

أثر الثقافة التنظيمية علي الارتباط الوظيفي بالتطبيق علي الأجهزة الحكومية السعودية

إعداد

أ.د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي
أستاذ إدارة الموارد البشرية بكلية التجارة جامعة المنصورة
عميد كلية التجارة بدمياط جامعة المنصورة السابق
كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الطائف

تقديم

بدل الباحثون العديد من الجهود لفهم وتحليل مفاهيم وأبعاد الثقافة مثل القيم والممارسات، والرموز، الشعائر والطقوس والمراسم، القصص واللغة، والأبطال. ويمكن تعريف الثقافة بشكل معياري باعتبارها نظاماً معيارية Normative definition متميزة تتكون من أنماط من المشاركة في الخصائص السلوكية والنفسية بين أعضاء التجمعات البشرية بما يؤدي بالضرورة إلى وجود تأثيرات واتجاهات وسلوكيات شائعة فيما بينهم يمكن نقلها عبر الأجيال ويمكن من خلالها التمييز بين تجمع بشري وآخر. كما يمكن القول أن الثقافة في التعريفات التطبيقية Experimental definition تشير إلى بيئات متميزة من التجمعات البشرية التي يوجد بين أعضائها قاسم مشترك من القيم والمعاني مما يؤدي بالضرورة إلى وجود تأثيرات وسلوكيات شائعة فيما بينهم يمكن نقلها عبر الأجيال ويمكن من خلالها التمييز بين تجمع بشري وآخر. (House et al ,1996,p.180).

ومن وجهة نظر (Hofstede et al., 1996,pp.286-316) تمثل الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم التي يعتنقها أعضاء التنظيم، وكذلك الممارسات الإدارية المتعلقة بالمثل العليا، والطقوس والشعائر والرموز والدلائل التنظيمية، والتي تتمثل فيما يلي:

القيم Values المبادئ والأفكار التي يعتقدونها الأفراد ويؤمنون بها
ونهم بتفضيل أو عدم تفضيل العناصر أو
الموضوعات أو الأشخاص.

المعتقدات Believes المبادئ والأفكار التي يصدرها الفرد على العناصر
أو الموضوعات والأشخاص من حيث حقيقتها أو
زيفها.

الرموز Symboles المثلوات التي تمثل أشياء أخرى تحمل معناها وتدل
عليها وتستند عليها ومن أمثلتها الكلمات والأشكال
والصور والأرقام.

المثل العليا (الأبطال) المثل الأعلى أو الأشخاص الذين يمتلكون خصائص
Heroes Champions وسمات معينة تجعل الآخرين يأخذونهم قدوة
ويقتررون بهم ويتمنون أن يكونوا مثلهم.

الطقوس (الشعائر) Ceremonies الأنشطة الجماعية التي يقوم بها مجموعة من الأفراد
في مكان ما يمارسونها في مناسبتهم الخاصة بطبيعة
حياتهم الاجتماعية أو التنظيمية.

وتحتاج المنظمات اليوم إلى إطلاق وتحريك أفكار ومواهب وطاقات الأفراد
بما ينمي ارتباطهم الوظيفي ، إذا أرادت تحقيق أعلى مستويات الأداء . ولذا فإن
بحوث الارتباط بالوظيفة (Job Engagement) لقيت اهتماماً متزايداً على مدى
السنوات العشر الماضية لأنها من أبرز المفاهيم التنظيمية الإيجابية، حيث يعكس هذا
المفهوم ارتباط الموظفين بعملهم Engaged ، وتميزهم بالحيوية والنشاط والتفاني
وشعورهم بالإيجابية نحو عملهم ، وتحقيقهم للفعالية في أداء أنشطتهم (Burke, R.J.,
and others, 2009).

أيضاً، فإن معظم المنظمات اليوم تترك تماماً أن الذي يرضيها ليس
بالضرورة هو أفضل موظف من حيث الولاء والإنتاجية، ولكن الموظف
المرتبط جسدياً، وفكرياً، وعاطفياً بوظيفته في المنظمة، وذلك لأنه يشعر
بالحماس نحو تحقيق أهدافها، ويلتزم بقيمتها، ويؤدي عمله بشكل أفضل
ويعمل على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال المثيرة للإعجاب، بالإضافة إلى
انخفاض النية لترك العمل، لأنه سوف يبقى مع منظمته ويكون مدافعاً عن منتجاتها
وخدماتها ويساهم في نجاح أعمالها.

فالارتباط يعني الطاقة والعاطفة وهو يركز علي ثلاثة عناصر هي (Kapoor, N. , 2009) : الإقامة Stay : الرغبة في أن يكون الفرد عضواً في المنظمة، والقول Say : تحدث الفرد بإيجابية عن المنظمة، السعي Strive : ذهاب الفرد إلي أبعد مما هو مطلوب من الحد الأدنى.

إن، فالارتباط عبارة عن خلق الفرص للموظفين للتواصل مع كل من زملائهم والمديرين والمنظمة بشكل كبير، أيضاً عبارة عن إنشاء بيئة تشجع وتحفز وتدفع الموظفين لتحقيق رغباتهم للتواصل مع أعمالهم، والاهتمام الفعلي بأداء الوظيفة بشكل جيد، وهذا المفهوم يأخذ في اعتباره المرونة والتغيير والتحسين المستمر في صميم ما يعنيه أن يكون موظفاً وصاحب العمل في مكان العمل في القرن الواحد والعشرين لذا يجب علي المنظمة أن تعمل علي تطوير وتعزيز الارتباط، الأمر الذي يتطلب وجود علاقة ذات اتجاهين بين الموظف وصاحب العمل. فالمنظمات المرتبطة (Engaged Organization) هي منظمات قوية لديها قيم أصيلة، ودليل واضح مبني علي الثقة، والعدالة علي أساس الاحترام المتبادل، حيث الوعود والالتزامات تكون في اتجاهين بين الموظفين وأصحاب العمل فيجب فهمها والوفاء بها. أيضاً، فإن الموظفين المرتبطين بعملهم (Engaged Employees) عبارة عن أشخاص تشارك بحرية، وتكون علي استعداد أن تعطي جهد مميز، وليس بوصفه إضافة علي (add on) ولكن باعتبارها جزء لا يتجزأ من النشاط اليومي في العمل. (Macleod , D., and other, 2009).

ونظراً لأهمية ما تقدمه الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية للأفراد من خدمات حيوية، فقد تم اختيار الشؤون الصحية والتعليمية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية كمجال لتطبيق هذا البحث ، ومن هنا كان التفكير في كيفية الاهتمام بالعاملين في هذه الأجهزة وذلك من خلال إلقاء الضوء علي موضوعين يعدا ذات أهمية في الوقت الحاضر والمستقبلي وهما الثقافة التنظيمية والارتباط بالوظيفة، حيث أن توافر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة قد يؤدي إلى ارتباط العاملين بوظيفتهم.

أولاً: الإطار النظري لفاهيم الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي:

١- مفهوم الثقافة التنظيمية :

تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية بتعدد الكتاب والباحثين في مجالاتها ، فقد عرفها كل باحث من وجهة نظر معينة تختلف عن الأخرى، فقد عرفتها

(Marie,2006,pp.23-33) بأنها عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات التي يجتمع عليها أعضاء التنظيم والتي تنعكس بدورها على الأداء وتؤدي إلى نجاح المنظمة وتميزها دون غيرها من المنظمات ، في حين ذكرت (Caccia et al.,2006,pp194-217) أن الثقافة التنظيمية جزء من ثقافة المجتمع وتتكون من القيم والاتجاهات والعادات المشتركة التي تؤثر في سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويرى (خطاب ، إسماعيل ، ٢٠٠٦ ، ص ١٥٣) أن الثقافة التنظيمية نسيج من اللغة التي يتعامل بها العاملين والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي ينظم تعاملاتها ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعيا ، ويؤكد (أبو بكر، 2006 ، ص ص ٢١٥-٢٣٨) بأنها هي مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكا تهم ومن ثم تؤثر على أسلوب تفسيرهم الأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

ولقد عرفها (William et al,2005, pp.128-139) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات ، الفهم المشترك ، التفكير والسلوكيات المقبولة والتي تنتج عن كل أعضاء الفريق ، - وعرف (عشوش ، ١٩٩٩ ، ص ص ٨١ - ١٦٢) الثقافة التنظيمية بأنها نظام من القيم والمعتقدات والمعارف والافتراضات والفنون والمعاني والعادات والتقاليد والقوانين التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتساعدهم على فهم وظائفهم وتمدهم بمعايير وقواعد وأنماط وأخلاقيات تشكل سلوكهم التنظيمي ، ويعرفها (Turner,1998,pp.1-9) ، بأنها مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات الأفراد داخل المنظمة وكذا علاقتهم بالأطراف ذوى العلاقة خارج المنظمة ويمكن أن تكون هذه الثقافة نقطة قوة أو نقطة ضعف حسب تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.

ويعرف (Heifetz,1998,pp.1-5) الثقافة التنظيمية بأنها : المصدر الذي يستمد الأفراد منه مفاهيم مثل الرموز واللغات والمعتقدات التي تعتمد على بعضها البعض بدرجات متفاوتة وينتج عنها سلوكيات معينة للأفراد، (و يذكر (Francesco & Gold,1997,pp.17-35) ، بأنها مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم في الأطراف خارج المنظمة ويمكن من خلال ثقافة

المنظمة تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثير ثقافة المنظمة على سلوك أعضائها.

كما يعرفها (Koberg & Chusmir, 1997, p.398) بأنها نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة للعمل داخل المنظمة ، لكن (Daniel, 1996, p.180) ، رأى بأنها تعني ما تعلمه أفراد المنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء المنظمة والعاملين بها إضافة إلى المشاكل الداخلية للمنظمة وتشتمل عملية التعلم هذه على الجوانب السلوكية والادراكية والعاطفية ، وأشار إلى أن أكثر الثقافات التنظيمية تميزا هي التي يضل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم .

كما أكد (Armstrong, 1996, p.118) ، بأنها مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، وعرفها (Schein, 1990, p.18) ، بأنها مجموعة من المبادئ التنظيمية الأساسية يتم ابتكارها وتطويرها بواسطة جماعة معينة أثناء تعلم هذه الجماعة للكيفية التي تستطيع بواسطتها التعايش مع مشاكل بيئتها الخارجية ومحاوله إيجاد نوع من الاندماج الفعال داخليا على أن تثبت هذه المبادئ التنظيمية صحتها وتقل للأعضاء الجدد على أنها الوسيلة السليمة لفهم المنظمة .

بينما يرى (Heifetz, 1998, pp.1-5 ، حريم ، ١٩٩٧ ، ص٣١٣) الثقافة التنظيمية بأنها انعكاس لثقافة المجتمع وأنه يجب دراسة ثقافة المجتمع المحيط حيث يوجد ارتباط كبير بين الثقافة التنظيمية وثقافة المجتمع المحيط . وأخيرا يرى (Peters , 1993 , pp.80-95) أن الثقافة التنظيمية مجموعة القواعد غير المكتوبة التي تنشأ السلوك وهي وسيلة لإنجاز الأشياء وذلك من خلال القيم التي يمتلكها الأفراد حيث يمكن أن تصنف في هذا الإطار بأربعة عناصر وهي:

• التوجه بالابتكار : من خلال التركيز على الإبداع والتغيير (ثقافة الابتكار)

- التوجه بالإنجاز : من خلال التركيز على العمل والقدرة عليه (ثقافة الإنجاز)
- التوجه بالرقابة : من خلال التركيز على التكامل والتوجيه (ثقافة الرقابة)
- التوجه بالتوافق : من خلال التركيز على الانسجام والتكيف (ثقافة الانسجام)

وباستعراض التعريفات السابقة يمكن تصنيفها في مجموعتين هما :

- فقد رأى كل من (Marie Carney, 2006، خطاب، إسماعيل 2006 ، Hariss & Ogbonna، Schein، 1998، Peter، 1990 ، 1993) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المبادئ التنظيمية والقوانين التي تحكم أعضاء التنظيم وتوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .
- إلا أن كل من (أبو بكر 2006 ، shanne & Glinow، 2002 ، عشوش 1999 ، Turner، 1998، Koberg & Chusmir، 1997، Francesco & Gold، 1997، Armstrong، 1996) أكدوا بأن الثقافة التنظيمية نظام مشترك من القيم والمعتقدات والرموز والأفكار المشتركة التي تربط أعضاء الفريق .

