

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة
والتلفزيون الفلسطينية

هدى كمال محمد القدومي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة
والتلفزيون الفلسطينية

إعداد

هدى كمال القدومي

بكالوريوس تلفزة وإعلام جامعة القدس / فلسطين

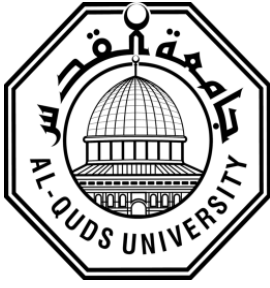
المشرف: د. أحمد رفيق عوض

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة

- مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية

المستدامة - جامعة القدس

1438 هـ / 2017 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

اسم الطالب: هدى كمال محمد القدومي

الرقم الجامعي:

المشرف: الدكتور أحمد رفيق عوض

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت بتاريخ: 2017 /7/19 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد رفيق عوض

2. ممتحناً داخلياً: د. إبراهيم عوض

3. ممتحناً خارجياً: د. يوسف أبو فارة

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

الإهداء

إلى أجمل الأوطان..... فلسطين

الباحثة

الإقرار

أقر أنا مُعد الرسالة أنها قُدمت لجامعة القدس - معهد التنمية المستدامة، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه في الرسالة، كذلك أقر بأن هذه الرسالة أو جزء منها لم يُقدم لأي لنيل أي درجة جامعية عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

هدى كمال محمد القدومي

التاريخ: 2017/7/19

الشكر والعرفان

إلى هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية على تعاونها في إتمام هذه الدراسة.

إلى جامعة القدس التي منحتني فرصة التعلم.

إلى مشرفي الدكتور أحمد رفيق عوض على توجيهاته القيمة لإتمام هذه الدراسة.

إلى لجنة المناقشة الدكتور إبراهيم عوض والدكتور يوسف أبو فارة

إلى جميع أساتذتي في معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس

إلى المحلل الاحصائي الأستاذ مروان زهد على جهوده النوعية في إتمام هذه الدراسة

وأخيراً إلى الأصدقاء الذين دعموني في إتمام هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

- الثقافة التنظيمية:** مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة (حريم، 2006)
- الولاء التنظيمي:** اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل (السقاف، 2015).
- المعتقدات التنظيمية** أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة والاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية (منصور، 2011).
- القيادة:** هي القدرة على التأثير في الأعضاء أو الجماعة (كريدي، 2010).
- التوقعات التنظيمية** التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة (منصور، 2011).
- القيم التنظيمية:** عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة، نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، توجه اختيارات الفرد بين بدائل السلوك في المواقف المختلفة (شلاي، 2015).

تعريفات إجرائية:

موظفي هيئة الإذاعة هم الموظفين الخاضعين لأحكام قانون الخدمة المدني الفلسطيني،

والتلفزيون الفلسطينية: مصنفين ومثبتين، وهم على كادر مؤسسة الإذاعة والتلفزيون

الفلسطيني في كافة فروع الهيئة في الضفة الغربية فقط.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والتوقعات والأنماط القيادية والمعتقدات التنظيمية

في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في

الولاء التنظيمي للعاملين في الهيئة.

الولاء التنظيمي: مستوى رغبة وارتباط الموظفين في العمل لأهداف هيئة الإذاعة

والتلفزيون الفلسطيني وقيمها.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وتناولت الدراسة هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بجميع فروعها في الضفة الغربية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة وفحص فرضياتها، وقد تم تطوير استبيان إحصائي محكم كأداة لجمع البيانات لعينة الدراسة الاحتمالية العشوائية الطبقية والتي بلغت 40% من نسبة مجتمع الدراسة، وصولاً إلى إمكانية تعميم النتائج على جميع مجتمع الدراسة، إضافة إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في نطاق الدراسة وموضوعها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة إرتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني في الضفة الغربية، وأوضحت النتائج تفاصيل العلاقة للمتغيرات المستقلة الفرعية (القيم التنظيمية والنمط القيادي والمعتقدات والتوقعات التنظيمية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) والتي أوضحت وجود ولاء تنظيمي بدرجة كبيرة لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، مما يعني أن الهيئة يمكن لها ترفع درجة الولاء التنظيمي لدى موظفيها من خلال التركيز على تطوير سياسات وإجراءات تعزز من القيم التنظيمية والنمط القيادي والتوقعات والمعتقدات التنظيمية عند الموظفين العاملين في الهيئة، وعكسها في برامج تدريبية موجهة، والتي من شأنها ان تتقاطع مع توقعات ومعتقدات الهيئة من أجل الوصول إلى حالة من الاتزان تفوق الهيئة إلى مستويات أعلى من الانتاجية والاداء.

The reflection of the organizational culture on the loyalty of the employees of the Palestinian public sector

Prepared by: Huda Kamal Mohammad Al- Qaddomi

Supervisor :Dr. Ahmed Rafiq Awad

Abstract

This study aims to provide a better understanding of the reflection of political affiliation of public sector servants on their professional loyalty with a special focus on employees of the Palestinian Broadcasting Commission. The study relies on the descriptive analytical approach in an attempt to answer the questions raised by the study and examine its hypotheses. A statistical questionnaire was initiated to collect data and develop tools of investigating and studying the sample selected for the study, in which 40% of the research community have been questioned. In addition to generalizing the findings on all the research community, as well as reviewing the previous studies in order to enrich the research and its subject.

One of the main findings of the study is the fact of the existing correlation between the political affiliation and the functional loyalty of the staff of the Palestinian Broadcasting Commission in the West Bank, (political affiliation values, leadership style, system efficiency, general political performance) and dependent variable (professional loyalty). However, the degree of reflection of this correlation was moderate in the Palestinian Broadcasting Corporation.

The research generated conclusions very much related to the results of the research itself, which stated that although there is a strong correlation between political affiliation and professional loyalty, the degree of reflection of this relationship in the body was average, which means that the Commission can progress in raising the degree of loyalty of employees by focusing on developing policies and procedures that enhance the values of political affiliation, leadership style, system efficiency as well as overall political performance.

The research conclusions referred to a number of recommendations were developed, focusing on the need to develop policies that raise the level of loyalty to the employees of the Commission, especially the employees of the public sector in general, by focusing on the values of political affiliation in the public sector institutions, the leadership styles adopted in communication and decision-making, The efficiency of the systems used and the establishment of the institution as well as integration with public sector institutions to develop the general political performance on the grounds as public service is reflection and a tool of measurement of political performance domestically.

فهرس المحتويات

أ.....	الإقرار
ب.....	الشكر والعرفان
ت.....	مصطلحات الدراسة:
ث.....	تعريفات إجرائية:
ج.....	المخلص
ه.....	Abstract
و.....	فهرس المحتويات
ي.....	فهرس الجداول
ي.....	فهرس الملاحق

13.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
13.....	1.1 مقدمة:
15.....	2.1 مبررات الدراسة:
15.....	3.1 مشكلة الدراسة:
16.....	4.1 أهمية الدراسة:
16.....	5.1 أهداف الدراسة:
17.....	6.1 أسئلة الدراسة:
18.....	7.1 فرضيات الدراسة:
19.....	8.1 المنهجية:
20.....	9.1 الجدول الزمني:
20.....	10.1 هيكل الدراسة ومتغيراتها:
20.....	11.1 حدود الدراسة:
21.....	12.1 مجتمع الدراسة:

22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
22.....	1.2 مقدمة:
23.....	2.2 الاطار النظري
23.....	1.2.2 الثقافة التنظيمية:
23.....	1.1.2.2 مقدمة:
24.....	2.2.2 العوامل والعناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية:
25.....	1.2.2.2 القيم التنظيمية:
26.....	2.2.2.2 النمط القيادي:
27.....	3.2.2.2 التوقعات التنظيمية:
28.....	4.2.2.2 المعتقدات التنظيمية:
30.....	3.2.2 الولاء التنظيمي:
30.....	1.2.2.2 مقدمة:
31.....	4.2.2 مفهوم الولاء التنظيمي:
33.....	5.2.2 خصائص الولاء التنظيمي:
34.....	6.2.2 أهمية الولاء التنظيمي:
36.....	7.2.2 مراحل الولاء التنظيمي:
40.....	3.2 دراسات سابقة:
40.....	1.3.2 دراسات عربية:
49.....	2.3.2 دراسات اجنبية:
54.....	4.2 تعليق على الدراسات السابقة:

59.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
59.....	1.3 منهج الدراسة
60.....	2.3 مجتمع الدراسة
60.....	3.3 عينة الدراسة:
63.....	4.3 أداة الدراسة

- 63.....1.4.3 دراسة البيانات الثانوية:
- 63.....2.4.3 الاستبيان:
- 64.....5.3 صدق أداة الدراسة
- 64.....6.3 ثبات أداة الدراسة
- 65.....7.3 إجراءات الدراسة
- 66.....8.3 المعالجة الإحصائية
- 67.....9.3 متغيرات الدراسة
- 67.....1.9.3 أولاً: المتغيرات الشخصية:
- 68.....2.9.3 المتغيرات المستقلة:

69.....الفصل الرابع: نتائج الدراسة

- 1.1.4 السؤال الرئيس الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
- 70.....
- 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول المتفرع عن السؤال الرئيس الأول: (ما واقع القيم التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)
- 71.....
- 3.1.4....النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني المتفرع عن السؤال الرئيس الأول: (ما واقع النمط القيادي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)
- 72.....
- 4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث المتفرع عن السؤال الرئيس الأول: (ما واقع التوقعات التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)
- 74.....
- 5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع المتفرع عن السؤال الرئيس الأول: (ما واقع المعتقدات التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)
- 75.....
- 2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني للدراسة:
- 77.....
- 3.4 السؤال الرئيس الثالث: ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
- 78.....
- 1.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول المتفرع عن السؤال الرئيس الثالث: (ما علاقة القيم التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)
- 79.....

2.3.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني المتفرع عن السؤال الرئيس الثالث: (ما علاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)	80
3.3.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث المتفرع عن السؤال الرئيس الثالث: (ما علاقة التوقعات التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)	81
4.3.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع المتفرع عن السؤال الرئيس الثالث: (ما علاقة المعتقدات التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)	82
84	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	84
84	1.5 الاستنتاجات:	84
85	2.5 التوصيات:	85
87	المراجع:	87
93	الملاحق	93

فهرس الجداول

- جدول (1.2- أ) ملخص الدراسات السابقة.....54
- جدول (1.2- ب) ملخص الدراسات السابقة.....55
- الجدول (1.3) توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية والجنس للعاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني في الضفة الغربية.....60
- الجدول (2.3) عدد الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية وجنس العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني في الضفة الغربية.....61
- الجدول (3.3) توزيع العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.....62
- جدول رقم (4.3) معامل ثبات كرونباخ الفا حسب المجالات الدراسة.....64
- الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.....70
- الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع القيم التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.....71
- الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع النمط القيادي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.....73
- الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التوقعات التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.....74
- الجدول (5.4- أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المعتقدات التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.....75
- الجدول (5.4- ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المعتقدات التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.....76
- الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الولاء التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.....77
- الجدول (7.4): اختبار معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية في الهيئة والولاء الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.....79

الجدول (8.4): اختبار معامل ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية السائدة في الهيئة والولاء الوظيفي

لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.....80

الجدول (9.4): اختبار معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي السائد في الهيئة والولاء الوظيفي

لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.....81

الجدول (10.4): اختبار معامل ارتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية السائدة في الهيئة والولاء

الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.....82

الجدول (11.4): اختبار معامل ارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية السائدة في الهيئة والولاء

الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.....83

فهرس الملاحق

ملحق (1): الاستمارة..... 93.....

ملحق (2) هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني..... 98.....

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

لم يكن الوصول إلى مراحل متقدمة من الكفاءة والفاعلية دون تدخل المورد البشري الأساس في العملية الإنتاجية، هذا المورد الذي أولاه المختصون الجزء الأكبر من الاهتمام منذ ظهور النظرية النيوكلاسيكية والتي اهتمت بالعلاقات الإنسانية والسلوكية ورضى الأفراد العاملين كمدخل اساسي لرفع الإنتاجية (المنصور والأحمدي،2004، ص35)، والتي جاءت لتلبي احتياجات التغيرات في السوق العالمي الاقتصادي والسياسي التنافسي حيث التغير من مفهوم الدولة الحارسة إلى مفهوم دولة الرفاه الأمر الذي زاد حدة التنافس بين الدول في سبيل تحقيق معدلات تنمية أكبر على كافة الصعد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. واعتبرت النظريات الحديثة مثل الإدارة بالأهداف والإدارة الموقفية ونظرية النظام المفتوح أن العنصر البشري أساس العملية الإدارية في المؤسسة وبالتالي تغيرت النظرة اليه من عنصر تكلفة إلى مورد وأصل من أصول المؤسسة يتم الاستثمار فيه (شلالي، 2015، ص39)، وليست الإدارة العامة بمعزل عن هذه التطورات التي حققت من خلالها

دول كثيرة معدلات كبيرة من التغييرات إلى الأفضل نحو دولة الرفاه .

من أجل ذلك كان الولاء التنظيمي للفرد تجاه المؤسسة محور التركيز الذي يدفع المورد البشري ليقدم أفضل ما لديه من أجل المؤسسة وأهدافها (الساكت وحمدان، 2006، ص56)، وقد اهتمت علوم الإدارة وعلم الاجتماع في دراسة الأسباب الكامنة وراء رفع مستوى الولاء للفرد نحو الجماعة (عبد اللطيف، 2007، ص49)، والذي يجعل المورد البشري يفجر طاقاته ويقدم أفضل ما لديه في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والجماعة، وقد نجحت شركات عديدة في تحقيق هذا التطلع على مستوى إدارة الأعمال، وكذلك دول عديدة في إطار الإدارة العامة (عربيات، 2008، ص56-67).

وفي هذا البحث سوف يتم التركيز على عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية وصولاً إلى التحكم بها وتعزيزها، من أجل أن يثري هذا البحث الخيارات لصاحب القرار في الإدارة العامة الفلسطينية وصولاً إلى تحقيق معدلات من الإنتاجية أعلى في القطاع العام من قبل المستخدمين فيه.

وعليه فإن البحث سوف يتناول الثقافة التنظيمية من حيث مكوناتها الأساسية والتي تشمل القيم والنمط القيادي والتوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية ضمن التساؤل الأساسي التالي:

ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية ؟

2.1 مبررات الدراسة:

ورد في استراتيجيات جميع الوزارات والهيئات المقدمة إلى مجلس الوزراء الفلسطيني (خطة التنمية الوطنية، 2017)، وخصوصاً مؤسسة الإذاعة والتلفزيون وهي المؤسسة المراد التركيز عليها في هذا البحث أهمية الدور الاستراتيجي لتحقيق معدلات الولاء التنظيمي للموارد البشرية (هيئة الإذاعة والتلفزيون، 2017) وقد غير ديوان الموظفين اسم الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية في كل وزارة وهيئة إلى مسمى جديد وهو الإدارة العامة للموارد البشرية والمالية والخدمات المساندة (ديوان الموظفين العام، 2016)، مواكبة مع تبني مفهوم النظرة إلى العنصر البشري التي دعت إليه الأدبيات المختلفة كأصل من أصول المؤسسة يستثمر فيه ويحافظ عليه من خلال تدريبه وتطويره والاهتمام بدوافعه وحوافزه وقيمه نحو الولاء التنظيمي الذي يقود إلى رفع الإنتاجية التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها (عقيلي، 2005 ، ص113).

3.1 مشكلة الدراسة:

تصاعد الاهتمام بالموارد البشري في كافة التقارير العالمية المختصة بتنمية الموارد البشرية (الامم المتحدة، 2016) وهذا قاد إلى التساؤل أين تذهب هذه الطاقة عند الحديث عن العمل في القطاع العام الفلسطيني؟ أين فلسطين من هذا الاهتمام؟ وما هي الأسباب الداعية إلى تفجير هذه الطاقات الكامنة في العمل في الإدارة العامة لتقديم أفضل ما لدى الفرد؟

كل هذه الاسئلة تدور في فلك وإطار عام سيتم التركيز عليه في هذا البحث من خلال التعرف على أهميته وأهدافه وأستلته المحددة والموجهة نحو التعرف على مشكلة البحث والتي تتحدد في السؤال الأساسي التالي:

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية ؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث من الناحية العلمية النظرية في كونه سيعمل على حصر الأسباب الكامنة في الثقافة التنظيمية والتي تؤثر على الولاء التنظيمي، وسيقدم النظريات والدراسات السابقة في نطاق البحث ضمن حدوده في المؤسسة المبحوثة.

إضافة إلى الأهمية التطبيقية التي سيبيدها البحث من حيث ما سيقدمه من نتائج لأصحاب القرار من إبراز العلاقة بين مجموعة الأسباب ذات الأثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجتمع البحث بالإضافة إلى تقديم التوصيات اللازمة في إطار نتائج البحث، وسيعمل البحث من خلال إبراز الأهمية المكانية بالتركيز على هيئة الإذاعة والتلفزيون في الضفة الغربية، وسيتخذ من الأهمية البشرية موظفي الهيئة العاملين في الضفة الغربية لسنة 2017.

