

## العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد والالتزام التنظيمي

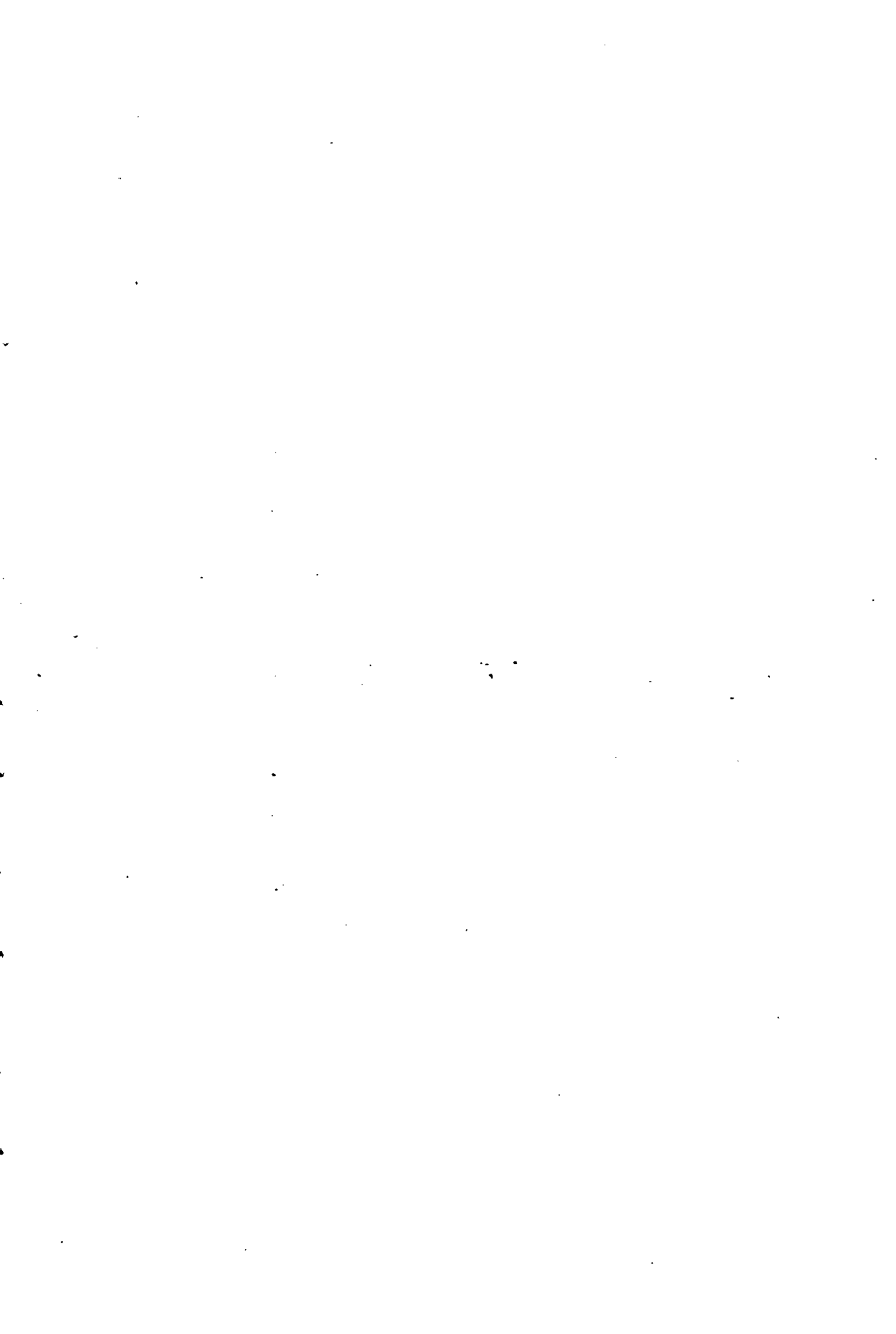
" دراسة تطبيقية على الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ "

إعداد الدكتور

محمد أبو القمصان محمد عبد الوهاب

أكاديمية الدراسات المتخصصة

الجامعة العمالية - فرع كفر الشيخ



الفصل الأول  
الأبعاد الرئيسية للبحث والإطار النظري  
المبحث الأول  
مقدمة البحث

١- تمهيد :

لقد نما مفهوم الهوية التنظيمية Organizational Identity Concept خلال الفترة القريبة الماضية منذ أن قدم كل من Albert and Whetten ورقة عمل عن الهوية التنظيمية عام ١٩٨٥ واعتبرت البداية لحجم متزايد من الأبحاث التي أثبتت فائدة اكتشاف وبناء الهوية وتوظيفها بطرق وأساليب متنوعة لتسهم في توضيح أبعاد النظرية التنظيمية ( Foreman and Whetten, 2002 ) .  
ولقد ازدادت أهمية الهوية التنظيمية في ظل المتغيرات العالمية الحالية التي ترتب عليها إزالة الحواجز بين الدول والتنافس الشديد بين المنظمات واتجاه الأفراد إلى العمل في أكثر من منظمة ، فأصبح من الضروري أن تسعى كل منظمة إلى الحفاظ على هويتها وأن تجعل هذه الهوية جاذبة لأعضائها من الداخل ولعملائها من الخارج حتى يتكون لديهم إحساس بهذه الهوية والتوحد معها والولاء لها ، وبالتالي تحافظ المنظمة على تميزها وكيانها المستقل حتى لا تضع بين المنظمات الأخرى .

وتمثل الهوية بشكل أساسي مجموعة من المعتقدات أو المدلولات التي تجيب عن سؤال : من أنا ؟ ( Who am I ? ) وفي حالة المنظمة : من نكون ؟ ( Who are We ? ) ، حيث تعبر الإجابة على السؤال الأول عن هوية الفرد بينما تعبر الإجابة على السؤال الثاني عن هوية المنظمة ، ولقد اشتركت الهوية التنظيمية مع نظرية الهوية الاجتماعية Social Identity Theory لتسلط الضوء على العملية التي وفقاً لها يتوحد الأفراد مع المنظمات ( أى تتطابق هوية الفرد مع هوية المنظمة ) وهو ما أصطلح على تسميته بالتوحد التنظيمي Organizational Identification ( Pratt, 1998 ) ولقد استخدم العديد من الباحثين الروابط بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي ليفسروا جوانب

مختلفة من السلوك التنظيمي مثل : سلوك التعاون والمواطنة ( Mael and Ashforth, 1992 ) والولاء التنظيمي ( Dutton , et . al . 1994 ) وسلوك التعاون والأداء الوظيفي ( Bartel , 2001 ) ، والالتزام التنظيمي .

( Foreman and Whetten , 2002 )

وبالرغم من توفر هذه الأبحاث في مجال الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي في البيئات الأجنبية إلا أنها مازالت في حاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية لكي تختبر الآثار السلوكية المترتبة على الربط بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي ( Dukerich , et . al. , 2002 ) ، وفي المقابل نجد أن البيئة العربية وخاصة البيئة المصرية تفتقر إلى الأبحاث العلمية في مجال الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي وهذه مجالات حيوية في السلوك التنظيمي حيث تفسر ظواهر عديدة على مستوى المنظمة .

لذلك يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى دراسة الهوية التنظيمية للمنظمات المصرية والتعرف على درجة توحيد هوية الفرد مع هوية المنظمة وما يترتب على ذلك من سلوكيات تفيد العمل وترقى بالأداء ، وقد تم تطبيق هذا البحث على المنظمات الخدمية متمثلة في المستشفيات الحكومية التي تقدم الخدمة الصحية للمواطنين للتعرف على خصائص الهوية التنظيمية لهذه المستشفيات ، ثم اختار الباحث أهم الفئات العاملة في هذه المستشفيات وهم الأطباء للتعرف على درجة توحيدهم مع هوية هذه المستشفيات وأثر ذلك على سلوكيات الالتزام لديهم ، مما يسهم في تقديم بعض التوصيات المفيدة لقطاع الصحة في مصر بهدف تحسين أداء الخدمة الصحية التي تعتبر من أهم الخدمات المقدمة للمواطنين .

## ٢. الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية ميدانية من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع عدد من القيادات العليا بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ ومن الأطباء والعاملين فيها ، وعدد من المرضى والمتبردين على هذه المستشفيات ، بالإضافة إلى ملاحظات الباحث الشخصية حول درجة التزام الأطباء

بالعمل وملاحظاته بخصوص الخدمة الصحية المقدمة فى هذه المستشفيات وحول أسلوب تعامل العاملين بكافة فئاتهم مع المرضى والمتريدين على هذه المستشفيات ، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج الأولية التى تساعد فى تشخيص المشكلة وصياغة الفروض ، وتتمثل أهم هذه النتائج فى الآتى :-

١ - معظم المترددين على المستشفيات الحكومية للعلاج بها هم من محدودى الدخل الذين ليست لديهم المقدرة أو الفرصة للعلاج خارج هذه المستشفيات ، وتقل درجة جاذبية هذه المستشفيات للمرضى القادرين على العلاج ويفضلون العلاج خارجها بالمستشفيات الخاصة أو العيادات الخاصة أو السفر للعلاج بالخارج .

٢- ضعف جاذبية المستشفيات الحكومية لمعظم الأطباء العاملين فيها وإذا توفرت الفرصة السانحة أمام الطبيب للعمل فى مكان أفضل أو السفر للخارج لا يتردد فى قبولها.

٣- لا يوجد لدى القيادات العليا فى هذه المستشفيات رؤية واضحة عن رسالة المستشفى وأهدافها والمجالات التى يمكن من خلالها تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة الصحية .

٤ - لا يوجد لدى العاملين فى هذه المستشفيات دراية كافية بالأهداف المطلوب تحقيقها والقيم والتقاليد الواجب إتباعها عند تقديم الخدمة الصحية وعند التعامل مع المترددين على هذه المستشفيات .

٥- قلة التزام الأطباء بأوقات العمل الرسمية داخل المستشفيات الحكومية من حيث مواعيد الحضور والانصراف وقصر الفترة التى يقضيها الطبيب داخل المستشفى.

### ٢- مشكلة البحث :

يتضح من الدراسة الاستطلاعية ضعف جاذبية المستشفيات الحكومية للأطباء العاملين فيها وللمرضى المترددين عليها وعدم وضوح الرؤية لدى قياداتها عن رسالة وأهداف هذه المستشفيات ومجالات وعناصر تحقيق التطوير فى جودة الخدمة الصحية ، ولا يوجد لدى بعض الأطباء الاستعداد للبقاء فى هذه المستشفيات طوال حياتهم الوظيفية ، مما يستلزم بحث ودراسة العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية لهذه المستشفيات التى تمثل أداة جذب للعاملين فيها والمتعاملين معها ( وتشمل هذه الخصائص : قوة الهوية ونوع الهوية والصورة الذهنية الحالية ) وبين التوحد التنظيمى لهوية الأطباء مع هوية هذه المستشفيات وبين سلوكيات الالتزام التنظيمى للأطباء .

وبالتالى يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤل الآتى :

" هل توجد علاقة بين خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية وبين التوحد التنظيمى للأطباء وبين سلوكيات الالتزام لدى هؤلاء الأطباء ؟ وما هو اتجاه هذه العلاقة إن وجدت وما هى درجة قوتها ؟

### ٤ أهمية البحث :-

تتمثل أهمية البحث على المستويين العلمى والتطبيقاتى فيما يلى :

#### ١/٤ الأهمية العلمية :

يعتبر هذا البحث من أوائل الأبحاث العلمية التى تم تطبيقها فى البيئة المصرية وبالتالي فهو يمثل إضافة علمية للمكتبات العربية فى مجال الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمى ، ويعمل على تأصيل مفاهيم الهوية والتوحد فى الأبحاث العلمية والدراسات النظرية ، ويفتح المجال أمام العديد من الأبحاث الجديدة لكى تتولى دراسة الآثار السلوكية المترتبة على العلاقة بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمى.

#### ٢/٤ الأهمية التطبيقية :

من خلال تطبيق هذا البحث على المنظمات الخدمية فى مصر متمثلة فى المستشفيات الحكومية يتم التعرف على العلاقة بين الهوية التنظيمية لهذه المستشفيات وبين التوحد التنظيمى للأطباء العاملين فيها مما يساعد على تبنى

الوسائل والأساليب التي تجعل هذه الهويات جاذبة لأعضاء هذه المنظمات ولعملائها ويمكنها من الحفاظ على هويتها وكيانها وتميزها بين المنظمات الأخرى ، كما أن هذا البحث يساعد في التعرف على العلاقة بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي وسلوكيات الالتزام التنظيمي مما يسهم في تدعيم الآثار الإيجابية لسلوكيات الالتزام لدى الأطباء مثل زيادة الجهد والطاقة المبذولة في العمل وتقليل عدد مرات الغياب وتخفيض معدل دوران العمل وزيادة الرغبة لديهم في البقاء بالمستشفيات التي يعملون بها ، وسوف يؤدي ذلك بدون شك إلى تقديم خدمة صحية جيدة للمرضى وتحسين صورة المستشفيات الحكومية أمام المجتمع.

٥- أهداف البحث :

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- ١ - تحديد مفهوم الهوية التنظيمية وخصائصها ومقاييسها ، وتحديد مفهوم التوحد التنظيمي والنتائج المترتبة عليه وطريقة قياسه ، وتحديد مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده وطريقة قياسه .
- ٢- تحديد اتجاه ومعنوية العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية ودرجة التوحد التنظيمي للأطباء العاملين فيها .
- ٣- تحديد اتجاه ومعنوية العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية ودرجة التوحد التنظيمي وبين سلوكيات الالتزام التنظيمي للأطباء العاملين فيها .
- ٤- تحديد أثر التوحد التنظيمي للأطباء على العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأطباء .
- ٥ - تقديم التوصيات المناسبة في ضوء نتائج البحث .

٦- فروض البحث :

تتمثل فروض البحث في الآتي :

الفرض الأول :-

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية وبين درجة التوحد التنظيمي للأطباء العاملين فيها .

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية :-

١/١ توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين قوة الهوية التنظيمية ودرجة التوحد التنظيمي .

٢/١ توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الهوية المعيارية ودرجة التوحد التنظيمي .

٣/١ توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الهوية النفعية ودرجة التوحد التنظيمي .

٤/١ توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الصور الذهنية الحالية ودرجة التوحد التنظيمي .

الفرض الثاني :-

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية ودرجة التوحد التنظيمي للأطباء وبين سلوكيات الالتزام التنظيمي للأطباء .

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية :-

١/٢ توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين قوة الهوية التنظيمية وسلوكيات الالتزام التنظيمي .

٢/٢ توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الهوية المعيارية وسلوكيات الالتزام التنظيمي .

٣/٢ توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الهوية النفعية وسلوكيات الالتزام التنظيمي .



٤/٢ توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الصورة الذهنية الحالية وسلوكيات الالتزام التنظيمي .

٥/٢ توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة التوحد التنظيمي وسلوكيات الالتزام التنظيمي .

### الفرض الثالث:

تؤثر درجة التوحد التنظيمي للأطباء على العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأطباء .

