عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية

هاني يوسف خليل جعارة

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1430 هـ / 2010 م

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية

إعداد:

هاني يوسف خليل جعارة

بكالوريوس ادارة وريادة –جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: الدكتور سمير أبو زنيد

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس.

1430 هـ / 2009 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة رسالة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية

اسم الطالب: هاني يوسف خليل جعارة
الرقم الجامعي: 20714077

المشرف: الدكتور سمير ابو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 08-05-2010 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سمير ابو زنيد التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا: د. يوسف ابو فارة التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا: د. مفيد الشامي التوقيع:.....

القدس – فلسطين

1430 هـ / 2010 م

الإهداء

لوطن الرسالات فلسطين حيث حطت هيبة الله في أرضه، والى رفات "المرأة" الأولى" التي كانت عجولة في الصعود إلى السماء، المرأة التي أرغمنا غيابها على أن يكـون معنى "الموت" هو أول وعينا في الحياة.

إلى أرواح الشهداء

إلى الشهيد الأجمل من الموت الصامت الأبلغ من كل الكلام إلى روح الـشهيد علـي جعارة ،لمغترب كبير، و"منفى جديد" يعتاد على الشجن ويتجرع البعد من مرابع الصبا "عذابا"، جهاد جعارة،إلى من سهرت على راحتي، وشجعتني على ارتقاء الـصعاب .. شريكة حياتي، والى وردة على هيئة "أنسام" التي تسمو جمالا ورقة، إلى أمل حيـاتي، أولادي الأحبة، أيهم ،إياس، إياد

إلى كل من مد يد العون لي وساعدني.

أهدي هذا الجهد المتواضع .

هاني يوسف خليل جعارة

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجـستير، وأنهـا نتيجـة أبحـاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أيـة درجة عليا لأية جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

هاني يوسف خليل جعارة

التاريخ: .....

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله تعالى الذي يسر لي امري، وانني لمدين في انجاز هذا العمل المتواضع لحشد من الناس، لجنة المناقشة الدكتور سمير ابو زنيد، الدكتور مفيد الشامي، الدكتور يوسف ابو فارة، والدكتور زياد قنام، كما اشكر تفهم ودعم جامعة القدس المفتوحة وادارتها التي اتاحت لي فرصة استكمال دراستي.

ولان القائمة طويلة ولان الشكر يعرف طريقه الى الجديرين به فسوف احتفظ بشكري العميق لكل من دعم وساهم وساعد على انجاز هذا العمل.

هاني يوسف خليل جعارة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لـدى العـاملين بالمؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية ومدى مساهمتها في تعزيز حالة الانتماء التنظيمـي لدى العاملين في المؤسسات الرسمية، وستوضح الدراسة مدى التأثر والتـأثير بالثقافـة المنظميـة السائدة في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، أجريت الدراسة خلال شهر آب من العام 2009 وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية في وزارات ومـديريات الـسلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية محافظتي الخليل وبيت لحـم والبـالغ عـددها (14) مؤسسة، حيث بلغت عينة الدراسة من موظفي المؤسسات نـسبة (12%) والمؤلفـة مـن (132) مستجيبا، ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام استبانة تكونت من (76) فقرة وزعت في ثلاث محـاور رئيسية: الأول لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والثاني لقياس مستوى الانتماء الوظيفي والثالث لقياس مدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي وقد تـم التأكـد مـن صدقها وثباتها، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم (SPSS) .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي المؤسسات الحكومية كانت بدرجة متوسـطة، وان الانتماء التنظيمي بدرجة مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ومرتفعـة بـين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمـي تعـزى إلـى متغيـرات (الجنس،العمر،الحالـة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، سنوات الخبرة، مكـان السكن، مكان العمل).

وفي ضوء نتائج الدراسة خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضـرورة الاهتمـام بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات اللازمة لرفع مستوى الثقافة التنظيمية للعـاملين، الحفـاظ على المستوى المرتفع من الانتماء التنظيمي القائم وتعزيزه، دراسة الأسـباب التـي تحـول دون مستوى ثقافي مرتفع، والعمل على تفعيل برامج تطويرية وتدريبية للعاملين

.