5.1 أهداف الدراسة:

تتخذ الدراسة هدفاً أساسياً ستعمل على تحقيقه من خلال تقسيم هذا الهدف إلى أهداف فرعية بحيث يكون الهدف الأساسي على النحو التالي : التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي

لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

وينفرد منه الأهداف الفرعية التالية :

1. التعرف على علاقة القيم التنظيمية بالولاء التنظيمي
2. التعرف على علاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي.
3. التعرف على علاقة التوقعات التنظيمية بالولاء التنظيمي.
4. التعرف على علاقة المعتقدات التنظيمية بالولاء التنظيمي.
5. إبراز العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والمتغير التابع وهما علاقة عناصر الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي.
6. تقديم النتائج والتوصيات اللازمة لأصحاب القرار وإثراء المكتبة العلمية بموضوع البحث.

6.1 أسئلة الدراسة:

تتبع أهداف الدراسة في الأسئلة الآتية:

أولاً: السؤال الرئيس الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

وينفرد عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما واقع القيم التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
- ما واقع النمط القيادي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
- ما واقع التوقعات التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
- ما واقع المعتقدات التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

ثانيا: السؤال الرئيس الثاني: ما واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

ثالثا: السؤال الرئيس الثالث: ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

وينفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما علاقة القيم التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
- ما علاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
- ما علاقة التوقعات التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
- ما علاقة المعتقدات التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

7.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (مشتقة من السؤال الرئيس الثالث):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقافة التنظيمية والولاء

التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

ومن هذه الفرضية الأساسية تنفرع الفرضيات الفرعية التالية:

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين القيم التنظيمية والولاء

التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين النمط القيادي والولاء

التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

8.1 المنهجية:

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي، وهو منهج علمي يحلل الظاهرة كما هي، إنطلاقاً من النظريات والدراسات السابقة في موضوع البحث، وبالتالي تم تطوير إطار نظري والإطلاع على الدراسات السابقة في المجال بحيث تم تناول أهم النظريات والدراسات التي تناولت الموضوع، وتم تطوير استبانة محكمة كأداة لجمع البيانات، وتحليل هذه البيانات استناداً إلى الطرق العلمية المعتمدة في أساليب الإحصاء التطبيقي وتم اعتماد برنامج تحليل الحزم الإحصائية (SPSS) كأداة لتحليل البيانات وفحص الفرضيات والإجابة على الأسئلة المحددة لهذه الدراسة، وتم تقديم الاستنتاجات والتوصيات المنسجمة مع النتائج، وهذا كله كان في عدة فصول مقسمة كما يلي :

الفصل الأول: مقدمة ومبررات وأهمية ومشكلة البحث وأهدافه وأسئلته وفرضياته ومنهجيته وتوصيف لمجتمع البحث وطرق أخذ العينات اللازمة .

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: المنهجية والأدوات لجمع البيانات وأدوات التحقق والمصادقية وتوصيف كامل لمجتمع الدراسة وطرق أخذ العينات والطرق الإحصائية التي تم اعتمادها في الدراسة.

الفصل الرابع: عرض تفصيلي لتحليل البيانات والتعليق عليها وتفسيرها استناداً إلى مخرجات التحليل الإحصائي، وعرض الاستنتاجات والتوصيات اللازمة استناداً إلى النتائج التي خرجت بها الدراسة.

9.1 الجدول الزمني:

تم أنجاز الفصل الاول والثاني بعون الله تعالى في الفصل الدراسي الأول للسنة الدراسية 2016-2017
وتم أنجاز الفصول الثالث والرابع والخامس وتقديم الدراسة في صورتها النهائية في الفصل الدراسي الثاني للسنة الدراسية 2016-2017

10.1 هيكل الدراسة ومتغيراتها:

اعتمدت الدراسة متغيراً مستقلاً أساسياً وهو الثقافة التنظيمية ويتفرع منه المتغيرات المستقلة التالية:

1. القيم التنظيمية المعمول بها في المؤسسة المبحوثة.

2. النمط القيادي المتبع في المؤسسة المبحوثة.

3. التوقعات التنظيمية داخل المؤسسة المبحوثة.

4. المعتقدات التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.

وسيتم قياس علاقة هذه المتغيرات المستقلة بالولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة المبحوثة.

11.1 حدود الدراسة:

هناك عدة حدود مفصلة كما يلي :

1. الحدود الزمنية: والتي ستحدد في الفصل الدراسي الأول والثاني للسنة الدراسية 2016-2017

وقد تناولت الدراسة فترة التطبيق على الظاهرة كما هي على مجتمع الدراسة كمرجعية للإجابات

وجمع البيانات من المبحوثين.

2. الحدود المكانية: مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، بفروعها في الضفة الغربية.
3. الحدود البشرية: مجتمع المبحوثين من الموظفين الذين يشملهم قانون الخدمة المدني الفلسطيني والعاملين في الهيكل التنظيمي المعتمد في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية في الضفة الغربية.
4. الحدود الموضوعية: اعتمدت الدراسة حدودها الموضوعية ضمن نطاق عنوانها الأساسي والمحدد في الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسة المبحوثة وهي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية في كافة فروعها في الضفة الغربية فقط.

12.1 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددهم (525) موظفا مصنفين ومثبطين ويعملون بموجب التعاقد تحت قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المعدل لسنة 2016 وتم أخذ العينة بالطرق الإحصائية المعتمدة حسب سمات وخصائص المجتمع.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة:

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهم المفاهيم النظرية في الولاء التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية من خلال عناصرها الأساسية مثل القيم والأنماط القيادية والتوقعات والمعتقدات التنظيمية، وفي المبحث الثاني سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية، بحيث يستعرض البحث أهم ما جاء في هذه الدراسات ارتباطاً بموضوع البحث ونطاقه المحدد، وفي نهاية هذا الفصل سيتم أفراد فقرة تتعلق بالتعليق على الدراسات السابقة في موضوع البحث.

2.2 الاطار النظري

1.2.2 الثقافة التنظيمية:

1.1.2.2 مقدمة:

تحتل الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في بناء العلاقة مع الموظف من حيث انعكاسها على ولائه الوظيفي (حريم، 2006، ص37)، ذلك ان ثقافة المؤسسة تعتبر أداة للوصول إلى الهدف عن طريق طرح القيم التي من شأنها ان تعزز قوة المؤسسة التنافسية وذلك من خلال بناء شراكة صحية بين الفرد والمؤسسة تقود للابداع والريادية.

وتجنباً لمواجهة مخاطر الاضرابات ومظاهر الافلاس والصراعات الوظيفية، فان المؤسسة تهتم بالموارد البشري لديها من أجل الوصول إلى نقطة توازن تمكن المؤسسة من المضي قدماً نحو تحقيق أهدافها وتجنب المخاطر المحتملة، بحيث تكون أكثر قدرة على مواجهة المخاطر من خلال تدريب موظفيها وتمكينهم ومعالجة كافة الظواهر غير الصحية في أداء العمل، من أجل ذلك كان وجود نهج واضح لبناء لغة تواصل مشتركة بين المورد البشري والمؤسسة التي يعمل بها تترجم من خلال تكوين الثقافة التنظيمية المطلوبة لتحقيق ذلك، ويظهر أهمية وجود هذه اللغة المكتوبة وغير المكتوبة من خلال تعريف الثقافة التنظيمية عند تايلور والتي تعتبر مزيج من القيم والاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم. (حريم 2003، ص25).

وبالتالي فان الثقافة التنظيمية السائدة في منظمة ما تعكس موقف ولاء الموظف للتنظيم والعملية

المستمرة في العمل اليومي، بحيث يعبر عضو المنظمة عن إهتمامه بتنظيمها ونجاحها واستمراريتها في العطاء والبقاء والازدهار (المدهون، 2012، ص31-33).

وهذا يدعو في الأساس إلى حاجة من الالتزام لدى الموظف لدعم إنجاز العمل، لأن الالتزام هو القوة النسبية المتكونة عند الفرد تجاه المؤسسة او المنظمة التي يعمل بها (قطاونة، 2012، ص70-78).

2.2.2 العوامل والعناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

اي منظمة تريد البقاء والازدهار والتوسع عليها أن تقوي درجتها التنافسية بين أقرانها من المنظمات بالسعي للتعرف على أهم العناصر والعوامل التي من شأنها أن تعزز وتميز ثقافتها التنظيمية (هيجان، 1992، ص78)، من أجل دراسة هذه العوامل والوقوف عليها وتطوير البرامج والإجراءات التي من شأنها أن تعزز ميزتها التنافسية المطلوبة وتحقق أقصى طاقة ممكنة لدى الأفراد تجاه منظماتهم التي يعملون بها، لذلك فإن المنظمات وخصوصا تلك التي تتسم بالحدثة منها، تخصص الموارد المالية واللوجستية في سبيل تطوير موردها البشري ليصل إلى مستويات من الكفاءة في الاداء والتنوع والإثراء في المواهب والقدرات والخبرات التي تؤهله لإتقان عمله وتطويره بما يخدم أهدافها (السلمى، 2011، ص56)، وعليه فإن حصر هذه العوامل يأخذ من الأهمية بمكان لدى كافة المنظمات العامة منها والخاصة لأهمية ما تتمتع بها الثقافة التنظيمية من تأثير على الأفراد وسلوكياتهم واتجاهاتهم، وولائهم، وأنتمائهم، وما يرتبط بهذه العناصر من رضى وظيفي وإنتاجية أفضل (كردي، 2017، ص36-38).

ومن هذه العوامل والعناصر ما هو مرتبط بأشباع حاجات الفرد وتوضيح الأدوار والمسؤوليات ورفع الكفاءة والتأثير في الانماط القيادية وطرق ادارة الموارد البشري وما يؤثر على صياغة قيم المنظمة وما يحدد خصائص العمل (العمرى،2002).

وقد تم في هذه الدراسة اعتماد المتغيرات الآتية كأبعاد رئيسة للثقافة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة وهي مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية في الضفة الغربية، وهذه المتغيرات هي:

1.2.2.2 القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط بحيث توجه اختيارات الفرد بين بدائل السلوك في المواقف المختلفة (الكريدي،2011، ص52).

وقدر ربطت دراسات عديدة بين أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، واعتبرت أن ترسيخ القيم في عملية صنع القرار تزيد من الولاء التنظيمي، وهذه القيم مثل الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والشفافية.. الخ (السقاف، 2015، ص20) ، والقيم الإنسانية والقيم الإدارية والقيم المعيارية (شلالي، 2015، ص23)، فإن من شأن هذه القيم إذا ما أخذت بها الإدارة العليا أن تزيد من الولاء التنظيمي حيث تلغي كافة أشكال المحسوبية ومظاهر الفساد في الترقيات والحوافز والتعويضات والمكافآت المادية والمعنوية (منصور، 2014، ص78)، وذلك أن القيم تحدها بضرورة تطوير معايير واضحة تركز على العمل والنتائج بعيد عن هالة الأفراد والأحكام الشخصية التي لا تستند لقواعد عامة واضحة تحقق العدالة والمساواة، وتوجه الفرد نحو التميز والإبداع الذي

يجب أن يؤمن بها لغاية التطور والطموح الذي يتطلع اليه في التقدم في العمل، وهذا من شأنه أن يمنع الشعور بالاغتراب الوظيفي واليأس من جدوى التغيير ويعزز الحاجة للإنجاز عند الأفراد وتحقيق الذات وتقديرها، بما يملكه من خبرات وخيارات للتطور والإبداع، وهذا يقود إلى إيمان عميق بالمنظمة ودرجة عالية من الولاء التنظيمي لها ولأهدافها من حيث العاطفة والموقف والسلوك.

2.2.2.2 النمط القيادي:

تشتمل معظم تعريفات القيادة على القدرة في التأثير في الأفراد وتوجيه قدراتهم لخدمة أهداف محددة بطريقة منظمة (الكريدي، 2011)، وطريقة التأثير في الأفراد تأخذ أنماطاً مختلفة وبالتالي تخرج بتوجهات مختلفة وانطباعات متعددة للأفراد، ويتميز كل نمط قيادي بطرائق معينة في سبيل الحصول على هذا التأثير بهدف استمالة الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن هذه الأنماط النمط التشاركي والديمقراطي والأوتوقراطي والحر (السقاف، 2015، ص 42-45). وعادة ما يرجع ذلك إلى الخصائص الشخصية للمدير أو القائد، في كيفية إدارته للأفراد، من أجل صناعة وتنفيذ القرار، إلا أن المؤسسات الريادية الحديثة ما كانت لتترك هذا الامر قيد الاجتهاد الشخصي لمدرء بل أنها تستميلهم من خلال اجراءاتها ولوائحها واسلوب التقييم الخاص بها والمعايير التي تطورها في أنظمتها الداخلية، لتجبرهم على ضرورة الأنسجام مع قيم المنظمة التي تؤمن بها فاذا كانت المنظمة تؤمن بالشفافية فإن على المدير أن يضع كافة المعلومات بين يدي الأطراف المعنية جميعا، بحيث يصبح الجميع على اطلاع بكيفية أخذ القرار ومدخلاته وعملياته ومخرجاته المختلفة (شلالي، 2014، ص 23)، وإذا كانت المنظمة تؤمن بقيمة الشراكة فأنها تجبر المدير من خلال الاجراءات المختلفة والأنظمة التي تم تطويرها على ضرورة اشراك فريق العمل بصناعة القرار

واتخاذها (عبد الرحيم، 2013، ص54)، ومن الملاحظ أن القيم والنمط القيادي وكذلك طبيعة الأنظمة التي تحكم سير العمليات مترابطة وتدخل في الانسجام والتكاملية بحيث لا يتعارض احدها مع الاخر (قطاونة، 2013، ص67)، وهذا ضروري للحصول على مستويات عليا من الكفاءة والفاعلية للمنظمة وأداءها السنوي والاستراتيجي.

وتجدر الإشارة إلى أن النمط التشاركي هو قيام القائد وإتباعه بالمشاركة في صياغة القرار بطريقتين هي تبادل الآراء وتسهيل العمل من قبل القائد. اما النمط الديمقراطي فهو اشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين. اما النمط الاتوقراطي فهو إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته. اما النمط الحر فهو ان للمرؤوسين حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات، ووضع الحلول لإنجاز هذا العمل.

3.2.2.2 التوقعات التنظيمية:

اهتم كثير من العلماء بدراسة التوقعات التنظيمية التي يتبناها الافراد في منظماتهم لما لها من ارتباط وثيق بتحديد السلوكيات، ومن أهم النظريات في هذا المجال نظرية فروم التي تفسر سلوك الفرد ودوافعه وكيف تنشأ المفاضلة بين البدائل لاختيار البديل الافضل الذي يقتنع به الموظف ارتباطا بالدافعية والوسيلة والحافز (فرحات، 2017)، وهذا مهم في تحديد طرق العمل ومجالات الابداع وتوليد الامكانيات لدى الموظفين، ذلك ان الموظف الذي يتوقع ان تكافئه المنظمة على مبادرة ريادية معينة ولم تفعل فان ذلك من شأنه أن يجلب التراخي والغضب واليأس ويكثر من الصراعات الادارية وقد يؤدي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي والاحباط، وهذا يقود إلى تدني في مستوى الاداء وضعف

الولاء التنظيمي للمنظمة التي يعمل بها (براهمة، 2009)، وبالتالي فإن التوقعات هي تعاقد سيكولوجي ينشأ بين المنظمة والفرد من خلال ثقافتها التنظيمية السائدة فيها (العوفي، 2005)، ومثال ذلك توقعات الموظف عن مدى مشاركته في القرارات والتغيرات المستحدثة في المنظمة، ومدى حرصها على حقوقه واحترامها لجهوده المبذولة في العمل، وأمنه الوظيفي وفرص حصوله على الحوافز والمكافآت، إضافة إلى توقعاته تجاه المنظمة واعمالها التي يجب ان تتسجم مع مبادئة وقيمه وأخلاقياته، والحفاظ على علاقتها المتعددة وسمعتها في السوق، وأهمية اسهامه في تحقيق ذلك.

4.2.2.2 المعتقدات التنظيمية:

ترتبط المعتقدات التنظيمية بمنظومة القيم التي وصلت اليها المؤسسة والفرد معا، 'فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية" (العميان، 2015)، ويظهر ذلك من خلال مراقبة السلوكيات المشتركة بين القيادة والموظفين، حيث تعتبر السلوكيات هي مظهر من مظاهر المعتقدات، وهذا هو السبب في صعوبة تغيير المعتقد الذي دأب الفرد في ترجمة سلوكياته بناء عليه خصوصا عند دمج ثقافتين في مؤسسة واحدة، ويحدث ذلك عند خطوات اندماج شركات مع بعضها البعض او وزارات او هيئات مختلفة في هيئة واحدة لتبدأ مع الافراد القواسم المشتركة، فان لم تظهر تلك القواسم المشتركة فان الامر خطير ذلك انه يتحول إلى صراع معتقد بين مجموعات العمل.

وقد أوضح كثير من علماء السلوك الإداري الفرق بين السلوك والمعتقد التنظيمي فيصفه كريس باركر بقوله: "من الأسهل أن تغير طريقة تفكيرك إلى طريقة جديدة للتفكير أكثر من التفكير في تحويل طريقة سلوكك إلى طريقة مختلفة من السلوك"، وتأخذ المعتقدات أهمية من خلال أن "المعتقدات تحدد السلوكيات التي تؤثر على العلاقات التي تؤثر بدورها على النتائج." كما يوضح لنا ذلك توم كرين، ويفرق جولي كانتور بين السلوكيات والمعتقدات من خلال قوله: "يمكن رؤية السلوكيات، أما المعتقدات فلا يمكن، اضعف إلى أن سلوكيات القيادة تحتاج إلى نموذج ثابت من المعتقدات (ساندي فيكتي، 2013).