### ٧- حدود البحث :

فيما يلي حدود البحث التي يلتزم بها الباحث في هذه الدراسة :

١ - تم تطبيق البحث على المستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ التي تخدم أكبر عدد من المواطنين بمحافظة كفر الشيخ ومعظمهم من محدودى الدخل وتشمل المستشفى العام للمحافظة والمستشفيات النوعية التي تخدم جميع مدن المحافظة وهي مستشفيات الأمراض الجلدية والرمد والتأمين الصحى بالإضافة إلى مستشفى الصدر والحميات ، وتعتبر مدينة كفر الشيخ موطن الباحث ومحل إقامته مما ساعده على جمع البيانات من هذه المستشفيات بسهولة ويسر وبأقل تكلفة وفى وقت مناسب .

٢- اختار الباحث فئة الأطباء وهي إحدى الفئات العاملة بالمستشفيات الحكومية لإجراء الدراسة التطبيقية عليها للأسباب الآتية :

(١) يعتبر الأطباء أهم عنصر بشري فى أداء الخدمة الصحية وبدونهم يصعب أداء هذه الخدمة للمرضى بالشكل الصحيح والمناسب الذى يرجى منه العلاج والشفاء التام للمرضى .

(٢) يعتبر الأطباء من أكثر الفئات العاملة بالمستشفيات الحكومية تعليماً وثقافةً مما يساعد على فهمهم لمدلولات ومعانى العبارات الواردة فى الاستقصاء وبالتالي يمكن الحصول منهم على إجابات دقيقة وواقعية .

(٣) يعمل الطبيب فى أكثر من جهة عمل : جهة عمل رسمية تتمثل فى المستشفى الحكومى المعين بها وجهة عمل غير رسمية تتمثل فى العيادات الخاصة او المستشفيات الخاصة ، وقد تؤثر جهة العمل غير الرسمية على جاذبية هوية

المستشفيات الحكومية للأطباء مما يتطلب التعرف على درجة التوحد التنظيمي للأطباء مع هوية المستشفيات الحكومية لحصر الوسائل التي تكفل استمرارية وزيادة جاذبية هوية المستشفيات الحكومية لهؤلاء الأطباء في ظل صراع الهويات الذي يتعرضون له .

#### ٨- متغيرات البحث :

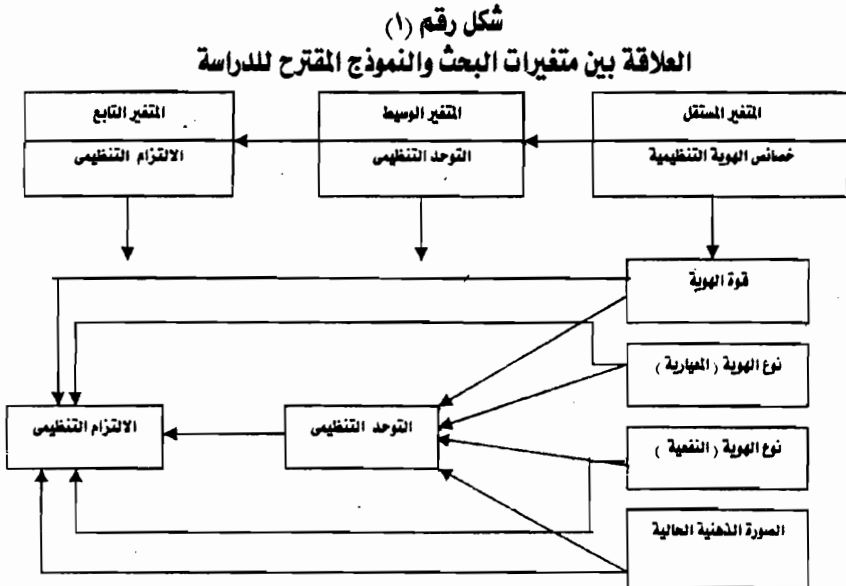
تتمثل متغيرات البحث في ضوء الفروض السابقة في الآتى :

- المتغير المستقل : ويتمثل في خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية وتشمل الآتى :

- قوة الهوية .
  - نوع الهوية ( المعيارية )
  - نوع الهوية ( النفعية )
  - الصورة الذهنية الحالية .
- المتغير الوسيط : ويتمثل في درجة التوحد التنظيمي للأطباء .
- المتغير التابع : ويتمثل في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأطباء .

#### ٩- النموذج المقترح للدراسة :

يوضح الشكل رقم (١) فيما يلى العلاقة بين متغيرات البحث فى إطار النموذج المقترح للدراسة :



## المبحث الثاني الإطار النظري

### مقدمة :

تعتبر الهوية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في أدبيات العلوم الإدارية ، وهي مستوحاه من علم الاجتماع الذي قدم نظرية الهوية الاجتماعية ، حيث تبنت هذه النظرية وجهة نظر نفسه واجتماعية للفرد والجماعة استطاع علماء الإدارة تطويرها واستخدامها في مجال الإدارة ، وأمكن من خلالها تكوين مفهوم للهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي وذلك على اعتبار أن توحد الفرد مع الجماعة يشبه إلى حد ما توحد الفرد مع المنظمة وأن التوحد التنظيمي هو شكل خاص من التوحد الاجتماعي ( Ashforth and Mael , 2004 ) .

كما أكدوا على أنه مثلما يتحرك الفرد للحفاظ على هويته الشخصية وحمايتها من خلال تأكيد ذاته فإن المنظمة تسعى أيضاً لتأكيد ذاتها من خلال العمل بشكل حذر للحفاظ على هويتها القائمة ( Brown and Starkey , 2000 ) .

ولقد أدت هذه الممارسات الأولية من جانب علماء الإدارة إلى فتح الباب أمام الباحثين والمهتمين بهذا المجال إلى تقديم العديد من المقالات والأبحاث والكتب العلمية التي تناولت مفهوم الهوية التنظيمية وخصائصها ومفهوم التوحد التنظيمي والنتائج المترتبة عليه وعلاقته بالهوية التنظيمية ، ولكن من خلال متابعة تناول الباحثين والمفكرين لهذا الموضوع يلاحظ أنه يوجد تناول واسع له من الجانب النظري بينما الدراسات التطبيقية مازالت محدودة على الرغم من أن هذا المجال يعتبر من المجالات الحيوية التي تفسر بعض الجوانب الهامة في منظمات الأعمال، على سبيل المثال : فإن دراسة الهوية والتوحد التنظيمي ربما تساعد القيادة في تفهم أسباب مشاركة العاملين بشكل فعال بإظهار سلوكيات تعاونية تفيد المنظمة في حين أن البعض الآخر لا يفعل ذلك ، وخاصة عندما لا يوجد عقاب من الإدارة على العاملين الذين لا يشاركون في هذه السلوكيات وبالتالي فهي تأتي بمحض إرادتهم ( Dukerich , et . al . , 2002 ) .

وبناء على ما تناولته أدبيات علم الإدارة فى هذا المجال يقدم الباحث فيما يلى ملخصاً للجوانب النظرية المتعلقة بمفهومى الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمى بالإضافة إلى التغطية النظرية لمفهوم الالتزام التنظيمى .

### أولاً : الهوية التنظيمية :

#### ١ - مفهوم الهوية التنظيمية :

لقد قدم ( Albert and Whetten , 1985 ) أول تعريف للهوية التنظيمية ، حيث اعتبر أن الهوية التنظيمية هى كل ما هو أساسى وثابت ومميز من خصائص أو سمات المنظمة *as that Which is central , enduring and distinctive about an organization's character , P . 264* ولقد أخذ الباحثون من بعدهم بهذا المفهوم فى دراساتهم فى مجال الهوية التنظيمية ، ( e.g . , Dutton , et. al . , 1994 , Gioia and Thomas , 1996 , Foreman and Whetten , 2002 ) ويتضح من هذا التعريف أن الهوية التنظيمية هى خصائص أو سمات المنظمة الأساسية والثابتة والمميزة لها .

ولقد نبه ( Gioia , et . al , 2000 ) إلى ضرورة إعادة النظر فى تعريف الهوية التنظيمية بناء على علاقتها بالصورة الذهنية ، وأكدوا أن الاستمرارية فى صفات المنظمة التى تشكل هويتها تكون وهمية إلى حد ما وبالتالي فالهوية تكون متغيرة بشكل ديناميكى Dynamic نسبياً وخاصة فى حالة المنظمات التى تتعامل فى بيئات معقدة وغير مستقرة ، ولقد برهنوا على أن عدم الاستقرار فى الهوية هو بالفعل أمر يتمشى مع التغير التنظيمى ليستجيب للمتطلبات البيئية .

ولقد ناقش ( Albert and Whetten , 2004 ) مفهوم الهوية التنظيمية ، حيث أشارا إلى أن الهوية التنظيمية تعكس الجوانب الخاصة بالمنظمة وأنها تقود إلى العديد من الأسئلة التى توضح الإجابات عليها شكل هوية المنظمة ، هذه الأسئلة هى : من نكون ؟ " Who Are We ? " ، وأى نوع من الأنشطة أو المجالات نتبعه ؟ " What Kind Of Business Are We In ? " ، أو ماذا نريد أن نكون ؟ " What Do We Want To Be ? "

ويتبنى الباحث فى هذا البحث مفهوماً للهوية التنظيمية يتفق مع المفهوم الذى تبنته الدراسات السابقة وهو :

الهوية التنظيمية هى " تعبير عن سمات المنظمة : الأساسية والمميزة لها عن غيرها والمستقرة إلى حد ما " .

## ٢- خصائص الهوية التنظيمية :

تتمثل خصائص الهوية التنظيمية فى قوة الهوية ونوع الهوية والصورة الذهنية الحالية للمنظمة .

### ١/٢ قوة الهوية :

لقد أكد كلاً من ( Hatch and Schultz , 1997 ) أن المنظمات المعاصرة يجب أن تعمل على تحديد هويتها لتكون بمثابة الرابط أو حلقة الوصل بين الوضع الخارجى لها فى السوق العالمى والبيئات المحيطة بها وبين خصائصها الداخلية ، كما أكد ( Dukerich , et . al , 2002 ) أن جاذبية الهوية المدركة والصورة الذهنية الخارجة للمنظمة ترتبطان ارتباطاً موجباً بهوية العاملين فيها وهذا بدوره يرتبط ارتباطاً موجباً بسلوكيات تعاونهم فى العمل .

ويرى ( Dutton , et . al . , 1994 ) أن قوة وجاذبية الهوية التنظيمية تؤدي إلى قوة التوحد التنظيمى للفرد لأنها تؤدي إلى شعور الفرد بالتميز وتأكيد ذاته ، ومن النتائج التى توصلت إليها دراسة ( مسلم ، ٢٠٠٦ ) وجود علاقة طردية بين قوة هوية المنظمة ودرجة التوحد التنظيمى لدى الأفراد العاملين بها ، وهذا ما دعى كل من ( Ashforth and mael , 2004 ) إلى تبنى أسلوب التهيئة التنظيمية Organizational Socialization من أجل زيادة معرفة العاملين الجدد بالهوية التنظيمية وتكوين الإحساس لديهم بها فيما يتعلق بالصفات المميزة والثابتة والأساسية للمنظمة ، وهذا بالتالى يمكن الفرد الجديد فى المنظمة من أن يعرف معالم المنظمة ويشعر بالولاء والالتزام نحوها ويكيف نفسه مع قيمها ومعتقداتها .

- مما سبق يتضح أن قوة الهوية تمثل بعداً هاماً للهوية التنظيمية ، ولقد قدم ( Baron , 2004 ) نموذجاً يوضح عناصر قوة الهوية التنظيمية التي تتمثل فى أربعة عناصر رئيسية هى :-
- ١- الوضوح : ويعنى أنه كلما كانت هوية المنظمة واضحة ومفهومة لأعضاء المنظمة زادت قوتها .
  - ٢- التركيز : ويعنى أنه كلما كانت هوية المنظمة مركزة فى سمات محددة تتعلق بالمنتجات ( أو الخدمات ) التي تقدمها والأساليب الإدارية التي تتبعها كلما أدى ذلك إلى زيادة قوة هويتها .
  - ٣- التميز : ويعنى أنه كلما تميزت هوية المنظمة واحتوت على صفات تميزها عن غيرها من المنظمات أدى ذلك إلى زيادة قوة الهوية التنظيمية .
  - ٤- درجة الالتزام بالهوية التنظيمية : ويعنى ذلك أن التزام أعضاء المنظمة بمتطلبات الهوية التنظيمية من ممارسات إدارية وسلوكية سوف يدعم من قوة الهوية التنظيمية لديهم .

#### ٢/٢ نوع الهوية :

- لقد أكدت الدراسات النظرية والتطبيقية على إمكانية تعدد هوية المنظمة ( Corley , 2004 ) حيث قدم كل من ( Albert and Whetten , 1985 ) تصنيفاً لهوية المنظمة يمكن من خلاله التمييز بين نوعين من الهوية كالاتى :
- ١- الهوية المعيارية Normative Identity : وتتشكل هذه الهوية من خلال احترام إدارة المنظمة وأعضائها للقيم والتقاليد والأعراف المهنية السائدة فى الصناعة التي تنتمى إليها المنظمة وإتباع الإدارة قيماً أخلاقية معينة فى تعاملاتها مع جميع الأطراف من داخل وخارج المنظمة .

٢- الهوية النفعية Utilitarian Identity: وتتشكل هذه الهوية من اهتمامات الإدارة بتحقيق المكاسب الاقتصادية وتعظيم الأرباح وتحقيق المصالح الذاتية بصرف النظر عن أية اعتبارات لأطراف أخرى .

ويقدم ( مسلم ، ٢٠٠٦ ) بعض الأمثلة التي توضح كيف يمكن أن تكون للمنظمة الواحدة أكثر من هوية في نفس الوقت ، فالمستشفيات مثلاً توجد فيها الهوية المعيارية التي يدعمها سلوك الأطباء وهيئة التمريض من خلال قيامهم بسلوكيات وتصرفات تحكمها قيم مهنية معينة ، كما يوجد فيها الهوية النفعية التي يدعمها سلوك الإداريين من خلال القيام بسلوكيات وتصرفات تحكمها اعتبارات التكلفة والربح والمصلحة الذاتية للمنظمة .

وفي دراسة ( Foreman and Whetten , 2002 ) أشارت إلى اختلاف واستقلال مفهوم الهوية المعيارية عن الهوية النفعية لدى أعضاء المنظمات وأثبتت الدراسة أن توحيد هوية العضو مع أي نوع من هوية المنظمة له تأثير معنوي على التزام العضو نحو عمله .

واتضح من دراسة ( مسلم ، ٢٠٠٦ ) أيضاً أن الهوية المعيارية أدت إلى انخفاض درجة التوحد التنظيمي لدى أعضاء المنظمة في حين أدت الهوية النفعية إلى زيادة درجة التوحد التنظيمي .

### ٣/٢ الصورة الذهنية للمنظمة :

لقد أكدت دراسة ( Gioia , et . al . , 2000 ) انه توجد علاقات متبادلة ومتزايدة بين الهوية التنظيمية والصورة الذهنية .

