

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de gestion .



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير .

# الموضوع

"تشخيص الثقافة التنظيمية"

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زربية الوادي.

**التخصص: سنة ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية**

الاستاذة المشرفة:

\* د. أحلام خان.

إعداد الطالب:

\* آقطي عبد الرحمان.

السنة الجامعية: 2023/2022

## خطة الدراسة:

### مقدمة:

المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة الاستشفائية "علاق الصغير" زربية الوادي -بسكرة-

المطلب الأول: النشأة والتعريف بالمؤسسة الاستشفائية.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة الاستشفائية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل المعطيات الكمية والكيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الثالث: حساب درجة الصدق والثبات.

المبحث الثالث: تحليل موضوع الدراسة بالأداة "المقابلة".

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية، ومكوناتها.

المطلب الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية، وأبعادها.

المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات الثقافة التنظيمية.

خاتمة .

## ملخص الدراسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية انعكاس للثقافة العامة، إذ أن الفرد يأخذ دراسته من الأسرة ثم المدرسة والجامعة، حيث يأخذ معه كل ما تعلم في المدة السابقة إلى العمل، فيسلك السلوك الذي تعلمه سابقا ، ثم يتكيف معها فيصبح سلوكه التنظيمي جزء من سلوكه العام، فالثقافة التنظيمية تؤثر وتتأثر بالثقافة العامة، وبالتالي تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يكتفي فقط بجمع المعلومات وإنما ينقضي إلى تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج، حيث تم أخذ ٣٥ عينة للدراسة ، مما توصلت إلى إلزامية الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسات ضمن الوقت الحالي، تعتبر الثقافة التنظيمية من بين أهم المتغيرات التي تم البحث فيها في السنوات الأخيرة، لما لها من أثر كبير على الكثير من المتغيرات الأخرى التي تحدد كم وكيف لمخرجات المؤسسة، وفي الدراسة الراهنة سيتم محاولة تشخيص الثقافة التنظيمية، حيث تخضع لتأثر عدد من المحددات الأخرى، والتي اخترنا منها المحددات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي) والتنظيمية (عدد سنوات الخبرة، الوظيفة)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يكتفي فقط بجمع المعلومات وإنما ينقضي إلى تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج، حيث تم أخذ ٣٥ عينة للدراسة ، مما توصلت إلى إلزامية الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسات ضمن الوقت الحالي، وقد هدفت إلى :

- ضبط وتشخيص الثقافة التنظيمية بالاعتماد على الإطار النظري الذي تم دراسته.
- اختبار مقياس اتجاهات لمتغير الثقافة التنظيمية وحساب خصائصه السيكومترية.
- التعرف على محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية-علاق الصغير زربية الوادي بسكرة .
- معرفة النتائج المستخلصة من عملية المقابلة مع الأطراف المعنية بالمؤسسة الاستشفائية.
- مقارنة النتائج المتحصل عليها ضمن الاستبيان والمقابلة ، ومحاولة إيجاد الفروقات.

مقدمة:

المبحث الأول:

من خلال الدراسة سيتم توضيح تشخيص الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "علاق الصغير" بزريعة الوادي"، وذلك بالاستناد إلى ما تم دراسته نظريا على تلك الموضوع ، ومحاولة إسقاط ذلك تطبيقيا من خلال الدراسة التطبيقية ، التي تم تقسيم البحث فيها الى ثلاث مباحث أساسية، **الأول** يتعلق بلمحة عامة حول المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، اما **الثاني** يتم فيه معرفة الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة مع تحليل النتائج ومناقشتها، وصولا إلى المبحث **الثالث**، عرض الإجابة التي تم الإدلاء بها من طرف طبيب وممرض حيث يعملان بالمستشفى الشهيد " علاق الصغير" بزريعة الوادي، وعلى ضوء ذلك سنتطرق إلى:

✓ بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "علاق الصغير" بزريعة الوادي، مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية، الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية، منهج الدراسة والادوات المستخدمة. تحليل نتائج الدراسة، تحليل صدق وثبات الدراسة.

✓ وضع الأسئلة التي تم طرحها في المقابلة مع الإجابة التي منحت من طرف الأفراد المعنيين.

✓ المقارنة بين النتائج المتحصل عليها ضمن الاستبيان والمقابلة، ومعرفة كمون الاختلاف أو التشابه مما يعكس صحة وشفافية المعلومات.

✓ ومن ثم الوصول إلى النتائج العامة المستخلصة من تلك الدراسة.

**المبحث الأول:** لمحة عامة حول المؤسسة الاستشفائية "علاق الصغير"

تفرض التحديات المطروحة على الساحة الجزائرية في العديد من المجالات إنشاء مرافق عمومية تساهم في تطوير البلاد في كثير من النواحي، ومن هذه المجالات نجد قطاع الصحة والسكان والذي له دور أساسي ومكمل للقطاعات الأخرى، حيث نجد ولاية بسكرة تتكون من مجموعة من المؤسسات الصحية من بينها المؤسسة الاستشفائية للشهيد "علاق الصغير" بزريعة الوادي.

### المطلب الأول: ظروف النشأة والتعريف بالمؤسسة الاستشفائية.

**1\_ ظروف النشأة:** هي أحد المؤسسات الحديثة على مستوى دائرة زريعة الوادي، حيث كانت تابعة لبلدية سيدي عقبة، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، أصبحت تعرف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية للشهيد "علاق الصغير" زريعة الوادي.

**2\_ التعريف بالمؤسسة:** هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، الاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي. تتكون من أربع عيادات متعددة الخدمات وأربعة عشر قاعة للعلاج، تغطي مجموعة معتبرة من السكان والمقر الحالي للمؤسسة هو العيادة المتعددة الخدمات زريعة الوادي.

### **الجدول (01): قاعات العلاج التابعة للمؤسسة الاستشفائية "علاق الصغير".**

| اسم العيادة                                               | المساحة                                                                       | الموقع                                                                                     | قاعات العلاج التابعة لها                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإخوة الشهداء بن ناجي رابح والنوي زريعة الوادي           | 13028 م، تقدر المبنية منها بـ 2937 م، والغير مبنية فتبلغ 10091 م <sup>2</sup> | شمالا الطريق الوطني رقم 83، جنوبا وشرقا يحدها شارع وسكنات، وغربا شارع ودار البريد.         | قاعة علاج رقم 01 بالحي البلدي زريعة الوادي، ورقم 02 بحي التجزئة، وقاعة علاج ببياديس وليانة، لقصر، نفيظة الرقمة. |
| عيادة متعددة الخدمات الإخوة خلفه الفيض                    | 2960 م <sup>2</sup> .                                                         | شمالا أرض بيضاء، جنوبا يحدها شارع، وفي الشرق شارع مجموعة من السكنات، وفي الغرب مرفق عمومي. | قاعة علاج الفيض، الولاجة 01، الولاجة 02، زريعة حامد، الإخوة حرزلي، الرويجل.                                     |
| عيادة متعددة الخدمات الشهيد بوغديري بلقاسم خنقة سيدي ناجي | 897 م <sup>2</sup> .                                                          | يحدها في الجهات الأربع شارع وسكنات.                                                        | قاعة علاج خنقة سيدي ناجي                                                                                        |

**المصدر:** من إعداد الطالب باعتماد المعلومات المقدمة من المؤسسة.

**المطلب الثاني:** أ: مهام المؤسسة الاستشفائية. تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية زربية

الوادي في التكفل بصفة متكاملة ومنتسلسلة فيما يأتي:

ـ الوقاية والعلاج القاعدي، تشخيص المرض ، العلاج الجوارى ، الفحوص الخاصة بالطب العام القاعدي.

