

## أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في مستشفى المنوفية العام

محمد عبد التواب شاهين<sup>١</sup> محمد أحمد الحويطي<sup>٢</sup>، نشأت عبدالله زين الدين<sup>٣</sup>

١- كلية التجارة - جامعة المنوفية

٢- معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

٣- طالب دراسات عليا- بمعهد الدراسات العليا - جامعة مدينة السادات.

### ❖ ملخص:

هدفت الدراسة الى التحقق من اثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية . ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٥٠) موظف وقد تم استرداد (٢٣٢) استبانة صالحة أي بنسبة استرداد = ٩٣% .

وبعد اجراء التحليل الاحصائي اللازم توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

١-وجود أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعهم ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية.

٢-توفر دليل احصائي عند ( $\alpha = 0,05$ , اعلى من  $\mu = 3,5$ ) على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المنظمات الصحية واطهرت الدراسة ان الالتزام العاطفي (Affective) هو الاقوى في المنظمة يليه الالتزام المستمر (Continuous)، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري (Normative) في المنظمات الصحية.

### ❖ Abstract

This study aimed at investigating the impact of internal environment on the Health organizations. To achieve this objective a questionnaire have been developed and distributed to a quota sample consist of 250 employees. The returned back complete questionnaires were (232) at ratio of 93%.

After Data analysis and hypothesis testing, the following results have been achieved:

1. There is a significant evidence (at  $\alpha = 0.05$ ) of the impact of the internet environment (culture and structure) on the Health organizations.
2. A statistical evidence exist (at  $\mu = 3.5$ ,  $\alpha = 0.05$ ) for the accepted level of Health organizations, the study revealed that an accepted level of affective commitment exist, following to it the continuous commitment, meanwhile the study revealed weak level of normative commitment .

### ❖ المقدمة

تلعب البيئة الداخلية بعناصرها الرئيسية: البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية دورا هاما وحيويا في أداء المنظمات، وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها (القطامين، ٢٠٠٦) ويظهر بالتالي مدى استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة . ولان احد أسباب نجاح المنظمة يعتمد على البيئة التنظيمية التي توفر هيكل تنظيميا وثقافة تنظيمية قادرين على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة وترفع من قدرة وكفاءة العاملين فيها على الاستجابة لحاجات المراجعين و المشتركين في الخدمات التي تقدمها المنظمة ونيل رضاهم، ولان نشاط وكفاءة العاملين في تقديم تلك الخدمات يزداد بازدياد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة، فان قياس مستوى الالتزام التنظيمي وتطوير

العناصر الداخلية التي تؤثر على هذا الالتزام، مهمة في تحسين أداء المنظمة حتى تستمر وتتقدم في لعب دورها الصحي وتأييدها رسالتها الوطنية. لذلك فقد جاءت هذه الدراسة لقياس أثر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام .

#### ❖ مشكلة الدراسة

يعد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة احد مداخل التعرف على العاملين في المنظمة باعتباره احد المداخل المهمة في معرفة الرضا الوظيفي ومن ثم تطوير الأداء بما يحقق ريادة المنظمة . إضافة لذلك فقد علم الباحث أن مدير عام المنظمة الصحية، يعمل أيضا على دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة بهدف معرفة التعديلات الممكن إدخالها بما يساعد في تطوير العمل وتحسينه. وعليه فقد التقت رغبة السيد المدير العام مع رغبة الباحث في دراسة أثر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة الصحية.

#### ❖ أسئلة الدراسة

لقد تم بلورة مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام؟.

وقد تفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام؟
- ٢- ما طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكيف يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها؟
- ٣- ما هي طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وما ... اثر هذه الثقافة على مستوى الالتزام التنظيمي بها؟

#### ❖ أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التحقق من اثر عناصر البيئة الداخلية ( الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام، وقد تفرع عن هذا الهدف الرئيسي، الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام
- ٢- الكشف عن طبيعة الهيكل التنظيمي في مستشفى المنوفية العام .
- ٣- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في مستشفى المنوفية العام .