وأظهرت دراسة كلّ من ( Gioia and Thomas , 1996 ) أن الصورة الذهنية غالباً ما تكون مرتبطة بالهوية وبناء عليه فإن التغيير في الصورة الذهنية يتم تدعيمه بتغيير مرافق له في الهوية، ولقد اقترح ( Dutton , et al . , 1994 ) نموذجاً مكوناً من نوعين من المعتقدات التي تعكس الصورة الذهنية وهما :  
الأول : معتقدات العضو عن ما هو مميز وأساسي وثابت عن المنظمة وهذا يحدد

الهوية التنظيمية المدركة ، الثاني : معتقدات العضو عن صورة المنظمة لدى الغير والذي يسمى الصورة الذهنية الخارجية .

وأكدت دراسة ( Dukerich , et . al ., 2002 ) أن الهوية المدركة والصورة الذهنية الخارجية يرتبطان ارتباطاً إيجابياً بتوحد العاملين وهذا بدوره يرتبط إيجابياً بسلوك التعاون لديهم ، كما أثبتت دراسة ( مسلم ، ٢٠٠٦ ) أن الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة تؤدي إلى زيادة درجة التوحد التنظيمي لدى الأفراد العاملين بها.

ولقد ورد في الدراسات السابقة أكثر من تعريف للصورة الذهنية ، ففي دراسة ( Gioia , et.al ., 2000 ) تم تعريف الصورة الذهنية على أنها الانطباعات المتوفرة لدى العملاء عن المنظمة ، كما ورد في هذه الدراسة تعريف آخر لها بأنها الإدراك العام المأخوذ عن المنظمة.

وقدم ( Dutton and Dukerich , 1991 ) تعريفاً للصورة الذهنية للمنظمة على أنها الانطباعات التي يعتقد أعضاء المنظمة أنها موجودة لدى الآخرين عن منظماتهم .

### ثانياً : التوحد التنظيمي :

#### ١- مفهوم التوحد التنظيمي :

وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية فإن الفرد يحدد نفسه وفقاً لعضويته في مجموعة معينة وتم تعريف التوحد على أنه تماثل أو انسجام الفرد مع المجموعة ، ثم انتقل مفهوم التوحد من أدبيات علم الاجتماع إلى أدبيات السلوك التنظيمي تحت مسمى التوحد التنظيمي Organizational Identification واعتبره علماء الإدارة مفهوماً مهماً في مجال الإدارة لأنه يؤثر في كل من رضا الفرد وفعالية المنظمة ( Ashforth and Mael , 2004 )

وقدم ( Dutton , et . al , 1994 ) تعريفاً للتوحد التنظيمي على أنه الدرجة التي عندها يحدد العضو نفسه ( أو يصف نفسه ) بنفس الخصائص التي يعتقد أنها تصف ( أو تحدد ) المنظمة .



..... is the degree to which a member defines him - or herself by the same attributes that he or she believes define the organization , p . 239

وبالتالى عندما يحتوى المفهوم الشخصى للفرد على نفس الخصائص ( أو الصفات المميزة ) الموجودة فى الهوية التنظيمية المدركة فإنه يتم تحديد ذلك الارتباط المبرك على أنه توحد تنظيمى ، كما أكدوا على أن الشخص يتوحد بقوة مع المنظمة عندما :

١- تكون هويته كعضو فى المنظمة أكثر وضوحاً من هويته كعضو ينتمى لهويات أخرى بديلة .

٢- يحتوى مفهومه الذاتى على العديد من الصفات التى يعتقد أنها تصف المنظمة التى يعمل بها ككيان اجتماعى .

ووفقاً لدراسة ( Buchanan , 1997 ) فإن التوحد التنظيمى يعنى تبنى الفرد لقيم وأهداف المنظمة باعتبارها قيمه وأهدافه.

ويقدم الباحث فيما يلى تعريفاً للتوحد التنظيمى يستند على الأدبيات السابقة ويلتزم به الباحث فى الدراسة الحالية وهو : " التماثل أو التطابق بين هوية الفرد ( وتشمل صفاته الذاتية المميزة له ) مع هوية المنظمة ( وتشمل سماتها الأساسية والمميزة لها والمستقرة إلى حد ما ) مما يترتب عليه إتباع الفرد لسلوكيات معينة داخل المنظمة " .

## ٢ - علاقة التوحد التنظيمى بالهوية التنظيمية :

لقد أكد الباحثون فى مجال التوحد التنظيمى أن الأفراد دائماً ما يسعون إلى تأكيد سماتهم الخاصة أو تميزهم عن غيرهم وهذا الأمر يترتب عليه أنهم يسعون إلى التوحد مع المنظمات التى لها سمات فريدة شبيهة بسماتهم الخاصة ، كما ان الأفراد يميلون إلى التوحد مع المنظمات ذات المواقف الاجتماعية الجذابة وذلك من اجل تقوية شعورهم بالقيمة الذاتية ( Bartel , 2001 ) .

ولقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة بين التوحد التنظيمي والهوية التنظيمية. منها : دراسة ( Glynn , 2000 ) التي أكدت توحد المهنيين مع الهوية المعيارية وتوحد الإداريين مع الهوية النفعية .

و دراسة ( Dukerich , et . al . , 2002 ) التي أثبتت أن جاذبية الهوية المدركة والصورة الذهنية الخارجية للمنظمة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتوحد العضو ، ودراسة ( مسلم ، ٢٠٠٦ ) التي أكدت زيادة درجة التوحد التنظيمي بزيادة قوة هوية المنظمة ، وزيادة درجة التوحد التنظيمي مع الهوية النفعية وانخفاضها مع الهوية المعيارية .

### ٣- النتائج المترتبة على التوحد التنظيمي :

أشارت الدراسات السابقة إلى أن التوحد التنظيمي يترتب عليه العديد من النتائج والآثار السلوكية ذات التأثير على مجريات العمل بالمنظمة يذكر منها :

١ - يؤثر التوحد التنظيمي على سلوكيات التزام العضو نحو عمله .

( Foreman and Whetten , 2002 )

٢- يترتب على التوحد التنظيمي التعاون بين الأفراد وزيادة المجهود المبذول في العمل ( Bartel , 2001 )

٣- يؤدي التوحد التنظيمي إلى الولاء التنظيمي ( Mael and Ashforth , 1992 )

٤ - يترتب على التوحد التنظيمي ممارسة الأفراد لسلوكيات المشاركة مع الآخرين ، كما يؤثر على التوجه الاستراتيجي للمنظمة (مسلم ، ٢٠٠٦) .

وما زال مفهوم التوحد التنظيمي في حاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية التي توضح آثاره ونتائجه على مستوى الفرد والمنظمة .

## ثالثاً : الالتزام التنظيمي :

### ١- مفهوم الالتزام التنظيمي :

يعرف ( Sheldon , 1991 ) الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه سلوكي يربط الفرد بالمنظمة ويعمل في اتجاه تحقيق أهدافها .

ويرى ( Buchanan, 1997 ) أن الالتزام هو رباط وجداني بين الفرد والمنظمة ، ويشمل الالتزام من وجهة نظره ثلاث مكونات :-

١- الاستغراق Involvement ويعنى استغراق أو إنهماك الفرد نفسياً في الأنشطة الخاصة بعمله في المنظمة .

٢- الولاء Loyalty وتعنى شعور الفرد بالعاطفة نحو المنظمة التي يعمل فيها ويرتبط بها وجدانياً .

٣- التوحد Identification ويعنى تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة كأنها أهدافه وقيمه .

ويلاحظ من التعريف السابق أنه اعتبر التوحد أجد مكونات الالتزام التنظيمي ، ولكن يتوقع الباحث في دراسته الحالية أن يؤدي التوحد التنظيمي إلى إتباع العضو لسلوكيات الالتزام التنظيمي وبالتالي يعتبر التوحد عاملاً مؤثراً في الالتزام وليس أحد مكوناته .

ويرى ( Meyer and Powell , 2004 ) أن الالتزام التنظيمي هو ناتج التزام الفرد بأهداف وسياسات المنظمة ، ويقدم ( عبد السلام ، ٢٠٠٥ ) تعريفاً للالتزام التنظيمي على أنه سلوك من قبل الفرد العامل يتعلق بالتمسك بأهداف وقيم المنظمة والاستعداد لبذل أقصى جهد لتحقيق هذه الأهداف والرغبة في الانتماء والبقاء بالمنظمة .

ويقدم الباحث فيما يلي تعريفاً للالتزام التنظيمي يستند على الأدبيات السابقة ويلتزم به الباحث في الدراسة الحالية وهو : " استعداد الفرد العامل لتنفيذ واجباته الوظيفية والتمسك بالعمل في المنظمة والسعي إلى النهوض بها " .

## ٢- أبعاد الالتزام التنظيمي :

قسم ( Neyer and Allen , 1990 ) مفهوم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد

هي :-

### ١/٢ الالتزام الوجداني أو العاطفي Affective Commitment :

ويشير إلى رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة والارتباط العاطفي بها والالتزام بأهدافها وقيمتها ، وقد أشار ( Howkins , 1998 ) في دراسته إلى وجود عدد من المتغيرات ذات الصلة بالالتزام التنظيمي الوجداني وتعمل على تفسيره وتشمل هذه المتغيرات:-

- المتغيرات التنظيمية وتشير إلى حجم المنظمة واللامركزية ودرجة الاستقلالية في العمل .

- المتغيرات الشخصية وتشمل السن ومدة الخدمة والنوع والمؤهل .

- خبرات العمل وتشير إلى بعض العوامل مثل الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية .

### ٢/٢ الالتزام المعياري Normative Commitment :

ويشير إلى شعور الفرد بالالتزام الأدبي نحو البقاء بالمنظمة وأنه ليس من القيم الأخلاقية ترك العمل بالمنظمة .

### ٣/٢ الالتزام المستمر Continuous Commitment :

ويشير إلى حاجة الفرد للبقاء في المنظمة ، وإدراكه للتكاليف المترتبة على تركها مثل الحوافز المادية وحق الأقدمية وحق المعاش .

ويرى الباحث أن هذه الأبعاد تشكل المفهوم الواقعي والمقبول من جانب الباحثين للالتزام التنظيمي ، لذلك يتبنى الباحث هذه الأبعاد في الدراسة الحالية .

### ٢- النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي :-

أثبتت الدراسات السابقة أن سلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين يترتب عليها

العديد من النتائج والآثار على مستوى الفرد والمنظمة يذكر منها :-

- كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد العامل قل عدد مرات غيابه ، وزادت الرغبة لديه في البقاء بالمنظمة ( Mowday , et . al., 1982 ) .
- وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي والرضا عن العمل ( Gillsson and durick , 1988 ) .
- يترتب على زيادة درجة الالتزام التنظيمي انخفاض معدل دوران العمل . (Mowday . et.al.,1982)، ومن الآثار الإيجابية للالتزام التنظيمي أيضاً زيادة الجهد والطاقة المبذولة في العمل وزيادة درجة جاذبية الأفراد من خارج التنظيم أصحاب القدرات والمهارات المرتفعة ( Robbins , 1987 ) .
- ومن الآثار السلبية للالتزام التنظيمي : ( صبرى ، ١٩٩٧ )
- على مستوى الفرد : انخفاض الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي وانخفاض النمو الذاتي وزيادة الضغوط الاجتماعية على الفرد .
- على مستوى المنظمة : انخفاض التطوير وانخفاض التكيف وانخفاض التحديث .

#### ٤ العوامل المحددة للالتزام التنظيمي :

تتمثل العوامل المحددة للالتزام التنظيمي في عوامل شخصية وعوامل متعلقة بالوظيفة وعوامل متعلقة بالمنظمة وهي كالتالي :-

#### ١/٤ العوامل الشخصية :

- عامل السن : يعتبر العامل الأكبر سناً أكثر التزاماً نظراً لتوفر الخبرة لديه وتوفر الفرص أمامه في تحقيق مركز وظيفي متقدم . ( Meyer and Allen , 1990 )
- مدة الخبرة : كلما زادت مدة الخبرة لدى العامل زاد معدل أدائه وزادت الفرص لديه للحصول على وظيفة أفضل مما يزيد من درجة التزامه ( Mowday, et.al., 1982 ) .
- مستوى التعليم : كلما زاد المستوى التعليمي للفرد العامل كلما قل تواجده في عمل واحد أو منظمة واحدة ( Mathieu and Zajac , 1990 ) .
- النوع : تعتبر المرأة أكثر التزاماً من الرجل لصعوبة انتقالها إلى منظمات أخرى ( Mowday, et.al., 1982 ) .

**٣/٤ عوامل متعلقة بالوظيفة :-**

- كلما تنوعت المهارات اللازمة لأداء الوظيفة كلما احتوت على درجة عالية من التحدى مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي ( Mowday, et . al., 1982 ) .
- كلما احتوى الدور الوظيفي على صراعات كلما قلت درجة الالتزام التنظيمي ، وكلما كان القائد أكثر احتراماً لمؤوسيه كلما كان العامل أكثر التزاماً ( Mathieu and Zajac , 1990 )

**٣/٤ عوامل متعلقة بالمنظمة :-**

- كلما زاد حجم المنظمة كلما زادت رغبة الفرد في الالتزام والبقاء في المنظمة ، وكلما زادت الفرص الوظيفية للترقى أمام العاملين كلما زادت درجة التزامهم ( Shahid , et. al., 2001 ) .
- يؤثر التوحد التنظيمي على سلوكيات التزام العضو نحو عمله ( Foreman and whetten , 2002 ) .

### المبحث الثالث الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث أهم الدراسات السابقة التى تناولت مفاهيم الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمى والالتزام التنظيمى وتم تطبيقها فى بيئات متنوعة مما يساعد على تحديد مشكلة البحث وصياغة الفروض وتفسير مفاهيم الدراسة ، وتمثل نقطة انطلاق للبحث نحو دراسة وتطبيق هذه المفاهيم فى البيئة المصرية .

وسوف يتم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين على النحو الآتى :-

- دراسات تناولت الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمى .

- دراسات تناولت الالتزام التنظيمى وعلاقته ببعض المتغيرات .

أولاً : دراسات تناولت الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمى :-

- دراسة ( Dutton , et. al., 1994 ) :-

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الصورة الذهنية للمنظمة وتوحد العضو مع منظمته ، وتم تطبيقها على رجل البيع الذى يمثل عضو المنظمة .

وأظهرت الدراسة أنه عندما يحتوى المفهوم الشخصى للفرد على نفس الخصائص ( أو الصفات المميزة ) الموجودة فى الهوية التنظيمية المدركة فإن ذلك يحدد الارتباط بينهما على أنه توحد تنظيمى ، وبالتالي فإن رجل البيع يظهر توحيده مع المنظمة عندما يصف نفسه على أنه مبدع وناجح تماماً مثل المنظمة .

- دراسة ( Gioia and Thomas , 1996 )

طبقت هذه الدراسة على العاملين بالإدارة العليا فى المؤسسات التعليمية العليا فى أمريكا ، وحاولت هذه الدراسة تفسير كيف تدرك الإدارة العليا فى هذه المؤسسات القضايا الهامة التى تؤثر فى التغيير الإستراتيجى من خلال عينة مكونة من ٦١١ مديراً تنفيذياً من كليات وجامعات مختلفة فى أمريكا .