The organizational culture and its relationship with the professional belonging of employees at the governmental institutions in the southern part of the West Bank

Abstract

This study aimed at investigating the organizational culture and its relationship with the professional belonging of employees at the governmental institutions in the southern part of the West Bank and to what extent they can enhance the professional belonging status of employees in the official institutions .The study highlighted the extent to which one can influence and being influenced by the organizational culture prevalent in the institutions under investigation.

The study was conducted during August 2009. The population of the study comprised all the 14 governmental institutions in the Palestinian National Authority(PNA) ministries in Bethlehem and Hebron governorates. The percentage of the sample of the study was 12% of the institutional employees which consisted of 150 respondents. To accomplish this study, a questionnaire comprising 76 statements covered three main components. The first was meant to measure the prevalent organizational level in the institutions , the second was meant to measure the level of professional belonging while the third was meant to measure the extent of the relationship between organizational culture and the professional belonging.

The validity and reliability of the questionnaire were established and the SPSS package was used in the statistical analysis.

The study revealed very important results .The most important of which is that the level of the organizational culture prevalent among the PNA employees was average while the professional belonging was high.

The study also showed that there was a very strong and high correlation between the organizational culture and professional belonging. Furthermore, the results showed some differences in the respondents' answers towards the organizational culture and professional belonging attributed to the variables of gender, age, marital status , qualification, specialization, position, monthly salary, years of experience, place of residence and location of work.

In the light of the results, the researcher put forward a number of recommendations, the most important of which are (1) the necessity of paying attention to the concept of organizational culture, (2) adopting the required policies to upgrade the level of employees' organizational culture , (3) maintaining and enhancing the current high level of the professional belonging ,(4)investigating the reasons preventing a high cultural level and working on activating developmental and training programs for the employees.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثيرين من علماء الإدارة، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفاعلية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية. ومما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة هو ما يعتبره الكثير من الباحثين بأنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع أعضاءها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الأداء والخدمة، وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة المنظمة (أبو بكر،والسيد طه 2005).

وتعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات ومديروها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عامليها. والمنظمات الإدارية تعطي اهتماما بالغًا لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيس للإنتاج، ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله(الشلوي،2005) .

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية تؤثر مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شـعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاسـتمرارية النسبية وتؤثر في سلوك الأفراد وأدائهم وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة(الـشلوي،2005) كمـا يؤدي الشعور بالانتماء التنظيمي لدى العاملين إلى عدد من النتـائج الايجابيـة بالنـسبة للمنظمـة والأفراد كانخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفاعلية وزيادة الإنتاجيـة. ونظرا لأهمية دور الثقافة التنظيمية للمنظمة في تحديد اتجاهات العاملين فيها وانتمائهم من عدمـه، سيتناول الباحث بعدي الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بالدراسة والوقوف على طبيعة العلاقـة بينهما مطبقا ذلك على العاملين في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية.

1.2 مشكلة الدراسة

للثقافة التنظيمية دور مهم في التأثير في سلوك العاملين في المؤسسات وانتمائهم التنظيمي لذا سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية فـي جنـوب الضفة الغربية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للعاملين .

1.3 مبررات الدراسة:

تتمثل مبررات الدراسة في الآتي:

- نقص في الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.
- إثارة انتباه المسؤولين وصانعي القرار في المؤسسات الحكومية إلى طبيعة الثقافة الـسائدة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.
- المساهمة بتزويد المكتبات الفلسطينية بدراسة فـي مجـالي الثقافـة التنظيميـة والانتمـاء التنظيمي.

1.4 أهمية الدراسة

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من محاولة الباحث التعرف على مفـاهيم ونظريـات الثقافـة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية فـي جنـوب الضفة الغربية وتبصيرهم بأهمية استكشاف الوضع القائم لأداء العاملين في الوقت الراهن.