#### ❖ أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الأمور التالية:

- ١- أهمية موضوع الدراسة المتعلق بالدور الذي تلعبه البيئة الداخلية للمنظمات في قدرة هذه المنظمات على تطوير ذاتها وتحسين عملها . فالبيئة الداخلية للمنظمات هي التي تحدد عناصر القوة Strengths وعناصر الضعف Weaknesses والتي تساعد المنظمة في تحديد عناصر النجاح الحرجة Critical Success Factors وتستثمر هذه العناصر في التكيف مع المتغيرات البيئية . ويلين وهنجر (Wheelen & Hunger, 2002)، وفي تطوير وتحسين عناصر البيئة الداخلية بمختلف أبعادها الهيكلية والثقافية لتحسين أداء المنظمة وتطوير قدرتها التنافسية.
- ٢- و يعتبر الالتزام التنظيمي أيضا مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي بسبب استمرار العاملين وبقاؤهم في أماكن عملهم ( عبد الباقي، ٢٠٠٥م) وعليه فان أهمية هذه الدراسة تتبع من أنها تسهم في تشخيص البيئة الداخلية للمنظمة الصحية بهدف تحديد عناصر القوة وعناصر الضعف في هذه البيئة، حتى تتمكن الإدارة العليا من تقوية وتمكين

عناصر القوة ومعالجة عناصر الضعف بهدف التخلص منها وتقليل أثارها السلبية، وكل ذلك بهدف تمكين المنظمة من النمو والازدهار في هذه البيئة المتحركة والديناميكية.

٣- إن أداة الدراسة (الاستبانة) يمكن أن تكون نموذجاً يمكن أن يستخدمه المديرين في تلك المنظمة لإجراء التقييم الذاتي لكل من خصائص الهيكل التنظيمي وطبيعة الثقافة التنظيمية، وقياس مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة الصحية.

#### ❖ الدراسات السابقة : دراسة الشلوي (2005 م)

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانات من اجل جمع البيانات (196) استبانة، تم استرداد (147) استبانة أي بنسبة (75%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان مستوى الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.
- ان مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع لدى منسوبي الكلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية من مدنيين وعسكريين.

#### دراسة العوفي (2005م) " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة الى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، والى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والى اثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانات على (209) موظف، وقد استرد الباحث (167) استبانة أي بنسبة (79.9%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقق بدرجة متوسطة.
- يوجد ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.
- هناك موافقة على وجود التزام تنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لضباط وقوات الأمن الخاصة.
- التعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.
- علاقة المتغيرات الوظيفية (الأجور، ومحتوى العمل، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، والقيادة والإشراف، وجماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.
- ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع الاستبانات من اجل جمع البيانات على (300) ضابط، تم استرداد (249) استبانته وبنسبة (83%). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالي نسبيا.
- وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي, كما اتضح أن قوات الأمن الخاصة تتقيد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال.
- هناك ميل إلى عدم وجود سجل خطي للأداء الوظيفي لضباط في قوات الأمن الخاصة.
- وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية أي انه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.
- دراسة القحطاني (2001م) "اثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية"
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وواقع بيئة العمل الداخلية, مع تحديد لأثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية (أسلوب الإشراف, والحوافز, وصراع الدور, وغموض الدور), وهدفت إلى تحديد اثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر, والرتبة العسكرية, وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية. ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الاستبانة من اجل جمع البيانات, وقد وزعت على (410) ضابط تم استرداد (304) استبانات بنسبة (74.15%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- وجود ولاء تنظيمي علي لدى أفراد العينة.
- هناك أسلوب إشراف يعكس اتجاه متوازن بين نظرية (x,y) الشهيرة لدوجلاس ماكجوجر في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لإمكانات وقدرات المرؤوسين, وما نسبته (83.55%) من أفراد المجتمع يمارسون الأسلوب الإشرافي المتوازن ضمن (y) الأوتوقراطي, وأسلوب مباشر (x) إشراف بسيط مباشر.
- وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية وبالتالي فان هناك بيئة عمل داخلية مشجعة نوعاً ما.
- انخفاض صراع الدور نوعاً ما, مع وضوحه بدرجة مرتفعة نسبياً.
- دراسة المحاسنة (2001م) " اثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي"
- هدفت هذه الدراسة الى قياس اثر العوامل الشخصية (الجنس, والعمر, والتعليم, والخبرة, والدخل, والحالة الاجتماعية) على المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي, والمسؤولية, ونظام المكافآت, والدعم, والصراع, والتماسك) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الاستبانة من اجل جمع البيانات, حيث وزعت (150) استبانة تم استرجاع (120) استبانة, وتم استبعاد (16) استبانة لعدم صلاحيتها. وبعد إجراء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- كانت درجة جودة المناخ التنظيمي السائدة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بنسبة 56.6%.
- كانت جميع ابعاد المناخ التنظيمي الستة متقاربة, اذ تراوحت نسبها بمدى هو 53.375% - 58.975%.
- لا توجد علاقة بين متغيرات ( الجنس, والتحصيل الدراسي, واختلاف مستوى الخبرة لدى العاملين, واختلاف الدخل بين العاملين) لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وتقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.
- توجد علاقة بين متغيرات (اختلاف العمر, واختلاف الحالة الاجتماعية) لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وتقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

