



إسهام الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في تعزيز ... الباحثة/ خلود الحبيب، د/ أحمد السويكت

Humanities and Educational  
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

## إسهام الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في تعزيز الانتماء الوطني(\*)

الباحثة/ خلود بنت إبراهيم الحبيب  
دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية  
بكلية التربية بجامعة القصيم  
[qu.edu.sa@43214023](mailto:qu.edu.sa@43214023)

د/ أحمد بن عبد الله السويكت  
أستاذ أصول التربية المشارك  
بكلية التربية بجامعة القصيم  
[a.alsewikt@qu.edu.sa](mailto:a.alsewikt@qu.edu.sa)

تاريخ قبوله للنشر 10/11/2022  
<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(\*) تاريخ تسليم البحث 26/9/2022  
(\*) موقع المجلة:



## إسهام الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في تعزيز الانتماء الوطني

الباحثة/ خلود بنت إبراهيم الحبيب  
دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية  
بكلية التربية بجامعة القصيم

د/ أحمد بن عبد الله السويكت  
أستاذ أصول التربية المشارك  
بكلية التربية بجامعة القصيم

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى اكتشاف وجهات نظر المشاركات حول إسهام الثقافة التنظيمية في تعزيز الانتماء الوطني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تصميم النظرية المجردة، وتوظيف الملاحظة والمقابلة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من عشرة مشاركات من الكادر التدريبي والإداري في الكلية التقنية بمدينة بريدة، حيث تم اختيارهم بالطريقة القصدية. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: بأن الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية التقنية للبنات ببريدة تسهم بشكل مرضي جدًا في تعزيز الانتماء الوطني لدى موظفيها من خلال أبعادها ومكوناتها، كما أكدت نتائج الدراسة أهمية دعم فرق العمل مع القطاعات الأخرى في ظل أهداف وطنية مشتركة، تفعيل إدارة المعرفة الضمنية جنبًا إلى جنب الظاهرية، غرس القيم التي أكدت عليها مبادرة تنمية القدرات البشرية (كالوسطية، والاعتدال، والتسامح، والعزيمة، والانضباط)، المبادرة بإقامة المنتديات والمعارض التقنية بمشاركة مؤسسات المجتمع تحت رعايتها بما يخدم أهداف وتوجهات الوطن وفئاته المختلفة)، التي من شأنها أن تحسن من إسهام الثقافة التنظيمية في تعزيز الانتماء الوطني، وقد أوصت الدراسة بأهمية عناية المؤسسات الحكومية والخاصة وعلى وجه الخصوص التعليمية بثقافتها التنظيمية والعمل على تقويتها لانعكاس، ذلك على تعزيز الانتماء الوطني لموظفيها.

الكلمات المفتاحية: إسهام، تعزيز، الثقافة التنظيمية، الانتماء الوطني.



## Contribution of Organizational Cultures at Educational Institutions in Reinforcing National Belonging

**Khulud Ibrahim Alhabeeb**

PhD Researcher in Educational Leadership  
Faculty of Education, Qassim University

**Ahmad Abdullah Alsewiket**

Associate Professor of Education  
Faculty of Education, Qassim University

### Abstract:

The study aims at exploring the female participants' perspectives about the contribution of organizational culture to reinforce national belonging. A Grounded Theory designing has been adopted. Observation and interview have been employed for data collection. The sample consists of ten female participants from the training and administrative cadres at the Buraydah College of Technology, selected through the purposeful non-random sampling. The study has concluded many findings, such as the fact that: the dominant organizational culture at the Buraydah College of Technology for Girls contributes satisfactorily to reinforce national belonging among its employees through its dimensions and components. The findings of the study also have confirmed the importance of supporting team works with other sectors under common national goals, activating implicit knowledge management along with explicit knowledge, inculcating values emphasized by Human Abilities Development Initiative (such as moderateness, balancing, tolerance, determination, and discipline), and initiating technical forums and exhibitions collaboratively with community institutions and under their sponsorship in order to serve the country goals, and its different categories, which will in turn improve the contribution of organizational culture in reinforcing national belonging. The study has recommended the necessity of public and private institutions' interest, especially educational ones, in their organizational culture and attempting to enhance it for its effect on reinforcing the employees' national belonging.

**Key Words:** Contribution, Reinforcement, Organizational Culture, National Belonging.



## مقدمة الدراسة:

تبرز أهمية الثقافة في تشكيل قيم الفرد ودوافعه واتجاهاته وسلوكه وبالتالي سلوك المجتمع ككل، فلكل مجتمع ثقافته الخاصة التي تكونت من ثقافة أفرادها، ولكون الأفراد يتأثرون في تشكيل ثقافتهم من البيئة الداخلية للأسرة والبيئة الخارجية، والتي تتمثل أغلبها في مؤسسات التعليم كون الفرد يلتحق بها في بداية نشأته وتكون ثقافته، فإن للثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية دوراً أكبر في تشكيل وتغيير ثقافة الأفراد وبالتالي المجتمع، فهي من المداخل الإدارية الحديثة في إدارة التغيير والتطوير.

فالثقافة تعبر عن جميع مخططات الحياة التي تكونت على مدى التاريخ بما فيها المخططات الضمنية والصريحة والعقلية واللاعقلية، وهي توجد في أي وقت باعتبارها موجهات لسلوك الأفراد عند الحاجة (السويدي، 1991). فالثقافة التنظيمية من أهم المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، لكونها تعبر عن مجموعة الرموز والمعتقدات والقيم والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، فهي تمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها، فالثقافة على اختلافها من منظمة لأخرى إلا أنها تهدف إلى غاية واحدة، هي الإدارة الأمثل والأكفأ للموارد البشري المتجسد في مجموعة من السلوكيات والممارسات المعبرة عن تفاعله الاجتماعي والتنظيمي والثقافي (برقوق ودرنوني، 2016).

وتتأثر ثقافة المؤسسة بالثقافة الأوسع منها (الوطنية) على اعتبار أن الفرد يلتحق بالمؤسسة وهو حامل معه نتاج التنشئة الاجتماعية، ولهذا نجد المؤسسات تعكس ثقافة المجتمع الذي توجد فيه، وعليه فإن هياكل أي منظمة تأخذ بصمة الثقافة الوطنية لأعضائها، كما أن الثقافة المحلية تؤثر على الرموز المستعملة من طرف المنظمة، وقد بين باحثو جامعة كامبردج أن الثورة الصناعية في الدول الغربية جاءت نتيجة تغيرات في سلوكيات وطرق تفكير المجتمع في تلك المرحلة وليس بسببها (Cohen, 1993).

ومما لا شك فيه أن تحقيق الانتماء للوطن هو أولوية من أولويات مؤسسات التعليم وغيرها من المؤسسات في أي دولة، لما لذلك من أثر إيجابي يعود على الوطن بالخير والرفاهية والنماء؛ لأن ذلك يسي في الفرد الحس بالمسؤولية الاجتماعية وتغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية والفردية الضيقة (القرني، 2019).

يعد بناء الشخصية الوطنية مسألة غاية في الأهمية، فقد شغلت مساحةً كبيرةً من الاهتمام من قبل علماء التربية وأرباب السياسة، وذلك لعظم دورها في بيان المكانة المرموقة لأمتها والمحافظة على إرثها الحضاري والإنساني المتميز؛ حيث عملت من أجلها كل النظم والمؤسسات التعليمية (المرمي، 2016).

وقد جاءت رؤية 2030 بثلاثة محاور أساسية، هي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل في الإفادة من مرتكزات هذه الرؤية لكونها تبدأ من المجتمع واليه تنتهي، وكونه يمثل المحور الأساسي لتحقيق هذه الرؤية وتأسيس قاعدة صلبة لازدهارنا الاقتصادي حيث ينبثق من إيماننا بأهمية بناء مجتمع حيوي، يعيش أفرادها وفق المبادئ الأساسية ومنهج الوسطية والاعتدال، معترزين بهويتهم الوطنية وفخوريين بإرثهم الثقافي العريق في بيئة إيجابية وجاذبه، تتوافر فيها مقومات جودة الحياة. وأكد برنامج تنمية القدرات البشرية في الهدف الاستراتيجي الرابع غرس المبادئ والقيم الوطنية وتعزيز الانتماء الوطني (رؤية 2030، 2016م).



فالانتماء الوطني من الحاجات النفسية الأساسية للإنسان، وهو أحد دعائم بناء الفرد والمجتمع والأمة، وقد حرصت المجتمعات المتقدمة على تعميق الشعور به لدى أفرادها، وذلك لأنه يمثل حجر الزاوية في حياة تلك المجتمعات واستقرارها وتماسكها، وهو من أهم القيم التي يجب على المؤسسات التعليمية أن تحرص على تنميتها (عبد الفتاح، 2013).

وتأسيساً على ما سبق، فإن الانتماء بوصفه أحد أسس المواطنة، يجب العمل على تنميته وتعظيمه من خلال المؤسسات الوطنية التربوية، وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي، التي تعد منارات للعلم والعمل والبناء الوطني التي يعتمد عليها تخريج الأفراد المواطنين القادرين على حمل لواء الإبداع والتنمية الوطنية الشاملة (المريعي، 2016).

وحيث إن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني مؤسسة حكومية تسعى نحو الإسهام الفاعل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بتوفير التدريب التقني والمهني لأبناء وبنات الوطن بالجودة والكفاية التي يتطلبها سوق العمل من خلال المعاهد الفنية والكليات التقنية التي توجد بيئة محفزة وآمنة للعمل والتدريب في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، كما أنها تهدف إلى التوسع في المجالات التدريبية المقدمة والداعمة للخطط الوطنية (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 2022)، حيث تهتم المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من خلال ذلك بجميع العاملين فيها بتوفير البيئة المناسبة للعمل، والمشاركة في تحقيق خطط الوطن، وذلك لتعزيز روح الانتماء والمواطنة الصالحة وتنمية الحس الوطني، وبذلك جاء هذا البحث ليلقي الضوء على إسهام الثقافة التنظيمية في الكلية التقنية للبنات ببريدة باعتبارها مؤسسة تعليمية وأحد فروع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في تعزيز الانتماء الوطني.

### مشكلة الدراسة:

يمكن القول أن للثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية انعكاساتها على سلوكيات الأفراد العاملين، كما أنها تعزز المسؤولية الاجتماعية لديهم حيث أشارت دراسة (بوحيدة وآخرون، 2013) بأن المعايير والقيم المشتركة والسلوك المتداول لها دور في تحديد سلوك العامل، كما أكدت دراسة (زروجي وسلام، 2017) بأن الثقافة التنظيمية تسهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. وأن لها تأثيراً إيجابياً على أداء الموظف ككل، كما أن لها أثراً على سلوك المواطنة التنظيمية أيضاً، كما جاء في دراسة (عقيلة وعبد الله، 2019) تأثير جميع عناصر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الكلية، ودراسة سومرو (Soomro & Shah, 2019) وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظف ككل، حيث إن وجود معايير للقيم والسلوك التي تحكم تعاملات الأفراد داخل المنظمة سترفع من كفاءتها ووطنيتها، كما أكدت على ذلك دراسة المريعي (2016)، أن وجود معايير وضوابط لسلوك الأفراد الإيجابية في الجامعة سترفع فعاليتها وإنتاجيتها الوطنية، ودراسة أبو شنب (2016) التي أكدت على وجود علاقة بين الانتماء للوطن وكل من الأمن النفسي والرضا عن المناخ الجامعي، ودراسة بولاخ وسبيفاك (Bulakh, Spivak. 2020) التي أكدت على وجود علاقة قوية وإيجابية بين بعض القيم الثقافية والانتماء الوطني لدى طلاب القرى في مؤسسات التعليم العالي. لذا، فإن ضعف الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية كقيم



ومعتقدات ومعايير ومبادئ في تعزيز الانتماء الوطني، وتجاهل السلوكيات وطرق التفكير السائدة في المنظمة له انعكاسه السلبي على تعزيز الانتماء الوطني، ولكون الكليات التقنية تتبع تنظيمًا خاصًا من حيث ساعات العمل الطويلة والمهام الملقاة على منسوبيها لتنفيذ خططها وتحقيق أهدافها التي تتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية تضمن إسهامهم ومشاركتهم في تدريب أبناء وبنات الوطن، وتحقيق ريادة عالمية في المجالين التقني والمهني بما يدعم رؤية الوطن وخطته المتعاقبة.

ولكون أحد الباحثين يعمل في الكلية التقنية للبنات ببريدة، حيث لاحظت تغير حجم المنظمة بعد زيادة الطاقة الاستيعابية لها بزيادة أعداد القبول تحقيقًا لرؤية المملكة 2030 وضم متدربات الكليات العالمية بعد إغلاقها، وحاجة ذلك إلى تغيير الثقافة التنظيمية بما يتناسب مع المستجدات لدعمها وتقويتها، وحيث دعت رؤية المملكة 2030 ضمن أهدافها إلى تعزيز الهوية الوطنية من خلال غرس المبادئ والقيم الوطنية وتعزيز الانتماء الوطني، (رؤية 2030، 2016م). ولما للمنظمات من دور مهم في ضبط القيم، ولأهمية الموضوع نجد الحاجة لدراسته والبحث فيه من أجل التعرف على إسهام الثقافة التنظيمية في الكلية التقنية للبنات في تعزيز الانتماء الوطني وسبل تحسينها.

### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- كيف ترى المشاركات إسهام الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية التقنية للبنات ببريدة في تعزيز الانتماء الوطني؟
- 2- هل ترى المشاركات أن إسهام الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية التقنية للبنات ببريدة لتعزيز الانتماء الوطني يحتاج للتحسين؟ إذا كان كذلك، كيف؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى اكتساب وجهات نظر المشاركات حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية التقنية، ومن ثم التعرف على إسهاماتها في تعزيز الانتماء الوطني، وذلك من أجل معرفة أوجه القوة لتعزيزها وأوجه الضعف لتقديم بعض المقترحات التي يرجى أن تفيد في تحسين إسهام الثقافة التنظيمية في تنمية الانتماء الوطني.

### أهمية الدراسة:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال تناولها لأحد أبرز المفاهيم الإدارية، وهي الثقافة التنظيمية السائدة حاليًا في الكلية التقنية للبنات ببريدة والمرغوبة للمستقبل في تعزيز الانتماء الوطني، فمن خلالها نتعرف الكلية على القيم والمعايير والممارسات والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة، وتعزيز انتماءهم للوطن، مما يمكنها أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار في خططها وتنظيماتها وممارستها، وبالتالي تحقيق أهدافها المشتقة من أهداف وطموحات الوطن، كما تبرز أهميتها العملية فيما تتوصل إليه من نتائج وما تخلص إليه من توصيات أن تفيد المؤسسات



التعليمية في تحسين ثقافتها التنظيمية والاهتمام بها لتعزز وتنمي الانتماء الوطني لأفرادها، بالإضافة لإثراء الأدب النظري من خلال ربط الثقافة التنظيمية بالانتماء الوطني.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على إسهام الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في تعزيز الانتماء الوطني بوصفها دراسة نوعية وفق منهج النظرية المجردة بالكلية التقنية للبنات ببريدة.
- الحدود المكانية والبشرية: تكون مجتمع الدراسة من منسوبات الكلية التقنية للبنات في مدينة بريدة.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل التدريبي الثاني من عام 1442هـ-1443هـ.

#### الثقافة التنظيمية:

عرفها عصفور (2008) بأنها "مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة" (47).

ويعرفها رفاعي ويسوي (2020) بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (627).

وتعرف إجرائياً بأنها: "مجموعة القيم والقواعد والسلوك والمبادئ والمعايير التي تسود في الكلية التقنية للبنات ببريدة والتي يتميز بها منسوبيها وتحكم علاقتهم مع بعضهم ومع المنظمة والبيئة الخارجية، والمكتسبة بالتعلم أو بالانتقال من البيئة الخارجية إلى داخل المنظمة، ولها دور في تعزيز انتمائهم للوطن".

#### الانتماء الوطني:

يعرف أبو فودة (2007) الانتماء إلى الوطن بأنه "السلوك المعبر عن امتثال الفرد للقيم الوطنية السائدة في مجتمعه، كالاعتزاز بالرموز الوطنية، والالتزام بالقوانين والأنظمة السائدة، والمحافظة على ثروات الوطن وممتلكاته، وتشجيع المنتجات الوطنية، والتمسك بالعادات والتقاليد، والمشاركة في الأعمال التطوعية، والمناسبات الوطنية، والاستعداد للتضحية دفاعاً عن الوطن" (32).

ويعرفها العيسوي (Al-Essawi, 2008) بأنها "شعور الفرد بحب وطنه ويزداد نموه كلما شعر الفرد أن الوطن يقدم له الرعاية بأشكالها المتعددة الصحية والنفسية والاجتماعية والتعليمية ويوفر له فرص الحياة الكريمة والتعبير عن الذات، وفرصة الحماية من الضياع" (126).

وتعرف إجرائياً بأنها: "إعداد الأفراد بالكلية التقنية للبنات ببريدة ليصبحوا مواطنين صالحين منتمين لوطنهم، يحترمونه ويلتزمون بالشرعية السمحة، ويفخرون بعروبتهم وهويتهم السعودية، ويلتزمون بالقوانين والأنظمة، والعمل لكل ما من شأنه مصلحة الوطن وبنائه وتقدمه، والاعتزاز بالعادات والتقاليد والقيم السليمة والمشاركة بالمناسبات الوطنية والأعمال التطوعية، والمحافظة على ثرواته وممتلكاته".

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

## الثقافة التنظيمية:

تلعب ثقافة المنظمة دورًا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، وأداة فاعلة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل (برقوقي ودرنوبي، 2016).

مفهوم الثقافة التنظيمية **Organizational Culture**:

يُعد مصطلح "الثقافة التنظيمية" مصطلحاً واسعاً يضم ويَجَسِّد جوانب عديدة في المنظمة. وهناك تعاريف عديدة ذكرها الباحثون كما سنعرضها.

حيث تناول بارني (Barney, 1986) الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز التي تؤدي بها الأعمال، التي لها تأثير شامل داخل المؤسسة لأن ثقافة المؤسسات لا تصف فقط العلاقة بين العاملين، المستهلكين، الموردين والمنافسين، إنما تحدد - كذلك - وتبين مفتاح التفاعل بين هؤلاء الأطراف" (657)، ويعرفها مصطفى بأنها: "شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة، سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو نادي... إلخ"، كما أنه يعرفها بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة بتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة. وتنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات" (2000م، ص414)، ويعرفها الجابري (2010)، بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة والتي تنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من القصص والرموز والشعارات التي تحكم سلوك العاملين في المنظمة"، كما يعرفها ماكشين وجلينو (McShane & Glinow, 2000, 498) بأنها "النموذج الأساسي من المعتقدات والفرضيات والقيم التي تحكم طريقة عمل الموظفين داخل المنظمة واعتقاداتهم وتصرفاتهم تجاه ما يواجهونه من مشاكل أو فرص".

وتتأثر ثقافة المؤسسة بالثقافة الأوسع منها (الوطنية، والجمهور... إلخ)، على اعتبار أن الفرد يلتحق بالمؤسسة وهو حامل معه نتاج التنشئة الاجتماعية، ولهذا نجد المؤسسات تعكس ثقافة المنظمة التي توجد فيها، وعليه فإن هياكل أي منظمة تأخذ بصمة الثقافة الوطنية لأعضائها، كما أن الثقافة المحلية تؤثر على الرموز المستعملة من طرف المنظمة، حتى أن مختلف علوم الإنسان تؤكد بأن غرس نظام صناعي في وسط ثقافي غير صناعي يقيه جسمًا أجنبيًا دون روح ولا جذور وسط المجتمع، وبالتالي نجاحه يتطلب تحولاً مسبقاً في هياكل ومؤسسات المجتمع، وكذلك على مستوى الولاء والشعور للأفراد، وإلا كيف نفسر دولاً كثيرة تملك ثروات ولم تنمو، وأخرى منعدمة الثروات كاليابان وارتقت إلى مصاف الدول الكبرى، فتطور المجتمع يؤدي إلى تطور ونمو الاقتصاد، وهذا ما ذهب إليه باحثو جامعة كامبريدج Cambridge إذ بيّن كل من ويرجلي وماكفارلان (Macfarlan & Wirigley) أن الثورة الصناعية في الدول الغربية جاءت نتيجة تغيرات في سلوكيات وطرق تفكير المجتمع في تلك المرحلة وليست بسببها (Cohen, 1993).





وتتحدد الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من خلال منظورين كما يذكرها ياغي وآخرون (2007)؛ تمثلت في خارجية وداخلية: منظور خارجي (الثقافة التنظيمية يجلبها الموظفين للمنظمة من الخارج)، منظور داخلي (الثقافة التنظيمية تنشأ من داخل المنظمة).

#### أهمية الثقافة التنظيمية:

للكثافة التنظيمية أهمية كبرى في خلق بيئة عمل نموذجية فاعلة، قائمة على القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات الإيجابية، التي تدعم تميز المنظمة، كما ينتقل أثرها لخارج المنظمة، حيث أوجز كلٌّ من زروجي وسلام (2017)؛ والعميان (2008)؛ وعبد المالك (2017)، وعدون (2004)؛ أهمية الثقافة التنظيمية للأفراد والمنظمات كما يلي:

- 1- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معًا بفعالية.
- 2- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة وبين البيئة الخارجية ذات الصلة.
- 3- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- 4- المحافظة على سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وأن أي اعتداء أو تغيير على أحد بنود الثقافة سيواجه بالرفض؛ وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دورًا كبيرًا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.
- 5- توسيع آفاق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في محيطهم الداخلي والخارجي، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارًا مرجعيًا يفسر الأفراد من خلاله الأحداث والأنشطة.
- 6- تساعد الثقافة التنظيمية على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فعندما يواجه الفرد داخل المنظمة موقفًا معين أو مشكلة معينة فإنه سيتصرف وفقًا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي لها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه الذي سيقوم به
- 7- تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين، وأنماط العلاقة الوظيفية وغيرها، من خلال ما تحويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة على ترسيخها، كما تشكل السلوك داخل المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.
- 8- يعد السلوك التنظيمي نتاجًا ثقافيًا للثقافة التنظيمية، وذلك لدورها الجوهرية في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد والجماعة، من خلال القيم والعادات، والتقاليد والقواعد السلوكية، والاتجاهات، التي تبرز على مستوى المنظمة، هذا الدور الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة والتوفيق بينهما، يوجه سلوك العاملين في كل ما يحقق فعالية وكفاءة المنظمة. وهذا ما نحاول التركيز عليه في الدراسة الحالية من حيث توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي خارجها بما ينعكس على انتمائهم للمنظمة.

#### مكونات الثقافة التنظيمية:

تشكل الثقافة التنظيمية داخل أي منظمة من عددٍ من المكونات التي تعمل على تشكيلها، ويشير كلٌّ من ماكشين وجلينو (McShane & Glinow, 2000)؛ (المدهون والجزراوي، 1995)؛ (العميان، 2005)؛ (ملحم، 2003). إلى مكونات الثقافة التنظيمية بالتالي:

- 1- **الفرضيات:** وهي النماذج أو الأوضاع المنطقية السائدة في المنظمة، مثال على ذلك: اختلاف فرضية كون الإجازة المرضية تعتبر من حق الموظف، سواء كان مريضاً أم لم يكن- في بعض المنظمات- أم كونها تؤخذ في حالة المرض فقط- في منظمات أخرى.
- 2- **المعتقدات:** وهي انطباعات واعتقادات الأشخاص تجاه الواقع، كما أنها أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية في بيئة العمل. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والإسهام في العمل الجماعي؛ أثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- وبذلك تمثل المعتقدات التنظيمية أفكاراً مشتركة بين العاملين يعتقدونها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل؛ لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة.
- 3- **القيم والمبادئ:** وهي الآراء التي يتبناها الأشخاص وتحكم تصرفاتهم، وتساعد الشخص في تمييز الصواب من الخطأ والجيد من الرديء بناءً على ما يمتلكه من معتقدات وقيم ومبادئ، وتتنصف بأنها مستقرة وتدوم أطول من المعتقدات، مثل تبني بعض المنظمات فكرة اللباس غير الرسمي للموظفين في بعض أيام الأسبوع وممارسة بعض أنواع الرياضة أثناء العمل، وهذا يعتبر جزءاً من ثقافتهم التنظيمية التي تشكل ثقافة المنظمة.
- 4- **الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة لها، مثل الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، أو عدم توظيف اثنين من العائلة نفسها، كمعايير متفق عليها، ولكنها غير مكتوبة، وواجبة الاتباع (المدهون والجزراوي، 1995) فالجميع يرون أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها، على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل (العميان، 2005).
- 5- **التوقعات التنظيمية:** للمنظمة دوراً واضحاً ومحدوداً في صياغة القيم التنظيمية، حيث تكون هذه القيم في العادة مستمدة من قيم المجتمع بشكل عام، أما المعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية فهي من نتاج المنظمة إلى حد كبير، نابعة من فلسفة التنظيم نفسه ومن تقاليده، وهذا لا ينفي التأثير المجتمعي على هذه العناصر المكونة للثقافة التنظيمية (البطاح، 2006م).
- 6- **الدعم والتحفيز:** لكي يشعر الموظفون بأهميتهم في المؤسسة يجب أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم، فتوفير نظام للحوافز العادل يشجع الموظفين على تحمل المسؤولية والبحث عن تحقيق نتائج أداء أفضل، مما يؤدي إلى المنافسة الشريفة بين الموظفين نحو تحمل المسؤولية بصورة أفضل والسعي لتحقيق الكفاءة والإبداع (زرزجي، 2017).
- 7- **التوجه نحو الفريق:** يرتبط هذا المكون، بمدى اهتمام المنظمة بالعمل الجماعي، وتشجيعها له من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العمل الجماعي، ومن خلال التركيز على التعاون بين العاملين، ومدى تشجيع المنظمة لوجود جماعات غير رسمية، وسعي المنظمة لتحقيق الأمان المعنوي لكل من الرؤساء والمرؤوسين، وتحمل المسؤولية الجماعية عن نجاح المنظمة (Robbins, 1996).
- 8- **الانتماء التنظيمي:** يشير الانتماء التنظيمي إلى ذلك الاستثمار المتبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، ورغبة الفرد إلى بذل المزيد من الجهود الإضافية والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.



