

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

University of St Clements
Department of Management Science



Mat. No. 18160

**The Organisational Culture and Organisational
Loyalty, and Its Impact in Empowering the
Workers in Anbar Governorate Health Sector**

**Dissertation Introduction to University Council of
St Clements and it is Part of the Requirements for
Acquirement for Philosophy Doctorate Degree in General
Administration**

**Dissertation Submitted By
Mazen Hameid Mahmood**

**Supervisor
Sami Thiab Abdul-Razaaq
Assistant Professor of Business Management**

H 1433

A.C 2012

Abstract

This study is directed to know the nature of the relationship that connected between organizational culture and organization commitment and their impact to empowerment the workers.

The problem of the study is crystallized in the question what is the impact of organizational culture and organization commitment in empowerment the workers in healthy organizations from the members of the study point of view?

The research is trying to achieve many aims such as: Providing an analysis to the organizational culture and organization commitment for the govern meant's organizations in Al- Anbar governorate which researched according to the entrance of its study and giving an image about the nature of their relator ship the impact of the relator ship in empowerment of the workers.

To achieve the aims of this study: we use the analytical descriptive method which depend upon studying the phenomenon as it is found in reality, describe accurately and express qualitatively and quantitatively.

The qualitative describes the phenomenon and explains its features.

The quantities gives us a numerical descriptive explaining the size of this phenomenon and the degrees of its connection with other phenomenon in this study.

We also used the analytical scientific method which depends upon analysis, connection and explanation to achieve the results we built upon the supposed sample.

The variables of the study are determined in organizational culture by (values, believes, take care of workers, financial factors).

The results of the study show the level of organizational culture variable spray is medium which reached its arithmetic mean (3.79) degree from the measurement of its highest level (5) degrees in the studied environment with a high degree of appreciation.

There is a positive connected relation between organizational culture and organization commitment.

The results of the analyses Regression for the organizational culture with its four dimensions and organization commitment with its three dimensions showed an impact upon the empowerment of workers.

It has been reached (F) which calculated (6488.772) with free degrees (290,7) and with (sig= 0.000) which indicate to.

That the collective in independent variables have significant impact in official empowerment.

The study recommended for the necessity of the health organizations to take care of organizational culture and organization loyalty, to enhance the concept of organizational culture and organization loyalty which effected on empowerment

of workers, to hold training programmers for all the managers on different levels of organizations to know the importance of organizational culture and organization loyalty and the financial factors which effected their empowerment and stability in organizations that will achieve greet interest for the organizations and workers.

According to the results of the study, the effective relationships among some variables of empowerment workers are foggy for the studied sample.

So we recommend to give more attention through researches and studied in different environment to check the truth of the measurement or to determine different dimensions for the studied variables if they are dependent or independent or the two because it is considered as a fertile field in the Iraqi organizations environment which may be appeared through other dimensions for the variables of the studied sample.

الإهداء

إلى روح والديّ

حباً وتقديراً و عرفاناً

إلى وطني الجريح

العراق العظيم

إلى فرسان العراق الذين ترجلوا صعوداً

إحتراماً وتقديراً

إلى أسرتي التي ساندتني

وتحملتني صبوراً

الباحث

شكر والتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه أجمعين.
بعد الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً، يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان لأستاذه الفاضل الدكتور (سامي ذياب عبدالرزاق الغيري) المشرف على هذه الأطروحة لما قدمه للباحث من علم ونصح وإرشاد وتقديمه كل العون الممكن من أجل إنجازها والله أسأل أن يجزيه خير ما يجزى به عالماً، فله خالص الشكر والتقدير.
يتقدم الباحث بالشكر والتقدير للسادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة.

ويتشرف الباحث بتقديم وافر الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور (قاسم نايف علوان المحياوي) مساعد رئيس جامعة الأنبار للشؤون الإدارية لما أبداه من عون ومساعدة للباحث، فإليه أتوجه بالشكر والتقدير وعظيم الاحترام.
ويسعد الباحث أن يتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور (عبد السلام محمد رشيد) لما أبداه من عون في قراءة الدراسة وإجراء التصحيحات اللغوية اللازمة.
ويسعد الباحث أن يتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى العاملين بالقطاع الصحي لمحافظة الأنبار وأخص بالذكر منهم السيد (صالح محمد عبد الحميد) والبايولوجي (عبد الكريم عناد حمود) لما أبدياه من مساعدة في تقديم المعلومات في مراحل جمعها العملية.
ولا يفوت الباحث أن يتقدم بخالص آيات الشكر والعرفان بالجميل لكل من ساهم من أفراد العائلة والأصدقاء من أجل إنجاز هذه الأطروحة.
وأخيراً الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في بناء فكر الباحث العلمي.

الباحث

المستخلص

يسعى البحث لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- العمل على تقديم تحليل للثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للمنظمات الصحية الحكومية لمحافظة الأنبار المبحوثة وفقاً لمداخل دراستها, وإعطاء تصور عن طبيعة علاقتها وتأثير هذه العلاقة في تمكين العاملين فيها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً, ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً, فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها, أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظاهرة الأخرى قيد الدراسة.

كما تم استخدام المنهج العلمي التحليلي الذي يعتمد على تحليل والربط والتفسير للوصول إلى نتائج يبني عليها النموذج المقترح.

وأظهرت نتائج الدراسة إن مستوى انتشار متغير الثقافة التنظيمية كان بمستوى متوسط, حيث بلغ متوسطه الحسابي مقدار (3.79) درجة من مقياس حده الأعلى (5) درجات في بيئة الدراسة وبدرجة تقدير عالية, ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

إن أكثر أبعاد الثقافة إنتشاراً في بيئة الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت (بعد المعتقدات) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (4.12) وبدرجة تقدير عالية.

إن أكثر أبعاد الولاء التنظيمي إنتشاراً لدى أفراد عينة الدراسة هو (بعد الولاء العاطفي) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (4.26) وبدرجة تقدير عالية.

إن أكثر أبعاد تمكين العاملين إنتشاراً لدى أفراد عينة الدراسة هو (بعد المسؤولية) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (4.32) وبدرجة تقدير عالية.

وأظهرت نتائج تحليل الأنحدار المتعدد طريقة (step wise) لمتغيرات الدراسة إن الثقافة التنظيمية بأبعدها الأربعة, والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث يؤثران في تمكين العاملين, حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (6488.772) وبدلالة إحصائية (sig= 0.000) مما يشير إلى معنوية معاملات الأنحدار, وهذا يعني متغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير معنوي في تمكين العاملين. نظراً لما أظهرته نتائج الدراسة من عدم وضوح في بعض العلاقات التأثيرية بين بعض المتغيرات في تمكين العاملين لدى أفراد عينة الدراسة, لذا يوصى بإعطاء اهتمام أكبر لذلك من خلال القيام بأبحاث ودراسات في بيئات مختلفة للتحقق من صدق المقياس.

تشكل نتائج الدراسة الحالية خطوة أساسية لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في تمكين العاملين لدى أفراد عينة الدراسة, في بيئة المنظمات الصحية العامة في البيئة العربية على حد علم الباحث فأنها سوف تفتح أفاقاً جديدة لدراسات مستقبلية.

يمكن للدراسات المستقبلية من تحديد أبعاد مختلفة لمتغيرات الدراسة سواء المستقلة أم التابعة أم كلاهما لأنه يُعدّ ذلك مجالاً خصباً في بيئة المنظمات العراقية يمكن أن تظهر من خلالها أبعاد جديدة في هذا الموضوع.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر والتقدير
ج - د	مستخلص الدراسة
هـ - ح	قائمة المحتويات
ط - ك	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
2 - 1	مقدمة الدراسة
22 - 3	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
14 - 4	1-1 منهجية الدراسة
7 - 4	1-1-1 مشكلة الدراسة وفرضياتها
8	2-1-1 أهمية الدراسة
9	3-1-1 أهداف الدراسة
10 - 9	4-1-1 حدود الدراسة
10	5-1-1 منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة
12 - 10	6-1-1 مجتمع الدراسة وعينتها
12	7-1-1 أساليب المعالجة الإحصائية
14 - 13	8-1-1 أنموذج الدراسة
21 - 15	2-1 الدراسات السابقة
17 - 15	1-2-1 الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية
19 - 18	2-2-1 الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي
21 - 19	3-2-1 الدراسات الخاصة بالتمكين
22 - 21	4-2-1 مناقشة الدراسات السابقة
22	5-2-1 نقاط الاختلاف

رقم الصفحة	الموضوع	
66 - 23	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
37 - 24	الثقافة التنظيمية	1-2
25 - 24	مفهوم الثقافة التنظيمية	1-1-2
27 - 25	الثقافة التنظيمية	2-1-2
30 - 28	أهمية الثقافة التنظيمية	3-1-2
31 - 30	خصائص الثقافة التنظيمية	4-1-2
37 - 31	أبعاد الثقافة التنظيمية	5-1-2
53 - 38	الولاء التنظيمي	2-2
40 - 38	مفهوم الولاء التنظيمي	1-2-2
40	مفهوم الولاء التنظيمي في اللغة	1-1-2-2
40	الولاء التنظيمي حسب النظرية الإدارية الإسلامية	2-1-2-2
42 - 41	مراحل تطور الولاء التنظيمي	3-1-2-2
46 - 42	أهمية الولاء التنظيمي	2-2-2
47 - 46	خصائص الولاء التنظيمي	3-2-2
48 - 47	أبعاد الولاء التنظيمي	4-2-2
53 - 48	نماذج أبعاد الولاء التنظيمي	1-4-2-2
53	الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية	5-2-2
66 - 54	تمكين العاملين	3-2
55 - 54	مفهوم التمكين	1-3-2
55	التمكين في القرآن الكريم	2-3-2
56 - 55	مفهوم تمكين العاملين	3-3-2
57 - 56	أهمية التمكين	4-3-2
58	خصائص التمكين	5-3-2
58	أبعاد التمكين	6-3-2

62 - 59	نماذج تمكين العاملين	1-6-3-2
66 - 62	الثقافة التنظيمية والتمكين	7-3-2

رقم الصفحة	الموضوع	
75 - 67	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة	
68	تمهيد	1-3
72 - 68	تصميم أداة الدراسة	2-3
69 - 68	الثقافة التنظيمية	1-2-3
69	الولاء التنظيمي	2-2-3
72 - 70	تمكين العاملين	3-2-3
74 - 72	إختبار أداة الدراسة	3-3
73	الصدق الظاهري للنموذج	1-3-3
74 - 73	الصدق الداخلي لإداة الدراسة	2-3-3
75	محددات الدراسة	4-3
114 - 76	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها	
94 - 77	الإجابة على أسئلة الدراسة وتساؤلاتها	1-4
81 - 77	تحليل نتائج المعلومات الديموغرافية وعرضها	1-1-4
94 - 81	الإجابة عن تساؤلات الدراسة	2-1-4
114 - 94	إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	2-4
102 - 95	الإختبار الإحصائي بين المتغيرات	1-2-4
100 - 95	الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة	1-1-2-4
102 - 101	الفرضية الرئيسية الثانية	2-1-2-4
114 - 103	إختبار تأثير المتغيرات مع بعضها	2-2-4
107 - 103	الفرضية الرئيسية الثالثة	1-2-2-4

112 - 108	الفرضية الرئيسية الرابعة	2-2-2-4
114 - 113	الفرضية الرئيسية الخامسة	3-2-2-4

رقم الصفحة	الموضوع	
125 - 115	الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات للدراسة	
116	الإستنتاجات الدراسة وتوصياتها	1-5
124 - 116	الإستنتاجات الدراسة	2-5
117 - 116	الإستنتاجات النظرية	1-2-5
124 - 117	الإستنتاجات العملية	2-2-5
120 - 117	الإستنتاجات العملية لإداة الدراسة	1-2-2-5
123 - 120	الإستنتاجات العملية لفرضيات الدراسة	2-2-2-5
124 - 123	الإستنتاجات العملية للتأثير بين متغيرات الدراسة	3-2-2-5
125 - 124	توصيات الدراسة	3-5
145 - 126	المصادر والمراجع الدراسة	
138 - 127	أولاً- المراجع العربية	
130 - 127	الكتب	أ
136 - 131	الدوريات	ب
138 - 137	البحوث والآطاريح	ج
145 - 139	ثانياً- المراجع الأجنبية	
140 - 139	الكتب	A
145 - 141	البحوث والدراسات	B
164 - 146	ملاحق الدراسة	

A - C	مستخلص الدراسة باللغة الإنكليزية
-------	----------------------------------

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
12	توزيع أفراد عينة الدراسة على المنظمات	1-1
57	أهداف التمكين والمبادرات المستخدمة	1-2
71	سلم درجات أداة الدراسة	1-3
72	تصميم أداة قياس الدراسة	2-3
74	معامل الإتساق الداخلي (كرون باخ- ألفا) لمتغيرات الإستبانة	3-3
77	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1-4
78	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي.	2-4
80	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	3-4
82	يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد القيم	4-4
83	يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد المعتقدات	5-4
84	يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد الإهتمام بالعاملين	6-4
85	يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد العوامل المادية	7-4
86	يبين ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير	8-4
87	يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات	9-4

	المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد الولاء العاطفي	
88	يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد الولاء المستمر	10-4
89	يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد الولاء الأخلاقي	11-4

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
90	يبين ترتيب أبعاد الولاء التنظيمي وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير	12-4
91	يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد القوة	13-4
92	يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد المهمة	14-4
93	يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد الإلتزام	15-4
93	يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات لبعء المسؤولية	16-4
94	يبين ترتيب أبعاد التمكين وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير	17-4
95	نتائج معامل إرتباط (بيرسون) للعلاقة بين خصائص القيم والولاء التنظيمي	18-4
96	نتائج معامل إرتباط (بيرسون) للعلاقة بين المعتقدات والولاء التنظيمي	19-4
97	نتائج معامل إرتباط (بيرسون) للعلاقة بين الإهتمام بالعاملين والولاء التنظيمي	20-4

98	نتائج معامل ارتباط (بيرسون) للعلاقة بين العوامل المادية والولاء التنظيمي	21-4
99	نتائج ارتباط (بيرسون) للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي	22-4
100	نتائج معامل ارتباط (بيرسون) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي	23-4

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
101	نتائج معامل ارتباط (بيرسون) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين	24-4
102	نتائج معامل ارتباط (بيرسون) للعلاقة بين الولاء التنظيمي وتمكين العاملين	25-4
103	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الثقافة التنظيمية في بعد القوة	26-4
104	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الثقافة التنظيمية في بعد المهمة	27-4
105	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الثقافة التنظيمية في بعد الإلتزام	28-4
106	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الثقافة التنظيمية في بعد المسؤولية	29-4
107	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الثقافة التنظيمية في المتغير تابع (تمكين العاملين)	30-4
108	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الولاء التنظيمي في بعد القوة	31-4
109	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الولاء التنظيمي في بعد المهمة	32-4

110	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الولاء التنظيمي في بعد الإلتزام	33-4
111	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الولاء التنظيمي في بعد المسؤولية	34-4
112	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الولاء التنظيمي في المتغير التابع (تمكين العاملين)	35-4
113	تحليل نتائج الإنحدار المتعدد (step wise) لبيان تأثير الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في تمكين العاملين	36-4
114	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (step wise) لبيان ما هي أكثر المتغيرات تأثيراً في (التمكين) المتغير التابع	37-4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
14	يبين أنموذج الدراسة المقترح	1-1
35	التفاعل بين قيم الفرد وقيم المنظمة	1-2
37	أبعاد الثقافة التنظيمية	2-2
49	العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي	3-2
77	يمثل المدرج التكراري لكلا الجنسين من حجم العينة	1-4
79	يعكس المدرج التكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي لها	2-4
81	يعكس المدرج التكراري للمستوى الوظيفي	3-4

المقدمة

تتسم بيئة المنظمات العامة اليوم بالتغير السريع والتعقيد بفعل التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لها والبيئة الخاصة بها، وهذا يستلزم منها السعي إلى مواكبة تلك التطورات ومجاراتها والتكيف مع التغيرات الحاصلة والتجديد المستمر لكي تحصل على المزايا التنافسية أو رضا المجتمع ورضا العاملين فيها، وتمثل الثقافة التنظيمية أفضل الدلائل التي يمكن أن تستخدم في الوصول إلى رسالة المنظمة.

إن تلك الثقافة تتكون من مجموعة من المعتقدات والقيم والعادات والتقاليد وقواعد العمل التي تشكل من خلال تفاعلها إطاراً عاماً للطريق الذي يسلكه العاملون في تأدية أعمالهم إذ تسهم الثقافة التنظيمية في تشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، ومن ثم فإن لها دوراً في تكوين أنماط سلوك الفرد.

ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وبذلك لا توجد منظمتان متشابهتان في أبعاد الثقافة التنظيمية كافة حتى لو كانتا تعملان في القطاع نفسه.

وقد تتكون لدى الوحدات الإدارية المختلفة كالدوائر والأقسام، ثقافات فرعية معينة بشكل تدريجي تتعارض أو تتسجم مع الثقافة الأساسية التي تتبناها إدارة المنظمة. وعلى الإدارة بذل جهودها لمحاولة التقريب بين هذه الثقافات وإيجاد الانسجام فيما بينها وتوحيدها من أجل تحقيق مصلحة العمل.

ويجمع العلماء في مجال السلوك التنظيمي على دور الثقافة وأهميتها في تكوين اتجاهات الأفراد وتشكيل أنماط السلوك المختلفة لديهم.

تتصف الثقافة بعدة خصائص، فهي عملية مكتسبة من خلال تنشئة الفرد واختلاطه بالآخرين وتفاعله مع المجتمع الذي يعيش فيه، كما إن الثقافة عملية متغيرة، أي يمكن إجراء تعديلات معينة عليها لمصلحة المنظمة.

وتتضمن الثقافة التنظيمية وظائف أساسية تؤديها، ومن أهم هذه الوظائف تحقيق الشعور بوحدة الهوية لدى العاملين في المنظمة وزيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة ودعم القيم التي تؤمن بها الإدارة وتعزيزها فضلاً عن التأثير في سلوك العاملين.

تشكل الثقافة التنظيمية إطاراً عاماً يساعد العاملين على تفسير النشاطات والأحداث التي تقع في المنظمة على أساسه إذ لا تكون ثقافة المنظمات واحدة ومتطابقة بل تختلف هذه الثقافات

على وفق درجة التزام العاملين بها, فكلما كانت تلك الثقافات مقبولة من العاملين بالمنظمة كافة كلما دل ذلك على قوة الثقافة إذ تعدّ قوة الثقافة عاملاً مهماً من عوامل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع.

ويُعدّ الولاء التنظيمي من العناصر البشرية الرئيسية لقياس مدى التوافق بين العاملين من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى فالعاملون من ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم.

وكما يميل هؤلاء الأفراد إلى تأييد قيم المنظمة ودعمها والبقاء فيها مدة أطول, ومن ثمّ فكلما كان لدى العاملين ولاء لمنظماتهم استطاعت هذه المنظمات كسب ولاء العاملين فيها, وكون الولاء التنظيمي له تأثير واضح في كل وظائف المنظمة من خلال تحكمه في سلوك العاملين فيها.

ويُعدّ التمكين تغييراً في ثقافة العاملين وسلوكهم ولاشك إن عملية التمكين هي عملية تغير في اتجاهات وسلوك العاملين وسلوك المنظمة لأنه عند تطبيق التمكين الصحيح يسهم الجميع في الاشتراك والمشاركة الحقيقية في ملكية الثقة والإيجابية والمعلومات والقرارات, فالعاملون سيتمكنون من صنع القرارات الخاصة بهم بدلاً من اعتمادهم على رؤسائهم والتمكين تطور طبيعي لدور العاملين في العمل وإطلاق طاقاتهم لتقديم أفضل ما لديهم.

وانطلاقاً من حيوية موضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في تمكين العاملين بالمنظمات الخدمية عامة وفي منظمات القطاع الصحي خاصة.

أتجهت هذه الدراسة إلى تناول هذين المتغيرين بالدراسة والتحليل لمعرفة تأثيرهما في المتغير التابع لتمكين العاملين من أجل استقصاء اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة بينهما بالمنظمات الصحية لمحافظة الأنبار بما يسهم في تحقيق أهداف هذه المنظمات بفعالية وكفاءة.

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

1-1- منهجية الدراسة:

2-1 - الدراسات السابقة:

1-1- منهجية الدراسة:

1-1-1- مشكلة الدراسة وفرضياتها:

أولاً- طبيعة مشكلة الدراسة:

تُعدّ عملية تحديد ماهية ومفهوم الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من الأمور التي استحوذت على اهتمام الباحثين قديماً وحديثاً، لأن التوسع في دراسة هذين المتغيرين يثير عدداً من التساؤلات بسبب عدم إمكانية تحديد طبيعة كل منها وماهيته، مع صعوبة في إيجاد أيهما أكثر تأثيراً في الآخر أو الكيفية التي يؤثر فيها أحد هذين المتغيرين في الآخر. ويُعدّ مفهوم الثقافة التنظيمية أحد المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات وهو أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير.

وترتبط الثقافة التنظيمية بمكونات البيئة الداخلية للمنظمة، وتشير بعض الدراسات إلى إن الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي نوع من أنواع الإتجاهات ويعدان من العناصر المهمة لأية منظمة فهما إلى جانب الدور الذي يقومان به من حيث ربط توقعات العاملين بمهام المنظمة. وبناءً على ما سبق فإن هذه الدراسة قد إتجهت إلى معرفة طبيعة العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية، والولاء التنظيمي، وتمكين العاملين وقد تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما تأثير الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في تمكين العاملين بالمنظمات الصحية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

وبناء على السؤال الرئيسي للدراسة فإن الدراسة تسعى للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما أبعاد الثقافة التنظيمية التي تتبعها المنظمات الصحية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمنظمات الصحية لمحافظة الأنبار؟
- 2- ما أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية أهمية من وجهة نظر العاملين في المنظمات الصحية عينة الدراسة؟
- 3- ما أبعاد الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية موضوع الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 4- ما ترتيب أبعاد الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمات الصحية عينة الدراسة؟
- 5- ما أبعاد تمكين العاملين المحددة بالمنظمات الصحية موضوع الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 6- ما ترتيب أبعاد تمكين العاملين المحددة أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 7- هل توجد أهمية للمعلومات الديموغرافية (الجنس، المؤهل الدراسي، المستوى الوظيفي) في المنظمات الصحية موضوع الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

بهدف إيجاد الحلول المناسبة للتساؤلات التي تمثل مشكلة الدراسة سيتم إختبار الفرضيات

الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد

عينة الدراسة, ويمكن قياس الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين خصائص (القيم) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية, والولاء

التنظيمي وأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي) للعاملين بالقطاع

الصحي عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (المعتقدات) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية, والولاء

التنظيمي وأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي) للعاملين

بالمنظمات الصحية عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (الإهتمام بالعاملين) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية,

والولاء التنظيمي وأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي) للعاملين

بالمنظمات الصحية عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (العوامل المادية) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية,

والولاء التنظيمي وأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي) للعاملين

بالمنظمات الصحية عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية, والولاء التنظيمي وتمكين العاملين بأدواته المحددة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة, ولغرض إختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية, وتمكين العاملين بأبعاده الأربعة (القوة, المهمة, الإلتزام, المسؤولية) للعاملين بالمنظمات الصحية عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي, وتمكين العاملين بأبعاده الأربعة (القوة, المهمة, الإلتزام, المسؤولية) للعاملين بالمنظمات الصحية عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

تؤثر الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين في المنظمات الصحية عينة الدراسة, ولغرض إختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم, المعتقدات, الإهتمام بالعاملين, العوامل المادية) في بعد (القوة) كأحد أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم, المعتقدات, الإهتمام بالعاملين, العوامل المادية) في بعد (المهمة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم, المعتقدات, الإهتمام بالعاملين, العوامل المادية) في بعد (الإلتزام) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم, المعتقدات, الإهتمام بالعاملين, العوامل المادية) في بعد (المسؤولية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

يؤثر الولاء التنظيمي في تمكين العاملين بأدواته المحددة في المنظمات الصحية عينة الدراسة, ولغرض إختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يؤثر الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي) في بعد (القوة) كأحد أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

يؤثر الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي) في بعد (المهمة) كأحد أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يؤثر الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي) في بعد (الإلتزام) كأحد أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يؤثر الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي) في بعد (المسؤولية) كأحد أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المحددة, والولاء التنظيمي بأبعاده المحددة في تمكين العاملين بأبعاده (القوة, المهمة, الإلتزام, المسؤولية).

2-1-1- أهمية الدراسة:

تُعدّ الثقافة, والولاء من العناصر الرئيسية في مدّ الدراسات بالمواضيع المهمة لمعالجة المشكلات المختلفة التي تهتم بها البحوث.

وفي هذه الدراسة تناولنا عنصرين مهمين بات تأثيرهما كبيراً في المنظمات الخدمية وهما الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي فالثقافة التنظيمية أصبحت نشاطاً إدارياً تمارسه المنظمات وهي نتاج أبداعي سلوكي عبارة عن قيم ومعتقدات, وأعراف, وتصورات تنظيمية, ومتى أحسن استخدامها تمكنت المنظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها, وبصورة عامة فإن الثقافة التنظيمية هي

التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

ويتجلى مفهوم الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في المنظمات على اختلاف أنشطتها بارتباطها بالسلوك التنظيمي الذي يؤدي دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين الوجهة الصحيحة داخل المنظمة والتقليل من سلوكهم السلبي كما إن الولاء التنظيمي العنصر الآخر له من الأهمية مما للثقافة متمثلاً بإبعاده (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي).

وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال:

- 1- تقديم عرض واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم الولاء التنظيمي وبيان أثرهما في تمكين العاملين بمنظمات القطاع الصحي لمحافظة الأنبار.
- 2- جعل الأفراد العاملين في منظمات القطاع الصحي الحكومي يعملون بروح الفريق والتعاون بينهم والسعي المستمر لتحقيق الأهداف التي تسعى منظماتهم إلى تحقيقها.
- 3- اعتماد المنهج العلمي الصحيح في بيان أهمية الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وأثرهما في تمكين العاملين في عينة البحث من خلال مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية, وأبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي) وتأثيرها في تمكين العاملين في المنظمات الصحية عينة الدراسة وفقاً لأدوات القياس المعتمدة في ذلك.
- 4- إن هذه الدراسة ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة هي أول دراسة ربطت بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وتأثيرهما في تمكين العاملين بالمنظمات الصحية عينة الدراسة على حد علم الباحث.

1-1-3- أهداف الدراسة:

يسعى الباحث لتحقيق الأهداف الآتية:-

- 1- التحقق من المصدقية العلمية والعملية وإثبات فرضيات الدراسة التي جرى صياغتها وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيراتها اعتماداً على مشكلة الدراسة.
- 2- العمل على تقديم تحليل للثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للمنظمات الصحية الحكومية لمحافظة الأنبار المبحوثة وفقاً لمداخل دراستها, وإعطاء تصور عن طبيعة علاقتها وتأثير هذه العلاقة في تمكين العاملين فيها.

3- بناء مخطط افتراضي يصف شكل الانسجام والمواءمة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي ومن خلاله يقدم النموذج تصورات متوقعة عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وتأثير ذلك في تمكين العاملين.

4- متغيرات الدراسة والمتمثلة بالآتي:

- أ- الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالمنظمات الصحية عينة الدراسة.
- ب- الولاء التنظيمي وتمكين العاملين بالمنظمات الصحية عينة الدراسة.
- ج- الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وتأثيرهما في تمكين العاملين بالمنظمات الصحية عينة الدراسة.

1-1-4- حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالمجالات الآتية:

1- الحدود الموضوعية:

اختصرت هذه الدراسة على دراسة الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وأثرهما في تمكين العاملين بالمنظمات الصحية لمحافظة الأنبار.

2- الحدود المكانية:

عينة من مستشفيات القطاع الصحي في محافظة الأنبار وهي:

- أ- مستشفى الرمادي التعليمي.
- ب- مستشفى النسائية والأطفال.
- ج- مستشفى الفلوجة العام.
- د- القطاع الصحي الأول في الرمادي.
- هـ- القطاع الصحي الثاني في الرمادي.

3- الحدود الزمنية:

تم تحديد الفترة الزمنية لهذه الدراسة من السنة 2011 إلى 2012 .

4- الحدود البشرية:

اختصرت هذه الدراسة على العاملين بالقطاع الصحي لمحافظة الأنبار وفي المستويات والدرجات الوظيفية كافة.

1-1-5- منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها لمعرفة آراء واستجابات العاملين في منظمات القطاع العام الخدمية حول الثقافة التنظيمية ومكوناتها والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي) في تمكين العاملين بأدواته المحددة.

فقد أستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً, ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. فالتحليل الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها, أما التحليل الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى قيد الدراسة, ولقد اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر هما:

1- المصادر الأساسية:

تم الاعتماد على استمارة الإستبانة التي أعدت بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة في هذا المجال لغرض الحصول على المعلومات الضرورية لاختبار فرضيات الدراسة.

2- المصادر الثانوية:

تم الاعتماد على الكتب والدوريات التي تناولت الموضوع محل الدراسة وذلك من أجل تكوين فكرة واضحة عن المفاهيم والمعطيات النظرية والبدائية لتحديد الخلفية النظرية الكاملة للدراسة, والحصول على أدبيات هذه الدراسة.

1-1-6- مجتمـع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة يعرف " بأنه يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث, وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة ويتكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين في القطاع الصحي لمحافظة الأنبار"

1-1-6-1- عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختبارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة.

يُعدّ اختبار العينة من الخطوات المهمة التي يتخذها الباحث في إعداد دراسته وعند قيامه بإجراء دراسة ميدانية (تطبيقية) على مجتمع كبير نسبياً فقد يتعذر على الباحث تطبيق بحثه على جميع أفراد مجتمع البحث أو حتى على المجتمع الذي يمكن التعرف عليه, وذلك نظراً لكبر

العدد وقلة الوقت وفي هذه الحالة يمكنه أن يختار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة يكون حجمها متناسباً مع حجم مجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك لتوفير الوقت والجهد والمال على أساس إن العينة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريباً لو أننا قمنا بإجراء الدراسة على المجتمع كله, ويتم إختبار هذه العينة وفق أسس منهجية بحيث تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً تاماً. ولتحديد حجم العينة يوجد مدخلان هما:

المدخل الأول: مدخل كوهين عندما يكون الإختبار الإحصائي معلوماً مسبقاً.

المدخل الثاني: مدخل رابطة التربية الأمريكية عندما يكون الإختبار الإحصائي غير معلوم.

وقد تم إختيار هذه المنظمات للأسباب الآتية:

- 1- تؤدي منظمات القطاع الصحي دوراً أساسياً في تقديم الخدمات.
- 2- تُعد منظمات القطاع الصحي أوسع القطاعات صلتهً بخدمات المجتمع.
- 3- تُعد منظمات القطاع الصحي أكثر القطاعات تمثيلاً للمجتمع.

وقد تم أخذ عينة عشوائية تمثل نسبة (15 %) من مجتمع الدراسة كعينة حصصية, وقد بلغ حجمها (367) من العاملين موزعة على المنظمات عينة الدراسة وتم توزيع أداة الدراسة (الإستبانة) عليهم, تمكن الباحث من إستعادة (298) استمارة إستبانة كاملة البيانات وصالحة للتحليل بنسبة (95%) وهي من النسب الجيدة في العلوم الإنسانية والجدول رقم (1-1) بين توزيع الإستبيان المعاد.