من شأن الإدارة العليا أن ترصد بأهمية معتقدات الموظفين من خلال سلوكياتهم التي يبدونها وتتأكد إلى أي مدى تتوافق هذه السلوكيات مع معتقداتهم التنظيمية.

ومثال ذلك رصد معتقدات الموظفين عن أهمية رضاء المستفيدين لديه، ومعتقداته عن طرق تحقيق الرضى الوظيفي لديه، وأهمية الاتصالات الإدارية، والاجور العادلة، ومدى توفر الحوافز وعلاقة ذلك بزيادة الانجاز، ومعتقداته عن تقييم الاداء وضرورات التكيف وادارة التغيير المطلوبة لمواجهة المخاطر والمتغيرات التي تحدثها او تواجهها المنظمة، اضافة إلى أهمية الالتزام بالانظمة والقوانين، ويتحدد كل ذلك واتجاهات اخرى من خلال تحديد فلسفة الإدارة المتبعة خصوصا تلك المتعلقة بادارة الموارد البشرية في المنظمة (أبو فارة، 2016).

اعتبرت المعتقدات جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة التي تعمل عليها بالتعاون مع الافراد والمنظمة معا من اجل الوصول إلى نقطة توازن تستطيع المنظمة ان تحقق أهدافها من خلال تلك الثقافة والتي

تعتبر في نظريات الإدارة الحديثة أصل من أصول المنظمة ذلك انها تسهل عملية الاتصال والتواصل وتذلل العقبات، وتزيد فرص المنظمة في مواجهة المخاطر وتزيد من الانتاجية والولاء والاداء والرضى الوظيفي المطلوب لاستدامة العطاء والعمل الريادي والابداعي المستمر غاية في تعزيز القدرة والقوة التنافسية لها (عبد الاله، 2006).

3.2.2 الولاء التنظيمي:

1.2.2.2 مقدمة:

ارتبط الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي والتحفيز والصبر الزمني التراكمي، ارتباطا بسلسلة من البرامج والإجراءات التي تقوم بها المنظمة، ضمن عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة (حسين، 2008، ص34)، في اطار فهم ادارة الموارد البشرية الحديث، من حيث الوصول إلى نقطة التوازن بين أهداف المنظمة والفرد، والعمل على توظيف كافة الامكانيات المتاحة للموارد البشرية في المنظمة والنظر اليها كأصل من اصولها التي يستثمر فيها، وليس عنصر تكلفة كما كانت النظرة سابقا، وأن استدامة العطاء من قبل الفرد للمنظمة يستمر باستمرار منح المنظمة استدامة العطاء بالمقابل بما يكفل اشباع رغبات وحاجات متوقعة ومتغيرة من قبل الفرد (عقيلي، 2005، 89).

ومع تطور الفكر العامل في التعامل مع الموارد البشرية وخروج كثير من النظريات الإدارية التي ركزت على أهمية العنصر البشري في تحقيق نجاح المنظمة، زادت من أهمية البحث والتعلم في كيفية احداث التغيير الدائم الذي يقود المورد البشري إلى تحقيق أقصى طاقاته وتقديمها في سبيل خدمة أهداف المنظمة، وقد كانت نظرية النظام المفتوح التي ركزت على أن كل عنصر في النظام يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية وبالتالي فإن تأثر المورد البشري سيكون اكثر بحكم انسانيته التي

تعمل وفق نظام ديناميكي متفاعل مع المتغيرات الدائمة، وبشكل يجب رصده دائماً للوصول إلى نقطة التوازن بين الفرد والمنظمة (عربيات، 2008، ص62).

من الأهمية بمكان التركيز على اسباب الولاء وتنميته عند الموظفين وذلك لإرتباطه بالإنتاجية، فكلما زاد مستوى الولاء زادت الإنتاجية المتوقعة عند الافراد للمنظمة (عبد اللطيف، 2007، ص52)، وقد وجهت المدرسة الإنسانية والسلوكية التركيز على ضرورة تحفيز الموظفين ليس فقط بالنواحي المادية كما دعى تايلور وإنما بالحوافز المعنوية ايضاً وهي كثير ومتغيرة وشديدة الحساسية تجاه التغيرات البيئية، وهي مؤثرة في الرضى الوظيفي ومستوى الأداء والإنتاجية وعدالة العائد وظروف العمل المادية والمعنوية وساعات العمل وجماعة العمل ونمط القيادة وظروف الترقية، ومحتوى العمل الذي يجمع في طياته خبرات النجاح والفشل ومدى استخدام الفرد لقدراته ودرجة التنوع وأخيراً الأجر (حسين، 2008، ص43).

4.2.2 مفهوم الولاء التنظيمي:

تطور مفهوم الولاء التنظيمي نتيجة تطور الطريقة العلمية لدراسة السلوك الانساني مستخدمة بذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانسان في تفسير الظواهر السلوكية للإنسان وما هي الأسباب الكامنة وراء رفع ولاء الفرد للمنظمة بهدف تقديمه أفضل ما لديه من قدرات إنتاجية لها.

وقد أفادت الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع أن هناك ارتباطاً بين هذه السلوكيات وعدة عناصر ومتغيرات يحددها النظام والمناخ التنظيمي الذي يحكمه تعكس بظلالها على توجهات وقيم الفرد ومستوى إبداعه وانتمائه وأدائه للعمل، وقد عرف بورتر الولاء التنظيمي على أنه "قوة تطابق الفرد

مع منظّمته"، وفي تعريف آخر أنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل" (السلمى، 2011، ص58) (المطيري، 2013، ص37).

وضمن هذين التعريفين السابقين، فإن هذا من شأنه أن يقود إلى اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة واستعدادا الفرد لبذل أقصى جهد ممكن في تحقيق هذه الأهداف وبالتالي تشكل رغبة قوية في الحفاظ على العلاقة بين الفرد والمنظمة، وتكون استدامة هذه العلاقة مرهونة بتفاعل ثلاث عناصر لتحقيق درجة الولاء المطلوبة وهي (نادر، 2009، ص34-38):

1. **التطابق:** وهو الهدف العام لإدارة الموارد البشرية من حيث توازن أهداف الفرد مع المنظمة في علاقة تبادلية واعتمادية تؤدي إلى التكامل.

2. **الانهماك (الاستغراق):** وهو انغماس الفرد بأعمال وأنشطة المنظمة بشكل فعال وكفؤ.

3. **الإخلاص والوفاء:** وهذا مركزة قوة الشعور بالارتباط العاطفي للمنظمة

وقد اشتركت التعريفات أعلاه في ضرورة وجود اقتران وتطابق في العلاقة بين الفرد والمنظمة للوصول إلى الولاء التنظيمي، وأن هناك بعد نفسي عاطفي يشعر به الفرد تجاه المنظمة، من شأن هذا الشعور أن يعزز استدامة وتنمية هذه العلاقة، وعليه يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه: قوة رغبة الفرد في خدمة المنظمة رغم كافة التغيرات المحتملة، إشارة إلى أهمية التغيرات البيئية التي يتعرض لها نظام المنظمة في السراء والضراء.

5.2.2 خصائص الولاء التنظيمي:

يمكن معرفة أن الافراد في المنظمة يتمتعون بالولاء التنظيمي من خلال التعرف على خصائص تساعدنا في الاستدلال على مستوى الولاء التنظيمي لديهم، وقد أوردت دراسات خصائص لهذا الولاء يظهرها الفرد تتم عن الولاء التنظيمي بحيث يمكن القول حينها أن أفراد المنظمة يتمتعون بالولاء التنظيمي ومن هذه الخصائص استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن ارتباطاً بأهداف المنظمة وحرصاً على تحقيق رسالتها دون غيرها، بحيث تتولد الرغبة لديه في التفاعل الاجتماعي الايجابي ضمن سلوكيات الانفتاح والحرص على بناء علاقات التشبيك وابرار مهارات وانماط قيادية تشجع على الريادة والابتكار، وهذا من شأنه ان يولد الرخص والالتزام تجاه بناء سمعة جيدة للمؤسسة انعكاساً لسلوك الافراد العاملين فيها والتي تبدأ تتمتع هذه السلوكيات بنشر قيم المنظمة مساندة لرسالتها وأهدافها والحفاظ على اسرارها والدفاع عن سمعتها خصوصاً امام (أبو العلا، 2009، ص43-51) (مختار وزوزو، 2014، ص28).

على المراقب لدرجة الولاء التنظيمي أن يعي أن مستوى الولاء التنظيمي متغير فهو ديناميكي يتأثر بعوامل مختلفة منها مصدره داخليا وأخرى نتيجة البيئة الخارجية، فمثلاً مستوى التعويضات في بلد ما يتأثر بقوى العرض والطلب الكلي لسوق هذا البلد وبالتالي على المراقب لدرجة الولاء أن يعي أن الفرد في المنظمة لديه صفة المقارنة بالأقران العاملين في منظمات مثيلة من حيث مستوى التعويضات المادية والمعنوية، وأن اي فجوة سلبية تاتي نتيجة هذه المقارنات، فإن هذا من شأنه أن يحدث تغيراً في مستوى الولاء التنظيمي نحو التذني والضعف، ذلك أن هذه المقارنات تضع الفرد في حالة من القلق يقود إلى تشكيكه في احترام المنظمة لقدراته والتي يعبر عنها بمستوى التعويضات المقدمة من المنظمة له نتيجة عمله فيها.

1. **الوقت الطويل:** من خصائص الولاء التنظيمي أنه يمر في دورة حياة مثله مثل اي ظاهرة اخرى، وبالتالي الوصول إلى مستوى الولاء التنظيمي المطلوب في اي منظمة نحو افرادها أن تعي أن الامر يحتاج إلى وقت وجهد منظم تحكمه سياسات توجهات مدروسة ومنطلقة من منطلقات علمية تقود إلى نتائج حتمية من رفع درجة الولاء بحيث تغي كافة التطلعات والتوقعات التي ينسجها الفرد في افكاره الداخلية وقد يعبر عنها وقد تبقى مكونة في دواخله، الامر الذي يحتاج من المنظمة إلى التعرف الدائم على طبيعة هذه التوقعات وإشباعها من اجل الوصول التراكمي إلى مستوى الولاء المطلوب من الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، من اجل أن يفجر أقصى الطاقات والإمكانيات التي يتمتع بها وصولا إلى الابداع والتميز الذي يعزز بقاء وازدهار المنظمة ويزيد من قوتها التنافسية ويحقق رسالتها في المجتمع.

2. لا يخفى على المراقب لمستويات الولاء التنظيمي أن الامر يخضع ويتأثر بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية والمحيطه بالعمل، مثل عمر الموظف ودرجته العلمية وموقعه الوظيفي وثقافته الثانوية والثقافة المركزية التي جاء منها، واختلاف الفروق بين فرد واخر من حيث الجنس والسمات الديمغرافية... الخ ، حيث أن كل هذا من شأنه أن يعطي نتائج مختلفة في مستويات الولاء التنظيمي(أبو العلاء،2009).

6.2.2 أهمية الولاء التنظيمي:

أكدت مجموعة من الدراسات (هوثرون، وهيرزبيرج، 1959) على أهمية الولاء التنظيمي وذلك لارتباطه بأمور جوهرية تخص المنظمة وتهتم بها مثل معدل الإنتاجية، وزيادة الرضا الوظيفي، وأنظمة التحفيز المستخدمة، ومعدلات الأداء المتوقع والمخطط له، وأنماط القيادة المستخدمة في التعامل مع فرق العمل وصناعة القرار، ومستويات الاشراف والتفويض والتمكين (الفارس،2011)،

وهذا يعكس نفسه على قنوات الاتصال والتواصل داخل الهيكل التنظيمي وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتخصيص الموارد وبناء أنظمة المعلومات وتفاعلها مع المنظمة الفرعية، بحث يتدخل الولاء التنظيمي في شكل المنظمة وخصائصها وهرميتها وقيمها المعتمدة والتي تؤمن بها، وشكل وخصائص المناخ والثقافة التنظيمية المنتشرة في اجنحة النظام وفروعه، وبكافة أنظمتها الصلبة والناعمة، والمادية والمعنوية، وهذا كله على مستوى التغيرات الداخلية، اما على مستوى التغيرات الخارجية فإن مستوى الأداء السياسي العام وقيم البلد العاملة فيها المنظمة والأفراد، وتوجهات الإدارة العليا إذا كانت المنظمة تعمل في القطاع العام، وشكل القرارات والقوانين والأنظمة العامة، ونجاعة وكفاءة السياسات المعتمدة على المدى القريب والمتوسط والبعيد، فإن كل هذا من شأنه أن يقدم لنا أهمية الولاء التنظيمي الذي يتأثر ويؤثر فيها جميعا بشكل أو بآخر (حمدان والساكت، 2011، ص46) (الفارس، 2011، ص11).

نستنتج مما سبق أن أهمية الولاء التنظيمي تكمن ضمن الآتي:

1. الولاء التنظيمي يساعد في تقليل معدل دوران العمل وذلك من خلال قوة العلاقة الاقترانية بين الفرد والمنظمة العامل فيها (القرعان، 2011، ص37).
2. في منظمة يعمل فيها افراد يتحلون بمستوى عالي من الولاء التنظيمي، سوف تكون اكثر صلابة في مواجهة التحديات والتغيرات المفاجئة في أوقات العمل الحرجة، مما يزيد من بقائها وزيادة قوة تنافسيتها بين المنظمات القريبة(المدهون، 2012، ص56).
3. إن قياس الولاء التنظيمي في منظمة ما، سوف يكسبها زيادة القدرة في التنبؤ بمستوى فاعليتها على مستوى الأهداف الاستراتيجية (عبد اللطيف، 2007، ص67).
4. من شأن الولاء التنظيمي أن يعزز الابداع لدى الافراد العاملين في المنظمة ويشجعهم على

الابتكار الفعال لمواجهة المشاكل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية مميزين (نبيل، 2000، ص78).

5. أن الولاء التنظيمي مرتبط بمعدل الإنتاجية فكلما زاد الولاء زادت الإنتاجية للموظفين والعاملين في المنظمة، حيث يتولد شعور ارتباطي قوي في العلاقة بين المنظمة والفرد ويصبح نوع من الانتماء يقود إلى مستوى من المسؤولية عالي لدى الفرد تجاه تحقيق أهداف المنظمة (المنصور والأحمدي، 2004، ص66).

7.2.2 مراحل الولاء التنظيمي:

ذكرنا سابقاً أن للولاء التنظيمي خصائص منها الوقت التراكمي الطويل نسبياً لحدوث الولاء لدى الفرد تجاه المنظمة، وقد وضع الباحثون مراحل ونماذج متعددة للولاء التنظيمي تمر في عدة مراحل كان أهم هذه المراحل:

1. مرحلة الانضمام للمنظمة والتي يريد الفرد العمل فيها، والتي يعتقد الفرد أنها تلبي احتياجاته وتطلعاته، ومن هنا يبدأ الفرد بوضع توقعاته التي يريدها من المنظمة، فالتوقعات من مؤسسة دولية عالمية تتمتع بسمعة كبيرة ومنتشرة فروعها في كافة أرجاء العالم، تختلف عن مؤسسة محلية، وعلى المستوى المحلي فإن توقعات الافراد من وزارة تختلف عن وزارة أخرى، حسب ما بنته كل وزارة من سمعة، وكذلك عناصر كثيرة مثل طبيعة العمل ومحتواه وتنوعه ودرجة ندرته، واختصاصه... الخ (الساكت وحمدان، 2011، ص89).

2. مرحلة الولاء التنظيمي: وتبدأ من خلال ظهور نوازح الحرص من قبل الفرد على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة وهذا محله اثبات الذات والجدارة من قبل الفرد للمنظمة، وتمر هذه المرحلة في ثلاث مراحل فرعية لكنها مهمة في تشكيل الولاء التنظيمي (المعاني،

(1999، ص102):

- مرحلة الإذعان والتزام: حيث بداية هذه المرحلة والتي تربط الولاء بالمنافع والفوائد التي يجنيها الفرد من المنظمة، لقاء خدمة أهدافها من اجل ذلك تراه يتقبل السلطة ويدعن لها.
- مرحلة التطابق والتماثل: وهي مرحلة تطابق أهداف المنظمة والفرد غاية في استدامة عمله في المنظمة.
- مرحلة التبني: وهي مرحلة يعتبر فيها الفرد أهداف المنظمة أهدافه وقيمها قيمه، ويعكس الولاء التنظيمي صورته في كافة مناحي حياة الفرد، داخل وخارج المنظمة.

يبدأ الولاء التنظيمي ما قبل العمل من خلال السمعة التي احاطت بالمنظمة واتجاهات الخبرة والميول الشخصية مع المنظمة، ومرحلة البدء بالعمل هي مرحلة اكساب وتنمية الخبرات والمعارف والاتجاهات داخل المنظمة ثم مرحلة الترسخ وهي تمثل الخبرات التراكمية التي اكتسبها الفرد اثناء عمله وخدمته داخل المنظمة (حسين، 2008) (الفارس، 2011).