9- الإبداع والابتكار والمخاطرة: يشير هذا المكون إلى مدى قدرة الفرد على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل، ومدى رغبته في المخاطرة مع تحمل نتائجها، أما من جانب المنظمة يعكس هذا المكون مدى توجهها بالتجديد والذي يظهر في تشجيعها للأفكار، والاقتراحات الجديدة، وتشجيع روح المبادرة الفردية، والاستعداد لتقبل التغيير. (زروجي وسلام، 2017).

ويضيف البحث مكوناً إضافياً يتمثل في المسؤولية المجتمعية والأعمال التطوعية التي تخدم المجتمع من قبل أفراد المنظمة كثقافة منظمة.

### خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها وسماتها من خصائص ثقافة المجتمع وخصائص ثقافة الإدارة داخل بيئة العمل، ويذكر جوردون (Gordon & W, 1979)؛ المرسي وآخرون (2006) بأن الثقافة التنظيمية تتسم بجملة من الخصائص والسمات التي تُكوّن مستوى فاعلية التنظيم، وتختلف المؤسسات فيما بينها في درجة تواجدها وفي مستوى الالتزام بها، وتتمثل في الآتي:

- المبادرة الفردية: أي مستوى المسؤولية والحرية والاستقلالية الممنوحة للموظفين.
  - تحمل المخاطرة: مدى تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ويحملون المخاطر.
  - وضوح الاتجاه (الأهداف والتوقعات): تكون الأهداف محددة ومعايير الأداء واضحة، حيث يفهم الموظفون ويدركون أهداف المنظمة وما يتوقعه رؤسائهم منهم، وبالمقابل على إدارة المنظمة أن تعي أهداف الموظفين وما يتوقعونه من المؤسسة.
  - الرقابة والإشراف: عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات الموظفين وسلوكياتهم.
  - الهوية والولاء للمنظمة: تعريف الموظفين لأنفسهم بالانتماء للمؤسسة ككل وتغليب على الولاءات الأخرى.
  - أنظمة الحوافز والمكافآت: تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً للأداء بعيداً عن أي اعتبارات أخرى.
  - نظام الاتصالات: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.
  - تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الموظفين على عرض وجهات النظر وتقبل النقد.
  - التكامل: أي قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
  - الدعم الإداري: مدى توفير الدعم والمساندة من قبل الإدارة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- لذا فإنه في حال تدرجت الثقافة التنظيمية في الكلية التقنية للبنات ببريدة وفق هذه الخصائص والسمات من الأدنى إلى الأعلى، فإن ذلك سيساعد على رفع كفاءتها وفعاليتها، حيث سيخلق بيئة عمل جاذبة ومناخاً تنظيمياً قيمياً موجهاً لسلوك الموظفين.

ويشير دايفز وكاتز (Davis & Cates, 2018) إلى الأسباب الداعية للمنظمات بتحديد ثقافتها الحالية والمرغوبة ومنها تغيير الخطط الاستراتيجية، إعادة التنظيم، إعادة الهيكلة التنظيمية، وتأهيل القيادة الجديدة.



فتحديد الثقافة التنظيمية السائدة يعد البداية الصحيحة لتمكين المنظمة من التعرف على استعدادات العاملين للعمل فيها. كما يمكن تشجيع العاملين لزيادة الإنتاجية وفعالية الأداء المؤسسي، إضافة إلى التماسك التنظيمي والاستمرارية وسهولة التنسيق، كما يساعد ذلك على تقليل الصراعات، وتعديل السلوك التنظيمي في المنظمات.

### الانتماء الوطني:

تناول الدراسة الحالية الانتماء بوصفه أحد أسس المواطنة التي يجب تعظيمها من خلال مؤسسات الدولة ومنها الكليات التقنية والتي يعتمد عليها الوطن في تخريج الكوادر الوطنية القادرة على سد احتياج سوق العمل من الأيدي العاملة التقنية والقادرين على الإسهام في التنمية الشاملة من خلال جهود منسوبيها.

### مفهوم الانتماء الوطني (Belonging Conception National):

المطلع على الأدبيات التي تناولت الانتماء يجد صعوبة في تحديد دقيق لمفهوم الانتماء بسبب تداخله مع مفاهيم أخرى مرتبطة به كالهوية والولاء والمواطنة والوطنية، واختلاف مفهومه باختلاف طبيعة النظر إليه، وطبيعة تناوله من المنظور السياسي أو الثقافي أو الاقتصادي، والاتجاه السياسي لمن يتناول هذا المفهوم في الوقت الحالي، والمعايير الإنسانية التي يستند إليها من يعرفه والتي تختلف من فرد لآخر (عبد الفتاح، 2013).

ويعرف الانتماء في اللغة العربية هو: الانتساب إلى شيء ما، فالولد ينتسب لأبيه بمعنى ينتمي إليه، ويؤخذ الانتماء من الزيادة والنمو (منصور، 1989)، ويقصد بالانتماء الوطني "حب الفرد للوطن والدفاع عنه والعمل من أجل رفعة وتقدمه، وهذا يتطلب توجيه سلوك الفرد للقيام بواجباته كافة تجاه الوطن والاعتزاز به وفق القيم السياسية والأخلاقية والثقافية والاجتماعية" (الجزار، 2004)، ويعرفه وريدة (ب.ت) أنه "الشعور والرابط القوي الذي يربط بين الفرد ووطنه ويتجسد من خلال الاعتزاز بالهوية الوطنية واحترام رموزها، والالتزام بالنظم والقوانين السائدة، والعمل على المحافظة على الوطن وحماية ممتلكاته مع التمسك بقيمه وعاداته، والمشاركة بكل فخر في الاحتفالات الدينية والوطنية التي يزخر بها الوطن والمشاركة في الأعمال التطوعية التي تخدم الوطن والتضحية بالنفس والنفيس دفاعاً عن الوطن"، ويذكر الكراسن وآخرون (2010) بأنها: عملية انتماء وانتساب الفرد لوطنه متفائلاً معه قولاً وعملاً، ومستعداً لنصرته والذود عنه بكل ما يملك، ويعرف (أبو ركة، 2012) "الانتماء الوطني أنه الشعور المدهم بالحب يشعر الفرد تجاه وطنه مؤكداً وجود ارتباط وانتساب نحو هذا الوطن - باعتباره عضواً فيه- ويشعر نحوه بالفخر والولاء ويعتز بهويته وإرثه الحضاري، وتوحده معه، ويكون منشغلاً ومهموماً بقضاياها، وعلى وعي وإدراك بمشكلاته، والعمل على حل مشاكله وملتزماً بالمعايير والقوانين والقيم الموجبة التي تعلي من شأنه وتنهض به، محافظاً على مصالحه وثوراته، مراعيًا الصالح العام محافظاً على الإنجازات الوطنية ومشجعاً ومسهماً في الأعمال الجماعية ومتفاعلاً مع الأغلبية" (11)، كما يعرفه شعبان (2021) بأنه شعور الفرد بحب وطنه ويزداد نحوه كلما شعر الفرد أن الوطن يقدم له الرعاية بأشكالها المتعددة الصحية والنفسية والاجتماعية والتعليمية ويوفر له فرص الحياة الكريمة والتعبير عن الذات، وفرصة الحماية من الضياع.



ويتفق (أبو ركة، 2012)، (العتبي، 2012) على وجود مؤشرات عديدة للانتماء الوطني، منها: الانتماء مفهوم نفسي، اجتماعي، فلسفي، وهو نتاج العملية الجدلية التبادلية بين الفرد والمجتمع أو الجماعة التي يفضلها المنتمي. لذا فالانتماء ذو طبيعة نفسية اجتماعية، فوجود المجتمع أو الجماعة مهم جداً كعلم ينتمي إليه الفرد. ولتعميق الفهم الحقيقي للانتماء الوطني لا بد من الإشارة إلى أن الانتماء الوطني انتماءً كلياً لمجموعة من الانتماءات الفرعية؛ مثل: الانتماء للذات، والانتماء للأسرة، والانتماء للعشيرة والأقارب، والانتماء للمجتمع، والانتماء للبيئة المحلية (أي بيئة العمل) (المريعي، 2016).

### أبعاد الانتماء الوطني:

يعتبر الانتماء الوطني من المفاهيم المركبة متعددة الأبعاد، وهناك عدد من التصورات لتحديد هذه الأبعاد، وبالرغم من ذلك إلا أن هناك تشابهاً إلى حد كبير بين هذه التصورات، تتمثل في أن أبعاد الانتماء الوطني في التضحية من أجل الوطن في الرخاء والشدة والقيام بالواجب المطلوب منه تجاهه على أفضل وجه في كل الظروف، والقيام بالأعمال التطوعية والخيرية، والمحافظة على لغته الأصلية وتراثه الثقافي والزي الوطني، والمحافظة على العادات والتقاليد المتفق عليها من الجميع، كما تتضمن أبعاد الانتماء الوطني حب الوطن، والاهتمام به ورعايته، والولاء والإخلاص له، والحنين له وصعوبة الابتعاد عنه، والمحافظة على أسراره، والذود عنه والتمسك به في حالات هزيمته (القرني، 2019)، وحددتها السعدني (2010) أربعة أبعاد رئيسة للانتماء الوطني، هي: (الالتزام- الولاء- الجماعة- التضحية)، حيث يوضحها قاموس كامبريدج (Cambridge & dictionary, 2002) الالتزام يعني احترام القيم والمعايير الاجتماعية الأصلية، والتحلي بالقيم الدينية القويمة، والتمسك بها، ولا شك أنها كلها مظاهر ومؤشرات للانتماء، أما بالنسبة للولاء، فهو يعني الشعور بالحب والمتابعة والإخلاص والتأييد والطاعة للجماعة والنصرة لها في السلم وفي الحرب، وبذلك فهو جوهر الالتزام وفي نفس الوقت مدعم للهوية والانتماء، وفيما يتعلق ببعد الجماعة فهي تعني توحيد الفرد مع الجماعة (الأسرة - المدرسة - جماعة الرفاق) التي يشعر الفرد داخلها بالدء والترايط الأسري، والتماسك الاجتماعي والعمل بروح الفريق، كما تؤكد الجماعة على التعاون مع الجماعة والتكافل معها، وهي تظهر في المشاركة مع الآخرين في حل مشكلاتهم، المشاركة المجتمعية، وخدمة الآخرين، وبُعد التضحية فهي تعني الاستعداد للبذل والعطاء من أجل الوطن الذي نخبه وننتمي إليه حرصاً على مكانته بين الأوطان الأخرى، مما يعمل على استمرار بقائه وتقدمه.

كما يتضمن مفهوم الانتماء عديداً من الأبعاد التي من أهمها (العامر، 2005):

- 1- الهوية: حيث يسعى الانتماء إلى توطيد الهوية، وهي في المقابل دليل على وجوده، ومن ثم تبرز سلوكيات الأفراد باعتبارها مؤشراتٍ للتعبير عن الهوية وبالتالي الانتماء.
- 2- الجماعة: تؤكد الروابط الانتمائية على الميل نحو الجماعة، ويعبر عنها بتوحيد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها، وتؤكد الجماعة على كل من التعاون والتكافل، وبذلك تسهم في تقوية الانتماء.
- 3- الولاء: الولاء جوهر الالتزام يدعم الهوية الثانية، ويقوي الجماعة، ويركز على المسيرة، ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته، ويشير إلى مدى الانتماء إليها.



4- **الالتزام:** حيث التمسك بالنظم والمعايير الاجتماعية، وهنا تؤكد الجماعية على الانسجام والتناغم والإجماع، ولذا فإنها تولد ضغوطاً فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية القبول والإذعان بوصفها آلية لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع.

5- **التواد:** ويعني الحاجة إلى الانضمام والعشرة، والتواد من أهم الدوافع الإنسانية الأساسية في تكوين العلاقات والروابط والصدقات.

6- **الديمقراطية:** وتعني أساليب التفكير والقيادة.

#### الدراسات السابقة:

#### دراسات تناولت الثقافة التنظيمية:

**دراسة أزييم وآخرون، (2021) Azeem, et al:** التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتبادل المعرفة، الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية، واستخدم المنهج الوصفي، من خلال الاستبانة باعتبارها أداة للقياس، وتكونت عينة الدراسة من 294 مديراً صناعياً، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن الثقافة التنظيمية ومشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية. بشكل أكثر تحديداً، كما تعزز الثقافة التنظيمية مشاركة المعرفة وأنشطة الابتكار بين القوى العاملة وتربطها بعمليات الأعمال عالية المستوى التي يمكن أن تؤدي إلى اكتساب مهارات متقدمة في قدرات التصنيع. كما سلطت الدراسة الحالية الضوء على أن الثقافة التنظيمية لا غنى عنها للنجاح التشغيلي للأعمال، ويبدو أن مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي هما المحركان الرئيسيان لاكتساب ميزة تنافسية.