وفي ضوء ما تقدم يستنتج الباحث ما يلي :

- عدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد لها حيث عرفها كل باحث من وجهة نظر معينة تختلف عن الأخرى .
 - أن الثقافة التنظيمية تدخل في تركيبة كل منظمة .
 - أن الثقافة التنظيمية مفهوم عام وليس مفهوم خاص لمنظمة دون الأخرى .
 - تأثير الثقافة التنظيمية بالثقافة العامة " ثقافة المجتمع " من خلال خليط من القيم والمعتقدات والأعراف، ومن ثم فلا يمكن فصل أحدهما عن الآخر .
- وبناء على ما سبق يمكن للباحث أن يعرف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والعادات المشتركة :

والسلوكيات المرئية وغير المرئية التي تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم ،
والتي تمنح المنظمة تفردا ، وتميزها عن غيرها من المنظمات .

ومن هذا التعريف يتضح ما يلي:

(١) أن الثقافة التنظيمية تتشكل من مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف
السائدة بالمنظمات .

(٢) أن مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف تنعكس وتؤثر علي سلوك العاملين
داخل المنظمات بشكل خاص والمنظمات بشكل عام .

(٣) أن الثقافة التنظيمية تسهم في تشكيل فلسفة التفرد والتميز والتعامل مع الغير
وذلك من خلال التحكم في سلوك الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف .

٢ - مفهوم الارتباط الوظيفي :

ليس من السهل إيجاد تعريف محدد للارتباط الوظيفي ، فهناك الكثير من
التعريفات والتفسيرات المختلفة لهذا المفهوم. وتؤكد العديد من الدراسات أن مفهوم
الارتباط الوظيفي يختلف باختلاف بيئة العمل ويختلف من منظمة إلى أخرى .
وهناك ١٠ عوامل رئيسة حددها (Garber, 2007) لتعريف الارتباط الوظيفي وهي :

- ١- الالتزام : يصف الارتباط الوظيفي مستوى الالتزام الذي يمتلكه الموظف تجاه
منظّمته.

- ٢- السلوك : يمتلك الموظف الذي لديه ارتباط وظيفي إتجاه وسلوك إيجابي نحو
أهداف وقيم منظّمته. ففي مكان العمل، يوجد احترام متبادل بين الموظف
والمنظمة وتبادل للمنافع والإهتمام بالتطوير الذاتي للموظف.

- ٣- الإنحياز : يعمل الموظفون الذين لديهم ارتباط وظيفي دائما من أجل نجاح
منظّماتهم ، ودعم استراتيجياتها .

- ٤- الإتصالات : تتسم الإتصالات في المنظمات التي يوجد بها ارتباط وظيفي
بالفعالية فيما بين مختلف الأطراف .

- ٥- الأهداف : يتفهم الموظف الذي لديه ارتباط وظيفي يتفهم جيدا أهداف منظّمته
ويعمل مع زملائه دائما من أجل تحقيقها .

- ٦- التركيز على العملاء : يكون الهدف الرئيس في بيئة العمل المترابطة هو مقابلة
حاجات وتوقعات العملاء بأفضل طريقة ممكنة .

- ٧- تكامل الأهداف : يتوفر لدى الموظفين الذين لديهم ارتباط وظيفي استعدادا لبلد أقصى مجهود لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل ، بالإضافة إلى تركيزهم على الأهداف قصيرة الأجل.
- ٨- الولاء : يتعدى أداء الموظفين الذين لديهم ارتباط وظيفي الأداء المطلوب والمتوقع منهم ، وذلك بسبب حبهم الشديد وولائهم لمنظمتهم .
- ٩- الاستغراق : يقوم الموظف المرتبط بالوظيفة بعمل أشياء إضافية نتيجة انهماكه وانماجه في العمل .
- ١٠- الشراكة : يتصرف الموظف المرتبط بالوظيفة وكأنه شريك و مالك لهذه المنظمة ، مثل ملاك المنظمة الحقيقيين .

وقام (Macey & Schneider , 2008 ; Kahn ,1990 ; Saks ,2006) بتحديد ثلاث أبعاد للإرتباط الوظيفي وهي الإرتباط العاطفي ، والإرتباط السلوكي ، والإرتباط الإدراكي . فالبعد الإدراكي يشير إلى أن الموظف داخل المنظمة يكون على دراية بأهداف منظمته ، ودوره من أجل تحقيق هذه الأهداف . أما البعد العاطفي فيشير إلى الكيفية التي يتصل بها الموظف عاطفيا وفكريا بمديره وزملائه ، وما هو شعوره تجاه منظمته وقادته وظروف عمله . أما البعد السلوكي فيشير إلى المجهود غير العادي الذي يبذله الموظف من أجل منظمته ونجاحها .

وجاء (Jesuthalen ,2003) ليؤكد أن الإرتباط الوظيفي هو الإتصاق الموظف بمنظمته ورغبته الشديدة في بذل أقصى مجهود بهدف تحقيق أهدافها . وعرف (Daniel ,2004) الإرتباط الوظيفي بأنه علاقة إيجابية بين الموظف ومنظمته ، فكلتا الطرفين على دراية بحاجات الطرف الآخر ، ويدعم كل منهما الآخر .

يتضح من خلال (Rothbard , 2001) أن الإرتباط الوظيفي هو تواجد الموظف نفسيا وجسديا بالمنظمة . وأن له بعدين هما : ١- الولاء . ٢- الإستغراق . وأوضح أن الإرتباط الوظيفي هو قدرة الفرد على إدراك الدور الذي يقوم به في منظمته ، والوقت الذي يقضيه في التفكير في دوره ومدى تعلقه بهذا الدور .

ثانيا : الدراسات السابقة :

تنقسم الدراسات السابقة إلى :

١ - دراسات سابقة تتعلق بالثقافة التنظيمية

٢ - دراسات سابقة تتعلق بالارتباط بالوظيفة .

المجموعة الأولى : الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

استهدفت دراسة (الشنبري ، ٢٠١٠) تشخيص نوعية الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفات إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وتأثيرها علي أدائهن ، وقد تم جمع المعلومات من خلال استبانة طبقت علي ١٩٤ موظفة . وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أبرزها : أن الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة التربية والتعليم هي ثقافة القوة ، وأن الثقافة التنظيمية المأمولة هي ثقافة الإنجاز . وقدمت الدراسة بعض التوصيات التي تهتم بضرورة زيادة الوعي لدي إدارة التربية والتعليم لدي القيادات الإدارية بأهمية الثقافة التنظيمية الإيجابية باعتبارها محلا رئيسيا للنجاح والريادة وأثرها الإيجابي علي الأداء والسلوك .

أما دراسة (القحطاني ، ٢٠٠٩ ، ص ١١٣) ، فقد استهدفت الوقوف علي ماهية الثقافة التنظيمية ومصادرها المتعددة ووسائل تأثيرها علي الإبداع لدي العاملين ، كذلك التعرف علي أبعاد الثقافة التنظيمية والآثار التي تترتب عليها . وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها أن نمط القيادة من أكثر المتغيرات تأثيرا علي مستوي الإبداع الإداري سواء من الناحية الإيجابية أو من الناحية السلبية ، كذلك فالأنظمة واللوائح لها تأثير إيجابي علي الإبداع لدي العاملين في كل من الناحيتين أيضا الإيجابية والسلبية .

واهتمت دراسة (الزعبي ، ٢٠٠٨ ، ص ص ١١٥-١٤٣) بمعرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية علي مستوي الأداء الوظيفي علي عينة عشوائية عددها ٣٤١ مفردة . وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها : أن مستوي التزام العاملين بالقيم الثقافية جاء بدرجة مرتفعة ، وأن هناك علاقة بين القيم الثقافية الفردية ومستوي الأداء الوظيفي ، كما أتضح أن هناك علاقة دالة إحصائيا بين قيم العدالة التنظيمية ومستوي الأداء الوظيفي .

واستهدفت دراسة (Marie , 2006, pp.32-33) فهم الثقافة التنظيمية في منظمات الرعاية الصحية ، وتم تنفيذ هذه الدراسة علي مديري الإدارة

الوسيطي . وتوصلت النتائج إلى أهمية مشاركة المديرين استراتيجيا في تشكيل الثقافة التنظيمية في هذه المنظمات غير الهادفة للربح ، كما تم تقديم تحليل عن كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على المشاركة الاستراتيجية ، وتم تقديم تصور لمدى تأثير الأطباء وغير الأطباء المشاركين استراتيجيا بالثقافة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Caccia et al. , 2006 , pp.194-217) اختبار تأثير نوع الثقافة التنظيمية في قدرة المنظمة الصحية على التجديد من خلال استيعاب التكنولوجيا الحديثة. تمت الدراسة على عينة مكونة من ١٩٢ مدير بالمستشفيات ، وتوصلت النتائج إلى أهمية الثقافة التنظيمية كعامل هام في تنمية القدرة الاستيعابية وأثر تلك القدرة الفعال في تطبيق التقنيات الحديثة.

أما دراسة (أبو بكر ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٢١٥ - ٢٤٨) فقد استهدفت توصيف الإطار الثقافي العام لدى الشركات والمصانع التي تعمل للاستفادة من اتفاقية الكويز وذلك من خلال تحديد وتوصيف المفاهيم لدى قيادات هذه الشركات عن اتفاقية الكويز وما يرتبط بهذه المفاهيم من إدراكات وتصورات بشأن هذه الاتفاقية . وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تؤثر تأثيرا ايجابيا على الاتجاهات الإدارية وينعكس ذلك على الأداء التنظيمي.

أما دراسة (Renae et al. , 2005 , pp.361-386) فقد استهدفت معرفة أثر الثقافة التنظيمية وإعادة الهيكلة على نجاح تطبيق التغيير ودرجة الاستعداد للتغيير. وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق التغيير كان فعالا حيث تحقق أيضا رضا العملاء وإتضح أيضا أن نظام القيم الشخصية التي تربط أعضاء الفريق تؤدي إلى رفع مستويات الاستعداد للتغيير ويؤدي إلى سهولة استخدام وتطبيق النظام الجديد . كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن مستوى الاستعداد للتغيير له تأثير ايجابي على رضا العملاء ، بالإضافة إلى ثقة النظام وسهولة الاستخدام.

وقد استهدفت دراسة (حجازي ، ٢٠٠٤ ، ص ص ٢١٣ - ٢٣٥) التعرف على أثر خصائص الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، وتمت الدراسة على عدد من البنوك التجارية التابعة لقطاع الأعمال العام بالإسكندرية ، وتم استخدام العينة الطبقية وكانت في الإدارة العليا ١٠٥ ، وفي الإشرافية ٣٩٥ . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى من الرضا الوظيفي كان أعلى في الإدارة العليا عنه في الإدارة الإشرافية وتأثير الرضا الوظيفي بالجماعية ، ولم يتأثر الرضا الوظيفي بخاصية الابتكار والإبداع .

واستهدفت دراسة (Silverthorne , 2004 , pp.592-599) اختبار العلاقة بين مدى ملائمة الفرد للمنظمة التي يعمل بها وبين كلا من الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي . كما استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و كلا من الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي . وتوصلت الدراسة إلى أن ملائمة الفرد للمنظمة التي يعمل بها له تأثير معنوي إيجابي على كل من الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي كما توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية التي تقوم على الإبداع تؤدي إلى رفع مستوى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات التي تتبع هذه الثقافة

وقد استهدفت دراسة (النجدي ، ٢٠٠٣ ، ص ص ١٤٥ - ١٧٢) التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية في بنوك قطاع الأعمال العام والمشارك ، والتعرف على ثبات أو تباین خصائص الثقافة التنظيمية ، تحديد تأثير خصائص الثقافة السائدة على التفكير الابتكاري ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين خصائص ثقافة المنظمة والقدرة على التفكير الابتكاري .