واستخدمت الدراسة نوعين من الإستراتيجيات هما الإستراتيجية الدفاعية والإستراتيجية الهجومية ، ونوعين من الهويات التنظيمية هما الهوية المعيارية

والهوية النفعية وذلك لإثبات العلاقة بينهما ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين نوع الإستراتيجية ونوع الهوية التنظيمية .

- دراسة ( Gioia , et. al., 2000 ) :-

أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة متبادلة بين الهوية التنظيمية وبين الأشكال المختلفة للصورة الذهنية ، وهذه العلاقة يترتب عليها إعادة النظر فى الأسس القائم عليها التعريف الخاص بالهوية ، ولقد برهنت الدراسة على أن عدم استقرار الهوية ينشأ من علاقتها المتبادلة مع الصورة الذهنية التى تتميز بدرجة عالية من المرونة ، وأشارت الدراسة إلى أن الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة تؤدي إلى شعور العاملين بالفخر والاعتزاز بعضوية المنظمة .

- دراسة ( Glynn, 2000 ) :-

تم تطبيق هذه الدراسة على جماعة الأوركسترا السيمفونى بمدينة أطلنطا بأمريكا Atlanta Symphony orchestra وقارنت بين الموسيقيين والإداريين فيما يتعلق بتوحدهم مع الهوية التنظيمية ، وأتضح من الدراسة أن الموسيقيين يتوحدون مع الهوية المعيارية التى تعكس القيم المهنية والفنية بينما يتوحد الإداريون مع الهوية النفعية التى تعكس الالتزام بالجوانب الاقتصادية .

- دراسة ( Bartel , 2001 ) :-

عملت هذه الدراسة على تفسير كيف تؤثر الخبرات على الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي ، وأتضح من الدراسة أن التوحد ليس ثابتاً ولكن يمكن أن يزيد أو يقل فى قوته كنتيجة للخبرات الجديدة ، كما أظهرت الدراسة وجود تعاون بين الأشخاص وأداء عمل عالى للأعضاء الذين لديهم توحد تنظيمي قوى ، وأن الأفراد الذين يعتبرون أنفسهم أعضاء فى المنظمة أظهروا درجة عالية من التوحد التنظيمي أكثر من هؤلاء الذين اهتموا بذاتهم أو بعلاقاتهم مع الآخرين .

- دراسة ( Foreman and whetten, 2002 ) :-

قامت هذه الدراسة بإجراء مسح على عينة من أعضاء الجمعيات التعاونية الريفيه فى إحدى المدن الأمريكية بغرض معرفة كيف يتوحد الأعضاء مع منظمات



متعددة الهوية ، حيث أشارت هذه الدراسة إلى إمكانية تعدد هوية المنظمة الواحدة ما بين هوية معيارية وهوية نفعية ، وأثبتت الدراسة أن توحد هوية العضو مع هوية المنظمة له تأثير معنوي على التزام العضو نحو عمله .

- دراسة ( Dukerich , et.al., 2002 ) :-

تم تطبيق هذه الدراسة على الأطباء الذين ينتسبون إلى ثلاثة نظم للرعاية الصحية ، وذلك للتعرف على أثر التوحد التنظيمي والهوية التنظيمية والصورة الذهنية على سلوكيات تعاون الأطباء ، وأثبتت الدراسة أن جاذبية الهوية المدركة والصورة الذهنية الخارجية للمنظمة ترتبطان ارتباطاً إيجابياً بتوحد الأطباء مع النظام ، الذي بدوره يرتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوكيات التعاون لدى الأطباء .

- دراسة ( Corley, 2004 ) :-

عملت هذه الدراسة على معرفة أثر المستويات الإدارية على إدراك الهوية التنظيمية والتغيير ، وأوضح من الدراسة أن المستويات الإدارية العليا تتجه إلى رؤية الهوية من منظور إستراتيجية المنظمة ، في حين أن المستويات الأقل في التدرج الهرمي ترى الهوية من منظور ثقافة المنظمة.

- دراسة ( مسلم ، ٢٠٠٦ ) :-

وهي الدراسة العربية الوحيدة التي استطاع الباحث العثور عليها ، وتم تطبيقها على عدد من المنظمات السعودية العاملة في مدينة الرياض ، واستهدفت الدراسة التوصل إلى أكثر العوامل أهمية وارتباطاً بالهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي في المنظمات السعودية ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :-

١- زيادة درجة التوحد التنظيمي لدى الأفراد بزيادة قوة هوية المنظمة ، وزيادة درجة التوحد التنظيمي أيضاً عندما تكون الصورة الذهنية للمنظمة إيجابية .

٢- زيادة درجة التوحد التنظيمي مع الهوية النفعية وانخفاضها مع الهوية المعيارية .

٣- زيادة درجة التوحد التنظيمي عند تصنيف الفرد لذاته بناء على عضوية المنظمة .

- ٤- زيادة درجة التوحد التنظيمي كلما زاد تقدير الفرد لذاته بسبب عضوية المنظمة ، وكلما زادت أقدمية الفرد في المنظمة .
- ٥- كلما زادت درجة التوحد التنظيمي لدى الفرد زاد المجهود الذي يبذله في العمل ، وزاد اتجاه الفرد لممارسة سلوك المشاركة مع الآخرين ، وزاد كل من التوجه الإستراتيجي الهجومي والتوجه الإستراتيجي الدفاعي للمنظمة .

ثانياً : دراسات تناولت الالتزام التنظيمي :-

- دراسة ( Shore and Wayne , 1993 ) :-

تبين من الدراسة وجود ارتباط موجب بين الالتزام التنظيمي وإدراك الأفراد للدعم التنظيمي فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الالتزام التنظيمي لديهم .

- دراسة ( زنتي ، ١٩٩٤ ) :-

طبقت هذه الدراسة على منظمات الخدمات الصحية الحكومية بالسعودية ، وشملت فئات مختلفة من العاملين بها وهم : الإداريون في المستويات العليا والأطباء والفنيين وذلك لدراسة العلاقة بين متغيرات الالتزام التنظيمي ( التماثل والولاء والاستغراق ) وبين بعض المتغيرات كنوعية الوظيفة ومكان العمل والجنسية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اختلاف نوعية الوظيفة يؤدي إلى اختلاف الالتزام التنظيمي ، وأن اختلاف مكان العمل ( مستشفى أو مستوصف ) يؤدي إلى فروق جوهرية في درجة التماثل بين الفرد والمنظمة ، كما أن اختلاف جنسية العاملين في هذه المنظمات يؤدي إلى فروق جوهرية في الالتزام التنظيمي بمتغيراته الثلاث .

- دراسة ( صبرى ، ١٩٩٧ ) :-

تناولت الدراسة اتجاهات المديرين نحو الالتزام التنظيمي في قطاع الصحة من خلال تحديد العلاقات بين المتغيرات التنظيمية والوظيفية وبين الالتزام التنظيمي ، وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين المتغيرات الآتية :

المستويات الإدارية ، الأمان والاستقرار ، الترقية وبين الالتزام التنظيمي ، كما أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية عكسية بين المركزية والالتزام التنظيمي .

- دراسة ( Durkan and Benett, 1999 ) :-

أثبتت هذه الدراسة أن الأنواع المختلفة للالتزام ( العاطفي ، المعيارى ، المستمر ) للعاملين فى البنوك تختلف باختلاف المستوى الإدارى والمستوى الثقافى والتعلمى ومدّة الخبرة .

- دراسة ( Varma , 1999 ) :-

توصلت الدراسة إلى أن تفويض الأعمال وتحسين عملية الاتصال والمشاركة فى اتخاذ القرارات تؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي ، كما أن زيادة مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة القدرة الابتكارية للعاملين .

- دراسة ( Metcalfe and Dick, 2000 ) :-

تبين من الدراسة أنه كلما زادت سنوات الخدمة كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي للفرد ، وأن الدعم التنظيمي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام التنظيمي والمستوى الإداري .

- دراسة ( ريان ، ٢٠٠٠ ) :-

استهدفت هذه الدراسة اختبار درجة تأثير بعض المتغيرات الموقفية متمثلة فى العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية ودرجة الاستقلالية فى العمل على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي ، والتعرف أيضاً على أثر هذه المتغيرات على الالتزام التنظيمي ، ثم التعرف على أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي على العلاقة بين المتغيرات الموقفية والالتزام التنظيمي ، واتضح من نتائج الدراسة أن المتغيرات الموقفية محل الدراسة تؤثر تأثيراً معنوياً فى إدراك الأفراد للدعم التنظيمي ، وتؤثر أيضاً تأثيراً معنوياً فى الالتزام التنظيمي الوجداني للمرؤوسين ، كما تبين من الدراسة وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط ( إدراك الأفراد للدعم التنظيمي ) على العلاقة بين كل متغير من المتغيرات الموقفية الثلاثة والالتزام التنظيمي .

- دراسة ( Shahid , et.al., 2001 ) :-

طبقت هذه الدراسة على العاملين المغتربين في السعودية ، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية بين الخصائص الديموجرافية للعامل والالتزام التنظيمي ، وأن الإشباع الوظيفي له تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي ، وأن التنوع الوظيفي يترتب عليه زيادة درجة الالتزام التنظيمي .

- دراسة ( Eisenberger , et.al., 2001 ) :-

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب بين إدراك العامل للدعم التنظيمي وشعوره بالالتزام التنظيمي ، وأثبتت الدراسة أن الالتزام يعد متغيراً وسيطاً بين إدراك الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي ، مما يبرهن على أن العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام تزيد من قبول العاملين للمشاركة وتحقيق الأداء المطلوب .

- دراسة ( منصور ، ٢٠٠٣ ) :-

تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع الأدوية في مصر ، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية وخاصة عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع على الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي ، ووجود تأثير معنوي لأتماط القيادة على الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي ، ووجود ارتباط معنوي بين السن ومدة الخدمة وبين الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي .

- دراسة ( Maxwell and Steele , 2003 ) :-

توصلت الدراسة إلى أن وضوح الدور والرضا عن المرتب وإحساس المدير بأن قيمه وأهدافه هي نفسها قيم وأهداف المنظمة كلها عوامل تزيد من درجة الالتزام التنظيمي لديه .

- دراسة ( عبد السلام ، ٢٠٠٥ ) :-

تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين بالمستشفيات الجامعية بطنطا ، واتضح من الدراسة وجود تأثير معنوي لمحددات الدعم التنظيمي الآتية على سلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين وهي : العدالة التنظيمية ، الاستقلالية في العمل ،

المشاركة فى اتخاذ القرارات ، سلوكيات القادة فى مساندة المرؤوسين ، ومناخ الاتصال ، كما اتضح من الدراسة وجود اختلافات معنوية بين اتجاهات العاملين وفقاً للتخصص والمستوى الإدارى والسن من حيث مستوى سلوكيات الالتزام التنظيمى لديهم ، بينما لا توجد اختلافات معنوية بين اتجاهات العاملين وفقاً للنوع ( ذكور / إناث ) من حيث مستوى سلوكيات الالتزام التنظيمى لديهم .

#### الخلاصة :-

يتضح من الدراسات السابقة ما يلى :-

- ١- تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمى فى بيانات خارجية متنوعة ، واتضح من هذه الدراسات وجود علاقة دالة إحصائياً بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمى لأعضاء المنظمة .
- ٢- كما تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمى وبعض المتغيرات السلوكية مثل سلوكيات الالتزام والتعاون والاجاز ، واتضح من هذه الدراسات وجود علاقة دالة إحصائياً بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمى وبين هذه المتغيرات السلوكية .
- ٣- كما تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية وبين الالتزام التنظيمى ، واتضح من هذه الدراسات وجود تأثير لبعض المتغيرات على الالتزام التنظيمى مثل محددات الدعم التنظيمى وأنماط القيادة ووضوح الدور والتنوع الوظيفى ، ووجود ارتباط بين السن ومدة الخدمة وبين الالتزام التنظيمى .
- ٤- يلاحظ أن الدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمى والالتزام التنظيمى تتميز بالندرة ، هذا بالإضافة إلى أن الباحث لم يستطع العثور على أية دراسة سابقة تناولت مفهوم الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمى داخل البيئة المصرية مما حفز الباحث على إتمام هذا البحث لدراسة الهوية التنظيمية للمنظمات المصرية وخاصة المنظمات الخدمية والتعرف على درجة توحيد هوية أعضاء هذه المنظمات مع هويتها وأثر ذلك على سلوكيات التزام هؤلاء الأعضاء ، وبناء على ذلك

يمثل هذا البحث بداية أولية لإجراء مزيد من الأبحاث العلمية في هذا المجال في مصر ، ويوجه انتباه قيادات هذه المنظمات نحو الحفاظ على هويتها وجعلها جاذبة للعاملين فيها مما يمكن هذه المنظمات من الحفاظ على كيانها في ظل تيارات المنافسة الحالية .

الفصل الثانی  
الدراسة التطبيقية  
المبحث الأول  
منهجية البحث

Research Methodology

يتناول الباحث في هذا المبحث منهج البحث ، ومجتمع البحث ومفرداته ، وتحديد العينة ، والبيانات المطلوبة للبحث ومصادرها ، وأداة جمع البيانات ، وقياس متغيرات البحث ، وثبات وصدق المقياس ، وأساليب معالجة البيانات إحصائياً .

١- منهج البحث :-

اعتمد الباحث في منهج البحث على مرحلتين رئيسيتين هما : مرحلة البحث الوصفي Descriptive Research ، ومرحلة البحث التفسيري Explanatory Research ، حيث تهدف المرحلة الأولى إلى توضيح بعض المفاهيم والتعرف على ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة ومراجعة الدراسات النظرية وإجراء الدراسة الاستطلاعية ثم تحديد المشكلة واستخلاص الفروض ، مع استخدام المسح Survey للحصول على المعلومات من العينة باستخدام قائمة الاستقصاء .

أما المرحلة الثانية فهي ذات طبيعة تفسيرية توضح العلاقات بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة واستنتاج العلاقات السببية بينها. (محمد ، ١٩٨٣) .

٢- مجتمع البحث ومفرداته :-

تم إجراء الدراسة التطبيقية في المستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ وعددها ( ٦ ) مستشفيات وتشمل المستشفى العام والعبور ( التأمين الصحى ) والرمد والحميات والصدر والأمراض الجلدية ، وتتكون مفردات مجتمع البحث من الأطباء المعينين في هذه المستشفيات ويعملون بها ويبلغ عددهم ٥٦٩ مفردة .

### ٢. تحديد العينة :-

اعتمد الباحث على عينة عشوائية وتم تحديد حجمها باستخدام المعادلة

الآتية:- ( سرحان ، ١٩٩٢ )

$$ع. \% = \sqrt{\frac{م - ن}{١ - ن} \times \frac{ل \times ح}{م}}$$

حيث أن :

ع. \% = ٥ \% وهي نسبة الخطأ المعياري .

ح = نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مفردات مجتمع البحث

ل = ١٠٠ \% - ح ( وبفرض أن ح = ٥٠ \% فإن ل = ٥٠ \% ) .

ن = حجم مجتمع البحث ( ٥٦٩ مفردة ) .