**دراسة العتيبي (2020):** التي تهدف إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة عبدالعزيز بجدة، والتعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية في الجامعة، بالإضافة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية بجامعة الملك عبدالعزيز، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبانة للقياس، وتكونت عينة الدراسة من 138 من القيادات النسائية بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وأن السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، كما أظهرت النتائج أن جميع أنماط التفكير الاستراتيجي ممارسة من قبل القيادات النسائية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية بكل أبعادها (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، مستوى الثقافة التنظيمية ككل).

**دراسة سومرو وشاه Soomro, Shah (2019):** التي تهدف إلى التحقق من تأثير التوجه الريادي والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأداء الموظف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال أداة الاستبانة، وتكونت العينة العنقودية من 326 موظف. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: وجود أثر إيجابي مهم للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية على أداء الموظف. وأن التوجه الريادي له

تأثير إيجابي ومهم على الالتزام التنظيمي، كما يتأثر الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، بينما تتأثر الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي من ناحية أخرى، ويمكن لأصحاب العمل تشكيل الثقافة التنظيمية وتعزيز المستوى العام للوظيفة لإرضاء موظفيهم.

**دراسة عقيلة وعبد الله (2019):** التي تهدف إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية، واختبار تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، واستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من خلال أداة الاستبانة للقياس، وتكونت عينة الدراسة من 52 أستاذًا في الكلية، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: أن الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية، تقع ضمن المستوى المتوسط، ووجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الكلية، كما أظهرت أن الثقة والممارسات الإدارية لها تأثير بالغ الأهمية في الرفع من سلوك المواطنة التنظيمية السائدة لدى أساتذة الكلية.

**دراسة زروجي (2017):** التي تهدف إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، واستخدام المنهج الوصفي دراسة الحالة، من خلال أداة الاستبانة للقياس، وتكونت عينة الدراسة من 57 موظفًا في مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الشلف، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: أن مستوى إدراك العينة المدروسة لواقع الثقافة التنظيمية السائد بالمؤسسة جاء بنسبة متوسطة، كما أن مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين والعملاء والمجتمع جاء بنسبة متوسطة، كذلك أن الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه موظفيها وعمالها، بينما لا تساهم في تعزيزها تجاه مجتمعها.

**دراسة بوحيدة وآخرون (2013):** التي تهدف إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد المجالات الثلاثة للدراسة (الممارسات اليومية، الاندماج مع مناخ العمل، التواصل المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين)، واستخدام المنهج الوصفي، من خلال أداة الاستبانة للقياس، وتكونت عينة الدراسة من 55 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بصفة قصدية، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: أن المعهد المتخصص في التكوين المهني له قيم ومعايير مشتركة، لها دور في تحديد سلوك العامل والمتداولة بين العمال من خلال الممارسات اليومية والاندماج مع مناخ العمل والتواصل المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين.

#### دراسات تناولت الانتماء الوطني:

**دراسة بولاخ وسبيفاك (2020) Bulakh, Spivak:** التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين توجهات القيمة الثقافية والانتماء الوطني للطلاب الأوكرانيين في مؤسسات التعليم العالي المحلية، واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال الاستبانة باعتبارها أداة للقياس، وتكونت عينة الدراسة من 182 طالبًا من مؤسسات التعليم العالي بمدينة كييف، جاءوا للدراسة من مدن وقرى مختلفة بالدولة، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: يهتم الطلاب بالقيم الثقافية بدرجة عالية، بينما الانتماء الوطني جاء بدرجة متوسطة، وأن قوة وتوجه العلاقة بين القيم الثقافية والانتماء الوطني للطلاب مختلفة، وبالنسبة للطلاب القادمين من المدن أظهرت النتائج علاقة قوية وإيجابية بين القيم الثقافية (التضامن، التسلسل الإداري، الانسجام، العدالة، الانتماء الوطني)، والانتماء الوطني، بينما علاقة ضعيفة وإيجابية بين قيم (الاستقلال الفكري) والانتماء الوطني، بينما طلاب القرى أظهرت علاقة





قوية إيجابية بين القيم الثقافية (التضمين، العدالة) والانتماء الوطني، وعلاقة قوية وعكسية بين (اللامركزية) والانتماء الوطني، وتوجد علاقة عكسية ضعيفة بين (الاستقلال الفكري، والانقناع، والتسلسل الإداري، والانسجام) وبين الانتماء الوطني.

**دراسة أبو شنب (2016):** التي تهدف إلى التعرف على الأمن النفسي والرضا عن المناخ الجامعي باعتبارها منبئات بالانتماء الوطني لدى طلاب كلية الاقتصاد المنزلي بجامعة المنوفية، واستخدام المنهج الوصفي التنبؤي، من خلال أداة الاستبانة، مقياس لكل من الأمن النفسي والرضا عن المناخ الجامعي والانتماء الوطني، وتكونت عينة الدراسة من 252 من الطلاب والطالبات بجامعة المنوفية، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات الانتماء للوطن وكل من الأمن النفسي والرضا عن المناخ الجامعي لدى طلاب كلية الاقتصاد المنزلي، وإمكانية التنبؤ بالانتماء للوطن ككل من خلال أبعاد الأمن النفسي وأبعاد المناخ الجامعي.

**دراسة المرمي (2016):** التي تهدف إلى معرفة دور الجامعات في بناء الشخصية القادرة على تعزيز الانتماء الوطني، وكيف يمكن أن تلعب دورها في تربية الشخصية الجامعية القادرة على تعزيز الانتماء الوطني وتنمية التربية الوطنية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج التحليل الاستقرائي، من خلال المقابلة باعتبارها أداة للقياس، وتحليل المحتوى لكثير من الدراسات والبحوث ذات الشأن بموضوع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 60 من طلبة جامعة الزاوية، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: هناك انسجاماً بين الصورة الذهنية للطلبة حول الانتماء وخصائصه والعوامل التي تؤثر فيه، وأن مفهوم الانتماء بصورة المختلفة وآليات تعظيمه واضحة نظرياً. أي أن الطلبة يدركون مفهوم الانتماء من الناحية النظرية، ولكن إذا نظرنا إلى أقوالهم وسلوكياتهم في أرض الواقع نجدها مختلفة تماماً، فهناك فجوة بين ما يعرفون وبين ما يقولون ويتصرفون، بل إن الواقع يجسد تناقضاً واضحاً بين النظرية والواقع، كما أنه عندما تغلب مشاعر الثقة والاحترام وتحتل الأخلاق مكانتها الطبيعية بوصفها معايير وضوابط لسلوك الأفراد في البيئة الجامعية، تتولد لديهم مشاعر المحبة بحيث يعملون في الجامعة بروح الفريق، مما يكون له انعكاسات إيجابية على أداء كل منهم تتمثل برفع فعالية الجامعة وإنتاجيتها الوطنية.

**دراسة شديفات وآخرون (2010):** التي تهدف إلى الكشف عن دور المدرسة في تنمية قيم الانتماء والولاء للوطن لدى طلبة المرحلة الثانوية في تربية أربد من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واستخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال الاستبانة باعتبارها أداة للقياس، وتكونت عينة الدراسة من 49 مديراً ومديرة، و200 معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: أن دور المدرسة في تنمية قيم الانتماء والولاء لدى طلبة المرحلة الثانوية كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر المديرين، أما دور المعلمين فقد جاء بدرجة متوسطة.

#### التعليق على الدراسات السابقة والفجوة العلمية:

بالاطلاع على عديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والانتماء الوطني)، إلا أننا لم نجد دراسة تناولت إسهام الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها ومكوناتها في تعزيز الانتماء الوطني، سواء على مستوى المؤسسات عامة أم المؤسسات التعليمية خاصة، ما عدا دراسة بولاخ وسييفاك Bulakh,





Spivak (2020) التي جاءت بمعرفة العلاقة فقط بين توجهات القيم الثقافية كأحد مكونات الثقافة التنظيمية فقط والانتماء الوطني، حيث استخدمت المنهج الكمي الارتباطي من خلال أداة الاستبانة وعلى عينة من الطلاب، بينما الدراسة الحالية تناولت البحث من خلال المنهج النوعي بتصميم النظرية المجردة باستخدام الملاحظة والمقابلة بوصفها أدوات للدراسة على عينة قصدية من المنسوبات في الكلية التقنية للبنات ببريدة، وبذلك فالدراسة الحالية تناولت الوظائف في المؤسسات التعليمية، كما سعت لسبر أعماق إسهام الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بجميع أبعادها ومكوناتها في تعزيز الانتماء الوطني لديهم.

### منهج الدراسة:

نظرًا لطبيعة الدراسة وأهدافها، فقد اعتمدت هذه الدراسة على البحث النوعي، وهو نوع من البحوث تتناول دراسة الأشياء في أوضاعها الطبيعية لتفسير الظاهرة التي تحدث بناء على المعاني المستوحاة والمستخلصة من الأفراد (الحيميد والمنوني، 1443/2015هـ)، ولكون هذه الدراسة تسعى للوصول لفهم دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الانتماء الوطني والسعي لتحسينها من وجهة نظر المشاركات، فقد تم توظيف أسلوب منهج النظرية المجردة الذي يعتمد بشكل أساسي على البيانات التي يتم جمعها من الميدان بشكل مباشر، بهدف الوصول إلى الجذور التي تفسر الظاهرة المدروسة أو المشكلة محل الدراسة (Glaser, 1978).

### المشاركون:

غالبية البحوث النوعية تعتمد على العينات المقصودة، وهو نهج يعتمد على اختيار الحالات ذات الخلفية الكاملة حول الموضوع محل الدراسة، بغض النظر عن العدد (Patton, 2015); (Merriam, 2009)، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة قصدية من منسوبات الكلية التقنية للبنات ببريدة من الكوادر التدريسية والإدارية، تكونت من 10 مشاركات (6 مدربات، 4 إداريات)، حيث تم الوصول إلى مرحلة التشبع (Charmaz, 2006) ويوضح الشكل (1) توزيع المشاركات:

الشكل (1): جدول بيانات المشاركات

الوظيفة	سنوات الخبرة	نوع المقابلة وزمنها
مدربة 1	16 سنة	وجهاً لوجه (91 دقيقة)
مدربة 2	14 سنة	وجهاً لوجه (54 دقيقة)
مدربة 3	12 سنة	وجهاً لوجه (56 دقيقة)
مدربة 4	4 سنوات	وجهاً لوجه (62 دقيقة)
مدربة 5	3 سنوات	وجهاً لوجه (67 دقيقة)
مدربة 6	3 سنوات	وجهاً لوجه (51 دقيقة)
إدارية 1	14 سنة	وجهاً لوجه (95 دقيقة)
إدارية 2	8 سنوات	وجهاً لوجه (45 دقيقة)
إدارية 3	16 سنة	وجهاً لوجه (118 دقيقة)
إدارية 4	16 سنة	عن بعد (40 دقيقة)

## أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام أسلوب الملاحظة، حيث يسجل بها الباحث الأنشطة التي يلاحظها أو يشاهدها في موقع الدراسة مسترشداً بأداة جمع البيانات غير مقننة أو شبه مقننة (القحطاني، 2014/2019)، ثم استخدام المقابلة المباشرة وشبه المقننة، ذلك أن المقابلة تعتبر من أهم الطرق التي يمكن من خلالها فهم تصورات الناس حول موضوع ما (Fontana, 2000).

## إجراءات جمع البيانات وتحليلها:

جمعت بيانات الدراسة على مدار 5 أسابيع، حيث طبقت الملاحظة أولاً واستغرقت أسبوعين، ولكون أحد الباحثين يعمل في الكلية التقنية للبنات كان له دور في سرعة تطبيق الملاحظة، وبعد ذلك تم التواصل مع المشاركات وتحديد مواعيد المقابلات المباشرة بما يتناسب مع أوقاثن، وأجريت جميعها بشكل مباشر وعن بعد مع أحد المشاركات عبر برنامج (Duo)، واستمرت ما بين 40 دقيقة إلى 118 دقيقة، كما تم أخذ الأذن منهن بتسجيل المقابلة عبر خاصية التسجيل على جهاز الهاتف الذكي، وفي بداية كل مقابلة تم تقديم لمحة موجزة عن موضوع الدراسة وأهدافها وأهمية معرفة وجهات نظر المشاركات حول مشكلة الدراسة، كما تم إبلاغ جميع المشاركات بأن مشاركتهن اختيارية وأن لديهن الحق في الانسحاب من المقابلة في أي وقت، وتم التأكيد لهن بأن جميع معلوماتهن الشخصية التي يقدمنها ستبقى في موضع السرية ولن يطلع عليها سوى الباحثين، وذلك من أجل أن يشعرن بالطمأنينة، ويُبدَيْن وجهة نظرهن بكل راحة (Creswell, 2012)، وقبل الشروع في المقابلات تم تجهيز قائمة ببعض الأسئلة شبه المقننة التي توضح وتفصل الموضوعات التي يجب تغطيتها لمعرفة طبيعة الثقافة التنظيمية، وليمكن المشاركات من تقديم وجهة نظرهن لتحسينها بهدف تعزيز الانتماء الوطني.