وقد درس (زناتي ، ٢٠٠٠ ، ص ص ١١٨ - ١٤٣) ، أثر ثقافة المنظمة على دافعية الأفراد للإنجاز ، وتوصلت دراسته إلى أن هناك علاقة ارتباط بين خصائص الثقافة التنظيمية بعضها البعض ووجود علاقة ارتباط بين هذه الخصائص وبين دافعية الأفراد للإنجاز . كذلك وجود تأثير معنوي إيجابي بين كل من الابتكار ، واحترام الأفراد ، والاهتمام بمراحل العمل ، جماعية العمل ، المنافسين كخواص ثقافية والدافعية للإنجاز بالإضافة إلى أن عناصر ثقافة المنظمة السابقة تختلف في ترتيب تأثيرها على الدافعية وأن المنافسة لها المكانة الأولى في التأثير على الدافعية للإنجاز فيما جاءت خاصية التركيز على العمالة واحترامها في المرتبة الثانية .

أما (دافيد هارنجتون وزملاؤه) (Harrington et. al. (1996, pp.310-328)) ، فقد أجرو دراسة استهدفت التعرف على دور القيم المشتركة للأفراد في التأثير على عملية صنع القرارات في المنظمة . وقد خلصت الدراسة إلى أن القيم المشتركة تمد العاملين بالأبعاد والأطر والأسس التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المؤثرة على أداء المنظمات .

كما أجرت (الطبلاوي ، ١٩٩٦) دراسة استهدفت الوقوف على أثر خصائص ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال في مصر ، وذلك من حيث الخصائص التالية: جماعية العمل ، القدرة على التكيف ،

والابتكار والتجانس. وقد طبقت الدراسة على منظمات صناعة الدواء التابعة لقطاع الأعمال العام وقد توصلت الدراسة إلى علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين ثقافة المنظمة والفعالية التنظيمية حيث تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بجماعة العمل والقدرة على التكيف والابتكار والتجانس تأثيراً إيجابياً على الفعالية التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Chatman & Jehn : 1994, pp.522-553) التعرف على العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية والتي تتعلق بخصائص وسمات الصناعة من حيث نوع التكنولوجيا المستخدمة وبمعدل نمو الصناعة. وقد طبقت الدراسة تجريبياً على خمسة عشر شركة في القطاع الحكومي بالولايات المتحدة الأمريكية، وتمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية التي تم دراستها في: الإبداع، والاستقرار، والاهتمام بالأفراد، والاهتمام بالنتائج، والتركيز على التفاصيل، والاهتمام بفرق العمل، والمرونة. وقد خلصت الدراسة إلى أن مجال العمل الذي تنتمي إليه الصناعة يؤثر على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة ويبدو ذلك من خلال اختلاف القيم والمعتقدات والمفاهيم السائدة في تلك المنظمات، وإن الثقافة التنظيمية يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية.

وقد استهدفت دراسة (Sheridan , 1992 , pp.1036-1050) معرفة آثار الثقافة التنظيمية على بعض جوانب الموارد البشرية المتعلقة ببقاء العاملين واستراتيجيات تعامل المنظمة معهم. وأجريت الدراسات على بعض المنظمات الأمريكية للمحاسبة الحكومية، وخلصت

إلى بعض النتائج أهمها: أن المنظمات التي تبدو فيها جماعية الأداء تطول فيها مدة بقاء العاملين. وأن الثقافة التنظيمية تؤثر على معدلات بقاء العاملين بالمنظمات. وإن الثقافة التنظيمية تؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار والتعيين والإحلال وتنمية الموارد البشرية وتطويرها.

أما دراسة O'Reilly; Chatman & Caldwell , 1991, pp.487 (516) فقد استهدفت الوقوف على مدى انسجام ثقافة الأفراد مع الثقافة التنظيمية. وأجريت الدراسة على عدة منظمات متباينة النشاط واستخدم الباحثين مقياس Organizational Culture Profile (OCP) واستعانوا بأسلوب التحليل العاملي للتعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية. وقد خلصت الدراسة إلى وجود سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية كان ترتيبها على النحو التالي: ١- الابتكار

والإبداع. ٢ - الثبات والاستقرار ، ٣ - احترام الحقوق الفردية، ٤ - الاهتمام بالنتائج ٥ - الاهتمام بالتفصيل. ٦ - فرق العمل وجماعة الأداء. 7 - التشدد والالتزام.

المجموعة الثانية : الدراسات السابقة المتعلقة بالارتباط بالوظيفة :

ركزت دراسة (Slatten and Mehmetoglu , 2011) على استخدام الاستقلالية والتوجه الإستراتيجي وأهمية الدور كمقدمات للارتباط الوظيفي لمعرفة مدى تأثيره على السلوك الابتكاري . وتمت الدراسة على عينة مكونة من ٢٧٩ من موظفي الخط الأمامي بالمنظمات الصحية . وتوصلت إلى أن هناك علاقة جوهرية بين الارتباط الوظيفي والسلوك الابتكاري لدى العاملين .

كما أثبتت الدراسات في مجال البحوث في معهد الإدارة المعتمد في عام ٢٠٠٧ وجود علاقة قوية بين الارتباط الوظيفي والتأثير على الموظفين والابتكار، وهذا بناء على نتائج المسح عن حوالي ١٥٠٠ مدير في جميع أنحاء المملكة المتحدة، فوجد أن ٩٢٪ من المديرين فخورين بالعمل الذين يقومون بأدائه. وهذا يتفق مع العبارة الشهيرة للبروفيسور Birkinshaw في كلية الأعمال بلندن بأن ارتباط الموظف هو شرط لا غنى عنه للابتكار ، ففي تجربته قال أن الموظفين يمكن أن يستثمروا وقتهم في اتجاهات متعددة مثل خدمة العملاء، وابتكار منتجات ذات جودة عالية ، ولكن لا يمكنه تعزيز الابتكار الحقيقي دون الارتباط الوظيفي " (Macleod, D., and other, 2009).

كما يتضح من خلال دراسة (Ketter , 2008) أن وجود قنوات اتصال فعالة بين الموظفين والإدارة يسمح للمديرين بأن يكونوا على دراية بمشاكل الموظفين قبل أن تؤدي هذه المشاكل إلى ترك الموظفين للمنظمة ، وبالتالي فإن هذه الاتصالات تؤدي إلى مزيد من الارتباط الوظيفي لدى الموظفين .

واثبتت دراسة (Kular et al., 2008) أن هناك علاقة جوهرية بين الارتباط الوظيفي للعاملين و الأداء التنظيمي. وأكدت على أن إعطاء الفرصة للعاملين كي يعبروا عن آرائهم سوف يؤدي إلى تنمية الارتباط الوظيفي لديهم .

وفي دراسة أجراها (Chen , 2007) على عينة من الموظفين العاملين بإحدى المؤسسات التعليمية الهادفة للربح بالصين لإختبار العلاقة بين الارتباط الوظيفي وموارد المنظمة. وقامت الدراسة بوضع الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط ، وكان المتغير المستقل هو موارد المنظمة والتي شملت كل من (المكافآت المالية ، الأمان الوظيفي ، المشاركة في صنع القرار ، دعم الرؤساء،

دعم الزملاء ، الإستقلالية ، والتغذية العكسية ، وتمثل المتغير التابع في نوايا ترك العمل . وتوصلت الدراسة الى أن المنظمة يجب أن تركز على زيادة مواردها لكي تتمكن من خلق بيئة عمل إيجابية لجعل الموظفين مرتبطين بوظائفهم وبالتالي سيتم السيطرة على معدلات ترك العمل . وأكدت أيضا على أنه كلما زاد الارتباط الوظيفي لدى العاملين كلما قلت نوايا ترك العمل.

ولقد استهدفت دراسة (Bhatnagar , 2007) تحديد العلاقة بين الإحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والارتباط الوظيفي . وتم إجراء الدراسة على عينة من الموظفين العاملين بمراكز خدمة العملاء في الهند . وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم متطلبات الإحتفاظ بالمواهب هي دعم الإدارة والاتصالات الفعالة والمناسبة . كما أثبتت دراسة (Dicke , Holwerda , 2007) and Kontakos وجود علاقة طردية بين الارتباط الوظيفي والعدالة في بيئة العمل.

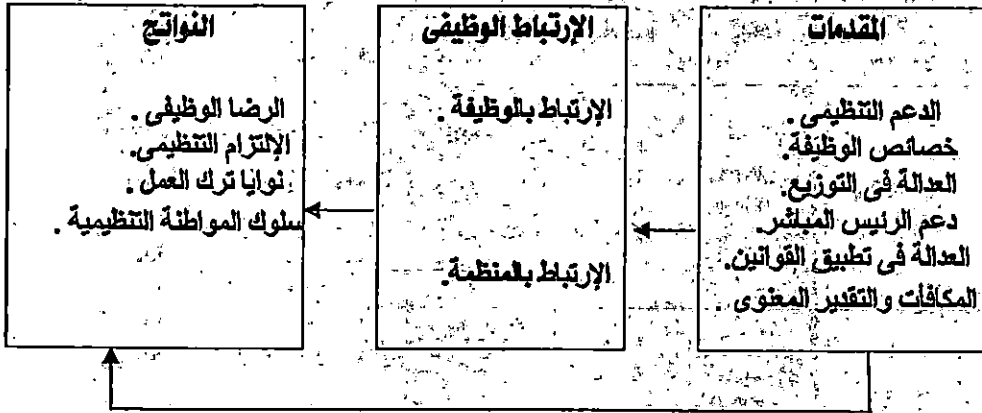
وفي دراسة أجراها (Basikin , 2007) على عينة من مدرسين اللغة الإنجليزية العاملين بالمدارس الثانوية ، بهدف إيجاد تأثير العوامل الديموجرافية وهي (السن ، والنوع ، والخبرة) على الارتباط الوظيفي لهم . وتوصلت الدراسة الى أن هناك تأثير للعوامل الديموجرافية على الارتباط الوظيفي للعاملين .

وأظهرت نتائج دراسة (Robinson , 2006) أن الارتباط الوظيفي يؤثر تأثيرا عكسيا على الاتجاهات السلبية تجاه العمل ، وبالتالي على تحسين الأداء التنظيمي ، ورفع الروح المعنوية وخلق مناخ إيجابي يعمل على تحسين الصحة النفسية والاجتماعية للأفراد.

وفي دراسة أجراها (Metzler , 2006) على عينة مكونة من ٢٥١ طالب جامعي في الولايات المتحدة الأمريكية لإختبار العلاقة بين أنماط القيادة والارتباط الوظيفي ، أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والقيادة العملية وأبعاد الارتباط الوظيفي المتمثلة في (الحيوية والتفاني والإستغراق) .

قامت دراسة (Saks , 2006) بتقديم نموذج لمقدمات ونواتج الارتباط الوظيفي يوضحه الشكل التالي:

نموذج يوضح مقدمات ونواتج الارتباط الوظيفي
 نموذج يوضح مقدمات ونواتج الارتباط الوظيفي



المصدر: Journal of Managerial Psychology, 21, P. 5

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الارتباط الوظيفي والالتزام ناحية المنظمة ، ووجود علاقة عكسية بين الارتباط الوظيفي ونوايا ترك العمل . ووجدت الدراسة أن الارتباط بالوظيفة والارتباط بالمنظمة يرجعوا إلى الدعم التنظيمي ودعم الرئيس المباشر.

ولقد استهدفت دراسة (Greenberg and Arakawa ; 2006) تحديد تأثير المدير المتفائل على كل من الإنتاجية والارتباط الوظيفي وذلك بالتطبيق على ٨٦ موظف و١٧ مدير بإحدى منظمات تكنولوجيا المعلومات بالولايات المتحدة الأمريكية . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية بين القيادة الإيجابية والارتباط الوظيفي للعاملين والأداء .

وتوصلت دراسة (Hewitt Engagement Survey , 2005) إلى أن الارتباط الوظيفي ناتج عن التزام الموظف عقليا وعاطفيا تجاه منظمته ، ورغبته في أن تكون منظمة ناجحة . وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة جوهرية بين الارتباط الوظيفي والحفاظ على الموظف داخل منظمته .