#### أولاً: البيئة التنظيمية Organizational Environment

إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر (العامري والغالي، ٢٠٠٨م). وحتى تستطيع

المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فان عليها ان تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وعلى إدارتها أن تقوم بعمل مسح Scanning لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص Opportunities الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، والتهديدات Threats لتحديد أو مواجهتها. كما تقوم أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة Strengths بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف Weaknesses بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وتطور لنفسها ميزة تنافسية Competitive Advantage تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين (حريم، ٢٠١٠م). وتعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داحل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار .

### البيئة الداخلية Internal Environment

وتتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي ( الهيكل التنظيمي)، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية .

### الهيكل التنظيمي Organizational Structure

هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية. ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية وكذلك انسياب الاقتراحات والأفعال من التنفيذيين والإدارات ولمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي.

### الثقافة التنظيمية Organizational Culture

يعبر عن الثقافة التنظيمية بانها الكل المركب الجامع، من القيم والعادات والتقاليد والذي ينتج فعاليات سلوكية ادائية تميز المنظمة عن غيرها (حجازي ٢٠٠٤) في كتابه نظرية المنظمة فقد ذكر جونز (Jones, 2004) بان العوامل التي تؤثر في تشكيل ثقافة المنظمة هي على النحو التالي:

١. حقوق الملكية Property rights

٢. خصائص الناس العاملين في المنظمة Characteristics of People

٣. الهيكل التنظيمي Organizational Structure

٤. الاخلاق التنظيمية Ethics

اعتبر ان طبيعة كل عامل من هذه العوامل داخل المنظمة، وتفاعل العوامل المختلفة مع بعضها البعض هو الذي يولد الثقافات المختلفة، ويدفع الى حصول التغيير في الثقافة عبر الزمن، كما أشار إلى أن الناس الذين يعملون في المنظمات هم في المحصلة النهائية المصدر الاساسي لثقافة تلك المنظمات. وبالرغم من ان الكتاب والباحثين والعاملين في الثقافة قد قاموا بعمل تطبيقات عديدة للثقافة التنظيمية وانواع هذه الثقافات، إلا ان دراستنا هذه ترى أن جميع الثقافات مهما تعددت ومهما كثر تصنيفها، فانها تتدرج تحت نمطين رئيسيين من الثقافة:

١. الثقافة التقليدية Traditional Culture وتسمى ايضا الثقافة الكلاسيكية Classical Culture، والبعض يسميها الثقافة المحافظة Conservative Culture، وفي مواقع اخرى تسمى الثقافة البيروقراطية "Bureaucratic Culture" وهذه الثقافة تتبنى القيم والقوانين الرسمية، والتي يعمل بها الموظفون وفق

إجراءات العمل الرسمية (Standard Operating Procedures (Sops) وتدعو هذه الثقافة الى المحافظة على الواقع القائم (Keeping Status Queue) والثبات "Stability" بل وتتميط المنتجات والخدمات التي تطورها الشركة.

٢. الثقافة المعاصرة "Contemporary Culture" وتسمى ايضا ثقافة التغيير (Change Culture) كما تسمى أيضا ثقافة الجودة (Quality Culture) لانها تركز على التحسين المستمر، وهي الثقافة التي تتعامل مع المتغيرات البيئية وتحاول فهمها والتكيف معها، حتى تكون المنظمة قادرة على الاستمرار والنمو.

#### ثانيا: الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى (العضائية، 1995 م)

١. إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.
٢. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
٣. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (الأحمدي، 2004 م)

#### ❖ أهمية الالتزام التنظيمي

تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها:

١. انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
٢. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات (نعسان، ٢٠٠١ م)

#### أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له -وعلى العموم- تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (نعساني، ٢٠٠١ م)، (الأحمدي، ٢٠٠٤ م)

أولاً: بعد الالتزام العاطفي Affective Commitment، الذي اقترحه الن وماير (Allen & Meyer, 1990)، حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود

ثانياً: بعد الالتزام المعياري Normative Commitment، ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات للمنظمة. ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي.