## تحليل البيانات:

يفضل ان يحدث جمع البيانات وتحليلها في البحث النوعي بالتزامن (Marshall & Rossman, 2011)، وفي منهجية النظرية المجردة تبدأ عملية التحليل مع بداية البحث وتنتهي مع المرحلة الأخيرة للتطبيق، وتعتمد بشكل مباشر ورئيس على عملية ترميز البيانات بدقة عالية وفق ثلاث مراحل من الترميز بالمقارنة الثابتة والمستمرة للبيانات، وكل مرحلة تعتمد على المرحلة التي تسبقها (Strauss & Corbin, 1990)، وفي الدراسة الحالية تم تحليل البيانات التي تم جمعها من المقابلات موضوعياً وزمنياً مع المراجعة المستمرة من حين لآخر مدة تحليل البيانات، حيث تم تفريغ البيانات الصوتية إلى مكتوبة في مسودة ورقية ومراجعتها مرات عديدة بعد كل مقابلة، ثم تنظيمها وترتيبها لموضوعات أولية فرعية وإنشاء الرموز، ثم دمج المتشابهة تحت رمز واحد وتسميتها، والانتهاء من ذلك بكتابة التقرير النهائي للنتائج بعد التحليل وربطها بالدراسات السابقة.

## ضمان جودة البيانات:

يتبع الباحث العديد خطوات من أجل تحقيق الموثوقية والمصدقية في نتائج البحث النوعي، حيث أشار شنتون (Shenton, 2004) الى أهمية تقديم معلومات مفصلة حول عملية جمع البيانات وتحليلها، وفي الدراسة الحالية، تم توضيح إجراءات الدراسة، واختيار المشاركات، كما تم توظيف المتابعات، والتي تعني العودة بتحليل النتائج في شكله النهائي للمشاركات في الدراسة، وذلك من أجل التأكد من صحة ما تم التوصل إليه من نتائج وأنها تمثل وجهات نظر المشاركات (Creswell, 2012).

## عرض النتائج ومناقشتها:

كيف ترى المشاركات إسهام الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية التقنية للبنات ببريدة في تعزيز الانتماء الوطني؟

أجمع المشاركات على أن الثقافة التنظيمية للكلية التقنية للبنات ببريدة وفق الأبعاد والمكونات التي تم تناولها تعزز الانتماء للكلية، وبالتالي تسهم في تعزيز الانتماء للوطن، فالكلية جزء من مؤسسات الدولة والتي تقدم الغالي والنفيس لخدمته وتحقيق أهدافه وآرائه، حيث عبرت مشاركة "لو أجنبي سافر إلى أي بلد معين وتوظف في مكان ما ثقافته التنظيمية عالية نجده يحب الوطن وينتمي إليه ولا يرغب الخروج منه بل ويذكر بأن العمل في هذه الدولة ممتاز"، كما عبرت الأخرى "كل شغلي وإنجازاتي التي أقدمها للكلية نتيجة انتمائي لها، هي مقدمة للوطن في الأساس"، كما تذكر مشاركة "الكلية جزء من الوطن وما نسهم فيه لبنائها ونموها واستقرارها هو مقدم للوطن"، وأشارت ثمان مشاركات بأن الثقافة التنظيمية للكلية متينة وقوية تظهر في الأبعاد التي تم مناقشتها (الخوافر الجيدة، والهوية المتينة، وتعزيز الانتماء الوظيفي للكلية، وإبراز مكانتها في المجتمع من خلال المحافل والمشاركات، والحرص على تطوير الموظفين، ودعم المسؤولية المجتمعية والأعمال التطوعية، والاهتمام بالعمل الجماعي وفرق العمل، ونشر القيم والسلوكيات الإيجابية داخل الكلية، والتعامل بديمقراطية، وتشجيع الابتكار والإبداع)، كل ذلك سينعكس على الانتماء للكلية أولاً، وبالتالي الانتماء للوطن، وأضافت مشاركة "التزامنا بواجباتنا لتحقيق أهداف الكلية هي تحقيق لأهداف الوطن الذي أسسها من خلال تقديم مخرجات تناسب سوق العمل الوطني"

## أولاً: الخوافر والدعم:

أجمع المشاركات على أن الخوافر المادية والدعم المعنوي المقدم من قبل الكلية جيدة وتعتبر أكبر داعم ومعزز للانتماء الوظيفي وبالتالي الانتماء الوطني، حيث عبر ثمان مشاركات بأن الكلية بقيادة كافة تهم بالثناء والتقدير لقاء الجهود المبذولة سواء في عبارات شفوية أو عبر البريد الإلكتروني، حيث ذكرت إحدى المشاركات "سبق وأن حققت مركزاً متقدماً في عملي وتفاجأت في بداية الدوام دخول العميدة علي وهي مبتهجة بشهادة شكر مع تورية كتب عليها عبارات تهنئة بالإنجاز"، كما أكدت جميع المشاركات على أن الكلية تهتم بالتعويض لقاء الأعمال الإضافية أو العمل خارج وقت الدوام الرسمي بأيام تعويضية وزيادة عدد الأذونات

## ثانياً: التوجه نحو ثقافة الفريق والعمل الجماعي:

أكدت جميع المشاركات على توجه الكلية نحو عمل الفريق وروح الجماعة مع منح الثقة للفريق وتزويده لها بالنتائج النهائية المرغوبة وبما يحقق أهداف الكلية، وضررنا أمثلة في مجملها (فريق عمل معمل فاب لاب القصيم، اللجان الداخلية والخارجية، المحافل والمناسبات، فرق الجودة، الكشف)، كما أشار خمس من المشاركات بأن الكلية تدعم تشكيل فرق العمل الرسمية وغير الرسمية وتتيح للأقسام والإدارات تشكيل فرق واختيار الأعضاء، حيث ذكرت أحدهن "عندما نكون مضغوطين في العمل يتم توجيهنا بتشكيل فريق عمل لمساعدتي مع تزويد الإدارة بالأسماء لمكافأته معنويًا"، وذكرت أخرى "بأن الكثير من الموظفين تتجه للقيام بأنشطة وأفكار تطويرية جماعية

حيث تلقى الدعم والتشجيع مع الثقة"، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة أزييم وآخرون (Azeem,et al, 2021) بأن الثقافة التنظيمية تعزز مشاركة المعرفة والابتكار بين القوى العاملة، بينما ترى مشاركتان أن بعض الأقسام لا تدعم العمل الجماعي، ويبررن ذلك بقولهن "خوفًا من سوء التنظيم وتأخر العمل"، وأكدن على أن غرس روح العمل الجماعي والتعاون الذي تدعمه الكلية يعتبر دافعًا للتعاون مع القطاعات الأخرى في الدولة ومع المجتمع للنهضة بالوطن مما له انعكاس كبير لتعزيز الانتماء الوطني.

### ثالثًا: وضع السياسات والإجراءات والأنظمة والقوانين: بالنسبة للسياسات والإجراءات:

عبر جميع المشاركات بأنها متاحة للجميع أولاً بأول، إما عبر البريد الإلكتروني أو ورقياً، حيث ذكرت أحد المشاركات "منذ بداية تعييني يتم تزويدي بجميع سياسات العمل وإجراءاته وخطواته بشكل تدريجي حسب متطلبات العمل حتى يتم استيعابها؛ فهناك شفافية لجميع السياسات العامة والداخلية"، بينما جاءت إحدى المشاركات بتأخر وصول مهام وإجراءات بعض التكاليف المحدثة. ويمكن تفسير ذلك بأن بعض التكاليف المستحدثة تعمم عاجلاً مرفقاً معها المهام قبل اكتمال إجراءاتها بشكل مفصل كونها حديثة. كما أكد الجميع على أن السياسات والإجراءات واضحة وأي غموض يمكن الرجوع فيه للمسؤول لإيضاحه، كما تعقد الاجتماعات لإيضاحها وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة العتيبي (2020) بأن السياسات والإجراءات بالجامعة واضحة ومحددة، وذكرت أربع من المشاركات أنه في حال أي تكاليف جديدة إضافة إلى ما تزود به الموظفة من سياسات وإجراءات للتكليف يتم توجيه المكلف السابقة لتوضيحها، كما عبرت إحداهن "في حال غموض أي إجراء جديد يخص تكليفي يسر لي التواصل مع المختصين في الإدارة العامة لتوضيح المطلوب"، كما تنتهج الكلية إدارة المعرفة التي تتضح في توجيه أغلب الإدارات إلى إعداد أدلة إجرائية مكتوبة للعمل به كمرجع يُحدَّث باستمرار. أما الأنظمة والقوانين: فقد عبر جميع المشاركات بأن الأنظمة والقوانين - الداخلية أو الخارجية - متاحة باستمرار وتصل عبر البريد الإلكتروني للجميع (كحقوق الموظف، والتعاميم الخاصة بالعمل سواء بتنظيم داخلي من الكلية أم من المؤسسة أم التعاميم الخاصة بالمنطقة أم الدولة، والتي تخص المواطنين كالأحصاء وسرية الوثائق وغيرها)، وذكرت أحد المشاركات "إننا نلاحظ علمنا بتعاميم تخص موظفين الدولة لا يعلم فيها الكثير من موظفي الجهات الأخرى فغالبًا عندما أتحدث مع بعض أقرابي وزميلاتي الموظفات في جهات أخرى عن تعميم جديد أجد عدم علمهم به"، كما تؤكد مشاركة على وضوحها "عندما مررت بظروف صحية كانت الأنظمة واضحة في ما يتعلق بحقوق الموظف من حيث مراجعة الهيئة الطبية لتقييم حالته ثم تزويد جهة عمله بالقرار الذي بناء عليه تقرر جهة عمله تخفيف العمل عليه، فهذا يشعري باهتمام الدولة بالموظف والالتزام الجهات بقرارات الدولة كونها غير محولة في بعض القرارات"، كما يعاد إرسالها بشكل دوري حسب الحاجة للتأكيد، خصوصًا ما يتعلق بتنظيم العمل، وأشارت تسع مشاركات بأن الأنظمة واللوائح التي تزود بها الموظفات واضحة ويحب بالاستفسارات والمقترحات، كما ترى إحدى المشاركات عدم وضوح بعض القوانين الداخلية كنظام الاستذانات في القسم الذي تتبعه، على غرار الأقسام الأخرى، ويمكن تفسير ذلك بمحدثة بعض القيادات في الكلية وعدم تمكنهم من المهارات القيادية



وبعض سياسات العمل، وتؤكد سبع مشاركات بأنه تتم متابعة الالتزام بالأنظمة من قبل الإدارة المسؤولة والوقوف على تطبيقها. وأجمع المشاركون على أن وضوح السياسات والإجراءات والأنظمة والقوانين وإتاحتها للموظفات، والذي تنتهجه الكلية تدعم انتماءهن للكلية وبالتالي للوطن، حيث ذكرت ست مشاركات "جميع هذه اللوائح والسياسات والقوانين العامة تخضع لتنظيم حكومي فيضاحها وتمكينها تدعم انتماءنا للوطن، وليس للكلية فقط"، كما أضافت مشاركتان "أن تبسيطها يسهل العمل للموظفة مما يزيد من الرضا عن العمل والانتماء له، وبالتالي للوطن الذي يشرف عليه ويطلع لمخرجاته".

#### رابعاً: القيم وأنماط السلوك التنظيمية: بالنسبة للقيم:

عبر جميع المشاركون بأن أغلب القيم السائدة في الكلية هي قيم إيجابية وأجمعوا على عددٍ منها: (الصبر، تحمل المسؤولية، التعاون، المبادرة، العدل، المساواة، الأمانة، والانضباط)، وفيما يتعلق بتحمل المسؤولية ذكرت مشاركتين "بأن بعض الموظفين يبقين إلى ما بعد الدوام الرسمي لإنجاز المهام المطلوبة دون طلب أي تعويض وبرغبة منهن"، كما أضاف خمس منهن قيمة (الاهتمام بالموارد البشرية كونه العنصر الأهم لتحقيق الأهداف، والسرية والخصوصية) واتفق سبع من المشاركون على قيمة (المحافظة على الممتلكات العامة)؛ حيث ذكرت أحد المدربات بأن الجميع يحرص على غلق الإضاءة وأجهزة العرض والحاسب الآلي حفاظاً عليها، وكذلك يحرص على قفل أبواب القاعات والمعامل خوفاً عليها من العبث"، وذكرت أخرى من الكادر الإداري "نلاحظ اهتمام الموظفين بترتيب المكاتب وقفلها وإغلاق الإضاءة، كما يشرفن على استخدام المتدربات للأجهزة خوفاً من التلف وكأنها ممتلكات خاصة"، بينما يرى خمس مشاركات أن الكلية تسعى إلى التعديل في أي قيمة سلبية تظهر باستمرار، حيث عبرت أحد المدربات المشاركات: "بعض المدربات في قسمنا لم تكن تحافظ على القاعة أو العمل ولا تهتم وكنا نلاحظ توجيهات عامة من رئيسة القسم وبأسلوب متحضر، مما أدى لتحسن الوضع وأصبح هناك محافظة من الجميع"، وبالنسبة للقيمة الأعلى أجمع تسع مشاركات على أن قيمة التعاون والمبادرة هي الأعلى في الكلية؛ حيث ذكرت إحدى المشاركات "عندما أتمتع بإجازة مباشرة أجد التعاون من الزميلات للنيابة عني في تسيير العمل"، وذكرت مشاركتان انتقلن من كلية أخرى إلى الكلية "مقارنة في الكلية السابقة انبهرت من تعاون ومبادرة الموظفين" وتذكر الأخرى: "لمست روح التعاون الأخوي، وكأننا أسرة في منزل واحد يحرص بعضنا على البعض ويقدم له العون"، وبالنسبة لأنماط السلوك: عبر الجميع بأن أنماط السلوك السائدة في الكلية يغلب عليها الإيجابية؛ حيث أشار سبع مشاركات بأن هناك رقياً في التعامل واحتراماً متبادلاً بين القيادة والمرؤوسين، وكذلك المرؤوسين بعضهم بعضاً، ومع المتدربات والمراجعات، وأضافت مشاركتان أن الغالب ملتزم بالأنظمة والقوانين التي تفرض أنماط سلوك داخل الكلية، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة عقيلة وعبد الله (2019) بأن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك إيجابي، كما أشار أربع مشاركات بانخفاض معدل الغياب دون عذر وتقلص الإجازات والاستعدادات؛ حيث تخضع لأساليب ضبط هذا السلوك من خلال أجهزة البصمة والمتابعة الإلكترونية عبر بوابة الموظفين، وعبرت إحدى المشاركات "على العدد الكبير من الموظفين إلا إنهم يغلب عليهم