ولقد وجدت دراسة (Gallup Organization , 2004) ارتباط جوهرية بين الارتباط الوظيفي للعاملين وولاء العملاء ، مما يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة وزيادة ميزاتها التنافسية .

وفي دراسة أجراها (Schaufeli and Bakker , 2004) على عينة من الموظفين العاملين بأربع منظمات خدمية مختلفة بهدف إيجاد العلاقة بين الارتباط الوظيفي والاحتراق الوظيفي . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط سلبي بين نوايا ترك العمل وأبعاد الارتباط الوظيفي وهي (الدافعية ، الالتزام ، والإستغراق) ، كما أتضح وجود ارتباط سلبي بين نوايا ترك العمل والدعم الإجتماعي المتمثل في دعم الزملاء ، ودعم المديرين .

وأسفرت نتائج دراسة (Holbeche and Springett , 2003) عن وجود تأثير لإدراك الفرد لأهمية العمل الذي يقوم به على مستوى الارتباط الوظيفي له ، فإذا لم يجد الفرد أهمية أو هدف من وراء عمله فمن الممكن أن يقوم بترك المنظمة التي يعمل بها.

استهدفت دراسة (Harter , Schmidt and Hayes , 2002) التعرف على العلاقة بين الارتباط الوظيفية وكل من الإستغراق والرضا الوظيفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن الارتباط الوظيفي يستخدم لقياس مستوى الإستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

خلاصة الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسة السابقة وأهم ما توصلت إليه من نتائج يخلص الباحث إلى ما يلي:

١ - تناولت العديد من الدراسات الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيرا مستقلا ، في حين تناولتها دراسات أخرى على أنها متغيرا تابعا .

٢ - أسهمت الدراسات السابقة في إلقاء الضوء على ما للثقافة التنظيمية من أهمية في زيادة فاعلية الاتصالات، وتقوية المزايا التنافسية للمنظمات، وزيادة ولاء والتزام العاملين، والميل نحو التجديد والابتكار، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية علاوة على ما لها من تأثير إيجابي على الأداء، مع رفع معدلات كفاءة وفعالية الأنشطة المختلفة.

٣ - أهمية الثقافة وأبعادها من جهات نظر متعددة تبرز عدم الاتفاق بين الباحثين على أبعاد محددة للثقافة التنظيمية. كما تم دراسة أثر الثقافة التنظيمية على بعض العوامل والمتغيرات التنظيمية كالفعالية التنظيمية والممارسات الإدارية، وكذلك بعض جوانب الموارد البشرية.

٥- مساهمة الدراسات السابقة في إلقاء الضوء على مفاهيم الارتباط الوظيفي ومتغيراته وتحديد طبيعة تأثيره على السلوك الفردي والجماعي في الحياة العامة وفي البيئة التنظيمية بصفة خاصة .

٦- تناولت الدراسات السابقة الارتباط الوظيفي كمتغير مستقل في حين أن البعض الآخر تناوله كمتغير تابع ، وفي الدراسة الحالية يتم تناول الارتباط الوظيفي كمتغير تابع والثقافة التنظيمية متغير مستقل .

٧- ندرة الدراسات العربية المتعلقة بالارتباط الوظيفي حسب علم الباحث ، بالرغم من غزارة الإنتاج العلمي لدى الباحثين الأجانب ، علاوة على عدم وجود دراسات سابقة تتعلق بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي .

٨- أن بناء ثقافة تنظيمية قوية يتطلب أنماط قيادية وأعية وعلي دراية بالممارسات والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة والمنظمات الأخرى ، ومراجعة ما يحدث بها من تطورات بصفة مستمرة ، والالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي في التعامل، الأمر الذي يؤدي إلى دعم وتعزيز سلوكيات الارتباط الوظيفي .

٩- عدم وجود دراسات سابقة تناولت الدور الذي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز الارتباط بالوظيفة في التطبيق علي الأجهزة الحكومية بالسعودية وهو ما يأمل أن يغطيه الباحث في هذه الدراسة .

يخلص الباحث من استعراض الدراسات السابقة إلى تميز الدراسة الحالية بدراسة وتحليل أثر الثقافة التنظيمية علي الارتباط بالوظيفة بأبعادها المختلفة بالتطبيق علي الأجهزة الحكومية السعودية .

ثالثاً: مشكلة البحث:

استكمالاً لما أسفرت عنه الدراسات السابقة ، ومحاولة من الباحث لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية علي الارتباط بالوظيفة بالتطبيق علي الأجهزة الحكومية السعودية ، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت التعرف علي أبعاد الثقافة التنظيمية ، وعناصر الارتباط بالوظيفة السائدة في الأجهزة الحكومية السعودية بالمنطقة الغربية في المجالات الصحية والتعليمية . ولتحقيق ذلك الهدف قام الباحث بما يلي:

(١) تصميم قائمة إستبيان^(١) تحتوى على عبارات تعكس المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة كذلك مدي توافر عناصر الارتباط بالوظيفة في الأجهزة الحكومية السعودية.

(٢) تم اختيار فئات متعددة من العاملين بالأجهزة الحكومية لإجراء الدراسة الاستطلاعية.

(٣) تم توجيه قائمة الاستبيان إلى عينة تحكيمية من العاملين قوامها ٣٠ مفردة وتم مراعاة أن يتم توزيع المفردات بحيث تشمل الفئات المختلفة وقد أثبتت النتائج ما يلي:

أن هناك تفاوتاً في درجة توافر عناصر الثقافة التنظيمية محل الدراسة. فنقل درجة عناصر التوجه المستقبلي (تحديد الغايات ورسم الإستراتيجية الواضحة) والإبداع والابتكار، لدي العاملين بكل من الشؤون الصحية والتعليمية، بالإضافة إلي جماعية العمل ونشر ثقافة روح الفريق، وتزايد درجة عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بالإبداع والابتكار والتوجه المستقبلي، والقدرة علي التكيف والاهتمام بكل مراحل العمل والنشاط، كذلك هناك تفاوتاً واضحاً في عناصر الارتباط الوظيفي والتمثلة في الحيوية والتفاني والاستغراق الوظيفي.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية نجد أن هناك تفاوتاً في درجة توافر المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية، ويقابله أيضاً تفاوتاً في درجة توافر عناصر الارتباط بالوظيفة محل الدراسة.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات تتمثل فيما يلي:

١- هل توجد اختلافات معنوية فيما بين الأجهزة الحكومية (الصحية والتعليمية) فيما يتعلق بعناصر الثقافة التنظيمية (الإبداع والابتكار، والاهتمام بكل مراحل العمل والنشاط، جماعية العمل وروح الفريق، القدرة علي التكيف، التوجه المستقبلي)؟

^١ تم تصميم قوائم الدراسة الاستطلاعية من خلال قائمة الاستبيان الخاصة بالبحث بحيث تعبر عن متغيري الدراسة.

- ٢- هل توجد اختلافات معنوية فيما بين الأجهزة الحكومية (الصحية والتعليمية) فيما يتعلق بخصائص الارتباط بالوظيفة: الحيوية (الحماس للعمل) ، التفاني (أهمية الدور) ، الإتهامك في العمل (الإستغراق) ؟
- ٣- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على عناصر الارتباط بالوظيفة في الأجهزة الحكومية السعودية ؟

رابعاً : أهداف البحث :

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :
- ١- التعرف على الاختلافات في آراء العاملين بالأجهزة الحكومية (الصحية والتعليمية) حول خصائص الثقافة التنظيمية.
 - ٢- التعرف على الاختلافات في آراء العاملين بالأجهزة الحكومية (الصحية والتعليمية) حول خصائص الارتباط بالوظيفة.
 - ٣- التوصل إلى مدى تأثير الثقافة التنظيمية (بمتغيراتها المختلفة) على متغيرات الارتباط الوظيفي كل علي حده لدى العاملين بالأجهزة الحكومية.
 - ٤- تقديم التوصيات التي تسهم في دعم الثقافة التنظيمية ، بما يسهم في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية.

خامساً : فروض البحث :

- يمكن صياغة الفروض الرئيسية التي يقوم عليها هذا البحث فيما يلي :
- (١) لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين آراء العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية (الصحية والتعليمية) حول متغيرات الثقافة التنظيمية ، وهي: الإبداع والإبتكار - الاهتمام بكل مراحل العمل والنشاط - جماعية العمل وروح الفريق - القدرة علي التكيف - التوجه المستقبلي (تحديد الهدف ، ورسم استراتيجية واضحة).
 - (٢) لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين آراء العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية (الصحية والتعليمية) حول متغيرات الارتباط بالوظيفة التالية: الحيوية (الحماس للعمل) - التفاني (أهمية الدور) - الإتهامك في العمل (الإستغراق الوظيفي).

(٢) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على متغيرات الارتباط بالوظيفة لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية ، وينقسم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية على النحو التالي :

- لا يوجد تأثير معنوي لخصائص الثقافة التنظيمية على عنصر الحيوية (الحماس للعمل) كأحد عناصر الارتباط بالوظيفة لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية.
- لا يوجد تأثير معنوي لخصائص الثقافة التنظيمية على عنصر التفاني (أهمية النور) كأحد عناصر الارتباط بالوظيفة لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية.
- لا يوجد تأثير معنوي لخصائص الثقافة التنظيمية على عنصر الإنهماك في العمل (الإستغراق الوظيفي) كأحد عناصر الارتباط بالوظيفة لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية.

سادساً : أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية كما يلي :

(١) الأهمية العلمية : تشمل الأهمية العلمية ما يلي :

- إلقاء الضوء على موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقته بالارتباط الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية ، نظراً للدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية في ترشيد قرارات الأفراد والارتقاء بدافعيتهم وإنتاجيتهم والتزامهم وارتباطهم الوظيفي .
- يعد هذا البحث استجابة للاتجاهات المعاصرة التي نمت في الآونة الأخيرة والتي اهتمت بالدراسات السلوكية المؤثرة على علاقة الأفراد بمنظماتهم ومن بينها الارتباط الوظيفي .
- تقليل الفجوة بين الأبحاث الأجنبية التي تتسم بالغزارة والأبحاث العربية التي تتسم بالندر في هذا المجال .
- تحليل العلاقة بين متغيرين من أحدث أديبات الموارد البشرية : الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي .
- تقديم مجموعة من التوصيات يمكن للأجهزة الحكومية محل التطبيق الاستفادة منها ، كذلك يمكن للباحثين مستقبلاً استكمال تلك الموضوعات بالدراسة والتحليل في مجالات أخرى.

(٢) الأهمية العملية : تشمل الأهمية العملية ما يلي :

• ترجمة الثقافة التنظيمية في شكل مخرجات مرغوبة في الأجهزة الحكومية محل الدراسة فعلى سبيل المثال فهي تسهم في تنمية فعالية العلاقات بين الجماعات ، كذلك خفض المقاومة للتغيير وتحسين درجة ولاء وانتماء العاملين. وتحقيق الفعالية في حل المشكلات ، وتحسين إنتاجية فريق العمل.

• التأكيد على دعم وترسيخ مبادئ الارتباط الوظيفي بما ينعكس إيجابيا على نشاط الأجهزة الحكومية، ويتضح ذلك من خلال : مساعدة الرؤساء في الأجهزة الحكومية موضع التطبيق لإعادة النظر في السياسات الخاصة بالاختيار والتعيين والتقييم وتصميم الوظائف. والمساعدة على توفير بيئة مناسبة للإبتكار في العمل مع تخفيض ضغوط العمل. وتوفير متطلبات جودة حياة العمل وجودة الحياة بصفة عامة. وتعزيز متغيرات الارتباط الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة موضع التطبيق.

سابعاً: أسلوب البحث :

يتضمن أسلوب البحث العناصر التالية :

(أ) البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها :

بناء على الأهداف والفروض المحددة فإن الباحث اعتمد على نوعين من مصادر البيانات :

(أ) البيانات الثانوية : وتتمثل في المراجع العربية والأجنبية من الكتب

والدوريات والنشرات والتقارير الاقتصادية والدورية الصادرة في مجال الإدارة بشكل عام وكذلك العلوم السلوكية وخاصة الثقافة التنظيمية و الارتباط بالوظيفة ذات الصلة بموضوع البحث ، كذلك المراجع والتقارير والنشرات الصادرة عن الأجهزة الحكومية محل الدراسة.