ثالثاً: بعد الالتزام المستمر Continuance Commitment، وقد اقترح هذا كل من الن وماير (Allen & Meyer, 1990)، وينبثق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

❖ متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: البيئة الداخلية

- الهيكل التنظيمي
- الثقافة التنظيمية

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

❖ فرضيات الدراسة

اولاً: الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ) لعناصر البيئة الداخلية مجتمعه (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام .

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

١- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ) لطبيعة الهيكل التنظيمي على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام .

٣- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى  $\alpha = 0,05$ ) لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام .

❖ منهجية الدراسة

اعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم من حيث تحديد ابعادة والعوامل المؤثرة فيه من حيث: طبيعتها والعلاقات القائمة بينها، ومستهدفة اختبار فرض رئيسي واثنين من الفروض الفرعية والتحقق من مدى صحتها او بطلانها

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى المنوفية العام، عند المباشرة باجراء هذه الدراسة ( فبراير ٢٠١٩) والبالغ عددهم ٢٥٠ عامل حسب سجلات ادارة الموارد البشرية في المنظمة . وقد تم اختيار عينة شاملة لكافة المستويات الادارية في المنظمة الصحية، وقد كان حجم العينة الشاملة حسب جدول حجم العينة لمجتمع معلوم ٢٥٠ فرد وقد وزعت (٢٥٠) استبانة على المستويات المختلفة للعاملين، وقد تم استرداد (٢٣٢) استبانة صالحة أي نسبة استرداد = ٩٣% وبعد اجراء الاحصاء الوصفي لعينة الدراسة فقد ظهرت خصائص عينة الدراسة التالية:

❖ حدود الدراسة

١- الحدود المكانية: مستشفى المنوفية العام.

٢- الحدود الموضوعية: الموظفون العاملون في المستشفى .

٣- الحدود الزمنية تم إعداد هذه الدراسة في الفترة ما بين شهر يناير و فبراير من سنة ٢٠١٩م

٤- الحدود المنهجية: تقتصر دقة النتائج التي تم التوصل لها على درجة موضوعية ودقة استجابة الباحثين للأسئلة الواردة في أداة جمع البيانات، ودقة الأرقام والبيانات الكمية التي تم تقديمها لغايات عمل الدراسة الإحصائية.

❖ أدوات جمع المعلومات

يهدف جمع البيانات اللازمة لانجاز الدراسة في جميع اجزاءها فقد تم اعتماد نوعين من مصادر البيانات والمعلومات:

١. المصادر الثانوية: وقد اعتمدت هذه المصادر للوصول لمزيد من استكشاف وتوضيح مشكلة الدراسة، وكتابة الجانب النظري والاطلاع على ادبيات الدراسة مثل الكتب، والمنشورات، والدوريات، والابحاث المنشورة وغير المنشورة، وكتيبات ووثائق المنظمة الصحية، بالإضافة الى بعض المواقع الالكترونية المتوفرة على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

٢. المصادر الاولية: وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات الاولية اللازمة لاجراء التحليل الاحصائي واختيار الفرضيات على استبانة، ثم طورها لتحقيق هذا الغرض، وتتكون من الاجزاء التالية:

- الجزء الاول ويشمل على خطاب موجه للمستجيبين للتعريف بالموضوع وتشجيعهم على الاجابة الموضوعية .
- الجزء الثاني: وقد اشتمل على اسئلة من نوع اختيار من متعدد بواقع خمسة اجوبة لكل سؤال فرعي وذلك بهدف قياس المتغير المستقل وهو البيئة الداخلية
- الجزء الثالث: وقد صمم هذا الجزء لقياس مستوى الالتزام التنظيمي

#### صدق الاستبانة Validity

لقد عقد الباحثون اجتماعات عصف ذهني وتبادل أفكار متعددة بهدف اغناء وتطوير أداة جمع البيانات (الاستبانة) وقاموا بالاتصال بعدد من المديرين والمستشارين في مستشفى المنوفية العام لتعديل بعض الفقرات حتي تكون اسهل تتاولا من المستجيبين بالإضافة لعرض هذه الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاكاديمين بهدف تجويد وتطوير معايير هذه الاستبانة لتصبح اكثر قدرة وملائمة على قياس الاشياء والتي صممت من اجلها.