م = حجم العينة .

$$\therefore \frac{م - ٥٦٩}{١ - ٥٦٩} \times \frac{٠,٥ \times ٠,٥}{م} = \frac{٠,٠٥}{١,٩٦}$$

∴ م = ٢٣٠ مفردة .

وبالتالي فإن حجم العينة يبلغ ٢٣٠ مفردة من الأطباء المعيّنين والعاملين بالمستشفيات محل البحث وتم توزيعها على المستشفيات باستخدام طريقة التوزيع المتناسب وتعني أن عدد مفردات العينة في كل مستشفى يتناسب مع عدد مفردات كل مستشفى في مجتمع البحث ، وتم اختيار العينة من كل مستشفى عشوائياً .

ويوضح الجدول رقم ( ١ ) عدد الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ في نهاية عام ٢٠٠٧ ( سجلات شئون العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ ، ٢٠٠٧ ) ، وتوزيع مفردات العينة على المستشفيات محل البحث :-



جدول رقم (١)

عدد الأطباء والعينة بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ في نهاية عام ٢٠٠٧م

م	المستشفى	عدد الأطباء	عدد العينة
١	المستشفى العام	٣٨٩	١٥٧
٢	العبور ( تأمين صحي )	٨٤	٣٤
٣	الرمد	٣٥	١٤
٤	الحميات	٢٦	١١
٥	الصدر	١٨	٧
٦	الأمراض الجلدية	١٧	٧
	الإجمالي	٥٦٩	٢٣٠

٤- البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها :-

تطلب إعداد البحث توفر البيانات الآتية :-

أ- بيانات ثانوية :-

وهي البيانات والمعلومات المنشورة والمتوفرة في السجلات ، وتمثل في البيانات والمعلومات المنشورة ذات الصلة بموضوع البحث بهدف التأصيل النظري لمفاهيم البحث وتشمل مصادرها الكتب والدوريات العربية والأجنبية ، والبيانات والمعلومات المتوفرة في السجلات عن أعداد المستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ وأعداد الأطباء المعينين والعاملين فيها لتحديد مجتمع البحث ومفرداته وتحديد العينة وتم الحصول عليها من سجلات شئون العاملين بالمستشفيات محل البحث .

ب- بيانات أولية :-

وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من مفردات عينة البحث للتوصل إلى العلاقة بين الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية والتوحد التنظيمي والالتزام التنظيمي للأطباء ، وتم الحصول عليها باستخدام قائمة الاستقصاء .

## ٥. أداة جمع البيانات الأولية :-

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات الأولية في قائمة الاستقصاء ، وتم توزيعها على مفردات العينة من الأطباء بالمستشفيات الحكومية ، وقام الباحث بنفسه بتوزيع استمارات الاستبيان على مفردات العينة والرد على استفساراتهم وتجميعها منهم .

وتحتوى قائمة الاستقصاء على الأسئلة المغنقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة ، كما تساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً ، ويبلغ عدد الأسئلة بالقائمة ( ٣٥ ) سؤالاً تغطى ثلاثة أقسام رئيسية هي كالآتى :-

القسم الأول : ويحتوى على ( ٢٠ ) سؤالاً لقياس خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية وذلك بالاعتماد على المقاييس الواردة فى أبحاث :

( مسلم ، ٢٠٠٦ ، Gioia and Thomas, 1996 ) موزعة على النحو الآتى :-

- قوة الهوية : وتم قياسها باستخدام ( ٦ ) عبارات وتشمل الأسئلة من ( ١ - ٦ ) بالقائمة .

- نوع الهوية : وتشمل الهوية المعيارية والهوية النفعية ، وتم قياسها باستخدام ( ٨ ) عبارات موزعة كالآتى :-

- الهوية المعيارية : تم قياسها باستخدام ( ٤ ) عبارات وتشمل الأسئلة ( من ٧ - ١٠ ) بالقائمة .

- الهوية النفعية : تم قياسها باستخدام ( ٤ ) عبارات وتشمل الأسئلة ( من ١١ - ١٤ ) بالقائمة .

- الصورة الذهنية للمنظمة : وتم قياسها باستخدام ( ٦ ) عبارات وتشمل الأسئلة ( من ١٥ - ٢٠ ) بالقائمة .

القسم الثانى : ويحتوى على ( ٦ ) أسئلة لقياس درجة التوحد التنظيمى للأطباء باستخدام ( ٦ ) عبارات تشمل الأسئلة ( من ٢١ - ٢٦ ) بالقائمة .

وقد تم الاعتماد على المقاييس الواردة فى أبحاث :

( Cook and Wall , 1980 , Kristof , 1996 ) .

القسم الثالث : ويحتوى على ( ٩ ) أسئلة لقياس الالتزام التنظيمى للأطباء وتم الاعتماد على مقياس ( Meyer and Allen , 1990 ) موزعة على النحو الآتى :-

- الالتزام العاطفى : وتم قياسه باستخدام ( ٣ ) عبارات وتشمل الأسئلة ( من ٢٧ - ٢٩ ) بالقائمة .

- الالتزام المعارى : وتم قياسه باستخدام ( ٣ ) عبارات وتشمل الأسئلة ( من ٣٠ - ٣٢ ) بالقائمة .

- الالتزام المستمر : وتم قياسه باستخدام ( ٣ ) عبارات وتشمل الأسئلة ( من ٣٣ - ٣٥ ) بالقائمة .

ولم يتم الإشارة إلى هذه الأقسام فى صلب القائمة حتى لا يؤدي ذلك إلى تحيز المستقصى منهم عند تقدير الإجابة أمام كل سؤال .

وتم تصميم قائمة الاستقصاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسى الذى يحتوى على خمس خيارات ( ١ - ٥ ) ، حيث أن ( ١ ) تعنى عدم الموافقة تماماً على العبارة ، ( ٢ ) تعنى عدم الموافقة ، ( ٣ ) تعنى الحياد ، ( ٤ ) تعنى الموافقة ، ( ٥ ) تعنى الموافقة التامة ، ويتميز هذا المقياس بأبعاده المتصلة والمتساوية ويسهل تحويل البيانات الوصفية إلى كمية بشكل يساعد على معالجة هذه البيانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائى الكمية وتحليل النتائج بصورة أكثر دقة .

مع ملاحظة أنه بالنسبة للمقاييس التى تم الاعتماد عليها فى تصميم قائمة الاستقصاء أنها مقاييس صممت لأبحاث علمية فى نفس المجال ، مع حذف وتعديل ودمج بعض العبارات المستخدمة فى المقاييس التى تم الاعتماد عليها لمنع التكرار وزيادة فاعلية المقياس ليحقق أهداف البحث ويناسب التطبيق على المنظمات الخدمية.

٦- ثبات وصدق المقياس :

قام الباحث باختبار ثبات المقياس Reliability الذى يشير إلى دقة القياس واتساقه ، واستخدم الباحث معامل ألفا للثبات ، ويظهر الجدول رقم (٢) معاملات الثبات لمقاييس متغيرات البحث :

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار مستوى ثبات المقاييس

م	المتغير	عدد البنود	معامل الثبات	الجذر التربيعى لمعامل الثبات
١	قوة الهوية	٦	٠,٧٤	٠,٨٦
٢	نوع الهوية ( المعيارية )	٤	٠,٨٧	٠,٩٣
٣	نوع الهوية ( النفعية )	٤	٠,٧١	٠,٨٤
٤	الصورة الذهنية الحالية	٦	٠,٧٢	٠,٨٥
٥	التوحد التنظيمى	٦	٠,٨٨	٠,٩٣
٦	الالتزام التنظيمى	٩	٠,٨٩	٠,٩٤

يتضح من الجدول رقم (٢) ارتفاع معاملات الثبات فقد تجاوزت الحد الأدنى المطلوب فى اختبارات الثبات المعروفة (٠,٧٠) ، وتشير معاملات الثبات إلى درجة ثبات جيدة مما يعنى صلاحية استخدام مقاييس البحث ، وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط قوى بين إجابات المستقصى منهم وأنه عند تكرار استخدام نفس العبارات سوف نحصل على نفس النتائج تقريباً ، وبالتالي يمكن الاعتماد على القائمة فى قياس العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمى والالتزام التنظيمى .

وبالنسبة لصدق المقياس Validity الذى يعنى أن القائمة تغطى أهداف البحث وتكفى لاختبار فروض البحث فقد اعتمد الباحث على الصدق الظاهرى ويقصد به أن الاستبيان يقيس ما يفترض أن يقيسه ويوفر المعلومات المطلوبة : ولتحقيق ذلك قام الباحث بإجراء اختبار مبدئى على القائمة بتوزيعها على بعض مفردات

العينة من الأطباء بالمستشفيات ووفقاً لهذا الاختبار قام الباحث بإجراء بعض التعديلات على القائمة مع تعديل بعض المفاهيم والمصطلحات لتتماشى مع المفاهيم السائدة لدى مفردات العينة ، كما تم عرض القائمة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال في كلية التجارة بجامعة طنطا وكفر الشيخ وإجراء التعديلات المطلوبة عليها وفقاً لآرائهم .

كما اعتمد الباحث على الصدق الذاتي عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات لكل مقياس والذي تم عرضه في الجدول رقم (٢) وتؤكد نتائجنا أن مقاييس البحث تقيس ما وضعت لقياسه بالفعل .

#### ٧- أساليب معالجة البيانات إحصائياً :

بعد جمع قوائم الاستقصاء من مفردات العينة تم مراجعة هذه القوائم للتأكد من تناسق الإجابات وخلوها من الأخطاء ، ثم تفرغ وتبويب وترميز البيانات التي وردت في القوائم إلكترونياً ، وتم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية الجاهزة ( SPSS ) في المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

١- أسلوب التحليل الوصفي ( المتوسط - الانحراف المعياري ) لعرض قيم المتغيرات محل الدراسة .

٢- أسلوب الارتباط Correlation Method لوصف قوة واتجاه علاقات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة .

٣- معامل ألفا للثبات ( Alpha ) لقياس مستوى ثبات مقاييس متغيرات البحث .

٤- أسلوب التحليل المساري Path Analysis لاختبار فروض البحث حيث يوضح علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير الوسيط ، ثم يوضح علاقة المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط بالمتغير التابع ، ومن خلاله يتم تحديد مدى تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

## المبحث الثاني تحليل النتائج واختبار فروض البحث

يتناول الباحث فيما يلي تحليلاً للنتائج التي توصلت إليها المعالجة الإحصائية للبيانات ، واختبار فروض البحث لتحديد مدى صحة هذه الفروض ، وذلك على النحو الآتي :

أولاً : التحليل الوصفي للبيانات :

يوضح الجدول رقم (٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ويوضح أيضاً معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات :

جدول رقم (٣)

نتائج التحليل الوصفي للبيانات

م	المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	مصنوفة الارتباط				
				١	٢	٣	٤	٥
١	قوة الهوية	١٥,٨٨	٤,٦١					
٢	الهوية المعيارية	٩,٧٨	٢,٨٩	**٠,٦٥٤				
٣	الهوية النفعية	١٢,١٠	٢,٠٨	**٠,٢٣٤	**٠,٢٤٨			
٤	الصورة الذهنية	١٦,٧٣	٢,٩٧	**٠,٥٤٦	**٠,٦٤٥	**٠,٣٥٢		
٥	التوحد التنظيمي	١٦,٠٠	٥,٩١	**٠,٥٦٠	**٠,٦٦٢	*٠,١٥٠	**٠,٦٥٧	
٦	الالتزام التنظيمي	٢٠,٦٥	٧,٨٠	**٠,٣١١	**٠,٢٢١	*٠,٢٤٤	**٠,٥١٤	**٠,٥٥٢

\*\* معنوى عند مستوى ٠,٠١

\* معنوى عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (٣) الآتي :

١- وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع المتغيرات الخاضعة للدراسة فيما عدا علاقة الارتباط بين الهوية النفعية والالتزام التنظيمي فهي غير معنوية .

٢- أكثر المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالمتغير الوسيط ( التوحد التنظيمي ) هو الهوية المعيارية (٠,٦٦٢) يليه الصورة الذهنية (٠,٦٥٧) يليه قوة الهوية (٠,٥٦) ثم الهوية النفعية (٠,١٥) .

٣- أكثر المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) هو الصورة الذهنية (٠,٥١٤) يليه قوة الهوية (٠,٣١١) يليه الهوية المعيارية (٠,٢٢١).

٤- يرتبط المتغير الوسيط (التوحد التنظيمي) بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بدرجة أكبر من درجة ارتباط المتغيرات المستقلة به حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٥٢).

#### ثانياً : اختبار فروض البحث :

فيما يلي اختبارات فروض البحث لتحديد مدى صحتها :

#### ١- العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية ودرجة التوحد التنظيمي :

توضح نتائج المرحلة الأولى من تحليل المسار العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية المتمثلة في ( قوة الهوية ، الهوية المعيارية ، الهوية النفعية ، الصورة الذهنية الحالية ) ودرجة التوحد التنظيمي للأطباء ، وذلك بفرض اختبار صحة الفرض الأول للبحث الذي ينص على :

" توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية وبين درجة التوحد التنظيمي للأطباء العاملين فيها " وقد تم التعبير عن تلك العلاقة في صورة معادلة انحدار خطية على النحو الآتي :-

$$X_5 = P_5 X_1 + P_5 X_2 + P_5 X_3 + P_5 X_4 + e_5 .$$

حيث أن :-

$$\begin{aligned} X_1 &= \text{قوة الهوية} \\ X_2 &= \text{الهوية المعيارية} \\ X_3 &= \text{الهوية النفعية} \\ X_4 &= \text{الصورة الذهنية} \\ X_5 &= \text{التوحد التنظيمي} \end{aligned}$$

P = معامل المسار ( بيتا ) بين كل متغير مستقل والمتغير التابع .

$e_5$  = الخطأ أو التباين غير المفسر في المتغير التابع  $X_5$

$$\sqrt{= 1 - \text{معامل التحديد}}$$

ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج المرحلة الأولى من تحليل المسار للعلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي :

جدول رقم (٤)

نتائج العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي

الترتيب	المتغير التابع : التوحد التنظيمي				المتغيرات المستقلة	الرمز
	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الخطأ المعياري	معلمة المسار (بيتا)		
٣	٠,٠١٤	٢,٤٦٧	٠,٠٧٨	٠,١٤٩	قوة الهوية	X <sub>1</sub>
٢	٠,٠٠٠	٥,٠٢٧	٠,١٠١	٠,٢٣٤	الهوية المعيارية	X <sub>2</sub>
٤	٠,٠٢٥	٢,٢٥٧	٠,٠٩٢	٠,١٠٨	الهوية النفسية	X <sub>3</sub>
١	٠,٠٠٠	٦,٤٤	٠,٠٩٢	٠,٢٩٨	الصورة الذهنية	X <sub>4</sub>

\* معنوى عند مستوى ٠,٠٥ معامل التحديد = ٠,٥٥

\*\* معنوى عند مستوى ٠,٠١ قيمة (ف) = ٦٨,٧٧

\*\*\* معنوى عند مستوى ٠,٠٠١ e<sub>s</sub> = ٠,٦٧

يتضح من الجدول رقم (٤) الآتي :

١- بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٦٨,٧٧ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠١ مما يدل على معنوية النموذج المستخدم وأن المتغيرات المستقلة بالنموذج المتمثلة في خصائص الهوية التنظيمية لها تأثير معنوي على التوحد التنظيمي ، وبالتالي تسهم خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية إسهاماً معنوياً في التوحد التنظيمي للأطباء وتعتبر هذه الخصائص من محددات التوحد التنظيمي .