ـ الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.

ـ تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

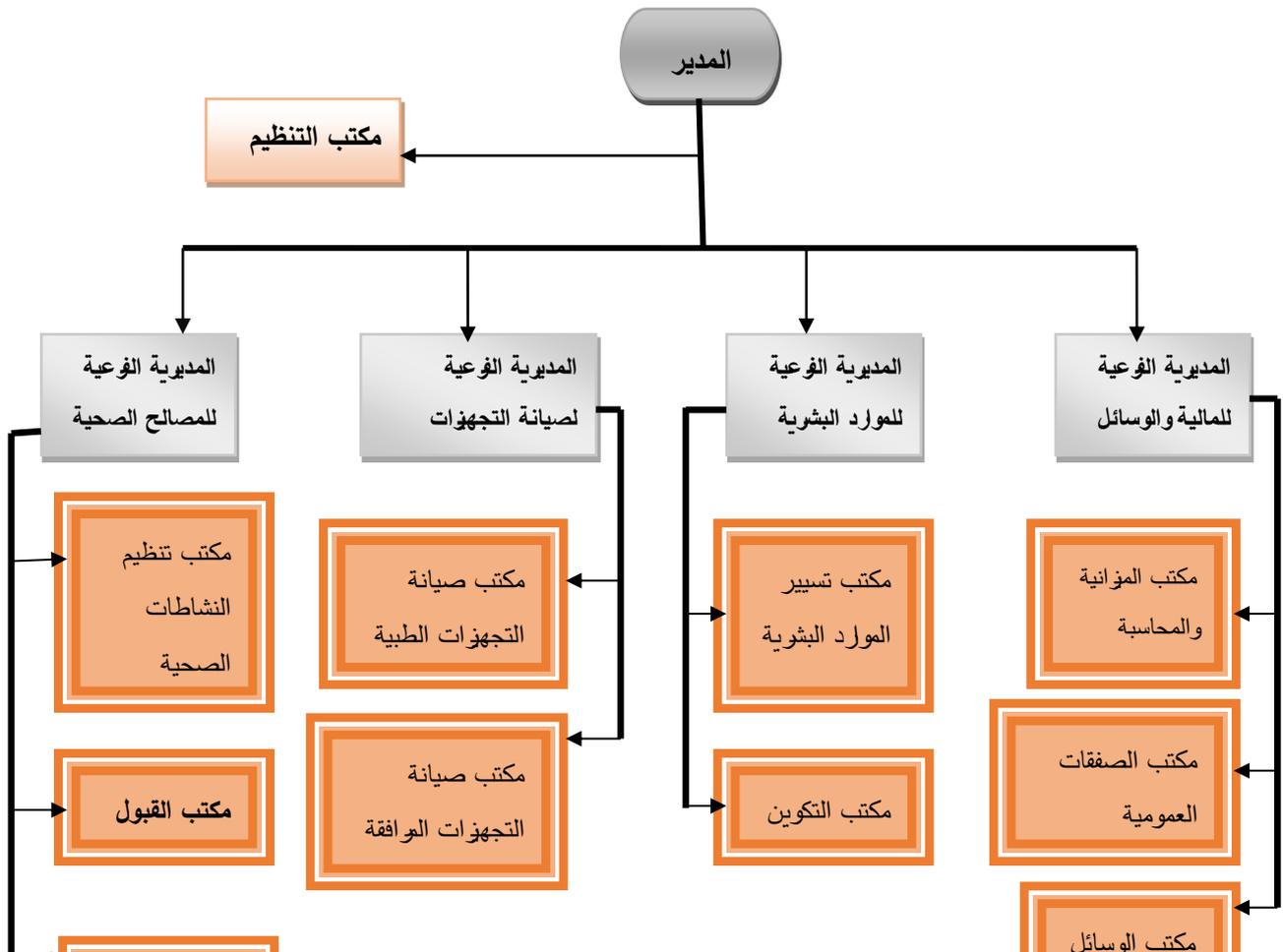
**المطلب الثالث:** الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية. يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسات من أهم العوامل

لتحقيق أهدافها، فهو يظهر الوظائف ويحدد المسؤوليات والأدوار لكل قسم، وسنوضح فيما يلي الهيكل

التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية "علاق الصغير" زربية الواد:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية "علاق الصغير" زربية الوادي

الشكل رقم (02):



- **المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## **المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.**

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وعرض وتحليل نتائج الاستبيان، حساب درجة الصدق والثبات.

### **المطلب الأول: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.**

#### **أ- منهج الدراسة:**

بناء على طبيعة الدراسة والاهداف التي نسعى إلى تحقيقها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك كونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع حيث يهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كفيها وكميا.

#### **ب- مصادر جمع البيانات:**

- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، بالإضافة إلى المقابلة.

- **مصادر ثانوية:** تم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية عندما قمنا بعرض الإطار النظري للدراسة التي تتمثل في الكتب، دراسات سابقة والتي تناولت موضوع الدراسة، المقالات، التقارير...

ج- **عينة الدراسة:** تم استخدام طريقة الحصر الشامل، وذلك من خلال توزيع عينة استطلاعية حجمها (٣٠ استبانة)، علاوة إلى ذلك إجراء مقابلة مع طبيب وممرض في المستشفى.

د- **أداة الدراسة:** أ- **الاستبيان:** تم إعداد الاستبانة الموسومة بعنوان: "مدى تشخيص الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية "علاق الصغير" حيث تتكون الاستبانة من قسمين:

**القسم الأول:** هو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيب ويشمل "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...)" ، كما يتم فيه توضيح الغرض من الدراسة وأهميتها بغرض تحفيز المبحوثين للإجابة على الاستبيان.

**القسم الثاني:** هو عبارة عن الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية "الشهيد علاق الصغير" زربية الوادي، وللأمانة العلمية تم إعداد الاستمارة "الاستبانة" بناء على دراسات سابقة.

ب- **المقابلة:** أجريت المقابلة مع طبيب بمصلحة وأخرى مع ممرض في مستشفى علاق الصغير زربية الوادي.

