مبدأ العدل والمساواة في كل ما يتعلق بالعاملين على أقل متوسط، الأمر الذي يفسر الى مدى بعيد عدم التزام العاملين بمواعيد القدوم والمغادرة واحترام القوانين والتعليمات والتأخير في الأداء.

**9. النتائج:**

- بناء على تحليل البيانات فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالتالي:
- 1- تتوافر بدرجة متوسطة أبعاد الثقافة التنظيمية، فكانت أكثر الأبعاد انتشاراً ثقافة الأداء تليها ثقافة الرقابة تليها ثقافة الاستجابة ثم أخيراً ثقافة العلاقات، مما يوضح اهتمام المستشفيات محل الدراسة بالعمل أكثر من اهتمامها بالعاملين، وموجهة بالعمليات أكثر من توجيهها نحو المستفيد.
  - 2- إن السمة الغالبة على طبيعة العمل في المستشفيات محل الدراسة المركزية في اتخاذ القرارات و التأخير وعدم الانتظام في أداء العاملين والذي يفسر تدني جودة الخدمات الصحية في كثير من الأحيان والذي قد يكون مرده إلى ضعف الاهتمام بالعاملين والذي يتضح من عدم تطبيق مبدأ العدل والمساواة في كل ما يتعلق بالعاملين في المستشفيات محل الدراسة، ولا شك أن عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية في المستشفيات محل الدراسة هو الذي ساهم في ظهور ثقافات فرعية غير مرغوبة، ويتضح ذلك بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري لإبعاد الثقافة والذي يدل على عدم وجود إجماع قوي على أبعاد الثقافة التنظيمية.

**10. التوصيات:**

1. نشر الوعي لدى القيادات الإدارية في المستشفيات محل الدراسة بمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وآليات ترسيخ الثقافة التنظيمية ودورها المؤثر في أداء المنظمات الصحية.
2. يوصي الباحث بضرورة أن تعطي المستشفيات اهتماماً عالياً بثقافة العلاقات من خلال تطبيق مبدأ العدل والمساواة في كل ما يتعلق بالعاملين داخل المستشفى وضرورة تبني مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ووضع نظام اتصالات فعال يساعد في إيصال كافة المعلومات المتعلقة بأداء العاملين ومقترحاتهم كما يساعد في الحصول على معلومات من البيئة الخارجية مما يساعد المستشفيات في أن تكون أكثر قرباً من المستفيدين، والتأكيد على ان مفتاح رضا العميل الخارجي هو العميل الداخلي.
3. تعزيز القيم الايجابية من خلال تبيين دور السلوكيات الايجابية وتقييم السلوكيات غير المرغوبة وذلك بدراسة الأسباب الرئيسية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

4. يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية للتعرف على الثقافة التنظيمية بباقي المنظمات الصحية.

#### المراجع:

- العريقي، منصور محمد .(2009).الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي. *المجلة الاردنية في إدارة الاعمال*. (العدد 02).
- العميان، محمود سلمان.(2003). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان .
- الغالبى، طاهر منصور.(2003).الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، الأردن: دار وائل للنشر، 2007.
- القيروني،حمد قاسم.(2012). السلوك التنظيمي. الاردن: دار وائل للنشر .
- المعاينة، رولا نايف، الحموري، صالح سليم.(2012). إدارة الموارد البشرية :دليل عملي.الاردن: دار كنوز.
- جاد الرب، سيد محمد.(2009). إدارة الموارد البشرية.مصر .
- عكاشة، أسعد.(2008). اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة.
- ماهر، احمد.(2007). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- مرسي، جمال الدين محمد.(2006). الثقافة التنظيمية والتغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مصطفى، احمد سيد.(2000). إدارة السلوك التنظيمي.كلية التجارة. جامعة الزقازيق.
- Mcshane,l. and Glinow,A.(2005) Organizational behavior,3ed ,Mcgrew-hill,Irwin,USA.
- Robbins ،Stephen P, Judge .Timothy A .(2013)Organizational Behavior. england: pearson .
- Schine.H.Edgar.(2004).Organizational culture & leadership ,3rd , sanfrancisco ,boss inc .

الملاحق:

ملحق (1) : خصائص مجتمع الدراسة:

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 20-30 سنة	4	6.8%
	من 31-40 سنة	19	32.2%
	من 41-50 سنة	26	44.1%
	من 51 سنة فأكثر	10	16.9%
المؤهل العلمي	أقل من الثانوي	7	11.8%
	الثانوية أو ما يعادلها	13	22.1%
	جامعي	30	50.9%
	ما فوق الجامعي	9	15.2%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	3	5.1%
	من 5 - أقل من 10	18	30.5%
	من 10 - أقل من 15	22	37.3%
	من 15 سنة فما فوق	16	27.1%

ملحق (2) نتائج تحليل البيانات المتعلقة بإبعاد الثقافة التنظيمية  
ثقافة الاداء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يشعر الجميع في المستشفى بالفخر عندما تحقق المستشفى أهدافها	3.83	.98
الموظفون الذين يحققون أداء أعلى يحصلون على مكافآت أعلى	3.50	1.03
جميع العاملين يسعون لأداء أعمالهم بما يتناسب مع رؤية ورسالة المستشفى	3.32	.95