(ب) البيانات الأولية: وسيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية

متضمنة الدراسة الاستطلاعية التي سبق الإشارة إليها والتي تعكس الثقافة التنظيمية وأثرها على الارتباط بالوظيفة، وتم إعدادها وفقا

للمقاييس المختلفة السابق ذكرها بعد إجراء تعديل على عبارات تلك المقاييس بما يتكيف مع البيئة السعودية.

(٢) مجتمع البحث والعينة:

(أ) مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث من المسؤولين والعاملين بالأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية الحكومية في المجالات الصحية والتعليمية. حيث سيتم أخذ عينة عشوائية طبقية (بزرعة ، ١٩٩٦ ، ص ١٨٧) من العاملين بتلك الأجهزة.

(ب) عينة الدراسة: بافتراض توفر الظاهرة محل الدراسة بنسبة (٥٠%) أي أن $(L = 0.5)$ وتطبيق معادلة حجم العينة.

$$n = \frac{z^2 L(1-L)}{d^2}$$

حيث:

z : القيمة الجدولية عند معامل الثقة ٩٥% وتساوى ١,٩٦

d : الخطأ المسموح به ويساوى ٠,٠٥ (فعند معامل ثقة ٩٥% يعنى أن الخطأ المسموح به ٠,٠٥) فإن حجم العينة:

$$384 = n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

تم التوزيع العشوائي لاستثمارات الاستقصاء على فئتي الدراسة، وبلغت الاستثمارات الصحيحة 308 استثمارة بنسبة استجابة 80.21%

يعرض الجدول التالي توزيع الاستثمارات الصحيح على فئات الدراسة

النسبة	الاستثمارات الصحيحة	فئات الدراسة
48.1	148	الشنون الصحية
51.9	160	الشنون التعليمية
100.0	308	الإجمالي

(٣) متغيرات الدراسة وكيفية قياسها :

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي :

(أ) المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية: Organizational Culture :

نظراً لطبيعة الدراسة ، فقد اعتمد الباحث على العناصر التالية لقياس

الثقافة التنظيمية :

- الإبداع والابتكار .
- الاهتمام بكل مراحل العمل .
- جماعية العمل وروح الفريق .
- القدرة على التكيف .
- التوجه المستقبلي (تحديد الهدف ، ورسم إستراتيجية المنظمة) .

(ب) المتغير التابع: الإرتباط بالوظيفة: Job engagement : اعتمد الباحث

على العناصر التالية لقياس الإرتباط بالوظيفة :

- الحيوية (الحماس للعمل) : وتشير إلى مستوى الجهد الذي يبذله العامل أثناء العمل ، وأيضا استعداداه لاستثمار وبذل المزيد من الجهد في هذا العمل وقدرته على المثابرة عند مواجهة الصعاب .
- التفاني (الإهتمام بالدور) : ويشير إلى الشعور بأهمية الدور الذي يقوم به العامل في منظمته وتواجد قدر كبير من الحماس أثناء القيام بالعمل ، وأيضا شعور العامل بالفخر وتحدي الدور الذي يقوم به .
- الإهتمام في العمل (الإستغراق الوظيفي) : يشير إلى الإرتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته .

(٤) أداة البحث :

اعتمد الباحث في جمع بيانات هذه الدراسة على الإستبانة المتعلقة بعناصر الثقافة التنظيمية علي دراسة (O'Reilly and et al., 1991,pp.487-516) والتي سارت على نهجها العديد من الدراسات مثل دراسة (Sheridan , 1992)

221-238 pp.) و دراسة (Fay and Zatterstrom ,1999,pp.305-331) .
والتي تركز علي عناصر الإبداع والإبتكار والاهتمام بكل مراحل العمل والنشاط ،
وجماعية العمل ، والقدرة علي التكيف، والتوجه المستقبلي . أما بالنسبة لقياس الارتباط
الوظيفي ، فقد استخدم الباحث مقياس (UWES ; Schaufeli et al , 2002)
المكون من ١٨ عبارة " ٦ عبارات لقياس الحيوية ، و ٦ عبارات لقياس التفاني ، و ٦
عبارات لقياس الاستغراق " .

ولقد تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة استمارة الاستبيان (ما يسمى
بمعامل الاعتمادية) ، وذلك لبحث مدى الاعتماد علي نتائج الدراسة الميدانية في تعميم
النتائج

وباستعراض الجدول رقم (1) يتضح أن قيم معاملي الثبات والصدق مقبولة
لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء محورين رئيسيين والمحور الأول
تكون من خمسة أبعاد ، والمحور الثاني تكون من ثلاثة أبعاد، تأخذ شكل ليكرت
الخماسي وتتكون من أكثر من عنصر وتراوح قيمة معامل الثبات بين (0.592)
للبعد الثاني من المحور الأول " الاهتمام بكل مراحل العمل والإنتاج " و (0.856)
للبعد الثالث من المحور الثاني " الانهماك في العمل (الاستغراق) " وتتراوح قيم
معامل الصدق بين (0.769) للبعد الثاني من المحور الأول و (0.925) للبعد الثالث
من المحور الثاني (حيث أن قيمة معامل الصدق تساوي الجذر التربيعي لمعامل
الثبات).

وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن
الاعتماد عليها في تعميم النتائج علي مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1)

معاملَي الثبات والصدق لأسئلة استمارة الاستبيان

المحور	البيان	عدد العناصر	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
أولاً	الثقافة التنظيمية	21	0.782	0.884
الأول	الإبداع والابتكار	5	0.630	0.794
الثاني	الاهتمام بكل مراحل العمل والإنتاج	4	0.592	0.769
الثالث	جماعية العمل وزوج الفريق	4	0.811	0.901
الرابع	القدرة على التكيف	3	0.691	0.831
الخامس	استشعار الغاية (تحديد الهدف/رسم استراتيجية واضحة)	5	0.734	0.857
ثانياً	الارتباط الوظيفي	18	0.812	0.901
الأول	الحيوية (الحماس للعمل)	6	0.801	0.895
الثاني	التفاني (الاهتمام بالدور)	6	0.698	0.835
الثالث	الانهماك في العمل (الاستغراق)	6	0.856	0.925

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

٥- أساليب التحليل الإحصائي :

بعد تفرغ بيانات الاستبيانات الصالحة تم استخدام الإصدار السابع عشر من البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية وذلك لاختبارات الفروض وذلك على النحو التالي (مراد، سليمان، ٢٠٠٢) :

(أ) حساب معاملي الثبات والصدق: تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستبيان ، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج وكذلك تم حساب معامل الصدق.

(ب) الإحصاء الوصفي: حيث تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول متغيرات الدراسة.

(ج) استخدام أسلوب مان ويتني لعينتين مستقلتين: وذلك لاختبار الفرضين الأول والثاني والمتعلقين بالاختلافات فيما بين آراء العاملين بالشئون الصحية والتعليمية بالأجهزة محل الدراسة .

(د) تحليل الإنحدار المتدرج : وذلك لاختبار الفرض الثالث الخاص بأثر الثقافة التنظيمية على تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين .

ثامنا : تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض:

(أ) بيان آراء العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية (الصحية - التعليمية) حول متغيرات الثقافة التنظيمية:

لدراسة آراء العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية (الصحية والتعليمية) حول متغيرات الثقافة التنظيمية تم صياغة الفرض الأول والذي ينص على أنه : " لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين آراء العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية (الصحية - التعليمية) حول متغيرات الثقافة التنظيمية " .

ويعرض الجدول رقم(2) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي حول متغيرات الثقافة التنظيمية، من وجهة نظر فئتي الدراسة (الشئون الصحية - الشئون التعليمية) ، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط آراء العاملين في الشئون الصحية حول الثقافة التنظيمية بصفة عامة بمتوسط (4.12)، وبانحراف معياري (0.5)، وبلغ متوسط آرائهم حول بعد استئجار الغاية (تحديد الهدف/ رسم استراتيجية واضحة) (4.33) بانحراف معياري (0.71) ، بينما بلغ متوسط آراء العاملين في الشئون التعليمية حول الثقافة التنظيمية بصفة عامة (3.72) بانحراف معياري (0.28) وبلغ متوسط آرائهم حول البعد (القدرة على التكيف) (3.91) بانحراف معياري (0.49) .

ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لآراء فئتي الدراسة (الشئون الصحية - الشئون التعليمية) حول متغيرات الثقافة التنظيمية تم استخدام اختبار مان هوتني (أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لإختبار الفرق بين متوسطين)، يعرض جدول رقم(2) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (2)

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي ونتائج الاختبار لمتغيرات الثقافة التنظيمية

العناصر	الشنون التطبوية		الشنون الصحية		نتائج الاختبار	
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	Mann-Whitney U	p-Value
الثقافة التنظيمية	3.72	0.28	4.12	0.5	5877.5	0.000
الإبداع والابتكار	3.42	0.5	3.8	0.78	8720.0	0.000
الإهتمام بكل مراحل العمل والإنتاج	3.89	0.33	4.22	0.5	7290.5	0.000
جماعية العمل وروح الفريق	3.53	0.31	4	0.61	6370.5	0.000
القدرة على التكيف	3.91	0.49	4.24	0.66	7991.5	0.000
امتثال الغاية (تحديد الهدف) / رسم استراتيجيات واضحة	3.83	0.48	4.33	0.71	6569.0	0.000

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول رقم (2) معنوية جميع المتغيرات عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم P- Value أقل من مستوى معنوية 5%، مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فنتي الدراسة حول متغيرات الثقافة التنظيمية. ويبدو في ضوء ما سبق أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتسم بالقوة في الشنون الصحية بالمستشفيات محل الدراسة في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي:

- استيعاب الغاية (تحديد الأهداف ورسم الإستراتيجيات والسياسات الصحية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤،٣٣) وتتمثل أهم متغيراتها في وجود استراتيجيات واضحة بالمنظمات الصحية محل الدراسة، ووجود خطط للطوارئ، وتحديد أنواع كل إدارة قسم وعدم تعارضها.

- القدرة على التكيف (٤،٢٤)، وتتمثل أهم متغيرات هذا البعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في وجود مرونة في الإلتزام بالقواعد والإجراءات مع وجود التعاون بين العاملين عند حدوث المشكلات وتشجيع العاملين على تقديم المقترحات بما يتفق مع الظروف السائدة.

- الإهتمام بكل مراحل العمل (٤،٢٢) ، ومن أهم متغيرات هذا البعد في إهتمام المنظمات الصحية بوضع الخطط للتعامل مع مراحل العمل وتدريب العاملين عليها وإهتمام المنظمات الصحية بالقيام بالأنشطة الموصلة للنتائج المنشودة .

- جماعية العمل وروح الفريق (٤،٠٠) ، ومن أهم متغيرات هذا البعد تشجيع العاملين علي التعاون والعمل الجماعي ونشر ثقافة روح الفريق وبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق النتائج المستهدفة .

- الإبداع والإبتكار (٢،٨٠) ، ومن أهم متغيرات هذا البعد في المنظمات الصحية تنمية عوامل المبادرة لدي العاملين ومنحهم الفرصة للتصرف واتخاذ القرارات وتحمل المخاطر خاصة في وقت للمشاكل والأزمات .

أما في المنظمات التعليمية ، فلقد كانت أهم الخصائص التطبيقية للثقافة التنظيمية علي النحو التالي :

- القدرة علي التكيف (٣،٩١) ، وتتمثل أهم متغيرات هذا البعد في تشجيع الأفراد علي تقديم المقترحات والحلول، مع العمل علي نشر ثقافة التعاون بين العاملين ومراعاة المرونة عند تطبيق الإجراءات والقواعد ومراعاة العوامل والمتغيرات البيئية المتغيرة .