### **المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.**

أ- **الوصف الإحصائي:** وفقا للبيانات الشخصية والوظيفية سيتم التطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب التغيرات الشخصية والوظيفية وهي كما يلي:

**الجدول رقم (02):** يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| الجنس   | 18      | 51.4           |
|         | 17      | 48.6           |
| المجموع | 35      | 100            |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

**التحليل:** من خلال الجدول رقم(02) نلاحظ أن نسبة المبحوثين من الجنس ذكور اعلى من نسبة المبحوثين من الإناث ، حيث بلغت نسبت الذكور 51.4%، أما الإناث فقد قدرت نسبتهم 48.6% من مجموع أفراد عينة البحث حيث يمثل هذا التقارب بين نسبة الجنسين المستوى العام لواقع التوظيف في المؤسسات الاستشفائية.

**الجدول رقم (03):** يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر.

| المتغير | التكرار           | النسبة المئوية |
|---------|-------------------|----------------|
| العمر   | أقل من 30 سنة.    | 25             |
|         | من 30 إلى 40 سنة. | 7              |
|         | من 41 إلى 50 سنة. | 3              |
|         | أكثر من 50 سنة.   | —              |
| المجموع | 35                | 100            |

**المصدر:** من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج spss v26

**التحليل والتفسير:** من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أنّ الفئة التي أقل من 30 سنة احتلت أعلى نسبة بـ 71.4% وهذا يدل على أن معظم الباحثين من فئة الشباب أي أن غالبيتهم ليست لديهم سنوات خبرة أي حديثي المهنة، في حين أن نسبة الباحثين العمرية 30 إلى 40 سنة كانت 20%، وهذا ما يفسر أن الباحثين جزء منهم من فئة الكهول أي لديهم سنوات خبرة كبيرة في العمل، في حين نجد أن نسبة الفئة من 41 إلى 50 سنة احتل أدنى نسبة بواقع 8.6%.

**الجدول رقم (04):** يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

| المتغير          | التكرار        | النسبة المئوية |
|------------------|----------------|----------------|
| المستوى التعليمي | بكالوريا فأقل. | 12             |
|                  | جامعي          | 16             |
|                  | تقني سامي      | 6              |
|                  | دراسات عليا    | 1              |
| المجموع          | 35             | 100            |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

**التحليل والتفسير:** نلاحظ من خلال الجدول (04) أنّ المستوى التعليمي: بالنسبة للمستوى الجامعي يقدر بـ (45.7% ) أي أن المؤسسة الاستشفائية تعتمد في عملية اجتذاب واكتساب الافراد العاملين ذوي كفاءة

ومهارة الحاصلين على شهادات جامعية مختلفة ، من خلال المستوى الجامعي يكون العملاء (الأطباء والمرضى) متمكنين ويعرفون مهام المؤسسة مما يؤدي حتما الى تحسين الأداء للمؤسسة ويحقق لها ميزة تنافسية مختلفة عن باقي المؤسسات الأخرى أي يكون لديها حظوظ أكبر في البقاء والاستمرار، وفي الدرجة الثانية يأتي مستوى البكالوريا فأقل حيث تقدر نسبتهم (34.3%)، هذا راجع لطبيعة بعض شروط التوظيف بالمؤسسات من هذا النوع، حيث توجد مناصب يشترط فيها مستوى البكالوريا فقط أو دون ذلك. وفي الدرجة الثالثة نجد تقني سامي حيث تقدر نسبتهم بـ (17.1%)، وفي الدرجة الأخيرة نجد الدراسات بنسبة (2.9%).

#### الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

| المتغير          | التكرار            | النسبة المئوية |
|------------------|--------------------|----------------|
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات.    | 45.7           |
|                  | من 5 إلى 10 سنوات. | 42.9           |
|                  | من 11 إلى 15 سنة.  | 11.4           |
|                  | أكثر من 15 سنة.    | -              |
| المجموع          | 35                 | 100            |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج spss v26

#### التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول (05) أن: النسبة الأعلى كانت للأفراد الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (45.7%) ومن 5 إلى 10 سنوات (42.9%) حيث يعود ذلك الى ان الافراد في البداية ملزمون على تطوير مهاراتهم وخبراتهم في سبيل مجابهة الأزمات مما يدفعهم الى التجديد الوظيفية واكتساب معرفة اخرى في حين ان مستوى الخبرة 10 سنوات (من 11\_15) يشهد نوعا من التذبذب والانخفاض حيث يقدر (11.4%) في حين نجد أن نسبة أصحاب الخبرة أكثر من 15 منعدمة ويرجع هذا إلى بلوغ غالبية الموظفين سن التقاعد وخروجهم من المناصب .

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| الوظيفة | 9       | 25.7           |
|         | 19      | 54.3           |
|         | 5       | 14.3           |
|         | 2       | 5.7            |
| المجموع | 35      | 100            |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج spss v26

التحليل والتفسير: نلاحظ من الجدول (06) أن: النسبة الأعلى كانت في وظيفة مساعد ممرض بنسبة (54.3%)، وهذا راجع لطبيعة العمل الطبي في المؤسسة التي لا تتطلب تعدادا كبيرا من الأطباء والمساعدين، ثم في الدرجة الثانية ممرض بنسبة (25.7%)، وفي الأخير مساعد طبيب بنسبة دنيوية تصل إلى (5.7%).

تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة:

الجدول رقم (07): يمثل حساب مقاييس التشتت وخيارات الإجابة على البعد الأول للدراسة..

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الخيارات |       |           | العبارات المتعلقة بالبعد 1 (مكونات الثقافة التنظيمية)                                                              |
|---------------|-------------------|-----------------|----------|-------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |                   |                 | موافق    | محايد | غير موافق |                                                                                                                    |
| موافق         | 0.8               | 2.37            | 20       | 8     | 7         | 1. يتم نشر افكار مشتركة حول طبيعة العمل داخل المؤسسة الاستشفائية.                                                  |
|               |                   |                 | 57.1     | 22.9  | 20        |                                                                                                                    |
| موافق         | 0.69              | 2.40            | 18       | 13    | 4         | 2_تمتاز المؤسسة الاستشفائية بوضع إشارات وشعارات تخص الموظفين أو المؤسسة على حد سواء .                              |
|               |                   |                 | 51.42    | 37.15 | 11.43     |                                                                                                                    |
| محايد         | 0.7               | 2.09            | 10       | 18    | 7         | 3. يقوم مدير المستشفى مع باقي المدراء الفرعيين ، بتشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بغية تلبية متطلباتهم. |
|               |                   |                 | 28.6     | 51.4  | 20        |                                                                                                                    |
| محايد         | 0.74              | 1.97            | 9        | 16    | 10        | التكرار                                                                                                            |