ومن النماذج التي فسرت الولاء التنظيمي نموذج ستيرز "1977 steers"، (المعاني، 1999) حيث يرى هذا النموذج تفاعل الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل مع كمدخلات تعمل على تكوين ميول الافراد نحو قوة اندماجهم بالمنظمة وأهدافها وقيمها وتنامي الرغبة في بذل أقصى جهد لرفع الأداء والإنتاجية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ويلاحظ بذلك انخفاض نسبة غيابه، وتمسكه في عمله، رغم فرص أخرى وقد بين هذا النموذج مجموعة العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي اعتمادا على الشكل التالي:

شكل (1.2) مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز (المعاني، 1999)



يلاحظ من النموذج السابق شكل رقم (1.2) اهم العناصر التي اخذها ستيرز لتكوين الولاء التنظيمي عند الافراد والتي حددها في السمات الشخصية وخصائص مرتبطة بالعمل ذاته والخبرات التي سيحصل عليها الفرد من هذا العمل، حيث اعتبرها كلها مدخلات تقود إلى الولاء التنظيمي، والذي يظهر في النموذج على شكل ميول ورغبات يبديها الفرد اثناء قيامه بعمله مثل الميل للبقاء في المنظمة التي يعمل بها، فتجده لا يبحث عن فرص اخرى ذلك أنه تولد لديه قناعة بعملة في المنظمة،

نتيجة رضاه عن العلاقة القائمة بينه وبين المنظمة، وهذا بدوره سوف يعكس على معدل دوران العمل، إلى ادنى مستوياته، والميل إلى التبرع بالعمل طواعية ودون أوامر من جهة ادارية أعلاه منه، بحيث يظهر الانغماس والاستغراق الوظيفي ضمن ميل طوعي وذاتي للعمل في مستويات عالية لدى الافراد العاملين في المنظمة، ويكون مستوى الالتزام والأولويات الأولى عند الفرد هي بذل الجهد في سبيل تحقيق أنجاز أكبر للمنظمة التي بات ينتمي لها ويبدى لها الولاء (مختار، زوزو، 2014، ص26).

يوجد الكثير من النماذج التي تبين الولاء التنظيمي من حيث المدخلات والمخرجات والتي تركز بعضها على الولاء الموقفي والولاء السلوكي والولاء العاطفي والولاء المعياري...الخ¹، في دلالة انعكاس هذه النماذج إلى مدارسها الإدارية التي طورها اصحابها (أبو العلاء، 2009).

¹هناك نماذج متنوعة نورد منها مايلي(أبو العلاء، 2009، ص43-47):

1. نموذج اتزوني(1961): يقوم على الولاء المعنوي والمزايا الوظيفية واسباب اغتراب الوظيفي.
2. نموذج ستيفنز وزملائه(1978): يقوم على المخرجات والاتجاه السلوكي توافق أهداف الفرد والمنظمة.
3. نموذج انجل وبيري(1983): يقوم بالتركيز على سلوك الفرد والمنظمة.
4. نموذج كانتر(1986)يقوم على الاستمرار والتلاحم.
5. نموذج ألين وماير(1990): يقوم على الولاء العاطفي والمستمر والمعيارى والسلوكية.

3.2 دراسات سابقة:

1.3.2 دراسات عربية:

دراسة السقاف 2015: "اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها، و تم استخدام عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة ومن أهمها: الاستبانة، المقابلة، المراجع والكتب. وقد تم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كممثلة لمنظمات الأعمال اليمنية، و تم اختيار عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية طبقية بنسبة 10 % من عدد العاملين في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة . ومن النتائج المهمة في الدراسة ما يلي:

كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة بلغت 3.35 وبنسبة 52 % بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة (86 ومتوسط 4.301) وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط (3.58) كما جاء مستوى الولاء المعياري (الأخلاقي) بدرجة متوسطة بلغت (3.36)، وحصل الولاء المستمر على أقل مستوى بمتوسط (3.12) كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) للمستوى التعليمي والعمر والمستوى الوظيفي مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سنوات الخبرة إذ يتساوى جميع الأفراد في هذا الجانب، وقد تم طرح بعض التوصيات المهمة مثل: عقد البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية الولاء التنظيمي ، تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين .

دراسة الكريدي، (2015): "تأثير الانماط القيادية على الالتزام التنظيمي"

هدف هذا البحث إلى محاولة معرفة تأثير الأنماط المتمثلة بالديمقراطي والأوتوقراطي والحر على الإلتزام التنظيمي المتمثل بالمعياري والعاطفي والمستمر، وهي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية وقد وضعت فرضيتان رئيسيتان للبحث عن وجود علاقة وتأثير معنوي بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي ووضعت ٦ أسئلة لكل محور من محاور البحث وبعد توزيع استمارات بعدد ٥٢ تم استرجاع ٣٥ وكان الصالح منها ٣٤ وباستخدام البرنامج spss الإحصائي تم التوصل إلى مجموعة استنتاجات من بينها وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي ورفض الفرضيات الأخرى وتم تقديم مجموعة من التوصيات من بينها المحافظة على الكفاءات الموجودة من خلال رفع مستوى الالتزام المستمر الموجود لديهم وضرورة إدخال نظرية الالتزام المنظمي ضمن ثقافة المنظمات العراقية بما يحقق أهداف المنظمات والأفراد على حدٍ سواء .

دراسة شلاي (2014): "القيم التنظيمية والاداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية"

ركزت الدراسة على موضوع القيم التنظيمية والاداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية، وحدد على ضوءه الصورة النموذجية للمؤسسة الاقتصادية، في خضم المتغيرات البيئية المؤثرة على كون المؤسسة نظاماً اجتماعياً، فحدة المنافسة التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين، جعلتها تتجاهل القيم الأخلاقية في نشاطاتها الاقتصادية في كثير من الأحيان، سواء على الصعيد الخارجي أو الداخلي للتنظيم.

وعليه، فقد حاولت هذه الدراسة أن تبين الأثر الإيجابي الذي تحدثه القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً في رفع كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تشكيل نظام متكامل من القيم والمعايير والحقائق الثابتة من جهة، والخبرات والمهارات والمعارف الإنسانية المتغيرة والمتطورة من جهة أخرى، بقصد الوصول إلى درجات متقدمة من الكمال في الأداء الكلي، يؤهل المؤسسة لبلوغ أهدافها المحددة.

وأكدت الدراسة أنه يجب أن لا تسعى إدارة المؤسسة الاقتصادية إلى تنمية وتطوير استراتيجيات وأساليب العمل، المعتمدة على التدريب ورفع المستوى المعرفي للموارد البشرية، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط؛ بل يجب أن تسعى أيضاً إلى تنمية وتطوير قيم تنظيمية تستجيب للتغيرات البيئية المتسارعة، تستطيع أن تؤثر على سلوكيات مواردها البشرية وانتمائها، بما يخدم أهداف المؤسسة وتطلعاتها، لما للقيم التنظيمية من أثر فعّال في تشكيل سلوكيات الموارد البشرية وعاداتها واتجاهاتها، بما ينعكس إيجابياً على مستويات الأداء الكلي للمؤسسة.

دراسة منصور (2014): "اثر العوامل الداخلية للمنظمة على الولاء التنظيمي"

استهدف هذا البحث معرفة أثر بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) على الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة الأقصى بغزة والبالغ عددهم 120 موظفاً، حيث تم توزيع عينة عشوائية عددها 110 استبانة على أفراد العينة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك أدوات إحصائية متقدمة لاختبار فرضيات الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أنه يوجد تأثير واضح لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة معاً، على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعة، وكذلك عدم وجود فروق بين أفراد العينة في تأثير عوامل البيئة الداخلية على ولائهم التنظيمي وفقاً لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث هي الاهتمام بتحسين جميع عناصر بيئة العمل الداخلية في جامعة الأقصى بغزة لتترك أثراً إيجابياً على الولاء التنظيمي للموظفين، وكذلك العمل على معالجة الأسباب المهنية التي تؤدي إلى تحسين ظروف المناخ التنظيمي والتي من شأنها التأثير إيجاباً على الولاء التنظيمي للموظفين

دراسة عبد الرحيم (2013): " اثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل"
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل على شركات عدة في محافظة القاهرة، ومعرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين في تحديد قيمهم الإدارية، وسعت الدراسة أيضاً إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين القيم الإدارية للمديرين التي يمارسونها في موقع العمل. وتم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) وهو أحد الأساليب الإحصائية الذي يهدف إلى تبسيط الارتباطات التي لها دلالة إحصائية بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل وصولاً إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين هذه المتغيرات وتفسيرها.

وقد اظهرت الدراسة النتائج التالية: أن ترتيب القيم الإدارية للمديرين بدلالة متوسطاتها الحسابية كالأتي: القيم الإنسانية أولاً، يليها القيم التنظيمية، ثم القيم الأخلاقية، فقيم المشاركة.

قدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات المناسبة للمهتمين بموضوع هذه الدراسة كأن أهمها: ترسيخ مفاهيم وأسس عمل الفريق الواحد وتوفير الوسائل المطلوبة لأساليب العمل إلى جانب الاهتمام بالعاملين وبحاجاتهم وإرساء العدالة والثقة. وضرورة اهتمام المديرين بالقيم الاجتماعية الاصلية ونشرها بين العاملين لتأثيرها الفعال والإيجابي على سلوك العاملين .

دراسة بو خلوة وبن قرينة (2013): "اثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (49) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث تكونت عينة الدراسة من (135) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على الولاء التنظيمي بمحطة تكرير النفط بسكيكدة عند مستوى دلالة (0.05)، وعدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع

الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) .

دراسة المدهون (2012): العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد، وأيضاً التعرف على وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتي بلغ عددها (300) موظف تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية من بين (971) موظفاً وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج، من أهمها:

1. توجهات الموظفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي الكلي إيجابية متوسطة.
2. تدني مستوى الحوافز المقدمة للعاملين، وأن الحوافز لا تتم بشكل يتناسب مع ما يقدمه العاملون من إنجازات، والتركيز على جانب العقوبات أكثر من جانب المكافآت الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة.
3. توجهات الموظفين الإداريين إيجابية نحو محور (نمط الاتصالات)، و حيادية نحو محور (العدالة التنظيمية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل).
4. وجود علاقة عكسية متوسطة دالة إحصائياً بين كل من (نمط القيادة، نمط الاتصالات) والصراع التنظيمي.
5. وجود علاقة عكسية قوية دالة إحصائياً بين كل من (العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين

في اتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي.

6. يوجد علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.

7. يوجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي عزى

لاسم الجامعة لصالح جامعة الأقصى .

8. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي

يعزى إلى متغير (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات

الخبرة العملية).

دراسة قطاونة واخرين (2012): "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضى الوظيفي في مجموعة من

منظمات الاعمال الاردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضى الوظيفي، والتعرف على العلاقة

بين الرضا الوظيفي والعوامل الديمغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية.

ومن أجل تحقيق تلك الأهداف؛ تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات

الدراسة، وقد توصلت الدراسة التي شملت (259) موظفاً إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ايجابية

ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أظهرت الدراسة: وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي للموظفين، وبناء على

النتائج، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى توفير مناخ تنظيمي داعم

للعاملين: كإتباع أسلوب اللامركزية الإدارية ومشاركة الموظفين في صنع القرارات.

دراسة القرعان (2011) بعنوان " التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية- مكتب غزة الإقليمي

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية- مكتب غزة الإقليمي. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي تعزي للخصائص الديموغرافية للأفراد. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من 51 فقرة، تم توزيعها عشوائيا على مجتمع الدراسة 230 موظفا وموظفة من العاملين الإداريين بالوكالة، وقد أمكن جمع 199 استبانة صالحه للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة 86.5%. وأظهرت الدراسة توجهها عاما بنسبة 75% على وجود تأثير ايجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في الوكالة_ مكتب غزة الإقليمي. وأن هناك علاقة ايجابية قوية بين متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين الإداريين في الوكالة. وبينت الدراسة مستوى جيد من الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الوكالة. كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزي إلى الخبرة، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة أن تولي إدارة الوكالة اهتماما خاصا بجميع متطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغير هاما يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين ،مما سيؤدي إلى زيادة المعرفة والحماس والطموح. وأهمية أن تركز الوكالة على التدريب وتطوير القدرات كإستراتيجية تساعد في تحسين وزيادة القدرات لدى الموظفين لتحمل الأعباء على الوجه الصحيح وتسهيل عملية التدوير الوظيفي.

وأن على إدارة الوكالة أن تهتم بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر مرونة وتقوي من استخدام الممارسات التطويرية مثل التدوير الوظيفي ولتسهيل عملية نقل المهارات والخبرات، وضرورة أن تهتم الوكالة بالقدرات والمؤهلات والخبرات الخاصة التي يتمتع بها العاملون وتطويرها في ظروف العمل المتغيرة للوصول للأداء المطلوب، وضرورة أن تسمح الوكالة لعدد أكبر من الموظفين بممارسة فن الإدارة في المجالات المختلفة كالإشراف والإدارة والقيادة، وضرورة أن تهتم الوكالة بعملية متابعة ومراقبة التدوير الوظيفي وهذا يتطلب الاهتمام بالتصميم الوظيفي الذي يشمل (تحديد الأداء المطلوب، أنواع النشاطات المطلوبة، حجم المسئوليات، الأدوات المستخدمة، طبيعة العلاقات، ظروف العمل والبيئة المحيطة).

دراسة الجريسي (2010) بعنوان "التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التدوير الوظيفي بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من جميع الإدارات وقد اتبعت الدراسة منهج المسح الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من 575 موظفا باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وكأن من أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفعة بسبب التدوير الوظيفي وكذلك وجود علاقة طردية بين مستوى التدوير الوظيفي ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين حيث اتضح أنه كلما تحسن مستوى التعامل مع التدوير الوظيفي لدى الإدارة كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي. وقدمت الدراسة بعض التوصيات للجهات المختصة نذكر منها: العمل على تحسين العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بأقسام وإدارات مجلس الشورى وكذلك ضرورة تحسين العمل والاهتمام بالحوافز المعنوية والحالة الصحية والبدنية للعاملين وكذلك ضرورة

إتاحة الفرصة أمام الأكفاء للحصول على علاوات استثنائية .

دراسة جعارة (2010): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية":

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التأثير والتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم، وقد شملت (14) وزارة وهيئة حكومية ووزعت استبانته على عينة شملت (12%) من مجتمع البحث بمعدل (132) استبانته شملت ثلاث محاور رئيسية وهي مستوى الثقافة التنظيمية، ومستوى الانتماء والعلاقة بين مستوى الثقافة ومستوى الانتماء في المؤسسات المبحوثة وقد خلصت الدراسة إلى وجود درجة اثر متوسطة لمستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء وان هناك علاقة ارتباطية قوية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء او الانتماء التنظيمي، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام والحفاظ على دراسة الأسباب التي من شأنها ان تزيد من مستوى الثقافة التنظيمية، وتطوير برامج التدريب المختصة برفع مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين.

2.3.2 دراسات اجنبية:

دراسة "وان": ولاء الموظف في مكان العمل: تأثير الطريقة اليابانية في ادارة الموارد البشرية

المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية التطبيقية: المجلد 3 العدد 1

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد نموذج لنهج تطوير ولاء الموظف من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية وتحديد سياسات تقوي ولاء الموظف وتحليل النتائج وفقا للطريقة اليابانية لإدارة الموارد البشرية التي اثبتت دورها في تعزيز ولاء الموظف في اليابان، ومدى تطابق الطريقة

اليابانية في ادارة الموارد البشرية مع مجتمع البحث في ماليزيا، واتخذ البحث من الصناعات الصغيرة ومتوسطة الحجم للشركات في ماليزيا نطاقا للتركيز واهتم أولا بتحليل هذه الشركات إلى قطاعات من ثلاث مجموعات، الأولى وهي الشركات التي ادخلت معدلات منخفضة من الاسلوب الياباني(0-6) نقطة، لإدارة الموارد البشرية والثانية الشركات التي ادخلت معدلات متوسطة من الاسلوب الياباني(7-16) نقطة، والثالثة الشركات التي ادخلت معدلات عالية من الاسلوب الياباني (17-24) نقطة حسب تقسيمات البحث، حيث تم تناول هذه المعدلات بين منخفض ومتوسط ومرتفع كتقسيمات ثلاث لمجموعات الشركات التي ركز عليها البحث وقد كانت النتائج ارتفاع الولاء بارتفاع مدى اخذ الشركات المبحوثة بالأسلوب الياباني في إدارة الموارد البشرية.

دراسة اشراقي(2015):" تأثير إدارة نظم المعلومات على الإنتاجية في الكليات والجماعات ومكاتب التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة آزاد الإسلامية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظام معلومات الإدارة الإنتاجية وعناصرها مثل سرعة العمل، تكلفة العمل، ودقة العمل (الكفاءة) والإشراف والمراقبة، والتخطيط وصنع القرار على الإنتاجية عند أساتذة التربية البدنية في جامعة آزاد الإسلامية في محافظة أصفهان ، وكانت منهجية البحث وصفية، وقد اخذت لهذه الدراسة عينة مقدارها 202 أشخاص و180 شخصا الذين أعادوا الإستيبيانات، حيث تكون الاستبيان من جزأين من الأسئلة الديموغرافية والرئيسية. وأظهرت النتائج أن مستوى الإشراف و المراقبة يزيد من تحسين الإنتاجية بدرجة متوسطة، بينما العناصر الأخرى (مثل سرعة العمل، تكلفة العمل، ودقة العمل (الكفاءة) والتخطيط وصنع القرار) تحسن الإنتاجية بشكل كبير.