- الإهتمام بكل مراحل العمل (٣،٨٩) ، حيث تتسم الثقافة التنظيمية في المنظمات التعليمية بالإهتمام بوضع الخطط والسياسات للتعامل مع مراحل العمل وتدريب الأفراد عليها ، وإهتمامها بالأنشطة والأعمال التي تحقق النتائج المنشودة .

- إستشعار الغاية (٣،٨٣) ، وقد جاء هذا البعد في الترتيب الثالث في الأهمية ، وتتمثل أهم عناصره في وجود إستراتيجية بالمنظمات التعليمية مع وجود الخطط والبدائل للتعامل مع المستقبل ، هذا إلي جانب معرفة كل إدارة أو قسم بدورها والمطلوب منها والعمل بشكل متكامل مع الإدارات والأقسام الأخرى .

- جماعية العمل وروح الفريق (٣،٥٣) ، ومن أهم متغيرات هذا البعد تشجيع الأفراد في المنظمات التعليمية علي العمل الجماعي والعمل بروح الفريق وبذل أقصى جهد ممكن ونشر ثقافة الإلتزام والإنتماء للجماعة .

- الإبداع والإبتكار (٣،٤٢) ، ومن بين متغيرات هذا البعد في المنظمات التعليمية تنمية عوامل المبادرة لدى العاملين مع منحهم التفويض والتمكين بغرض التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المواقف المتباينة .

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الأول وصحة الفرض البديل: " لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين آراء العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية (الصحية - التعليمية) حول متغيرات الثقافة التنظيمية"

(٢) بيان آراء العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية (الصحية - التعليمية) حول متغيرات الارتباط بالوظيفة:

دراسة آراء العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية (الصحية والتعليمية) حول متغيرات الارتباط بالوظيفة تم صياغة الفرض الثاني والذي ينص على أنه: " لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين آراء العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية (الصحية - التعليمية) حول متغيرات الارتباط بالوظيفة"

ويعرض الجدول رقم (3) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي حول الارتباط الوظيفي ، من وجهة نظر فئتي الدراسة (الشئون الصحية - الشئون التعليمية) ، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط آراء العاملين في الشئون الصحية حول الارتباط الوظيفي بصفة عامة بمتوسط (4.25)، وانحراف معياري (44)، بينما بلغ متوسط آراء العاملين في الشئون التعليمية (4.09) بانحراف معياري (37) ، وارتفع متوسط آراء فئتي الدراسة حول بعد التفاني (الاهتمام بالدور) بمتوسط (4.23) ، وانحراف معياري (54) للعاملين في الشئون التعليمية وبمتوسط (4.32) وانحراف معياري (6) للعاملين في الشئون الصحية.

ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لآراء فئتي الدراسة (الشئون الصحية - الشئون التعليمية) حول متغيرات الارتباط الوظيفي تم استخدام اختبار مان هوتن (أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لإختبار الفرق بين متوسطين)، يعرض جدول رقم (3) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (3)
نتائج التحليل الإحصائي الوصفي ونتائج الاختبار لمتغيرات الارتباط الوظيفي

العناصر	نتائج الاختبار		الشئون الصحية		الشئون التعليمية	
	p-Value	Mann-Whitney U	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي
الارتباط الوظيفي	0.000	9078.0	0.44	4.25	0.37	4.09
الحيوية (الحساس للعمل)	0.001	9639.0	0.62	4.13	0.62	3.91
التفاني (الاهتمام بالنور)	0.124	10803.0	0.6	4.32	0.54	4.23
الإنهماك في العمل (الاسترقاق)	0.011	10084.5	0.64	4.31	0.61	4.14

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول رقم (3) معنوية الفرق بين متوسط آراء فئتي الدراسة لمعظم المتغيرات عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم P- Value أقل من مستوى معنوية 5%، مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئتي الدراسة حول الارتباط الوظيفي.

وفي ضوء النتائج السابقة يتضح أن متوسط آراء العاملين بالشئون الصحية حول بعد التفاني قد بلغ (4،32)، يليه بعد الإنهماك في العمل (4،31)، وأخيراً يأتي بعد الحيوية (4،13)، ومع أن ترتيب العناصر هو نفسه في الشئون التعليمية، إلا أن بعد التفاني قد حصل على متوسط قدره (4،23)، يليه بعد الإنهماك في العمل وحصل على (4،14)، ويأتي بعد ذلك بعد الحيوية بمتوسط قدره (3،91). وهذه النتائج توضح أن بعد التفاني يحتل المرتبة الأولى يليه بعد الإنهماك في العمل وأخيراً يأتي بعد الحيوية، ويتضح أيضاً من الجدول ارتفاع متوسط آراء العاملين في الشئون الصحية مقارنة بمتوسط آراء العاملين بالشئون التعليمية، وأخيراً تدل النتائج المبينة في الجدول معنوية جميع العناصر عند مستوى معنوية 5% مما يدل على وجود فروق معنوية بين متوسط آراء عيّنتي الدراسة حول تلك العناصر حسب التخصص.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثاني وصحة الفرض البديل: "يوجد اختلاف معنوي فيما بين آراء العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية (الصحية- التعليمية) حول متغيرات الارتباط بالوظيفة".

(٣) أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على متغيرات الارتباط بالوظيفية بالأجهزة الحكومية السعودية (الصحية - التعليمية):

لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على متغيرات الارتباط بالوظيفة بالأجهزة الحكومية السعودية (الصحية والتعليمية) ، تم صياغة الفرض الثالث والذي ينص على أنه: " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على متغيرات الارتباط بالوظيفة لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية " . قام الباحث باختبار الفروض الفرعية التالية:

(أ) أثر الثقافة التنظيمية على عنصر الحيوية (الحماس للعمل): ولدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث والذي ينص على أنه : " لا يوجد تأثير معنوي لخصائص الثقافة التنظيمية على عنصر الحيوية (الحماس للعمل) كأحد عناصر الارتباط بالوظيفة لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية " .

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتدرج، لانحدار المتغير التابع (الحيوية (الحماس للعمل)) على المتغيرات المستقلة (خصائص الثقافة التنظيمية) ، من وجهة نظر فنتي الدراسة (الشنون التعليمية - الشنون الصحية)، يعرض جدول رقم (4) تقديرات نماذج الانحدار المتدرج، ويتضح من الجدول معنوية نماذج الانحدار المقدره عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيمة F المحسوبة (140.129) ، (509.982) على الترتيب (Sig (P- value=0.000) أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم t ، Sig. ويتضح من الجدول أن أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي تؤثر في المتغير التابع (الحيوية (الحماس للعمل)) من وجهة نظر العاملين في الشنون التعليمية (القدرة على التكيف - الإبداع والابتكار - استشعار الغاية (تحديد الهدف/رسم استراتيجية واضحة) - الاهتمام بكل مراحل العمل) وتفسر 79.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الحيوية (الحماس للعمل)) ، بينما أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي تؤثر في المتغير التابع (الحيوية (الحماس للعمل)) من وجهة نظر العاملين في الشنون الصحية (جماعية العمل وروح الفريق - استشعار الغاية (تحديد الهدف/رسم استراتيجية واضحة) - الإبداع والابتكار - القدرة على التكيف) وتفسر 92.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الحيوية (الحماس للعمل)).

جدول رقم (4)

تقديرات نماذج الانحدار المتدرج

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R ²	فئتي الدراسة
Sig.	t	β					
.000	10.432	1.254	Constant	x1.4 x1.1 x1.5 x1.2	140.129 (0.000)	0.797	الشنون التعليمية
.000	7.278	.175	x1.4				
.000	9.094	.165	x1.1				
.000	8.005	.193	x1.5				
.000	4.477	.130	x1.2				
.000	12.859	.919	Constant	x1.3 x1.5 x1.1 x1.4	509.982 (0.000)	0.929	الشنون الصحية
.000	10.450	.231	x1.3				
.000	8.213	.189	x1.5				
.000	11.337	.169	x1.1				
.000	7.244	.193	x1.4				

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول أن إشارات معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة في النموذج والمتغير التابع (الحيوية (الحماس للعمل)).

كما سبق يتضح عدم الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث وصحة الفرض البديل: " يوجد تأثير معنوي لخصائص الثقافة التنظيمية على عنصر الحيوية (الحماس للعمل) كأحد عناصر الارتباط بالوظيفة لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية "

(ب) أثر الثقافة التنظيمية على عنصر التفاني (أهمية الدور) : ولدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث والذي ينص على أنه : " لا يوجد تأثير معنوي لخصائص الثقافة التنظيمية على عنصر التفاني (أهمية الدور) كأحد عناصر الارتباط بالوظيفة لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية "

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتدرج، لانحدار المتغير التابع (التفاني (أهمية الدور)) على المتغيرات المستقلة (خصائص الثقافة التنظيمية)، من وجهة نظر فنتي الدراسة (الشئون التعليمية - الشئون الصحية)، يعرض جدول رقم (5) تقديرات نماذج الانحدار المتدرج، ويتضح من الجدول معنوية نماذج الانحدار المقدره عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيمة F المحسوبة (453.943) ، (1461.086) على الترتيب (Sig (P- value=0.000) أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم t، Sig. ويتضح من الجدول أن أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي تؤثر في المتغير التابع (التفاني (أهمية الدور)) من وجهة نظر العاملين في الشئون التعليمية (القدرة على التكيف - الإبداع والابتكار - استشعار الغاية (تحديد الهدف/رسم إستراتيجية واضحة) - جماعية العمل وروح الفريق) وتفسر 92.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التفاني (أهمية الدور)) ، بينما أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي تؤثر في المتغير التابع (التفاني (أهمية الدور)) من وجهة نظر العاملين في الشئون الصحية (جماعية العمل وروح الفريق - استشعار الغاية (تحديد الهدف/رسم إستراتيجية واضحة) - الإبداع والابتكار - القدرة على التكيف) وتفسر 97.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التفاني (أهمية الدور)).

جدول رقم (5)

تقديرات نماذج الانحدار المتدرج

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R2	فتى الدراسة
Sig.	t	β					
.000	10.210	.796	Constant	x1.4	453.943 (0.000)	0.927	الثقون التعليمية
.000	11.834	.201	x1.4	x1.1			
.000	14.686	.174	x1.1	x1.5			
.000	12.690	.198	x1.5	x1.3			
.000	10.776	.234	x1.3				
.000	13.647	.632	Constant	x1.3	1461.086 (0.000)	0.974	الثقون الصحية
.000	19.524	.280	x1.3	x1.5			
.000	13.680	.204	x1.5	x1.1			
.000	20.696	.200	x1.1	x1.4			
.000	10.140	.175	x1.4				

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول أن إشارات معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة في النموذج والمتغير التابع (التفاني (أهمية الدور)).

مما سبق يتضح عدم الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث وصحة الفرض البديل: " يوجد تأثير معنوي لخصائص الثقافة التنظيمية على عنصر التفاني (أهمية الدور) كأحد عناصر الارتباط بالوظيفة لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية "

(ج) أثر الثقافة التنظيمية على عنصر الانهماك في العمل (الاستغراق الوظيفي): ولدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث والذي ينص على أنه: " لا يوجد تأثير معنوي لخصائص الثقافة التنظيمية على عنصر الانهماك في العمل (الاستغراق الوظيفي) كأحد عناصر الارتباط بالوظيفة لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية "

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتدرج ، لانحدار المتغير التابع الانهماك في العمل (الاستغراق الوظيفي) على المتغيرات المستقلة (خصائص الثقافة التنظيمية) ، من وجهة نظر فئتي الدراسة (الشئون التعليمية - الشئون الصحية) ، يعرض جدول رقم (6) تقديرات نماذج الانحدار المتدرج، ويتضح من الجدول معنوية نماذج الانحدار المقدره عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيمة F المحسوبة (145.165) ، (457.1) على الترتيب Sig (P- value=0.000) أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم Sig. t، ويتضح من الجدول أن أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي تؤثر في المتغير التابع (الإنهماك في العمل (الاستغراق الوظيفي)) من وجهة نظر العاملين في الشئون التعليمية (القدرة على التكيف - الإبداع والابتكار - جماعية العمل وروح الفريق) وتفسر 75.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الإنهماك في العمل (الاستغراق الوظيفي)) ، بينما أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي تؤثر في المتغير التابع (الإنهماك في العمل (الاستغراق الوظيفي)) من وجهة نظر العاملين في الشئون الصحية (جماعية العمل وروح الفريق - استشعار الغاية (تحديد الهدف/رسم استراتيجية واضحة) - الاهتمام بكل مراحل العمل - القدرة على التكيف) وتفسر 92.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الإنهماك في العمل (الاستغراق الوظيفي).