|       |      |      |                                                             |      |      |         |                                                                                                                 |
|-------|------|------|-------------------------------------------------------------|------|------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |      |      | 28.6                                                        | 45.7 | 25.7 | %       | 4_ يلتزم الموظفون في المؤسسة بالقوانين الغير مكتوبة المتعارف عليها .                                            |
| موافق | 0.81 | 2.09 | 10                                                          | 12   | 13   | التكرار | 5. يتبع مدير المستشفى قيم الاحترام والتعاون مع الأعضاء أثناء تأدية المهام.                                      |
|       |      |      | 28.6                                                        | 34.3 | 37.1 | %       |                                                                                                                 |
| موافق | 0.76 | 2.34 | 6                                                           | 11   | 18   | التكرار | 6. تعتمد المؤسسة الاستشفائية في إخفاء جل المواضيع والأحداث السلبية التي وقعت ضمن المؤسسة العمومية.              |
|       |      |      | 17.2                                                        | 31.4 | 51.4 | %       |                                                                                                                 |
| موافق | 0.63 | 2.11 | 5                                                           | 21   | 9    | التكرار | 7. تقوم المؤسسة الاستشفائية بالتعريف بموظفيها الجدد مع تقديم تكريمات للمتقاعدين .                               |
|       |      |      | 14.3                                                        | 60   | 25.7 | %       |                                                                                                                 |
| موافق | 0.78 | 2.03 | 10                                                          | 14   | 11   | التكرار | 8. تعاني المؤسسة الاستشفائية من مشكل اللغة ، حيث يتم استخدام مصطلحات صعبة على الموظفين مما يعرقل عملية التواصل. |
|       |      |      | 28.6                                                        | 40   | 31.4 | %       |                                                                                                                 |
| موافق | 0,65 | 2.54 | 3                                                           | 10   | 22   | التكرار | 9. الحرص على الاهتمام بالموظفين المؤثرين في حياة المؤسسة الاستشفائية.                                           |
|       |      |      | 8.6                                                         | 28.6 | 62.9 | %مع     |                                                                                                                 |
| موافق | 0.71 | 2.29 | 5                                                           | 15   | 15   | التكرار | 10_ العمل على تشجيع الموظفين على الابداع والعمل من خلال طرح قصص حقيقية حدثت في المؤسسة الاستشفائية.             |
|       |      |      | 14.3                                                        | 42.9 | 42.9 | %       |                                                                                                                 |
| موافق | 0.4  | 2.2  | المتوسط العام لعبارات البعد 01 (مكونات الثقافة التنظيمية. ) |      |      |         |                                                                                                                 |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V

الجدول رقم (09): يمثل مقاييس التشتت للبعد 2 للدراسة

| الإتجاه العام | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الخيارات  |       |       | العبارات المتعلقة بالبعد 02 (أنواع الثقافة التنظيمية). |
|---------------|-------------------|-----------------|-----------|-------|-------|--------------------------------------------------------|
|               |                   |                 | غير موافق | محايد | موافق |                                                        |

|       |      |      |                                                          |       |       |         |                                                                                                    |
|-------|------|------|----------------------------------------------------------|-------|-------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| موافق | 0.66 | 2.46 | 3                                                        | 13    | 19    | التكرار | 11_كل فرد في المؤسسة الاستشفائية ملتزم بدوره فقط، دون إضافة أدوار أخرى                             |
|       |      |      | 8.6                                                      | 37.1  | 54.3  | %       |                                                                                                    |
| موافق | 0.76 | 2.31 | 6                                                        | 12    | 17    | التكرار | 12_تهتم المؤسسة الاستشفائية بالنتائج دون التركيز على طريقة العمل .                                 |
|       |      |      | 17.1                                                     | 34.3  | 48.6  | %       |                                                                                                    |
| موافق | 0,78 | 2.49 | 6                                                        | 8     | 21    | التكرار | 13_تعمل المؤسسة الاستشفائية على زرع الثقة والاهتمام والرعاية بالموظفين .                           |
|       |      |      | 17.1                                                     | 22.9  | 60    | %       |                                                                                                    |
| موافق | 0.75 | 2.20 | 7                                                        | 13    | 15    | التكرار | 14_وجود بعض الموظفين في المؤسسة الاستشفائية لديهم قدرات خاصة وسلطة تأثير من خلال التحفيز .         |
|       |      |      | 20                                                       | 37.1  | 42.9  | %       |                                                                                                    |
| موافق | 0.77 | 2.09 | 11                                                       | 10    | 14    | التكرار | 15_الحرص على بذل الجهد والوقت من طرف الموظفين بغية تحقيق أهداف المؤسسة .                           |
|       |      |      | 31.43                                                    | 28.57 | 40    | %       |                                                                                                    |
| محايد | 0,76 | 2.06 | 9                                                        | 15    | 11    | التكرار | 16_تسعى إدارة المستشفى لتحديد المهام والمسؤوليات بين المستويات الإدارية                            |
|       |      |      | 25.7                                                     | 42.9  | 31.4  | %       |                                                                                                    |
| محايد | 0.67 | 2.20 | 5                                                        | 18    | 12    | التكرار | 17_ يتم تركيز الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية على طريقة إنجاز العمل وليس النتيجة المطلوب تحقيقها.    |
|       |      |      | 14.3                                                     | 51.4  | 34.3  | %       |                                                                                                    |
| محايد | 0.8  | 2.06 | 10                                                       | 13    | 12    | التكرار | 18_ مساعدة الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية لبعضهم البعض، ضمن إطار العمل الجماعي والتنسيق فيما بينهم. |
|       |      |      | 28.6                                                     | 37.1  | 34.3  | %       |                                                                                                    |
| محايد | 0.76 | 1.94 | 11                                                       | 15    | 9     | التكرار | 19_ تحكم الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية في توجيه ثقافتها، بغية تحقيق ذاته.                          |
|       |      |      | 31.4                                                     | 42.9  | 25.71 | %       |                                                                                                    |
| موافق | 0.48 | 2.2  | المتوسط العام لعبارات البعد 02 (انواع الثقافة التنظيمية) |       |       |         |                                                                                                    |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجداول السابقة يتضح لنا أن إجابات الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية كانت كالتالي: سجل البعد الأول (مكونات الثقافة التنظيمية) أعلى نسبة درجة إجابة بموافق (حسب سلم ليكارث الثلاثي المطبق) بـ(62.9%)، وذلك في العبارة رقم 19، بمتوسط حسابي قدره (2.54)، وانحراف معياري (0.65)، ثم تليها العبارة رقم 11 بنسبة (57.1%)، ومتوسط (2.37)، وانحراف معياري (0.8)، وتليها كل من العبارات 15\_16\_12 بنسبة (51%)، ومتوسط (2.09/2.34/ 2.40) على التوالي، هذا يعني أن المؤسسة لها تنوع ثقافي من خلال البعد 2 (مكونات الثقافة التنظيمية).

في المرتبة الثانية البعد 1 (التهيئة للثقافة التنظيمية) وكذا البعد 3 حيث حققت نسبة الإجابة بموافق تقريبا (60%)، وذلك في العبارة رقم 9\_23 بمتوسط (2.40) وانحراف معياري (0.77)، ثم على التوالي العبارات رقم (8\_4\_21\_27\_26\_29\_24\_25\_7\_1\_2\_10\_3) بنسبة ما بين (31\_54%)، وبالتالي وفق آراء أفراد العينة في البعدين الأول والثاني فإن المؤسسة تتبنى الثقافة التنظيمية بفاعلية وكفاءة. ويتم تقسيم العمل على فريق عمل وفقا لإمكانيات كل منهم، وكذا مقارنة قراراتها مع قرارات المؤسسات الأخرى المجاورة لها قبل اتخاذ أي قرار .