جدول (1-1) توزيع أفراد عينة الدراسة على المنظمات

ت	منظمات الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الإستمارة المعادة
1	مستشفى الرمادي التعليمي	750	112	100
2	مستشفى النسائية والأطفال	408	61	48
3	مستشفى الفلوجة العام	500	75	60
4	القطاع الصحي الأول في الرمادي	405	61	46
5	القطاع الصحي الثاني في الرمادي	390	58	44
	المجموع	2453	367	298

المصدر: أخذت هذه المعلومات من إدارة العاملين في المنظمات أعلاه.

7-1-1- أساليب المعالجة الإحصائية:

لإغراض تحليل نتائج هذه الدراسة وإختبار الفرضيات وأداة المقياس سيتم استخدام

مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الآتية:

1- للتأكد من صدق وثبات مقياس الإستبانة تم استخدام معامل (ألفا كرو نباخ) لفحص الاتساق الداخلي للبيانات المجمعة عن الثقافة التنظيمية, وأبعاد الولاء التنظيمي وتمكين العاملين بأدواته المحددة, وفق هذا المقياس تُعد البيانات موثوقاً بها إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (60 %) في العلوم السلوكية (القحطاني وآخرون, 2001: 21).

2- تم استخدام التكرار والوسط الحسابي, والانحراف المعياري لمعرفة على واقع المتغيرات (المستقلة والتابعة) ومدى تركيز إجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة.

3- معامل إرتباط (بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

4 - إختبارات (F , T) لاختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال قياس قوة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة باستخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA).

5- الإنحدار المتعدد بطريقة (Step wise) لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة باستخدام معامل التحديد (R) ومعامل التباين.

1-1-8- أنموذج الدراسة:

لتحقيق أثر الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في تمكين العاملين بالمنظمات عينة الدراسة, يعود ذلك إلى ما تستخدمه منظمات القطاع العام من متطلبات الثقافة التنظيمية التي يصعب تحديدها بعناصر معينة, والتي تختلف من منظمة إلى أخرى.

وتمت الإشارة إليه في الخلفية النظرية للدراسة, إذ إن لكل منظمة متطلباتها الخاصة والتي ليست بالضرورة إن تكون متشابهة لمتطلبات أخرى في القطاع نفسه لذا فإنه من الصعب الإحاطة بجميع أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي التي تكون نظاماً يؤثر في تمكين العاملين, لذلك يمكن تصنيف متغيرات الدراسة إلى:

1- المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

يشير هذا المتغير إلى مجموعة العوامل والأساليب التي تهيئها إدارة المنظمة بكفاءة وفعالية عالية لتحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة إضافة إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبذلك فإن الفرد العامل عادة ما يتحرك في سلوك معين وهو يتوقع أن يحصل على متطلبات تطبق مكونات الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل تلك العناصر المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة للعاملين للتأثير على مستوى تمكينهم وبما يحقق أهداف المنظمة.

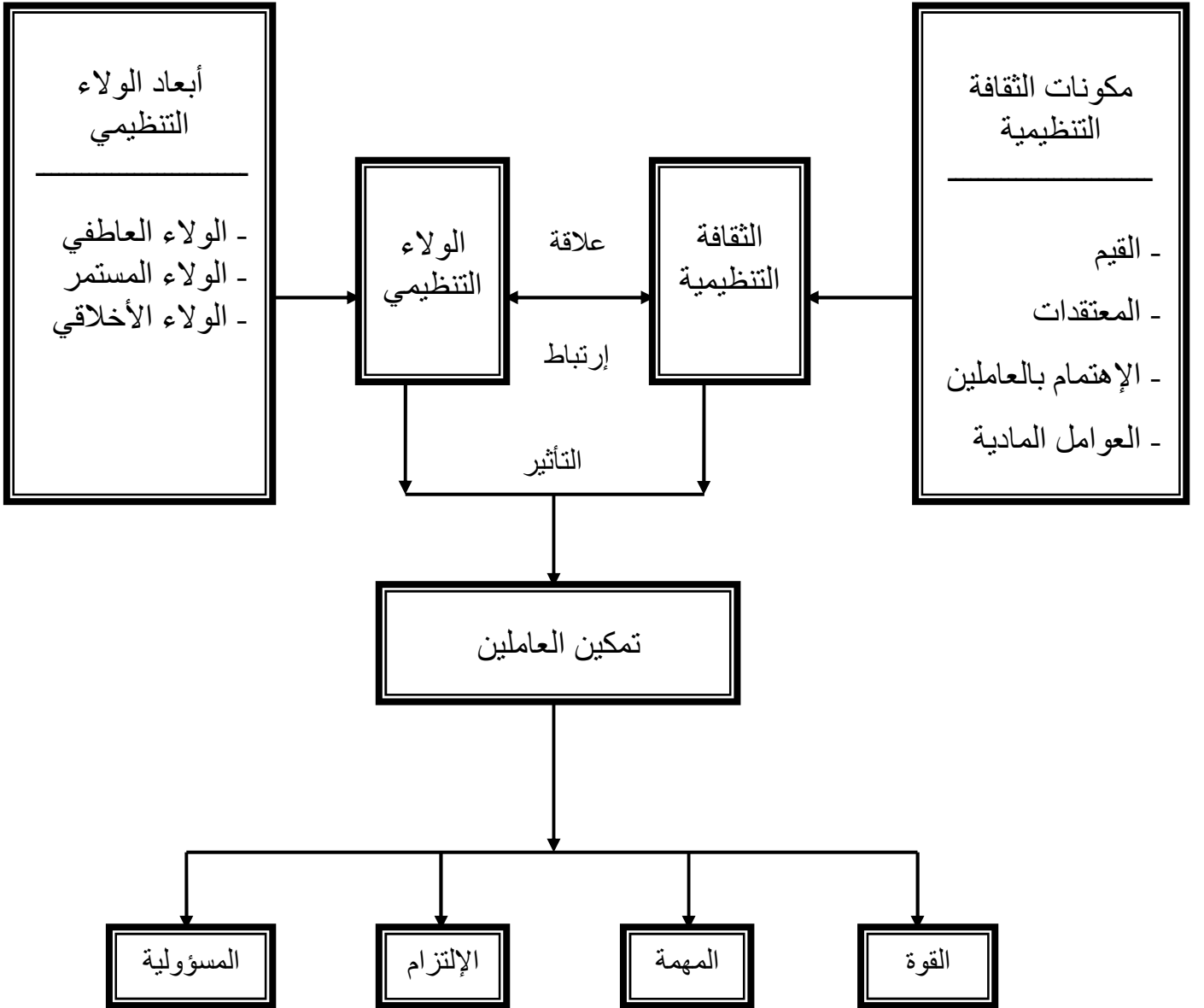
2- المتغير المستقل (الولاء التنظيمي):

ويشير هذا المتغير إلى علاقة الأداء بين الفرد العامل وشيء آخر كالمنظمة ويمكن أن تأخذ هذه العلاقة أشكالاً (أبعاداً) عديدة وقد تمخض أدب الإدارة الحديثة عن عدد من المنهجيات التي حاولت تصنيف أبعاد الولاء التنظيمي والتي ميزت ثلاثة أبعاد أو مرتكزات وهي (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي) وتم اعتماد هذه الأبعاد في هذه الدراسة لقياس متغير الولاء التنظيمي.

3- المتغير التابع (تمكين العاملين):

ويشير هذا المتغير بأدواته المحددة إلى العلاقة بين تمكين العاملين والأداء إذ إن ارتفاع مستويات شعور العاملين بالتمكين من خلال العديد من الطرق وفي كافة المستويات الإدارية وضع الأفراد حرية تحديد الأهداف والمشاركة ووضع الخطط والإسهام في تطبيقها يزيد من المزايا التنافسية للمنظمة إن تطبق نظام تمكين العاملين في المنظمات الصحية يتطلب مقومات أساسية هي: (المعلومات, السلطة, المكافآت, المعرفة).

وأن هذه المتطلبات ضرورية مجتمعة معاً وأن غياب أحدها يخفض من أهمية التمكين وقد يؤدي لنفي وجود تمكين, هذا فضلاً عن إن التمكين يؤثر إيجابياً في كل من العاملين والمنظمة إذا تم تطبيقه بطريقة صحيحة وقد تم اعتماد هذا المتغير في هذه الدراسة لقياس مدى تأثير متغير الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في متغير تمكين العاملين, والشكل رقم (1-1) يبين أنموذج الدراسة المقترح.



الشكل رقم (1-1) يبين أنموذج الدراسة المقترح

المصدر: من إعداد الباحث.

2-1- الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجانب عرض بعض الدراسات السابقة التي أجريت في الدول العربية ومنها العراق والأجنبية التي تناولت الثقافة التنظيمية, والولاء التنظيمي, والتمكين الإداري للعاملين موضعاً في كل دراسة أهدافها والنتيجة التي تم التوصل إليها وعرض أوجه التشابه, والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية وما الذي سوف تضيفه الدراسة الحالية.

لعل يستطيع الباحث إكمال ما بدأ به الآخرون أو يضيف شيئاً لم يتطرق إليه السابقون لأن كل دراسة سابقة قد أخذت جانباً من الجوانب إلا إنها أضافت الشيء الكثير للباحث وأغنته بالمعلومات الواسعة عن الموضوع.

وقد تحققت الاستفادة من جميع الدراسات السابقة سواء كانت العربية أو الأجنبية من خلال ما يأتي:

- 1- الاطلاع على المواضيع التي تم مناقشتها والنتائج التي تم التوصل إليها.
- 2- تمت الاستفادة منها في كتابة المنهجية العلمية للبحث.
- 3- مدى قدرة منظمات القطاع الحكومي من الاستفادة من هذا المفهوم.
- 4- أغنت الباحث بالمعلومات الواسعة عن موضوع الدراسة.

1-2-1- الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية:

1-1-2-1- الدراسات العربية:

دراسة (الهيجان, 1992):

بعنوان " أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة المنظمة بالمملكة العربية السعودية " توصل الباحث الى تشكيل ثقافة المنظمة, وتوصلت الدراسة الى إن الحرص على الأداء الجيد في المنظمة يعزز قيمة الكفاءة والفعالية في الأداء.

دراسة (الخازندار, 1994):

بعنوان " تأثير قيم الثقافة على الكفاءة الإدارية في كوريا, واليابان, والولايات المتحدة " دراسة مقارنة وقد تناول الباحث في دراسته تأثير القيم الثقافية في الكفاءة الإدارية في ثلاث دول صناعية لبيان الفروقات بين الأنظمة الإدارية متبعة يعود إلى اختلاف الهويات والقيم الثقافية المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات والأنماط القيادية وقيم الأفراد العاملين.

دراسة (عشوش, 1999):

بعنوان " الثقافة التنظيمية وقيم القيادات الإدارية بالدوائر الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة " استهدفت الدراسة معرفة الثقافة التنظيمية من خلال حصر شامل لجميع القيادات الإدارية العاملة بالدوائر الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة والبالغ عددهم (284), وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- تشكل القيم التنظيمية احدى المكونات المهمة للثقافة التنظيمية.
- 2- تمثل قيم القيادات الإدارية جزءاً محورياً من القيم التنظيمية وتؤثر في الثقافة التنظيمية من خلال الدور الذي تؤديه في تعديل وتغيير ثقافة المنظمة.
- 3- لا تتأثر القيم القيادية الحاكمة لثقافة الدوائر الحكومية بدولة الإمارات بالخصائص الديموغرافية للقيادات.

دراسة (الشيبي,2000):

بعنوان " تحليل ثقافة المنظمة السائدة في الإدارة العليا " ناقشت الدراسة (90) عينة من فئة الإدارة العليا, وقد كان من أهم ما توصلت إليه الدراسة المذكورة هي:-

- تأكد أهمية توافر المخصصات المالية لتحقيق التطوير الإداري حيث تقدم هذا العنصر على غيره من العناصر الأخرى كالتدريب الفعال وطبيعة الهياكل التنظيمية ونظم العمل السائدة وثقافة والتزام الإدارة العليا.

دراسة (الفرحان, 2003):

بعنوان " الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الإداري " دراسة تحليلية.

وقد هدفت الدراسة توصل إلى مدى توافر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في المؤسسات القطاع العام الأردني ودراسة العلاقة بينهما, وبتطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (400) موظفاً من العاملين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية, تبين من نتائج الدراسة ما يأتي:-

- 1- إن أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري تتوافر بنسب متوسطة.
- 2- وتبين إن هناك علاقة معينة معنوية بين كافة أبعاد الثقافة التنظيمية وبين التطوير الإداري.

2-1-2-1- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Boxx and Odom, 1991):

بعنوان " تأثير القيم التنظيمية وقيم التطابق على الرضا والولاء والتماسك " تم إجراؤها على مديرين من الإدارة العليا والوسطى في منظمات من القطاع العام, حاولت الدراسة قياس تأثير القيم التنظيمية وقيم التطابق على الرضا والولاء والتماسك, كان من أهم نتائج الدراسة:-

- 1- وجود علاقة معنوية بين متوسطات القيم التنظيمية وقيم التطابق وبين متوسطات رضا المديرين من الإدارة العليا والوسطى وولائهم وتمامسكهم.
- 2- وجود اختلافات دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية السائدة والقيم التنظيمية النمطية عينة البحث.

دراسة (Chatman, and, Jehn,1994):

بعنوان " العلاقة بين خصائص الصناعة والثقافة التنظيمية بالمنظمات العامة " أجريت الدراسة على عينة مكونة من (720) مديراً وشريكاً في (15) منظمة وذلك باستخدام التحليل العاملي وتحليل التباين توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:-

- 1- تشابه الخصائص الثقافية للمنظمات في نفس الصناعة.
- 2- يوجد ارتباط بين بعض الخصائص الثقافية وخصائص الصناعة.
- 3- تعدُّ الثقافة التنظيمية إحدى المتغيرات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية.

دراسة (Webster, and, Sundaram,1999):

بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في رضا الزبائن وأداء المنظمة " استهدفت الدراسة اكتشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج الأعمال (رضا الزبائن وأداء المنظمة) أجريت الدراسة على سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية:

- ((الإبداع, المرونة, التوجه نحو الناس, التوجه نحو النتائج, التوجه نحو التفاصيل, التوجه نحو فريق العمل, التعاون)) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:-
- الالتزام بالقيم بوصفها عاملاً أساسياً يؤثر في تحقيق نتائج الأعمال.

1-2-2-2- الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي:

1-2-2-1- الدراسات العربية:

دراسة (العتيبي, 1993):

بعنوان " أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية في الأداء الوظيفي " للعمال الكويتية والعمالة العربية الرائدة في القطاع الحكومي في الكويت وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي, وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

دراسة (سعود, وطلق, 1997):

بعنوان " الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة " استهدفت الدراسة قياس الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز من العاملين غير الأكاديميين وتحديد العوامل المؤثرة فيه, ومعرفة العلاقة بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي من خلال حجم عينة حصرية مقدارها (291) مقرر, ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- 1- وجود درجة متوسطة في أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي, المستمر, والأخلاقي).
- 2- بينت الدراسة أن للصفات الشخصية, العمر, والحالة الاجتماعية, تأثيراً في الولاء المستمر والولاء الأخلاقي, أما عدد سنوات الخدمة فتأثيرها كان على العاطفي فقط, أما خصائص العمل فكان لها تأثير قوي في الولاء العاطفي والأخلاقي فقط وتأثير بسيط في الولاء المستمر, أما مناخ العمل الاجتماعي فكان تأثيره قوي في الولاء العاطفي والأخلاقي فقط وكان لمكافآت المنظمة تأثير قوي في الولاء العاطفي وتأثير بسيط في الولاء المستمر.
- 3- وجود علاقة قوية ومتبادلة بين الولاء العاطفي والأخلاقي ولها تأثير متوسط على الولاء المستمر.

دراسة (العجمي, 1998):

بعنوان " العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية والتي كان هدفها دراسة وتحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية لعينة مكونة من (500) موظف في خمس منظمات حكومية في الكويت, تم استخدام إستبيان لجمع البيانات, وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:-

- 1- وجود ارتباط موجب وقوي بين كل من الولاء التنظيمي وبين إحساس العاملين بالعدالة التعاملات و عدالة الإجراءات.

2- الإرتباط بين الولاء التنظيمي وبين الإحساس بعدالة التوزيع كان موجباً ولكنه ضعيف.

دراسة (يوسف, 2002):

بعنوان " بحث دور الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً للعلاقة بين ضغوط الدور والولاء التنظيمي العاطفي والمستمر والمعياري " على عينة من الموظفين في عروض المنظمات في الإدارات العربية المتحدة وقد كشفت النتائج:-

- 1- إن غموض الدور له تأثير مباشر وعكسي في الولاء العاطفي والمعياري.
- 2- إن للرضا الوظيفي تأثيراً مباشراً وموجباً في الولاء العاطفي والمعياري وتأثيراً عكسياً في جانب الخيارات المتاحة المحددة للولاء المستمر.
- 3- إن الرضا الوظيفي عامل وسيط لتأثير غموض الدور وصراع الدور في جوانب الولاء التنظيمي باستثناء جانب التضحية الشخصية للولاء المستمر.

دراسة (رشيد, 2004):

بعنوان " الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي " وكان هدف الدراسة بحث العلاقة بين مستوي الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي, المعياري, المستمر) لعينة من العاملين في المؤسسات العامة بالرياض, وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- إن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط إرتباطاً ذا دلالة معنوية بالولاء التنظيمي العاطفي والمعياري, ولكن إرتباطه بالولاء التنظيمي المستمر كان عكسياً, وقد أوصت الدراسة بضرورة سعي المنظمات العامة إلى زيادة الولاء التنظيمي العاطفي من خلال اهتمامها بزيادة الدعم التنظيمي المدرك لكونه أحد العوامل التي تسهم في تحقيق هذه الغاية.

1-2-3- الدراسات الخاصة بالتمكين:

دراسة (Spritzer, 1995):

بعنوان " العلاقة بين تمكين العاملين والمستويات التنظيمية في بعض الشركات الصناعية والشركات الخدمية (التأمين) " إذ طبقت الدراسة على الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها, التمكين في المستويين, إن تمكين العاملين مفهوم يشمل عدة عوامل أهمها الغرض الواضح من العمل والجدارة والتعرف الذاتي والتأثير, إن هناك علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين ومركز الرقابة والسيطرة كأحد الخصائص

الشخصية للأفراد, وكذلك توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الفعالية التنظيمية والتصرفات الابتكارية للأفراد.

دراسة (Keller and Denison, 1995):

بعنوان " تحليل العلاقة بين القيادة وتمكين العاملين ودورها في التغيير الاجتماعي الفعال " وتوصلت الدراسة الى بعض النتائج, إن قيام القادة بتزويد المرؤوسين بالتقدير الذاتي ومنحهم الفرصة للتفاوض معهم ومناقشتهم عند اتخاذ القرارات يؤدي الى دعم الشعور بالتمكين, وإن ارتفاع مستوى رضا المرؤوسين حسب توقعات رؤسائهم.

دراسة (Cauldron, 1995):

بعنوان " سمات وخصائص البيئة التنظيمية التي تتسم بالتمكين " وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة توافر عدد من العوامل الحاكمة لتخلق بيئة إيجابية لنظام تمكين العاملين من أهمها, مشاركة المعلومات, مد العاملين بالتدريب والنتيجة والوسائل اللازمة, وكذلك مساعدة الإدارة على تعلم كيفية تمكين السلطة للآخرين, وتعلم المديرين كيفية مكافأة الأفكار الجديدة.

دراسة (Brown, and, Lawer, 1995):

بعنوان " تطبيق نظام تمكين العاملين في المنظمات الخدمية " وقد توصلت الدراسة الى إن تطبيق نظام تمكين العاملين يتطلب مقومات أساسية هي: (المعلومات, السلطة, المكافأة, المعرفة), وأن هذه المتطلبات ضرورية مجتمعة معاً وإن غياب أحدها يخفض من أهمية التمكين, وقد يؤدي لنفي وجود التمكين تماماً, هذا فضلاً عن إن التمكين يؤثر إيجابياً في كل من العاملين والمستفيدين إذا تم تطبيقه بطريقة صحيحة.

دراسة (Quinn, and, Spritzer, 1997):

بعنوان " بحث العوامل ذات العلاقة بتمكين العاملين في مكان العمل والآثار المترتبة على ذلك بمكان العمل " وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها:
وجود مدخلين لتمكين العاملين يعتمد الأول على المدخل الميكانيكي, والآخر على المدخل العضوي, وإن التطبيق الفعال لتمكين العاملين يشتمل على المدخلين معاً الميكانيكي والعضوي, وكذلك إن تطبيق نظام تمكين العاملين يؤكد على ضرورة احتواء العاملين الجدد ومعايشتهم الثقافة التنظيمية وقصصها في الماضي, وتشخيص أوضاعها الحالية لتطوير استراتيجياتها بالإضافة إلى بناء قاعدة معلومات واضحة تمد العاملين الجدد بكل ما يحتاجون إليه من توجهات.

دراسة (Appel, 1997):

بعنوان " الصعوبات والمعوقات التي تحد من عملية تمكين العاملين " إذ تمت دراسة نموذج تمكين العاملين بها, وقام الباحث بالتطبيق على شركة (Eaton) وخلصت الدراسة الى وجود بعض الصعوبات والمعوقات التي تقف حيال التطبيق الفعال لتمكين العاملين لعل أبرزها, عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى التمكين فضلاً عن عدم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة.

دراسة (Kirk man, and, Rosen, 1999):

بعنوان " الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل " وقد طبقت الدراسة على فريق عمل يعملون في أربعة منظمات, وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج يتمثل أهمها فيما يأتي.

- 1- إن تصرفات القيادة المبنية على سياسات الموارد البشرية والدعم الاجتماعي لفرق العمل قد تحسن نتيجة شعور أعضاء فرق التمكين.
- 2- إن فرق العمل الأكثر تمكيناً تزيد لديها مستويات الإنتاجية والقدرة على المبادرة والمبادأة.
- 3- وكذلك إن فرق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديها مستوى خدمة الزبائن ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.

4-2-1- مناقشة الدراسات السابقة:

عرض الباحث من سياق الدراسات السابقة عدد من الدراسات عربية وأجنبية وقد تطرقت هذه الدراسات الى جوانب متعددة من موضوع الدراسة الحالية.

فقد تناولت بعض هذه الدراسات أهمية تطبيق الثقافة التنظيمية في المنظمات المختلفة وترسيخ مكونات هذه الثقافة, والبعض الآخر من هذه الدراسات تناول موضوع الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة في المنظمات العامة والخاصة, وكذلك تم التطرق الى الدراسات التي تناولت موضوع تمكين العاملين بأدواته المحددة ولما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات على المستوى الإنتاجي والخدمي, وتتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في إن بعض هذه الدراسات تناول موضوع الثقافة التنظيمية في بعض جوانبها وتطبيقاتها على المنظمات المختلفة والبعض الآخر من الدراسات السابقة تناول موضوع الولاء التنظيمي وما يتعلق به بأبعاده المختلفة.

وكذلك تم تناول موضوع تمكين العاملين بأدواته المحددة في بعض الدراسات وأهميته للمنظمات العامة والخاصة، كذلك تتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب تصميم أداة الدراسة.

1-2-5- نقاط الاختلاف:

جميع الدراسات السابقة كانت تركز على متغير واحد هو أما التركيز على الثقافة التنظيمية بوصفه مفهوماً يتم التركيز عليه من خلال مواضيع مختلفة للثقافة التنظيمية وتطبيقاتها في المنظمات العامة والخاصة أو التركيز على الولاء التنظيمي بأبعاده من خلال مواضيع شتى وكذلك موضوع تمكين العاملين بأدواته المحددة في المنظمات المختلفة، ولم يتم التطرق في أي من الدراسات السابقة إلى أهمية الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وبيان أثرهما في تمكين العاملين، استطاعت هذه الدراسة أن تدرس أثر هذه العلاقة بوصفه موضوعاً حيويّاً فضلاً عن ذلك تختلف جميع الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث اختلاف البيانات والظروف المحيطة بالدراسة، إذ إن الدراسات السابقة جرت في بيئات وظروف في أغلبها طبيعية ومستقرة ولكن هذه الدراسة تم إجراؤها في بيئة معقدة نوعاً ما، وحسب إطلاع الدراسة الحالية لم يجر الحصول على دراسة تتناول متغيرات الدراسة الحالية وهي:

“ الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وإثرهما في تمكين العاملين ” وتحديد متطلباتها والوقوف على المعوقات التي تحول دون تحقيقها، وتطبيق هذا الربط والأثر أي النتيجة على منظمات القطاع الحكومي في العراق وهي (منظمات القطاع الصحي لمحافظة الأنبار).

بيان مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

1- التعرف على منهجيات هذه الدراسات وتسلسل فقراتها بالشكل الذي مكن الباحث من تصميم منهجية الدراسة

2- الاطلاع على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات مكن الباحث من اختيار الوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية.

الفصل الثاني الإطار النظري للدراصة

1-2- الثقافة التنظيمية:

2-2- الولاء التنظيمي:

3-2- تمكين العاملين:

1-2- الثقافة التنظيمية:

1-1-2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

1-1-1-2- الثقافة في اللغة:

لم ترد كلمة الثقافة إطلاقاً في القرآن الكريم ولا في السنة النبوية المطهرة, بل هي كلمة محدثة في اللغة العربية, مما يدل دلالة قاطعة على أنه لم يكن لها عند العرب والمسلمين ذلك الوزن الذي يعطى لها اليوم (الفاعوري, 2005:244).

ومن هنا فإن العرب والمسلمين حتى ما قبل قرن من الزمان لم يكونوا يولونها أي حظ من الاهتمام, بينما هي اليوم كل شيء في حياة البشرية, بل هي مرآتها.

إن جذر كلمة ثقافة هو (ث, ق, ف) ولهذا الجذر معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية:

الأول- تَقَفَ في القاموس المحيط (تَقَفَهُ) أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه وبهذا المعنى جاء قوله تعالى: ((فَأِمَّا تَثَقَفَنَّهْم فِي الْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِمْ مَنْ خَلَفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَذَكَّرُونَ)) (سورة الأنفال:57).

وقال عز وجل: ((وَاقْتُلُوهُمْ حَيْثُ تَقِفْتُمُوهُمْ وَأَخْرِجُوهُمْ مِنْ حَيْثُ أَخْرَجُوكُمْ وَالْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ)) (سورة البقرة:191).

الثاني- تَقَفَ, يُتَقَفُ, ثقافاً, صار حاذقاً, خفيفاً, فطناً, ومنه (تقف الكلام) أي غالبه فغلبه في الحذق (أبادي, 1978:1027).

وورد جذر ثقافة في لسان العرب (تَقَفَ) بمعنى جدد سوّى, (ورجل ثقف) أي رجل حاذق, (وثقف الرمح) قومه وسواه.

وفي هذا تقول السيدة عائشة تصف أباها رضي الله عنهما (وأقام أوده بثقافه) والثقاف هو ما تقوم به الرماح وكانت تعني أنه سوى عوج المسلمين في حروب الردة.

وأصل الكلمة في اللاتينية (Culture) التي لها علاقة بكلمة (Cults), وتعني العبادة, والثقافة في معظم معانيها تشير إلى المعتقدات والقيم والمفاهيم المشتركة التي تتفق عليها مجموعة من الناس (أبن منظور, الجزء التاسع, 19).

2-1-1-2- الثقافة اصطلاحاً:

يعدّ العالم الأمريكي إدوارد تايلور (Taylor) أول من أستخدم مصطلح الثقافة, ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه (الثقافة البدائية) الذي ينص على أن (الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والفنون والأخلاق والتقاليد, وكل القدرات والعادات التي أكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع) (الجلبي,1996:98).

وتمثل الثقافة كظاهرة اجتماعية نفسية مكانها في عقول الأفراد, ولكنها تخرج تماماً عن نطاق التركيب الفطري للفرد إلا أنها تتبلور من خلال مراحل نموه لتصبح جزءاً من شخصية وعلى هذا فالثقافة شيء غير ملموس ولا يمكن للأفراد الذين أسهموا في تشكيلها أن يستوعبوا عن طريق الإحساس المباشر, وإنما يتجسد وجودها من خلال السلوك الذي ينشأ عنها (الصرايرة,2003:191).

وُتعدّد مفاهيم الثقافة بتعدد تعاريفها وتنوعها, فقد عرفها (اللوزي) أنها الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع (اللوزي,2002:227).

2-1-2- الثقافة التنظيمية:

بما أن التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط فإن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها, والذي تطور مع مرور الوقت, وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً بارزاً في حياة المنظمات الإدارية وذلك لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين, وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية, وعلى هذا فإن دراسة الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية أكثر من البحث في الجوانب المادية والهيكلية للمنظمات (Prajogo, Rams Dermott, 2005:1103).

ومع تعدد مفاهيم وتعريف الثقافة وتنوعها بشكل عام لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية وإنما طوروا كثيراً من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضاً, ويكمن السبب الرئيسي في ذلك هو كون الثقافة التنظيمية غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة, وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي, وعلى الرغم من عموميتها وملكيته إلا أنها تتميز بالتعدد وبتنوع الثقافات الفرعية داخل المنظمات

العامة والخاصة وقد تكون متضادة أحياناً وغير موضوعية أحياناً أخرى, بما قد يهدد استقرار المنظمة (العوفي, 2005:10).

وحول توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية فقد طرح (حريم) بعض التعاريف, ألا أنه يرى أن مفهوم الثقافة التنظيمية في نظريات التنظيم والإدارة هو مستعار من علم الإنسان ويعرفها (كيرت لوين Kurt Lewin) بأنها مجموعة من الافتراضات, والقيم, والاعتقادات, والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة, وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها (حريم, 2004, 327-328).

وكذلك فالثقافة التنظيمية شيء مهم في المنظمات ويؤثر فيها وفي تعريف آخر له ((تُعدّ الثقافة التنظيمية مزيجاً من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة, ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم)).

وقد أشار (Lewin) نظرتة للثقافة التنظيمية, حيث يصفها بأنها تلك الثقافة التي توجد في المنظمات شيئاً ذا علاقة بالثقافة الاجتماعية, وتستمد مصادرها من مفاهيم كالقيم, والمعتقدات, والافتراضات, وأنماط السلوك فضلاً عن أنها بناء اجتماعي غير مرئي, لكنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة (Lewin, 2002:140).

- وتُعرف الثقافة التنظيمية (بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية, والتي تم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية للمنظمة (القريوتي, 2003: 151).

- الثقافة التنظيمية تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وتؤثر هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد, كما تحدد الأسلوب الذي ينتجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيههم (هيجان, 1992:50).

- وتُعرف الثقافة التنظيمية بأنها قيم وافتراضات مشتركة أساسية تتعلمها المجموعة عندما تحل مشاكلها الداخلية والخارجية, وتبذل المجموعة جهداً في تعليم الثقافة الجديدة إلى أعضاء المنظمة الجدد لكي يتم إدارتها وفهمها بالشكل الصحيح (Schein, 1992:80).

- والثقافة التنظيمية تؤثر في الطريقة التي يعمل بها أعضاء المنظمة, إذ عرف (نجم) الثقافة على أنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة (نجم, 2000:90).

- وأما (Moorhead and Griffin) فيعرفان الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تساعد العاملين في المنظمة على التمييز بين الأعمال المقبولة والأعمال غير المقبولة في المنظمة (Moorhead and Griffin, 2000:117).

- ويذكر (Delong and Fahey) أن ثقافة التنظيمية تشتمل القيم والمعايير والممارسات والتي هي مترابطة مع بعضها (Delong and Fahey, 2000:201).