.96	3.30	الجميع في المستشفى يجتهدون في سبيل تحقيق أداء عال
1.04	3.30	تقدم المستشفى للمستفيدين خدمات صحية متميزة
1.06	3.06	يوفر نظام الاتصالات في المستشفى تقارير عن الأداء في الوقت المناسب
1.02	3.05	الجميع في المستشفى يبحثون دائما عن طرق وأساليب لتطوير أدائهم في مجال العمل
1.062	2.64	جميع الموظفين يؤدون أعمالهم على نحو منتظم
.85	2.47	جميع العاملين في المستشفى يؤدون أعمالهم من غير تأخير
.98	3.83	المجموع

## ثقافة الرقابة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.13	3.7	المستشفى الذي اعمل فيه من أفضل المستشفيات
1.23	3.3	المستشفى تتعامل على نحو سريع مع أي مخاطر أو تهديدات تواجهها
1.13	3.3	المستشفى تستفيد على نحو سريع من أي فرصة لتحقيق أهدافها
1.13	3.7	جميع العاملين داخل المستشفى على دراية تامة برؤية ورسالة وأهداف المستشفى
1.01	3.2	العاملون في المستشفى يتكيفون سريعا مع أي تغيرات ومتطلبات جديدة يحتاجها العمل
1.37	3.1	يوأكب المستشفى دائما الأساليب والوسائل الحديثة في تقديم الخدمات الصحية
1.19	3.1	المستشفى تستمع جيدا إلى المستفيدين وتتفاعل مع احتياجاتهم

		سريعا	
1.16	3.23	المجموع	
الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	العبارة
.96		3.84	تتخذ معظم القرارات في المستشفى من قبل الإدارة العليا
1.09		3.35	تتمتع الإدارة العليا باحترام كبير من قبل الجميع
1.1		3.32	يتقيد الجميع بالمستشفى بتنفيذ قرارات الادارة العليا
1.09		3.28	يلتزم الجميع بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل
1.03		3.23	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق أنظمة العمل السائدة في المستشفى
1.07		2.79	الجميع في المستشفى ملتزمون بأنظمة ولوائح العمل
1.01		2.44	يلتزم الجميع بمواعيد القدوم والمغادرة في الوقت المحدد
1.08		3.27	المجموع

## ثقافة الاستجابة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.13	3.7	المستشفى الذي اعمل فيه من أفضل المستشفيات
1.23	3.3	المستشفى تتعامل على نحو سريع مع أي مخاطر أو تهديدات

		تواجهها
1.13	3.3	المستشفى تستفيد على نحو سريع من أي فرصة لتحقيق أهدافها
1.13	3.7	جميع العاملين داخل المستشفى على دراية تامة برؤية ورسالة وأهداف المستشفى
1.01	3.2	العاملون في المستشفى يتكيفون سريعا مع اي تغييرات ومتطلبات جديدة يحتاجها العمل
1.37	3.1	يواكب المستشفى دائما الأساليب والوسائل الحديثة في تقديم الخدمات الصحية
1.19	3.1	المستشفى تستمع جيدا إلى المستفيدين وتتفاعل مع احتياجاتهم سريعا
1.16	3.23	المجموع
العبارة		
المستشفى الذي اعمل فيه من أفضل المستشفيات		
المستشفى تتعامل على نحو سريع مع أي مخاطر أو تهديدات تواجهها		
المستشفى تستفيد على نحو سريع من أي فرصة لتحقيق أهدافها		
جميع العاملين داخل المستشفى على دراية تامة برؤية ورسالة وأهداف المستشفى		
العاملون في المستشفى يتكيفون سريعا مع اي تغييرات ومتطلبات جديدة يحتاجها العمل		
يواكب المستشفى دائما الأساليب والوسائل الحديثة في تقديم الخدمات الصحية		
المستشفى تستمع جيدا إلى المستفيدين وتتفاعل مع احتياجاتهم سريعا		
المجموع		

## ثقافة العلاقات:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.17	3.3	الجميع في المستشفى يعاملون معاملة جيدة من قبل مديريهم
1.07	3.2	العاملون في المستشفى يتعاونون مع بعضهم على

		نحو جيد
1.04	3.1	الجميع في المستشفى يعملون معا كفريق واحد
1.07	3.0	يتم إشعار الجميع بالمستشفى بكل التطورات التي تحدث فيها
1.02	3.0	الإدارة العليا بالمستشفى تبذل جهودا عالية لجعل العاملين راضين
1.01	3.0	يساعد نظام الاتصالات في المستشفى على نقل الشكاوي والمقترحات المقدمة من العاملين لمتخذي القرارات
1.08	3.0	يحصل الجميع على المساعدة اللازمة لمواجهة اي مشكلات يواجهونها
1.03	2.8	تحافظ الإدارة العليا على تطبيق مبدأ العدل والمساواة في كل ما يتعلق بالعاملين
1.10	2.99	المجموع