### المطلب الثالث: حساب درجة الصدق والثبات .

#### أ- صدق الاستبانة:

تم حساب معامل الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل (ألفا كرو نباخ) وذلك مما هو موضح في الجدول رقم (10) ، إذ أن معامل الصدق الكلي بلغ 0.95 وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة .

كما نلاحظ أن جميع معاملات الصدق وأبعاده كبيرة جدا ومناسبة لأهداف دراستنا، وبهذا يمكن القول أن الاستبانة صادقة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الأداة (الاستبانة) وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة أسئلة الدراسة .

#### ب- أداة الدراسة.

ويراد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج مقاربة، حيث لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، ففي هذه الدراسة تم قياس أداة البحث باستخدام معامل الثبات (ألفا كرو نباخ) الذي يحدد مستوى قبول الأداة فيجب ألا تقل قيمته عن 60%، حيث كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم(10): يمثل قياس مدى صدق وثبات الدراسة.

| أداة الدراسة (الإستبيان)            | معامل الثبات | معامل الصدق |
|-------------------------------------|--------------|-------------|
| البعد 01 (مكونات الثقافة التنظيمية) | 0.73         | 0.85        |
| البعد02(أنواع الثقافة التنظيمية)    | 0.82         | 0.90        |
| الاستبانة ككل                       | 0.919        | 0.95        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

بناء على ما تقدم من عرض وتحليل أجوبة الاستبيان والتي على أساسها تم الإجابة على الإشكالية حيث بينت النتائج أنّ النسبة المتحصل عليها على الاستبانة ككل تقدر بـ(0.95%) وهي نسبة مرتفعة جدا ، وبالتالي نقبل قبولاً تاماً باستخدام الاستبانة في تحليل ودراسة بيانات هذا الموضوع.

#### **المبحث الثالث : تحليل موضوع الدراسة بالأداة "المقابلة".**

تم الاعتماد في هذا البحث على أداة أخرى للدراسة ، والمتمثلة في: "المقابلة"، لا جرم أنها تقوم على جمع المعلومات وتحليلها، و ذلك في ضوء مجموعة من التساؤلات حول موضوع الدراسة، حيث تم صياغة أسئلة المقابلة تزامناً مع موضوع " الثقافة التنظيمية " ، كما تمت هذه المقابلة على مستوى المؤسسة الاستشفائية علاق الصغير زربية الوادي ، وتحديدًا مع طبيب وكذلك ممرض بالمستشفى .

#### **المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.**

أ- ماذا يعني لك مصطلح "الثقافة التنظيمية" وهل يحتاج كل هذا الإهتمام؟!

**الجواب:** تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجهه بالرغم وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

ج- هل يلتزم الموظفون داخل المستشفى بالمعايير الغير ملموسة التي يتم وضعها؟! **الجواب:** نعم، خصوصاً أن الموظفين في المستشفى لديهم رضا تجاه الوسائل التي تسهل الخدمة الصحية، وبالتالي مثلاً فإنه لا يمكن أن يشرف على الأقسام والفروع الموجودة شخص من نفس العائلة.

ج- هل هناك تعقيدات في أداء المهام ، زد إلى ذلك هل هناك تنوع في تلك المهام؟! **الجواب:** نعم بالفعل، كثيراً ما نجد صعوبات في تقديم الخدمة للمريض، فقد يفتقر المريض لعدم علمه بالقوانين أو بضرورة تقديم له دواء دون الآخر، فيبدأ في الغضب والسخط... ، مما يزعجنا ذلك، أما بخصوص تنوع في أداء الخدمة لا يوجد تنوع حيث أن كل موظف له مهام خاصة به يؤديها وكفى.

د- هل يتم تشارك في العمل أو كل فرد لوحده؟! **الجواب:** نعم بالفعل، فقد تأتينا بعض الحالات الخطرة والمستعجلة نتعاون فيها بغية الخروج بنتائج إيجابية ، ناهيك عن أداء مهام الغير في حالة الضرورة.

ه- من يتحمل الخطأ الطبي في المستشفى؟! **الجواب:** في حالة توفر خطأ من طرف موظف يتم التخلص منه من خلال الجماعة ، فالجميع يتحمل ذلك الخطأ حتى مدير المستشفى تعود على سمعته.

و- هل هناك شخصية معروفة في المستشفى يتم الاستناد إليها لطلب المشورة؟! **الجواب:** هناك بعض الزملاء متميزين في أداء الخدمة ، ولهم خبرات في العديد من المستشفيات الأخرى لطالما نرجع إليهم.

ي- هل يوجد احتفالات رسمية أو غير رسمية في المستشفى،؟! ومتى تتم ذلك؟! **الجواب:** نعم يوجد احتفالات رسمية من طرف المدير المستشفى أو وزير الصحة وذلك تكون متزامنة مع التاريخ الجزائري ، حيث يتم فيها تكريم جل الموظفين المتقاعدين أو القائلين للتقاعد، في حين احتفالات غير رسمية تكون بين الموظفين في إطار العمل ضمن الجماعة، وتتم متى ما كانت مناسبة لموظف منا مثل زواج، مولود...

ي- هل تشجع المؤسسة على روح المبادرة الفردية؟!

**الجواب:** نعم، حيث تعتبره كواجب على كل فرد أن يقدم إضافته في المستشفى ، ليتم تطوير من خلال إعداد مسابقات.

**لا-** هل الموظفين ملزمون بنتائج الخدمة أو تقديم الخدمة؟!

**الجواب:** نعم ملزم بهم حيث أن تقديم الخدمة بجودة عالية يسمح بتحقيق نتائج مرضية للمريض أو الممرض.

**\_ هل حدث تغيير في الثقافة بالنسبة للمستشفى؟!**

**الجواب:** نعم، وذلك يرجع بعدما تم التغيير في المؤسسة الاستشفائية بعدما كانت الصحة الجوارية ( أي كانت تهتم فقط بالخدمات الصحية البسيطة)، حتى تغير المستشفى إلى أن تتطور الخدمات المقدمة من خلال: الاستعجال، إجراء الفحوصات الطبية، إجراء العمليات الحرجة للمرضى، الأمر الذي دفع بالموظفين إلى إلزامية تغيير ثقافتهم لتتكيف مع المهام المستحدثة.

**د- هل تم مقاومة التغيير الثقافي أو لا؟!**

**الجواب:** نعم ، فبعض المهام الجديدة تتطلب تركيز أكبر وجهد أكبر و تستنفذ وقت، وبالتالي كان يجب رفع الأجور إزاء الجهد المبذول، هذا مادفع بالموظفين لإقامة احتجاج دام اربع أيام ضمن المستشفى للرفع من ذلك وتحسين حياة الموظف.