وقد اظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق كبير بين العناصر الإنتاجية ضمن المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والجنس والمستوى التعليمي والخبرة في العمل.

دراسة إقبال (2015): "الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي في المنظمات الباكستانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ولاء الموظفين وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المنظمات الباكستانية حيث عرفت الدراسة الولاء على أنه قناعة الموظف واعتقاده بأن العمل لهذه المنظمة هو الخيار الأفضل له.

وقد اظهرت الدراسة أن الاثر المالي كان العامل الاكبر سابقا في الولاء التنظيمي إلا أن الدراسة خلصت إلى أن الالتزام التنظيمي هو الاكثر حسما حاليا في بناء الولاء التنظيمي وقد استخدمت الدراسة اداة الاستبيان وأظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي وهام في الالتزام التنظيمي على ولاء الموظف في المنظمات الباكستانية.

دراسة سميث (2015): "التحفيز واثره في ولاء الموظفين التزاماتهم

هدفت الدراسة على التعرف على اثر التحفيز كدافع لخلق ولاء الموظفين والتزامهم لنجاح أي عمل. ودعت الدراسة إلى أن كل صاحب عمل لديه الرغبة في ابقاء الموظفين على رأس عملهم وذلك للحد من ارتفاع معدلات دوران الموظفين، وهذا يأتي من صاحب العمل الذي لديه القدرة في التأثير على مثل هذه القرارات، وهذه الدراسة وفرت نظرة ثاقبة حول ما يشعر به الموظف، وكيف أن وجود أو عدم وجود تأثير العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في الدافع للبقاء لقاء الالتزام والولاء للمنظمة التي يعمل بها الموظف، بسبب العوامل المحفزة والمتنوعة الجوهرية والتي تشمل الإيمان بالرسالة والرؤية والشعور بالأمن الوظيفي، ذلك أن الرضا الوظيفي يسببه بيئة العمل وإمكانية

الترقية والدفع والحصول على المنافع والاعتراف بالإنجاز.

ومن المقابلات التي اجرتها الدراسة للتعرف على تصورات الموظفين حول الرضا الوظيفي واما إذا كان وجود أو غياب الحوافز أو العوامل الجوهرية أو الخارجية قد تؤثر على الدافع للبقاء والالتزام لصاحب العمل التي كشفت أن الموظفين يضعون قيمة عالية وجوهرية في الولاء والتزام للعمل الذي يوفر لهم الإيمان بالرسالة والرؤية والأمن الوظيفي اكبر من رغبة الموظف في الحصول على وظيفة مماثلة خارج المنظمة.

دراسة شفيق واخرون (2014): "أثر المهارات القيادية على الإنتاجية لدى الموظفين" حالة دراسية من باكستان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر المهارات القيادية مثل المهارات الفنية والمهارات المفاهيمية، المهارات الشخصية، والذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي والقيم ومدى اثرها جميعا على زيادة إنتاجية الموظفين في باكستان، وبحثت الدراسة عوامل اخرى مثل تعلم واتقان مجموعة متنوعة من قدرات تسهل على القادة نشر وإرساء معايير عالية في المنظمات التي يعملون بها، وفي هذه الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على مختلف الناس الذين يعملون في المنظمات الباكستانية، وقد تم تحليل البيانات من خلال SPSS. وكانت النتائج مذهلة حيث اظهرت أن جميع المتغيرات المذكورة لها تأثير إيجابي على إنتاجية العاملين في باكستان من خلال المهارات القيادية.

دراسة هينسج (2012): "العوامل المؤثرة في الإنتاجية لدى الموظفين الحكوميين".

ركزت هذه الدراسة تحديدا على تصورات العاملين في الحكومة "حول ما هي العوامل التي تؤثر على أنتاجيتهم، مع أكثر من 5 ملايين موظف يعملون في حكومات الولايات في الولايات المتحدة

الأمريكية، وكان الأثر المالي وخدمة المجتمع أكثر العوامل التي تدفعهم لتحسين إنتاجيتهم ، وقد تم جمع البيانات من خلال دراسة أجريت على موظفي حكومة ولاية وايومنغ.

وتشير النتائج إلى أن العمال حكومة الولاية قدروا وجود الحرية والاستقلالية في وظائفهم والشعور بالإنجاز والعمل الجماعي الذي كان موضع ترحيب كبير عندهم، واعتبروا عوامل ضعف الإشراف والإدارة، وضعف الاتصالات، وعدم توفر ميزانيات كافية وعدم كفاية التوظيف بأنها تؤثر بشكل سلبي على إنتاجيتهم، واعتبروا القضاء على البيروقراطية واستخدام الإشراف على نحو أفضل، وتحسين الاتصال والعمل ضمن فريق ومكافأة تقدير الأداء وتقدير الإنجاز سوف يزيد من إنتاجيتهم.

دراسة بالبيرج وبيري (2007): "إدارة القيم: التوفيق بين قيم الموظف وأهداف المنظمة".

استكشفت هذه المقالة العلمية نظم الإدارة الرسمية التي تعزز خلق قيم مشتركة بين الموظف والمنظمة، محاولة الإجابة على السؤال الأساسي: هل القيم تمكن الموظف من التواجد والولاء لمكان العمل؟

واستناداً إلى المقابلات التي أجريت في وزارة الدفاع مع الموظفين المدنيين على مدى 5 سنوات، باستخدام المقارنات لاستكشاف الاختلافات في العلاقات بين عمليات التركيب والقيم الاجتماعية وانخفاض أداء وحدات العمل، وتشير النتائج التي توصل إليها البحث أن القيم الاستراتيجية تحفز الموظفين لدرجة أنها تنعكس على الوجدانية الداخلية لهم، وعلى الرغم من أن إدارة القيم هي عملية إجتماعية، إلا أن النتائج من التفاعلات الروتينية، وتوفر نظم إدارة رسمية والتي تزيد من الفرص لتعزيز التفاعلات الاجتماعية التي تدفع للموظفين وخصوصاً مديري المستوى الإدارة الوسطى الذين يلعبون دوراً رئيسياً في استخدام نظم إدارة سوف تعمل على دمج الممارسات الإستراتيجية للمؤسسة مع القيم التي تنبع من المجتمع الخاص بالموظفين والثقافة والتجارب الدينية المشتركة بينهم.

4.2 تعليق على الدراسات السابقة:

استنادا إلى الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية فانها جاءت متواكبة إلى حد كبير مع ما تطرحه الدراسة هنا و عليه فان هذا الجدول يبين باختصار ملخص ارتباطات المتغيرات ببعضها البعض من خلال النتائج والمنهجية التي اتبعت مرتبة حسب النطاق:

جدول (1.2- أ) ملخص الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	تاريخ الدراسة	المنهج	المتغيرات الأساسية	العلاقة او الاثر بين متغيرات الدراسة
1	السقاف	2015	وصفي	القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي	وجود علاقة ذات دلالة واثري ايجابي
2	الكريدي	2015	وصفي	الانماط القيادية على الالتزام التنظيمي	وجود علاقة واثري ايجابي
3	شلالى	2014	وصفي	القيم التنظيمية على الاداء	وجود علاقة واثري ايجابي
4	عبد الرحيم	2013	وصفي	القيم التنظيمية على التوافق التنظيمي	وجود علاقة واثري
5	بو خلوة وبن قرينه	2013	وصفي	مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي	وجود علاقة واثري
6	جعارة	2010	وصفي	الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي	وجود علاقة واثري اما ايجابي واما سلبي بالاعتماد على مصادر الثقافة التنظيمية في المؤسسة
7	المدهون	2012	وصفي	المناخ التنظيمي والصراع الوظيفي	وجود علاقة عكسية
8	قطاونة	2012	وصفي	المناخ التنظيمي والرضى والوظيفي	وجود علاقة واثري ايجابي ارتباطا بايجابية المناخ التنظيمي
9	منصور	2014	وصفي	العوامل الداخلية على الولاء التنظيمي	وجود علاقة واثري
10	القرعان	2011	وصفي	التدوير الوظيفي على الاداء	وجود علاقة واثري باعتبار التدوير جزؤ من ثقافة المؤسسة التنظيمية
11	الجريسي	2010	وصفي	التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي	يوجد علاقة واثري ايجابي

جدول (1.2- ب) ملخص الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	تاريخ الدراسة	المنهج	المتغيرات الأساسية	العلاقة او الاثر بين متغيرات الدراسة
12	وآن	ب.ت	وصفي	الطريقة اليابانية في ادارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي	يوجد علاقة واثر ايجابي مرتفع
13	حسن وامير	2014	وصفي	الثقة التنظيمية على الشفافية التنظيمية والولاء التنظيمي	يوجد علاقة واثر
14	اشراقي	2015	وصفي	ادارة النظم للمعلومات على الانتاجية	يوجد علاقة واثر ايجابي
15	هينسج	2012	وصفي	العوامل المؤثرة للانتاجية لدى الموظفين	واظهرت ان الاثر المالي وخدمة المجتمع والرجية والاستقلالية والشعور بالانجاز والعمل الجماعي اهم العوامل
16	اقبال	2015	وصفي	الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي	وجود علاقة واثر ايجابي
17	بالبيرج وبييري	2007	كيفي	الإدارة بالقيم وأهداف المنظمة	وجود علاقة واثر ايجابي
18	شفيق	2014	وصفي	المهارات القيادية على الانتاجية	وجود علاقة واثر
19	سميث	2015	وصفي	التحفيز على الولاء التنظيمي	جود علاقة واثر

جاءت هذه الدراسات مرتبطة باجزاء من متغيرات الدراسة احيانا، وفي تطابق كامل احيانا اخرى، وفي بعضها شملت متغيرات اخرى لكنها ذات ارتباط وثيق بمتغيرات الدراسة مثل التدوير الوظيفي الذي يعبر عن ثقافة المنظمة التنظيمية، وبينما الانتاجية التي تعتبر احد فوائد الولاء التنظيمي، والعوامل الداخلية انما هي ليست الا انعكاس لعناصر الثقافة التنظيمية، بينما الرضى الوظيفي فانه ذات علاقة بالولاء التنظيمي ونتيجة لاسباب الثقافة التنظيمية الدارجة في المنظمة، وارتباطا بالجدول

(1.2) ولاحقا لما تم عرضه في ملخصات هذه الدراسات فانه قد جاءت دراسة السقاف والكريدي وبالبيريج وبيري بالتركيز على الولاء التنظيمي واثر القيادة بالقيم والأنماط القيادية الاخرى على رفع درجة الولاء عند الموظفين واعتبرت الدراسات أن الأنماط القيادية ذات علاقة بدرجة الولاء وكذلك القيم المتبعة في المؤسسة، ووافق مع هذه الدراسات دراسة شلاي التي ركزت على القيم التنظيمية وربطتها بمعدل الأداء الكلي للمؤسسة ووافقتها دراسة حماد، واعتبرت دراسة الشلاي وسميث أن للبيئة الداخلية اثر كبير في تطوير الأداء الكلي للمؤسسة ارتباطا بالقيم التنظيمية والأخلاقية في رفع الكفاءة للأداء الكلي وبذلك ركزت على الشمولية والتركيز ليس فقط على الخطط التدريب فأنها ليست ذات اثر كبير ما لم تقرر بالقيم التنظيمية.

وقد وافقت دراسة عبد الرحيم مع طرح شلاي مع التركيز على المديرين والخصائص الشخصية لهم وقد حددت أولويات لهذه القيم وافردتها في مجموعات اهمها القيم الإنسانية ثم التنظيمية ثم الاخلاقية ثم قيم المشاركة .

إلا أن دراسة بن خلوة وبن قرينة ربطت الولاء التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة واعتبرته مدخلاً قوياً للمنظمة لرفع درجة الولاء التنظيمي في المؤسسة، بينما افردت دراسة "وان" الاسلوب الإداري الياباني في التركيز على ادارة الموارد البشرية في رفع الإنتاجية للموظفين والولاء لمنظمة

بينما ركزت دراسة المدهون على المناخ التنظيمي والصراعات الدائرة في المؤسسة واعتبرت قلة الحوافز والنمط القيادي ودرجة المشاركة للعاملين عوامل ذات اثر ودلالة احصائية في ارساء المناخ التنظيمي القوي الذي يدعم درجة الولاء ويزيد من إنتاجية العاملين وقد وافقته دراسة قطاونة

وأضافت بعد اخر وهو الرضى الوظيفي كداعم للولاء التنظيمي الذي يزيد من الإنتاجية ويرفع مستوى الأداء في المؤسسة، واتصلت معهما دراسة منصور وحسين وامير واشراقي بالطرح من خلال تركيزها على أهمية البيئة الداخلية خصوصا الهيكل التنظيمي والثقافة السائدة إشارة منها إلى كفاءة النظام والقيم السائدة في المنظمة وهو ما يتفق مع طرح البحث هنا.

وقد انفردت دراسة القرعان والجريسي بربط الإنتاجية ومستوى الأداء بأهمية الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي لزيادة الولاء والانتماء وإثراء وتنوع المهارات التي تقود إلى رفع الإنتاجية على أن تكون مدروسة ومخطط لها ضمن خطط الاحلال الوظيفي في المؤسسة.

وحضت دراسة هينسج وإقبال وبالبيرج وبيري على أن الإنتاجية تتأثر بمجموعة من العوامل مثل البيئة الداخلية والقيم والنظم والنمط القيادي، والتي تعتبر مصادر للثقافة التنظيمية.

وتشابهت دراسة جعارة مع البحث من حيث تشابه سمات المجتمع والذي يعتبر في نفس المجال الحكومي، وكذلك في المنهج وبعض المحاور التي سيركز عليها البحث.

وتشابهت الدراسات مع هذه الدراسة من خلال المنهجية المتبعة وهي المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات وهي الاستبانة وكذلك مع جزء من العوامل المستقلة للبحث مثل النمط القيادي للمؤسسة والقيم العاملة فيها الا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة بإدخال متغيران مستقلان اخران وهما التوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، ذلك ان الدراسات تعرضت لهذين المتغيرين في الادبيات النظرية لها ولكنها لم تعطيهما المجال الكافي من التركيز في ربطهما بالعلاقة بالولاء التنظيمي، اضافة

إلى ان الدراسة هنا تميزت عن سابقتها بمجتمع البحث وهو هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية والتي تعتبر منظمة فلسطينية حكومية غير ربحية .

علما بأن الدراسات السابقة سوف تثري البحث وتساعده على تطوير اطار نظري غني لما ورد فيها من مراجع ودراسات متعددة واطر نظرية مختلفة ومتنوعة اضافة إلى استبانات متعددة يمكن الاستفادة منها، وقد عرضت نظريات متنوعة من شأنها أن تساعد في تحقيق أهداف البحث وتجيب على استئلته، وبالتالي عمل مقارنة في التحليل المستفيض لنتائج هذا البحث مع نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

نتعرف من خلال هذا الفصل على كل من منهج ومجتمع وعينة الدراسة وكيفية بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما ويتضمن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة، حيث جمعت البيانات من خلال استمزاغ رأي العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني في الضفة الغربية ومعرفة توجهاتهم حول علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي وذلك حسب مجالات الدراسة الأربعة، وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة وهي استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة من العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني في الضفة الغربية.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني في الضفة الغربية.

الجدول (1.3) توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية والجنس للعاملين في هيئة الإذاعة

والتلفزيون الفلسطيني في الضفة الغربية

الدرجة الوظيفية	ذكور	أناث	المجموع
الفئة العليا	8	5	13
الفئة الأولى	157	65	222
الفئة الثانية	69	24	93
الفئة الثالثة	80	16	96
الفئة الرابعة والخامسة	78	5	83
المجموع	392	115	507

المصدر: هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني للعام 2017

3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني في الضفة الغربية، وقد تم

اختيار عينة طبقية عشوائية حجمها 40% من مجتمع الدراسة بحيث تم اعتماد طبقتي (الدرجة

الوظيفية، والجنس)، وتوزيع الأداة باستخدام التوزيع النسبي، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 205

موظفين يعملون في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني في الضفة الغربية، وبعد توزيع أداة الدراسة

تم استرجاع 189 استبانة، ويمثل الجدول (2.3) عينة الدراسة موزعة حسب الدرجة الوظيفية

والجنس.

الجدول (2.3) عدد الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية وجنس العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني في الضفة الغربية

الدرجة الوظيفية	ذكور	أناث	المجموع
الفئة العليا	3	2	5
الفئة الأولى	63	26	90
الفئة الثانية	28	10	38
الفئة الثالثة	32	6	39
الفئة الرابعة والخامسة	32	2	34
المجموع	159	46	205

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من الجدول (2.3) السابق أن عدد العاملين الذكور بلغ 159 عاملاً أي ما نسبته 78% من عينة الدراسة وبلغ عدد العاملين الذكور والأناث من الفئة الأولى 90 عاملاً أي ما نسبته 44% من عينة الدراسة وهي الأعلى بين فئات الدرجة الوظيفية، وبلغ عدد العاملين الذكور والأناث في الفئة العليا 5 أفراد أي ما نسبته 2% من حجم عينة الدراسة وهي الأقل بين فئات الدرجة الوظيفية. وقد تم توزيع 205 استبيانات على عينة الدراسة وتم استعادة 189 استبيان.