وعليه يتضح من التعريفات السابقة أن الثقافة التنظيمية لا تخرج عن إطار الثقافة الاجتماعية, ويتضح أيضاً بأن الثقافة التنظيمية حاضرة ومحسوسة في كل زوايا المنظمة ولكن بصورة غير ظاهرة للعيان, وفي هذا الصدد يقدم (كون Kuhn) (المشار إليه في الفاعوري) مجموعة من التشبيهات المجازية للثقافة التنظيمية من أجل محاولة فهمها وهي: (الفاعوري, 2005:201-202)

- الثقافة التنظيمية تُعدّ كتلة جليدية تطفو فوق الماء تشير إلى أن ما قد تراه على السطح يقوم على واضح عميق جداً, والعناصر المرئية من الثقافة قد تغذيها كل أنواع القيم والاعتقادات والأيدولوجيات وحتى الافتراضات المنتشرة.

- إذا فكرنا بالثقافة التنظيمية كشريحة بصل, تدرك أن لها مستويات يمكن من خلالها أن نتغلغل بين الطقوس والروتين الرمزي لنكشف مستويات داخلية من الآمال والأحلام التي تقود إلى القيم, والافتراضات الداخلية, والتي تعطي معنى للجوانب الخارجية للثقافة التنظيمية.

ومن خلال التعريفات السابقة, نصل إلى أنه يمكن لهذه الدراسة أن تصيغ مفهوماً يتسم بالشمولية ويوضح ما هيه الثقافة التنظيمية, وذلك بالنظر إليها على أنها عبارة عن شبكة من المعاني التي تستمد جذورها من الثقافة الاجتماعية ومن رسالة ورؤية وأهداف المنظمة, لتمثل الطابع المميز لشخصية المنظمة, بحيث تتفاعل داخل هذا الطابع مجموعة من القيم والأعراف, والمعتقدات فضلاً عن أنها تمثل إطاراً رقابياً لما هو مقبول, وما هو ممنوع في المنظمة أثناء تعاملها داخلياً وخارجياً.

2-1-3- أهمية الثقافة التنظيمية:

إن الإهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين لما لها من تأثير فعال على تمكين الأفراد, إلى أن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة والتي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعاملين يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة, فالمنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة يمكنها أن تؤثر في تمكين العاملين لديها عن المنظمات التي تفتقر لوجود مثل هذه الثقافة وعلى ذلك فالمنظمة تحتاج إلى أكثر من وجود الثقافة التنظيمية للتأثير في ذلك (الرخيمي, 2000: 55).

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً جيداً لتوجيه سلوك الأفراد العاملين وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة.

ومن خلال ذلك يوجز الصرايرة أهميتها فيما يأتي: (الصرايرة, 2003: 192)

1- تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي والانسجام الخارجي في وبين المنظمة وبيئتها.
2- تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في معتقدات, وافتراسات المخططين وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم, والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتعاملهم مع البيئة الداخلية والخارجية.

3- تُميّز المنظمة عن مثيلاتها سواء بالمدخلات أم العمليات, أم المخرجات أم بشعارها وسماتها.
ويضيف (جاد الرب) بعض العوامل التي قد تزيد من أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات وهي على النحو الآتي: (جاد الرب, 2005: 153-156)

1- الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة تُمد العاملين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

2- يؤدي الإطار الثقافي المناسب في المنظمة إلى انخفاض المعدل دوران العمل, وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا.

3- تُنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية.

4- عندما تكون الخدمة أهم شيء تقدمه المنظمة فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيسي لنجاح المنظمة.

في حين يشير (المرسى وآخرون) إلى أن أهمية الثقافة قد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة ومنها: (المرسى وآخرون,2001:164)

1- قيام الثقافة بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

2- تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات المجتمع بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

3- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية لدى العاملين، والمساعدة على خلق الإلتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي (Loyalty) وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

2-1-3-1- أهمية الثقافة التنظيمية بالمنظمات الصحية:

تكتسب الثقافة التنظيمية أهمية خاصة في عمل المنظمات الصحية لما لهذه المنظمات من سمات، وإجراءات، وخطط، وهياكل وأهداف، تختلف في نشاطها عن سائر المنظمات الخدمية الأخرى، وعلى هذا يرى إن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات الخدمية من خلال ما يأتي: (الرخيمي,2000:59)

1- تُعدّ الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، فالمنظمات الخدمية تحتاج لثقافة ثابتة تنطلق من رسالة إن المنظمات الخدمية هي في خدمة المجتمع بحيث تشكل هذه الثقافة نماذج السلوك بين جميع العاملين في هذه المنظمات.

2- الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة الخدمية (الصحية) عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز العاملين فيها.

3- تُعدّ الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في استقطاب العاملين الملائمين، بحيث أصبحت الكفاءات والتخصصات العلمية الحديثة هي المطلوبة في المنظمات الصحية بل وتُعدّ المعيار الحقيقي الذي تستند عليه سياسة تلك المنظمات.

4- تحتاج الثقافة التنظيمية إلى جهودات واعية, تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم إذ تحتاج ثقافة المنظمة الصحية إلى قيادات واعية لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

5- وتضيف هذه الدراسة, من أهميتها بالمنظمات الصحية بدور المسهل للإجراءات ومقوم لسلوك الأفراد العاملين, إذ يتم مشاركة العاملين في هذه المنظمات في مختلف الأنشطة مثل صناعة القرارات وتحمل المسؤولية وإعطاء الصلاحيات مما يقود المنظمة الصحية نحو تحقيق أهدافها.

4-1-2- خصائص الثقافة التنظيمية:

على الرغم من تعدد وتنوع تفسير دلالات الثقافة التنظيمية عند الكتاب والباحثين, إلا أن هناك اتفاقاً عاماً بينهم على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى شبكة من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء بما يميز المنظمة عن غيرها وإن هذه المعاني المشتركة هي عبارة عن خصائص وسمات أساسية للثقافة التنظيمية التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية الأخرى, ويمكن عرض هذه الخصائص على النحو الآتي: (أوبكر, 2005:407)

1- الثقافة التنظيمية كنظام مركب:

حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة, فتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة:

- أ- الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار).
- ب- الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون, والممارسات العملية المختلفة).
- ج- الجانب المادي (كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة كالأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها).

2- الثقافة التنظيمية كنظام متكامل:

فهي (كلُّ مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة, ومن ثم أي تغيير يطرأ على أحد عناصرها لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي).

3- الثقافة التنظيمية كنظام تراكمي وتعلمي:

إذ يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة, ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة والتفاعل مع الآخرين, وتترايد الثقافة التنظيمية من

خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص, وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص, وعلى هذا فإن الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تظهر بوضوح في الجانب السلوكي والجانب المادي أكثر منها في الجانب المعنوي.

4- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:

إذ تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب المديرين والعاملين البيولوجية والتفسير على حد سواء, حيث تتطور الثقافات المحيطة من جانب, واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من جانب آخر.

5- الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور:

فاستمرارية الثقافة التنظيمية لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه, ولا تنتقل بطريقة غريزية, بل هي في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة. إن الثقافة التنظيمية تبنى وتشيد وتتغير من أجل الأفراد داخل المنظمة ومن خلالهم وتعد أيضاً من العناصر الهامة في مدخلات النظام الكلي للمنظمة فإن إهمالها في أي منظمة يعوق حركة تقدم تلك المنظمة ويؤثر في كفاءتها وعلى تحقيق أهدافها. وتأسيساً على ما سبق فإن الثقافة التنظيمية قد أوجدها الإنسان في المنظمات, وفي الحقيقة هي التي تشكل وتوجه سلوكه ضمن جماعات تشترك في مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات واللغة والزي, وبذلك تتكون الثقافة التنظيمية من عدة نظم مركبة من عدة جوانب, وهذه النظم تنمو بالتراكمية وتتميز بالديناميكية والمرونة والاستمرارية والتطور والتغير وقت الحاجة (جاد الرب, 2005: 163).

2-1-5- أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تحديد اتجاهات الثقافة التنظيمية ومدى قوتها من خلال دراسة أبعادها, وتتعدد وجهات نظر الباحثين في العلوم الإدارية والسلوك التنظيمي فيما يتعلق بتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية. قام (Oreilly) في قياس الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) الذي وضعه يتبنى سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية هي: (Oreilly, 1991:80)

- احترام الآخرين.
- العمل الجماعي.
- درجة الإهتمام بالتفاصيل.

- الثبات والحفاظ على الوضع الراهن.

- الإبداع وتحمل المخاطر.

- التركيز على النتائج.

- العدوانية في العمل.

كما قام (Schein) بتبني سبعة أبعاد مختلفة للثقافة التنظيمية هي: (Schein, 1992:70)

1- العلاقات مع البيئة:

كيف يتصور أعضاء المنظمة علاقتها مع البيئة الخارجية؟

مدى سيطرة المنظمة على البيئة الخارجية أو التبعية لها، مدى انسجام المنظمة مع البيئة الخارجية أو مدى الاختلاف معها.

2- طبيعة الحقيقة والواقع:

القواعد السلوكية التي تحدد الحقيقة وتفرق بينها وبين غير الحقيقة، ودرجة الإفصاح، وعدم الإفصاح عن الحقائق.

3- الطبيعة الإنسانية:

ما معنى أن يكون الفرد إنساناً؟

وما الصفات التي يجب أن تتوافر فيه حتى يتصف بأنه إنساني؟
طبيعة الإنسان الخير وطبيعة الإنسان الشرير.

4- طبيعة نشاطات الفرد:

اعتماداً على العلاقات مع البيئة والحقيقة والطبيعة الإنسانية، ما التصرف الصحيح للفرد؟

أينبغي أن يكون الإنسان إيجابياً أم سلبياً، ما معايير العمل الجاد للإبداع؟

5- طبيعة العلاقات الإنسانية:

طريقة توزيع السلطة بالشكل الصحيح، الوسيلة إلى الوصول إلى الحب والانتماء، طبيعة

النظرة إلى التعاون أو التنافس بين الأفراد والجماعات.

6- ما هية الوقت:

كيفية إدارة الوقت بالشكل الصحيح والاستفادة منه أكبر استفادة ممكنة.

7- فرق العمل:

مدى التجانس أو عدم التجانس في فرق العمل, هل أعضاء فرق العمل متماسكون أو غير متماسكين مدى التعاون بين فرق العمل.

أما (Cameron and Quinn) فقد قاما بتطوير إطار عام للثقافة التنظيمية أعتد على

أربعة أنواع من الثقافة من وجهة نظرهما وهي: (Cameron and Quinn, 1999:130)

- الثقافة الهيكلية.

- الثقافة السوقية.

- الثقافة الجماعية.

- الثقافة البيروقراطية.

أما أبعاد الثقافة التنظيمية فقد لخصها الباحثان: (Cameron and Quinn, 1999:132)

- الخصائص السائدة في المنظمة.

- القيادة.

- إدارة العاملين.

- مدى الالتصاق بالمنظمة.

- التركيز على الاستراتيجية.

- معايير النجاح.

ومن التصنيفات المعروفة لأبعاد الثقافة التنظيمية التصنيف الذي وضعه (Hofsted)

وآخرون أجزوا فيه أبعاد الثقافة التنظيمية بما يأتي: (عبد اللطيف, 2006:75-76)

أولاً- بعد القوة:

يؤكد هذا البعد مستوى تقبل المجتمع للتوزيع غير المتساوي للقوة داخل المنظمات, ومن الطبيعي أن يكون هناك تفاوت للقوة في مكان العمل, كما تم إثبات ذلك في العلاقات التربوية بين الرؤساء والمرؤوسين والثقافة التي تمتلك درجة عالية من بعد القوة تضع القيم العظيمة في حالة تسلسلية وسلطوية.

ثانياً- بعد الفردية:

هذا البعد يشير إلى إن الأفراد يرغبون باعتبار أنفسهم وعائلاتهم فوق الآخرون وإهمال احتياجاتهم من قبل المجتمع, وفي البلدان التي تُقدّر الفردية مثل (أستراليا) تؤكد على الإنجاز

الشخصي والابتكار والاستقلالية والمغامرة كما يكافأ فيها المبادر المستقل إلى المجهود الاجتماعي.

ثالثاً- بعد تجنب الغموض أو عدم التأكد:

يعكس هذا البعد درجة شعور الناس في مجتمع ما بل قلق من الأوضاع الغامضة, وإن الثقافة التي يكون بها عدم التأكد مرتفعاً تسعى إلى تخفيض الغموض مثل (اليابان, والبرتغال, واليونان) عن الطريق القوانين والإجراءات الصارمة التي يلتزم بها الناس بشكل مباشر.

رابعاً- بعد الذكورة:

وهي البعد الذي يعكس الدرجة التي يتلاءم بها السلوك الطموح مع نظم القيم في سياق الذكورة ضد الأنوثة, هذا البعد غير معني بالفروق البيولوجية ولكن بالسلوك الذي يسلكه كل جنس والمجتمع الذي يسجل أرقاماً عالية في الذكورة يعطي القيم القطعية والجزم والتنافسية, وهذه الأمور تعكس قيم الرجال الذين يفضلون السيطرة على الأحداث بالمقابل نجد إن قيم النساء تتضاءل في انتشار العلاقات وردود الفعل الإنسانية فضلاً عن إن السلوك التنافسي أقوى عند الرجال.

يرى الباحث في ضوء ما تقدم وكتب عن أبعاد الثقافة التنظيمية تلخص في أربعة أبعاد أساسية هي: (القريوتي, 2003:57).

1- القيم:

تعدُّ القيم من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية فهي تمثل حجر الأساس في تكوين اتجاهات الأفراد نحو عملهم ورؤسائهم ومنظمتهم, كما إن للقيم أهمية كبيرة في توجيه سلوك الأفراد للسلوك القويم والابتعاد عن السلوك غير القويم وغير الصحيح.

- يعرف (Hofsted) القيم بأنها معتقدات عامة تحدد الصح من الخطأ (Hofsted,2001:31).

- وتعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون لمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والسلوك المرفوض والصواب والخطأ.

ويمكن استنتاج المميزات الآتية للقيم: (المبسلط, 2004:44)

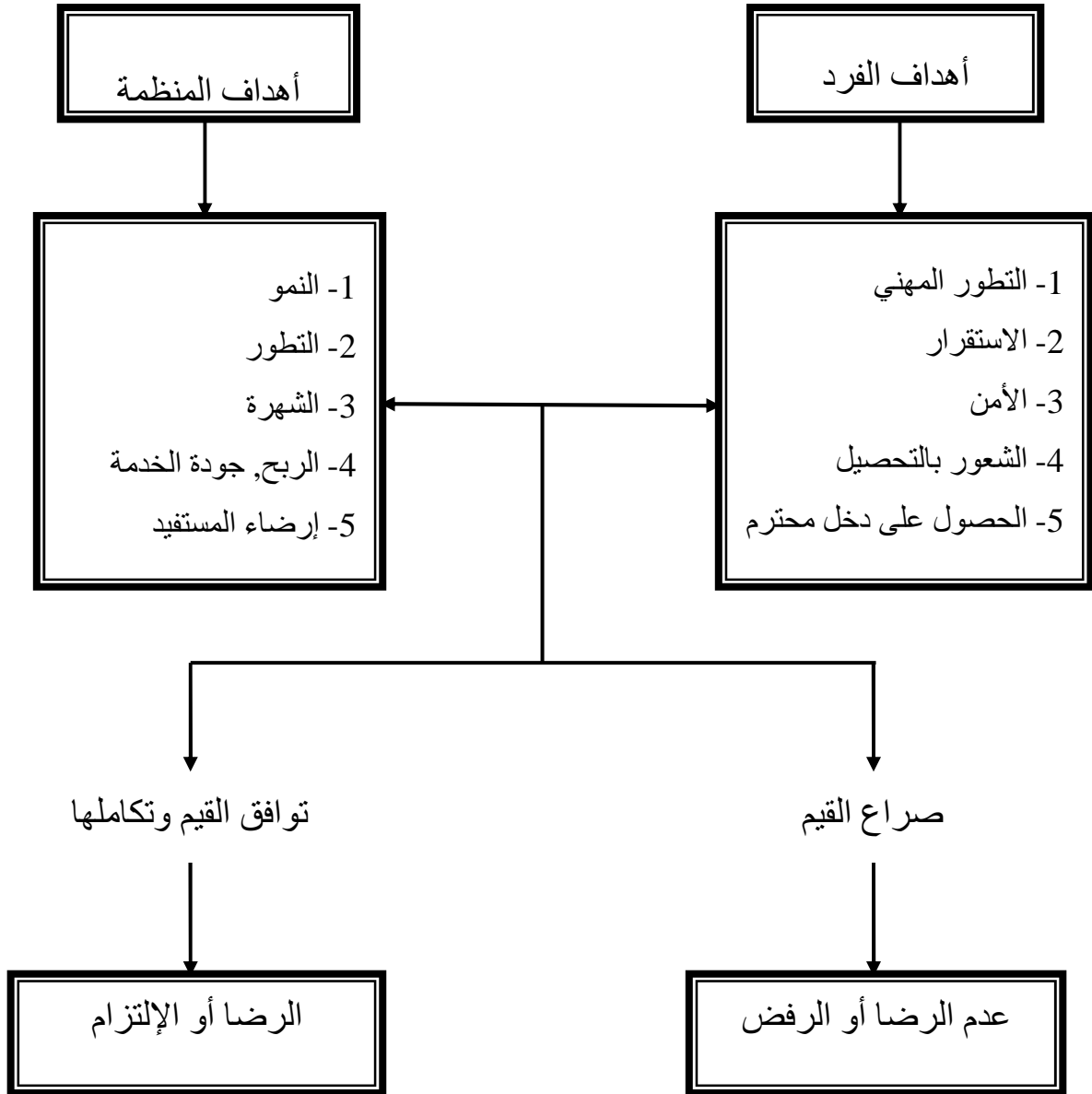
- القيم هي شيء مدرك وغير محسوس أو ملموس.

- تعبر القيم عن اعتقادات الفرد التي يدركها ذهنياً.

- تمثل القيم موجهاً لسلوك الفرد نحو الغايات.

- يميز الفرد بواسطة القيم ويبين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك.

ويوضح الشكل رقم (1-2) التفاعل بين قيم الفرد وقيم المنظمة.



الشكل رقم (1-2) التفاعل بين قيم الفرد وقيم المنظمة.

المصدر: صدام, محمد, الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين, الإداري, السنة 2005, العدد 97, ص 33.

2- المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل,

وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

3- درجة الإهتمام بالعاملين:

ابتدأ الإهتمام بالعاملين من قبل إدارة المنظمة بعد ظهور حركة العلاقات الإنسانية رداً على أفكار المدارس التقليدية في الفكر الإداري والتي أهتمت بالآلة فقط وأهملت العنصر الإنساني, ومن أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية دراسات (هو ثورن) التي كانت تحت إشراف العالم (Elton may) ومجموعة من الباحثين خلال الفترة الممتدة من (1927-1932) في مصانع شركة (Western Electric) في شيكاغو الولايات المتحدة الأمريكية, بعد ذلك أجرى مجموعة من الباحثين السلوكيين بجامعة ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية عدد من البحوث في هذا المجال وقد تم التوصل من خلال هذه البحوث إلى أن هناك بعدين أساسيين للقيادة.

- الإهتمام بالعمل أي تحقيق الأهداف وإنجاز الأكل.

- الإهتمام بالعاملين كتوفير علاقات جيدة معهم وحل مشاكلهم وقد تمثلت النتيجة الرئيسية التي تم التوصل إليها أنه لا يلزم تقييم فعالية الأسلوب القيادي باستخدام معايير الإنتاجية فقط لابد من اشتغال التقييم على معايير أخرى ترتبط بالعاملين كالرضاء الوظيفي (سيز لاقى, ووالاس, 1999:297).

4- العوامل المادية:

للوصل إلى فهم أعمق لمفهوم العوامل المادية التي تساعد العاملين على تفسير الأحداث

اليومية داخل المنظمة ومن أهم هذه العوامل هي: (عبد اللطيف, 2001: 117)

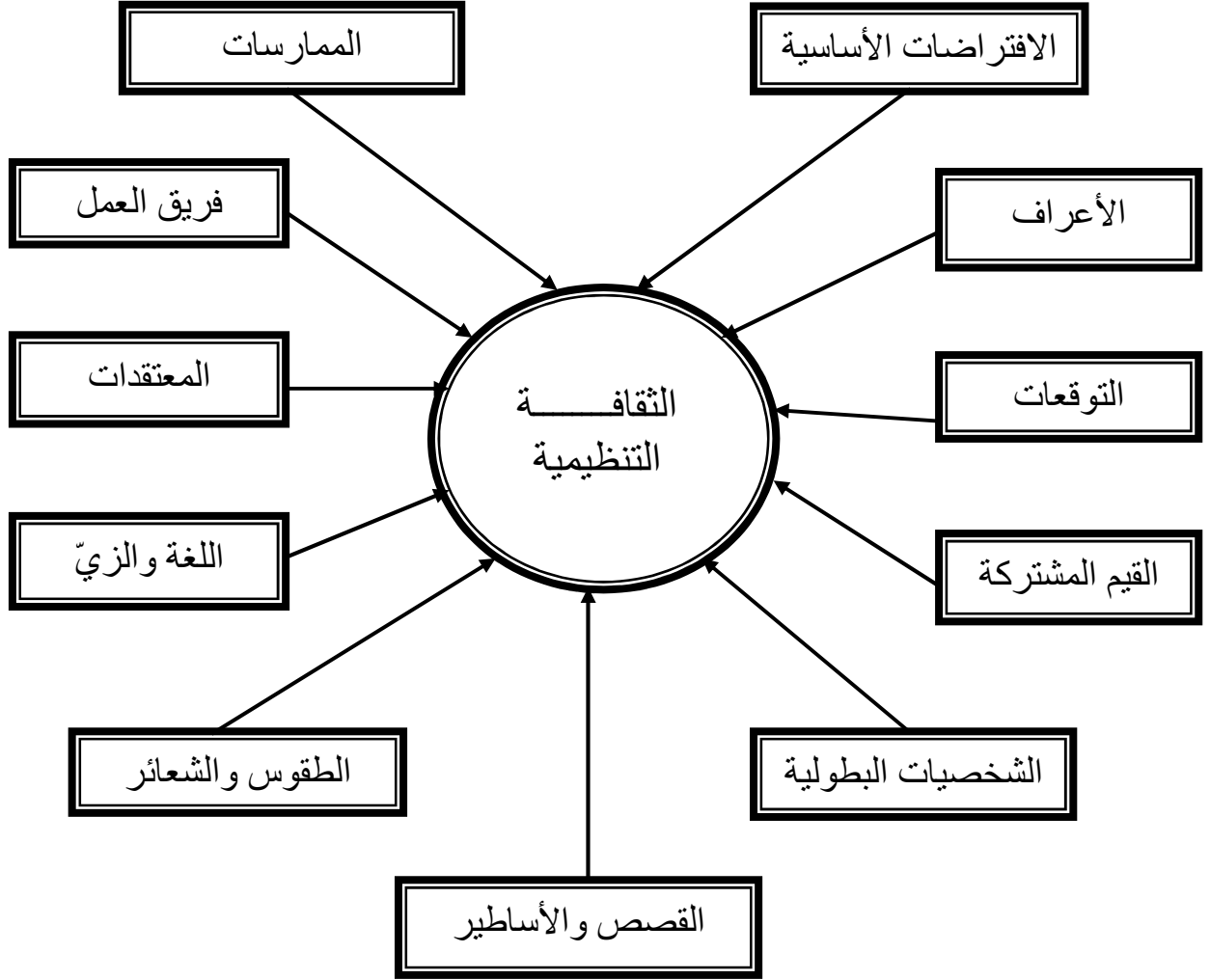
- **الشعائر:** وهي تلك النشاطات التي لها طابع التكرار في مناسبات مهمة كتكريم الموظفين وتُعرف بأنها مجموعة من الممارسات التي تخضع لبعض القواعد والإجراءات والتي لها صفة التقديس والرمزية.

- **القصص:** القصص هي روايات لوقائع حدثت في الماضي سمعها العاملون أو قرأوها, حيث أنها تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة التي يعملون معها, وإن القصص هي إحدى الطرق لتعزيز القيم المؤسسية فالمعلومات تخدم توجيه سلوك أفراد المنظمة (المبسلط, 2004:40).

- **الطقوس:** نشاطات يومية متكررة يطبقها العاملون بطريقة نمطية ومن أمثلتها أوقات الاستراحة اليومية لتناول الشاي التي تُعدّ فرصة جيدة للتنسيق بين العاملين وفي البيانات, فإن كثيراً من مديري المنظمات يبدؤون عملهم اليومي بتمارين يومية مشتركة.

– الرموز المادية: الرموز المادية هي علامات أو أفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني محددة إلى الناس, إذ إنها ترتبط لديهم بتصورات محددة وتتضمن الرموز المادية الأشياء الظاهرة مثل تصميم مبنى المنظمة وطريقة تصميم الأزياء, والديكور, والأثاث.

ويمكن توضيح الأبعاد التي تتكون منها الثقافة التنظيمية في الشكل رقم (2-2).



الشكل رقم (2-2) أبعاد الثقافة التنظيمية

المصدر: جاد الرب, سيد محمد, الثقافة التنظيمية وأثرها في تنمية القدرات القيادية, دار العلم والأيمان للنشر, القاهرة- مصر. 178,2005.

2-2- الولاء التنظيمي:

1-2-2- مفهوم الولاء التنظيمي:

إن مسألة تحديد المفاهيم في العلوم السلوكية أمر يكتنفه نوع من الصعوبة, وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين, نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه واختلاف مداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته, لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن الماضي وهذا ما تفسره قلة الدراسات المتخصصة فيه ومن ثم تحديد مفهومه (الأحمدي, 2004:80).

ويعرف الرواشدة الولاء بأنه (الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وقيم الفرد والقيم السائدة في المنظمة, وإقبال الفرد على أداء عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة ورغبة الفرد بالمنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء لها) (الرواشدة, 2007:88).
تعددت التعريفات التي تداولها علماء الإدارة لتحديد مفهوم الولاء التنظيمي كما يراه (كوك و وول) يتمثل في رد الفعل لدى العامل اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها, كما يعني إحساس العامل بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليست من أجل مصلحة الخاصة.
والولاء التنظيمي يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها, فضلاً عن تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل, كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منتسبوها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها (Cook and Wall,1990:120).

في حين يراه بوكانن (Buchanan 1914) فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي:

1- الإحساس بالانتماء:

ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

2- المشاركة والمساهمة الفعالة:

التي يبديها الفرد النابعة من رضا النفس بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

3- الإخلاص:

والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمنظمة في كل الظروف, ومضاعفة الجهد.

كما يرى (Porter) ليس فقط للحصول على درجة عالية من الرضا النفسي وإنما من أجل المنظمة وسعيًا وراء تحقيق أهدافها, ويُعدّ من المؤشرات الإيجابية لوجود درجة عالية من الولاء لدى العاملين.

ويرى (Porter) وزملاؤه إن للولاء التنظيمي ثلاثة مكونات هي:

(Porter, 1974:170)

- شعور وإيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.

- رغبة في بذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.

- رغبة قوية في البقاء في المنظمة.

لذا فالولاء التنظيمي ليس مجرد التزام بمنظمة معينة, بل عملية مستمرة يُعبر من خلالها العامل عن اهتمامه بالمنظمة وبنجاحها المستمر ويتم ذلك عن طريق الإيمان بالهدف والعمل من أجله بشكل مستمر وإن طال تحقيق هذا الهدف.

والولاء التنظيمي هو الشعور الإيجابي المتولد عند العامل اتجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثر المنظمة وخلق التوافق بين قيمة وقيمها مما يعزز نجاح منظمته وتفضيلها دون سواها (Oreilly, 1994:85).

وبشكل عام فإن الولاء التنظيمي جزء من الولاء الاجتماعي الذي يمكن تعريفه بأنه مجموع المشاعر التي يطورها الفرد نحو أفراد ومنظمات المجتمع الذي يعيش فيه, وقيم وأفكار ومبادئ هذا المجتمع وتتمثل هذه المشاعر بمدى إرتباط الفرد بغيره ومدى استعدادة لتقديم جهوده وإمكاناته ومصالحه نحو المجتمع.

وقد أُنفق كثير من الباحثين على إن هناك رؤيتين للولاء التنظيمي هما: (التبر, 1981:12)

- الرؤية الأولى:

هي الرؤية الفكرية أو النظرية, والتي تنظر للولاء التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تؤكد طبيعة العلاقة بين العاملين والمنظمة.

- الرؤية الثانية:

فهي الرؤية السلوكية التي تركز وبشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد لإيجاد شعور بالارتباط ليست بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة, وتنص هذه الرؤية على إن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت والذي قد يخسره نتيجة تركه المنظمة, لذا فهو يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء (Meyer, and, Allen, 1984:50).

2-2-1-1- مفهوم الولاء التنظيمي في اللغة:

الولاء في اللغة العهد, والالتزام, والقرب والنصرة (العاني, 1994:14-17).

وفي القرآن الكريم: ورد في القرآن الكريم لفظ الولاء.

فقال سبحانه: ((لا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ)) (آل عمران:28).

وقال سبحانه: ((أَلَا إِنَّ أَوْلِيَاءَ اللَّهِ لَا خَوْفَ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ)) (يونس:62).

2-2-1-2- الولاء التنظيمي حسب النظرية الإدارية الإسلامية:

ينبع أصلاً مفهوم الولاء التنظيمي عن الولاء والانتماء للمبادئ المنبثقة عن العقيدة الإسلامية تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضي الله تعالى فيطلبون ثوابه ويتجنبون عقابه فمعيار المسؤولية ومعيار الانتماء عندهم هو معيار داخلي يدفعهم لاتباع السلوك الإيجابي في عملهم والمحافظة عليه وإيلائه جهودهم لتحقيق غاياته فهم يؤدون عملهم بأمانه وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون الوقت دون جدوى كما إن ولائهم وانتمائهم لتنظيماتهم مستمدٌ بالدرجة الأولى من ولائهم لعقيدهم هذا الولاء الذي يحقق للمنظمة السمعة الطيبة (العوفي, 2005:38).

2-2-1-3- مراحل تطور الولاء التنظيمي:

تطور مفهوم الولاء التنظيمي تطوراً طبيعياً حتى أصبح أكثر تحديداً فقد كان هيربرت سايمون (Herbert Simon) من أوائل الذين أشاروا إلى إن الولاء للمنظمة يختلف عن الولاء للقيم أو السياسات أو الأهداف, وأوضح (Gouldner) أن الولاء للقيم يختلف تماماً عن الولاء للمنظمة وأن الولاء لقيمة ما يختلف ويكون مستقلاً عن الولاء لقيمة أخرى (Gouldner,1990:120).

وقد تمت دراسة الولاء التنظيمي من جوانب مختلفة إذ يشير (Hall) إلى أنه من الأفضل تجنب المفهوم الكلي للولاء التنظيمي وأن يتم التعامل مع مجموعة من المفاهيم يركز كل منها على مظهر واحد للولاء (Hall, 1970:95).

وقد ظهرت في الأدبيات بعض المفاهيم المشابهة للولاء التنظيمي مثل الهوية التنظيمية والانغماس التنظيمي وقد أشار (Stevenson) إلى إن دراسة الولاء التنظيمي تصنف تحت منحنيين: (Stevenson, 1978:40)

1- المنحى التبادلي:

وبموجب هذا المنحى يُنظر إلى المنظمة وأعضائها على إنها علاقة تبادلية لأن كل طرف في هذه العلاقة يطلب من الآخر ويقدم له في المقابل وبناء على هذه العلاقة يكون الولاء التنظيمي نتاج عملية (الإغراء) (المساهمة) بين المنظمة والعامل.

وأشار (March & Simon) في نموذجهما المشهور (الحوافز — المساهمات) إلى أنه عندما يتم تقليص الحوافز الممنوحة للأفراد الأمليين في الحصول عليها في المنظمات فإن اتجاهاتهم نحو المهام الموكولة إليهم ونحو منظماتهم ستضعف, ومن المحتمل أن يتركوا أعمالهم, أو يتجنبوا القيام بمهامهم بالشكل اللازم أو يتدنى مستوى أدائهم ويؤدي هذا في النهاية إلى انخفاض مساهماتهم وخدماتهم.