**ه- في أي مجال حدث التغيير الثقافي؟! وما أسبابه؟!**

**الجواب:** تم التغيير الثقافي في جوان 2017، حيث مس مجالين أساسين وهما: التغيير في المهام والأنشطة ، التغيير البشري ( الإنساني)، فالأول بسبب كثرة المرضى ، الأمر الذي استدعى إلى إضافة مهام أخرى وتغيير البعض منها لآخرين، بغية سد العجز ، والتقليل من إهدار الوقت، خاصة في حالة ذوي الأمراض الصعبة، بغية الرفع من مستوى العمل وتقديم خدمات صحية ذات جودة./ بينما التغيير البشري، فقد حدث ذلك بطرد أربع موظفين وإحلال غيرهم في محلهم، وذلك بسبب حوادث العمل ، حيث تم تقديم شكوى من طرف المرضى على أنهم غير إيجابيين من سبب وشتم وإهانة... الخ ، مما دفع بالتغيير وطلب آخرين، لكن لم يتم فصلهم نهائيا وانما تم تغييرهم إلى المصلحة الجوارية الموجودة ببلدية الفيض.

**و- فيما تتمثل أهداف هذا التغيير؟! ماهي معيقاته؟!**

**الجواب:** يهدف هذا التغيير بالدرجة الأولى إلى تنمية روح الإبداع، ونبذ الأخلاق الرذيلة، بالإضافة إلى مساعدة الأفراد وحثهم على تشخيص مشكلاتهم لإحداث التغيير بشكل سليم/ من بين المعوقات التي طرأت على ذلك هي المعوقات البشرية ، ومعوقات تكنولوجية تقنية ( من بين المعوقات البشرية أنه كان فيه مقاومة للتغيير بحكم أن الأفراد الذين تم الاستغناء عنهم كانوا في إطار العمل الجماعي ، وكانت تربطهم علاقات جيدة مع باقي الموظفين ، أي أن العمال الجدد أصبحوا وكأنهم في عزلة وعدم التنسيق بين الجميع. الخ)، بينما المعوقات التكنولوجية والتقنية هو

أنه حينما تم تغيير المهام والأنشطة لقي هذا صعوبة في تبني الفكر المعلوماتي ، أي أنه ليس الجميع متمسكين بأجهزة الحاسوب ولهم القدرة على العمل به ، مما دفع بالعديد من الموظفين التمسك بالأعمال الورقية.

ي- ماهي إيجابيات وسلبيات التغيير الثقافي داخل المؤسسة الاستشفائية؟!

**الجواب:** يمكننا التحدث اولا عن الإيجابيات: ✓ القضاء على الفكر الغير أخلاقي ، وترسيخ كل ما هو جميل. ✓ الشعور بالانتماء داخل المؤسسة. ✓ إرساء قواعد واضحة تمتاز بالشفافية ليتسنى للموظفين معرفة أساسيات العمل. ✓ الزيادة في مستويات الأداء ، بكفاءة وفعالية . ✓ الحرص على إقناع الموظفين بأن التغيير التنظيمي هو أمر حتمي لا بد منه ، و إيجابي إذا تم استغلاله أحسن الاستغلال.

ثانيا: السلبيات: تتمثل فيما يلي: ✓ التقليل من عنصر التواصل وتثبيط روح الجماعة.

✓ ترسيخ فكرة العمل الفردي دون الجماعي.

✓ خوف الأفراد من تحمل المسؤولية .

✓ ضعف الثقة الموظفين داخل المؤسسة .

✓ جمود القواعد وسوء استخدام الوسائل بطريقة فعالة.

### **المطلب الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية:**

أ- ماهي الادوات والأساليب التي يتم استخدامها أثناء انتقاء الموظفين في المستشفى؟!

**الجواب:** تعتمد المؤسسة على المقابلة المعمقة لتصرفات الأفراد وكذا طبيعة الأفراد، كما تدعمها الملاحظة لجل السلوكيات التي تطرأ عن الأفراد.

ب- هل تشجع المؤسسة العمل في جماعات صغيرة أو كبيرة ؟!

الجواب: تشجع المؤسسة العمل في الجماعات الكبيرة لكي تدر بفوائد ضمن تقديم الخدمة الصحية ، حيث يكون التعاون والتنسيق بين جل الموظفين هناك.

ت- هل يتم تحديد نماذج النجاح في المؤسسة وتشجيع الأفراد الجدد ؟!

**الجواب:** لا، بل يخضعون لدورات تدريبية ومراقبة من طرف المسؤولين المباشرين أو من دأطراف أخرى.

ث- هل يتأثرون الموظفون بالمتغيرات الاجتماعية للمؤسسة ؟!

**الجواب:** نعم، فتأثير الثقافة يتبعه تأثر في الأنظمة الاقتصادية والظروف الاقتصادية، الاجتماعية

ج- هل تقيس المؤسسة الأداء الفردي و النتائج التشغيلية؟! **الجواب:** لا ، بل هذا هو السبب الذي دفعنا للاحتجاج، أي المؤسسة لا تقوم بتوزيع المكافآت بالشفافية التامة والافصاح القانوني .

ح- هل تقوم المؤسسة بتحديد طرق العمل والأساليب التي تسهل التعامل مع باقي المؤسسات الاستشفائية؟! **الجواب:** نعم ، بل تسعى دوما المؤسسة للإفصاح النسبي والغير دائم لطرق التصرف وكيفية التعامل مع باقي المؤسسات الاستشفائية.

### س- ماهي السلبيات التي أدت إلى فشل تشخيص الثقافة التنظيمية؟!

**الجواب:** العوامل السلبية التي أدت إلى فشل أو تعطيل برنامج التغيير ، وفيما يلي بعض السلبيات التي تسببت في ذلك:

- التشكيك في مدى فاعلية برنامج التغيير الثقافي.
- تبعثر جهود المعنيين ببرامج التغيير من تنفيذ إلى البحث عن أساليب التغلب على المقاومة.
- هدر الوقت، حيث تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق هذا التغيير الثقافي.
- تدني مستويات الأداء لدى الموظفين خاصة في ظل انشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل.
- انتشار الآثار النفسية والاجتماعية السلبية على مستوى الفرد والجماعة مما يفتح الباب على أمام الصراعات التنظيمية.
- انخفاض مستويات الالتزام والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.
- تشويه سمعة المؤسسة الاستشفائية .

ب- فيما تتمثل الطرق التي تم الاعتماد عليها لمقاومة التغيير الثقافي؟!

**الجواب:** تم الاستعانة بالتسهيل والدعم) من خلال تنظيم دورات تدريبية للعاملين ، لتشجيعهم على العمل الجماعي وتوطيد العلاقات الاجتماعية فيما بينهم. (الخ)، بالإضافة إلى التعليم والاتصال) وذلك عن طريق الوقوف إلى كل فرد لوحده ومحاولة تعليمه في أساسيات التغيير وأنه أمر إيجابي ، أي إقناعه بضرورة الثقافة).