ولمعرفة المزيد حول المتغيرات المستقلة للدراسة الجدول (3) التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية والجنس وسنوات الخبرة والتحصيل العلمي والعمر للعاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني في الضفة الغربية.

الجدول (3.3) توزيع العينة تبعا للمتغيرات الشخصية

المتغير	المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الدرجة الوظيفية	فئة عليا	10	5.3
	فئة أولى	79	41.8
	فئة ثانية	46	24.3
	فئة ثالثة	32	16.9
	فئة رابعة وخامسة	22	11.9
الجنس	ذكر	108	57.1
	أنثى	81	42.9
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	53	28
	من 5-10 سنوات	65	34.4
	أكثر من 10 سنوات	71	37.6
التحصيل العلمي	دبلوم فأقل	28	14.8
	بكالوريوس	137	72.5
	ماجستير	24	12.7
العمر	أقل من 25 سنة	18	9.5
	من 25-35 سنة	98	51.9
	من 36-45 سنة	47	24.9
	أكثر من 45 سنة	26	13.7

المصدر: إعداد الباحثة

يتبين من الجدول السابق ان نسبة العاملين من الفئة العليا بلغت 5.3% وهي اقل النسب للدرجة الوظيفية اما أعلى هذه النسب فقد كانت من نصيب الفئة الاولى والتي بلغت 41.8%، بلغت نسبة الذكور في عينة الدراسة 51.7%، كما بلغت اعلى نسبة سنوات الخدمة 37.6% وكانت من نصيب الفئة اكثر من 10 سنوات أما اقلها فكانت من نصيب أقل من 5 سنوات وبلغت 28%، أما اعلى نسبة

تحصيل علمي فقد كانت من نصيب درجة البكالوريوس بنسبة بلغت 72.5% واقلها كان من نصيب درجة الماجستير بنسبة 12.7%، أما بالنسبة لاعلى فئة عمرية فقد كانت من نصيب الفئة العمرية من 25-35 سنة بنسبة بلغت 51.9% واقلها كان للفئة العمرية اقل من 25 بنسبة 9.5%.

4.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة لإجراء الدراسة الخطوات التالية:

1.4.3 دراسة البيانات الثانوية:

تمت دراسة البيانات المتوفرة في الوثائق الرئيسية، من دراسات وأبحاث ونشرات مرتبطة بموضوع الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وذلك من خلال الكتب المتوفرة في الجامعات الفلسطينية بشكل عام وجامعة القدس بشكل خاص بالإضافة إلى الرجوع إلى مواقع الأنترنت والتي تتحدث عن الموضوعين بشكل منفرد ومدى ارتباطهما ببعض.

2.4.3 الاستبيان:

قامت الباحثة بجمع البيانات الأولية من خلال استبانته تم تصميمها لغرض معرفة توجهات العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني في الضفة الغربية حول علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي. وقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي (لا اتفق بشدة، لا اتفق، نوعا ما، اتفق، اتفق بشدة) لهذا الغرض.

5.3 صدق أداة الدراسة

للتأكد من تحقيق صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس ومجموعة من المختصين بهذا الموضوع، وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الاستبيان ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف البحث للإجابة عن أسئلته، هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للمجال الذي تتبع له، وتم الطلب منهم بإضافة وتعديل الفقرات التي يرون من المناسب تعديلها وحذفها وإضافتها. وقد تم تبني الفقرات التي تم الإجماع عليها من قبل المحكمين من تعديل وحذف وإضافة.

6.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بحساب معامل الثبات كرونباخ الفا لكل محور من محاور الدراسة ولمتغيرات المحور الثاني وكانت النتائج حسب ما هو واضح في الجدول (4.3)

جدول رقم (4.3) معامل ثبات كرونباخ الفا حسب المجالات الدراسية

المحور	اسم المحور	أرقام البنود المنتمية للمحور	معامل كرونباخ ألفا (α)
المحور الثاني: متغيرات الثقافة التنظيمية			
أولاً	القيم التنظيمية السائدة في الهيئة	1-10	0.94
ثانياً	المعتقدات التنظيمية السائدة في الهيئة	11-20	0.91
ثالثاً	النمط القيادي السائد في الهيئة	21-30	0.94
رابعاً	التوقعات التنظيمية السائدة في الهيئة	31-40	0.91
جميع فقرات المحور الثاني متغيرات الثقافة التنظيمية			
		1-40	0.97
المحور الثالث: الولاء التنظيمي لدى موظفي الهيئة		41-55	0.94

يتضح من الجدول (4.3) السابق أن معامل كرونباخ الفا للمحاور تراوح ما بين 0.91-0.94 بحيث بلغ معامل كرونباخ الفا للمعتقدات والتوقعات التنظيمية السائدة لدى الهيئة 0.91 كما جاء معامل كرونباخ الفا لباقي متغيرات الثقافة التنظيمية التابعة للمحور الثاني الخاص بالثقافة التنظيمية 0.94، وبلغ معامل كرونباخ الفا للمحور الثالث الخاص بالولاء التنظيمي لدى موظفي الهيئة 0.94. وجميع هذه المعاملات دالة إحصائياً.

7.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتنفيذ الدراسة من خلال الإجراءات التالية:

1. جمع البيانات الثانوية: قامت الباحثة بجمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. جمع البيانات الأولية: قامت الباحثة بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها بتوزيعها على عينة الدراسة من العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني، وبعد تعبئة الاستبانة واستردادها وعمل مراجعة للاستبانة المستردة لاعتماد ما هو صالح وقابل للتحليل واستبعاد الاستبانة التي لا يمكن تحليلها.
3. إدخال البيانات: قامت الباحثة بإدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب باستخدام (SPSS20)، وتنظيف ومراجعة البيانات المدخلة وتجهيز البيانات للتحليل.
4. تحليل البيانات: بالاعتماد على البيانات التي تم إعدادها وباستخدام برنامج (SPSS20) قامت الباحثة بتحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.
5. مناقشة النتائج: تمت مناقشة النتائج والخروج بتوصيات حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء

التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني، وقد تم من خلال هذه النتائج عرض درجة أثر كل فقرة من فقرات المحاور وكل محور بشكل عام والدرجة الكلية لجميع الفقرات، كما تم دراسة العلاقة بين متغيرات المحور الثاني متغيرات الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون لمعرفة أكثر المحاور ارتباطاً بعنوان البحث وأكثرها أثراً.

8.3 المعالجة الإحصائية

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS20) الذي تم من خلاله استخراج مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1. التكرار والنسب المئوية للمتغيرات المستقلة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ومجال.
2. تم استخدام اختبار ت (Pair Sample t- test) لاختبار العلاقة بين متغيرات المحور الثاني متغيرات الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون لمعرفة معنوية هذه العلاقة وقيمة معامل الارتباط فيما بينها.
3. تم استخدام اختبار ت (One Sample t- test) لاختبار الدلالة المعنوية ما بين الفقرات والوسط الافتراضي.
4. استخدام معامل كرونباخ ألفا (α) لمعرفة معنوية معامل الثبات للمجالات ولجميع فقرات الأداة .

9.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1.9.3 أولاً: المتغيرات الشخصية:

- متغير الدرجة الوظيفية وله خمسة مستويات:

فئة عليا

فئة أولى

فئة ثانية

فئة ثالثة

فئة رابعة وخامسة

- متغير الجنس وله مستويان:

أ- ذكر

ب- وأنثى.

- متغير سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات:

أقل من 5 سنوات

من 5-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

- التحصيل العلمي وله أربعة مستويات:

أ- دبلوم فأقل ب- بكالوريوس ج- ماجستير د- دكتوراه

● العمر وله أربعة مستويات:

أقل من 25 سنة

من 25-35 سنة

من 36-45 سنة

أكثر من 45 سنة

2.9.3 المتغيرات المستقلة:

متوسط اتجاهات العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني حسب متغيرات الثقافة التنظيمية

والولاء التنظيمي لدى العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون، وهي كما يلي:

المتغير المستقل الأساسي: الثقافة التنظيمية ويتفرع منه المتغيرات المستقلة التالية:

النمط القيادي

المعتقدات التنظيمية

التوقعات التنظيمية

القيم التنظيمية

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وتم إجراء عمليات التحليل الإحصائي اللازمة وتطبيق إجراءات الدراسة على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الذي أعدته الباحثة للإجابة على أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كآتي:

- (من 1-أقل من 1.8) درجة أثر قليلة جداً.
- (من 1.81-أقل من 2.6) درجة أثر قليلة.
- (من 2.61-أقل من 3.4) درجة أثر متوسطة
- (من 3.41-أقل من 4.2) درجة أثر كبيرة.
- (4.21 فأعلى) فأكثر درجة أثر كبيرة جداً.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول للدراسة:

1.1.4 السؤال الرئيس الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون

الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية لكل محور وعلى الدرجة

الكلية للأداة عند العينة وتوضح نتائجه من خلال الجدول (1.4).

ولتوضيح توجهات موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية حول درجة أثر الثقافة التنظيمية

والولاء التنظيمي حسب محاور الدراسة وفقراتها كان لا بد من استخراج المتوسطات الحسابية

لمحاور الثقافة التنظيمية حسب الجدول (1.4) التالي الذي يوضح ذلك.

الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية لدى موظفي

هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.

المحور	اسم المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة
المحور الثاني: متغيرات الثقافة التنظيمية				
أولاً	القيم التنظيمية السائدة في الهيئة	0.57	3.39	متوسطة
ثانياً	المعتقدات التنظيمية السائدة في الهيئة	0.56	3.45	كبيرة
ثالثاً	النمط القيادي السائد في الهيئة	0.56	3.05	متوسطة
رابعاً	التوقعات التنظيمية السائدة في الهيئة	0.46	3.09	متوسطة
جميع فقرات المحور الثاني متغيرات الثقافة التنظيمية				

يتضح من الجدول 1.4 السابق:

- أن درجة أثر الثقافة التنظيمية لدى العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية من وجهة

نظرهم لمحاور الدراسة جاءت متوسطة وكبيرة، فقد تراوح المتوسط الحسابي للاستجابة عليها ما بين 3.05 لمحور النمط القيادي السائد في الهيئة بدرجة أثر متوسطة و 3.45 لمحور المعتقدات التنظيمية السائدة في الهيئة بدرجة أثر كبيرة.

وكانت درجة أثر المعدل العام لجميع فقرات متغيرات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني من وجهة نظرهم متوسطة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني 3.25.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول المتفرع عن السؤال الرئيس الأول: (ما واقع القيم

التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)

للإجابة عن السؤال الفرعي الأول استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية لكل فقرة وعلى الدرجة الكلية للمحور عند العينة وتوضح نتائجه من خلال الجدول (2.4).

الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع القيم التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر
1	يتم التعامل مع المورد البشري (العاملين) في الهيئة على أنه المورد الأهم.	3.34	0.71	متوسطة
2	أنا مؤمن بالرسالة المجتمعية للهيئة.	3.73	0.60	كبيرة
3	أنا ملتزم بالأهداف التي تتبناها الهيئة.	3.74	0.56	كبيرة
4	هناك ما يدفعني لتحقيق أفضل الانجازات في الهيئة.	3.36	0.76	متوسطة
5	يسود مبدأ التعاون بين العاملين في الهيئة لانجاز المهام.	3.25	0.74	متوسطة
6	هناك استعداد للعمل تمت الضغوط دون تذمر.	3.74	0.61	كبيرة
7	المنافسة البناءة مفتوحة أمام الجميع في الهيئة.	3.26	0.77	متوسطة
8	الثقافة السائدة في الهيئة تشجع على تقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل.	3.26	0.78	متوسطة
9	تسود الثقة أجواء التعامل بين الموظفين في الهيئة.	3.25	0.77	متوسطة
10	مكافأة الأداء المتميز تسود بيئة العمل في المؤسسة	2.99	0.80	متوسطة
	جميع الفقرات القيم التنظيمية	3.39	0.57	متوسطة

يتضح من الجدول 2.4 السابق:

- أن درجة أثر القيم التنظيمية لدى العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية من وجهة نظرهم جاءت متوسطة على جميع فقرات المحور وبلغت 3.39، وقد تراوح المتوسط الحسابي للاستجابة عليها ما بين 2.99 بدرجة اثر متوسطة للفقرة 10 مكافأة الأداء المتميز تسود بيئة العمل في المؤسسة و 3.74 للفقرة 6 هناك استعداد للعمل تحت الضغوط دون تدمير بدرجة أثر كبيرة.

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني المتفرع عن السؤال الرئيس الأول: (ما واقع النمط

القيادي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية لكل فقرة وعلى الدرجة الكلية للمحور عند العينة وتتضح نتائجه من خلال الجدول (3.4).

الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع النمط القيادي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاثر
21	يتم منحى تفويض الصلاحيات اللازمة لتأدية مهامى الوظيفة.	3.25	0.69	متوسطة
22	يتم إشراكي في القرارات المتعلقة بالعمل.	3.41	0.71	كبيرة
23	يتم اتخاذ القرارات بمشاركة ذوي العلاقة دون تفرد بالقرار.	3.35	0.73	متوسطة
24	هناك اهتمام بتكريس فلسفة الإبداع في تأدية المهام.	2.63	0.64	متوسطة
25	يتم توفير بيئة داعمة للإبداع في الهيئة.	2.63	0.64	متوسطة
26	يتم تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات ضمن جميع المستويات الإدارية في الهيئة.	3.29	0.58	متوسطة
27	تنجح إدارة الهيئة في الاستفادة من جهود العاملين لتحقيق أفضل النتائج.	2.96	0.75	متوسطة
28	تهتم إدارة الهيئة بتأهيل الموظفين المتميزين لشغل المواقع القيادية مستقبلا.	3.08	0.69	متوسطة
29	يتم تشجيع الموظفين على تطوير قدراتهم الوظيفية.	3.02	0.72	متوسطة
30	يتم الالتزام بالمعايير المعتمدة في الهيئة في جميع الإجراءات الإدارية (كالتدوير الوظيفي والنقل..).	2.89	0.66	متوسطة
	جميع فقرات النمط القيادي	3.05	0.56	متوسطة

يتضح من الجدول 3.4 السابق:

- أن درجة أثر النمط القيادي لدى العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية من وجهة نظرهم جاءت متوسطة على جميع فقرات المحور وبلغت 3.05 وهي الأقل بين كافة المحاور، وقد تراوح المتوسط الحسابي للاستجابة عليها ما بين 2.63 بدرجة اثر متوسطة للفقرة 25 يتم توفير بيئة داعمة للإبداع في الهيئة و 3.41 للفقرة 22 يتم إشراكي في القرارات المتعلقة بالعمل بدرجة

أثر كبيرة.

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث المتفرع عن السؤال الرئيس الأول: (ما واقع

التوقعات التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية لكل فقرة وعلى الدرجة

الكلية للمحور عند العينة وتوضح نتائجه من خلال الجدول (4.4).

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التوقعات التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاثر
31	أتوقع أن يتم اطلاعي على أية تغيرات في الأنظمة والقوانين المعتمدة في الهيئة.	3.37	0.69	متوسطة
32	أتوقع حرص إدارة الهيئة على ضمان حقوقي الوظيفية تحت كل الظروف.	3.37	0.48	متوسطة
33	أتوقع تقدير إدارة الهيئة لكل جهد أبذله في العمل.	3.07	0.74	متوسطة
34	أتوقع أن إدارة الهيئة توفر لي الأمان الوظيفي ما دمت أنجز مهامي دون تقصير .	3.35	0.55	متوسطة
35	أتوقع أن أحصل على الحوافز المالية التي تتناسب مع جهودي المبذولة في العمل.	2.54	0.66	قليلة
36	أتوقع من جميع العاملين في الهيئة الاهتمام بعنصر الوقت في انجاز المهام.	2.87	0.58	متوسطة
37	أتوقع من جميع العاملين استغلال الوقت في عمل منتج بعيدا عن مجرد الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	2.87	0.59	متوسطة
38	أتوقع أن سياسات العمل في الهيئة تدفع العاملين طوعا نحو الأداء المتميز .	2.84	0.69	متوسطة
39	أتوقع من الهيئة بناء علاقات تحقق أهدافها مع جميع الشرائح المجتمعية.	3.27	0.52	متوسطة
40	أتوقع من كل موظف في الهيئة أن يسهم بسلوكياته في تطوير صورة ذهنية ايجابية للهيئة.	3.33	0.74	متوسطة
	جميع فقرات الواقع التنظيمي	3.09	0.46	متوسطة

يتضح من الجدول 4.4 السابق:

- أن درجة أثر التوقعات التنظيمية لدى العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية من وجهة نظرهم جاءت متوسطة على جميع فقرات المحور وبلغت 3.09 ، وقد تراوح المتوسط الحسابي للاستجابة عليها ما بين 2.54 بدرجة اثر قليلة للفقرة 35 أتوقع أن أحصل على الحوافز المالية التي تتناسب مع جهودي المبذولة في العمل و 3.37 للفقرة 31 أتوقع أن يتم اطلاعي على أية تغيرات في الأنظمة والقوانين المعتمدة في الهيئة بدرجة أثر متوسطة.

5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع المتفرع عن السؤال الرئيس الأول: (ما واقع

المعتقدات التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)

للإجابة عن السؤال الفرعي الرابع استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية لكل فقرة وعلى الدرجة الكلية للمحور عند العينة وتتضح نتائجه من خلال الجدول (5.4).