جدول رقم(6)

تقديرات نماذج الانحدار المتدرج

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R2	فئتي الدراسة
Sig.	t	β					
.000	12.133	1.440	Constant	x1.4	145.165 (0.000)	0.751	الشئون التعليمية
.000	9.061	.258	x1.4	x1.1			
.000	8.234	.181	x1.1	x1.3			
.000	6.488	.188	x1.3				
.000	12.556	.949	Constant	x1.3	457.149 (0.000)	0.922	الشئون الصحية
.000	10.847	.253	x1.3	x1.5			
.000	7.530	.183	x1.5	x1.2			
.000	10.655	.168	x1.2	x1.4			
.000	6.358	.179	x1.4				

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول أن إشارات معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة في النموذج والمتغير التابع (الإنهاء في العمل) (الاستغراق الوظيفي).

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث وصحة الفرض البديل: " يوجد تأثير معنوي لخصائص الثقافة التنظيمية على عنصر الإنهاء في العمل (الاستغراق الوظيفي) كأحد عناصر الارتباط بالوظيفة، لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية "

يتضح من الجداول السابقة ، ارتفاع قيمة F المحسوبة بالنسبة لبعدي التفاني مقارنة بالبعدين الآخرين (الحيوية ، والإنهاء في العمل) في كل من الشئون الصحية والتعليمية ، ويحتل هذا البعد الترتيب الأول في الشئون الصحية عنها في الشئون التعليمية ، ويأتي بعد الحيوية في الشئون الصحية في الترتيب الأول عنه في الشئون التعليمية ، وكذلك بعد الإنهاء في العمل ، ويرجع الناحث تلك لطبيعة العمل في الشئون الصحية وما يتطلبه ذلك من الأفراد من ارتباط بالوظيفة لطبيعتها الإنسانية والاجتماعية بالدرجة الأولى . وبشكل عام يمكن أن نستنتج من الجداول السابقة النتائج التالية :

1- أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا على بعد الحيوية كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي بالشئون التعليمية تتمثل في : القدرة على التكيف - الإبداع والابتكار - استشعار الغاية - الاهتمام بكل مراحل العمل .

2 - أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا على بعد الحيوية كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي بالشئون الصحية تتمثل في : جماعية العمل وروح الفريق - استشعار الغاية - الإبداع والابتكار - القدرة على التكيف .

3 - أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا على بعد التفاني كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي بالشئون التعليمية تتمثل في : القدرة على التكيف - الإبداع والابتكار - استشعار الغاية - جماعية العمل وروح الفريق .

4 - أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا على بعد التفاني كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي بالشئون الصحية تتمثل في : جماعية العمل وروح الفريق - استشعار الغاية - الإبداع والابتكار - القدرة على التكيف .

٥ - أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً علي بعد الانهماك في العمل كأحد أبعاد الإرتباط الوظيفي بالشئون التعليمية تتمثل في : القدرة علي التكيف - الإبداع والابتكار - جماعية العمل وروح الفريق.

٦ - أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً علي بعد الانهماك في العمل كأحد أبعاد الإرتباط الوظيفي بالشئون الصحية تتمثل في : جماعية العمل وروح الفريق - استشعار الغاية - الأهتمام بكل مراحل العمل - القدرة علي التكيف .

وفي ضوء ما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثالث وصحة الفرض البديل: " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على متغيرات الإرتباط بالوظيفة لدي العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية " .

ملخص النتائج

تمثلت أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث فيما يلي :

١- فيما يتعلق بالفرض الأول : إتضح وجود إختلاف بين آراء العاملين في الأجهزة الحكومية محل التطبيق فيما يتعلق بدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية الخمسة التي قام الباحث بدراستها وتحليلها ، ومن ثم تم رفض الفرض الأول وقبول الفرض البديل .

٢- فيما يتعلق بالفرض الثاني : إتضح وجود إختلاف بين آراء العاملين في الأجهزة الحكومية محل التطبيق فيما يتعلق بدرجة توفر أبعاد الإرتباط الوظيفي الثلاثة التي قام الباحث بدراستها وتحليلها ، ومن ثم تم رفض الفرض الثاني وقبول الفرض البديل .

٣ - فيما يتعلق بالفرض الثالث : إتضح وجود تأثير معنوي لخصائص الثقافة التنظيمية علي أبعاد الإرتباط الوظيفي الثلاثة (الحيوية ، والتفاني ، والإنهماك في العمل) لدي العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية محل التطبيق .

التوصيات:

١ . يري الباحث ضرورة سعي المديرين لتحقيق مناخ تنظيمي يتسم بعلاقات تحكمها الثقة المتبادلة والإحترام والتعاون وحرية المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك لأن تميز مناخ العمل بالثقافة التنظيمية القوية بخصائصها

- المتعددة يسهم في جعل الأفراد أكثر ارتباطا بوظائفهم واندماجاً مع منظماتهم .
٢. إهتمام الإدارة بتصميم وتوصيف الوظائف التي تتسم بالأهمية والثراء من حيث تنوع المهام والأنشطة والتحدي ، وتحديد الأدوار ذات الأهمية من وجهة نظر العاملين بما يشعرهم بالإنهماك في أعمالهم والتفاني فيها .
٣. إهتمام الإدارة بتطبيق الأساليب السلوكية والتنظيمية المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية كالثقة التنظيمية وتمكين العاملين وإدارة المواهب وذلك لتوفير بيئة عمل مشجعة علي الإبداع والإبتكار .
٤. العمل علي نشر ثقافة العمل الجماعي من خلال البرامج التنموية والتطويرية للموارد البشرية وبالتالي توفير مناخ عمل مستقر يسهم في استغراق العاملين واندماجهم .
٥. التأكيد على ضرورة الإهتمام بثقافة المنظمة (بخصائصها المتعددة) كأحد المداخل المؤثرة في زيادة فعالية الإرتباط الوظيفي لدي العاملين بالأجهزة الحكومية .
٦. ضرورة إهتمام المنظمة بدعم الخصائص الإيجابية في الثقافة التنظيمية والتي ثبت وجود علاقة بينها وبين الإرتباط الوظيفي للعاملين .
٧. ضرورة دعم الخصائص الثقافية التي لم تحظ بالاهتمام الكافي في علاقتها بالإرتباط الوظيفي للعاملين .
٨. الإهتمام بدراسة وتحليل حاجات العاملين بما يسهم في الحفاظ عليهم ومساعدتهم علي النمو والتطوير والتفكير بشكل خلاق .
٩. السعي لتحقيق التكيف والمواءمة بين الإحتياجات الفردية والتنظيمية والعمل علي مواجهة أي تعارض بينهما لرفع روح الأفراد المعنوية وتحقيق عمليات استغراقهم الوظيفي .
١٠. العمل علي إعادة تصميم الوظائف بما يسهم في التقليل من الصراعات والضغوط ويشعر العاملين بقيمة وأهمية ما يؤدونه من أنشطة ومهام .
١١. تنمية المهارات الإدارية والقيادية التي تسهم في خلق المناخ الإيجابي في العمل وتعمل علي تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين وبالتالي ترفع من مساهماتهم ومبادراتهم في العمل .

١٢. العمل علي تحديد برامج لقياس الارتباط الوظيفي لدي العاملين ومتابعة انجازاتهم بما يؤدي للوقوف أولا بأول علي مياواجههم من مشكلات سلوكية أو تنظيمية والسعي لمواجهتها وبالتالي رفع درجة انغسلهم في العمل .

مقترحات لبحوث مستقبلية :

- يقترح الباحث بعض الأفكار التي تصلح لبحوث مستقبلية تدور في إطار موضوع الدراسة ، من بينها :
١. توسيط الارتباط بالوظيفية بين العدالة التنظيمية وتحسين أداء المنظمة .
 ٢. نموذج مقترح لبناء الانتماء التنظيمي من خلال الارتباط بالوظيفة .
 ٣. دور أبعاد الارتباط الوظيفي في فعالية إدارة الأزمة .
 ٤. علاقة الأنماط القيادية بتحقيق الارتباط الوظيفي .
 ٥. توسيط الثقافة التنظيمية بين الأنماط القيادية وتنمية أبعاد الارتباط الوظيفي .
 ٦. أثر الثقة التنظيمية علي تنمية سلوكيات الارتباط بالوظيفة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- ١- أبو بكر ، مصطفى محمود (٢٠٠٦) ، ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، المجلد الثاني ، العدد الأول .
- ٢- الزغبى ، خالد يوسف (٢٠٠٨) ، " أثر الإلتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية علي مستوي الأداء الوظيفي لدي العاملين بمحافظة الكرك ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة ، المجلد ٢٢ ، العدد الأول .
- ٣- السلنتي ، لمياء السعيد السعيد ، "أثر العدالة التنظيمية علي الارتباط بالوظيفة " Job Engagement " بالتطبيق علي مديريات الخدمات بمحافظة دمياط

- ٤- الشنبري، ندي بنت سعد (٢٠١٠)، " أثر الثقافة التنظيمية علي أداء الموظفين (حالة دراسية علي موظفات إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- ٥- الطيلوي، نجوى عبد الله (١٩٩٦)، " تأثير ثقافة المنظمة علي الفعالية التنظيمية بالتطبيق علي منظمات صناعة، الدواء في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة عين شمس.
- ٦- العباسي، عبد الحميد (١٩٩٩)، التحليل الإحصائي باستخدام SPSSWIN، القاهرة، معهد الإحصاء.
- ٧- القحطاني، عبد الله حسن (٢٠٠٩)، " أثر الثقافة التنظيمية علي الإبداع لدي العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- ٨- النجدي، محمود محمد (٢٠٠٣)، " ثقافة المنظمة والقدرة علي التفكير الابتكاري"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، بنها، العدد الأول.
- ٩- بازرعة، محمود صادق (١٩٩٦)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية الرياض، مكتبة العبيكان.
- ١٠- حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح (٢٠٠١)، "أثر الثقافة التنظيمية علي فاعلية إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، العدد الثاني، المجلد الثالث والعشرون.
- ١١- حجازي، محمد حافظ (٢٠٠٤)، " أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الثاني.
- ١٢- خطاب، عايده سيد خطاب (١٩٩٤)، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- ١٣- زنتي، محمديع (٢٠٠٠)، "أثر الثقافة التنظيمية علي دافعية الأفراد للإنجاز، دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا العدد الثاني.
- ١٤- مراد، صلاح أحمد، وسليمان أمين علي (٢٠٠٢)، الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية: خطوات إعدادها وخصائصها، الكويت، دار الكتاب الحديث.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1) Balthazard, Pierre A.; Cooke, Robert A.; Potter, Richard E.(2006) " Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance " **Journal of Managerial Psychology**, 21, (8).
- 2) Bakker , A.B., and other , 2009 , The cross over of work engagement between working couples : A closer look at the role of empathy , **Journal of Managerial psychology** , V.24 , N.3, P: 220 – 236 .
- 3) Burke, Ronald J. , and others , 2009 , work engagement among hotel managers in Beijing , china : potential antecedents and consequences , **Tourism Review** , V.64 , N.3 , p.5-18.
- 4) Buono , Al.Bowditch &J .Lewis,(1995) "When Cultures Collide : The Anatomoy Of a Merger " **Human Relations** , 38 , .
- 5) Caccia-Bava, Maria do Carmo; Guimaraes, Tor; Harrington, Susan J.(2006) , Hospital organization culture, capacity to Innovate and Success in technology adoption , **Journal of Health, Organisation and Management**, 20, 3 .
- 6) Cartwright , Susan , and other , 2006 ; The meaning of work : The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism , **Human Resource Management Review** , V.16 , P.199 – 208 .
- 7) Chughtai, A. A., 2009, Linking Trust in the Principal to School Outcomes: The Mediating Role of Organizational Identification and Work Engagment, **International Journal of Educational Mangement**, V. 23, N.7, P: 574-589.
- 8) Carl F. Fey Daniel R. Denison ,(2003) Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? **Organization Science** , Vol. 14, No. 6
- 9) Chatman , J., Being (1998), "Different Yet Feeling Similar : The Influence of Demographic Composition and Organization Cultures on processes and Outcomes", **Administrative Science Quarterly** , Dec.
- 10) Chatman, Jennifer A. & Jehn, Karen A.,(1994)., "Assessing The Relation ship between Industry characteristics and Organizational