ج- ماهي القوى البارزة لمقاومة التغيير الثقافي؟!

**الجواب:** أغلبية الموظفين عزموا على أن يكونوا قوى محافظة على القيم ، وذلك باعتبار أن عملية إحلال واستبدال زملائهم قد أثرت على مستويات أدائهم ونفائهم.

### المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية و أبعادها:

#### أ- بالنسبة لأنواع الثقافة التنظيمية:

س 1... هل كل فرد في المؤسسة الاستشفائية يلتزم بدوره فقط، دون إضافة أدوار أخرى؟!

ج ١... نعم بالفعل ، كل فرد يلتزم بدوره بعيدا عن الأدوار والمهام الأخرى لبقية الموظفين.

س ٢... هل تهتم المؤسسة الاستشفائية بالنتائج دون التركيز على طريقة العمل؟!

ج ٢- نعم ، لا تهتم بالطريقة أو الوسائل التي يستخدمها الموظف بل جودة الخدمة المقدمة.

س ٣.. هل تعمل المؤسسة الاستشفائية على زرع الثقة والاهتمام والرعاية بالموظفين؟!

ج ٣... لا، بل لا تهتم بمتطلبات ورغبات الموظفين مما يجعلهم متذمرين من بيئة العمل وتكثر حوادث العمل.

س ٤. هل يوجد بعض الموظفين في المؤسسة الاستشفائية لديهم قدرات خاصة وسلطة تأثير من خلال التحفيز؟!

ج ٤... نعم ، يوجد بعض الموظفين من الزملاء لهم سلطة تأثيرية ليست مخولة لهم وإنما نحن نظرا لكفائتهم ومهاراتهم نستند أو نستشير إليهم في أداء المهام.

س ٥. هل يمكن تحكم الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية في توجيه ثقافتها، بغية تحقيق ذاتهم؟!

ج ٥... نعم ، يمكن تحكم الموظفين بتوجيه الثقافة ، حيث كلما تم تلبية رغباتنا وعدم شعورنا بالتخوف والقلق كلما زاد مؤشر الوعي بالمهام ومن ثم تحقيق الذات فيصبح الفرد يفعل كل شئ بغية إثبات ذاته.

س ٦. هل يتم مساعدة الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية لبعضهم البعض، ضمن إطار العمل الجماعي والتنسيق فيما بينهم؟!

ج ٦... لا، ليس دوما إلا في حالات نادرة ما تجد الموظفين يقومون في إطار العمل الجماعي أو تغطية المهام لبعض الزملاء الشاغرة .

#### ب- بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية:

س ١- هل التنظيمات الموجودة في المستشفى رسمية أو غير رسمية؟!؟

ج ١-تنظيمات رسمية بحتة إلا نادرا ما تكون غير رسمية لحالات.

س ٢-هل الهيكل التنظيمي المتبنى من طرف المستشفى مرن أو غير ذلك مع البيئة الداخلية؟!؟

ج ٢-..الهيكل التنظيمي غير مرن ، فالتردد بالسلطة والمسؤولية كبيرة جدا، ناهيك عن التعقيد في المهام والتطبيق الصارم للقوانين والأحكام مما تزداد المستويات التنظيمية ويصعب انسياب المعلومة.

س ٣-هل هناك صعوبة في التواصل والاتصال بين الموظفين الآخرين؟!؟

ج ٣...لا، الاتصالات مفتوحة وسهلة ، تستطيع أن تتواصل مع الأطراف المعنية لأداء أو إنجاز مهمتك.

س ٤- هل اسلوب الإدارة وطريقة عملها لقت رواجاً في أوساط الموظفين بالمؤسسة؟!؟

ج ٤..الإدارة من حين لآخر تفرض العديد من الأساليب القمعية والإجبارية كونك أنت متعاقد معهم بأداء مهمة، فتجدها توكل لك مهام إضافية أخرى دون استشارتك، وفي حالة غيابك أو حدوث خطأ مهني من طرفك لن يغفر بل تعاقب عليه بالخصم أو الانذار...

س ٥-ماهي العلاقة التي تربط بين الرئيس والمرؤوس؟!؟

ج ٥...العلاقة التي تربط بينهما علاقة ترابطية فالرئيس يقوم بحل مشاكل المرؤوسين وهم بذلك يساندوه في تغطية مهامه أو في حالة بروز إخطار اجتماعية.

**المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات الثقافة التنظيمية:**

✓- ماهي الايجابيات والسلبيات التي وجدت في عملية تشخيص الثقافة التنظيمية ضمن المؤسسة الاستشفائية؟!؟

**الجواب: بداية يمكن ذكر الإيجابيات :**

1. تحسين ظروف الطرق المستخدمة في العمل.
- العمل على توطيد العلاقات الإنسانية بين الموظفين من خلال بث روح الأخلاق النبيلة.
- محاولة الرفع من مستويات الأداء داخل المستشفى مما يؤدي ذلك إلى منح علاوات وامتيازات إضافية للموظفين.
- تحسين سمعة المؤسسة الاستشفائية أمام العملاء.

- 
- 
- العمل على تفويض بعض الصلاحيات للموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرار بغية إحساسهم بالانتماء الوظيفي وتدريبهم على تحمل المسؤولية.
  - تشجيع روح العمل الجماعي ، ونبذ العمل الفردي.

### ثانياً: سلبيات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية:

- بروز صراعات تنظيمية بسبب عدم فهم عملية التغيير التنظيمي من طرف الموظفين.
- صعوبة التحكم في الأدوات والوسائل التقنية إزاء عدم الانتقاء بنزاهة .
- زيادة حدة عدم التأكيد ، كون أن الأفراد بطبعهم يحبون عدم التغيير وهذا راجع لتخوفهم من فشله.
- ضعف الاندماج داخل الجماعة.
- صعوبة التعلم والتدريب .
- عدم انسياب المعلومات بطريقة بسيطة مما يعرقل عملية الاتصال بين الموظفين.
- تعارض المصلحة الخاصة مع العامة
- انتشار بعض الظواهر المجتمعية السلبية أثرت سلباً على الأداء ووتيرته مثل : المحاباة، المحسوبية.. الخ.
- تفشي الاستغلال والانتهازية ضمن المؤسسة من موظف لآخر.

**المقارنة بين النتائج:** انطلاقاً من عرض النتائج الخاصة بالمقابلة والاستبيان تبين أن:

- اختلاف وتعارض بعض الآراء ضمن المستجوبين مما يعكس زوايا النظر لكل شخص.
- التشابه في الأنواع التنظيمية ومكوناتها مما دفع إلى بروز الثقافة البيروقراطية السلبية بصورة جلية لدى الموظفين.
- الفروقات بين النتائج سببه فقدان التكوين الجيد للموظفين مما جعلهم يتذمرون.