الأدب والاحترام في التعامل، وعدم التدخل في شؤون الغير، كما أننا ملتزمات بالأنظمة والقوانين ويهتمون بتطوير الذات، ويتعاملن مع العمل باعتباره أسلوب حياة. هذا ما لمستته مقارنة في الكلية التي كنت أعمل فيها سابقاً، وذكرت ثلاث مشاركات وجود بعض السلوكيات السلبية كالتجمعات لدى البعض والحزبية، ولكن يتم ضبطها والسيطرة عليها مباشرة لتتوافق مع السلوكيات الإيجابية المطلوبة داخل الكلية؛ حيث ذكرت إحداهن: "بعضهم تغير سلوكه من سلمي لإيجابي بعد متابعة وتقويم مستمر من قبل الإدارة"، ونفسر ذلك بأنه لا توجد إدارة خالية من السلوكيات السلبية، ولكن من الملاحظ تمكن الكلية من السيطرة عليها وتوجيهها. وأجمع المشاركات على الأهمية الكبرى للقيم والسلوكيات التي تتبناها الكلية وتغرسها في موظفاتنا لتعزيز الانتماء للوطن، حيث أشارت ست مشاركات إلى أن حرص الكلية على غرس قيم السرية وحماية الوثائق الخاصة ساعدت في المحافظة على أسرار وخصوصية الوطن، حيث ذكرت مشاركة "كثيراً ما يردد علينا بأنكم سفراء للكلية داخلياً، وسفراء للوطن خارجياً؛ فحافظوا على مكانتها، وهذا ما لمسناه من الغالب؛ حيث تنعكس القيم والسلوكيات السائدة على تعاملاتنا داخل المجتمع وخارج الوطن". وتشير مشاركتان إلى أن "بعض القيم والسلوكيات الإيجابية داخل المنظمة تحكمها قوانين ومعايير يلتزم بها البعض من أجل مصالحه الشخصية، رغم أنها تتخالف مع سلوكياته وقيمه خارج المنظمة".

#### **خامساً: نمط القيادة وأساليب الاتصال والرقابة: نمط القيادة:**

أجمع المشاركات على أن نمط القيادة السائد في الكلية هو نمط ديمقراطي تشاركي تنتهج سياسة الباب المفتوح كما تؤيد اتخاذ القرارات من خلال اللجان الاستشارية، حيث ذكرت إحدى المشاركات: "نحن نعامل كخبراء؛ فدائماً ترد علينا كلمة ما رأيك بحكم خبرتك لما يحقق المطلوب رغم وجود التوجيهات" وذكرت أخرى: "دائماً عندما تعقد مجالس الكلية يرسل إميل للجميع بتقديم المقترحات لعرضها في المجلس"، وذكرت مشاركتان بأن بعض رئيسات الأقسام والإدارات تنتهج الأسلوب الدكتاتوري في بداية توليها المنصب، ولكن كون الإدارة في الكلية حريصة على الديمقراطية، فسرعان ما يتغير الأسلوب إلى ديمقراطي. "الرقابة: عبر خمس مشاركات بأن هناك رقابة مستمرة مثالية وغير متشددة؛ حيث ذكرت أحد المشاركات: "تتابع أعمالنا عبر رايات والبلاك بورد والحضور داخل القاعة، كما يتابع الحضور من خلال بوابة الموظفين، وزيارات دورية على القاعات، كما تقيم المديرية مرتين خلال السنة"، وتعتبر رقابة تقويمية وليست لتصيد الأخطاء - كما أشرن، وأن هدفها تعزيز نقاط القوة وعلاج مكامن الضعف، كما تطلب الكلية نواتج العمل بشكل دوري للوقوف على الأداء، وذكرت مشاركة "في بداية الأمر يكون هناك رقابة ومتابعة وبعد أن تثق الرئيسة في عملي تقل الرقابة وأمنح الثقة"، وأضافت أخرى: "يطلب منا نواتج ما تم تحقيقه بشكل دوري، كما ننبه شفهيًا وباحترام في حال وجود أي ملاحظات".

**الاتصال:** أكدت جميع المشاركات على تنوع أساليب الاتصال بين الرسمية وغير الرسمية، ومنها الشفهية (مقابلات فردية، اجتماعات)، والبريد الإلكتروني والهاتف (التحويلة الداخلية، والهاتف الجوال)، كما ذكر ثمان مشاركات أن خطوط الاتصال أفقية، أي مع الجميع بما يخدم العمل، بينما أكدت مشاركتان أن الاتصال الهرمي مع الرئيس

المباشر يكون في نواحي العمل التي تتطلب موافقته وإشرافه، وعبر الجميع على أن أكثر وسيلة تواصل هي البريد الإلكتروني، وعبرت مشاركة "إن ثقافة المنظمة تفرض أن يكون الإيميل مفتوحاً من بداية الدوام حتى نهايته؛ كونه وسيلة أساسية للتواصل للأعمال المهمة التي تحتاج توثيقاً وتسلسلاً إدارياً"، وأضافت مشاركتان: "إن الاتصال الأفقي بمختلف الوسائل يساعد على تبسيط العمل وخفض معدل الدوران، مما يدعم الانتماء التنظيمي، وبالتالي الانتماء للوطن، كما أن سياسة الباب المفتوح تعلي من شأن الموظفة وأهميتها، ووصول الصوت لأصحاب الشأن، مما يشعرهم بالراحة، وبالتالي الانتماء للكلية والوطن"، وتضيف خمس مشاركات أن: "الرقابة الذاتية التي تنتهجها الكلية يزيد بها ثقة وتحمل لمسؤولية العمل والحرص على تحقيق مخرجات ترضي مطالب الوطن".

#### سادساً: الانتماء الوظيفي:

أكدت المشاركات أن الانتماء للكلية عالٍ، حيث أكدت إحدى المشاركات ذلك بقولها: "نلاحظ الموظفين يعتبرون الكلية بيتهم الثاني، فقد لمست من الغالب العطاء بلا مقابل لمصلحة العمل"، كما أكدت أخرى - ممن فاقت خبرتها 10 سنوات: "نحن بدأنا مع الكلية وساهمنا في تأسيس كل جزء منها وشاركنا في بنائها، لذلك ننتمي لها وكأنها بيتنا الثاني"، وذكرت مشاركتان أن مناسبة بيئة العمل أدى لارتياح الموظفين، وبالتالي انتمائهم للمكان، كما تشير ست مشاركات إلى أن الحوافز الجيدة وطبيعة العمل المتجددة والبعد عن الرتابة وسرعة التقدم في المسار الوظيفي تدعم الانتماء للكلية، وهذا يتفق مع دراسة العتيبي (2020) بأن الثقافة التنظيمية تسهم في توفير مناخ ملائم لأداء المهام الوظيفية، كما تضيف مشاركتان أن موقع الكلية وتصميم المبنى، وتوزيع المكاتب، وتوفير الأجهزة والإمكانات اللازمة، وتوفير المرافق، والاهتمام بالعنصر البشري؛ كلها تدعم الانتماء للكلية، حيث ذكرت أحد الموظفين -بتعجب: "عندما جاء سمو أمير المنطقة لافتتاح الكلية لاحظت بعض الموظفين شاركين ببعض المشاركات الإضافية المادية من حسابن الخاص، رغم عدم حاجة الكلية، ولكن كي تسهم في إبراز الكلية".

وأجمع المشاركات على أن الثقافة التنظيمية للكلية التقنية للبنات ببريدة وفق الأبعاد والمكونات التي تم تناولها تعزز الانتماء للكلية ولكونها منظمة حكومية تخضع لتنظيمات وسياسات الدولة، وبالتالي تسهم في تعزيز الانتماء للوطن. وذكرت ثلاث مشاركات أنه: "قد لا يتوفر لدى البعض انتماء وظيفي ولكن لديهم انتماء للوطن". أيضاً أجمع المشاركات على اهتمام الكلية بتفعيل المراسم والاحتفالات الوطنية، وتذكر إحدى المشاركات "أن الكلية تقيم بتفعيل اليوم الوطني ويوم التأسيس". "وتعبر ثمان مشاركات بأن حرصها على تفعيل المراسم الوطنية ينعكس إيجاباً على تعزيز الوطنية في عقول ونفوس منسوبيها".

#### ثامناً: تشجيع الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر:

بالنسبة لدعم الإبداع والابتكار: أجمع المشاركات أن تشجيع إعداد حقائب تدريبية محدثة ومتجددة وكذلك برامج وأدلة إبداعية لتبسيط إجراءات العمل هو دعم للإبداع، وذكرت أحد المشاركات "نشاهد إبداعات المدربات





بإعداد حقائب تدريبية قمنا بإعدادها للمقررات باسم الكلية، حيث أعدت مديرية ثلاث حقائب باسم المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ومتاحة في جرير"، وأكبر مثال وداعم للابتكار إنشاء الكلية لمعمل فاب لاب القصيم والمجهز بأحدث الأجهزة (طابعة 3D، وآلة الحفر بالليزر، وآلة قص بالليزر، وطابعة حرارية للطباعة على الأكواب)، وترشيح أعضاء للمعمل من الموظفين وتدريبهم على الأجهزة لتمكينهم من الإبداع والابتكار، وعبرت إحداهن بقولها "أتعجب من منتجات المعمل وأسعد بالتقدم الذي يحرزونه منذ افتتاحه، حيث شارك في المسابقات المحلية استعدادًا للعلمية"، كما أشارت سبع مشاركات أن الفكرة الإبداعية تلاقي دعمًا وتعميمًا على مستوى المنشآت التابعة للمؤسسة للاستفادة منها، وأكدن بأن دعم الكلية للابتكار والإبداع هو بهدف رفعة مكانة الوطن إقليميًا وعالميًا، وهذا بدوره ينعكس على تعزيز الانتماء الوطني.

من ناحية أخرى، أشارت جميع المشاركات بأن الكلية تدعم تحمل المخاطر وتمنح الثقة لذلك، مما يدفع للإبداع وتكرار المحاولة، وأضافت مشاركتان: "أن الكلية تشارك في تحمل المخاطر فلا نخشى الإخفاق، كما يتم محاسبة المقصر في حال الإهمال أو تجاهل التوجيهات"، ونفسر ذلك بالحرص على الجدية في العمل وتحمل المسؤولية. حيث أكدت المشاركات على أن تحملها للمخاطر جنبًا إلى جنب مع الموظفين يدعم الولاء والانتماء للكلية وللوطن.

#### تاسعًا: ممارسة المسؤولية المجتمعية والتفاعل مع البيئة الخارجية:

المسؤولية المجتمعية: أجمع تسع مشاركات على أن الكلية تقوم بدورها ومسؤولياتها تجاه المجتمع، حيث يتواجد وحدة مختصة بالمسؤولية المجتمعية بالإضافة لوحدة الأنشطة، فهي تشجع العمل التطوعي وتحفز عليه وتقدم التسهيلات لذلك، وذكرت مشاركة: "تم التطوع من قبل إدارة النشاط بإفطار صائم خلال شهر رمضان المبارك"، وذكرت أخرى: "بدعم من الكلية نحن في صدد إنشاء وحدة للتطوع داخل القسم نسعى من خلالها لنشر ثقافة العمل التطوعي"، بينما ترى أخرى "بأن وحدة المسؤولية المجتمعية ما زالت بحاجة لبذل المزيد لتحقيق لأهداف الكلية التطوعية"، ويفسر ذلك كون الموظفة حديثة تعيين يغيب عنها الجهود السابقة والحالية المبذولة من جميع الأقسام، وليس فقط وحدة المسؤولية المجتمعية، وتؤكد سبع مشاركات أن الكلية تركز مواردها المادية والبشرية للقيام بدورها تجاه المجتمع، وتسخر إمكانياتها ومرافقها، كما ذكرت مشاركة "لاحظنا إتاحة المواقف الخاصة ببوابة المتدربين للمواطنين القادمين لتلقي لقاح كوفيد 19"، وأضافت أخرى: "في حال وجود نقص في تجهيزات الوحدات داخل المنطقة نجد الكلية سباقة لتوفير الاحتياجات من فائض التجهيزات لديها، وكذلك الحال بالنسبة لنقص الكادر التدريبي فهي توفر مدرّبات لتغطية مقررات عن بعد في الكليات التي تعاني من نقص الكوادر"، وأجمع المشاركات على أن الكلية تدعم اليوم العالمي للتطوع لمدة أسبوع بتظافر الجهود لخدمة القطاعات الخارجية والجهات الخيرية وتقديم دورات تطوعية، حيث ذكرت مشاركة "أنا غالبًا نتطوع خلال هذا الأسبوع لصيانة أجهزة الحاسب الآلي للجهات الخارجية، وكذلك تنظيم وأرشفة الملفات وفقًا للتخصصات المتاحة داخل الكلية". وأجمع





المشاركات على أن دعم الكلية للمسؤولية المجتمعية وتيسيرها للموظفات من أهم الممارسات التي تعزز انتمائهن الوطني.