#### ثبات الاستبانة Reliability

قياس ثبات الدراسة

الأسئلة	كرونباخ الفا
اسئلة الجزء المتعلق بالبيئة التنظيمية	٠,٧٣٧
اسئلة الجزء المتعلق بالالتزام التنظيمي	٠,٧٦٣

#### التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

لقد قامت هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الصحية SPSS في اجراء الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي واختبار فرضيات الدراسة علي النحو التالي:

اولا: الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ) لعناصر البيئة الداخلية مجتمعه (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام .

ويصاغ منه فرضيتين كما التالي:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ) لعناصر البيئة الداخلية مجتمعه (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام .

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ) لعناصر البيئة الداخلية مجتمعه (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام .

قياس اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
				F Change	Df	Sig. Change
.767 <sup>a</sup>	.588	.586	.26088	328.128	231	.000

يوضح الجدول السابق انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي بمقدار ٧٦,٧% عند مستوى معنوية أقل من (٥%)، مما يعني أن هناك تأثير ارتباط قوي إيجابي لعناصر البيئة الداخلية مجتمعة (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) وأما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (٥٨٨) بمعنى أن ما قيمته (٥٨,٨%) من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتج عن التغير في مستوى أبعاد البيئة الداخلية، ويعنى في ذلك الوقت أن ما نسبته (٤١,٨%) من التغيرات في الالتزام التنظيمي راجع إلى عوامل أخرى.

كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (٣٢٨,١٢٨) بدرجات حرية (٢٣١) درجة الحرية، وهي دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠).

عليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠,٠٥$ ) لعناصر البيئة الداخلية مجتمعة (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام .

يتفرع من الفرض الرئيسي عدة فروض كالتالي:

الفرض الفرعي الاول

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠,٠٥$ ) لطبيعة الهيكل التنظيمي على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام. ويصاغ منها فرضيتين كما التالي:

H0: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠,٠٥$ ) لطبيعة الهيكل التنظيمي على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام .

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠,٠٥$ ) لطبيعة الهيكل التنظيمي على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام .

قياس اثر الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
				F Change	Df	Sig. Change
.721 <sup>a</sup>	.520	.518	.28157	249.135	231	.000

يوضح الجدول السابق انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي بمقدار ٧٢,١% مما يعني أن هناك تأثير ارتباط قوي إيجابي لاحدى ابعاد البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي) وأما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (٥٢%) بمعنى أن ما قيمته (٥٢%) من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتج عن التغير في مستوى الهيكل التنظيمي، ويعنى في ذلك الوقت أن ما نسبته (٤٢%) من التغيرات في الالتزام التنظيمي راجع إلى عوامل أخرى.

كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (٢٤٩,١٣٥) بدرجات حرية (٢٣١) درجة الحرية، وهي دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠).

عليه نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ) لبعدها البيئية الداخلية (الهيكل التنظيمي) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام .

يتفرع من الفرض الرئيسي عدة فروض كالتالي:

الفرض الفرعي الاول

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ) الثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام. ويصاغ منها فرضيتين كما التالي:

H0: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ) الثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام .

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ) الثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام .

قياس اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
				F Change	df2	Sig. Change
.621 <sup>a</sup>	.386	.383	.31845	144.579	231	.000

يوضح الجدول السابق انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمقدار 62,1% مما يعني أن هناك تأثير ارتباط قوي إيجابي لاحدى ابعاد البيئة الداخلية (الثقافة التنظيمية) وأما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (38,6%) بمعنى أن ما قيمته (38,6%) من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتج عن التغير في مستوى الثقافة التنظيمية، ويعنى في ذلك الوقت أن ما نسبته (61,4%) من التغيرات في الالتزام التنظيمي راجع إلى عوامل أخرى.

كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (144,579) بدرجات حرية (231) درجة الحرية، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,000).

عليه نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ) لبعدها البيئية الداخلية (الثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية العام .

#### ❖ نتائج الدراسة

في ضوء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات فقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. اظهرت النتائج الإحصائية للدراسة ان الهيكل التنظيمي للمنظمة الصحية هو من النوع الآلي Mechanistic Structure لأنه يمتاز بخصائص التعقيد المرتفع، والمركزية الشديدة والرسمية العالية، وهذا يعني أن هذا الهيكل التنظيمي يقلل من قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال كما انه لا يوفر المرونة التي يحتاجها العاملون لاتخاذ القرارات في مواجهة هذه المتغيرات، ويعيق قدرة المنظمة على خدمة العملاء بطريقة تحقق رضا هم .