### النتائج المستخلصة:

لقد تم التوصل إلى العديد من النتائج التي لخصت الجانب النظري والميداني لهذه الدراسة، سيتم تلخيصها في النقاط الآتية :

✓ توصلت من خلال هذه الدراسة إلى أن أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير الثقافي هو العنصر البشري، من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة، وقيادته للتغيير مع ما يطلبه من المهارات والقدرات لتحقيقه من جهة أخرى.

✓ جودة الخدمات الصحية هي السعي المستمر نحو تحقيق متطلبات المريض بأقل تكلفة ممكنة، حيث تعد ناتج أساسي للتغيير الثقافي.

✓ التغيير الثقافي في المنظومة الصحية بالجزائر لم يصل إلى تحقيق هدف تطبيق العدالة في توزيع الموارد المالية، البشرية والمادية على المستوى الجهوي والوطني.

✓ عدم إشراك العاملين في المؤسسات الصحية الجزائرية في التخطيط لعملية تطبيق خارطة الصحية الجديدة حال دون تحقيقها الهدف المنشود وهو تحسين جودة ما يقدمه المستشفى بأسره.

✓ وجود قناعة عالية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسات الصحية بأن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة الصحية سوف يحسن من مستوى الأداء.

✓ وجود إدراك لدى الأفراد العاملين بالمؤسسات الصحية العمومية للتغيير الثقافي بأبعاده.

## **التوصيات :**

سعى إلى تحسين مستويات الأداء لدى المؤسسات الصحية الاستشفائية، ووجب إشراك جميع الفاعلين في قطاع الصحة ضمن عملية التخطيط للثقافة التنظيمية ، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مع محاولة ترشيد جل الأساليب المستخدمة في ذلك.

**خاتمة:** من خلال هذه الدراسة تبين أن عملية تشخيص الثقافة التنظيمية في

المؤسسة جد مهمة ، لما لها من فوائد في تغيير مصير هذه الأخيرة إلى الاستمرار والتقدم والنجاح مما ينمي شعور الأفراد بالرضا ، وذلك عن طريق تلبية رغباتهم ومتطلباتهم ، وتهيئتهم لقبول الثقافة التنظيمية المستحدثة ومن ثم

التخفيف من حدة مقاومتها، لضمان الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة العمومية.

## ملاحق

قسم: علوم التسيير (مجال LMD)

جامعة محمد خيضر بسكرة

تخصص: ثانية ماستر إدارة الموارد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
البشرية.

### استبانة البحث

أختي الفاضلة، أخي الفاضل:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها بعنوان: "تشخيص الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الاستشفائية "علاق الصغير" زربية الوادي".

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بوضع إشارة (X) في المربع المناسب، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطالب:

د. أحلام خان.

\_ آقطي عبد الرحمان.

**السنة الجامعية: 2023/2022**

**رقم الهاتف 06.72.91.72.27 البريد الإلكتروني: abderrahmanneagti@gmail.com**

**الأسئلة:**

**1\_الجنس:**

أنثى  ذكر

**2\_العمر:**

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  
 من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

**3\_المستوى التعليمي:**

بكالوريا فأقل  جامعي  
 تقني سامي  دراسات عليا

**4\_عدد سنوات الخبرة:**

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

**5\_الوظيفة:**

ممرض  مساعد ممرض  
 طبيب  مساعد طبيب

**محور الدراسة: التغيير التنظيمي.**

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك على كل عبارة من هذه العبارات (فيما يخص المستشفى الذي تعمل فيه).

| سلم القياس (توظيف سلم ليكارت الثلاثي) |        |        | أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس                                                                          |
|---------------------------------------|--------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| غير موافق.                            | محايد. | موافق. | المحور الأول: مكونات الثقافة التنظيمية.                                                                         |
|                                       |        |        | 1) يتم نشر افكار مشتركة حول طبيعة العمل داخل المؤسسة الاستشفائية.                                               |
|                                       |        |        | 2) تمتاز المؤسسة الاستشفائية بوضع إشارات وشعارات تخص الموظفين أو المؤسسة على حد سواء.                           |
|                                       |        |        | 3) يقوم مدير المستشفى مع باقي المدراء الفرعيين ، بضبط قواعد محددة للأفراد والحث على التطبيق الصارم لها.         |
|                                       |        |        | 4) يلتزم الموظفون في المؤسسة بالقوانين الغير مكتوبة المتعارف عليها .                                            |
|                                       |        |        | 5) يتبع مدير المستشفى قيم الاحترام والتعاون مع الأعضاء أثناء تأدية المهام.                                      |
|                                       |        |        | 6) تعتمد المؤسسة الاستشفائية في إخفاء جل المواضيع والأحداث السلبية التي وقعت ضمن المؤسسة العمومية.              |
|                                       |        |        | 7) تقوم المؤسسة الاستشفائية بالتعريف بموظفيها الجدد مع تقديم تكريمات للمتقاعدين .                               |
|                                       |        |        | 8) تعاني المؤسسة الاستشفائية من مشكل اللغة ، حيث يتم استخدام مصطلحات صعبة على الموظفين مما يعرقل عملية التواصل. |
|                                       |        |        | 9) الحرص على الاهتمام بالموظفين المؤثرين في حياة المؤسسة الاستشفائية.                                           |
|                                       |        |        | 10) العمل على تشجيع الموظفين على الابداع والعمل من خلال طرح قصص حقيقية حدثت في المؤسسة الاستشفائية.             |

| المحور الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية. |        |        |                                                                                                    |
|-----------------------------------------|--------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| غير موافق.                              | محايد. | موافق. |                                                                                                    |
|                                         |        |        | 11) كل فرد في المؤسسة الاستشفائية يلتزم بدوره فقط، دون إضافة أدوار أخرى.                           |
|                                         |        |        | 12) تهتم المؤسسة الاستشفائية بالنتائج دون التركيز على طريقة العمل .                                |
|                                         |        |        | 13) تعمل المؤسسة الاستشفائية على زرع الثقة والاهتمام والرعاية بالموظفين.                           |
|                                         |        |        | 14) وجود بعض الموظفين في المؤسسة الاستشفائية لديهم قدرات خاصة وسلطة تأثير من خلال التحفيز .        |
|                                         |        |        | 15) الحرص على بذل الجهد والوقت من طرف الموظفين بغية تحقيق أهداف المؤسسة .                          |
|                                         |        |        | 16) تسعى إدارة المستشفى لتحديد المهام والمسؤوليات بين المستويات الإدارية                           |
|                                         |        |        | 17) يتم تركيز الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية على طريقة إنجاز العمل وليس النتيجة المطلوب تحقيقها.    |
|                                         |        |        | 18) مساعدة الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية لبعضهم البعض، ضمن إطار العمل الجماعي والتنسيق فيما بينهم. |
|                                         |        |        | 19) تحكم الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية في توجيه ثقافتها، بغية تحقيق ذاته.                          |

يرجى التأكد من الإجابة على كل أسئلة الاستبيان شكرا على دعمكم ومساعدتكم