### تفاعل الكلية مع البيئة الخارجية:

عبرت ثمان مشاركات بأن الكلية تتفاعل باستمرار مع الأحداث الخارجية وتشارك فيها، كالمهرجانات والمعارض والمسابقات داخل وخارج المنطقة، حيث ذكرت مشاركة أن: "الطالبات شاركن بمسابقات في مجالات عدة، منها: الطباعة ثلاثية الأبعاد، ومجال الحلول التقنية، كما اشتركن في اليوم العالمي للإبداع والابتكار بمنتجات بسيطة"، بينما تؤكد خمس مشاركات أن الكلية لها حضور قوي في المشاركات الخارجية، فهي تعرف بدورها وتخصصاتها وخدماتها وإنجازاتها، وذكرت إحداهن "في جميع المشاركات الخارجية تحرص الكلية على تواجد جميع الإدارات ذات العلاقة في الخدمات المقدمة للجمهور، وكذلك عينات من إنتاج المتدربات"، وتشير مشاركتان بدعم الكلية للمشاركة في المنتديات والملتقيات بأوراق علمية أو مشاركات باسم الكلية، ويفسر الاهتمام بالمشاركات الخارجية حرص الكلية على نشر ثقافة التدريب التقني والمهني، والذي تؤكد عليه مبادرة تنمية القدرات البشرية. وتذكر سبع مشاركات أن "تفاعل الكلية مع الأحداث الخارجية ومشاركتها الفاعلة لإبراز أهدافها وخدماتها والتحفيز على المشاركة فيها من قبل الموظفات داخليًا وخارجيًا يعزز مكانتها وأهمية دورها في خدمة الوطن، والذي بدوره يدعم الانتماء له".

وتفسر هذه الآراء بأن الموظفات ييقن في العمل ما يقارب ثلث يومهن يتأثرن ويؤثرن، فبيئة العمل الجيدة والمرتبطة بثقافتها لها تأثير على انتماء الأفراد للمكان الذي بدوره يشعرهم بالرضا وحب الوطن الذي تنتمي له المنظمة.

كما تم التوصل لوجهات نظر منسوبات الكلية التقنية للبنات بريدة حول سبل تحسين الثقافة التنظيمية لتعزيز الانتماء الوطني، وفيما يلي عرض النتائج ومناقشتها للسؤال الثاني: هل ترى المشاركات أن إسهام الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية التقنية للبنات بريدة لتعزيز الانتماء الوطني يحتاج للتحسين؟ إذا كان كذلك، كيف؟

على الرغم من رضا المشاركات عن إسهام الثقافة التنظيمية لتعزيز الانتماء الوطني، إلا أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج للمراجعة والتحسين، من أجل زيادة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الانتماء الوطني، وفيما يلي مناقشة لذلك:

**نظام الدعم والحوافز والمكافآت:** أجمع المشاركات على أن الاهتمام بالحوافز المادية والدعم المعنوي يعتبر أهم داعم للانتماء الوظيفي، وبالتالي الانتماء الوطني، وعبرت ثلاث مشاركات بأن الحوافز المعنوية للكلية مطلق الصلاحيات في منحها، فبالإضافة إلى الشهادات وعبارات الشكر التي تدعم بها الموظفة يفضل أيضًا أن تبرز بعض الإنجازات خارجيًا، وأن تتعدى مستوى المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وتذكر ستة مشاركات من



الكادر التدريبي أهمية تطوير مهارات المدربات بما يتوافق مع مهارات المستقبل، من خلال دورات تخصصية ليتمكنوا من تقديم مخرجات تناسب احتياجات الوطن المتجددة وفق رؤية 2030، كما أكدت ثمان مشاركات على أهمية القيام بلفتة إيجابية تتضمن إقامة حفل تكريم للمنجزين والمنضبطين والمبادرين في نهاية كل عام، بما يشعروهم بأهميتهم وينمي فيهم شعور الأسرة الواحدة، وتذكر خمس مشاركات ضرورة زيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية والفسولوجية للموظفات كون ساعات العمل طويلةً تتمثل على سبيل المثال: (إنشاء حضانة وروضة أطفال مناسبة، كافيتريا خاصة بالموظفات تناسب الاحتياجات الصحية، وتقديم وجبات الفطور والغداء بأسعار رمزية، بالإضافة لتوفير خصومات لمنتجات وخدمات من جهات مختلفة داخل المنطقة)، كما يقترح أن تفعل وحدة الاتصال المؤسسي داخل الكلية حصر الفعاليات داخل المنطقة، وتزويد الموظفات بها نهاية كل أسبوع عبر الإيميل، مما ينعكس على الاهتمام براحة وترفيه الموظفة خلال إجازة نهاية الأسبوع، فيزيد من انتمائهم للكلية، والذي ينعكس بدوره على الانتماء الوطني.

**دعم العمل الجماعي وفرق العمل:** أشارت تسع مشاركات إلى أنه -بالإضافة إلى اهتمام الكلية ودعمها للعمل الجماعي داخل الكلية- إلا أن هناك ضرورةً لدعم العمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل مع جهات خارجية (القطاعات الأخرى بالدولة) لتحقيق أهداف وطنية مشتركة تحفز الموظفات لعضويتها من خلال عقد الشركات والعضويات وتبادل الخبرات بالاستفادة من الصلاحيات والإمكانات المتاحة لكل جهة، مما يعزز من انتمائهم الوطني ووحدة الصف.

**السياسات والإجراءات والأنظمة والقوانين:** أكدت جميع المشاركات على ضرورة الاستمرار على مبدأ الشفافية والوضوح لجميع السياسات واللوائح والقوانين، خصوصاً ما يتعلق بحقوق واجبات الموظف المربوطة بسياسة الدولة وأنظمتها وقراراتها، مثل: (إلغاء البدلات، استثمار الموارد البشرية، انخفاض الميزانيات المقررة، تعزيز الكفاءة التشغيلية)، كما يقترح أن تذكر الأسباب والمبررات لبعض القرارات من خلال عقد الاجتماعات مع الموظفات، ليشعروهم أنهم جزء من هذا الوطن يشاركه ظروفه وهومو ويدعمه، وعبرت مشاركتان على أهمية تفعيل إدارة المعرفة داخل الكلية، سواء الظاهرية أم الضمنية، تبسيطاً لسياسات وإجراءات وأنظمة العمل، مما ينعكس على ارتياح الموظفات داخل الكلية والانتماء لها، وبالتالي الانتماء للوطن.

**القيم السائدة وأنماط السلوك:** بالنسبة للقيم، أكدت المشاركات على ضرورة تعزيز قيم إضافية داخل الكلية، والمرتبطة بقيم المواطنة مع الحرص والمحافظة عليها وتنميتها، حيث ذكرت خمس مشاركات ضرورة التأكيد على قيم التعاون والمبادرة مع المجتمع، وليس قصرًا داخل الكلية، وتؤكد مشاركتان ضرورة توحيد القيم والحرص على اختيار الموظفات التي تتوافق قيمهن مع قيم المنظمة والدولة أثناء التعيين، وتذكر إحدى المشاركات بأن تنشر الكلية قيم الوسطية والاعتدال والتسامح والمثابرة والعزيمة والانضباط، مما جاءت به مبادرة تنمية القدرات البشرية التي تعزز الانتماء للوطن، وفيما يتعلق بالسلوك، كما تؤكد جميع المشاركات على وجوب المحافظة على السلوكيات الإيجابية ودعمها من خلال التحفيز المستمر، حيث تنعكس على سلوكياتهم خارج الكلية وداخل المجتمع لبيئة إيجابية راقية،

وبالتالي سلوكياتهم خارج الوطن بما يعكس صورة جيدة عنه تظهر في سلوكيات مواطنيه، وهذا يتفق مع دراسة بو حميدة (2013) بأن قيم المعهد لها دور في تحديد سلوك العامل المتداولة من خلال ممارساته اليومية، وأشارت ستة مشاركات إلى ضرورة وضع معايير محددة للسلوكيات المرغوبة والإيجابية داخل بيئة العمل وتحديد محاذير للسلوكيات السلبية لتلافيها، وتضيف سبع مشاركات أهمية التحسين المستمر للسلوك بما يتوافق مع التغيرات والأحداث المتجددة لمنع مقاومة التغيير أو الانتكاس والتراجع.

**القيادة والاتصال والرقابة:** بالنسبة للقيادة، تؤكد المشاركات على أهمية الاستمرار على ديمقراطية الإدارة في الكلية المتمثلة في مشاركة الموظفين في صنع بعض القرارات وفق خبراتهم في المجال وبناء الخطة التنفيذية للكلية استناداً للخطة الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تؤكد ثمان مشاركات على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء وتنفيذ الخطط التي بدورها تدعم تحقيق أهداف الكلية وتنعكس على تحقيق أهداف الوطن، ليشعرن بمسؤوليتهن ودورهن بوصفهن أفراداً فاعلين في هذا الوطن يشاركن في بنائه وتطويره من خلال مؤسساته، مما يزيد انتماءهم له، وفيما يتعلق بالرقابة: تشير ست مشاركات إلى ضرورة تفعيل الرقابة المثالية بالوقوف على الأداء وتقويمه بصورة مستمرة لضمان جودة وكفاءة المخرج، وكذلك جميع الممارسات داخل الكلية وسلامة التطبيق والتنفيذ والالتزام بما يحقق أهداف الكلية والوطن، حيث ذكرت إحداهن: "حين تشعر الموظفة أنها مسؤولة ومحاسبة عن التقصير والاخلال يغرس لديها الرقابة الذاتية كونها جزءاً من كيان يحكمه نظام عام"، وتذكر أربع مشاركات أن الرقابة من قبل غير المؤهلين تخلق نوعاً من المعارضة والمقاومة وعدم الثقة، خصوصاً في حال ربطها بأنظمة الدولة التي بدورها قد تؤثر على الانتماء للوطن عكسياً، أما الاتصال، فقد عرّج جميع المشاركات على أهمية الاستمرار في اعتماد الشبكة الأفقية للتواصل إلى جانب الهرمية، مما يزيد من ارتياح الموظفة ويشعرها بالرضا وسهولة التواصل لإنجاز الأعمال، بالإضافة لتفعيل جميع سبل وسائل الاتصال؛ كل حسب حاجته، مما يعزز انتماء للمنظمة والوطن.

**الانتماء الوظيفي:** تؤكد جميع المشاركات أن تحقيق الانتماء الوظيفي ينعكس بصورة مباشرة على تعزيز الانتماء الوطني، لذا يؤكدن على استمرار الحوافز الجيدة، والقيم والسلوكيات الإيجابية، ومرونة خطوط الاتصال وتنوع أساليبه، ودعمها وتطويرها والحفاظة عليها، حيث تشعرهم بالراحة والأمان والرضا، مما ينعكس على انتمائهم للمنظمة، وبالتالي سينعكس عن انتمائهم للوطن، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة سومرو (Soomro & Shah, 2019) أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء الموظف وتعزيز المستوى العام للوظيفة لإرضاء موظفيهم.

**الهوية والمراسم:** تشير سبع مشاركات إلى أهمية نشر ثقافة التدريب التقني والمهني لتعزيز هويته لدى الموظفين، وتنمية اعتزازهم بدورهم في سد احتياج سوق العمل من الأيدي المهنية العاملة، كونهم الأساس الذي تعتمد عليه التنمية الاقتصادية والشاملة للوطن، كما تؤكد تسع مشاركات على ضرورة مشاركة جميع المنسوبات في المراسم الوطنية وتفعيلها خارجياً وداخلياً، بما يعكس انتماءهم للكلية ومنسوبيها للوطن.

**الإبداع والابتكار:** عبرت خمس مشاركات على أهمية الاستمرار في تشجيع الإبداع والابتكار وأن تكون الأفكار الجديدة ليست قصرًا على العمل، بل لخدمة المجتمع ككل بجميع فئاته ومؤسساته، وتؤكد سبع مشاركات بأن



الابتكارات هي إنجازات للوطن، لذا لابد من الحرص على زيادة المشاركة في المسابقات المحلية والدولية، كما تشير خمس مشاركات إلى ضرورة دعم الموظفة لتمنح براءة اختراع من الدولة للأفكار المتميزة، وأجمع المشاركون أيضاً على أن تفيد الكلية من معمل فاب لاب القصيم والتخصصات المتاحة في الكلية بمواردها كافة، (الدعم الفني أو البرمجيات) في تقديم أفكار وابتكارات حديثة تحقق ميزة تنافسية وتخدم الوطن، بالإضافة لبحوث في مجال (الإدارة والتسويق) كونها تخصصات متاحة في الكلية، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة أزييم وآخرون (Azeem, et al., 2021) بأن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية، وتكسب مهارات وقدرات عالية.