الجدول (5.4- أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المعتقدات التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	رضا المستفيدين عن خدمات الهيئة يدفع نحو المزيد من الانجاز	3.74	0.67	كبيرة
12	تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف يحفزه على تأدية المهام بالشكل الأفضل.	3.86	0.68	كبيرة
13	نظام الاتصالات الإدارية المعتمد في الهيئة يعزز جودة الأداء العام.	3.32	0.73	متوسطة
14	الأجور العادلة هي من ركائز الأداء المتميز في الهيئة.	2.69	0.88	متوسطة

الجدول (5.4- ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المعتقدات التنظيمية لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	توفير الحوافز لموظفي الهيئة يزيد مستويات الانجاز.	3.11	0.8	متوسطة
16	تتوفر أمام الجميع فرص متساوية للترقية.	3.12	0.78	متوسطة
17	فرص التظلم/ الشكاوى مفتوحة أمام الجميع دون خوف.	3.32	0.72	متوسطة
18	عملية تقييم أداء الموظف تتم بموضوعية دون تحيز.	3.38	0.88	متوسطة
19	لدي القناة بضرورة التكيف مع متغيرات بيئة العمل.	3.81	0.53	كبيرة
20	أؤمن بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعتمدة في الهيئة.	4.12	0.73	كبيرة
	جميع فقرات المعتقدات التنظيمية	3.45	0.56	كبيرة

يتضح من الجدول 5.4 السابق:

- أن درجة أثر المعتقدات التنظيمية لدى العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية من وجهة نظرهم جاءت كبيرة على جميع فقرات المحور وبلغت 3.45، وقد تراوح المتوسط الحسابي للاستجابة عليها ما بين 2.69 بدرجة اثر قليلة للفقرة 14 الأجور العادلة هي من ركائز الأداء المتميز في الهيئة و 4.12 للفقرة 20 أؤمن بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعتمدة في الهيئة بدرجة أثر كبيرة.

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني للدراسة:

السؤال الرئيس الثاني: ما واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الرئيس الثاني استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية لكل فقرة وعلى الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي عند العينة وتوضح نتائجه من خلال الجدول (6.4).

الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الولاء التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني.

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر
41	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن هيئة الإذاعة والتلفزيون أمام الآخرين.	3.52	0.77	كبيرة
42	عملي الحالي في هذا الهيئة يحقق طموحاتي.	3.06	0.86	متوسطة
43	أشعر أن المشكلات التي تواجه الهيئة هي مشكلاتي.	3.75	0.56	كبيرة
44	أفضل العمل في هذا الهيئة على العمل في أية مؤسسة أخرى.	3.42	0.88	كبيرة
45	المزايا المتحققة من عملي في الهيئة تعزز اندفاعي نحو العمل.	2.92	0.87	متوسطة
46	ليس لدي استعداد لترك العمل في هذه الهيئة للعمل في مؤسسة أخرى حتى لو قدمت لي امتيازات أفضل.	3.20	0.92	متوسطة
47	للهيئة دور في بناء حياتي الوظيفية.	3.79	0.65	كبيرة
48	سبب عملي في الهيئة ليس الأسباب المالية فقط.	3.46	0.67	كبيرة
49	تربطني بعملي في الهيئة روابط معنوية تشجعني على التمسك بها.	3.85	0.65	كبيرة
50	أحرص على بقائي في الهيئة حتى لو عانت من مصاعب مالية.	3.38	0.77	متوسطة
51	التزامي الأخلاقي نحو الهيئة يدفعني إلى البقاء فيها.	3.72	0.65	كبيرة
52	أبذل كل الجهود الممكنة لتمكين الهيئة من تحقيق أهدافها.	4.17	0.55	كبيرة
53	لدي قناعة أن هذه الهيئة هي الأفضل لي للعمل فيها.	3.35	0.71	متوسطة
54	تتوفر لي الفرص لإبراز قدراتي ضمن عملي في الهيئة .	3.05	0.89	متوسطة
55	أشعر بالتوافق بين قيمي الشخصية والقيم السائدة في الهيئة.	3.53	0.91	كبيرة
جميع فقرات الولاء التنظيمي				
		3.48	0.56	كبيرة

يتضح من الجدول 6.4 السابق:

- أن درجة أثر الولاء التنظيمي لدى العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية من وجهة نظرهم جاءت كبيرة على جميع الفقرات وبلغت 3.48 ، وقد تراوح المتوسط الحسابي للاستجابة عليها ما بين 2.92 بدرجة اثر متوسطة للفقرة 45 المزايا المتحققة من عملي في الهيئة تعزز اندفاعي نحو العمل و 4.17 للفقرة 52 أبذل كل الجهود الممكنة لتمكين الهيئة من تحقيق أهدافها بدرجة أثر كبيرة.

3.4 السؤال الرئيس الثالث: ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

تمت الاجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية الرئيسة للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

لفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (Person Correlation) لمجموعتين مرتبطتين لمعرفة معنوية العلاقة بين الثقافة التنظيمية في الهيئة والولاء الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية. الجدول (7.4) يبين ذلك.

الجدول (7.4): اختبار معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية في الهيئة والولاء الوظيفي لدى

موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

مستوى دلالة معامل الارتباط	معامل ارتباط بيرسون	الولاء الوظيفي		متغيرات الثقافة التنظيمية	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	**0.79	0.56	3.48	0.49	3.25

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (7.4) السابق أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متغيرات الثقافة التنظيمية في الهيئة والولاء الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

ويتبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الثقافة التنظيمية في الهيئة والولاء الوظيفي ودالة إحصائية بمعامل ارتباط بينهما = 0.79

1.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول المتفرع عن السؤال الرئيس الثالث: (ما علاقة القيم

التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)

تمت الاجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

لفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (Person Correlation) لمجموعتين مرتبطتين لمعرفة معنوية العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة في الهيئة والولاء الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة

والتلفزيون الفلسطينية. الجدول (8.4) يبين ذلك.

الجدول (8.4): اختبار معامل ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية السائدة في الهيئة والولاء

الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

مستوى دلالة معامل الارتباط	معامل ارتباط بيرسون	الولاء الوظيفي		القيم التنظيمية السائدة في الهيئة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
0.00	**0.70	3.48	0.56	3.39	0.57

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (8.4) السابق أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين القيم التنظيمية والولاء الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

ويتبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيم التنظيمية والولاء الوظيفي ودالة إحصائية بمعامل ارتباط بينهما=0.70

2.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني المتفرع عن السؤال الرئيس الثالث: (ما علاقة

النمط القيادي بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

لفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (Person Correlation) لمجموعتين مرتبطتين لمعرفة معنوية العلاقة بين النمط القيادي السائد في الهيئة والولاء الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة

والتلفزيون الفلسطينية. الجدول (9.4) يبين ذلك.

الجدول (9.4): اختبار معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي السائد في الهيئة والولاء الوظيفي

لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

مستوى دلالة معامل الارتباط	معامل ارتباط بيرسون	الولاء الوظيفي		النمط القيادي السائد في الهيئة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
0.00	**0.79	3.48	0.56	3.06	0.56
		0.56	3.48	0.56	3.06

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (9.4) السابق أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين النمط القيادي السائد في الهيئة والولاء الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

ويتبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين النمط القيادي السائد في الهيئة والولاء الوظيفي ودالة إحصائية بمعامل ارتباط بينهما = 0.79

3.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث المتفرع عن السؤال الرئيس الثالث: (ما علاقة

التوقعات التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

لفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (Person Correlation) لمجموعتين مرتبطتين لمعرفة

معنوية العلاقة بين التوقعات التنظيمية السائدة في الهيئة والولاء الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية. الجدول (10.4) يبين ذلك.

الجدول (10.4): اختبار معامل ارتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية السائدة في الهيئة والولاء الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

مستوى دلالة معامل الارتباط	معامل ارتباط بيرسون	الولاء الوظيفي		التوقعات التنظيمية السائدة في الهيئة	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	**0.71	0.56	3.48	0.46	3.09

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (10.4) السابق أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التوقعات التنظيمية السائدة في الهيئة والولاء الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

ويتبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين التوقعات التنظيمية السائدة في الهيئة والولاء الوظيفي ودالة إحصائية بمعامل ارتباط بينهما = 0.71

4.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع المتفرع عن السؤال الرئيس الثالث: (ما علاقة

المعتقدات التنظيمية بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟)

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

لفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (Person Correlation) لمجموعتين مرتبطتين لمعرفة

معنوية العلاقة بين المعتقدات التنظيمية السائدة في الهيئة والولاء الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية. الجدول (11.4) يبين ذلك.

الجدول (11.4): اختبار معامل ارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية السائدة في الهيئة والولاء الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

مستوى دلالة معامل الارتباط	معامل ارتباط بيرسون	الولاء الوظيفي		المعتقدات التنظيمية السائدة في الهيئة	
		الاحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	**0.68	0.56	3.48	0.56	3.45

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (11.4) السابق أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المعتقدات التنظيمية السائدة في الهيئة والولاء الوظيفي لدى موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

ويتبين وجود علاقة ارتباطيه متوسطة والاقرب إلى القوية بين المعتقدات التنظيمية والولاء الوظيفي ودالة إحصائياً بمعامل ارتباط بينهما =0.68

الفصل الخامس:

الاستنتاجات والتوصيات

في هذا الفصل سوف يتم تناول الاستنتاجات التي خلصت اليها الباحثة ارتباطا بالنتائج التي تم تحليلها في الفصل السابق وتقديم التوصيات اللازمة ونوردها كما يلي:

1.5 الاستنتاجات:

يمكن تلخيص استنتاجات البحث ان هناك علاقة ارتباطية قوية (79) بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي ولكن درجة اثرها في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية جاءت متوسطة الاثر بنسبة (3.25) ويمكن تفصيل ذلك اعتمادا على المتغيرات المستقلة التي فصلها البحث كما يلي:

1. وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي بمعدل (70%). ودرجة اثرها في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية متوسطة الاثر بمعدل (3.39).

2. وجود علاقة ارتباطية قوية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي بمعدل (79%). ودرجة اثرها في

هيئة الإذاعة والتلفزيون متوسطة الاثر (3.05).

3. وجود علاقة ارتباطية متوسطة اقرب إلى القوية بين المعتقدات التنظيمية والولاء التنظيمي بمعدل

(68%) . ودرجة اثرها في هيئة الإذاعة والتلفزيون كبيرة الاثر (3.45).

4. وجود علاقة ارتباطية قوية بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي بمعدل (71%) . ودرجة

اثرها في هيئة الإذاعة والتلفزيون متوسطة الاثر (3.09).

5. وجود ولاء تنظيمي كبير في هيئة الإذاعة والتلفزيون بمعدل (3.48)، ويعزى هذا الولاء إلى

الولاء المعياري والعاطفي ويأتي الولاء المستمر في الدرجة الاخيرة لقوة الاستجابة المبحوثين.

2.5 التوصيات:

تتلخص توصيات البحث فيما يلي:

1. دعوة اصحاب القرار في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني أن يركزوا على تنمية القيم

التنظيمية من خلال اصلاحات ادارية ممنهجة تعمل على زيادة الاثر على الولاء التنظيمي

للموظفين العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

2. بإمكان اصحاب القرار في الهيئة أن يعملوا على تطوير الأنماط القيادية من خلال تدريب القيادات

الادارية لديهم للمهارات القيادية بما يرفع من الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

3. التركيز على تقوية المعتقدات التنظيمية لدى العاملين من خلال تطوير برامج تزيد من الرضى

الوظيفي وربط الحافز بالانجاز وتقييم موضوعي لعمليات تقييم الاداء للعاملين في الهيئة.

4. العمل على رفع مستوى التوقعات التنظيمية لدى العاملين في الهيئة من خلال تحسين سياسات

العمل وتطوير أنظمة الحوافز وادارة الوقت.

5. التركيز على توليد الولاء المستمر لدى العاملين في الهيئة والحفاظ على دعم الولاء العاطفي والمعياري لدى العاملين في الهيئة من خلال برامج تطويرية تركز على الشراكة في القرار، وتطوير برنامج الحوافز المعنوية، اضافة إلى تعميق عمليات الاتصال والتواصل الرسمي وغير الرسمي.

المراجع:

- 4 أبو العلا، محمد، 2009: "ضغوط العمل واثرها على الولاء التنظيمي"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 5 الأسود، صادق، 1990: "علم الاجتماع السياسي"، وزارة التعليم العالي، بغداد، العراق، ص269.
- 6 اندرسون، جيمس، 2007، "صنع السياسة العامة"، ترجمة: عامر الكبيسي، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، عمان، 2007.
- 7 بلبل، نادر، 2009: "أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي": دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، دمشق، سوريا.
- 8 بوخلوه، وبن قرينة. 2013. " أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكة - الجزائر. " مجلة الباحث. الرجوع اليه في الأول من اب 2016. <http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php?t=86507>
- 9 توهيل، محمد، 1999: "علم الاجتماع السياسي"، مكتبة الفلاح، القاهرة، مصر، ص167.
- 10 الجريسي (2010): "التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم"، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- 11 حريم، حسن، 2006: "أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام ادارة الازمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، المجلد23، الرياض، السعودية.
- 12 حسن، سعيد، 1428هـ: "تعريف الإنتاجية واساليب قياسها وتحسينها لفرق الدفاع المدني"، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص280.

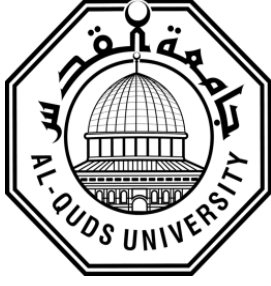
- 13 حسين، شادي، 2008: "الرضا والولاء التنظيمي"، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- 14 حماد، اكرم، 2005: "تقويم أداء الادارات المالية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية"،
الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 15 الساكت وحمدآن، ياسمين ورواد، 2011: "التحفيز واثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين
في المؤسسات الحكومية"، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 16 السقاف، صفوان، 2015، "اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي"، جامعة السودان للعلوم
والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن
- 17 السلمى، علي، 2011: "ادارة الافراد والكفاءة الإنتاجية"، دار النشر، مكتبة غريب، الرياض:
جامعة ام القرى.
- 18 شلالي، عبد القادر، 2015: "اثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من
منظور اخلاقي، جامعة اكلي، بالبويرة، الجزائر.
- 19 عبد الرحيم، عاطف. 2013. " أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل."
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.
- 20 عبد اللطيف، عبد اللطيف، 2007: "العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي)"،
منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- 21 عربيات، ياسر، 2008: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، دار الجنادرة للنشر والتوزيع، عمان،
الاردن.
- 22 عقيلي، عمر، 2005: "ادارة الموارد البشرية المعاصر: بعد استراتيجي"، دار الأوتل، ط2،
عمان، الاردن.

- 23 الفارس، سليمان 2011: " اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الاول، 2011
- 24 القرعان، أحمد 2011: "التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية- مكتب غزة الإقليمي"، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 25 قطاونه واخرون. 2012: " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية." مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية .
- 26 كردي، أحمد: "التنمية الشاملة، مفهوم الإنتاجية وادارة الأداء في القطاع الحكومي"، الموقع الرسمي لكنانة أون لاین ،www.kenanaonline.com اخر وصول 2017/1/5
- 27 كريدي باسم، 2010: "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12، ع3، 2010.
- 28 مختار، فاطمة، زوزو، سكيبة 2011: "التحيز وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت، جامعة قاصدي مرباح ورقاة، الجزائر.
- 29 المدهون، اياد. 2012: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة." جامعة الازهر.
- 30 المصري، أحمد، 2000: "ادارة الأنتاج والعلاقات الصناعية"، مؤسسة شباب الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- 31 المطيري، خلف 2013: " القيادة الموقفية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين في ادارة جوازات محافظة جدة"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- 32 المعاني، ايمن، 1999: "الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الاردنية"، مجلة الإداري، مسقط، م21، ع78، ص31.
- 33 المعهد العربي للتخطيط، 2007: "الإنتاجية وقياسها"، ع61، السنة 6.
- 34 المنصور والأحمدي، كاسر وطلال، 2004: "قياس أنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي"، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
- 35 منصور، منصور(2014): "اثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين"، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين .
- 36 نبيل، عبد الفتاح، 2000: "ادارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية في الاجهزة الحكومية بسلطنة عمان"، مجلة الإداري، ع78، مسقط، عمان.
- 37 هيجان، أحمد، 1992: أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين، مجلة معهد الإدارة العامة، عدد74، الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، الرياض، السعودية.
- 38 هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني (2017): "عن الهيئة"، الموقع الرسمي، آخر وصول 22 م1 م2017 .