وحول هذا الموضوع أشار (Porter) إلى إن انخفاض ولاء الأفراد لمنظماتهم يؤدي إلى تنمية اتجاهات سلبية نحو العمل (Porter,1968:60).

وقد عرف سترز هذا المنحى بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة إذ أن العاملين الموالين لها هم الذين يرغبون بإعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل فعال (Steers,1982:27).

2- المنحى السلوكي:

يرى هذا المنحى أن الولاء يُميز كسلوك عن أي سلوك آخر بمستواه فوق العادي إذ يتم التركيز على المظاهر العنينة الصريحة للولاء وتصويره كتوجه قوي واضح وإيجابي نحو المنظمة ويتميز الولاء التنظيمي بموجب هذا المنحى بأربع صفات عامة هي: (Steers, 1982:28).

- تمثيل الفرد لقيم المنظمة وأهدافها

- انغماسه في دوره التنظيمي.

- الرغبة في البقاء في المنظمة لمدة طويلة لخدمة أهدافها.

- استعداده لبذل الجهد لصالح قيم المنظمة.

ويقصد بالولاء التنظيمي لإغراض هذه الدراسة سعي العاملين بالقطاع الصحي على تحقيق أهداف المنظمة وترسيخ قيمها وثقافتها وبذل أقصى الجهود للارتقاء بمستواها والرغبة بالحفاظ على انتمائهم باستمرار.

2-2-2- أهمية الولاء التنظيمي:

تتبع أهمية الولاء التنظيمي بوصفه مفهوماً إلى حد كبير من الافتراض الواسع الانتشار القائل بأن التفاوت في مستويات الولاء يمكن أن يفسر التباين في كثير من المتغيرات التنظيمية المهمة، فقد تم ربط كثير من العوامل الإيجابية بهذا الاتجاه وقد ظهر على سبيل المثال أن العاملين ذوي الولاء العالي لمنظماتهم يتسمون بمعدلات منخفضة من الغياب ويكونون أكثر استعداداً لقبول التغيير، وأكثر انغماساً في عملهم وأكثر فاعلية وأعلى خدمة وأقل استعداداً لترك العمل في المنظمة وبصورة عامة فإن العاملين ذوي الولاء التنظيمي العالي يربطون اتجاهاتهم بقيم منظماتهم وأهدافها ويظهرون التزاماً بالبقاء فيها (مازن, 2004:10).

وهكذا يبدو واضحاً أهمية الولاء التنظيمي فهذا الفهم قد يساعد المنظمات على معرفة الأسباب التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي ومن ثم يمكن في ضوء هذا الفهم إتاحة السبل التي تقود إلى مستوى الولاء التنظيمي الإيجابي بالقدر الذي يكفل الارتقاء بالأداء ومن ثم في نهاية المطاف وصول المنظمة إلى أهدافها على النحو المرتجى (مازن, 2004:11).

كما يساعد الولاء التنظيمي كذلك في انخفاض نسبة الغياب, والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الخدمة فضلاً عن ذلك فإن أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل, فقد أتضح أن العامل صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي (راشد, 1998:75).

ويُعدّ الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى فالأفراد ذوي الولاء المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم كما يميل هؤلاء من العاملون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة طويلة. ويحرص المديرون بشكل عام على الحصول على عاملين موالين للمنظمة التي يعملون بها لأن أمثال هؤلاء العاملين يبذلون مستوى أعلى من الجهد والأداء كما أن معدلات الغياب ودوران العمل لديهم أقل من غيرهم من العاملين ذوي الولاء المنخفض.

مما يقود في النهاية إلى تقليل تكاليف استبدال العاملين وتدريبهم ويساهم العاملين ذوي الولاء التنظيمي المرتفع في النجاح وارتفاع معدلات الخدمة, بل وحتى على المستوى الفردي فإن الولاء التنظيمي المرتفع أمر مرغوب فيه لأن معنى ذلك هو حصول العامل على مميزات وظيفية أكثر بالإضافة إلى المستقبل الوظيفي الأفضل (Marsden, and, Cook, 1993:80).

يُعدّ الولاء التنظيمي من ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سُلطت عليها الأضواء وتناولتها العديد من الدراسات والبحوث بصورة مبكرة مقارنة بعدد من المتغيرات السلوكية والاتجاهات الأخرى.

وقد أبرزت مجموعة من الدراسات والبحوث الميدانية الآثار السلبية لانخفاض الولاء التنظيمي على جوانب متعددة أبرزها انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية, وارتفاع درجات الضغط والاحترق النفسي وانخفاض معدلات الأداء (العجمي, 1999:50-51).

وتُعدّ الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى تكلفة عالية وخدمة سيئة في المنظمات مرجعها ضعف الولاء التنظيمي لدى العاملين وذلك لارتباطها بعدد من العوامل وأهمها: (يوسف, 1995:504-505)

- 2- إرتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي, المشاركة, التوتر الوظيفي.
 - 3- إرتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: المسؤولية, ونوع الوظيفة, وصراع الأدوار والغموض.
 - 4- إرتباطه بالسمات الشخصية للعامل مثل: العمر, الجنس والحاجة للإنجاز.
- كل ما سبق يعطي للولاء التنظيمي أهمية كبيرة, فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بفاعلية الفرد ومن ثم أداء المنظمة.

ويرى (العاني) إن المنظمات تولي أهمية كبيرة للولاء التنظيمي للأسباب الآتية: (العاني,

1994: 35)

- 1- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.
 - 2- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
 - 3- إن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إليها يحفزه على العمل لبقاء هذه المنظمة واستمرارها.
 - 4- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
 - 5- إن عبء تحقيق الأهداف للمنظمة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم, وهذا يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
 - 6- إن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية, إلا إن العنصر البشري ممثلاً في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد التي يستطيع إن يوجهها التوجه الصحيح.
 - 7- إن شعور العاملين بالولاء التنظيمي والانتماء للمنظمة يخفف العبء من الرؤساء في توجيه المرؤوسين.
 - 8- كلما زادت درجة ولاء العاملين بالمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل.
 - 9- كلما زادت درجة الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة كلما ساعد على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة.
- مما سبق يمكن القول بأن الولاء التنظيمي يلعب دوراً هاماً في نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها, وإن المنظمات يجب أن تولي هذا الجانب قدراً كبيراً من الإهتمام, وأن تتصرف على مستويات الولاء لدى العاملين, وأن تستخدم كافة الأدوات الممكنة لتحسينه.

حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الإهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات مهمة على كثير من السلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء, فيفترض أن يكون الولاء من أولى السلوكيات الطبيعية التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم (المدهوني والجزراوي, 1999:494).

ومن ثمَّ فإنَّ للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على تمكين العاملين وسير العمل وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فاعل متميز وعلى مدى إرتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يؤدي دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة أو يقلل من سلوكهم كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

ويرجع هذا الإهتمام إلى حقيقة التي تنص على أن الولاء عند العاملين من أهم العوامل التي تحدد فاعلية المنظمة وكفاءتها, فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً وكان معدل دوران العمل أقل (العجمي, 1999, 50-52).

وعليه فإنَّ أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في الآتي: (هيجان, 1998:80)

- 1- يمثل الولاء عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى في الإنجاز.
- 2- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في تنبؤ بقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل إلى منظمات أخرى.
- 3- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعد عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- 4- إن الولاء من أكثر الوسائل التي أخذت تشغل بالإدارة المنظمات لكونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء, وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات (خضير وآخرون, 1996:76).

- 5- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعد عاملاً مهماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة الخدمات المقدمة من قبلها, ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه ينبغي على المنظمات عامة والمنظمات الصحية الخاصة بأن تسعى جاهدة لتخلق هذا الولاء لدى العاملين لديها ويكون

ذلك لتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته (اللوذي,1999:118).

2-2-3- خصائص الولاء التنظيمي:

إذا نجحت المنظمة في اختيار العاملين وعملت على خلق روح قوية بينهم (روح الفريق) فإن ذلك يكفل حفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها, كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب في السلوك والأداء, وهذا يعتمد على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الإنسانية وهناك جملة من الخصائص للولاء التنظيمي وهي كما يلي: (العاني,1990:36-37).

1- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

لكل فرد عدد من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق المنظمة فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساعدة تلك المنظمة, فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم الولاء.

2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

يزيد الولاء كما أوضحت الدراسات كلما كانت الأهداف التي تسعى إليها المنظمة واضحة كما يستطيع الفرد فهمها وكذلك كلما كانت أدوار العاملين واضحة ومحددة وذلك بتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

3- إيجاد نظام مناسب للحوافز:

يعبر الحافز عن ذلك بالوسائل أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة ويجب أن تتفاعل أنظمة الحوافز مع الأسباب التي تدفع الناس للاستمرار في العمل وأسباب تركهم له, فإذا توافرت تلك الأنظمة يؤدي إلى زيادة الولاء وزيادة معدلات الخدمة المقدمة.

4- زيادة مشاركة العاملين:

إذ إن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل, إذ تُعرف المشاركة بأنها

اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتاح له الفرص المناسبة في المسؤوليات وقد أوضحت الدراسات إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

5- الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة حسب ما يعيها الأفراد وحسب ما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا اتجاهاتهم التي تحدد أدائهم ودرجة ولاءهم.

وأظهرت الدراسة التي أجراها (Meyer and Smith) القول إن الولاء التنظيمي يتصف بالخصائص الآتية: (Meyer and Smith,1993:205).

- أ- إنه حالة النفسية تصور العلاقة بين الموظف والمنظمة.
- ب- إنه يؤثر في قرار الفرد المتعلق ببقائه في المنظمة أو تركها.
- ج- إن العاملين الذين لديهم ولاء تنظيمي يتصفون بما يأتي:
 - إيمان مقبول بأهداف المنظمة.
 - استعداد لبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المنظمة.
 - رغبة قوية في البقاء في المنظمة والمحافظة على عضويتها.

2-2-4- أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صورة ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له, وعلى العموم تشير أدبيات الولاء إن هناك أبعاداً مختلفة للولاء وليست بعداً واحداً, ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. وقد تم تطوير نماذج متعددة لمحاولة تفسير أبعاد الولاء التنظيمي, وهناك عدد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بموضوعها أو بأسبابها أو بنتائجها أو مزيج من هذا كله لكن لا يوجد نموذج واحد يمكن القول بأنه يحيط بظاهرة الولاء التنظيمي.

ومن هنا تأتي أهمية إيضاح النماذج المختلفة لظاهرة الولاء التنظيمي, لم تحظ أبعاد الولاء التنظيمي بالأهمية نفسها التي حظي بها المفهوم نفسه.

إلى أن أجرى (Reichers) دراسته التي حدد فيها أسباب تعدد أبعاد الولاء على النحو الآتي: (Reichers, 1985:85).

1- إن أي منظمة تتكون من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين, المستفيدين, الإدارة العليا, وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة.

2- يوجد داخل كل منظمة تكتلات, ويحاول كل تكتل من هذه التكتلات الحصول على منافع خاصة به دون الآخرين.

وهذا يعني أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي, وليست بعداً واحداً وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه الأبعاد.

سنحاول عرض أبرز هذه النماذج في أدبيات الولاء التنظيمي التي تناولت هذه الأبعاد وهي:

2-2-4-1- نماذج أبعاد الولاء التنظيمي:

1- نموذج أتزيوني (Etzioni):

تعدّ كتابات أتزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي, إذ يرى إن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المنظمة وهذا الاندماج الذي يُسميه أحياناً بالولاء أو الإلتزام.

ويعتمد هذا النموذج بشكل قوي على درجة امتثال الفرد لتوجهات المنظمة, حيث تتأصل سلطة المنظمة في كل من درجة وطبيعة استغراق الفرد في العمل ويشير هذا النموذج إلى إن الولاء التنظيمي يتكون من الأبعاد الآتية وهي: (Etzioni, 1961:335).

أ- بعد الولاء الأخلاقي:

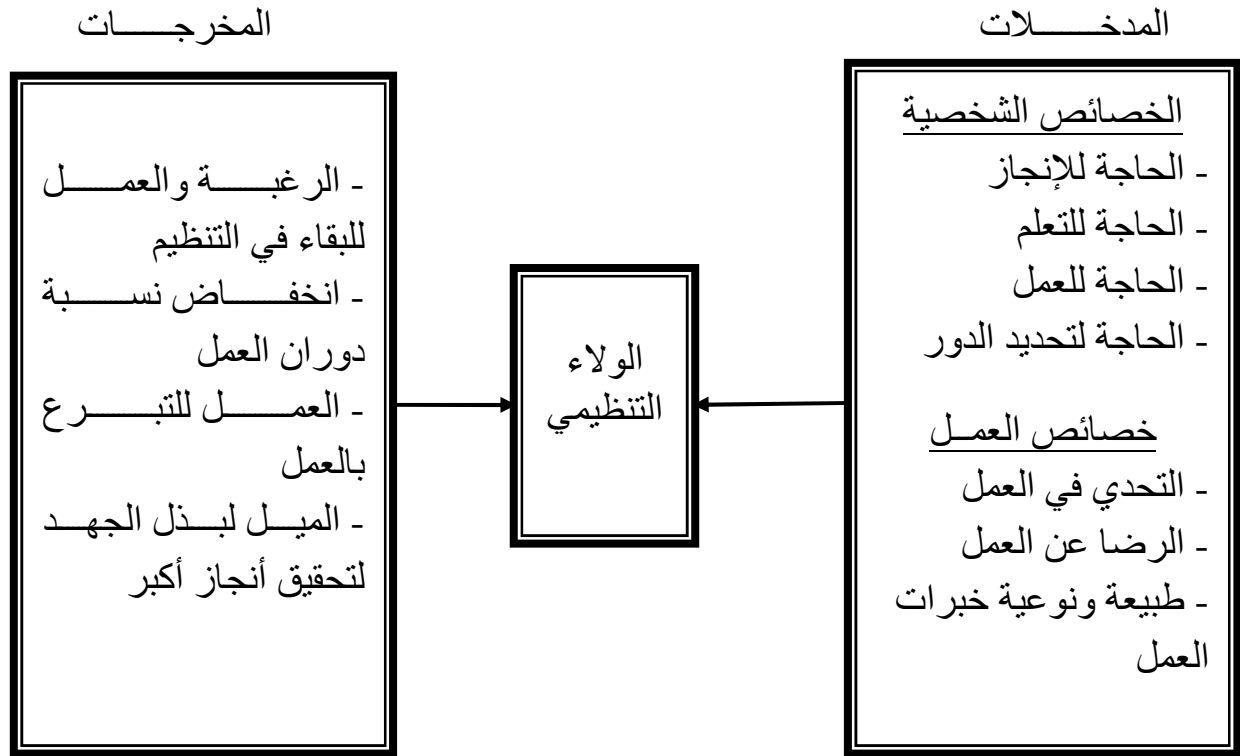
ويمثل توجهاً إيجابياً عميقاً نحو التنظيم استناداً إلى توحيد الفرد مع أهداف وقيم ومعايير السلطة, ويرتبط هذا النوع من الولاء بالتوجه القيمي نحو العمل, وهذا التوجه يرتد في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي, وقد وصف رواد هذا التوجه إلى كونه تأثيراً إيجابياً نحو الأداء المهني وإيمان بقيم العمل.

ب- بعد الولاء الحسابي:

ويستند هذا البعد بصورة أساسية على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والمنظمة، فتقدير العائد من العلاقة بين كم وكيف المثيرات التنظيمية وبين إسهام الفرد في العمل، إذ يعمل على إيجاد توازن بين مستوى الولاء لدى الأفراد وإسهامهم بارتفاع مستوى الرضا (هيجان،1998:35).

2- نموذج ستيرز (Steers):

يرى ستيرز إن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل مع المدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والانتماء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك كما موضح في الشكل رقم (2-3).



الشكل رقم (2-3) العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.

مدخلات ومخرجات الولاء عند ستيرز (9:1977,Steers,Source).

3- نموذج ستاو وسالانيك (Staw and Salanick):

وقد أكد ضرورة التفريق بين نوعين من الولاء هما:

- الانتماء الاتجاهي و(الموقفي):

ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار للعمل بالمنظمة وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود, إذ إن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية من السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي, والخصائص التنظيمية, وخبرات العمل (عبوي,2006:206).

4- نموذج أنجل وبيري (Angle and Perry):

إذ يعتقدان إن النموذج يقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها ببعدين هما:

آ- بعد الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

ويقابل بعد الولاء السلوكي لدى (ستاو وسالانيك), ويقترح هذا البعد إن جوهر الولاء يبني على أسس وخصائص وتصرفات الفرد على أساس أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاماً وواضحاً وثابتاً وتطوعياً وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر, والجنس, والتعلم, والخبرات السابقة بوصفها محددات ومؤثرات في سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الفرد من خصائص شخصية (Angle, and, Perry, 1993:70).

ب- بعد المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

ويقابل بعد الولاء الاتجاهي الموقفي عند (ستاو وسالانيك) ويقترح هذا البعد إن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة, إذ يتم التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة للعمل فيها لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة وإنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من أن يستخدم مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه (هيجان,1998:42).

5- نموذج كانتر (Kantar):

في هذا النموذج هناك ثلاثة أبعاد للولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها وهي: (Kanter, 1986:70).

أ- بعد الولاء المستمر:

ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يترك المنظمة التي يعمل بها إلى منظمة أخرى ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها لذا فإن هؤلاء الأفراد يُعدّون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب- بعد الولاء التلاحمي:

ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتنافر والتباغض ويركز على السلوك الذي يدعم التضامن الاجتماعي، ويتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته.

ج- بعد الانتماء الموجه:

ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها، والمعايير التي تحددها (عبوي، 2006:207).

6- نموذج كيدرون:

يرى كيدرون إن الولاء له بعدين رئيسيين هما: (الأحمدي، 2004:14).

أ- بعد الولاء الأدبي:

ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة بوصفها جزءاً من قيمه وأهدافه.

ب- بعد الولاء المحسوب:

ويقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى بمزايا أفضل.

7- نموذج ألين وماير (Allen and Mayer):

ويعرف بنموذج ثلاثي العناصر للولاء إذ يميز بين ثلاثة عناصر للانتماء على النحو الآتي:

(Allen, and, Mayer, 1990:115).

أ- الولاء العاطفي (المؤثر):

الذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما تعلق منها بالعمل أم بالعاملين ويحدد هذا المكون درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي (العنبي, 1997:17).

ب- الولاء المستمر:

ويعبر عن إدراك العامل لحساب الربح والخسارة لاستمراره في المنظمة استناداً إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر من كونه عملية عاطفية أو التزام أخلاقي ويتأثر تقييم العامل لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل من أهمها (تقدم العمر, وطول مدة الوظيفة), إذ يُعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى العامل بعمله, فاستمرار الفرد في المنظمة يُعد جزءاً من حياته وهذا يعني أن أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له (العجمي, 1998:94).

ج- الولاء المعياري:

ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي أكتسبها الفرد قبل ألتحاقه بالمنظمة ومن ثم يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به وليست ما يعتقد به.

هذه المكونات الثلاثة للولاء تؤثر على بعضها وهناك رابطة مشتركة بينها, فالشيء المشترك بين هذه العناصر هو التصور الذي يُعدّ الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة العامل بالمنظمة التي يعمل بها ولكن نجد إن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيها بين الأنواع, فالعامل الذي لديه ولاء عاطفي يتمتع بولاء مستمر قوي, فيبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك, ومن المتوقع أن يحصل الفرد على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة (زايد, 1995:54).

ولأغراض هذه الدراسة فإن الباحث يرى بأن صياغة أبعاد الولاء التنظيمي بما يتوافق مع رؤيته في بناء هذه الدراسة هو النموذج الذي يعتمد العناصر الآتية لأبعاد الولاء التنظيمي وهي (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي).

2-2-5- الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية:

تحتاج المنظمات التي تفكر بالولاء التنظيمي إلى رؤية كاملة عن مفهوم الولاء التنظيمي, وعلى مدى قدرة الثقافة التنظيمية على تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي, لأن الثقافة التنظيمية تمثل القيم الموجودة بها والتي تتمحور حول قيم المنظمة وبالذات قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تُعدّ من المحددات الأساسية للولاء التنظيمي من وجهة نظر اتجاه الثقافة التنظيمية.

ويُعدّ أسلوباً فعالاً لتحقيق الضبط في المنظمة باعتبار إن الولاء يتضمن توحد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة, التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يُعدّ عملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضاه الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ذلك إن العامل الموالي لمنظمتة لديه نوع من الإلتزام إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتة عندما تتعرض للخطر والتضحية إذا تطلب الموقف ذلك.

وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعاً من الإحساس الذاتي للفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل ويُحدّ من المظاهر السلبية مثل التسرب الوظيفي والغياب ولجوء العامل لاستغلال فرص الإجازات لترك المنظمة.

وبذلك فإنه يمكن القول إن الولاء التنظيمي يرتبط بقوة الثقافة التنظيمية ويعتقد إن دفع مفهوم الولاء التنظيمي إلى الأمام يتطلب أن يندمج الفرد بقوة في الثقافة التنظيمية, وما لم تكن الثقافة التنظيمية ملائمة فإن مفهوم الولاء التنظيمي سيحكم عليه بالفشل وتأخذ الثقافة التنظيمية بعين الاعتبار اتجاهات الفرد, سلوكياته والممارسات, وبالتالي تحدد الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي للأفراد داخل المنظمة أما جانب الممارسات فيتم تحديدها من قبل المنظمة كوسيلة للتكيف مع المتطلبات البيئية (هيجان, 1998:43).

2-3- تمكين العاملين:

2-3-1- مفهوم التمكين:

يُعدّ التمكين (Empowerment) بأنه عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية, ويُعدّ التمكين مصطلحاً حديثاً يستخدم في نماذج الإدارة الحديثة ويعني استثمار قدرات ومواهب الآخرين (العديلي,2005:15).

والتمكين يتمثل في إطلاق الحرية الذهنية وهذه حالة سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها, والتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى أن تتبنى وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (Bowen and Lawler, 1995:41).

وقبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين, لابد من الاعتراف بأن هناك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجع الفرد وتحفزه على ممارسة روح المبادرة والإبداع, والتمكين عند الآخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على إنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها, والتمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتماً ستبقى غير مفعلة ومستقلة في ظل البيروقراطية الجامدة (Carlzon,1987:41).

وهناك مجموعة من التعاريف تخص التمكين وهي كما يأتي:

1- عرف (Mural and Meredith):

التمكين بأنه إعطاء الشخص مسؤوليات أكبر وسلطة من خلال, التدريب, والثقة, والدعم العاطفي (Mural, and, Meredith, 2000:40).

2- عرف (Shackle ton):

بان التمكين فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا (Shackletor, 1995:130).

3- ويعرف (Randolph):

هو الاعتراف بحق الفرد الحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إدارة مستقلة وخبرة ومعرفة وواقع ذاتي داخلي فهناك بون شاسع بين من يمتلك إدارته ومن لا يمتلكها, ومن يتحمل المسؤولية ومن لا يتحملها, ومن هو جدير بالثقة ومن هو غير جدير بها (Randolph,2002:10).

4- ويعرف (Lahely):

التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل التمكين بواسطة المشاركة, والتمكين من خلال الاسهام في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية والتمكين من خلال الانتماء لأي كيان يرتبط به (Lahely,1999:34).

2-3-2- التمكين في القرآن الكريم:

ورد ذكر التمكين في القرآن الكريم قال سبحانه وتعالى:

((وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ))
(يوسف:56).

وقال سبحانه وتعالى: ((قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ)) (الكهف:95).

2-3-3- مفهوم تمكين العاملين:

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات, وفي التدريب والتنمية والتخطيط, والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية ويُعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة في عمل المنظمات العامة والخاصة (عبد الوهاب,1999:20).

ومن خلال أراء ونظريات الممارسين والمسؤولين في منظمات الأعمال يتضح إن تمكين العاملين يشير إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة, وتزيد ثقتهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للمستفيدين في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة ومن ثمَّ لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وأدائه بحيث يصبحون مسؤولين مسؤولية كاملة منه (الخطيب,2000:31).

عرف بعض من الباحثين تمكين العاملين بأنه: (أفندي و عبدالوهاب,2003:97)

- 1- عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط لاسيما تلك التي لها علاقة بوظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.
- 2- أو إعطاء الثقة والحرية, والموارد للعاملين, ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية.
- 3- أو إن التمكين لا يعني إعطاء القوة بل يعني إتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل.
- 4- أو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسب لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

4-3-2- أهمية التمكين:

1- التمكين من خلال المشاركة:

ويهتم تمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت من اختصاص المديرين ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين العاملين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات المستفيدين وتولي خدمة المستفيدين ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الإهتمام بالتدوير الوظيفي (المغربي, 2001:60).

2- التمكين من خلال الاندماج:

ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة الأفراد وتجربتهم في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في السلطات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة (العديلي, 2005:25).

3- التمكين من خلال الإلتزام:

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أدائهم ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة أن أي محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج (المغربي, 2001:65).

4- التمكين من خلال تعليل المستويات الإدارية:

تعتقد (Ashley) أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل ما يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العاملة الزائدة وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب العاملين وتطويرهم ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب (Ford and Fottler, 1995:26-27).

ويوضح الجدول رقم (1-2) أهداف التمكين والمبادرات المستخدمة.

جدول رقم (1-2) أهداف التمكين

المبادرات المستخدمة	أهداف التمكين
فرق العمل المستقلة إثراء الوظيفة مجالس العاملين التدريب المستمر مدراء عاملون	التمكين من خلال المشاركة
برنامج الاقتراحات موجز الفريق	التمكين من خلال الاندماج
مشاركة العاملة في الملكية مشاركة العاملة في الأرباح برنامج علاوة العاملين برنامج جودة الحياة في العمل	التمكين من خلال الإلتزام
تصميم العمل إعادة التدريب فرق العمل إثراء الوظيفة المشاركة في الأرباح برنامج علاوة الموظفين	التمكين من خلال تحليل المستويات الإدارية

المصدر: من تصميم الباحث بتصريف

5-3-2- خصائص التمكين:

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوباً لبناء نظم وعمليات تطلق قدرات وإمكانيات العاملين ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال الخصائص الآتية:
(Bowen and Lawler, 1995:80)

1- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.

2- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.

3- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.

4- فتح قنوات الاتصال في جميع الإتجاهات.

5- تشجيع العامل على التعلم والتطوير الذاتي.

6- إيجادا فرق الإدارة الذاتية.

7- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

8- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة

ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر الإدارة وتعتمد ثقافة التمكين اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح, فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين.

وتمكين العاملين لا يعني بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل
(Quinn and Spritzer, 1997:156).

2-3-6- أبعاد التمكين:

للاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية وتظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين.

سوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها ما يأتي: (العتيبي, 2004:55)

2-3-6-1- نماذج تمكين العاملين:

اولاً- نموذج (Conger and Kananga):

التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي، تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة إذ يمكن النظر له من زاويتين.

1- يمكن النظر للتمكين على انه مركب اتصالي، فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة.

2- ويمكن النظر للتمكين أيضاً على انه مركب تحفيزي، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى للمشاركة في القوة أو السلطة ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان.

ولتعزيز مستوى التمكين في أي منظمة حدد خمس مراحل لعملية التمكين وتتضمن: (Conger and Kananga, 1988:160)

- المرحلة الأولى:

تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تتسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف النظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع، إن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية التمكين.

- المرحلة الثانية:

استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليست فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رسمي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

- المرحلة الثالثة:

تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر, المكاسب الغير فعالة, التجارب المتميزة, الإقناع اللفظي, والاستشارة العاطفية.

- المرحلة الرابعة:

ونتيجة الاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول, وتوقعات الأداء, والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

- المرحلة الخامسة:

التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادئ المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة اختصاراً, يرى الكاتبان التمكين العملية التي من خلالها يُعتقد الفرد إن فاعليته الذاتية تتحسن أن تمكن, وتعني أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل إلى إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان القوة.

ثانياً- نموذج (Thomas and Velthouse):

بني هذا النموذج على أن التمكين زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود إلى الإدراك بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها العامل والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز, وأشار الكاتبان إلى إن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات, ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة.

وحدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين تمثل أساساً لتمكين العاملين هي:

(Thomas and Penthouse, 1990:260)

1- التأثير الحسي أو الإدراكي:

ويقصد بالتأثير الحسي الذي ينظر للسلوك على إنه يُمكن (sensory of impact) أن تعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود.

2- الكفاءة:

ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهداً.

3- إعطاء معنى للعمل:

تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد, ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة فإعطاء معنى للعمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لإغراض نبيلة.

4- المسؤولية:

تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد, الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملاءمة وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً إن الفرد حراً في اختياره والإحساس بأنه قادراً على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

ولأغراض هذه الدراسة فإن الباحث يرى أن صياغة نموذج لأبعاد التمكين يتوافق مع رؤيته في بناء هذه الدراسة هو النموذج الذي يعتمد على العناصر التالية لأبعاد التمكين وهي:

أ- القوة:

إن أول الخطوات في التعبير والتعمق في التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها في عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر الإدارة أم العاملين على حد سواء ويأخذ بعد القوة بين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

ب- المهمة:

يهتم هذا بعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة ويأخذ هذا البعد بالحسبان حجم الاستقلالية المسؤول عنها العامل أو مجموعة العاملين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ومن ثم إعطاء الفرصة للعاملين القيام بإنجاز المهام.

ج- الإلتزام:

يأخذ هذا البعد بالحسبان اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي للأسلوب محدد للتمكين ويتصل بعد الإلتزام بالمواضيع المتعلقة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

د- المسؤولية:

تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملاءمة وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً إن الفرد حراً في اختياره والإحساس بأنه قادراً على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

2-3-7- الثقافة التنظيمية والتمكين:

تُعدّ المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تفهم تبني التمكين، وعلى مدى قدرة الثقافة التنظيمية على تعزيز الشعور بالتمكين وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، أو التحكم فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملاءمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين (Conger and Kanungo, 1988:84).

يُعتمد نجاح استراتيجيات التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين فإذا تمت إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدره وفاعلية فأن التمكين سيعزز تقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي (Swensop, 1997:84).

أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فأنها تززع الثقة داخل المنظمة ومن ثم لا يمكننا النظر إلى عملية قد تؤدي أن يسخر العاملين من مبادرة الإدارة لتنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة (Mallak and Kursted, 1996:126).

أن مستوى التمكين يرتبط بقوة الثقافة التنظيمية، ويعتقد إن دفع مفهوم التمكين خطوة أبعد إلى الأمام يتطلب أن يندمج الفرد بقوة في الثقافة التنظيمية ويتخذ القرارات، إن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى التميز بالاستقلالية (Honold, 1997:94).

لذا يرى إن تشجيع وتسهيل الثقافة التنظيمية وبنائها التنظيمي لعملية التمكين وما لم تكن الثقافة التنظيمية ملاءمة، فأن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل، إذ يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل

أكبر للمصادر, الوقت, الأموال, الأفراد, والتكنولوجيا, وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل, وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة, وتحمل المخاطرة (Schein,1985:80).

جوهرياً يتطلب تنفيذ فعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة حيث يتطلب تطبيق التمكين تغييراً ثقافة التنظيم القديمة وتبني ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين.

وتأخذ الثقافة التنظيمية بعين الاعتبار اتجاهات الفرد, سلوكياته والممارسات ويقصد بالثقافة التنظيمية أنماط من الافتراضات الأساسية التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة التي ابتدعتها أو اكتشفتها أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها التي أثبت نجاحها ومن ثمّ تحدد الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي للأفراد داخل التنظيم أما جانب الممارسات فيتم تحديدها من قبل المنظمة كوسيلة للتكيف مع المتطلبات البيئية.