**المسؤولية المجتمعية والمشاركة مع البيئة والأحداث الخارجية:** أجمع المشاركون على أن الاهتمام بالمسؤولية المجتمعية هي أكبر معزز للانتماء الوطني، فهي التي تغرس لدى الموظفة دورها وواجباتها تجاه الوطن وأفراده، كما تؤكد ست مشاركات أن على الكلية أن تتلمس حاجات المجتمع، ثم تشكل فرق عمل لخدمتهم بتنسيق الجهود وتضافرها بين الإدارات والكشافة من خلال وحدة المسؤولية المجتمعية، وتقديم الدعم والتحفيز والتسهيلات لهم، وذكرت إحداهن: "الكلية لديها إمكانات مادية وبشرية مناسبة يجب أن يستفاد منها بصورة أكبر في خدمة المجتمع"، وذكرت مشاركتان ضرورة مشاركة الجميع بلا استثناء في الأعمال التطوعية سنوياً، بحيث تقدم الخطط والأفكار وتختصر من قبل الكلية، وتكرم المتميزات سنوياً مع التأكيد على التسجيل في منصة تطوع الموحدة، وذلك لتعزيز الواجب الوطني، مما يزيد من انتمائهم للوطن، وهذا يتفق مع دراسة زروجي (2017) في أن الثقافة التنظيمية تسهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وفيما يتعلق بالمشاركات مع البيئة والأحداث الخارجية: أكد الجميع على ضرورة استمرار الكلية في مشاركتها وإبراز دورها في المجتمع، كما تعبر ثلاث مشاركات بأن تسعى الكلية وتبادر لتنفيذ منتديات ومعارض تشارك فيها مؤسسات المجتمع تحت رعايتها، بما يخدم أهداف وتوجهات الوطن وفئاته المختلفة، حيث تعبر إحدى المشاركات "بأن تفعل الكلية معارض يوم المهنة، أو معرض للابتكارات التقنية، أو منتديات تناقش التدريب وسوق العمل وغيرها".

#### الخلاصة النظرية:

أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية تعزز الانتماء التنظيمي لها، وبالتالي تسهم في تعزيز الانتماء الوطني لدى موظفيها، من ناحية أخرى، يمكن القول بأن الانتماء الوظيفي ليس بالضرورة أن ينعكس على الانتماء الوطني، إذ قد لا يكون للموظفة انتماء للوظيفة، بينما نجد أن لديها انتماءً كبيراً لوطنها، ذلك أن حب الوطن والانتماء إليه شيء فطري ديني، كما تربى عليه أبناء وبنات الوطن في أسرهم وفي المؤسسات التعليمية.

#### توصيات الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات:
- أن تهتم المؤسسات الحكومية والخاصة على وجه العموم والتعليمية على وجه الخصوص بثقافتها التنظيمية وتقويتها لانعكاسها على الانتماء الوطني لموظفيها.
  - أن تسعى المؤسسات عامة للإفادة بعضهم من بعض، فيما يتعلق بثقافتها التنظيمية الإيجابية والداعمة، والإفادة من النماذج الإيجابية محلياً وعالمياً.



- ربط قيم وهوية المؤسسة بالقيم والهوية الوطنية تعزيزًا ودعمًا لها.
- رغم أن النتائج واعدة، إلا إنها مقيدة بصغر حجم العينة؛ وبذلك لا يمكن تعميم النتائج إلا في حال المؤسسات ذات الخواص المشابهة.
- دعم المسؤولية المجتمعية داخل كل فرد في المنظمة وتقديم التسهيلات لتفعيلها داخل المجتمع كي يستفيد الوطن من الإمكانات المادية والبشرية المتاحة في المنظمات.

#### مقترحات الدراسة:

إجراء المزيد من الدراسات المشابهة بهدف تحسين الثقافة التنظيمية للمؤسسات العامة والخاصة بجميع مجالاتها وأحجامها، لما لها من دور في تعزيز الانتماء الوطني، بالإضافة لإجراء دراسات حول إسهام الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في تعزيز الانتماء الوطني لدى الطلاب وسبل تحسينها.

#### المراجع:

- أبو ركة، أسامة عبد الرؤوف ديب (2012). *أبعاد التنشئة السياسية وعلاقتها بالانتماء الوطني لدى طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو شنب، منى عبد الرزاق (2016). *الأمن النفسي والرضا عن المناخ الجامعي كمنبعين للانتماء الوطني لدى طلاب كلية الاقتصاد المنزلي بجامعة المنوفية*. المجلة المصرية للدراسات النفسية، 26(90)، 309-356.
- أبو فودة، محمد عطية (2007). *دور الإعلام التربوي في تدعيم قيم الانتماء الوطني لدى الطلبة الجامعيين في محافظات غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية الإسلامية - غزة.
- البطاح، أحمد (2006م). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. الأردن: دار الشروق.
- الجابري، فيصل مصطفى (2010). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية* (رسالة ماجستير). قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز
- الجسار، سلوى عبد الله (2004). *واقع برنامج إعداد معلم المرحلتين المتوسطة والثانوية في تحقيق الانتماء الوطني والمهني والاجتماعي لدى الطلبة المعلمين بكلية التربية في جامعة الكويت*. دراسات في المناهج وطرق التدريس، القاهرة، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، (22)، ص 252.
- السعدني، فكري عبد المنعم محمد (2010). *المتطلبات التربوية لتنمية الانتماء للوطن لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية بمحافظة جنوب سيناء*. مجلة البحوث النفسية والتربوية، 25(3)، ص 43-71
- السويدي، محمد (1991). *مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته*. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
- العامر، عثمان (2005). *أثر الانفتاح الثقافي على مفهوم المواطنة لدى الشباب السعودي-دراسة استكشافية*. دراسة مقدمة للقاء السنوي الثالث عشر لقادة العمل التربوي.
- العتيبي، بدرية متعب (2020). *أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي*. المجلة العربية للإدارة، 40(4)،

150-127

العتيبي، ذعار فيصل ناصر (2012). *العوامل النفسية والاجتماعية وعلاقتها بالانتماء الوطني لدى طلبة الجامعات* (رسالة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.



العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر  
العميان، محمود سلمان (2008م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط.4). الأردن: دار وائل للنشر  
والتوزيع.

الكراسنة، سميح؛ مساعدة، وليد؛ جبران، علي؛ والزعي، آلاء (2010). الانتماء والولاء الوطني في الكتاب  
والسنة النبوية. المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، 6(2)، ص ص 49-72.

المدهون، موسى توفيق؛ الجزراوي، إبراهيم محمد علي (1995). تحليل السلوك التنظيمي (سيكولوجيا وإداريا)  
للعاملين والجمهور. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

المربي، جمال الدين محمد؛ أبو بكر، مصطفى محمد؛ وجبة، طارق رشدي. (2006). التفكير الاستراتيجي  
والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي. الدار الجامعية.

المريعي، الصديق محمد (2016). دور الجامعة في بناء الشخصية الجامعية القادرة على تعزيز الانتماء للوطن من  
خلال الأخلاق وثقافة الحوار. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، 17 (53)،  
ص ص 1-46

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (2022). الرؤية والرسالة. تم الاسترجاع من:  
<https://tvtc.gov.sa/ar/About/Pages/MissionVision.aspx> بتاريخ 2022/8/31م

برقوق، عبد الرحمن؛ ودرنوي، هدى (2016). نماذج عالمية لتجسيد ثقافة تنظيمية متميزة. مجلة التغير  
الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، (1)، ص ص 299-314.

بوحيدة، منصور؛ بوادة، عمورة؛ وعبد الله، كبار (2013). دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل بمراكز  
التكوين: دراسة على عينة من عمال المعهد المتخصص في التكوين محمد شريف مساعدي بغرايه (رسالة  
ماجستير). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: الجزائر

رفاعي، رفاعي محمد؛ بسبوني، إسماعيل علي (2020). إدارة السلوك في المنظمات. القاهرة: دار المريخ للنشر.  
رؤية المملكة 2030 (2022). الأهداف الاستراتيجية وبرامج تحقيق الرؤية. رؤية المملكة العربية السعودية  
2030، تم الاسترجاع من: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/overview> بتاريخ  
2022/9/1م.

زروجي، فيروز (2017). دور المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة  
الشلف. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، 3(10)، ص ص 233-260

زروجي، فيروز؛ سلام، عبد الرزاق (2017). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 21(1)، 99-120

شديفات، باسل حمدان؛ بدرانة، حازم علي أحمد؛ غنيمات، قاسم (2010). دور المدرسة في تنمية قيم الانتماء  
والولاء للوطن لدى طلبة المرحلة الثانوية في تربية اربد الأولى. أربد للبحوث والدراسات - العلوم التربوية،  
13 (2)، 235-279

شعبان، انتصار غانم (2021). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالانتماء الوطني لدى طلاب المرحلة الإعدادية.  
مجلة العلوم الإنسانية، 5(1)، ص ص 349-363.



- عبد الفتاح، عصام عطية (2013). تفعيل الدور التربوي لوسائل الإعلام في تدعيم الانتماء الوطني على ضوء بعض المتغيرات المجتمعية. *رابطة التربويين العرب*، 3(37)، ص ص 254-299.
- عبد المالك، يحيى (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم. جامعة زيان عاشور الجلفة، (6)، ص ص 298-305.
- عدون، ناصر دادي (2004). *إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي- دراسة نظرية وتطبيقية*. الجزائر: دار الحمدي العامة.
- عصفور، أمل مصطفى. (2008). *قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها في فعالية التطوير التنظيمي*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عقبلة، باصور؛ عبد الله، على (2019). التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 9(3)، 554-572.
- القري، عبد الاله محمد صالح (2019). تطوير مقياس الانتماء الوطني على عينه من المجتمع السعودي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، (218)، ص ص 349-389.
- كريسول، جون (2019). *تصميم البحوث الكمية-النوعية-المزجية* (ترجمة: عبد المحسن القحطاني، 2014) (ط.2). دار المسيلة.
- مصطفى، محمود أبو بكر. (2000). *الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات* (رسالة ماجستير). المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس الأعلى للجامعات بمدينة الرياض، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- ملحم، أحمد عارف (2003). *الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن* (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية الدراسات التربوية العليا. جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن.
- منصور، حسن عبد الرزاق (1989). *الانتماء والاعتزاز-دراسة تحليلية*. المملكة العربية السعودية، الرياض: دار جريش للنشر والتوزيع.
- ميريام، شاران؛ تيسديل، اليزابيث (2015م). *البحث النوعي-دليل التصميم والتطبيق* (ترجمة: المحميد، سلطان؛ المنوفي، سعيد) (ط.4). بريدة، جامعة القصيم. (1443هـ).
- وريدة، خوين (ب.ت). دور المدرسة في تنمية قيم الانتماء الوطني. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، عدد خاص للملتقى الدولي الأول حول هوية المجالات الاجتماعية في ظل التحولات السوسيوثقافية في المجتمع الجزائري، 74.
- ياغي، عبد الفتاح؛ موري، جون، غبسون، بامبلا (2007). *تعريف الثقافة التنظيمية*. الجامعة الأردنية-عمادة البحث العلمي، 34(ملحق)، 871-884.

Al-Essawi. (2008). psychology Diagnosis and work. *encyclopedia of psychology fields, 11*, university salary house, Beirut, Lebanon, pp126

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S. and Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge





- sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, pp101635
- Bulakh, I. and Spivak, L. (2020). Relationship between cultural value orientations and national affiliation of Ukrainian student's youth. *Scientific journal of NPU named after MP Drahomanov. Series 12. Psychological sciences*, 12 (55), pp.5-14.
- Cambridge International Dictionary of English*. (2002). Dar EL- Ilm Lil-Malayeen, Beirut, Lebanon, (35Ed). pp.971
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cohen (L) *Esprit d'entreprise, cultures et société*, Maxima, Paris, 1993, pp16-17.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, And Evaluating Quantitative And Qualitative Research* (4<sup>th</sup> Ed.). New York, NY: Pearson
- Davis, R. & Cates, S. (2018). The implementation of the Organizational Culture Assessment Instrument in Creating a Successful Organizational Cultural Change. *International Journal of Business and Public Administration*, 15(1), 71-95.
- Fontana, A. & Frey J.H. (2000). *The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text*. N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research* (2<sup>nd</sup> Ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Glaser, B.G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Gordon (G) & W.M. (1979). *Communes, Management climate*. Lexington books.
- Jay B. Barney. (1986, jul). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *the academy of management review*, 11(3), pp 657.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2011). *Designing qualitative research* (5<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- McShane, Steven; Von Glinow, Mary (2000). *Organizational Behavior*. Boston, USA: McGraw Hill Companies.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Patton, M.Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4<sup>th</sup>ed). London: SAGE
- Robbins, Stephen. (1996). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, applications*.
- Shenton, A.K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22 (2), 63-75.





- Soomro, B. and Shah, N. (2019). *Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's Performance*. South Asian Journal of Business Studies, 8(3), 266-282.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.