- Culture: How Different can you Be?" **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No 3.
- 11) Chen, I., (2004) , "Examination the effect of organizational culture and leadership behavior on organizational commitment, job satisfaction, and job middle firms of Taiwan", **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Vol. 5, No. 2.
 - 12) Dani, Burns, Backhouse, Kochhar, (2006) , The Implications of Organizational Culture and Trust in the Working of Virtual Teams , **Journal of Engineering Manufacture**, Part B 22, 6.
 - 13) Daniel R. Denison Stephanie Haaland Paulo Goelzer (2004) , Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? **Organizational Dynamics**, Vol. 33, No. 1, .
 - 14) Denise Jarratt & Grant O'Neill (2002) , The Effect of Organisational Culture on Business-to-Business Relationship , Management Practice and Performance , **Australasian Marketing Journal** 1. (3).
 - 15) Fay , G. Nordahl , C., and Zatterstrom H. ,(1999), "Organizational Cultures in Russia : the Sector to success" , **Business Horizon** , November/ December.
 - 16) Fleet, David D. Van; Griffin, Ricky W.(2006) , Dysfunctional Organization Culture: The role of Leadership in Motivating Dysfunctional work Behaviors " **Journal of Managerial Psychology**, 21, (8) .
 - 17) Garcia, Gisela, 2006 , Role stressors and Job Engagement : Towards understanding positive Psychology, Master of science, The faculty of the Department of psychology :San José state university .
 - 18) Harrington, David et.al. , (1996) , "Putting people values to work" **Mckinsey Quarterly**, Iss , 3.
 - 19) Hakanen , Jari J. , 2006 ; Burnout and work engagement among teachers , **Journal of school psychology** , V.43 . P. 495 – 513
 - 20) Hofstede, Geert el al, (1990) , "Measuring organizational cultures: A Qualitative and Quantitative study across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly** , No. 35.

- 21) Karatepe, Osman M., and other, 2009, the effect of job and personal resources on hotel employees' work engagement, *International Journal of Hospitality Management*, 28, P. 504 – 512.
- 22) Kong , Ying , 2009 , A study-on the Job Engagement of company Employees , *International Journal of psychological studies*,V.1,N.2, P.65-68.
- 23) Koyuncu , Mustafa , and others , 2006 , work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank : potential antecedents and consequences , *Equal opportunities International* , V.25 , N.4 , p.299 – 310 .
- 24) Juchter , W. Ficher . C. and Alford , J.,(1996) , "Five Conditions For High Performance Culture", *Training and development* , May.
- 25) Koberg. C , &l. Chusmir , (1997) " organizational Culture Relationships With Creativity And the Job – Related Variables " , *journal of Business Research* , 15 .
- 26) Langelaan , Saar , and others , 2006 , Burnout and work engagement : Do individual difference make a difference? , *Personality and individual Differences*, V.40. P. 521 – 532.
- 27) Lewis Dianne S," (1994) , Organizational Change Relationship Between Reation ,Behavior And Organizational Performance: " *Journal Of Organizational Change Management* , 7, 1.
- 28) Marie Carney, (2006) , "Understanding Organizational Culture : The Key to Successful Middle Manager Strategic Involvement in Health Care Delivery?" *journal of Nursing Management* 14,.
- 29) Macey , William H ., and other , 2008 , The Meaning of Employee Engagement , *Industrial and organizational psychology* , V. 1 , p . 3 -30 .
- 30) Mitchell E Rice (2004), Organization Culture, Social Equity And Diversity: Teaching Public Administration Education in the Postmodern Era , *Journal of Public Affairs Education* , J-PAE10 :2.
- 31) Olson , Kenneth R., 2005 , Engagemnt and self-control : superordinate dimensions of Big five-traits, *Personality and Individual Differences* , 38 , P. 1689 – 1700 .
- 32) O'Reilly, Charles A.& Chatman, Jennifer & Caldwell , David F. (1991) , "People and Organizational Culture : A profile compare is on Approach to Assessing person – Organization fit" , *Academy of Management Journal*, Vol. 34 , No – 3.

- 33) Pugh , S. Douglas , and other , 2008 , Employee Engagement at the organizational level of Analysis, **Industrial and organizational psychology** , v . 1 , p . 44- 47 .
- 34) Rohit Deshpande ,Sebastian S. Kresge & Johan U Farley(2004), Organizational Culture, Innovativeness and Market orientation in Hong Kong Five Years After Handover : What Has Changed ? **journal of Global Marketing** ,17 , 4 .
- 35) Saks , Alan . M , 2006 , Antecedents and Consequences of Employee Engagement , **Journal of Managerial psychology** , V . 21 , N . 7 , P . 600-619
- 36) Schaufeli , W.B., and others , 2002 , The measurement of Engagement and Burnout : A two sample confirmatory factor Analytic Approach, **Journal of Happiness studies** , 3 , p.71– 92 .
- 37) Schaufeli , Wilmar B ., and others, 2008 , work aholism , Burnout and work Engagement: Three of a kind or Three Different kinds of Employee well – being ? , **Applied Psychology: An International Review** , V . 57 , N . 2 , P . 173 – 203 .
- 38) Seijts , Gerard H .,2006 , what engages employees the most or , the ten c's of employee engagement , **Ivey Business Journal** , March / April , p . 1-5.
- 39) Simpson , Michelle, R., 2009 , Engagement at work : A review of the literature , **International Journal of Nursing studies** , V.46 . P . 1012 – 1024
- 40) Sheridan, John E. ,(1992) , "Organizational culture and Employee Retention' , **Academy of management Journal** , Vol. 35 , No. 5.
- 41) Shin , Kang , H., 2003 , Job Engagement and Job Burnout in a south Korean sample, Doctor of philosophy , college of Arts and sciences : Kansas state university .
- 42) Tomlinson , Gary , 2010 , Building a culture of high employee engagement, **strategic HR Review** , V . 9 , N . 3 , p . 25 – 31 .
- 43) Rich , Bruce ,L., 2006 , Job Engagement: construct validation and Relationships with job satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation, Doctor of philosophy , The Graduate School : university of Florida .
- 44) Vanam , Smita, 2009 , Job Engagement: Examining The Relationship with situational and personal factors , Master of Science , The faculty of the Department of psychology :San José state university .

- 45) Wefald Andrew J., 2008, An Examination of Job Engagement, Transformational Leadership and Related Psychological constructs , Doctor of philosophy , college of Arts and science : Kansas State university .
- 46) Wildermuth , Cristinad.e. , 2008 , Engaged to serve : The Relationship Between Employee Engagement and the personality of Human services professionals and paraprofessionals , Doctor of Education , The Graduate college of Bowling Green : State university.

ملحق البحث قائمة استبيان

حفظه الله

سعادة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تحية طيبة وبعد،

يقوم الأستاذ الدكتور / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - أستاذ إدارة الأعمال - بكلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الطائف - قسم إدارة الأعمال بإجراء دراسة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية علي الارتباط بالوظيفة بالتطبيق علي الأجهزة الحكومية السعودية ، وآمل من سعادتكم الإجابة عن الأسئلة الواردة بقائمة الاستبيان ، وكلّي أمل أن لا يشكل ذلك عبء عليكم ، طالبا حسن تعاونكم لاستكمال بيانات هذه الدراسة.

وإذ أهيب بكم تحري الدقة في إجاباتكم على الأسئلة والتي ستكون بإذن الله عوناً كبيراً لإنجاز البحث ، وأعد المولى عز وجل أولاً ثم أعدكم بأن أرائكم ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

مشاركاتكم محل تقديرنا ونحن نشكركم جزيل الشكر على وقتكم وتعاونكم معنا.

القسم الأول: الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تتفق مع وجهة نظرك أمام كل عبارة من العبارات التالية :

				١- تهتم منظمتكم بالابتكار باعتباره مطلباً أساسياً وهاماً للنجاح.
				٢- يتوفر لدى العاملين بالمنظمة الرغبة في تحمل المخاطر.
				٣- يحرص العاملون بالمنظمة على انتهاز الفرص التي من شأنها زيادة الإبداع والابتكار في العمل.
				٤- تحرص المنظمة على تنمية عامل المبادرة لدى المنتسبين.
				٥- يتسم الأفراد الذين يعملون معي بروح المبادرة.
				٦- تهتم المنظمة بالنتائج النهائية.
				٧- تهتم المنظمة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج.
				٨- تهتم المنظمة بتدريب المنتسبين على كل مراحل العمل.
				٩- تهتم المنظمة بوضع خطط جيدة للتعامل مع مراحل العمل.
				١٠- يعد الاهتمام بجماعية العمل وروح الفريق من أهم سمات منظمتنا.
				١١- من أهم ما يميز أفراد المجموعة التي تعمل معي، التعاون لإتجاز المهام المطلوبة.
				١٢- يشجع العاملون معي بعضهم البعض لبذل أقصى جهد ممكن في العمل.
				١٣- توجد صداقات وعلاقات ومودة قوية بين أفراد المجموعة.

البيانات الإحصائية				
رقم	البيان	نعم	لا	مجموع
	١٤- لا تميل المنظمة إلى الالتزام بقواعد وإجراءات العمل الروتينية .			
	١٥- يتم تشجيع العاملين على تقديم مقترحات جديدة لتطوير الأداء وبما يتفق مع الظروف السائدة .			
	١٦- عند حدوث مشكلة يتم التعاون بين العاملين على حلها			
البيانات الإحصائية				
	١٧- لدى المنظمة استراتيجية واضحة لمواجهة المستقبل .			
	١٨- يدرك كل فرد بالمنظمة الهدف المطلوب تحقيقه .			
	١٩- لا يوجد تعارض بين أهداف الأقسام .			
	٢٠- لدى العاملين رؤية واضحة ومشاركة حول وضع المنظمة مستقبلاً .			
	٢١- تهتم المنظمة بوضع خطط طوارئ لمواجهة أي مواقف محتملة .			

القسم الثاني : الارتباط الوظيفي

١	٢	٣	٤	٥	الملاحظات	٦
أرفض بشدة	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
المرونة (التعامل) بالعمل						
					أشعر بالسعادة في الذهاب للعمل.	١
					أشعر بأن طاقتي تنفجر في عملي .	٢
					أنا مثابر دائما في عملي حتى عندما لا تسير الأمور بشكل جيد.	٣
					يمكنني أنا أستمر في عملي لساعات طويلة.	٤
					أنا ألتزم بالمرونة في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية هذا العمل.	٥
					أتمتع بشخصية قوية بين زملائي.	٦
التفاني (الالتزام) بالعمل						
					تساعدني وظيفتي على إبراز كل طاقتي.	٧
					تمثل وظيفتي مصدر تحفيز لي.	٨
					أنا متحمس لوظيفتي لأنها ذات معنى.	٩
					أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.	١٠
					أفهم تماما الهدف من العمل الذي أؤديه.	١١
					يساعدني عملي على الحصول على احترام الآخرين.	١٢
الإنجاب (الاستغراق) بالعمل						
					أنسى كل شيء حولي عندما أقوم بعملي.	١٣
					عندما أقوم بعملي لا أشعر بمرور الوقت.	١٤
					أثناء العمل، أركز في عملي فقط دون الانشغال بأشياء أخرى.	١٥
					من الصعب أن أفصل نفسي عن وظيفتي.	١٦
					أشعر بالاستغراق الشديد في عملي.	١٧
					أشعر بسعادة أكبر عندما يزيد علي عبء العمل.	١٨