وقد أوضح عدد من الكتاب إن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل وحدد ثلاثة مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم, إلى التوجه للاندماج وأن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين العاملين (Cauldron, 1995:30).

فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تُعمدّ للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم, فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على مستوى الوظيفة ومن ثم يهتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم العاملين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة (Coudron,1995:74).

ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية: (Kizilo,1990:226).

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وتوضيح

السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين هو:

- تحسين خدمة المستفيدين.

- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

- تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيًا كان السبب أو الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين إن عدداً من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها ومن ثمّ يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين (Schein,1984:3).

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم فالمدراء عادة لا يجيدون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال مدة بقائهم في السلطة لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل تدريجي للمديرين والمرؤوسين (Robinson,1997:80).

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين فاعاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً (عبد الأمير,2008:30).

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل يجب أن يتوفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تُعدّ مساهمة لنجاح المنظمة فكلما توافرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت إسهاماتهم (أفندي,2003:80).

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ومن ثمَّ يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل (ملحم, 2006:55).

الخطوة السابعة: توفير التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية حل المشاكل, الاتصال, إدارة الصراع, العمل مع فرق العمل, التحفيز لرفع المستوى المهاري والتقني للعاملين (Kanter, 2004:90).

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين, وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم, ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين, إذ يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة تلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير (الماضي, 2009:80).

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح بحيث يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون, بأهداف المنظمة يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكين فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافزهم للمشاركة حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج (Wilson, 2003:220).

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبما أن تبني

برنامج للتمكين سيتضمن تغيير ما فيتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإمادة المتطلبات الجديدة برنامج التمكين, ومن ثمَّ يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على النتائج سريعة, فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة (Mckenn,2000:328).

ويرى الباحث إن التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات العراقية من المفيد أن تفحص خصائص بيئتنا الإدارية ومدى توافر الملاءمة لتطبيق التمكين أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية, التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المأمولة قد تواجه تلك المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تمكين العاملين وهي ما يأتي:

- 1- البناء التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة بالإدارة.

الفصل الثالث الجانب التطبيقي لِلدراسة

1-3- تمهيد:

2-3- تصميم أداة الدراسة:

3-3- إختبار أداة الدراسة:

4-3- محددات الدراسة:

1-3- تمهيد:

تناول هذا الفصل أسلوب الدراسة الذي يوضح الخطوات العلمية التي تم إتباعها في هذه الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات الدراسة من خلال, مجتمع الدراسة والمتمثل بالمنظمات عينة الدراسة, تصميم أداة الدراسة الذي تم الاعتماد في مناقشة موضوعات الدراسة وتحليلها وكذلك تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة والتي تم اختيارها بصورة عشوائية وفق العينة الحصصية فضلاً عن تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في إيجاد العلاقة التآثيرية بين متغيرات الدراسة, والتي استخدمت أيضاً في الاختبارات الخاصة بصدق وثبات أداة القياس فضلاً عن توضيح متغيرات أنموذج الدراسة.

2-3- تصميم أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به, والإمكانات المتاحة, وجد أن الأداة الأكثر ملاءمة لإكمال الدراسة ولتحقيق أهدافها هي الإستبانة, وذلك نظراً لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى بالمقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية, ويُعدّ الاطلاع على أدبيات الدراسة المتاحة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الثقافة التنظيمية, و الولاء التنظيمي وتمكين العاملين, تم تصميم الإستبانة موجهة للعاملين في المنظمات عينة الدراسة المشار إليها بالملحق (2). ومن خلال الإستبانة تم جمع بيانات الدراسة اللازمة لمعالجة مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها حيث اشتملت الإستبانة على ثلاثة أجزاء هي:

1-2-3- الثقافة التنظيمية:

تضمن الجزء الأول في الإستبانة متغير الدراسة الأساسية الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وتكون متغير الثقافة التنظيمية من (33) عبارة موجهة إلى أفراد الدراسة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية كالتالي:

البعد الأول: القيم:

وقد تم إدراج هذا البعد في الإستبانة لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء العاطفي ويغطي مقياس هذا البعد على (11) عبارة موجهة للعاملين بالمنظمات عينة الدراسة وأخذت التسلسل من (1 - 11) عبارة.

البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية:

ويشمل هذا البعد على (6) عبارة جميعها تمثل التركيز على المعتقدات التي تتكون منها الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وأخذت التسلسل من (12 - 17) عبارة.

البعد الثالث: درجة الإهتمام بالعاملين:

ويشتمل هذا البعد على (9) عبارة تمثل جميعها درجة الإهتمام بالعاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وأخذ التسلسل من (18 - 26) والتي يعتقد بأنها موجودة في بيئة الدراسة.

البعد الرابع: العوامل المادية:

ويشمل هذا البعد على (7) عبارة تمثل جميعها العوامل المادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وأخذ بالتسلسل من (27 - 33) عبارة.

3-2-2- الولاء التنظيمي:

تضمن الجزء الثاني من الإستبانة متغير الدراسة الأساسية الولاء التنظيمي كمتغير مستقل وتكون متغير الولاء التنظيمي من (22) عبارة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة موزعة على ثلاثة أبعاد هي:

البعد الأول: الولاء العاطفي:

وقد تم إدراج هذا البعد في الإستبانة لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء العاطفي ويغطي مقياس هذا البعد على (7) عبارة موجهة للعاملين بالمنظمات عينة الدراسة وأخذ التسلسل من (34 - 40) عبارة.

البعد الثاني: الولاء المستمر:

ويشتمل هذا البعد على (8) عبارة جميعها تمثل التركيز على الولاء المستمر التي يتكون منها الولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وأخذ التسلسل من (4 - 48) عبارة.

البعد الثالث: الولاء الأخلاقي:

ويشتمل هذا البعد على (7) عبارة تمثل جميعها الولاء الأخلاقي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وأخذ التسلسل من (49 - 55) والتي يعتقد بأنها موجودة في بيئة الدراسة.

3-2-3- تمكين العاملين:

تضمن الجزء الثالث من الإستبانة متغير الدراسة الأساسية تمكين العاملين كمتغير تابع وتكون متغير تمكين العاملين من (17) عبارة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة موزعة على أربعة أبعاد هي:

البعد الأول: القوة:

وقد تم إدراج هذا البعد في الإستبانة للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد القوة ويغطي مقياس هذا البعد على (5) عبارة موجهة للعاملين بالمنظمات عينة الدراسة وأخذ التسلسل من (56 - 60) عبارة.

البعد الثاني: المهمة:

ويشتمل هذا البعد على (4) عبارة جميعها تمثل التركيز على بعد المهمة التي يتكون منها تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وأخذ التسلسل من (61 - 64) عبارة.

البعد الثالث: الإلتزام:

ويشتمل هذا البعد على (4) عبارة تمثل جميعها الإلتزام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وأخذ التسلسل من (65 - 68) عبارة.

البعد الرابع: المسؤولية:

ويشتمل هذا البعد على (4) عبارة تمثل جميعها المسؤولية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وأخذ التسلسل من (69 - 72) عبارة.

وقد تم إستخدام مقياس ليكرت (Likert scale) الذي تتدرج الإجابة عليه من خمس درجات أمام الإجابة (موافق جداً) إلى درجة واحدة أمام الإجابة (غير موافق جداً) وهذه الدرجات هي:

مستوى القياس	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وتم الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس في الدراسة, إذ قسم المقياس إلى مراحل متساوية, واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية المرجحة التي توصلت إليها الدراسة, سوف تفسر بناء على المعيار المبين بالجدول (2-3).

سلم درجات أداة الدراسة بالنسبة لسلم الدرجات لا يوجد مرجع بل توجد معادلة إحصائية معروفة هي:

$$\text{درجة التقدير} = \frac{\text{القيمة العليا للمقياس} - \text{القيمة الدنيا للمقياس}}{3}$$

3

$$\therefore \text{التقدير درجة} = \frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

جدول رقم (3-1) سلم درجات أداة الدراسة

المتوسط الحسابي	درجة التقدير
$2.33 = 1.33 + 1$	منخفضة
$3.67 = 1.33 + 2.34$	متوسطة
$5 = 1.33 + 3.67$	عالية

مقياس ليكرت الخماسي لقياس العبارات التي اشتملت عليها الإستبانة والتي تضمنت على (72) عبارة التي تضمنها الجزء الأول، والثاني، والثالث في هذه الإستبانة، بحيث أخذ هذا المقياس التدرج الآتي:

موافق بشدة (5) نقاط، وموافق (4) نقاط، ومحايد (3) نقاط، وغير موافق (2) نقطة، وغير موافق بشدة (1) نقطة.

تم مراعاة أن يكون عدد المتغيرات الفرعية واعتباراتها في مجموعها متقاربة نوعاً ما إذ جاءت أربعة متغيرات لمتغير الثقافة التنظيمية المتغير الأساسي، وثلاثة للمتغير الأساسي الثاني الولاء التنظيمي وأربعة متغيرات لمتغير تمكين العاملين المتغير التابع.

وتفرع عنها (33) عبارة لمتغير الثقافة التنظيمية التي تم إعدادها بالاعتماد على الدراسات السابقة مثل: دراسة (هيجان، 1992)، دراسة (الشيمي، 2000)، دراسة (الفرحان، 2003).

و (22) عبارة عن متغير الولاء التنظيمي والتي تم إعدادها بالاعتماد على الدراسات السابقة مثل: دراسة (العتيبي، 1997)، دراسة (سعود وطلق، 1997)، دراسة (العجمي، 1998).

و(17) عبارة عن المتغير التابع تمكين العاملين والتي تم إعدادها بالاعتماد على الدراسات السابقة مثل: دراسة (Sprcitzer,1995), دراسة (Brown,1995), دراسة (Appel,1997).

وطلب من العاملين في المنظمات عينة الدراسة تحديد درجة الموافقة على هذه العبارات والجدول (2-3) يبين أجزاء أداة الدراسة الرئيسية والفرعية للخيارات المتعلقة بها.

جدول (2-3) تصميم أداة قياس الدراسة

التسلسل	متغيرات	العبارات
أولاً	الثقافة التنظيمية	33
البعد الأول	القيم	1 - 11
البعد الثاني	المعتقدات	12 - 17
البعد الثالث	الإهتمام بالعاملين	18 - 26
البعد الرابع	العوامل المادية	27 - 33
ثانياً	الولاء التنظيمي	22
البعد الأول	الولاء العاطفي	34 - 40
البعد الثاني	الولاء المستمر	41 - 48
البعد الثالث	الولاء الأخلاقي	49 - 55
ثالثاً	تمكين العاملين	17
البعد الأول	القوة	56 - 60
البعد الثاني	المهمة	61 - 64
البعد الثالث	الإلتزام	65 - 68
البعد الرابع	المسؤولية	69 - 72

3-3- إختبار أداة الدراسة (صدق الإستبانة):

يقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه, أي شمول الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جانب, ووضوح عبارتها ومفرداتها من جانب آخر, بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

بعد إكمال مقياس الدراسة المقترح تم إجراء إختبارات الصدق والثبات وعليه لتحقق من جودته على النحو الآتي:

3-3-1- الصدق الظاهري للنموذج:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف وقد طلب الباحث من الأستاذ المشرف إبداء آرائه في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضع لإجله, ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه, ومدى كفاية العبارات لتغطية متغيرات الدراسة, فضلاً عن اقتراح ما يراه مناسباً من تعديل في صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة لإداة الدراسة, واستناداً إلى الملاحظات التي أبداها الأستاذ المشرف تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها, إذ تم تعديل صياغة بعض العبارات, وصدق الآخر منها, وبلغ عبارات الإستبانة في صورتها النهائية (72) عبارة وقد بلغ عدد عبارات الثقافة التنظيمية (33) عبارة والولاء التنظيمي (22) عبارة وتمكين العاملين (17) عبارة حسب ما مبين ذلك في الملحق رقم (2).

3-3-2- الصدق الداخلي لإداة الدراسة:

هناك عدة طرق للتعرف على الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي) لإداة الدراسة منها حساب درجة إرتباط العبارات بالدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه, قوة الإرتباط ستكون المحك النهائي للحكم على مدى صدق كل عبارة في قياس البعد الذي تسعى الدراسة إلى قياسه (عبيدات وآخرون, 2001:180).

ولقياس ثبات أداة الدراسة فقد تم حساب معامل الثبات (Crown back Alpha) لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية, والولاء التنظيمي, وتمكين العاملين.

ولقد أظهرت النتائج إن معامل الثبات لإبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في: القيم (0.982), المعتقدات (0.961), الإهتمام بالعاملين (0.980), العوامل المادية (0.977).

وهذا يدل على توفر درجة عالية من الاعتمادية, بينما بلغ معامل الثبات (α) للمقياس الكلي لمتغير الثقافة التنظيمية (0.994) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%) في العلوم الإنسانية.

بالنسبة لمعامل الثبات للولاء التنظيمي وأبعاده المتمثلة في: الولاء العاطفي (0.977), الولاء المستمر (0.973), الولاء الأخلاقي (0.974).

بينما بلغت قيمة (α) للمقياس الكلي لمتغير الولاء التنظيمي (0.991) وهي درجة عالية من الموثوقية.

أما بالنسبة لمعامل الثبات لتمكين العاملين وأبعاده المتمثلة في: القوة (0.941)، المهمة (0.939)، الإلتزام (0.945)، المسؤولية (0.944).

بينما بلغت قيمة (α) للمقياس الكلي لمتغير تمكين العاملين (0.985) وهي درجة عالية من الموثوقية فإنه كلما كان المعامل أعلى فإن أداة القياس تكون أفضل.

وبذلك يكون النموذج قد تم إختباره والتحقق من مدى الموثوقية به مما شجع القيام بالدراسة الميدانية في منظمات القطاع الصحي موضوع الدراسة.

جدول (3-3) معامل الاتساق الداخلي (كرون باخ- ألفا) لمتغيرات الإستبانة.

ت	متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات (α)
أولاً	الثقافة التنظيمية	33	0.994
1	القيم	11	0.982
2	المعتقدات	6	0.961
3	الإهتمام بالعاملين	9	0.980
4	العوامل المادية	7	0.977
ثانياً	الولاء التنظيمي	22	0.991
1	الولاء العاطفي	7	0.977
2	الولاء المستمر	8	0.973
3	الولاء الأخلاقي	7	0.974
ثالثاً	تمكين العاملين	17	0.985
1	القوة	5	0.941
2	المهمة	4	0.939
3	الإلتزام	4	0.945
4	المسؤولية	4	0.944
	المقياس الكلي	72	0.997

3-4- محددات الدراسة:

إن المحددات التي واجهت الدراسة في أثناء البحث تتمثل في:

- 1- اقتصرت الدراسة على العاملين في بعض منظمات القطاع الصحي لمحافظة الأنبار موضوع الدراسة.
- 2- تحددت الدراسة بإدائها التي طورها الباحث وبدرجة الصدق والثبات لها.
- 3- اقتصر قياس مجالات الدراسة بالفقرات التي حددها الباحث مع إنه قد يكون هناك مؤشرات أخرى لقياس أبعاد موضوع الدراسة.
- 4- قلة مصادر البحث العلمي المتيسرة داخل القطر فيما يخص موضوع الدراسة.
- 5- واجهت الدراسة صعوبات في توزيع استمارات الإستبانة على العاملين بسبب تباعد الموقع الجغرافي للمنظمات محل الدراسة وقلة التعاون من قبل الكادر المتقدم في المنظمات موضوع الدراسة.
- 6- سوء الظروف الأمنية التي يمر بها القطر من المحددات التي واجهت الدراسة.

الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

1-4- الإجابة على أسئلة الدراسة وتساؤلاتها:

2-4- إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

1-4- الإجابة على أسئلة الدراسة وتساؤلاتها:

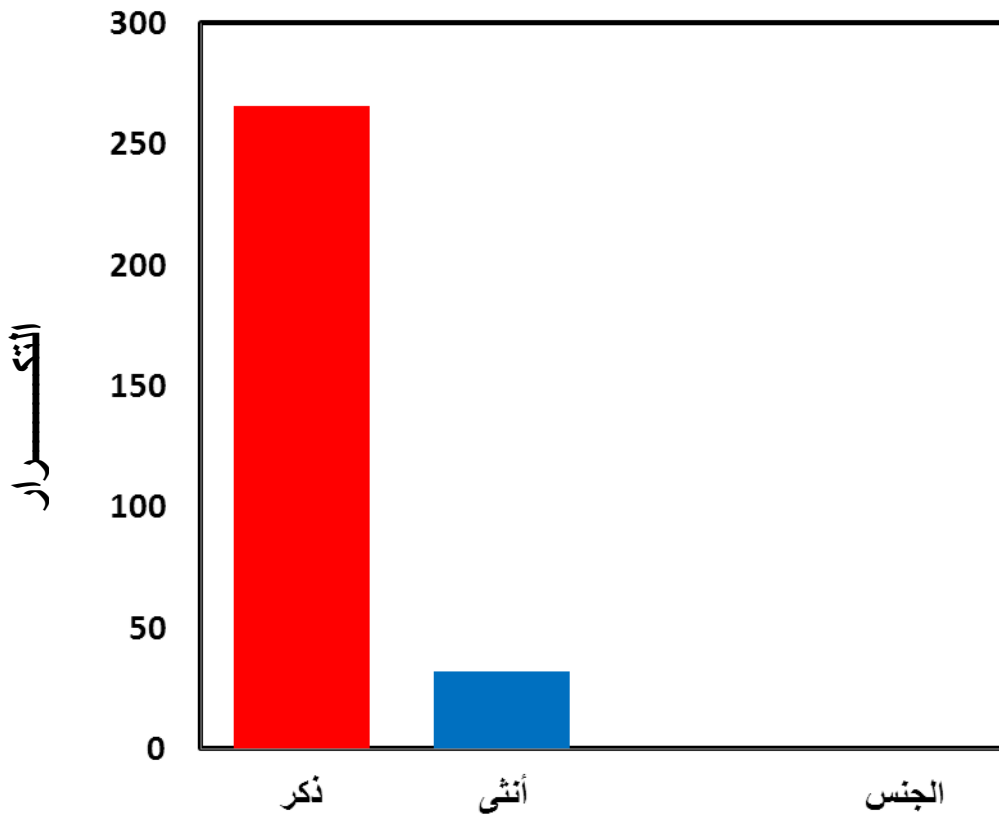
1-1-4- تحليل نتائج المعلومات الديموغرافية وعرضها:

أولاً- الجنس:

يتم عرض معلومات الجنس على ضوء أفراد عينة الدراسة, ويشكل الرجال نسبة (89.3 %) من حجم العينة بينما تشكل النساء نسبة (10.7 %) من حجم العينة ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدول رقم (1-4) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس, وشكل رقم (1-4) يوضح المدرج التكراري لكلا الجنسين من حجم العينة.

جدول رقم (1-4) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكر	266	89.3
أنثى	32	10.7
المجموع	298	100.0



شكل رقم (1-4) يمثل المدرج التكراري لكلا الجنسين من حجم العينة.

ثانياً- المؤهل الدراسي:

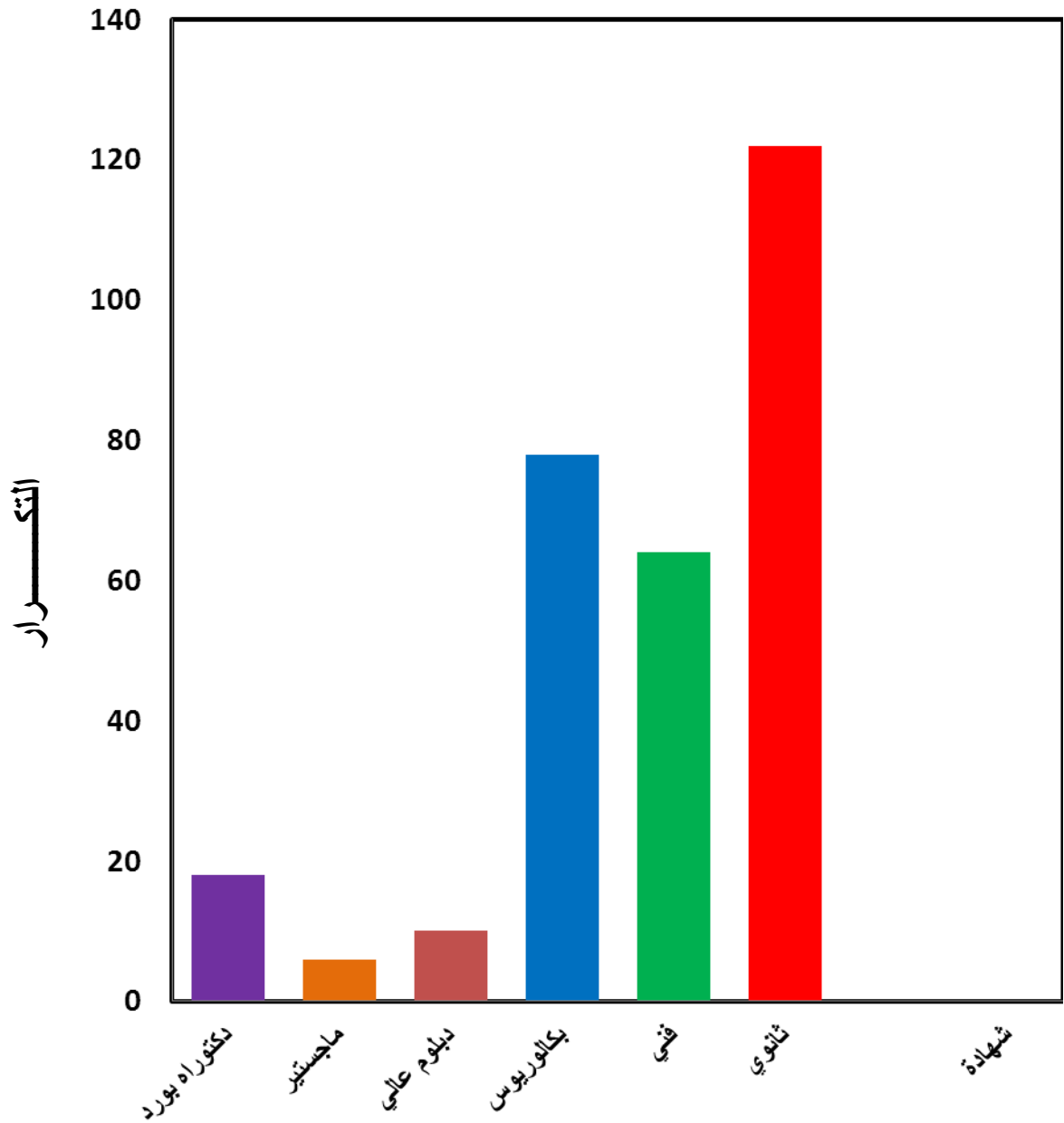
إن عرض معلومات المؤهل الدراسي في ضوء أفراد عينة الدراسة من خلال جدول رقم

(2-4) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي, والشكل رقم (2-4) يعكس

المدرج التكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي لها.

جدول رقم (2-4) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي.

المؤهل الدراسي	العدد	النسبة المئوية (%)
دكتوراه بورد PH	18	6.0
ماجستير MS	6	2.0
دبلوم عالي DP	10	3.4
بكالوريوس BC	78	26.2
فني TC	64	21.5
ثانوي SC	122	40.9
المجموع	298	100.0



الـ

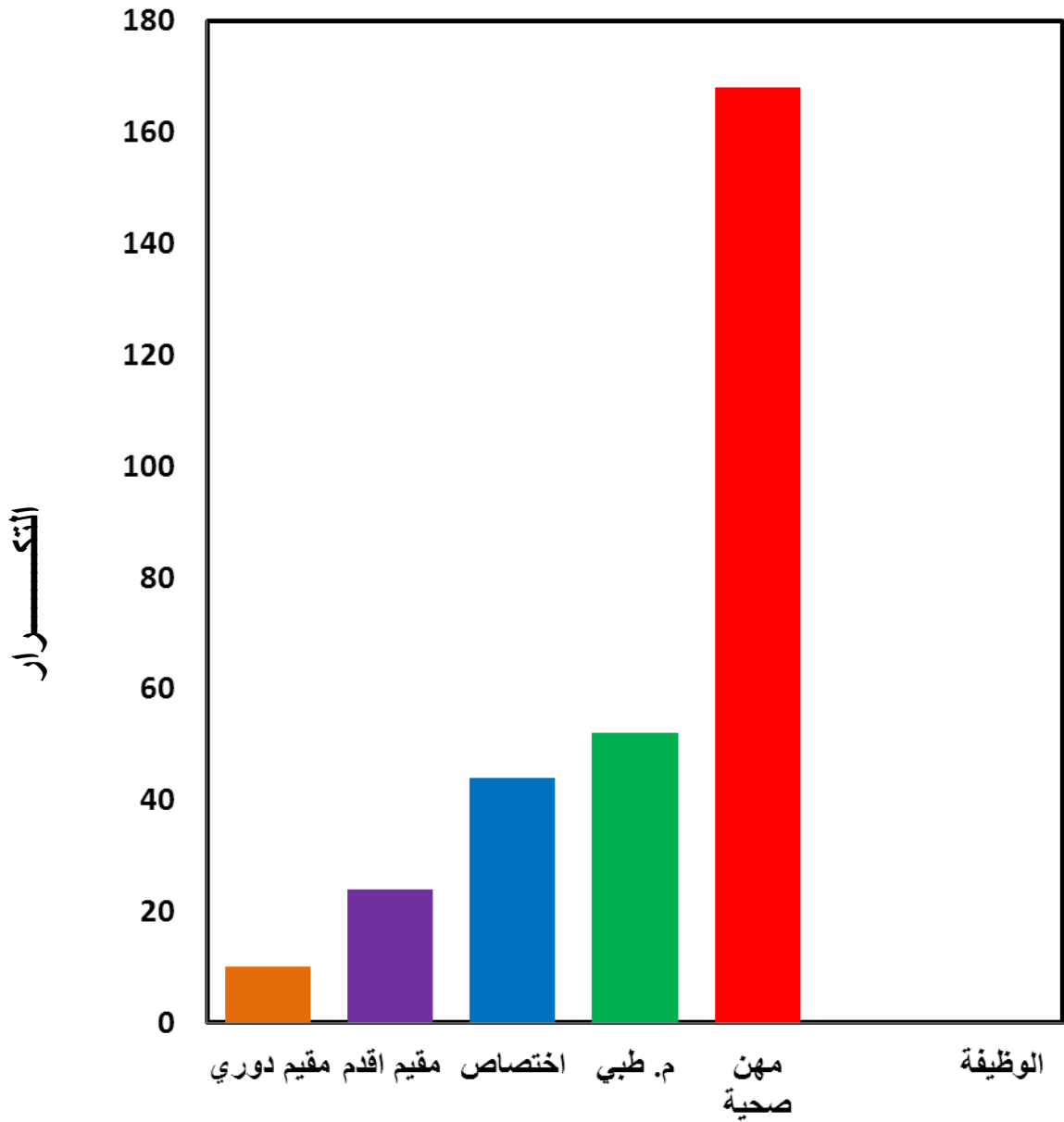
شكل رقم (2-4) يعكس المدرج التكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي لها.

ثالثاً- المستوى الوظيفي:

إن عرض معلومات المستوى الوظيفي في ضوء أفراد عينة الدراسة من خلال جدول رقم (3-4) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي, والشكل رقم (3-4) يعكس المدرج التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي لها.

جدول رقم (3-4) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية (%)	العدد	المستوى الوظيفي	
3.4	10	A	مقيم دوري
8.1	24	B	مقيم أقدم
14.8	44	C	إختصاص
17.4	52	D	م. طبي
56.4	168	E	مهن صحية
100.0	298	المجموع	



والشكل رقم (3-4) يعكس المدرج التكراري للمستوى الوظيفي.

2-1-4- الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

يمكن تناول هذا الموضوع على وفق تسلسل تساؤلات الدراسة التي وردت في الفصل الأول والتي تعبر عن المتغيرات المستقلة للبحث وسيتم الاعتماد المتوسطات الحسابية المرجحة والإنحرافات المعيارية لقياسها وهي حسب ما يأتي:

أولاً- السؤال الأول:

ما أبعاد الثقافة التنظيمية التي تتبعها المنظمات الصحية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

1- القيم:

تمت معالجة هذا البعد من خلال (11) عبارة حققت متوسطاً حسابياً عاماً مقداره (4.06) من مقياس حدهُ الأعلى (5 درجات) من مقياس ليكرت وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ الحد الأعلى (0.998) والحد الأدنى (0.690) ومتوسط حسابي أعلى درجته (4.34) وأدنى متوسط (3.70) وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ مقداره (0.712) وبدرجة تقدير عالية حسب ما يبين ذلك بالجدول رقم (4-4).

جدول رقم (4-4) يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والإنحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد القيم. (N= 298)

الترتيب	درجة التقدير	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
8	عالية	0.690	3.95	Q1
6	عالية	0.720	4.02	Q2
2	عالية	0.666	4.25	Q3
7	عالية	0.756	3.98	Q4
4	عالية	0.733	4.12	Q5
9	عالية	0.820	3.91	Q6
5	عالية	0.833	4.11	Q7
1	عالية	0.712	4.34	Q8
3	عالية	0.693	4.13	Q9
10	عالية	0.998	3.75	Q10
11	عالية	0.739	3.70	Q11
—	عالية	0.712	4.06	المعدل

2- المعتقدات:

تمت معالجة هذا البعد من خلال (6) عبارة حققت متوسطاً حسابياً عاماً مقداره (4.12) من مقياس حدهُ الأعلى (5 درجات) من مقياس ليكرت وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ الحد الأعلى (0.783) والحد الأدنى (0.658) ومتوسط حسابي أعلى درجته (4.42) وأدنى متوسط (3.92) وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ مقداره (0.650) وبدرجة تقدير عالية حسب ما يبين ذلك بالجدول رقم (5-4).

جدول رقم (5-4) يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والإنحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد المعتقدات. (N= 298)

الترتيب	درجة التقدير	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
5	عالية	0.674	4.17	Q12
1	عالية	0.658	4.42	Q13
6	عالية	0.783	3.92	Q14
4	عالية	0.694	4.17	Q15
3	عالية	0.629	4.23	Q16
2	عالية	0.771	4.23	Q17
—	عالية	0.650	4.12	المعدل

3- الإهتمام بالعاملين:

تمت معالجة هذا البعد من خلال (9) عبارة حققت متوسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.49) من مقياس حدهُ الأعلى (5 درجات) من مقياس ليكرت وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ الحد الأعلى (1.041) والحد الأدنى (0.752) ومتوسط حسابي أعلى درجته (3.86) وأدنى متوسط (2.99) وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ مقداره (0.788) وبدرجة تقدير متوسطة حسب ما يبين ذلك بالجدول رقم (6-4).

جدول رقم (6-4) يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والإنحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد الإهتمام بالعاملين. (N = 298)

الترتيب	درجة التقدير	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	عالية	0.752	3.86	Q18
6	متوسطة	0.834	3.34	Q19
4	متوسطة	0.773	3.44	Q20
8	متوسطة	0.810	3.15	Q21
7	متوسطة	0.826	3.34	Q22
2	عالية	0.832	3.83	Q23
3	متوسطة	1.041	3.55	Q24
5	متوسطة	0.893	3.43	Q25
9	متوسطة	0.808	2.99	Q26
—	متوسطة	0.788	3.49	المعدل

4- العوامل المادية:

تمت معالجة هذا البعد من خلال (7) عبارة حققت متوسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.52) من مقياس حده الأعلى (5 درجات) من مقياس ليكرت وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ الحد الأعلى (1.031) والحد الأدنى (0.683) ومتوسط حسابي أعلى درجته (4.12) وأدنى متوسط (2.72) وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ مقداره (0.758) وبدرجة تقدير متوسطة حسب ما يبين ذلك بالجدول رقم (7-4).