٢- بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٥٥ وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ٥٥٪ من التباين في التوحد التنظيمي ، أي أن ٥٥٪ من التباين في التوحد التنظيمي يرجع إلى خصائص الهوية التنظيمية ، بينما النسبة الباقية (٤٥٪) ترجع لمتغيرات أخرى لم ترد في النموذج مما يتطلب التوصل لهذه المتغيرات من خلال أبحاث قادمة .



٣- من خلال تحليل قيم (ت) وقيم معلمة المسار (بيتا) الواردة في الجدول يتضح الآتى :

١/٣ بالنسبة لمتغير قوة الهوية : بلغت قيمة (ت) ٢,٤٦٧ ، وبلغت قيمة معلمة المسار ٠,١٤٩ عند مستوى الدلالة ٠,٠١٤ وبالتالي فهي معنوية عند مستوى ٠,٠٥ والعلاقة طردية ، وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت قوة الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية زادت درجة التوحد التنظيمى للأطباء العاملين فيها ، وبالتالي فإن الهوية التنظيمية الأقوى تؤدي إلى درجة أعلى من التوحد التنظيمى ، وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الفرعى (١/١)

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( Dutton ,et . al., 1994 ) من أن قوة جاذبية الهوية للفرد تؤدي إلى قوة التوحد التنظيمى لديه ، وتتفق أيضاً مع دراسة ( مسلم ، ٢٠٠٦ ) التى أظهرت وجود علاقة طردية بين قوة هوية المنظمة ودرجة التوحد التنظيمى لدى الأفراد العاملين بها .

٢/٣ بالنسبة لمتغير الهوية المعيارية : بلغت قيمة (ت) ٥,٠٣٧ ، وقيمة معلمة المسار ٠,٣٣٤ عند مستوى الدلالة ٠,٠٠٠ وبالتالي فهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠١ . والعلاقة طردية ، وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما اتجهت الهوية التنظيمية للهوية المعيارية زادت درجة التوحد التنظيمى للأطباء ، مما يعنى أن الأطباء بالمستشفيات الحكومية يميلون للتوحد مع الهوية المعيارية القائمة على احترام القيم والتقاليد والأعراف المهنية السائدة فى مهنة الطب ، ويرجع الباحث ذلك إلى أن الأطباء يؤدون أهم خدمة للفرد من خلال المستشفيات الحكومية ، وهى الخدمة الصحية التى لها علاقة بمعاناة المرضى وتخفيف آلامهم مما يجعلهم أكثر تمسكاً واحتراماً لقيم العمل والأعراف الطبية التى تتصف بالإنسانية والرحمة والإتقان عند أداء هذه الخدمة وبالتالي تزداد درجة توحدهم مع الهوية المعيارية ، وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الفرعى (٢/١)

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( Glynn, 2000 ) من أن المهنيين يتوحدون مع الهوية المعيارية التى تعكس القيم المهنية والفنية ، بينما تختلف مع النتيجة التى توصلت إليها دراسة ( مسلم ، ٢٠٠٦ ) بوجود علاقة عكسية بين الهوية المعيارية والتوحد التنظيمى .

٣/٣ بالنسبة لمتغير الهوية النفسية: بلغت قيمة (ت) -٢,٢٥٧ ، وقيمة معلمة المسار -٠,١٠٨ عند مستوى الدلالة ٠,٠٢٥ وبناء عليه فهي معنوية عند مستوى ٠,٠٥ والعلاقة عكسية ، وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما اتجهت الهوية التنظيمية للهوية النفسية انخفضت درجة التوحد التنظيمي للأطباء ، وهذا يفسر أن الأطباء لا يميلون إلى التوحد مع الهوية النفسية القائمة على تحقيق المكاسب الاقتصادية والمصالح الذاتية لأنهم يتمسكون بقيم وتقاليد المهنة القائمة على الرحمة والإنسانية والأداء السليم للخدمة ، كما أنه يمكن إرجاع هذه النتيجة أيضاً إلى طبيعة المستشفيات الحكومية فهي منظمات خدمية لا تهدف إلى الربح وهذا ينعكس على سلوكيات الأطباء العاملين فيها الذي تحمته الاعتبارات المهنية أكثر من اعتبارات تحقيق المصالح الذاتية والمكاسب الاقتصادية ، وتؤدي هذه النتيجة إلى عدم قبول الفرض الفرعي ١/٣ .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( Glynn, 2000 ) بينما تختلف مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة ( مسلم ، ٢٠٠٦ ) بوجود علاقة طردية بين الهوية النفسية والتوحد التنظيمي .

٤/٣ بالنسبة لمتغير الصورة الذهنية: بلغت قيمة (ت) ٦,٤٤ ، وبلغت قيمة معلمة المسار ٠,٣٩٨ عند مستوى الدلالة ٠,٠٠٠ وبالتالي فهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠١ والعلاقة طردية ، وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما كانت الصورة الذهنية الحالية للمستشفيات الحكومية أكثر إيجابية كلما زادت درجة التوحد التنظيمي للأطباء ، وتؤدي هذه النتيجة صحة الفرض الفرعي ٤/١ .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( Gioia , et . al ., 2000 ) من أن الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة تؤدي إلى شعور العاملين بالفخر والاعتزاز بعضوية المنظمة مما يعنى زيادة درجة التوحد التنظيمي لديهم ، وتتفق أيضاً مع دراسة ( مسلم ، ٢٠٠٦ ) التي أكدت أن الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة تؤدي إلى زيادة درجة التوحد التنظيمي لدى الأفراد العاملين فيها .

٤- يتضح من قيم معلمة المسار ( بيتا ) أن الصورة الذهنية الحالية للمستشفيات الحكومية هي الأكثر تأثيراً في درجة التوحد التنظيمي للأطباء ، يليها في التأثير الهوية المعيارية ، ثم يأتي بعدها في التأثير قوة الهوية ، ثم يليها الهوية النفعية التي تعتبر أقل المتغيرات المستقلة تأثيراً في درجة التوحد التنظيمي للأطباء ، وهذا الترتيب يعبر من وجهة نظر الباحث عن الخصائص النفسية والذاتية للأطباء حيث يميلون إلى التوحد مع المستشفيات ذات الصورة الذهنية الإيجابية لأنها تزيد من شهرتهم وقبولهم لدى الغير وخاصة الأطباء الذين لديهم عيادات خاصة ، ثم يميلون إلى التوحد مع الهوية المعيارية لتمسكهم بالتقاليد والأعراف المهنية .

٥- بناء على ما سبق تكون معادلة الانحدار الخطي التي تعبر عن العلاقة بين

خصائص الهوية التنظيمية ودرجة التوحد التنظيمي هي كما يلي:

$$X_5 = 0.149 X_1 + 0.334 X_2 - 0.108 X_3 + 0.398 X_4 + 0.67$$

### نتيجة اختبار الفرض الأول :

تؤيد النتائج السابقة صحة الفرض الأول في الدراسة جزئياً ، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين خصائص الهوية التنظيمية الآتية وبين درجة التوحد التنظيمي للأطباء : ١- قوة الهوية

٢- الهوية المعيارية                      ٣- الصورة الذهنية الحالية

بينما لا تتفق هذه النتائج مع توقعات الفرض الأول فيما يتعلق بالهوية النفعية ، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين الهوية النفعية ، ودرجة التوحد التنظيمي للأطباء ، وهذا يأتي عكس ما يتوقعه الباحث في الفرض الأول بالنسبة للهوية النفعية .

٢- العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية ودرجة التوحد التنظيمي وبين

الالتزام التنظيمي :

توضح نتائج المرحلة الثانية من تحليل المسار العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية المتمثلة في ( قوة الهوية ، الهوية المعيارية ، الهوية النفعية ، الصورة الذهنية الحالية ) ودرجة التوحد التنظيمي للأطباء وبين سلوكيات الالتزام التنظيمي للأطباء ، وذلك بغرض اختبار صحة الفرض الثاني للبحث الذي ينص على :

" توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية ودرجة التوحد التنظيمي للأطباء وبين سلوكيات الالتزام التنظيمي للأطباء "

وقد تم التعبير عن هذه العلاقة في صورة معادلة انحدار خطية على النحو الآتي :

$$X_6 = P_{61} X_1 + P_{62} X_2 + P_{63} X_3 + P_{64} X_4 + P_{65} X_5 + e_6$$

حيث أن :-

$$X_6 = \text{الالتزام التنظيمي}$$

$$e_6 = \text{الخطأ أو التباين غير المفسر في المتغير التابع } X_6 .$$

ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج المرحلة الثانية من تحليل المسار للعلاقة بين

خصائص الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي :-

جدول رقم (٥)

نتائج العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي

الترتيب	المتغير التابع : الالتزام التنظيمي				المتغيرات المستقلة	الرمز
	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الخطأ المعياري	معلمة المسار (بيتا)		
-	٠,١٨١	١,٢٤٠	٠,١١٦	٠,٠٩٢	قوة الهوية	X <sub>1</sub>
٣	٠,٠٠٠	٥,٦٤٩	٠,١٥٦	٠,٤٤١	الهوية المعيارية	X <sub>2</sub>
٤	٠,٠٣٦	٢,١٠٧	٠,١٣٧	٠,١١٤	الهوية النفسية	X <sub>3</sub>
٢	٠,٠٠٠	٦,٠١٧	٠,١٤٧	٠,٤٥١	الصورة الذهنية	X <sub>4</sub>
١	٠,٠٠٠	٦,٩٠٠	٠,٠٩٨	٠,٥١٣	التوحد التنظيمي	X <sub>5</sub>

- \* معنوى عند مستوى ٠,٠٥  
 \*\* معنوى عند مستوى ٠,٠١  
 \*\*\* معنوى عند مستوى ٠,٠٠١
- معامل التحديد = ٠,٤٤  
 قيمة (ف) = ٣٥,٥٧  
 e<sub>6</sub> = ٠,٧٥

يتضح من الجدول رقم (٥) الآتي :

- ١- بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٣٥,٥٧ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠١ مما يدل على معنوية النموذج المستخدم وأن المتغيرات المستقلة بالنموذج مجتمعة لها تأثير معنوى على الالتزام التنظيمي ، وبالتالي تسهم خصائص الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي مجتمعة إسهاماً معنوياً فى الالتزام التنظيمي وتعتبر من محددات الالتزام التنظيمي .
- ٢- بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٤٤ وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ٤٤٪ من التباين فى الالتزام التنظيمي ، أى أن ٤٤٪ من التباين فى الالتزام التنظيمي يرجع إلى خصائص الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي ، بينما النسبة الباقية (٥٦٪) ترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج .

٣- من خلال تحليل قيم (ت) وقيم معلمة المسار (بيتا) الواردة في الجدول يتضح الآتى :

١/٣ بالنسبة لمتغير قوة الهوية : بلغت قيمة (ت) ١,٣٤ ، وقيمة معلمة المسار ٠,٠٩٢ عند مستوى الدلالة ٠,١٨١ وبالتالي فهي غير معنوية ، وتشير هذه النتيجة إلى أنه لا توجد علاقة معنوية بين قوة الهوية التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي للأطباء ، وتوضح هذه النتيجة أن قوة الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية قد لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة سلوكيات الالتزام التنظيمي للأطباء ، وبناء على هذه النتيجة يتم رفض الفرض الفرعي (١/٢)

ويود الباحث أن ينوه إلى أنه لم يجد دراسات سابقة تعرضت بشكل مباشر للعلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية وسلوكيات الالتزام التنظيمي .

٢/٣ بالنسبة لمتغير الهوية المعيارية : بلغت قيمة (ت) ٥,٦٤٩ ، وقيمة معلمة المسار ٠,٤٤١ عند مستوى الدلالة ٠,٠٠٠ وبالتالي فهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠١ والعلاقة طردية ، وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما اتجهت الهوية التنظيمية للهوية المعيارية زادت سلوكيات الالتزام التنظيمي للأطباء ، وهذا يدل على جاذبية الهوية المعيارية للأطباء وتأثيرها على سلوكيات الالتزام لديهم نظراً لأن الهوية المعيارية تقوم على احترام القيم والتقاليد والأعراف المهنية وهذا ما يدفع الأطباء إلى الالتزام في العمل والسعى إلى الارتقاء بقيم وتقاليد المهنة وإجادتها ، وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الفرعي (٢/٢) .

٣/٣ بالنسبة لمتغير الهوية النفعية : بلغت قيمة (ت) -٢,١٠٧ ، وقيمة معلمة المسار -٠,١١٤ عند مستوى الدلالة ٠,٠٣٦ وبالتالي فهي معنوية عند مستوى ٠,٠٥ والعلاقة عكسية ، وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما اتجهت الهوية التنظيمية للهوية النفعية انخفضت سلوكيات الالتزام التنظيمي لدى الأطباء ، وهذا يدل على أن الهوية النفعية لها تأثير عكسي على سلوكيات التزام الأطباء بالمستشفيات الحكومية نظراً لأنها تقوم على تحقيق المكاسب الاقتصادية والمصالح الذاتية في حين يتمسك الأطباء بقيم وتقاليد المهنة التي تسعى إلى تخفيف آلام المرضى وأداء الخدمة الصحية لهم بشكل جيد ، وتؤدي هذه النتيجة إلى عدم قبول الفرض الفرعي (٢/٢) .

٤/٣ بالنسبة لمتغير الصورة الذهنية : بلغت قيمة (ت) ٦,٠١٧ ، وقيمة معلمة المسار ٠,٤٥١ عند مستوى الدلالة ٠,٠٠٠ وبالتالي فهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠١ والعلاقة طردية ، وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما كانت الصورة الذهنية الحالية للمستشفيات الحكومية أكثر إيجابية كلما زادت سلوكيات الالتزام التنظيمي لدى الأطباء ، وهذا يدل على أن الصورة الذهنية الإيجابية عن المستشفيات الحكومية لدى الغير بناء على معتقدات الأطباء تعتبر أداة جذب وتأثير على هؤلاء الأطباء تدفعهم إلى إتباع سلوكيات الالتزام ، وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الفرعي (٤/٢) .

٥/٣ بالنسبة لمتغير التوحد التنظيمي : بلغت قيمة (ت) ٦,٩ ، وقيمة معلمة المسار ٠,٥١٣ عند مستوى الدلالة ٠,٠٠٠ وبناء عليه فهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠١ والعلاقة طردية ، وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت درجة التوحد التنظيمي للأطباء كلما زادت سلوكيات الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأطباء ، وهذا يدل على أن توحد هوية الطبيب مع هوية المستشفى له تأثير قوى على سلوك الالتزام للطبيب ويتحقق هذا الأمر عندما يجد الطبيب أن الخصائص التي تصف ذاته هي نفس الخصائص التي يعتقد أنها تصف المستشفى التي يعمل بها ؛ وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الفرعي (٥/٢) .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( Foreman and Whetten , 2002 ) من أن توحد هوية العضو مع هوية المنظمة له تأثير معنوي على التزام العضو نحو عمله .