1. Anam Iqbal, Muhammad Sajid Tufail, Rab Nawaz Lodhi, EMPLOYEE LOYALTY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PAKISTANI ORGANIZATIONS, *Global Journal Of Human Resource Management*, Vol.3, No.1, Pp.1-11, January 2015
2. Arab British Academy for Higher Education:” *Management Information System MIS* “www.abahe.co.uk
3. Dr. Hossein JenaAbadi, Amir Hossein Mobasheri, The study of Organizational Trust Effect on Organizational Transparency and Loyalty of Primary School Teachers in Zahedan City, Iran, *University of Sistan and Baluchestan, Iran*, TI Journals,World Applied Programming, World appl. programming, Vol(4), No (6), June, 2014. pp. 156-160
4. *Effect Of Management Information Systems On Productivity In Faculties, Groups And Offices Of Physical Education And Sport Sciences In Esfahan Islamic Azad Universities*,
5. Faisal Shafique Butt, Muhammad Waseem, Tariq Rafiq, Samina Nawab and Bashir Ahmad Khilji: The Impact of Leadership on the Productivity of Employees: An Evidence from Pakistan, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology* 7(24): 5221-5226, 2014 ISSN: 2040-7459; e-ISSN: 2040-7467 © Maxwell Scientific Organization, 2014
6. Hesam Eshraghi, Farideh Ashraf Ganjouei and Mohammad Reza Esmaeili,
7. Hooi Lai Wan,Employee Loyalty at the Workplace:*The Impact of Japanese Style of Human Resource Management*, *International Journal of Applied HRM*: Volume 3 Issue 1,ISSN 1742-2604
8. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences* ISSN: 2231– 6345 (Online) An Open Access, Online International Journal Available at www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/03/jls.htm 2015 Vol. 5 (S3), pp. 1010-1017/Eshraghi et al.

9. Jerry P. Haenisch, *Factors Affecting the Productivity of Government Workers*, SAGE Open 1–7 © The Author(s) 2012 DOI: 10.1177/2158244012441603 <http://sgo.sagepub.com>
10. Laurie E. Paarlberg, James L. Perry: ' *Values Management Aligning Employee Values and Organization Goals*, *The American Review of Public Administration* Volume 37 Number 3 December 2007 387-408 © 2007 Sage Publications
11. Marquita Chanel Smith: *Motivation and its Impact on Employee Loyalty and Commitment: A Qualitative Analysis*, Trinity Washington University, Spring 2015
12. Public Policy Forum, 2014, *Changing The Game: Public Sector Productivity In Canada*, 1405-130 Albert St. Ottawa, ON K1P 5G3



الملاحق

ملحق (1): الاستمارة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

استبانة رسالة ماجستير

أخي الكريم، أختي الكريمة،،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسعدني أن أضع بين يديك استبانة بحث علمي (رسالة ماجستير) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لموظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة، تخصص "تنمية بشرية وبناء مؤسسات" والتي تأتي ضمن التصورات الإستراتيجية لهيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، حيث يأتي هذا البحث ليبرز الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لموظفي الهيئة.

لذا أمل التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بما يعبر عن رأيك في كل فقرة، بحيث يتم اختيار إجابة واحدة من الإجابات المحددة أمام كل عبارة، علماً بأن إجاباتك ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، راجياً التكرم بمنحي دقائق من وقتك الثمين للإجابة، حيث يتوقف نجاح الدراسة وتحقيقها لأهدافها على مدى استجابتك، مُرحباً بأيّة آراء لإثراء هذه الدراسة، والتي ستكون محل تقديري واهتمامي .

مع فائق الاحترام والتقدير،،،،،

الباحثة: هدى كمال محمد القدومي

المحور الأول: البيانات الشخصية: يرجى وضع إشارة (√) أمام الجواب المناسب:

1. الدرجة الوظيفية: O فئة عليا O فئة أولى O فئة ثانية O فئة ثالثة O فئة رابعة وخامسة
2. الجنس: O ذكر O أنثى.
3. سنوات الخبرة: O أقل من 5 سنوات O من 5-10 سنوات O أكثر من عشر سنوات.
4. التحصيل العلمي: O دبلوم فأقل O بكالوريوس O ماجستير O دكتوراه.
5. العمر: O/ أقل من 25 سنة O/ من 25_35 سنة O/ من 36_45 سنة، O/ أكثر من 45 سنة.

المحور الثاني: متغيرات الثقافة التنظيمية: يرجى وضع إشارة (√) تحت الجواب الذي يتفق مع وجهة نظرك:
أولاً: القيم التنظيمية السائدة في الهيئة:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يتم التعامل مع المورد البشري (العاملين) في الهيئة على أنه المورد الأهم.					
2	أنا مؤمن بالرسالة المجتمعية للهيئة.					
3	أنا ملتزم بالأهداف التي تتبناها الهيئة.					
4	هناك ما يدفعني لتحقيق أفضل الانجازات في الهيئة.					
5	يسود مبدأ التعاون بين العاملين في الهيئة لانجاز المهام.					
6	هناك استعداد للعمل تحت الضغوط دون تدمير.					
7	المنافسة البناءة مفتوحة أمام الجميع في الهيئة.					
8	الثقافة السائدة في الهيئة تشجع على تقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل.					
9	تسود الثقة أجواء التعامل بين الموظفين في الهيئة.					
10	مكافأة الأداء المتميز تسود بيئة العمل في المؤسسة					

ثانيا: المعتقدات التنظيمية السائدة في الهيئة:

ت	الفقرات	أُتفق بشدة	أُتفق	نوعا ما	لا أُتفق بشدة	لا أُتفق
1 1	رضا المستفيدين عن خدمات الهيئة يدفع نحو المزيد من الانجاز					
1 2	تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف يحفزهُ على تأدية المهام بالشكل الأفضل.					
1 3	نظام الاتصالات الإدارية المعتمد في الهيئة يعزز جودة الأداء العام.					
1 4	الأجور العادلة هي من ركائز الأداء المتميز في الهيئة.					
1 5	توفير الحوافز لموظفي الهيئة يزيد مستويات الانجاز.					
1 6	تتوفر أمام الجميع فرص متساوية للترقية.					
1 7	فرص التظلم/ الشكاوى مفتوحة أمام الجميع دون خوف.					
1 8	عملية تقييم أداء الموظف تتم بموضوعية دون تحيز.					
1 9	لدي القناعة بضرورة التكيف مع متغيرات بيئة العمل.					
2 0	أؤمن بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعتمدة في الهيئة.					

ثالثا: النمط القيادي السائد في الهيئة:

ت	الفقرات	أُتفق بشدة	أُتفق	نوعا ما	لا أُتفق بشدة	لا أُتفق
2 1	يتم منحى تفويض الصلاحيات اللازمة لتأدية مهامى الوظيفية.					
2 2	يتم إشراكي في القرارات المتعلقة بالعمل.					
2 3	يتم اتخاذ القرارات بمشاركة ذوي العلاقة دون تفرد بالقرار.					
2 4	هناك اهتمام بتكريس فلسفة الإبداع في تأدية المهام.					
2 5	يتم توفير بيئة داعمة للإبداع في الهيئة.					
2 6	يتم تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات ضمن جميع المستويات الإدارية في الهيئة.					
2 7	تتجح إدارة الهيئة في الاستفادة من جهود العاملين لتحقيق أفضل النتائج.					
2 8	تهتم إدارة الهيئة بتأهيل الموظفين المتميزين لشغل المواقع القيادية مستقبلا.					
2	يتم تشجيع الموظفين على تطوير قدراتهم الوظيفية.					

					9
				يتم الالتزام بالمعايير المعتمدة في الهيئة في جميع الإجراءات الإدارية (كالتقريات والتدوير الوظيفي والنقل..).	30

رابعاً: التوقعات التنظيمية السائدة في الهيئة:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
31	أتوقع أن يتم اطلاعي على أية تغييرات في الأنظمة والقوانين المعتمدة في الهيئة.					
32	أتوقع حرص إدارة الهيئة على ضمان حقوقي الوظيفية تحت كل الظروف.					
33	أتوقع تقدير إدارة الهيئة لكل جهد أبذله في العمل.					
34	أتوقع أن إدارة الهيئة توفر لي الأمان الوظيفي ما دمت أنجز مهامي دون تقصير.					
35	أتوقع أن أحصل على الحوافز المالية التي تتناسب مع جهودي المبذولة في العمل.					
36	أتوقع من جميع العاملين في الهيئة الاهتمام بعنصر الوقت في انجاز المهام.					
37	أتوقع من جميع العاملين استغلال الوقت في عمل منتج بعيداً عن مجرد الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.					
38	أتوقع أن سياسات العمل في الهيئة تدفع العاملين طوعاً نحو الأداء المتميز.					
39	أتوقع من الهيئة بناء علاقات تحقق أهدافها مع جميع الشرائح المجتمعية.					
40	أتوقع من كل موظف في الهيئة أن يسهم بسلوكياته في تطوير صورة ذهنية إيجابية للهيئة.					

المحور الثالث: الولاء التنظيمي لدى موظفي الهيئة: يرجى وضع إشارة (√) تحت الجواب الذي يتفق مع وجهة نظرك:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
41	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن هيئة الإذاعة والتلفزيون أمام الآخرين.					
42	عملي الحالي في هذه الهيئة يحقق طموحاتي.					
43	أشعر أن المشكلات التي تواجه الهيئة هي مشكلاتي.					

					أفضل العمل في هذه الهيئة على العمل في أية مؤسسة أخرى.	44
					المزايا المتحققة من عملي في الهيئة تعزز اندفاعي نحو العمل.	45
					ليس لدي استعداد لترك العمل في هذه الهيئة للعمل في مؤسسة أخرى حتى لو قدمت لي امتيازات أفضل.	46
					للهيئة دور في بناء حياتي الوظيفية.	47
					سبب عملي في الهيئة ليس الأسباب المالية فقط.	48
					تربطني بعملي في الهيئة روابط معنوية تشجعي على التمسك بها.	49
					أحرص على بقائي في الهيئة حتى لو عانت من مصاعب مالية.	50
					التزامي الأخلاقي نحو الهيئة يدفعني إلى البقاء فيها.	51
					أبذل كل الجهود الممكنة لتمكين الهيئة من تحقيق أهدافها.	52
					لدي قناعة أن هذه الهيئة هي الأفضل لي للعمل فيها.	53
					تتوفر لي الفرص لإبراز قدراتي ضمن عملي في الهيئة .	54
					أشعر بالتوافق بين قيمي الشخصية والقيم السائدة في الهيئة.	55

مع الشكر والتقدير لوقتك الثمين

ملحق (2) هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني

2.5.1 التعريف بالهيئة:

الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مؤسسة وطنية عامة تشكل جزءا أساسيا وهاما في البنية الوطنية العامة للمجتمع الفلسطيني على طريق تلبية حقوقه الأساسية في التحرر والاستقلال وقيام دولته المستقلة على ارض الوطن. وقد وردت مشروعية اقامة الهيئة فلسطينيا بقرار يحمل رقم(4566) صادر بتاريخ 1993/7/6 عن سيادة الرئيس ياسر عرفات , كما وردت مشروعية الحق الفلسطيني في امتلاك محطتي بث اذاعي وتلفزيوني في احدى بنود اتفاقية اعلان المبادئ الموقعة بين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الاسرائيلية يوم 13 ايلول 1993 مؤكدة بذلك على أهمية قيام الهيئة لتلعب دورها الهام في بناء الاستقرار والسلام العادل والشامل، أن الأهداف المنشودة لعملية السلام وتلبية الحقوق الوطنية للشعب الفلسطيني مما يعزز الاستقرار في منطقة الشرق الأوسط تتطلب مساهمة هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بإبراز الهوية الوطنية والموحدة للشعب الفلسطيني وتعزيز حريته واستقلاله وتبوءه لمكانته المادية والروحية في المنطقة وعلى الكرة الأرضية بشكل عام، وتعتمد الهيئة في تنفيذ خدماتها العامة على الديمقراطية والانفتاح الفكري والتعددية وعمق تراث وحضارة الشعب الفلسطيني الأصيلة(هيئة الإذاعة والتلفزيون الموقع الرسمي).

2.5.2 رسالة الهيئة:

جاءت رسالة الهيئة تركيزا في سعيها الاعلامي للمواطن الفلسطيني في نقل الخبر المرئي والمسموع وقد تحددت فيما يلي: (قانون الموازنة العامة السنة المالية 2014 ص519)
الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطيني تسعى لنقل الخبر المرئي والمسموع ورعاية البرامج المجتمعية كمنبر اعلامي للمواطن الفلسطيني والقيادة الفلسطينية
ولغاية العمل بهذه الرسالة وإيصالها فقد انبثق عنها برنامجين اساسيين وهما:

2.5.3 البرنامج الإنتاجي والبرنامج الإداري

2.5.3.1 البرنامج الإنتاجي:

ويتضمن برنامج فرعي واحد (برنامج إنتاجي) و يعكس البرنامج الإنتاجي الخدمات التي تقدمها الهيئة وذلك من خلال البث المرئي والمسموع ، ويتضمن معظم الادارات الرئيسية العاملة في الهيئة وما

يقارب 75 % من الموظفين وقد هدف خلال 2015 على زيادة جودة المواد التي يتم بثها وتحسين شاشة تلفزيون فلسطين وتغطية الفعاليات الفلسطينية الكاملة ولكافة الامور الاخرى التي من شأنها أن تزيد من نسبة متابعة بث الهيئة المرئي والمسموع(هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني، 2017، الموقع الرسمي)

2.5.3.2 الغاية من برنامج إنتاجي:

الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون المصدر الأول للخبر الفلسطيني وعكس الواقع الفلسطيني شبكة مراسلين مؤهلين مجهزين بكامل المعدات وأجهزة النقل المباشر المنتشرة في جميع محافظات فلسطين استحداث دائرة رصد اخباري لمتابعة الخبر الفلسطيني في الاعلام العالمي وتأمين سرعة ودقة الخبر ومصداقيته(هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني، 2017).

2.5.3.3 أهداف البرنامج

هدفت الخطة الاستراتيجية لهيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني (2016-2018) إلى مجموعة من الأهداف تلخصت في التالي:

1: تغطية 80% من الاخبار والوقائع على ارض فلسطين خلال العام 2014، ويتحدد لهذا الهدف مخرج اساسي وهو اجهزة بث وإرسال لتتمكن الطواقم من تغطية كافة الاخبار وهذا يتطلب شراء 3 اجهزة بث وسيارة SNG وذلك للنقل المباشر للوقائع.

هدف 2: إنتاج برامج ومسلسلات بمستوى عالي الجودة خلال العام 2014، ويصاحب هذا الهدف مخرج اساسي وهو شراء المسلسلات حديثة والبرامج لبثها من خلال شاشة وصوت فلسطين.

هدف 3: الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون تحدث نقله نوعيه في مجال التسويق والإعلان خلال العام 2014، ويصاحب هذا الهدف مخرج اساسي وهو خطة تسويق تعمل على تغيير نوعية الإعلانات التي يتم عرضها واستقطاب جهات وشرائح جديدة من السوق للإعلان من خلال الهيئة.

وقد تم رصد 74 مليون دولار تقريبا لموازنة 2014 لبرنامج إنتاجي (قانون الموازنة العامة السنة المالية 2014 ص 519)

2.5.4 البرنامج الإداري:

يُغطي البرنامج الإداري الإدارة العليا وخدمات الدعم التي تُتيح المجال لبرامج تقديم الخدمات الأساسية للوزارة أو المؤسسة من إنجاز خدماتها، حيث تشمل الإدارة العليا وخدمات الدعم لكل من الوزير ووكيل الوزارة والموظفين التابعين لهم مباشرة، بالإضافة إلى دوائر شؤون الموظفين ودوائر تكنولوجيا المعلومات والدوائر المالية والتخطيط والشؤون القانونية واللوجستية والعلاقات العامة والدولية (هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني، 2017).

علما بأن البرنامج الإداري غير مسؤول مباشرة عن تقديم الخدمات الأساسية للوزارة أو المؤسسة.

2.5.4.1 الغاية من البرنامج الإداري:

يهدف البرنامج الإداري في الهيئة إلى توفير أنظمة إدارة فعالة وذات شفافية ومساءلة وحديثة تعمل بحلول نهاية 2014 ، ويتحدد لهذه الغاية هدف أساسي واحد وهو الارتقاء بالمستوى المهني للكوادر العاملة في الهيئة، وهذا الهدف له مخرج أساسي واحد وهو تدريب الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم في استخدام الأجهزة الحديثة.

وقد تم رصد ما يقارب 38 مليون دولار لتغطية تكاليف أنشطة هذا البرنامج للسنة المالية 2014 (وزارة المالية ، مرجع سابق).

2.5.5 تفاصيل الموارد البشرية في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني لسنة 2014

تواجد في سنة 2014 ما مجموعه 1166 ومرشح للزيادة في حلول عام 2015 إلى 1206 وقد تم توزيعهم على مستويات ورتب إدارية مختلفة حسب الجدول التالي:

جدول (2.1) تفاصيل الموارد البشرية في هيئة الإذاعة والتلفزيون (قانون الموازنة للسنة المالية 2014)

الرتبة	العدد لسنة 2014
وزير (رئيس الهيئة)	1
مدير عام	12
مدير A	27
مدير B	34
مدير C	265
الدرجة الوظيفية 2	2
درجة وظيفية 3	18
درجة وظيفية 4	88
درجة وظيفية 5	339
درجة وظيفية 6	154
درجة وظيفية 7	53
درجة وظيفية 8	83
درجة وظيفية 9	52
درجة وظيفية 10	38
المجموع	1166

ارتباطا بالجدول أعلاه فإن مجموع رواتب وأجور العاملين بلغ 50,584.000 مليون دولار إضافة إلى مصاريف تشغيلية 45,229.000 مليون دولار، و6,054.000 مليون دولار مصاريف تحويلية 10,000.000 مليون دولار مصاريف رأسمالية ليبلغ المجموع 111,867.000 وقد ارتفع في سنة 2015 إلى 120 مليون دولار تقريبا (قانون الموازنة 2015).