جدول رقم (7-4) يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والإنحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد العوامل المادية. (N = 298)

الترتيب	درجة التقدير	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	عالية	0.758	3.70	Q27
5	متوسطة	0.827	3.40	Q28
6	متوسطة	1.031	2.97	Q29
7	متوسطة	0.965	2.72	Q30
2	عالية	0.683	4.07	Q31
4	متوسطة	0.915	3.42	Q32
1	عالية	0.795	4.12	Q33
—	متوسطة	0.758	3.52	المعدل

ثانياً- السؤال الثاني:

ما أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية أهمية في نظر العاملين في المنظمات الصحية عينة الدراسة

؟

إن الإجابة على هذا السؤال تتم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والجدول رقم (8-4) يبين ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير.

جدول رقم (8-4) يبين ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير. (N = 298)

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	عالية	0.712	4.06	القيم
1	عالية	0.650	4.12	المعتقدات
4	متوسطة	0.788	3.49	الإهتمام بالعاملين
3	متوسطة	0.758	3.52	العوامل المادية
—	عالية	0.723	3.79	الثقافة التنظيمية

إذ يتضح من خلال الجدول رقم (8-4) يبين أن ترتيب بعد (المعتقدات) هو أكثر أبعاد

الثقافة التنظيمية انتشاراً بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.650).

يليه بعد (القيم) من حيث الأهمية الانتشار بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري

مقداره (0.712) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا يدل على أن المعتقدات التنظيمية والقيم متأتية من طبيعة مجتمع البحث وكذلك رسوخ

تلك الأبعاد في الثقافة المجتمعية والبيئة التي أجريت فيها الدراسة.

ثالثاً- السؤال الثالث:

ما أبعاد ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية موضوع الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

إن الإجابة على هذا السؤال ستتم بالإستعانة بالمتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية التي حصل عليها الولاء التنظيمي وأبعاده محل الدراسة ولغرض دقة وصف إجابات أفراد عينة الدراسة سوف تتم معالجة كل بعد على حده وكما يأتي:

1- الولاء العاطفي:

تمت معالجة هذا البعد من خلال (7) عبارة حققت متوسطاً حسابياً عاماً مقداره (4.03) من مقياس حده الأعلى (5 درجات) من مقياس ليكرت وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ الحد الأعلى (0.868) والحد الأدنى (0.596) ومتوسط حسابي أعلى درجته (4.26) وأدنى متوسط (3.81) وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ مقداره (0.705) وبدرجة تقدير عالية حسب ما يبين ذلك بالجدول رقم (9-4).

جدول رقم (9-4) يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد الولاء العاطفي. (N= 298)

الترتيب	درجة التقدير	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	عالية	0.596	4.26	Q34
6	عالية	0.781	3.95	Q35
5	عالية	0.651	3.99	Q36
2	عالية	0.739	4.08	Q37
3	عالية	0.709	4.05	Q38
7	عالية	0.799	3.81	Q39
4	عالية	0.868	4.01	Q40
—	عالية	0.705	4.03	المعدل

2- الولاء المستمر:

تمت معالجة هذا البعد من خلال (8) عبارة حققت متوسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.81) من مقياس حده الأعلى (5 درجات) من مقياس ليكرت وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ الحد الأعلى (1.112) والحد الأدنى (0.675) ومتوسط حسابي أعلى درجته (4.32) وأدنى متوسط (3.23) وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ مقداره (0.787) وبدرجة تقدير عالية حسب ما يبين ذلك بالجدول رقم (10-4).

جدول رقم (10-4) يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد الولاء المستمر. (N= 298)

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	عالية	0.697	4.32	Q41
8	متوسطة	0.924	3.23	Q42
4	عالية	0.722	3.87	Q43
6	عالية	0.802	3.85	Q44
5	عالية	0.815	3.85	Q45
3	عالية	0.872	3.92	Q46
7	عالية	1.112	3.72	Q47
2	عالية	0.675	4.22	Q48
—	عالية	0.787	3.81	المعدل

تمت معالجة هذا البعد من خلال (7) عبارة حققت متوسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.95) من مقياس حده الأعلى (5 درجات) من مقياس ليكرت وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ الحد الأعلى (1.175) والحد الأدنى (0.657) ومتوسط حسابي أعلى درجته (4.36) وأدنى متوسط (3.58) وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ مقداره (0.841) وبدرجة تقدير عالية حسب ما يبين ذلك بالجدول رقم (11-4).

جدول رقم (11-4) يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد الولاء الأخلاقي. (N= 298)

الترتيب	درجة التقدير	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	عالية	0.657	4.36	Q49
2	عالية	0.840	4.15	Q50
4	عالية	0.716	4.07	Q51
3	عالية	0.921	4.09	Q52
5	عالية	0.902	3.77	Q53
7	متوسطة	1.020	3.58	Q54
6	متوسطة	1.175	3.62	Q55
—	عالية	0.841	3.95	المعدل

رابعاً- السؤال الرابع:

ما ترتيب أبعاد الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمات الصحية عينة الدراسة؟

إن الإجابة على هذا السؤال يتم من خلال إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي وترتيبها على ضوء ذلك وحسب ما موضح في الجدول رقم (12-4).

الجدول رقم (12-4) يبين ترتيب أبعاد الولاء التنظيمي وفقاً للمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة التقدير. (N= 298)

الترتيب	درجة التقدير	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	عالية	0.705	4.03	الولاء العاطفي
3	عالية	0.787	3.81	الولاء المستمر
2	عالية	0.841	3.95	الولاء الأخلاقي
—	عالية	0.773	3.93	الولاء التنظيمي

إذ يتضح من خلال الجدول رقم (12-4) أن ترتيب بعد (الولاء العاطفي) هو أكثر أبعاد الولاء التنظيمي انتشاراً بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وإنحراف معياري مقداره (0.705). يليه بعد (الولاء الأخلاقي) من حيث الأهمية الانتشار بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وإنحراف معياري مقداره (0.841) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يدل على أن الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي متأتيان من طبيعة مجتمع البحث وكذلك رسوخ تلك الأبعاد في الولاء المجتمعي والبيئة التي أجريت فيها الدراسة.

خامساً- السؤال الخامس:

ما أبعاد تمكين العاملين في المنظمات الصحية موضوع الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

إن الإجابة على هذا السؤال ستتم الإستعانة بالمتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية التي حصل عليها تمكين العاملين وأبعاده محل الدراسة ولغرض دقة وصف إجابات أفراد عينة الدراسة سوف يتم معالجة كل بعد على حده وحسب ما يأتي:

1- القوة:

تمت معالجة هذا البعد من خلال (5) عبارة حققت متوسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.93) من مقياس حده الأعلى (5 درجات) من مقياس ليكرت وانحرافاً معيارياً عاماً بلغ الحد الأعلى (1.285) والحد الأدنى (0.696) ومتوسط حسابي أعلى درجته (4.09) وأدنى متوسط (3.46) وانحرافاً معيارياً عاماً بلغ مقداره (0.686) وبدرجة تقدير عالية وحسب ما يبين ذلك بالجدول رقم (13-4).

جدول رقم (13-4) يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد القوة. (N= 298)

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	عالية	0.765	3.83	Q56
3	عالية	0.709	3.87	Q57
2	عالية	0.696	3.91	Q58
1	عالية	0.705	4.09	Q59
5	متوسطة	1.285	3.46	Q60
—	عالية	0.686	3.93	المعدل

2- المهمة:

تمت معالجة هذا البعد من خلال (4) عبارة حققت متوسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.80) من مقياس حدهُ الأعلى (5 درجات) من مقياس ليكرت وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ الحد الأعلى (1.158) والحد الأدنى (0.608) ومتوسط حسابي أعلى درجته (4.10) وأدنى متوسط (2.73) وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ مقداره (0.906) وبدرجة تقدير عالية وحسب ما يبين ذلك بالجدول رقم (14-4).

جدول رقم (14-4) يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والإنحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد المهمة (N= 298)

الترتيب	درجة التقدير	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	عالية	0.608	4.02	Q61
1	عالية	0.835	4.10	Q62
3	عالية	1.099	3.61	Q63
4	متوسطة	1.158	2.73	Q64
—	عالية	0.906	3.80	المعدل

3- الإلتزام:

تمت معالجة هذا البعد من خلال (4) عبارة حققت متوسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.58) من مقياس حدهُ الأعلى (5 درجات) من مقياس ليكرت وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ الحد الأعلى (0.899) والحد الأدنى (0.655) ومتوسط حسابي أعلى درجته (4.22) وأدنى متوسط (3.64) وإنحرافاً معيارياً عاماً بلغ مقداره (0.810) وبدرجة تقدير متوسطة وحسب ما يبين ذلك بالجدول رقم (15-4).

جدول رقم (4-15) يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات بعد الإلتزام. (N= 298)

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
3	عالية	0.720	3.70	Q65
4	عالية	0.899	3.64	Q66
2	عالية	0.713	4.15	Q67
1	عالية	0.655	4.22	Q68
—	عالية	0.810	3.58	المعدل

4- المسؤولية:

تمت معالجة هذا البعد من خلال (4) عبارة حققت متوسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.95) من مقياس حده الأعلى (5 درجات) من مقياس ليكرت وانحرافاً معيارياً عاماً بلغ الحد الأعلى (0.964) والحد الأدنى (0.678) ومتوسط حسابي أعلى درجته (4.32) وأدنى متوسط (2.91) وانحرافاً معيارياً عاماً بلغ مقداره (0.726) وبدرجة تقدير عالية وحسب ما يبين ذلك بالجدول رقم (4-16).

جدول رقم (4-16) يبين المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لعبارات لبعد المسؤولية. (N= 298)

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	عالية	0.678	4.26	Q69
3	عالية	0.870	4.06	Q70
4	متوسطة	0.964	2.91	Q71
1	عالية	0.716	4.32	Q72
—	عالية	0.726	3.95	المعدل

ما ترتيب أبعاد التمكين لدى العاملين بالمنظمات الصحية عينة الدراسة ؟
 إن الإجابة على هذا السؤال تتم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد
 من أبعاد التمكين وترتيبها على ضوء ذلك وحسب ما موضح في الجدول رقم (4-17).

الجدول رقم (4-17) يبين ترتيب أبعاد التمكين وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات
 المعيارية ودرجة التقدير. (N= 298)

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	عالية	0.686	3.93	القوة
3	عالية	0.906	3.80	المهمة
4	متوسطة	0.810	3.56	الإلتزام
1	عالية	0.726	3.95	المسؤولية
—	عالية	0.764	3.82	المعدل

إذ يتضح من خلال الجدول رقم (4-17) أن ترتيب بعد (المسؤولية) هو أكثر أبعاد
 التمكين العاملين انتشاراً بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري مقداره (0.726).
 يليه بعد (القوة) من حيث الأهمية الانتشار بمتوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري
 مقداره (0.686) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
 وهذا يدل على أن المسؤولية والقوة متأتیان من طبيعة التمكين والبيئة التي أجريت فيها
 الدراسة.

2-4- إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

سيتم في هذا الجزء من الدراسة إختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية والإجابة
 عليها، والتي تم إعدادها استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، ولغرض إجراء الإختبار لفرضيات
 الدراسة سوف يتم من خلال إرتباط بيرسون (Pearson- Correlation)، لمعرفة اتجاه وقوة
 العلاقة بين المتغيرات الدراسة والدرجات المعنوية، وكذلك تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة
 التدرج (Step wise) وستكون قاعدة قبول للفرضية إذا كانت قيمة (F,T) المحسوبة حسب
 النتائج المستخرجة من (SPSS) وسوف يتم توضيحها حسب ما يأتي:

1-2-4- الإختبار الإحصائي بين المتغيرات:

4-2-1-1- الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة, ولغرض إختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى (عدد) من فرضيات فرعية وتم استخدام معامل إرتباط (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة, وأبعاد الولاء التنظيمي كمتغير مستقل ثاني وحسب ما يأتي:

أولاً- الفرضية الفرعية الأولى لها:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين خصائص (القيم) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي) للعاملين في القطاع الصحي عينة الدراسة, ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (4-18) يتضح أن هناك علاقة إرتباط إيجابية عالية جداً تراوحت قيمته بين (0.989 - 0.985) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.000$), بين خصائص (القيم) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وأبعاده الثلاث (العاطفي, المستمر, الأخلاقي) تأسيساً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (القيم) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي وأبعاده للعاملين في المنظمات عينة الدراسة.

جدول رقم (4-18) نتائج معامل إرتباط (بيرسون) للعلاقة بين القيم والولاء التنظيمي. (N= 298)

الولاء التنظيمي	أبعاد الولاء التنظيمي			المتغير المستقل الثاني	
	الأخلاقي	المستمر	العاطفي	المتغير المستقل الرئيسي	القيم
0.992	0.987	0.985	0.989	معامل الإرتباط	القيم
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\text{sig} = 0.000$) **

ثانياً- الفرضية الفرعية الثانية لها:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (المعتقدات) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي) للعاملين في القطاع الصحي عينة الدراسة، ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (4-19) يتضح أن هناك علاقة إرتباط إيجابية تراوحت قيمته بين (0.966 -0.972) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.000$), تأسيساً على ذلك تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (المعتقدات) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي وأبعاده للعاملين في المنظمات عينة الدراسة.

جدول رقم (4-19) نتائج معامل إرتباط (بيرسون) للعلاقة بين المعتقدات والولاء التنظيمي. (N= 298)

الولاء التنظيمي	أبعاد الولاء التنظيمي			المتغير المستقل الثاني	
	الأخلاقي	المستمر	العاطفي	المتغير المستقل الرئيسي	
0.975	0.972	0.970	0.966	معامل الإرتباط	المعتقدات
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\text{sig} = 0.000$) **

ثالثاً- الفرضية الفرعية الثالثة لها:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (الإهتمام بالعاملين) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي) للعاملين في القطاع الصحي عينة الدراسة, ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (4-20) يتضح أن هناك علاقة إرتباط إيجابية تراوحت قيمته بين (0.964 – 0.973) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.000$), تأسيساً على ذلك تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (الإهتمام بالعاملين) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي وأبعاده للعاملين في المنظمات عينة الدراسة.

جدول رقم (4-20) نتائج معامل إرتباط (بيرسون) للعلاقة بين الإهتمام بالعاملين والولاء التنظيمي. (N= 298)

الولاء	أبعاد الولاء التنظيمي			المتغير المستقل	
	الأخلاقي	المستمر	العاطفي	الثاني	الرئيسي
التنظيمي	0.974	0.964	0.973	معامل الإرتباط	الإهتمام
	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	بالعاملين

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) sig= **

رابعاً- الفرضية الفرعية الرابعة لها:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (العوامل المادية) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي, الولاء المستمر, الولاء الأخلاقي) للعاملين في القطاع الصحي عينة الدراسة, ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (4-21) يتضح أن هناك علاقة ارتباط إيجابية تراوحت قيمته بين (0.972 - 0.957) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.000$), تأسيساً على ذلك تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (العوامل المادية) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي وأبعاده للعاملين في المنظمات عينة الدراسة.

جدول رقم (4-21) نتائج معامل ارتباط (بيرسون) للعلاقة بين العوامل المادية والولاء التنظيمي. (N= 298)

الولاء التنظيمي	أبعاد الولاء التنظيمي			المتغير المستقل الثاني	
	الأخلاقي	المستمر	العاطفي	المتغير المستقل الرئيسي	
0.972	0.957	0.970	0.972	معامل الارتباط	العوامل
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	المادية

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\text{sig} = 0.000$) **

وفي النهاية يلخص الجدول رقم (4-22) نتائج إختبارات بيرسون للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم, المعتقدات, الإهتمام بالعاملين, العوامل المادية) والولاء التنظيمي. تأسيساً على ذلك تظهر (القيم) أكثر علاقة إرتباط بالولاء التنظيمي إذ بلغت (0.992) وتليها المعتقدات (0.975) ومن ثم الإهتمام بالعاملين (0.974) والعوامل المادية (0.972) وجميع العلاقات إيجابية.

جدول رقم (4-22) نتائج إرتباط (بيرسون) للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. (N= 298)

الولاء التنظيمي		أبعاد الثقافة التنظيمية
مستوى الدلالة (**sig)	معامل الإرتباط (R)	
0.000	0.992	القيم
0.000	0.975	المعتقدات
0.000	0.974	الإهتمام بالعاملين
0.000	0.972	العوامل المادية

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) sig= **

وبناءً على الاختبارات السابقة للفرضيات الفرعية الأربعة التي أثبت من خلالها وجود علاقات إرتباط إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم, المعتقدات, الإهتمام بالعاملين, العوامل المادية) والولاء التنظيمي.

لابد من إختبار الكل مع الكل أي الثقافة التنظيمية مع الولاء التنظيمي وهذا ما تظهره نتائج

الجدول رقم (4-23).

إذ تشير النتائج إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية تراوحت بين (0.979 - 0.988) وهذا

يؤكد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وبناء على

ذلك يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين

الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (4-23) نتائج معامل إرتباط (بيرسون) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. (N= 298)

الولاء التنظيمي	أبعاد الولاء التنظيمي			المتغير المستقل الثاني	
	الأخلاقي	المستمر	العاطفي	المتغير المستقل الرئيسي	
0.988	0.979	0.983	0.983	معامل الإرتباط	الثقافة التنظيمية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) sig= **

4-2-1-2- الفرضية الرئيسية الثانية:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وتمكين العاملين بأدواته المحددة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة, ولغرض إختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى (عدد) من الفرضيات الفرعية وتم استخدام معامل إرتباط (بيرسون).

أولاً- الفرضية الفرعية الأولى لها:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين وأبعاده الأربعة (القوة, المهمة, الإلتزام, المسؤولية) للعاملين في المنظمات الصحية عينة الدراسة, وهذا ما تظهره النتائج المبينة في الجدول رقم (4-24) إذ تشير النتائج إلى وجود علاقة إرتباط موجبة تراوحت قيمته بين (0.935 - 0.993) وهذا يؤكد وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين وبناء على ذلك يثبت صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (4-24) نتائج معامل إرتباط (بيرسون) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين. (N= 298)

تمكين العاملين	أبعاد تمكين العاملين				المتغير التابع	
	المسؤولية	الإلتزام	المهمة	القوة	تمكين العاملين	المتغير المستقل الرئيسي
0.993	0.986	0.982	0.984	0.935	معامل الإرتباط	الثقافة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	التنظيمية

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) sig= **

ثانياً- الفرضية الفرعية الثانية لها:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي وتمكين العاملين وأبعاده الأربعة (القوة, المهمة, الإلتزام, المسؤولية) للعاملين في المنظمات الصحية عينة الدراسة, هذا ما تظهره النتائج المبينة في الجدول رقم (4-25) إذ تشير النتائج إلى وجود علاقة إرتباط موجبة تراوحت قيمته بين (0.992 - 0.956) وهذا يؤكد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي وتمكين العاملين وبناء على ذلك يثبت صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي وتمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (4-25) نتائج معامل إرتباط (بيرسون) للعلاقة بين الولاء التنظيمي وتمكين العاملين. (N= 298)

تمكين العاملين	أبعاد تمكين العاملين				المتغير التابع تمكين العاملين	
	المسؤولية	الإلتزام	المهمة	القوة	المتغير المستقل الرئيسي	
	0.992	0.977	0.973	0.982	معامل الإرتباط	الولاء التنظيمي
	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) sig= **

4-2-2-2- إختبار تأثير المتغيرات مع بعضها:

4-2-2-1- الفرضية الرئيسية الثالثة:

تؤثر الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بالمنظمات الصحية عينة الدراسة, ولغرض

إختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

أولاً- الفرضية الفرعية الأولى لها:

تؤثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في بعد (القوة) كأحد أبعاد تمكين العاملين من وجهة

نظر أفراد عينة الدراسة.

ولغرض إختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)

وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (26-4).

إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (394.173) وبدرجة ثقة (sig=0.000) وهي دالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha = 0.01$), وقيمة الجدولية (1.47) وبما ان الجدولية هي أقل قيمة من (F)

المحسوبة فعليه تقبل الفرضية ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في بعد (القوة)

كمتغير فرعي تابع.

جدول رقم (26-4) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الثقافة التنظيمية في

بعد (القوة).

مصدر التباين	مجموع المربعات sum square	متوسط المربعات mean square	F	Sig	المحسوبة
بين المجموعات	138.621	2.133	65	0.000	394.173
داخل المجموعات	1.255	0.005	232	—	—
الكلي	139.876	—	297	—	—

ثانياً- الفرضية الفرعية الثانية لها:

تؤثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في بعد (المهمة) كأحد أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولغرض إختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (27-4).

إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (1062.478) وبدرجة ثقة (sig=0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) وقيمة الجدولية (1.47) وبما ان الجدولية هي أقل قيمة من (F) المحسوبة فعليه تقبل الفرضية ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في بعد (المهمة) كمتغير فرعي تابع.

جدول رقم (27-4) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الثقافة التنظيمية في بعد (المهمة).

Sig	F المحسوبة	متوسط المربعات mean square	d f	مجموع المربعات sum square	مصدر التباين
0.000	1062.478	3.740	65	243.103	بين المجموعات
—	—	0.004	232	0.817	داخل المجموعات
—	—	—	297	243.919	الكلي

ثالثاً- الفرضية الفرعية الثالثة لها:

تؤثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في بعد (الإلتزام) كأحد أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولغرض إختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (28-4).

إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (906.018) وبدرجة ثقة (sig=0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) وقيمة الجدولية (1.47) وبما ان الجدولية هي أقل قيمة من (F) المحسوبة فعليه تقبل الفرضية ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في بعد (الإلتزام) كمتغير فرعي تابع.

جدول رقم (28-4) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الثقافة التنظيمية في بعد (الإلتزام).

	F	متوسط المربعات		مجموع المربعات	
Sig	المحسوبة	mean square	d f	sum square	مصدر التباين
0.000	906.018	2.986	65	194.083	بين المجموعات
—	—	0.003	232	0.765	داخل المجموعات
—	—	—	297	194.847	الكلي

رابعاً- الفرضية الفرعية الرابعة لها:

تؤثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في بعد (المسؤولية) كأحد أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولغرض إختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (29-4).

إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (1674.351) وبدرجة ثقة (sig=0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) وقيمة الجدولية (1.47) وبما ان الجدولية هي أقل قيمة من (F) المحسوبة فعليه تقبل الفرضية ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في بعد (المسؤولية) كمتغير فرعي تابع.

جدول رقم (29-4) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الثقافة التنظيمية في بعد (المسؤولية).

Sig	F المحسوبة	متوسط المربعات mean square	d f	مجموع المربعات sum square	مصدر التباين
0.000	1674.351	2.406	65	156.369	بين المجموعات
—	—	0.001	232	0.333	داخل المجموعات
—	—	—	297	156.702	الكلي

ولغرض بيان تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في المتغير التابع تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (30-4).

إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (2760.775) وبدرجة ثقة (sig=0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) وقيمة الجدولية (1.47) وبما ان الجدولية هي أقل قيمة من (F) المحسوبة فعليه تقبل الفرضية ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في المتغير (تمكين العاملين) كمتغير تابع.

جدول رقم (30-4) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الثقافة التنظيمية في المتغير (تمكين العاملين) كمتغير تابع.

Sig	F المحسوبة	متوسط المربعات mean square	d f	مجموع المربعات sum square	مصدر التباين
0.000	2760.775	2.662	65	173.032	بين المجموعات
—	—	—	232	0.224	داخل المجموعات
—	—	—	297	173.256	الكلي

4-2-2-2- الفرضية الرئيسية الرابعة:

يؤثر الولاء التنظيمي كمتغير مستقل في تمكين العاملين بالمنظمات الصحية عينة

الدراسة, ولغرض إختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

أولاً- الفرضية الفرعية الأولى لها:

يؤثر الولاء التنظيمي كمتغير مستقل في بعد (القوة) كأحد أبعاد تمكين العاملين من وجهة

نظر أفراد عينة الدراسة.

ولغرض إختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)

وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (4-31).

إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (25.457) وبدرجة ثقة (sig=0.000) وهي دالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha= 0.01$) وقيمة الجدولية (2.04) وبما ان الجدولية هي أقل قيمة من (F)

المحسوبة فعليه تقبل الفرضية ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الولاء التنظيمي في بعد (القوة)

كمتغير فرعي تابع.

جدول رقم (4-31) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الولاء التنظيمي في

بعد (القوة).

	F	متوسط المربعات		مجموع المربعات	
Sig	المحسوبة	mean square	d f	sum square	مصدر التباين
0.000	25.457	1.876	17	133.900	بين المجموعات
—	—	0.021	280	5.976	داخل المجموعات
—	—	—	297	139.876	الكلي

ثانياً- الفرضية الفرعية الثانية لها:

يؤثر الولاء التنظيمي كمتغير مستقل في بعد (المهمة) كأحد أبعاد تمكين العاملين من

وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولغرض إختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)

وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (4-32).

إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.099) وبدرجة ثقة (sig=0.000) وهي دالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha= 0.01$) وقيمة الجدولية (2.04) وبما ان الجدولية هي أقل قيمة من (F)

المحسوبة فعليه تقبل الفرضية ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الولاء التنظيمي في بعد (المهمة)

كمتغير فرعي تابع.

جدول رقم (4-32) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الولاء التنظيمي في بعد (المهمة).

Sig	F المحسوبة	متوسط المربعات mean square	d f	مجموع المربعات sum square	مصدر التباين
0.000	11.099	13.930	17	236.818	بين المجموعات
—	—	0.025	280	7.102	داخل المجموعات
—	—	—	297	243.919	الكلي

ثالثاً- الفرضية الفرعية الثالثة لها:

يؤثر الولاء التنظيمي كمتغير مستقل في بعد (الإلتزام) كأحد أبعاد تمكين العاملين من

وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولغرض إختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)

وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (4-33).

إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.542) وبدرجة ثقة (sig=0.000) وهي دالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha= 0.01$) وقيمة الجدولية (2.04) وبما ان الجدولية هي أقل قيمة من (F)

المحسوبة فعليه تقبل الفرضية ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الولاء التنظيمي في بعد

(الإلتزام) كمتغير فرعي تابع.

جدول رقم (4-33) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الولاء التنظيمي في بعد (الإلتزام).

	F	متوسط المربعات		مجموع المربعات	
Sig	المحسوبة	mean square	d f	sum square	مصدر التباين
0.000	8.542	10.851	17	184.471	بين المجموعات
—	—	0.037	280	10.376	داخل المجموعات
—	—	—	297	194.847	الكلي

رابعاً- الفرضية الفرعية الرابعة لها:

يؤثر الولاء التنظيمي كمتغير مستقل في بعد (المسؤولية) كأحد أبعاد تمكين العاملين من

وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولغرض إختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)

وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (34-4).

إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (76.790) وبدرجة ثقة (sig=0.000) وهي دالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha= 0.01$) وقيمة الجدولية (2.04) وبما ان الجدولية هي أقل قيمة من (F)

المحسوبة فعليه تقبل الفرضية ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الولاء التنظيمي في بعد (المسؤولية

(كمتغير فرعي تابع.

جدول رقم (34-4) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الولاء التنظيمي في بعد (المسؤولية).

Sig	F	متوسط المربعات mean square	d f	مجموع المربعات sum square	مصدر التباين
0.000	76.790	9.109	17	154.847	بين المجموعات
—	—	0.007	280	1.855	داخل المجموعات
—	—	—	297	156.702	الكلي

ولغرض بيان تأثير الولاء التنظيمي كمتغير مستقل في المتغير التابع تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (35-4).

إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.108) وبدرجة ثقة (sig=0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.01$) وقيمة الجدولية (2.04) وبما ان الجدولية هي أقل قيمة من (F) المحسوبة فعليه تقبل الفرضية ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الولاء التنظيمي في المتغير (تمكين العاملين) كمتغير تابع.

جدول رقم (35-4) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لبيان تأثير الولاء التنظيمي كمتغير مستقل في (تمكين العاملين) المتغير التابع.

Sig	F المحسوبة	متوسط المربعات mean square	d f	مجموع المربعات sum square	مصدر التباين
0.000	18.108	10.018	17	170.313	بين المجموعات
—	—	0.011	280	2.943	داخل المجموعات
—	—	—	297	173.256	الكلي

تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة, والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث في تمكين العاملين بالمنظمات الصحية, من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولغرض إختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة التدرج (step wise) وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (36-4).

إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (6488.772) بدرجات حرية (d f) (290,7), و (sig= 0.000) وقيمة الجدولية (2.64) وهي أقل من قيمة (F) المحسوبة مما يشير إلى معنوية معاملات الإنحدار وهذا يعني إن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير معنوي في الإنحدار أو أن واحدة منها على الأقل لها تأثير معنوي وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (36-4).

جدول رقم (36-4) تحليل نتائج الإنحدار المتعدد (step wise) لبيان تأثير الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في تمكين العاملين.

Sig	F المحسوبة	متوسط المربعات	d f	مجموع المربعات	نموذج الإنحدار Regression model
0.000	6488.772	24.594	7	172.157	الإنحدار (Regression)
—	—	0.004	290	1.099	المتبقي (Residual)
—	—	—	297	173.256	الكلي (Total)

ولمعرفة أفضل المتغيرات تأثيراً في المتغير التابع (التمكين) وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (37-4).

فقد تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة التدرج (step wise) إذ تشير النتائج أن أكثر المتغيرات تأثيراً في التمكين هو متغير الثقافة الكلي وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.679) وقيمة (sig=0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.01$) وبمعامل تأثير مقداره (0.472) على التمكين ويليه في التأثير بعد (الولاء الأخلاقي) بمعامل مقداره (0.222) وإن قيمة (F) المحسوبة له بلغت (7.071) وقيمة (sig= 0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.01$) ويليه في التأثير بعد (الولاء المستمر) بمعامل تأثير مقداره (0.101) على التمكين وإن قيمة (F) المحسوبة له بلغت (2.373) وقيمة (sig= 0.018) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.01$) ويمكن توضيح ذلك من علاقة التالية:

$$Y = C 0.447 + 0.472 X_1 + 0.222 X_2 + 0.101 X_3$$

حيث أن :

Y / هو التمكين الإداري (المتغير التابع)

X_1 / هو الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل الرئيسي)

X_2 / هو الولاء الأخلاقي (المتغير المستقل الثاني)

X_3 / هو الولاء المستمر (المتغير المستقل الثاني)

جدول رقم (37-4) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (step wise) لبيان ما هي أكثر المتغيرات تأثيراً

في (التمكين) المتغير التابع.

المتغيرات	معامل التأثير β	Beta	F المحسوبة	Sig
- الثقافة التنظيمية	0.472	0.447	3.679	0.000
- بعد الولاء الأخلاقي	0.222	0.244	7.071	0.000
- بعد الولاء المستمر	0.101	0.105	2.373	0.018

الفصل الخامس الإستنتاجات والتوصيات للدراسة

1-5- الإستنتاجات والتوصيات للدراسة:

2-5- إستنتاجات الدراسة:

3-5- توصيات الدراسة:

1-5-إستنتاجات وتوصيات الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من الإستنتاجات والتوصيات التي تضمنت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها عبر وسائل الجمع المختلفة (المصادر الأولية والثانوية للدراسة) وفي هذا الفصل سيتم عرض ملخص لمحتوى الدراسة من خلال جزئين, إذ تضمن الأول نتائج الدراسة التي تم من خلالها عرض أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة سواء ما يتعلق منها بالجانب النظري للدراسة أم جانبها العملي المتعلق بعينة الدراسة.