٤- يتضح من قيم معلمة المسار ( بيتا ) أن التوحد التنظيمي للأطباء هو الأكثر تأثيراً في سلوكيات الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأطباء ، يليه في التأثير الصورة الذهنية الحالية للمستشفيات الحكومية ، ثم يأتي بعدها في التأثير الهوية المعيارية ، ثم تأتي الهوية النفعية ، في الترتيب الأخير وتعتبر أقل المتغيرات المستقلة تأثيراً في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأطباء .

٥- بناء على ما سبق يمكن وضع معادلة الانحدار الخطي التي تعبر عن العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي كما يلي :

$$X_6 = 0.441 X_2 - 0.114X_3 + 0.451 X_4 + 0.513 X_5 + 0.75$$

### نتيجة اختبار الفرض الثانى :

١- تؤيد النتائج السابقة صحة الفرض الثانى فى الدراسة جزئياً ، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين المتغيرات الآتية وبين سلوكيات الالتزام التنظيمى للأطباء :

١- الهوية المعيارية ٢- الصورة الذهنية الحالية ٣- التوحد التنظيمى  
٢- لا تتفق النتائج السابقة مع ما توقعه الباحث فى الفرض الثانى فيما يتعلق بالهوية النفعية ، حيث أثبتت هذه النتائج وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين الهوية النفعية وسلوكيات الالتزام التنظيمى للأطباء ، وهذا يأتى عكس ما توقعه الباحث فى الفرض الثانى بأنها علاقة طردية .

٣- لا تتفق النتائج السابقة مع ما توقعه الباحث فى الفرض الثانى فيما يتعلق بقوة الهوية ، حيث أثبتت هذه النتائج أن العلاقة بين قوة الهوية وسلوكيات الالتزام التنظيمى غير معنوية على خلاف ما توقعه الباحث فى الفرض الثانى بأنها علاقة معنوية .



٣- تأثير التوحد التنظيمي على العلاقة بين خصائص الهوية والالتزام

التنظيمي :

يقدم الباحث فيما يلي النتائج المترتبة على دخول التوحد التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية كمتغيرات مستقلة وبين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع ، وذلك بفرض اختبار صحة الفرض الثالث للبحث الذي ينص على :-

" تؤثر درجة التوحد التنظيمي للأطباء على العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأطباء " .

ولتحديد تأثير دخول المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تم إتباع الخطوات الآتية :-

١- تحديد التأثير المباشر : وهو ما تم التعبير عنه سابقاً بمعلمة المساز ( بيتا ) وهي القيمة التي تعبر عن درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع دون دخول متغير وسيط في العلاقة بينهما .

٢- تحديد التأثير غير المباشر : وهو تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود متغير وسيط بينهما ، ويتم تحديد قيمة هذا التأثير من خلال ضرب قيمة معلمة مسار المتغير المستقل مع المتغير الوسيط في قيمة معلمة مسار المتغير الوسيط مع المتغير التابع ، على سبيل المثال : التأثير غير المباشر لقوة الهوية (  $X_1$  ) = تأثير  $X_1$  على التوحد التنظيمي (  $X_5$  ) مضروباً في تأثير  $X_5$  على الالتزام التنظيمي =  $0,149 \times 0,513 = 0,076$  . ويتم ذلك لجميع المتغيرات المستقلة بالنموذج .

٣- تحديد التأثير الكلي السببي : وهو عبارة عن التأثير المباشر مضافاً إليه التأثير غير المباشر لكل متغير مستقل على المتغير التابع .

ويوضح الجدول رقم (٦) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتأثير الكلي السببي الناتج عن دخول المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :-

## جول رقم ( ٦ )

تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

التأثير الكلى السببى	التأثير غير المباشر من خلال X5	التأثير المباشر (معلمة المسار)	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة
٠,١٤٩	-	٠,١٤٩	X1 قوة الهوية	التوحد التنظيمى X5
٠,٣٣٤	-	٠,٣٣٤	X2 الهوية المعيارية	
٠,١٠٨	-	٠,١٠٨-	X3 الهوية النفعية	
٠,٣٩٨	-	٠,٣٩٨	X4 الصور الذهنية	
٠,١٦٨	٠,٠٧٦	٠,٠٩٢	X1 قوة الهوية	الالتزام التنظيمى X6
٠,٦١٢	٠,١٧١	٠,٤٤١	X2 الهوية المعيارية	
٠,١٦٩-	٠,٠٥٥ -	٠,١١٤-	X3 الهوية النفعية	
٠,٦٥٥	٠,٢٠٤	٠,٤٥١	X4 الصور الذهنية	
٠,٥١٣	-	٠,٥١٣	X5 التوحد التنظيمى	

يتضح من الجدول رقم ( ٦ ) ما يلى :-

يوجد تأثير ناتج عن دخول التوحد التنظيمى كمتغير وسيط بين خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية والالتزام التنظيمى للأطباء متمثلاً فى قيمة التأثير غير المباشر من خلال X5 بالجدول ، وقد ترتب على التأثير غير المباشر أن تغيرت قوة العلاقات بين خصائص الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمى ولكن ظلت اتجاهات العلاقات كما هى وهذا ما يظهره التأثير الكلى السببى بالجدول على النحو الآتى :-

- ١- زادت قوة العلاقة بين متغير قوة الهوية وبين الالتزام التنظيمى من ( ٠,٠٩٢ ) إلى ( ٠,١٦٨ ) بمقدار ٠,٠٧٦ ( الذى يمثل التأثير غير المباشر من خلال X5 ) وما زال اتجاه العلاقة طردى كما هو .
- ٢- زادت قوة العلاقة بين الهوية المعيارية والالتزام التنظيمى من ( ٠,٤٤١ ) إلى ( ٠,٦١٢ ) بمقدار ٠,١٧١ وما زال اتجاه العلاقة طردى كما هو .
- ٣- زادت قوة العلاقة بين الهوية النفعية والالتزام التنظيمى من ( -٠,١١٤ ) إلى ( -٠,١٦٩ ) بمقدار -٠,٠٥٥ ، وما زال اتجاه العلاقة عكسى كما هو .
- ٤- زادت قوة العلاقة بين الصورة الذهنية والالتزام التنظيمى من ( ٠,٤٥١ ) إلى ( ٠,٦٥٥ ) بمقدار ٠,٢٠٤ ، وما زال اتجاه العلاقة طردى كما هو .

نتيجة اختبار الفرض الثالث :-

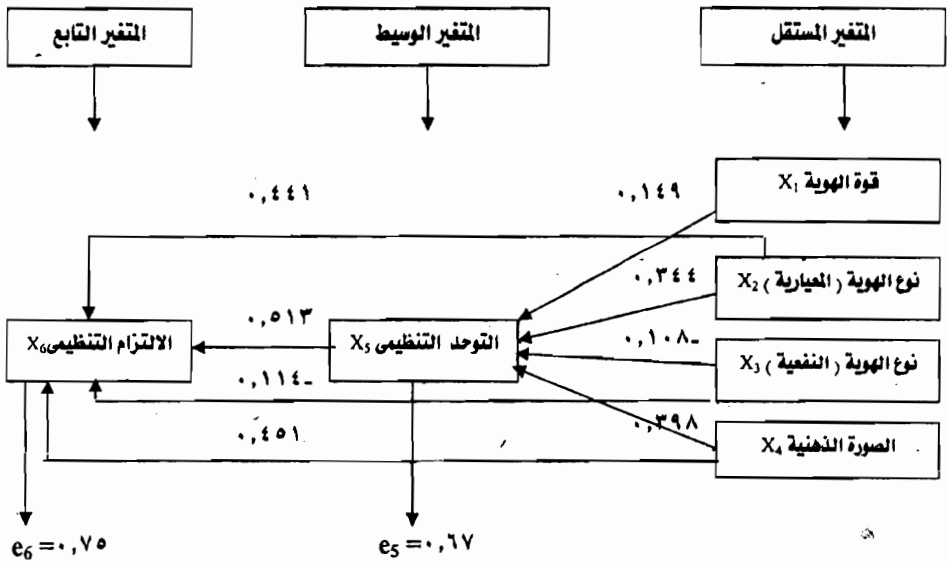
تؤيد النتائج السابقة صحة الفرض الثالث في الدراسة ، حيث أثبتت النتائج أن دخول التوحد التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية ( متمثلة في قوة الهوية والهوية المعيارية والهوية النفعية والصورة الذهنية الحالية ) كمتغيرات مستقلة وبين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع قد اثر على العلاقة بينهما .

ثالثاً : نموذج تحليل المسار للمتغيرات المستقلة المحددة للالتزام التنظيمي :-

من خلال النتائج السابقة عن العلاقات بين متغيرات الدراسة يمكن التوصل لنموذج يوضح العلاقات المسارية بين هذه المتغيرات ، ويتضح هذا النموذج من الشكل رقم (٢) الآتي :-

شكل رقم (٢)

نموذج تحليل المسار للعلاقة بين متغيرات البحث



تم استبعاد المسار X<sub>1</sub> ← X<sub>6</sub> لأن قيمة معلمة المسار غير معنوية

## المبحث الثالث نتائج وتوصيات البحث

فيما يلي نتائج وتوصيات البحث التي يمكن استخلاصها من الدراسة التطبيقية في المبحث السابق :-

### أولاً : نتائج البحث :

١- توجد علاقة طردية معنوية بين خصائص الهوية التنظيمية الآتية وبين درجة التوحد التنظيمي للأطباء : ١- قوة الهوية . ٢- الهوية المعيارية . ٣- الصورة الذهنية الحالية .

٢- توجد علاقة عكسية معنوية بين الهوية النفعية ودرجة التوحد التنظيمي للأطباء ، أى أنه كلما اتجهت الهوية التنظيمية للهوية النفعية انخفضت درجة التوحد التنظيمي للأطباء .

٣- أكثر خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية تأثراً فى درجة التوحد التنظيمي للأطباء : الصورة الذهنية الحالية يليها الهوية المعيارية ثم قوة الهوية ثم الهوية النفعية .

٤- معنوية النموذج المستخدم فى تحديد العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية كمتغيرات مستقلة وبين التوحد التنظيمي كمتغير تابع ، مما يدل على أن خصائص الهوية التنظيمية مجتمعة لها تأثير معنوي على التوحد التنظيمي وبالتالي تعتبر هذه الخصائص من محددات التوحد التنظيمي ، وتشير النتائج الإحصائية للنموذج إلى أن ٥٥٪ من التباين فى التوحد التنظيمي يرجع إلى خصائص الهوية التنظيمية بينما النسبة الباقية ٤٥٪ ترجع لمتغيرات أخرى لم ترد فى النموذج .

٥- تعبر معادلة الاحدار الخطي الآتية عن العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية كمتغير مستقل وبين درجة التوحد التنظيمي للأطباء كمتغير تابع :-

$$X_5 = 0.149X_1 + 0.334X_2 - 0.108X_3 + 0.398X_4 + 0.67$$

٦- توجد علاقة طردية معنوية بين خصائص الهوية التنظيمية الآتية وبين سلوكيات الالتزام التنظيمي للأطباء :

١- الهوية المعيارية . ٢- الصورة الذهنية الحالية .

٧- توجد علاقة طردية معنوية بين درجة التوحد التنظيمي للأطباء وسلوكيات الالتزام التنظيمي لديهم .

٨- توجد علاقة عكسية معنوية بين الهوية النفعية وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأطباء .

٩- العلاقة بين قوة الهوية وسلوكيات الالتزام التنظيمي غير معنوية .

١٠- أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأطباء : التوحد التنظيمي يليه الصورة الذهنية الحالية ثم الهوية المعيارية ثم الهوية النفعية .

١١- معنوية النموذج المستخدم في تحديد العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي كمتغيرات مستقلة وبين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع ، مما يدل على أن هذه المتغيرات مجتمعة لها تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي وبالتالي تعتبر من محددات الالتزام التنظيمي ، وتشير النتائج الإحصائية للنموذج إلى أن ٤٤٪ من التباين في الالتزام التنظيمي يرجع إلى المتغيرات المستقلة بينما النسبة الباقية ٥٦٪ ترجع لمتغيرات أخرى لم ترد في النموذج .

١٢- تعبر معادلة الانحدار الخطي الآتية عن العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي كمتغيرات مستقلة وبين سلوكيات الالتزام التنظيمي كمتغير تابع :

$$X_6 = 0.441X_2 - 0.114X_3 + 0.451X_4 + 0.513X_5 + 0.75$$

١٣- أثبتت النتائج أن دخول التوحد التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية كمتغيرات مستقلة وبين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع قد أثر على قوة العلاقة بينهما بالزيادة .

## ثانياً : توصيات البحث :-

على ضوء النتائج السابقة يقدم الباحث التوصيات الآتية :-

١- تبنى أسلوب التهيئة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية وتطبيقه على الأطباء الجدد والأطباء الحاليين ويتضمن برامج رسمية وتفاعلات غير رسمية مع أعضاء من داخل المستشفيات وعملاء من خارجها ، ويهدف هذا الأسلوب إلى تعريف الأطباء الجدد وزيادة معرفة الأطباء الحاليين بالصفات المميزة والثابتة والأساسية للمنظمة التي يعملون فيها وتاريخها التنظيمي وأهدافها التنظيمية حتى يمكنهم تبنى هذه الصفات وهذه الأهداف كما لو كانت صفاتهم وأهدافهم الخاصة ، حتى يتولد لديهم إحساس بالهوية التنظيمية وتصبح جاذبة لهم ويتوحدون معها ، ويتمكن الطبيب الجديد من معرفة معالم المنظمة الجديدة بالنسبة له ويشعر بالولاء نحوها ويكيف نفسه مع قيمها ومعتقداتها .

٢- تقليل انتدابات الأطباء بين المستشفيات الحكومية حتى يستقر الطبيب فى المستشفى المعين بها مما يعطيه الفرصة بالاندماج فيها وتبنى قيمها وأهدافها وصفاتها وبالتالي التوحد معها .

٣- تقديم الدعم المادى والمعنوى المناسب للأطباء وتقديرهم من جانب القيادة العليا ومشاركتهم فى اتخاذ القرارات والصدق والأمانة فى التعامل معهم .

٤- تتولى القيادات العليا بالمستشفيات الحكومية تحديد رسالة كل مستشفى بوضوح وتحديد أهدافها وتحديد المجالات والأنشطة المطلوبة لتحقيق التطوير المستمر فى الخدمة الصحية وان تكون محددة وواضحة ومعروفة لجميع العاملين بالمستشفى .

٥- تدريب العاملين بالمستشفيات الحكومية على القيم والتقاليد والأعراف الخاصة بالعمل وترغيبهم فى الالتزام بها .

٦- تحسين صورة المستشفيات الحكومية لدى المجتمع المحيط بها من خلال تقديم الخدمة الجيدة والمعاملة الطيبة والصدق فى التعامل مع المرضى والمترددن على هذه المستشفيات .