2. كما أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة أن ثقافة مستشفى المنوفية العام تتطور ولكنها ما زالت تتراوح بين الثقافة التقليدية Classic Culture وما بين ثقافة التغيير Change Culture أو كما تسمى ثقافة الجودة، حيث أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين جيدة ولكنها أثناء فترة العمل، والموظفون يقدمون اقتراحات لكنها لا تطبق إلا بموافقة الرؤساء، والعلاقة بين الأقسام لا زالت تنافسية وليس تشاركية وفي النتيجة فان

هذه الثقافة بوضعها الراهن تعيق الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني للشفافية في القطاع العام التي تعتمد في احد أسسها على إشاعة ثقافة التغيير والابتكار والاهتمام بالجودة والعمل بروح الفريق .

٣. أظهرت الدراسة وجود مستوى مقبول وذو دلالة من الالتزام التنظيمي بين العاملين في مستشفى المنوفية العام، كما اظهرت الدراسة في تحديدها لنوع وطبيعة هذا الالتزام ان الالتزام المؤثر (Affective) هو الاقوى داخل المنظمة، يليه الالتزام المستمر (Continuous) بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري (Normative) داخل مستشفى المنوفية العام .

٤. اظهرت الدراسة ايضا وجود أثر ذو دلالة احصائية لعناصر البيئة الداخلية التي تم تناولها (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ) على مستوى الالتزام التنظيمي، كما اظهرت الدراسة وجود اثر لكل من هذين العاملين بشكل مستقل على البيئة التنظيمية، أي وجود اثر لطبيعة الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي، ووجود اثر لنمط الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مستشفى المنوفية العام.

٥. كما أظهرت الدراسة ايضا انه لا يوجد علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية مثل: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والموقع الوظيفي، والخبرة العملية، وبين الالتزام التنظيمي.

لقد ساعدت هذه النتائج في الإجابة عن الأسئلة الواردة في مشكلة الدراسة، حيث بينت خصائص الهيكل التنظيمي وطبيعة الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي للمنظمة الصحية واثار البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى الالتزام التنظيمي فيها، ونأمل ان تساعد هذه النتائج في جعل التوصيات التي تقدمها الدراسة ذات فائدة وقيمة لاصحاب القرار في المنظمة لتطوير البيئة الداخلية بما يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي الذي يساعد في تحسين أداء العاملين وتحقيق التغيير المنشود من قبل ادارة مستشفى المنوفية العام .

#### ❖ التوصيات :

توصي الدراسة اصحاب القرار في مستشفى المنوفية العام بما يلي:

١. اجراء اعادة هيكلة Restructuring للمنظمات الصحية
٢. تبني ثقافة الجودة وتطبيق فلسفة التحسين المستمر في مستشفى المنوفية العام .

#### ❖ المراجع العربية

١. الأحمدى، طلال بن عايد(٢٠٠٤). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع والعشرين، العدد الأول، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص ٤٤-١.
٢. حريم، حسين،(٢٠٠٩). "إدارة المنظمات: منظور كلي" دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
٣. العامري والغالبى، (٢٠٠٨). " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،
٤. عبد الباقي، صلاح الدين(2005). مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

٥. العضائفة، على محمد (١٩٩٥). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص المصري ين، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، الكرك، المملكة المصرية الهاشمية، ص ص ١٣-٣٢.
٦. القطامين، احمد (٢٠٠٢). الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
٧. نعلاني، عبد المحسن (٢٠٠١). "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

#### ❖ المراجع الاجنبية

1. Allen, N. J., & J. P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, No. 63, pp. 1-18
1. Buchanan, Bruce. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, pp.533-46..
2. Jones, Gareth R. (200٤). *Organizational Theory, Design, and Change*, Fifth Edition, Prentice Hall, , New Jersey
3. Porter, L.W.(1968). The etiology of Organizational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organization Relationships. Unpublished Manuscript, pp. 10-18.
4. Porter, Lymon W., Richard M. Steer and Richard T. Mowady (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Technicians, *Journal of Applied Psychiatric*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
5. Sheldon, M.E.(1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, No.16, pp. 142-150.
6. Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2002). *Strategic Management and Business Policy*, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey.\_