أما الجزء الثاني فقد تضمن مجموعة من التوصيات التي أوصت بها الدراسة من خلال هذه الإستنتاجات والتي يأمل أن يكون لها دور فاعل في إبراز دور الثقافة التنظيمية, والولاء التنظيمي في إيجاد بيئة خصبة تتيح تمكين العاملين بأدواته المحددة في القطاع الصحي لمحافظة الأنبار ويمكن تناول أهم الإستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة حسب ما يأتي:

2-5- إستنتاجات الدراسة:

في ضوء تحليل البيانات والمعلومات خلصت الدراسة عبر مصادر جمع البيانات المختلفة إلى مجموعة من الإستنتاجات النظرية والعملية التي سيتم توضيحها على نحو الآتي:

1-2-5- الإستنتاجات النظرية:

إن الإهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية ليست ظهوراً مفاجئاً بل ظهر منذ اهتمام العلماء بالعلوم السلوكية بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن إنه لا يمكن حث الفرد على القيام بعمله بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك ثقافة, وولاء تنظيمي فيجعل الأفراد يعملون برغبة وحماس مشكلة كبيرة, تُعدّ في غاية الأهمية لكل المنظمات وبشكل أكثر تحديداً وعلى وجه التحديد الأفراد العاملين ويُعدّ الولاء التنظيمي ملازماً للسلوك البشري, إذ إن الأفراد العاملين يميلون إلى التوحد أو الإرتباط بالمنظمة التي يعملون بها ومن ثمّ برزت الحاجة إلى تمكين العاملين لتحقيق الآتي:

1- لكي يؤديوا مهامهم في المنظمات على أحسن وجه.

2- لكي يمارسوا مهاراتهم الابتكارية والإبداعية في العمل من أجل رفع كفاءة أداء المنظمة وفعاليتها.

3- تُرجح أهمية الثقافة التنظيمية إلى مستوى الثقافة لدى المديرين الذي يعتمد عليه أداء مرؤوسيهم لأنه يستخدم لتحقيق الأهداف الآتية:

أ- توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ب- تنظيم سلوك الأفراد العاملين نحو أنفسهم وزملائهم وبما يسهم في تعزيز ولائهم التنظيمي بالمنظمة.

ج- ضمان استقرار العاملين بالمنظمة ولا سيما ذوي المهارات والتخصصات النادرة.

د- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.

هـ- إن الفرد العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالولاء التنظيمي إليها يحفزها على العمل لبقاء هذه المنظمة واستمرارها.

4- تسهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية بإبعادها المحددة، والولاء التنظيمي بإبعاده المحددة في تمكين العاملين مما يسهم في زيادة ولاءهم وانتمائهم لمنظماتهم مما تتوافر لديهم القناعة بعدم الرغبة في ترك العمل في المنظمة.

2-2-5- الإستنتاجات العملية:

1-2-2-5- الإستنتاجات العملية لإداة الدراسة:

1- كشفت نتائج الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي) لكل من قياس الثقافة التنظيمية الذي يتكون من أربعة أبعاد تشتمل على (33) عبارة ومقياس الولاء التنظيمي والذي يتكون من ثلاثة أبعاد تشتمل على (22) عبارة ومقياس تمكين العاملين الذي يتكون من أربعة أبعاد تشتمل على (17) عبارة في المنظمات الصحية عينة الدراسة بلغنا درجة عالية في الثبات الداخلي لها، حسب ما تبين بالجدول رقم (3-4).

إذ بلغت قيمة معامل ألفا كرو نباخ في مقياس الثقافة التنظيمية (0.994)، وإن قيمة معامل الثبات لأبعاده الأربعة، القيم (0.982)، المعتمدات (0.961)، الإهتمام بالعاملين (0.980)، العوامل المادية (0.977) وهذا يدل على توافر درجة عالية من الاعتمادية على مقياس هذه الدراسة لكونها أعلى من النسبة المقبولة (60%) في العلوم السلوكية.

بينما بلغ معامل ألفا كرو نباخ للمقياس الكلي للولاء التنظيمي (0.991) وبلغت قيمة معامل الثبات لإبعاده الثلاث، الولاء العاطفي (0.977)، الولاء المستمر (0.973)، الولاء الأخلاقي (0.974) وهذا ما يشير إلى إن مقياس ماير وزملائه (Mayer,1993) للولاء التنظيمي يتسم بالصدق الداخلي في بيئة المنظمات الصحية.

وبلغت قيمة ألفا كرو نباخ للمقياس الكلي لتمكين العاملين (0.985) وبلغت قيمة معامل الثبات لإبعاده الأربعة، القوة (0.941)، المهمة (0.939)، الإلتزام (0.945)، المسؤولية (0.944) وهذا يدل على توافر درجة عالية في الاعتمادية وبلغت قيمة ألفا كرو نباخ للمقياس الكلي للدراسة الحالية (0.997) والذي يشتمل على (72) عبارة موزعة بين متغيرات الدراسة وهذا يؤكد الاعتمادية العالية لنموذج الدراسة المستخدم في مجتمع الدراسة.

2- إن المتغيرات الديموغرافية لإفراد عينة الدراسة في المنظمات الصحية المبحوثة تميزت بالخصائص الآتية:

آ- إن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور فقد بلغت نسبتهم (89.3%) ونسبة الإناث (10.7%) حسب ما موضح في الجدول رقم (1-4).

ب- أن المؤهل العلمي لإفراد عينة الدراسة بلغ لحملة الدكتوراه بورد (PH) (6%) وللماجستير (MS) (2%) ولحملة شهادة الدبلوم العالي (DP) (3.4%) وللبكالوريوس (BC) (26.2%) ولحملة الدبلوم الفني (TC) (21.5%) والإعدادية المهنية (SC) (40.9%) حسب ما موضح في الجدول رقم (2-4).

ج- إن المستوى الوظيفي لإفراد عينة الدراسة بلغ نسبة مقيم دوري (A) (3.4%) ومقيم أقدم (B) (8.1%) واختصاص (C) (14.8%) ومعاون طبي (D) (17.4%) ومهن صحية (E) (56.4%) حسب ما موضح في الجدول رقم (3-4).

3- إن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية انتشاراً في بيئة الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت (المعتقدات) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (4.12) وبدرجة تقدير عالية حسب ما مبين ذلك في الجدول رقم (5-4).

4- أظهرت نتائج الدراسة درجة متوسطة للثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.79) من مقياس حده الأعلى (5) درجات في بيئة الدراسة وبدرجة تقدير عالية حسب ما مبين ذلك في الجدول رقم (8-4).

5- إن أكثر أبعاد الولاء التنظيمي انتشاراً لدى أفراد عينة الدراسة هي:

أ- بعد الولاء العاطفي: أعلى مجالات هذا الولاء هي:

* يُعدّ عملي الحالي بالمنظمة فرصة مناسبة لي, بمتوسط حسابي مرجح مقداره (4.26) بدرجة تقدير عالية حسب ما مبين في الجدول رقم (4-9).

* أشعر بأن مشاكل المنظمة كأنها جزء من مشكلتي الخاصة, بمتوسط حسابي مرجح مقداره (4.08) وبدرجة تقدير عالية حسب ما مبين في الجدول رقم (4-9).

ب- بعد الولاء المستمر: أعلى مجالات هذا الولاء هي:

* أسعى من خلال عملي بالمنظمة الحصول على ترقية أعلى تفيدني مادياً, بمتوسط حسابي مرجح مقداره (4.32) وبدرجة تقدير عالية حسب ما مبين في الجدول رقم (4-10).

ج- بعد الولاء الأخلاقي: أعلى مجالات هذا الولاء هي:

* تستحق مني هذه المنظمة الإخلاص, بمتوسط حسابي مرجح مقداره (4.36) وبدرجة تقدير عالية حسب ما مبين في الجدول رقم (4-11).

6- أوضحت الدراسة الحالية إن لدى أفراد عينة الدراسة درجة عالية في مستوى الولاء التنظيمي بشكل عام والذي بلغ (3.93) درجة من مقياس حده الأعلى (5) درجات أما فيما يتعلق بمستويات أبعاد الولاء التنظيمي السائدة لدى أفراد عينة الدراسة كان الولاء العاطفي بمتوسط حسابي مرجح مقداره (4.03) وبدرجة تقدير عالية, ثم الولاء الأخلاقي بمتوسط حسابي مرجح مقداره (3.95) وبدرجة تقدير عالية, وبدرجة أقل الولاء المستمر بمتوسط حسابي مرجح مقداره (3.81) وبدرجة تقدير عالية حسب ما مبين في الجدول رقم (4-12).

7- إن أكثر أبعاد تمكين العاملين انتشاراً لدى أفراد عينة الدراسة هي:

أ- بعد المسؤولية: أعلى المجالات هي:

* أميل نحو أن يجمع الفريق المعلومات تسهياً للعمل بالمنظمة, بمتوسط حسابي مرجح مقداره (4.32) وبدرجة تقدير عالية.

ب- بعد القوة: أعلى المجالات هي:

* أميل نحو الاستماع للعاملين لمعرفة آرائهم, بمتوسط حسابي مرجح مقداره (4.09) وبدرجة تقدير عالية.

ج- بعد الإلتزام: أعلى المجالات هي:

* الشيء الجيد هو الشيء الذي يساعد المنظمة على الوصول الى أهدافها, بمتوسط حسابي مرجح مقداره (4.22) وبدرجة تقدير عالية.

د- بعد المهمة: أعلى المجالات هي:

* أرى الاعتماد على الذات شيئاً مهماً بالنسبة لكل عامل, بمتوسط حسابي مرجح مقداره (4.10) وبدرجة تقدير عالية.

8- أوضحت الدراسة إن لدى أفراد عينة الدراسة درجة عالية في مستوى التمكين بشكل عام والذي بلغ (3.82) درجة في مقياس حده الأعلى (5) درجات أما فيما يتعلق بمستويات أبعاد التمكين السائدة لدى أفراد عينة الدراسة كان بعد (المسؤولية) بمتوسط حسابي مرجح مقداره (3.95) وبدرجة تقدير عالية ثم بعد (القوة) بمتوسط حسابي مرجح مقداره (3.93) وبدرجة تقدير عالية ثم بعد (المهمة) بمتوسط حسابي مرجح مقداره (3.80) وبدرجة تقدير عالية ثم بعد (الإلتزام) بمتوسط حسابي مرجح مقداره (3.56) وبدرجة تقدير متوسطة.

5-2-2-2- الإستنتاجات العملية لفرضيات الدراسة:

1- وجود علاقة إرتباط إيجابية بين (القيم) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بلغت (0.990) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (sig= 0.000) وتراوحت قوة علاقة الإرتباط ما بين (0.985 - 0.989) مع أبعاد الولاء التنظيمي الثلاث (العاطفي, المستمر, الأخلاقي) وقد أثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.

2- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين (المعتقدات) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بلغت (0.988) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (sig= 0.000) وتراوحت قوة علاقة الإرتباط ما بين (0.972 - 0.966) مع أبعاد الولاء التنظيمي الثلاث (العاطفي, المستمر, الأخلاقي) وقد أثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

3- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين (الإهتمام) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بلغت (0.994) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (sig= 0.000) وتراوحت قوة علاقة الإرتباط ما بين (0.973 - 0.964) مع أبعاد الولاء التنظيمي الثلاث (العاطفي, المستمر, الأخلاقي) وقد أثبتت صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.

- 4- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين (العوامل المادية) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بلغت (0.992) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (sig= 0.000) وتراوحت قوة علاقة الإرتباط ما بين (0.972 - 0.957) مع أبعاد الولاء التنظيمي الثلاث (العاطفي, المستمر, الأخلاقي) وقد أثبتت صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى.
- 5- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين (الولاء العاطفي) كأحد أبعاد الولاء التنظيمي والتمكين بلغت (0.992) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (sig= 0.000) وتراوحت قوة علاقة الإرتباط ما بين (0.976 - 0.946) وقد أثبتت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.
- 6- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين (الولاء المستمر) كأحد أبعاد الولاء التنظيمي والتمكين بلغت (0.996) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (sig= 0.000) وتراوحت قوة علاقة الإرتباط ما بين (0.973 - 0.962) وقد أثبتت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.
- 7- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين (الولاء الأخلاقي) كأحد أبعاد الولاء التنظيمي والتمكين بلغت (0.994) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (sig= 0.000) وتراوحت قوة علاقة الإرتباط ما بين (0.981 - 0.944) وقد أثبتت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.
- 8- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين (القيم) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والتمكين بلغت (0.990) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (sig= 0.000) وتراوحت قوة علاقة الإرتباط ما بين (0.985 - 0.946) وقد أثبتت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.
- 9- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين (المعتقدات) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والتمكين بلغت (0.988) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (sig= 0.000) وتراوحت قوة علاقة الإرتباط ما بين (0.988 - 0.905) وقد أثبتت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.
- 10- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين (الإهتمام بالعاملين) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والتمكين بلغت (0.994) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (sig= 0.000) وتراوحت قوة علاقة الإرتباط ما بين (0.981 - 0.925) وقد أثبتت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.
- 11- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين (العوامل المادية) كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والتمكين بلغت (0.992) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (sig= 0.000) وتراوحت قوة علاقة الإرتباط ما بين (0.976 - 0.924) وقد أثبتت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

12- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في بعد (القوة) كأحد أبعاد تمكين العاملين, إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (394.173) وبدرجة ثقة (sig= 0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.01$) ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في بعد (القوة) كمتغير فرعي تابع حسب ما مبين في جدول رقم (4-26) وهذا اثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة.

13- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في بعد (المهمة) كأحد أبعاد تمكين العاملين, إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (1062.478) وبدرجة ثقة (sig= 0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.01$) ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في بعد (المهمة) كمتغير فرعي تابع حسب ما مبين في جدول رقم (4-27) وهذا اثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة.

14- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في بعد (الإلتزام) كأحد أبعاد تمكين العاملين, إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (906.018) وبدرجة ثقة (sig= 0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.01$) ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في بعد (الإلتزام) كمتغير فرعي تابع حسب ما مبين في جدول رقم (4-28) وهذا اثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

15- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في بعد (المسؤولية) كأحد أبعاد تمكين العاملين, إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (1674.351) وبدرجة ثقة (sig= 0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.01$) ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في بعد (المسؤولية) كمتغير فرعي تابع حسب ما مبين في جدول رقم (4-29) وهذا اثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

16- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للولاء التنظيمي كمتغير مستقل في بعد (القوة) كأحد أبعاد تمكين العاملين, إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (25.457) وبدرجة ثقة (sig= 0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.01$) ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في بعد (القوة) كمتغير فرعي تابع حسب ما مبين في جدول رقم (4-31) وهذا اثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة.

17- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للولاء التنظيمي كمتغير مستقل في بعد (المهمة) كأحد أبعاد تمكين العاملين, إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.099) وبدرجة ثقة (sig= 0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.01$) ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في بعد (المهمة) كمتغير فرعي تابع حسب ما مبين في جدول رقم (4-32) وهذا اثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة.

18- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للولاء التنظيمي كمتغير مستقل في بعد (الإلتزام) كأحد أبعاد تمكين العاملين, إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (8.542) وبدرجة ثقة (sig= 0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.01$) ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في بعد (الإلتزام) كمتغير فرعي تابع حسب ما مبين في جدول رقم (4-33) وهذا اثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة.

19- وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للولاء التنظيمي كمتغير مستقل في بعد (المسؤولية) كأحد أبعاد تمكين العاملين, إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (76.790) وبدرجة ثقة (sig= 0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.01$) ومن ثم يؤثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في بعد (المسؤولية) كمتغير فرعي تابع حسب ما مبين في جدول رقم (4-34) وهذا اثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة.

5-2-2-3- الإستنتاجات العملية للتأثير بين متغيرات الدراسة:

1- أظهرت النتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (step wise) لمتغيرات الدراسة إن الثقافة التنظيمية بإبعادها الأربعة, والولاء التنظيمي بإبعاده الثلاث يؤثران في تمكين العاملين, وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (4-36), إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (6488.772) بدرجات حرية (d f) (290,7) و (sig= 0.000) مما يشير إلى معنوية معاملات الإنحدار وهذا يعني إن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير معنوي في الإنحدار أو أن واحدة منها على الأقل لها تأثير معنوي.

2- وكذلك أظهرت النتائج أفضل المتغيرات تأثيراً في المتغير التابع (التمكين) وهذا ما تظهره نتائج الجدول رقم (4-37), إذ تشير النتائج إن أكثر المتغيرات تأثيراً في التمكين هو متغير الثقافة الكلي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.679) وقيمة (sig= 0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.01$) وبمعامل تأثير مقداره (0.472) على التمكين.

ويليه في التأثير بعد (الولاء الأخلاقي) بمعامل مقدراه (0.222) وإن قيمة (F) المحسوبة له بلغت (7.071) وقيمة (sig= 0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha= 0.01)$.
ويليه في التأثير بعد (الولاء المستمر) بمعامل مقدراه (0.101) على التمكين وإن قيمة (F) المحسوبة له بلغت (2.373) وقيمة (sig= 0.018) وهي دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha= 0.01)$.

3-5- توصيات الدراسة:

في ضوء ما تقدم من نتائج توصلت إليها الدراسة التي تم تناولها في هذا الفصل بلورت الدراسة جملة من التوصيات والاتجاهات البحثية المستقبلية التي من الممكن أن تخدم المنظمات الصحية العامة موضوع الدراسة إذا ما أخذت بها وهي كما يأتي:

1- إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة مفيدة للعاملين في القطاع الصحي موضوع الدراسة في إيضاح أبعاد الثقافة التنظيمية، ومفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الولاء التنظيمي، وتمكين العاملين بالمنظمات الصحية موضوع الدراسة وفي ضوء ذلك ضرورة القيام بالآتي:

أ- ضرورة اهتمام إدارات المنظمات الصحية بموضوع الثقافة التنظيمية واتخاذ الإجراءات والسياسات التي تعمل على تعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية الذي يرسخ الولاء التنظيمي والذي يؤدي إلى التأثير في تمكين العاملين.

ب- عقد دورات تدريبية لجميع المدراء على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة لغرض التعريف بأهمية الثقافة التنظيمية، والولاء التنظيمي والعوامل المادية المؤثرة في التنمية وترسيخها في المنظمات والتي سوف تحقق فوائد كبيرة للمنظمات عينة الدراسة والعاملين فيها.

2- على وفق ما أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول رقم (4-37) والتي تفيد بتحقيق درجة أقل في التأثير للولاء العاطفي لدى الأفراد العاملين في المنظمات الصحية عينة الدراسة لذلك يوصى بالآتي:

أ- ضرورة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من خلال ترسيخ الإثراء الوظيفي بمنح الأفراد العاملين الصلاحيات اللازمة للعمل بحرية، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وهذا

النوع من المشاركة والاستقلالية تبرز أهمية الفرد للمنظمة ويؤثر إيجابياً في إرتباطه بالمنظمة التي يعمل فيها.

ب- إشراك العاملين موضوع الدراسة في تخطيط الأعمال المسؤولين عن تنفيذها لتحقيق حُسن تنفيذ الأعمال وكسب ولائهم العاطفي, فقد أظهرت أدبيات السلوك التنظيمي إن هذا النوع من الولاء التنظيمي يفيد المنظمة في تحقيق أهدافها.

3- نظراً لما أظهرته نتائج الدراسة من عدم وضوح في بعض العلاقات التأثيرية بين بعض المتغيرات في تمكين العاملين لدى أفراد عينة الدراسة لذا يوصى بإعطاء اهتمام أكبر لإسباب ذلك من خلال القيام بأبحاث ودراسات في بيئات مختلفة لتحقيق منه.

4- تشكل نتائج الدراسة الحالية خطوة أساسية لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في تمكين العاملين لدى أفراد عينة الدراسة, في بيئة المنظمات الصحية العامة في البيئة العربية على حد علم الباحث فأنها سوف تفتح أفقاً جديدة لدراسات مستقبلية لغرض تحقيق الآتي:

أ- إمكانية تصميم النتائج من خلال إجرائها في بيئات مختلفة في النشاط والنوع إضافة إلى التأكد من صلاحية استخدام مقياس هذه الدراسة في بيئات مختلفة.

ب- يمكن للدراسات المستقبلية من تحديد أبعاد مختلفة لمتغيرات الدراسة سواء المستقلة أم التابعة أم كلاهما لأنه يُعدّ ذلك مجالاً خصباً في بيئة المنظمات العراقية يمكن أن تظهر من خلالها أبعاد جديدة في هذا الموضوع.

ج- يمكن استخدام نماذج المراحل البيئية (تحليل المسار) من خلال إدخال متغيرات بينية وسيطة توضح خط سير العلاقات بين الثقافة التنظيمية وأبعادها كتأثير الرضا الوظيفي أو متغيرات تنظيمية (دعم الإدارة العليا, والعدالة التنظيمية) في تمكين العاملين بدلاً من نموذج العلاقات المباشرة بين المتغيرات المستقلة وتمكين العاملين.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المراجع العربية:

ثانياً- المراجع الأجنبية:

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

آ- الكتب:

ت	العنوان
1	القرآن الكريم: (سورة الأنفال:57), (سورة البقرة:191), (آل عمران:28), (يونس:62), (يوسف:56), (الكهف:95).
2	أبن منظور, أبو الفضل جمال الدين, لسان العرب, الجزء التاسع, دار إحياء التراث العربي, بيروت- لبنان: السنة (1988).
3	أبو بكر, مصطفى محمد, المدير وتنمية سلوك العاملين مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي, في المنظمات المعاصرة, مطابع الولاء الحديثة, القاهرة- مصر: السنة (2005).
4	أبو خمن, عبد السلام, دليل المدير في تفويض إدارة الأزمات, الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع, مكتبة عين شمس, الإسكندرية - مصر: السنة (2002).
5	البرنوطي, سعاد فائق, إدارة الموارد البشرية, إدارة الأفراد, دار وائل للطباعة والنشر, عمان- الأردن: السنة (2001).
6	الجلبي, عبد الله عبد الرزاق, المجتمع والثقافة الشخصية, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية- مصر: السنة (1996).
	العاني, هيثم, الإدارة بالحوافز- التحفيز والمكافآت, دار الكنوز المعرفة: السنة (1994).
7	العساف, محمد صالح, المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية, العبيكان للنشر والتوزيع, الرياض- المملكة العربية السعودية: السنة (1995).
ت	العنوان

8	العميان, محمود سلمان, <u>السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال</u> , دار وائل للطباعة والنشر, عمان- الأردن: السنة (2004).
9	الفيروز آبادي, أبو إسحاق إبراهيم, <u>القاموس المحيط</u> , الجزء التاسع, دار إحياء التراث العربي, بيروت- لبنان: السنة (1978).
10	القحطاني, سالم سعيد, <u>مناهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات (SPSS)</u> , مكتبة العبيكان, الرياض- المملكة العربية السعودية: السنة (2001).
11	القيوتي, محمد قاسم, <u>السلوك التنظيمي</u> , دراسة السلوك الإنساني الفرد والجماعة في المنظمات المختلفة, دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان- الأردن: السنة (2003).
12	اللوذي, موسى, <u>أساسيات ومفاهيم حديثة</u> , الطبعة الثانية, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان- الأردن: السنة (2003).
13	المدهون, موسى إبراهيم, <u>تحليل السلوك التنظيمي</u> , الطبعة الأولى, المركز العربية للخدمات الصلاحية, عمان- الأردن: السنة (1995).
14	المرسي, جمال الدين, <u>الثقافة التنظيمية والمتغير</u> , الدار الجامعية للتوزيع والنشر, الإسكندرية – مصر: السنة (2006).
15	المغربي, كامل محمد, <u>السلوك التنظيمي</u> , مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم, دار الفكر للنشر والتوزيع, عمان- الأردن: السنة (1995).
ت	العنوان
16	الهيجان, عبدالرحمن أحمد, <u>أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة</u>

	<u>منظمتين سعوديتين: الهيئة الكلية للجيل ويتبع (1992).</u>
17	حريم, حسين عبدالله, إدارة المنظمات, منظور الكلي, الطبعة الأولى, دار حامد للنشر والتوزيع, الأردن- عمان: السنة (2004).
18	حريم, حسين عبدالله, السلوك التنظيمي, سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال, الطبعة الأولى, دار حامد للنشر والتوزيع, الأردن- عمان: السنة (2004).
19	ديفيد, فرانيس, القيم التنظيمية, ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان, معهد الإدارة العامة, الرياض- المملكة العربية السعودية: السنة (1995).
20	سيزلاقي, أندو, وولاس مارك, السلوك التنظيمي والأداء, ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد, معهد الإدارة العامة, الرياض- المملكة العربية السعودية: السنة (1999).
21	عبد اللطيف, عبد اللطيف, إدارة الأعمال الدولية, منشورات جامعة دمشق, دمشق- سوريا: السنة (2006).
22	عبد الوهاب, أحمد جاد, السلوك التنظيمي, دراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال, الطبعة الأولى, دار الوفاء للتوزيع, عمان- الأردن: السنة (2000).
ت	العنوان
23	نجم, عبود نجم, أخلاقيات الإدارة في عالم متغير, المنظمة العربية

	للتنمية الإدارية, القاهرة- مصر: السنة (2000).
24	عبوي, زيد منير, <u>التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته</u> , دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان- الأردن: السنة (2006).
25	عبيدات, ذوقان, <u>البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه</u> , دار الفكر للنشر والتوزيع, عمان- الأردن: السنة (2001).
26	عقيلي, عمر وصفي, <u>المنظمة ونظرية التنظيم</u> , دار زهران للنشر والتوزيع, عمان- الأردن: السنة (1994).
27	مجمع اللغة العربية, <u>المعجم الوسيط</u> , الجزء الأول, مطابع الأمم نست لشركة الإعلانات الشرقية, القاهرة- مصر: السنة (1985).
28	ملحم, يحيى, <u>التمكين الإداري مفهوم إداري معاصر</u> , المنظمة العربية للتنمية الإدارية, الأردن- عمان: (2006).
29	نجم, عبود نجم, <u>أخلاقيات الإدارة في عالم متغير</u> , المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر- القاهرة: السنة (2000).

ب- الدوريات:

ت	العنوان
1	أثير عبد الأمير, حسين علي عبد الرسول, استراتيجيات التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل, دراسة تحليله في كليات, جامعة القادسية, <u>مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية</u> : المجلد 10, العدد 3, السنة 2008م.

2	الأحمدي, حنان عبد الرحيم, الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية, <u>المجلة العربية للعلوم الإدارية</u> , جامعة الكويت: مجلد 13, العدد 3, السنة 2004م.
3	التبر, مصطفى عمر, من مظاهر التحديث في المجتمع الليبي اتجاهات الاجتماعي, <u>مجلة الفصول الأربعة</u> : العدد 13, السنة 1981م.
4	الحجازي, هيثم علي, قياس درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي والمستمر والأخلاقي لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني, <u>مجلة دراسات مستقبلية</u> , جامعة أسيوط: العدد 11, السنة 2006م.
5	الخاندار, جمال, تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة, دراسة مقارنة, <u>مجلة الإداري</u> , مسقط- سلطنة عُمان: المجلد 16, العدد 56, السنة 1994م.
6	الخطاب, عايدة السيد, الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل, دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية, <u>مجلة العلوم الإدارية</u> , جامعة سعود, الرياض: العدد 13, السنة 1998م.
7	الخطيب, محمود أحمد, إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية, بحث مرجعي, <u>المؤتمر العلمي السنوي الثاني للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال</u> , الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال, مصر- القاهرة: السنة 2000م.

ت	العنوان
8	السيد, محمود محمد, تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العاملة, دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي, <u>المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة</u> , كلية التجارة, جامعة عين شمس- مصر: العدد 2, السنة 2002م.
9	الشالي, شاكر, العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وعلاقتها بالابتكار, دراسة استطلاعية عن البنوك التجارية الأردنية, <u>المجلة</u>

	الأردنية للعلوم التطبيقية: المجلد 9, العدد 1, السنة 2006م.
10	الشمي, سعيد محمد, الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام, مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة, جامعة القاهرة- مصر: السنة 2000م.
11	الصرايرة, أكثم عبد الحميد, العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري, في شركة البوتاس, الفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية, دراسة مسحية, مؤتة للبحوث والدراسات: المجلد 18, العدد 4, السنة 2003م.
12	العتيبي, أمم غازي, الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي, للعمال الكويتية والعمال العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت: <u>المجلة العربية للعلوم الإدارية</u> , جامعة الكويت - الكويت: المجلد 1, العدد 1, السنة 1997م.
13	العتيبي, سعد مرزوق, جوهر تمكين العاملين عاملين إطار مفاهيمي, <u>الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة</u> , جامعة الملك سعود, كلية العلوم الإدارية, الرياض, المملكة العربية السعودية: السنة 2005م.
14	العتيبي, سعد مرزوق, التمكين بيئة الإدارة العربية دراسة مقدمة إلى <u>المؤتمر العربي السنوي الخامس للإبداع والتجديد</u> , شرم الشيخ- مصر: السنة 2004م.

ت	العنوان
15	العتيبي, سعود محمد, الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز آل سعود والعوامل المؤثرة فيه, <u>مجلة الإداري معهد الإدارة</u> , مسقط: المجلد 19, العدد 7, 1997م.
16	العجمي, راشد شبيب, العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية, دراسة ميدانية, <u>مجلة الإداري معهد الإدارة العامة</u> , مسقط: المجلد 20, السنة 1998م.
17	العديلي, ناصر محمد, التمكين مفهومه وأهدافه, بحث منشور <u>المجلة الاقتصادية</u> ,

	الرياض- المملكة العربية السعودية: المجلد 9, العدد 15, السنة 2008م.
18	العمرى, عبيد عبد الله, بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي, <u>المجلة التربوية</u> , جامعة أم القرى- الرياض: المجلد 16, العدد 1, السنة 2004م.
19	الفاعوري, رفعت عبد الحكيم, إدارة الأبداع التنظيمي بحوث ودراسات, <u>المنظمة العربية للتنمية الإدارية</u> , القاهرة- مصر: السنة 2005م.
20	الفرحان, أمل حمد, الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني, دراسة تحليلية, <u>المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية</u> : المجلد 6, العدد 1, السنة 2003م.
21	الفهداوي, فهمي خليفة, تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي, دراسة ميدانية في الدوائر المركزية في المحافظات الجنوب الأردنية, <u>المجلة العربية للإدارة</u> , المنظمة العربية للعلوم الإدارية, القاهرة: المجلد 24, العدد 2, السنة 2004م.
22	القحطاني, سالم بن سعيد, المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية, <u>مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية</u> : العدد 2, السنة 2002م.
ت	العنوان
23	القربي, عبد الحميد عبد الفتاح, تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص, دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة, بحث منشور, <u>المجلة العلمية للتجارة والتمويل</u> , كلية التجارة, جامعة طنطا- مصر: المجلد 2, العدد 1, السنة 2001م.
24	اللوزي, موسى, تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي دراسة ميدانية, <u>مجلة الدراسات</u> , الجامعة الأردنية, عمان- الأردن: العدد 2, السنة 1998م.
25	الماضي, محمد المحمدي, دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من

	القيادات, دراسة بحثية, <u>المنظمة العربية للعلوم الإدارية</u> , تونس: السنة 2009م.
26	المدهون, موسى توفيق, نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة, دراسة بحثية, <u>مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة</u> : المجلد 13, العدد 22, 1999م.
27	المرزوق, عبد العزيز علي, <u>تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج</u> , دراسة بحثية مقدمة إلى جامعة الملك سعود, كلية الآداب, قسم الجغرافية, الرياض: السنة 2004م.
28	المعيوف, صلاح معاذ, أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي, دراسة ميدانية, <u>مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية</u> , جامعة الكويت, الكويت: المجلد 28, العدد 107, السنة 2002م.
29	الهيبي, صلاح, تأثير الاختلاف المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين, دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية, <u>المجلة الأردنية لإدارة الأعمال</u> : المجلد 1, العدد 1, السنة 2005م.
30	الهيجان, عبد الرحمن أحمد, أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين, الهيئة الملكية للجيل ويتبع, وشركة سابك, <u>مجلة الإدارة العامة</u> : العدد 74, السنة 1993م.