### ثالثاً : مقترحات لبحوث مستقبلية :-

مازال مجال الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي مفتوحاً أمام الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث العلمية وتطبيقها في البيئة المصرية ، ويقترح الباحث إجراء أبحاث علمية في الموضوعات الآتية :-

١- دراسة أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على العلاقة بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي .

-ومن أمثلة المتغيرات الشخصية : السن ، النوع ، المؤهل ، مدة الخدمة .

-ومن أمثلة المتغيرات التنظيمية : حجم المنظمة ، نوع الملكية ، نمط القيادة

-ومن أمثلة المتغيرات الوظيفية : تنوع الوظيفة ، نوع الوظيفة ، المستوى الوظيفي .

٢- دراسة العلاقة بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي وبين الولاء التنظيمي .

٣- دراسة العلاقة بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي وبين دافعية الأفراد للانجاز .

٤- دراسة العلاقة بين الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي وبين القدرات الابتكارية للعاملين .

٥- دراسة آثار التوحد التنظيمي على كل من :-

- سلوك المشاركة .

- سلوكيات التعاون .

- التوجه الاستراتيجي للمنظمة .

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية :

- ١- ريان ، عادل ريان محمد ، " أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية - دراسة ميدانية " ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق : كلية التجارة ، المجلد الثاني والعشرون ، العدد الأول ٢٠٠٠ .
- ٢- زناتي ، محمد ربيع ، " الالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية على منظمات الخدمات الصحية العاملة بالمملكة العربية السعودية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة : كلية التجارة ، المجلد ١٨ ، العدد (٣) ، ١٩٩٤ .
- ٣- سرحان ، أحمد عبادة ، العينات ، جامعة طنطا : كلية التجارة ، ١٩٩٢ .
- ٤- صبرى ، محمد نجيب ، " اتجاهات المديرين نحو متغيرات الالتزام التنظيمي فى قطاع الصحة بمحافظة الشرقية " ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق : كلية التجارة ، المجلد التاسع عشر ، العدد الأول ١٩٩٧ .
- ٥- عبد السلام ، رمضان محمود ، " أثر محددات الدعم التنظيمي على سلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين - دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية " ، المجلة العلمية : التجارة والتمويل ، جامعة طنطا : كلية التجارة ، الملحق الأول للعدد الثاني ٢٠٠٥ .
- ٦- محمد ، محمد على ، طرق البحث اجتماعي ، ( الإسكندرية : دار المعرفة الاجتماعية ، ١٩٨٣ ) .
- ٧- مسلم ، على عبد الهادى ، " الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي : نموذج نظري واختبار تجريبي على عينة من المنظمات السعودية " ، المجلة العلمية : التجارة والتمويل ، جامعة طنطا : كلية التجارة ، الملحق الأول للعدد الأول ٢٠٠٦ .
- ٨- منصور ، هالة فوزى ، " أثر القيادة والعدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي - بالتطبيق على قطاع الأدوية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، ٢٠٠٣ .



ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Albert , S.and Whetten , D. (1985) , " Organizational Identity , " in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.) , Research in Organizational Behavior , Greenwich , CT : JAI Press , 7 : 263-295.
- 2- Albert , S.and Whetten , D.(2004) , " Organizational Identity " , In Mary Jo Hatch and Majken Schultz (eds.) , **Organizational Identity : A Reader** , Oxford University Press , books .google.com., 89-91.
- 3- Ashforth , B. and Mael , F.(2004) , " Social Identity Theory and the Organization " , In Mary Jo Hatch and Majken Schultz (eds.) **Organizational Identity : A Reader, Op Cit** ,134-154.
- 4- Baron , J.(2004) , " Employing Identities in Organizational Ecology " , **Industrial and Corporate Change** , 13 , 3-23.
- 5- Bartel , C.(2001) , " Social Comparisons in Boundary – Spanning Work : Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification " , **Administrative Science Quarterly** , 46 , (3) , 379-413.
- 6- Brown , A. and Starkey , K.(2000) , " Organizational Identity and learning : A Psychodynamic Perspective " , **The Academy of Management Review** , 25 (1) , 102 – 120.
- 7- Buchanan , B.(1997) , " Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in work Organizations " , **Administrator Science Quarterly** , 19 , 533 – 546.
- 8- Cook , J.and Wall, T.(1980) , " New York Attitude Measures of Trust , Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment " , **Journal of Occupation Psychology** , 35 , 39-52.

- 9- Corley , K.(2004) , "Defined by our Strategy or our Culture ? Hierarchical Differences in Perceptions of Organizational Identity and Change " , *Human Relations* ,57 (9) , 1145-1177.
- 10- Dukerich , J.,et. al. (2002) , " Beauty is in the Eye of the Beholder : The Impact of Organizational Identification , Identity , and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians , *Administrative Science Quarterly* , 47.
- 11- Durkan , M. and Benett , H.(1999) , " Employee Commitment in Retail Bank Identifying and Exploiting Hidden Dangers International " , *Journal of Bank Marketing* , U.K , 17 (3) , 124-130.
- 12- Dutton , J.and Dukerich , J.(1991) , " Keeping an Eye on The Mirror : The Role of Image and Identity in Organizational Adaptation " , *Academy of Management Journal* , 34 , 517-554.
- 13- Dutton , J., et.al. (1994) , " Organizational Images and Member Identification " , *Administrative Science Quarterly* , 39 , 239-264.
- 14- Eisenberger, R.,et.al. (2001) , " Reciprocation of Perceived Organizational Support " , *Journal of Applied Psychology* , 86(1) , 42-52.
- 15- Foreman , P. and Whetten , D.(2002) ." Members' Identification With Multiple – Identity Organizations " , *Organization Science* , 13 (6) , 618-635.
- 16- Gillsson , C.and Durick , M' .(1988) , " Predictors of Jop Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization " , *Administrative Science Quarterly* ,32,60-63
- 17- Gioia , D.,et.al.(2000) , " Organizational Identity , Image and Adaptive Instability " , *Academy of Management Review* ,25 . 63-82.

- 18- Gioia, D. and Thomas , J. (1996) , " Identity , Image and Issue Interpretation : Sensemaking During Strategic change in Academia " , *Administrative Science Quarterly* ,41 , 370 – 403 .
- 19- Glynn , M.(2000) , " When Cymbals become Symbols : Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra , " *Organization Science* , 11, 285-301.
- 20- Hatch , M.and Schultz , M.(1997) , " Relations between Organizational Culture , Identity and Image " , *European Journal of Marketing* , 31 (5) , 356-365.
- 21- Howkins , W.(1998) , " Predictors of Affective Organizational Commitment Among High School Principals " , Doctoral Dissertation , Virginia Polytechnic Institute and State University , Virginia : Blacksburg .
- 22- Kristof ,A.L.(1996) , " Person-Organization Fit , An Integrative Review of Its Conceptualizations , Measurement and Implications " , *Personnel Psychology* , 49 (1) , 1 – 49 .
- 23- Mael , F.and Ashforth , B.(1992) , " A Partial Test of the Reformulated Model of the Organizational Identification " , *Journal of Organization Behavior* , 13 , 103-123.
- 24- Mathieu , J.and Zajac , D. (1990) , " A Review and Meta-Analysis of the Antecedents , Correlates and Consequences of Organizational Commitment " , *Psychological Bulletin* , 108 (2) , 171 -192.
- 25- Metcalfe , B. and Dick , N.(2000) , " Is The Force Still With You ? Measuring Police Commitment " , *Journal of Managerial Psychology* , 15 (8) .
- 26- Meyer , j. and Allen , N. (1990) , " A Three – Component Conceptualization of Organizational Commitment " , *Human Resource Management Review* , 1 , 61-89.
- 27- Maxwell , G.and Steele , G . (2003) , " Organizational Commitment : A Study of Managers in Hotels , *International Journal of Contemporary Hospitality Management* ,15 (7) , 362-370.

- 28- Meyer , J.and Powell , D .(2004) , " Side – bet Theory and the Three Component Model of Organizational Commitment " , *Journal of Vocational Behavior* , 65 , 157 – 170
- 29- Mowday, R.,et.al. (1982) , " Employees Organization Linkages : The Psychology of Commitment , Absenteeism , and Turnover " , New York :L Academic Press , 130 – 140.
- 30- Pratt , M.(1998) , " To Be or Not To Be : Central Questions in Organizational Identification " , In David Whetten and P.Godfrey (eds.) *Identify in Organizations : Developing Theory through Conversations* , Thousand Oaks , CA : Sage,171-208.
- 31- Robbins , S.(1987) , *Organization Theory : Structure , Design , Applications* , New Jersey : Prentice–Hall , 38 -42.
- 32- Shahid , N., et.al. (2001) : " Work Related Attitudes and Jop Characteristics of Expatriates in Saudi Arabia " , *Thunderbird international Business Review* , 43 .
- 33- Sheldon , G.(1991) , " Investment and Involvement As Mechanisms Production Commitment to the Organization " , *Administrative Science Quarterly* , 16 , 143-150.
- 34- Shore , L.and Wayne , S.(1993) : , " Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective Commitment and continuance Commitment with Perceived Organizational Support " , *Journal Of Applied Psychology* , 78, 774-780.
- 35- Varma , A. (1999) , " High Performance , Work Systems Exciting Discovery or Passing Fad " , *Human Resource Planning* , U.S.A , 22(1) , 26-38.

ملحق البحث  
استقصاء عن موضوع  
العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد والالتزام التنظيمي  
" دراسة تطبيقية على الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ "

السيد الطبيب /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فى ظل المتغيرات العالمية الحالية التى ترتب عليها إزالة الحواجز بين الدول والتنافس الشديد بين المنظمات واتجاه الأفراد إلى العمل فى أكثر من منظمة ، كان لابد لكل منظمة وخاصة المنظمة الخدمية أن تحافظ على هويتها التى تجمع الخصائص التى تميزها عن غيرها من المنظمات حتى تحافظ على كيانها المستقل ولا تضع بين المنظمات الأخرى وأن يتوفر لدى العاملين بها إحساس بهذه الهوية مما يساعد على الالتزام والأداء المتميز .

لذلك يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد خصائص الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية وعلاقتها بالتوحد التنظيمي للأطباء الذى يعنى تطابق أو توحد هوية الطبيب ( وهى خصائصه الذاتية ) مع هوية المستشفى ( وتشمل خصائصها المميزة لها ) ، ثم تحديد علاقة الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي بسلوكيات الالتزام لدى الأطباء .

ويود الباحث أن يجد من سيادتكم الاهتمام والمساعدة فى الإجابة على أسئلة هذا الاستقصاء حتى يمكن تحقيق أهداف البحث وتقديم المقترحات المناسبة ، هذا ونود الإشارة إلى أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى ، وشكراً مسبقاً لصدق تعاونكم مع الباحث .

والله ولى التوفيق ،،،

الباحث

دكتور

محمد أبو القمصان محمد

فيما يلي قائمة تضم مجموعة من العبارات التي تم صياغتها بغرض التعرف على العلاقة بين الهوية التنظيمية للمستشفيات الحكومية وبين التوحد التنظيمي وسلوكيات الالتزام للأطباء العاملين في هذه المستشفيات ، وفي مقابل كل عبارة خمس خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة موافقتك على كل عبارة يبدأ من ( ١ إلى ٥ ) ، والرجاء من سيادتكم وضع علامة ( √ ) أمام درجة موافقتكم لكل عبارة :-

م	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
		١	٢	٣	٤	٥
١	لدى الإدارة إحساس قوى بتميز المستشفى عن غيرها .					
٢	لدى الإدارة إحساس بالفخر فيما يتعلق بأهداف المستشفى					
٣	لدى الإدارة دراية كافية بالمجالات التي يمكن من خلالها تحقيق مزيد من التقدم .					
٤	لدى الإدارة أهداف محددة وواضحة ومعروفة لجميع العاملين فيها					
٥	يوجد لدى العاملين بالمستشفى معرفة كافية بقيم وتقاليد العمل ويلتزمون بها .					
٦	يوجد لدى العاملين إحساس قوى بالانتماء للمستشفى .					
٧	تعتمد الإدارة على الصدق في التعامل مع الآخرين .					
٨	تركز الإدارة بشكل واضح على عنصر الجودة في الخدمة الصحية .					
٩	تتعامل الإدارة مع العاملين في المستشفى بالصدق والتقدير					
١٠	تسعى الإدارة إلى تحقيق مبدأ مصلحة المريض أولاً .					
١١	يعتبر العائد المادي هو المعيار الوحيد لقياس مدى نجاح المستشفى .					
١٢	تلجأ المستشفى أحياناً إلى تخفيض تكاليف بعض الخدمات التي تقدمها للمرضى .					
١٣	يعتبر عنصر التكاليف عنصراً هاماً في أي تغيير أو تطوير تقوم به المستشفى .					
١٤	تسعى الإدارة إلى تحقيق مصلحة المستشفى بصرف النظر عن أية اعتبارات لأطراف أخرى .					
١٥	يرى الآخرون من خارج المستشفى أن الخدمات التي تقدمها المستشفى تتميز بالجودة .					

				يرى الآخرون من خارج المستشفى أن العاملين بالمستشفى ذو مهارات وكفاءات متميزة .	١٦
				يرى الآخرون من خارج المستشفى أن المديرين والقيادات العليا بالمستشفى ذو مهارة وكفاءة متميزة .	١٧
				اعتقد أن الغير يعتبرون المناخ العام السائد بالمستشفى مناسب للعمل .	١٨
				اعتقد أن الغير يرى أن المستشفى قادرة على تقديم خدمات جديدة ومتميزة للمرضى .	١٩
				اعتقد أن المستشفى تتمتع بسمعة طيبة ومكانة متميزة في المجتمع .	٢٠
				تتشابه قيم المستشفى مع قيمى الشخصية فيما يتعلق بالاهتمام بالآخرين	٢١
				تتشابه قيم المستشفى مع قيمى الشخصية فيما يتعلق بالاهتمام بالأمانة .	٢٢
				تتشابه قيم المستشفى مع قيمى الشخصية فيما يتعلق بتحقيق العدالة .	٢٣
				أسهر أن هناك تشابها كبيرا بين اهتماماتى الشخصية واهتمامات المستشفى التى أعمل بها .	٢٤
				أسهر بأننى جزء من المستشفى التى أعمل بها .	٢٥
				أسهر بالفخر عند الحديث مع الآخرين عن المستشفى	٢٦
				أعتبر مشاكل هذه المستشفى كأنها مشاكلى	٢٧
				هذه المستشفى تعنى الشئ الكثير بالنسبة لى شخصياً	٢٨
				سوف أكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتى الوظيفية فى هذه المستشفى .	٢٩
				اعتقد أن عملية انتقال العاملين من هذه المستشفى إلى أخرى عملية محدودة .	٣٠
				الانتقال من مستشفى إلى أخرى يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لى .	٣١
				أحد أسباب استمرارى بالمستشفى هو أننى اعتقد أن الارتباط بها مهم .	٣٢
				بقائى بالمستشفى يعتبر رغبة بالنسبة لى	٣٣
				ليس لدى استعداد لترك المستشفى .	٣٤
				من الصعب جداً بالنسبة لى ترك المستشفى الآن .	٣٥