ت	العنوان
31	جاد الرب, سيد محمد, دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية (نموذج مقترح), <u>المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة</u> , كلية التجارة, جامعة عين شمس: المجلد 11, السنة 1997م.
32	جاد الرب, سيد محمد, السلوك التنظيمي: <u>موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة</u> , مركز الخبرات المهنية, النعماني, القاهرة- مصر: السنة 2005م.
33	حيدر, معالي فهمي, دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين, <u>بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي لمحافظة المنوفية</u> ,

	المجلة العلمية للتجارة والتمويل, كلية التجارة جامعة طنطا- مصر: العدد 2, السنة 2001م.
34	خضير, عباس وآخرون, أهمية الأهداف والاتجاهات نحو الوظيفة, دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد, <u>مجلة</u> <u>اتحاد الجامعات العربية</u> : العدد 3, السنة 1996م.
	رشيد, مازن فارس, الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي, <u>المجلة العربية للعلوم الإدارية</u> , مجلس النشر العلمي, جامعة الكويت, الكويت: المجلد 11, العدد 1, السنة 2004م.
35	زايد, عادل, تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية, <u>المجلة العربية للعلوم الإدارية</u> : مجلد 2, العدد 2, السنة (2003).
36	صدام, محمد, الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين, <u>مجلة الإدارية</u> : المجلد 26, العدد 97, السنة 2004م.

ت	العنوان
37	عبد الحليم, أحمد, أثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام, <u>مركز</u> <u>الدراسات الأردنية</u> , جامعة اليرموك, عمان- الأردن: السنة 1997م.
38	عبد الوهاب, علي, إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين, دراسة بحثية, <u>المؤتمر السنوي السابع</u> , إدارة القرن الحادي والعشرين, القاهرة- مصر: السنة 2003م.
39	عشوش, محمد أيمن عبد اللطيف, القيم القيادية لدراسة ثقافة الوزارات والدوائر الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية

	المتحدة, دراسة ميدانية, <u>المجلة المصرية للدراسات التجارية</u> : المجلد 3, العدد 2, السنة 1999م.
40	وطلق, عوض عبدالله, الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه, <u>مجلة الإداري</u> , معهد الإدارة العامة, مسقط: العدد 7, السنة 1997م.
41	مسلم, علي عبد الهادي, أثر الثقافة التنظيمية على خصائص المديرين والممارسات التنظيمية, دراسة مقارنة على عينة من المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية في مصر, <u>المجلة المصرية للدراسات التجارية</u> , كلية التجارة, جامعة المنصورة: المجلد 6, السنة 1996م.
42	يوسف, درويش عبد الرحمن, دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين ضغوط الدور والولاء التنظيمي, دراسة ميدانية, <u>مجلة سيكولوجيا الإدارية</u> , عمان: المجلد 17, العدد 4, السنة 2002م.

ج- الرسائل والاطاريح:

ت	العنوان
1	أل سعود, منصور بن ماجد, الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية, رسالة ماجستير غير منشورة, أكاديمية ثابت العربية للعلوم الأمنية, الرياض- السعودية: السنة 2003م.
2	الرخيمي, ممدوح جلال, دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة, على قطاعات الصناعات الكيماوية في أمانة جدة, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الملك عبد العزيز, جدة.

	سعودية: السنة 2000م.
3	الشادي, حمد بن فرحان, الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي, دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية, المدنيين والعسكريين, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض- السعودية: السنة 2005م.
4	العيدي, رائد عبد الخالق, الولاء التنظيمي وأثره على الأداء العاملين, دراسة ميدانية, رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة, الجامعة المستنصرية, بغداد- العراق: السنة 1989م.
5	العوفي, محمد بن غالب, الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق, بمنطقة الرياض, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض- السعودية: السنة 2005م.
6	المبسلط, شروق مفيد محمد, الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن, دراسة تحليلية, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان الأردن: السنة 2004م.

ت	العنوان
7	الميسك, شروق مفيد, الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن, دراسة تحليلية, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان- الأردن: السنة 1999م.
8	سلمان, أحمد عيسى, تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء الوظيفي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة, جامعة عين شمس- مصر: السنة 2004م.
9	محمد, سالي علي, العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي, دراسة ميدانية بقطاع البترول, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة, جامعة عين شمس, القاهرة- مصر: السنة

2002م.	
10	نعماني, عبد المحسن, أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي مع التطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى, أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية التجارة جامعة عين شمس- مصر: السنة 2001م.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

A- Books:

No.	Address
1	Becker, H.S. Notes On The Concept Commitment, <u>American Journal Of Sociology</u> , Vol. 66, (1960).
2	Bowen, D. E. and Leveler E. E. <u>The Empowerment of Service, Workers: What Why, How, and When</u> , Sloan Management Review (1992).
3	Brown, R. <u>Coaching Helps You Reach For The Stars</u> , Works Management, April (1997).
4	Handy, C.: <u>Under Standing Organizations</u> , Ed.3 New York: Penguin Books Ltd, (1985).

5	Hodge B And Anthony, W. <u>Organization Theory A strategic Approach</u> , 4 th Ed. Boston: Mass Ally And Bacon (1991).
6	Kotter, And Heskettj, <u>Corporate Culture And Per Form</u> Acne, The Free Press, New York, (1992).
7	Milton, R.C.: <u>Human Behavior In Organizations</u> , London Prentice - Hall Inc. (1981).

No.	Address
8	North Craft, B., And Neale, M.: <u>Organizational Behavior</u> , New York: M Dryden Press, (1994).
9	Porter, W.L, And Lawler, E: <u>Managerial Attitudes And Per For</u> Manse, (Homewood: Richard D. Irwin Inc. (1968).
10	Randolph, W. A. <u>Re. Thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve?</u> (2002).
11	Reichers A.E. And Schneider B. Climate And Culture An Evolution Of Constructs, In: Schneider (Ed.): <u>Organizational Climate And Culture</u> : San Francisco: Josser- Bass, (1990).
12	Schein, E. <u>Organizational Culture And Leadership: A Dynamic View</u> . Josser- Bass, San Francisco, (1984).
13	Shackle ton, V. <u>Business Leadership</u> , London, Rutledge (1995).

14	Staw, B and Salanick, G: <u>Two Sides Of Commitment</u> , (Chicago: Clair Press, (1977).
15	Steers, R.: <u>Introduction, To Organizational Behavior</u> , Ed 4 th , (New York: Harper Collins Publishers (1991).
16	Wilson, C.D, And Rosenfeld H.P.: <u>Managing Organizations - Text, Readings And Cases</u> , (London: McGraw- Hill Book Company Limited 1990).

B - Articles

No.	Address
1	Altman, Rob "Understanding The Organizational Climate" <u>Canadian Manager</u> , Vol. 25 Issue 2, Summer, (2000).
2	Appel, T. Missing The Boss: No Tall Works Find Idea Of Empowerment as Neat it, <u>The Wall Street Journal</u> , September (1997).
3	Arch Shin, <u>Culture Quality And Organizational Per For Mince</u> , Department Of Industrial Management, University Of Is Fagan, Iran (2003).
4	Boxx W. Randy And Odom Y. Randal, <u>Organizational Values And Value Congruency And Their, Impact on Satisfaction Commitment And Cohesion: An Empirical Examination</u> , 20 (2)

	(Summer, 1991).
5	Bowen, D. E. And Lawler, E. E. Empowerment Service Employee, <u>Sloan Management Review</u> , Summer, (1995).
6	Cauldron, S. Create An Empowerment Environment, <u>Personal Journal</u> , Vol. 38 (1995).
7	Chatman, Jenifer and John Karen A. "Organizational Culture Service Sector: A Between- Industry Comparison" <u>Academy Of Management</u> , August, 11- 14, (1994).

No.	Address
8	Denison Daniel R. "What Is The Difference Between Culture And Organizational Climate" <u>Academy, Of Management Review</u> , Vol. 21, Issue 30, (1995).
9	Ellis, S, And Dick, P, Steers, M: Motivation And Leader Ship At Work, Ed.4 th (London: McGraw- Hill Inc. (1996).
10	Honold L. A Review of The Literature on Employee Empowerment, <u>Empowerment in Organization</u> Vol. 5, No. 4, (1997).
11	Johns C. <u>Organization Behavior Under Standing 8, Managing Life At Work</u> , 4 th Ed, Harper Collins, (New York, 1996).
12	Kantar, R, Commitment And Social Organize Actions- Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Commitment, <u>American Sociological Review</u> , V.33, No.4, (1986).

13	Keenan, K: The Management Guide To Motivating, riveted, Horsham Inc. (1995).
14	Kidron, A, Work Values And Organizational Commitment, <u>Academy Of Management Journal</u> , Vol. 21, (1978).
15	Kizilos, P. Crazu About Empowerment, <u>Training</u> , Vol. 27, No. 12, (1990).

No.	Address
16	Lewin K. Group Decision and Social Change in Swanson, G. Et Al. (Ed) <u>Readings in Social Psychology Review</u> (2002).
17	Mainiero, Lisa A. "Is Your Culture Costing You?" <u>Academic Of Management, Executive</u> , (Nov. 1993).
18	Meyer, J. And Allen, N. And Smith, C. Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three- Component Conceptualization, aviation, <u>Journal Of Applied Psychology</u> , Vol. 78, (1993).
19	Mottaz, C., An Analysis Of Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment, <u>The Sociological Quarterly Review</u> , V.30.
20	O Reilly, C. And Caldwell, D. <u>The Commitment And Job Tenure Of New Employees: Some Evidence Of Post-Decisional Justification</u> , <u>Administrative Science Quarterly</u> , Vol. 26, (1980).

21	O Reilly Charles Et.al. People And Organizational Culture, <u>Academy Of Management Journal</u> , Vol. 34, (1991).
22	O Reilly, C., And Chat Man, J., Organizational Commitment And Psychological Attachment -The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosaically Behavior, <u>Journal Of Applied Psychology</u> , V.71, (1986).

No.	Address
23	Quinn R. E. And Spreitzer, G. M. The Road to Empowerment Seven Question Every Leader Should Consider, <u>Organizational Dynamics</u> Vol. 26, No. 2, (1997).
24	Robinson D. S. Managing Today, Ed. 2 nd New Jersey: <u>Prentice- Hall Inc.</u> (1997).
25	Robinson D. S. Managing Today, Ed. 2 nd , New Jersey: <u>Prentice- Hill Inc.</u> (2000).
26	Sardana Kienzle The Relationship Between Organizational Climate And Employee Perception Of Involvement, <u>Group And Organizational Management</u> Vol. 24, No.4, (Dec. 1999).
27	Shackleton, V. <u>Business Leadership</u> , London, Rutledge (1995).
28	Sheldon, M. Investments And Involvements And Mechanisms Producing Commitment To The Organizations, <u>Administrative</u>

	<u>Quarterly</u> , Vol. 16, (1971).
29	Spretizer, G. M. Psychological Empowerment in The Work Place: Dimensions, Measurement And Validation, <u>Academy of Management Journal</u> , Vol. 38, No. 5 (1995).

No.	Address
30	Stevens, Jin Beyer And Trice, H.M. Assessing Personal, Role, And Organizational Predictors Of Managerial Commitment, <u>Academy Of Management Journal</u> , Vol. 21, (1978).
31	Stevens, Jm. Beyer And Trice, H.M. Assessing Personal- Role And Organizational Predictors Of Managerial Commitment, <u>Academy Of Management Journal</u> , Vol. 21, (1977).
32	Swenson, D. X. Requisite Conditions For Team Empowerment, <u>Empowerment In Organization</u> Vol. 5, No. 1, (1997).
33	Thomas, K. W. And Velthouse, D. A. "Cognitive Elements of Empowerment: an Interpret Tire Model of Intrinsic Task Motivation" <u>Academy of Management Review</u> , Vol. 15, (1990).

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1): أداة الدراسة في صورتها الأولية.

ملحق رقم (2): أداة الدراسة في صورتها النهائية.

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة في صورتها الأولية

جامعة سانت كليمنتس البريطانية

فرع العلوم الإدارية

أخي المجيب أختي المجيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه إستبانة خاصة لجمع المعلومات لأطروحة الدكتوراه في الإدارة العامة

الموسومة : بـ

(الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وأثرهما في تمكين العاملين)

في منظمات القطاع الصحي لمحافظة الأنبار

ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال فأن الباحث يأمل منك الإجابة على جميع فقرات هذه الإستبانة بدقة وعناية راجين الحرص على تسليمها للباحث بأقرب وقت ممكن من أجل إنجاح هذه الدراسة علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.....

شاكرين تعاونكم والله الموفق

الباحث

مازن حامد محمود الدليمي
طالب دكتوراه إدارة عامة

المشرف

أ.م.د. سامي نياي عبدالرزاق

معلومات عامة

1- الاسم :-

2- الجنس :-

3- المستوى الوظيفي :-

4- المستوى العلمي :-

الجانب الأول : الثقافة التنظيمية

الرجاء وضع (✓) في الحقل الذي يمثل رأيك أمام العبارة المناسبة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبنى المنظمة قيم الثقافة التنظيمية والإفصاح في أعمالها					
2	هناك اتفاق بين العاملين بالمنظمة على تعريف السلوك الصحيح والسلوك غير الصحيح في المنظمة					
3	هناك رؤية مشتركة مع زملائي بأن القيم محدد رئيسي لسلوك العاملين أثناء العمل في المنظمة					
4	لدى العاملين بالمنظمة قيم مشتركة تجاه العمل					
5	أنا مستعد لبذل المزيد من الجهود في العمل لو طلب مني ذلك من المنظمة					
6	أعتز بالمنظمة التي أعمل بها وأتحدث عنها باستمرار					
7	سوف أستمر بالعمل بالمنظمة مهما حدث					
8	أحب عملي بالمنظمة وأعتبره واجباً مقدساً					
9	أشعر أن لعملي دوراً إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة التي أعمل بها					
10	تشجعي المنظمة على المبادرة في حل المشكلات التي أواجهها بالعمل					
11	هناك اتفاق بين العاملين بالمنظمة بضرورة الالتزام بأوقات الدوام فيها					
12	أنا وزملائي نعتقد بأن إنجاز العمل في الوقت المناسب يشعروننا بالرضا عن المنظمة					

الرجاء وضع (/) في الحقل الذي يمثل رأيك أمام العبارة المناسبة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يشاطرنني زملائي الاعتقاد بأن الإخلاص في العمل يحقق نتائج للجميع					
14	لدى العاملين بالمنظمة معتقدات مشتركة تجاه العمل					
15	يقوم العاملون بالمنظمة بتبادل الخبرات والمعارف لكي يكون الأداء أفضل فيها					
16	أعتقد بأنني وزملائي نتحمل مسؤولية القرارات التي نتخذها بالعمل					
17	يسود الاعتقاد لدى العاملين بالمنظمة إن تحسين الأداء يؤدي إلى تحسين الكفاءة					
18	تشجع الإدارة العاملين بالمنظمة على التقديم آراء جديدة لتحسين أسلوب العمل					
19	تنظر الإدارة إلى الأخطاء على أساس أنها فرصة للتعلم					
20	تسعى المنظمة إلى استقطاب العاملين المتميزين					
21	تتعاطف إدارة المنظمة مع العاملين الذين يواجهون صعوبات بالعمل					
22	تهتم إدارة المنظمة بحل مشكلات العاملين بالسرعة الممكنة					
23	يسعى العاملون بالمنظمة لتحقيق أهدافها					
24	يشارك المديرون مع مرؤوسهم في المناسبات الاجتماعية ويشعرون بشعورهم					

الرجاء وضع (/) في الحقل الذي يمثل رأيك أمام العبارة المناسبة

ت	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
25	يأخذ المديرون بالمنظمة في اعتبارهم مصالح العاملين قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بهم					
26	تقيم إدارة المنظمة حفلات تكريم للعاملين المبدعين بشكل دوري					
27	هناك لغة مشتركة يتم التفاهم بها داخل العمل بالمنظمة التي أعمل بها					
28	يهتم العاملون بطريقة تصميم الأثاث والديكور في مكاتبهم في المنظمة					
29	يهتم العاملون بالمنظمة بطريقة تصميم بناية المنظمة					
30	هناك فترة استراحة يومية لتناول الشاي والمرطبات بالمنظمة					
31	أحرص على ممتلكات المنظمة وكأني المالك لها					
32	يتداول العاملون الحكايات وقصص نجاح المنظمة					
33	تعد المنظمة بالنسبة لي كيبتي					
34	يعد عملي الحالي بالمنظمة فرصة مناسبة لي					

الجانب الثاني : الولاء التنظيمي

الرجاء وضع () في الحقل الذي يمثل رأيك أمام العبارة المناسبة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
35	أشعر بالفخر والاعتزاز إذا ما تحدثت عن منظمتي مع الآخرين					
36	أشعر بأن مشاكل منظمتي كأنها جزء من مشكلتي الخاصة					
37	أشعر بارتباط عاطفي تجاه المنظمة التي أعمل بها					
38	أشعر بالسعادة من خلال عملي بمنظمتي الحالية					
39	انتمائي إلى منظمتي لا تعوضه منظمة أخرى بديلة عنها					
40	سأكون سعيداً إذا قضيت ما تبقى من حياتي العملية في هذه المنظمة					
41	أسعى من خلال عملي بالمنظمة الحصول على ترقية أعلى تفيدني مادياً					
42	تقدم إلى المنظمة مزايا غير متوفرة في منظمات أخرى					
43	الاستمرار في هذه المنظمة يعني لي الكثير					
44	سيكون من الصعب علي أن أترك العمل في هذه المنظمة حتى مع وجود الرغبة لذلك					

الرجاء وضع () في الحقل الذي يمثل رأيك أمام العبارة المناسبة

ت	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
45	ستتأثر حياتي سلباً لو تركت العمل في هذه المنظمة					
46	أجد صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة في منظمة أخرى					
47	بقائي بالمنظمة نابع من حاجتي المادية للعمل					
48	أحرص على ما يجعل منظمتي تحقق أهدافها					
49	تستحق مني هذه المنظمة الإخلاص					
50	تربطني بعلمي رابطة أديبة تجعلني أتمسك به					
51	للمنظمة فضل كبير في بناء حياتي الوظيفية الحالية					
52	إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء بالمنظمة					
53	تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم السائدة في منظمتي					
54	سأشعر بالذنب لو تركت العمل بهذه المنظمة والالتحاق بمنظمة أخرى					
55	أحرص على البقاء بالمنظمة حتى لو خسرت ذلك مادياً					

الجانب الثالث : تمكين العاملين

الرجاء وضع (/) في الحقل الذي يمثل رأيك أمام العبارة المناسبة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
56	أميل نحو تقديم تصورات ذهنية للعاملين دون التدخل في تفاصيل العمل					
57	أميل نحو أن يحدد فريق العمل الفرص المستقبلية للعمل					
58	أميل نحو وضع القرارات لكي أضبط العمل والرقابة					
59	أميل نحو الاستماع للعاملين للتعرف على آراءهم					
60	أعتقد إن القرار الصحيح هو القرار الذي يتخذه المدير وينفذه المرؤوسين					
61	أعتقد إن العامل يجب أن يكون له رأي فيما يتعلق بالقرارات التي يتأثر بها					
62	أرى الاعتماد على الذات شيئاً مهماً بالنسبة لكل عامل					
63	العامل والمدير قادران على تحليل البيانات وتحديد أسباب مشاكل العمل					

الرجاء وضع (/) في الحقل الذي يمثل رأيك أمام العبارة المناسبة

ت	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
64	المدير وحده قادر على تحليل البيانات وتحديد أسباب مشاكل العمل					
65	أقدم التوجيه للعاملين عبر التصورات والرؤيا المستقبلية					
66	أحرص على أن أكون أول المتحدثين في الاجتماعات التي أعقدها بصفتي رئيس الجلسة					
67	أحرص على أن أخرج بقرار جماعي بقبول الجميع بعد الانتهاء من الاجتماع					
68	الشيء الجيد هو الشيء الذي يساعد المنظمة على الوصول إلى أهدافها					
69	الشيء الجيد هو الشيء الذي يساعد الفرد على القيام بعمله بحرية للوصول لأهداف المنظمة					
70	أفضل أن يوجه الفرد نفسه ويراقبها ذاتياً بالمنظمة التي يعمل بها					
71	أميل نحو جمع المعلومات بمفردي تسهيلاً للعمل بالمنظمة					
72	أميل نحو أن يجمع الفريق المعلومات تسهيلاً للعمل بالمنظمة					

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (2)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

جامعة سانت كليمنتس البريطانية
فرع العلوم الإدارية

أخي المجيب أختي المجيبة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه إستبانة خاصة لجمع المعلومات لأطروحة الدكتوراه في الإدارة العامة
الموسومة : بـ

(الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وأثرهما في تمكين العاملين)

في منظمات القطاع الصحي لمحافظة الأنبار

ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال فأن الباحث يأمل منك الإجابة على جميع فقرات هذه
الإستبانة بدقة وعناية راجين الحرص على تسليمها للباحث بأقرب وقت ممكن من أجل
إنجاح هذه الدراسة علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي
فقط.....

شاكرين تعاونكم والله الموفق

الباحث

مازن حامد محمود الدليمي
طالب دكتوراه إدارة عامة

المشرف

أ.م.د. سامي نياي عبدالرزاق

معلومات عامة

1- الاسم :-

2- الجنس :-

3- المستوى الوظيفي :-

4- المستوى العلمي :-

الجانب الأول : الثقافة التنظيمية

الرجاء وضع (/) في الحقل الذي يمثل رأيك أمام العبارة المناسبة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبنى المنظمة قيم الثقافة التنظيمية والإفصاح في أعمالها					
2	هناك اتفاق بين العاملين بالمنظمة على تعريف السلوك الصحيح والسلوك غير الصحيح في المنظمة					
3	هناك رؤية مشتركة مع زملائي بأن القيم محدد رئيسي لسلوك العاملين أثناء العمل في المنظمة					
4	لدى العاملين بالمنظمة قيم مشتركة تجاه العمل					
5	أنا مستعد لبذل المزيد من الجهود في العمل لو طلب مني ذلك من المنظمة					
6	أعتز بالمنظمة التي أعمل بها وأتحدث عنها باستمرار					
7	سوف أستمر بالعمل بالمنظمة مهما حدث					
8	أحب عملي بالمنظمة وأعتبره واجباً مقدساً					
9	أشعر أن لعملي دوراً إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة التي أعمل بها					
10	تشجعي المنظمة على المبادرة في حل المشكلات التي أواجهها بالعمل					
11	هناك اتفاق بين العاملين بالمنظمة بضرورة الالتزام بأوقات الدوام فيها					
12	أنا وزملائي نعتقد بأن إنجاز العمل في الوقت المناسب يشعروننا بالرضا عن المنظمة					

الرجاء وضع (✓) في الحقل الذي يمثل رأيك أمام العبارة المناسبة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يشاطرنى زملائي الاعتقاد بأن الإخلاص في العمل يحقق نتائج للجميع					
14	لدى العاملين بالمنظمة معتقدات مشتركة تجاه العمل					
15	يقوم العاملون بالمنظمة بتبادل الخبرات والمعارف لكي يكون الأداء أفضل فيها					
16	أعتقد بأنني وزملائي نتحمل مسؤولية القرارات التي نتخذها بالعمل					
17	يسود الاعتقاد لدى العاملين بالمنظمة إن تحسين الأداء يؤدي إلى تحسين الكفاءة					
18	تشجع الإدارة العاملين بالمنظمة على التقديم آراء جديدة لتحسين أسلوب العمل					
19	تنظر الإدارة إلى الأخطاء على أساس أنها فرصة للتعلم					
20	تسعى المنظمة إلى استقطاب العاملين المتميزين					
21	تتعاطف إدارة المنظمة مع العاملين الذين يجابهون صعوبات بالعمل					
22	تهتم إدارة المنظمة بحل مشكلات العاملين بالسرعة الممكنة					
23	يسعى العاملون بالمنظمة لتحقيق أهدافها					
24	يشارك المديرون مع مرؤوسيه في المناسبات الاجتماعية ويشعرون بشعورهم					

الرجاء وضع (/) في الحقل الذي يمثل رأيك أمام العبارة المناسبة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
25	يأخذ المديرون بالمنظمة في إعتبارهم مصالح العاملين قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بهم					
26	تقيم إدارة المنظمة حفلات تكريم للعاملين المبدعين بشكل دوري					
27	هناك لغة مشتركة يتم التفاهم بها داخل العمل بالمنظمة التي أعمل بها					
28	يهتم العاملون بطريقة تصميم الأثاث والديكور في مكاتبهم في المنظمة					
29	يهتم العاملون بالمنظمة بطريقة تصميم بناية المنظمة					
30	هناك فترة استراحة يومية لتناول الشاي والمرطبات بالمنظمة					
31	أحرص على ممتلكات المنظمة وكأني المالك لها					
32	يتداول العاملون الحكايات وقصص نجاح المنظمة					
33	تعد المنظمة بالنسبة لي كبيتي					

الجانب الثاني : الولاء التنظيمي
الرجاء وضع (✓)

في الحقل الذي يمثل رأيك أمام العبارة المناسبة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
34	يعد عملي الحالي بالمنظمة فرصة مناسبة لي					
35	أشعر بالفخر والاعتزاز إذا ما تحدثت عن منظمتي مع الآخرين					
36	أشعر بأن مشاكل منظمتي كأنها جزء من مشكلتي الخاصة					
37	أشعر بارتباط عاطفي تجاه المنظمة التي أعمل بها					
38	أشعر بالسعادة من خلال عملي بمنظمتي الحالية					
39	انتمائي إلى منظمتي لا تعوضه منظمة أخرى بديلة عنها					
40	سأكون سعيداً إذا قضيت ما تبقى من حياتي العملية في هذه المنظمة					
41	أسعى من خلال عملي بالمنظمة الحصول على ترقية أعلى تفيدني مادياً					
42	تقدم إلى المنظمة مزايا غير متوفرة في منظمات أخرى					
43	الاستمرار في هذه المنظمة يعني لي الكثير					
44	سيكون من الصعب علي أن أترك العمل في هذه المنظمة حتى مع وجود الرغبة لذلك					

الرجاء وضع (/) في الحقل الذي يمثل رأيك أمام العبارة المناسبة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
45	ستتأثر حياتي سلباً لو تركت العمل في هذه المنظمة					
46	أجد صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة في منظمة أخرى					
47	بقائي بالمنظمة نابع من حاجتي المادية للعمل					
48	أحرص على ما يجعل منظمتي تحقق أهدافها					
49	تستحق مني هذه المنظمة الإخلاص					
50	تربطني بعملتي رابطة أديبية تجعلني أتمسك به					
51	للمنظمة فضل كبير في بناء حياتي الوظيفية الحالية					
52	إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء بالمنظمة					
53	تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم السائدة في منظمتي					
54	سأشعر بالذنب لو تركت العمل بهذه المنظمة والاتحاق بمنظمة أخرى					
55	أحرص على البقاء بالمنظمة حتى لو خسرت ذلك مادياً					

الجانب الثالث : تمكين العاملين

الرجاء وضع (✓) في الحقل الذي يمثل رأيك أمام العبارة المناسبة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
56	أميل نحو تقديم تصورات ذهنية للعاملين دون التدخل في تفاصيل العمل					
57	أميل نحو أن يحدد فريق العمل الفرص المستقبلية للعمل					
58	أميل نحو وضع القرارات لكي أضبط العمل والرقابة					
59	أميل نحو الاستماع للعاملين للتعرف على آراءهم					
60	أعتقد إن القرار الصحيح هو القرار الذي يتخذه المدير وينفذه المرؤوسين					
61	أعتقد إن العامل يجب أن يكون له رأي فيما يتعلق بالقرارات التي يتأثر بها					
62	أرى الاعتماد على الذات شيئاً مهماً بالنسبة لكل عامل					
63	العامل والمدير قادران على تحليل البيانات وتحديد أسباب مشاكل العمل					

الرجاء وضع (✓) في الحقل الذي يمثل رأيك أمام العبارة المناسبة

ت	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
64	المدير وحده قادر على تحليل البيانات وتحديد أسباب مشاكل العمل					
65	أقدم التوجيه للعاملين عبر التصورات والرؤيا المستقبلية					
66	أحرص على أن أكون أول المتحدثين في الاجتماعات التي أعقدها بصفتي رئيس الجلسة					
67	أحرص على أن أخرج بقرار جماعي بقبول الجميع بعد الإنتهاء من الاجتماع					
68	الشيء الجيد هو الشيء الذي يساعد المنظمة على الوصول إلى أهدافها					
69	الشيء الجيد هو الشيء الذي يساعد الفرد على القيام بعمله بحرية للوصول لأهداف المنظمة					
70	أفضل أن يوجه الفرد نفسه ويراقبها ذاتياً بالمنظمة التي يعمل بها					
71	أميل نحو جمع المعلومات بمفردي تسهيلاً للعمل بالمنظمة					
72	أميل نحو أن يجمع الفريق المعلومات تسهيلاً للعمل بالمنظمة					

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ
نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا
وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِضْرًا كَمَا
حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ
قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا
مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ
عَنَّا وَارْحَمْنَا
أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى
الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ)

صدق الله والعظيم

(البقرة : 286)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة سانت كليمينتس البريطانية University of St. Clements

م/ إقرار الخبير اللغوي

أقر أن أعداد هذه الأطروحة الموسومة بـ:

((الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وأثرهما في تمكين العاملين))

بمنظمات القطاع الصحي لمحافظة الأنبار

دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين بمنظمات القطاع الصحي لمحافظة الأنبار, التي تقدم بها طالب الدكتوراه (مازن حامد محمود الدليمي), قد تم مراجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت بأسلوب علمي خالٍ من الأخطاء.

الخبير اللغوي

أ.م.د عبد السلام محمد رشيد



جامعة سانت كلمينتس البريطانية University of St. Clements

م/ إقرار المشرف

أقر أن أعداد هذه الأطروحة الموسومة بـ:

((الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وأثرهما في تمكين العاملين))

بمنظمات القطاع الصحي لمحافظة الأنبار

دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين بمنظمات القطاع الصحي لمحافظة الأنبار, التي تقدم بها طالب الدكتوراه (مازن حامد محمود الدليمي), قد جرى تحت إشرافي في جامعة سانت كلمينتس البريطانية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة.

المشرف

أ.م. د سامي ذياب عبدالرزاق

201 / /

رئيس الجامعة في العراق

د. نزار الربيعي

201 / /



University of St. Clements

جامعة سانت كليمينتس البريطانية

م/ إقرار لجنة المناقشة

نقر بأننا أعضاء لجنة المناقشة قد أطلعنا على هذه الأطروحة الموسومة بـ:

((الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وأثرهما في تمكين العاملين))

بمنظمات القطاع الصحي لمحافظة الأنبار

دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين بمنظمات القطاع الصحي لمحافظة الأنبار, وقد ناقشنا طالب الدكتوراه (مازن حامد محمود الدليمي), في محتوياتها وفيما له علاقة بها, ووجدنا أنها جديرة بالقبول وبتقدير (جيد جداً) لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة.



بسم الله الرحمن
الرحيم

جامعة سانت كليمنتس
البريطانية
قسم العلوم الإدارية

الثقافة التنظيمية والولاء
التنظيمي وأثرهما في تمكين
العاملين بمنظمات القطاع
الصحي لحافظة الأنبار دراسة
تطبيقية

أطروحة مقدمة إلى مجلس جامعة سانت
كليمنتس وهي جزء من متطلبات
نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة
العامة

مقدمة من قبل

مازن حامد محمود الدليمي

إشراف

أ.م.د. سامي ذياب عبد الرزاق

الغريري

1433 هـ

2012 م