- محاولة تقديم بعض التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة، وذلك بغيـة تطـوير الأداء فـي المؤسسات الحكومية ، بالإضافة إلى تعميق قيم الثقافـة التنظيميـة لـدى العـاملين فـي المؤسسات الحكومية .
- الاستفادة من نتائج الدراسة في تطبيقها على واقع المؤسسات الرسمية.
- ستفتح الأفاق البحثية للتعرف على واقع المؤسسات الحكومية في المجالات المختلفة نظـرا لأهمية دور الثقافة التنظيمية للمنظمة في تحديد اتجاهات العاملين فيها وانتمائهم من عدمه.
- إمكانية استفادة القائمين على المؤسسات الحكومية في محافظتي بيت لحم و الخليل من نتائج الدراسة في التعرف إلى مستويات الثقافة التنظيمية، والعمل على تحسينها ما أمكن، وكشف علاقتها بالانتماء التنظيمي لدى العاملين فيها .
- أهميتها بالنسبة للعاملين فتتمثل في الوقوف على طبيعة التوجهـات السـائدة لـديهم تجـاه المؤسسات التي يعملون فيها ، وعلاقة الثقافة السائدة بالانتماء التنظيمي لديهم.
- يأمل الباحث أن تؤدي هذه الدراسة إلى تحسين المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين في المؤسسات الحكومية وعلى مستويات انتمائهم التنظيمي، لا سـيما وان الانتماء التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة،علما أن الباحث يعمل في إحدى المؤسسات التعليمية في جنوب الضفة الغربية .

1.5 أهداف الدراسة

ستسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

الهدف العام : التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسـسات الحكوميـة وعلاقتهـا بالانتماء التنظيمي في مؤسسات جنوب الضفة الغربية باختلاف الخصائص الوظيفيـة والشخـصية وانبثق عن الهدف العام الأهداف الخاصة التالية:

- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية في جنـوب الـضفة الغربية من حيث:
  - طبيعة علاقة المسؤولين بالعاملين.
  - حصول العاملين على فرص متساوية في التطوير والمكافأة والترقية.
  - اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات العاملين.

- تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية من حيث:

  - حرص العاملين على بذل مجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - قبولالعاملين لأداء أي مهمة يكلفون بها من المسؤولين.
  - الشعور بالانتماء للمؤسسة.
  - الخروج بمعطيات من شأنها أن تسهم في تطوير مفهـوم الثقافـة التنظيميـة،والانتماء التنظيمي.
  - التعرف على تأثير عينة المبحوثين على اجاباتهم.

1.6 أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية ؟
- ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية فـي جنـوب الـضفة الغربية؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكوميـة فـي جنوب الضفة الغربية ؟
- هل يوجد تباين في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيميـة ومستوى الانتماء التنظيمي في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربيـة بـاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لدى العاملين ؟
- كيف بالإمكان تحسين مستوى الثقافة التنظيميـة والانتمـاءالتنظيمي لـدى العـاملين فـي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية ؟

1.7 فرضيات الدراسة

تمثلت فرضيات الدراسة فيما يأتيك

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) بين الثقافة التنظيمية والانتمـاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq .05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين ومستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq .05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين ومستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين(العمر والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والتخصص العلمي والمسمى الوظيفي والدخل الشهري وسنوات الخبرة في العمل ومكان السكن ومكان العمل).

1.8 مصطلحات الدراسة

الثقافة اصطلاحا: : يعتبر العالم الأمريكي ادوارد تايلور (Taylor) أول من استخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه" الثقافة البدائية" والذي ينص على أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والفنون والتقاليد ، وكل القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع (جلبي ،1996: 8) .

الثقافة : عرف (Taylor) الثقافة بأنها "كل مقصد يشتمل على مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع" (القحطاني،1999).

الثقافة التنظيمية : كل التقاليد والقيم، والأعراف، والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة،وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير، وتنتقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيء (برنوطي، 2004 م، 121).

وتعرف كذلك بانها " مجموعة القيم والمفاهيم الاساسية التي يتم ايجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وادراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في ادائهم وانتاجهم " (ابو بكر 2000).

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية : يقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة مجموعة القيم والمبادئ، والأفكـار والمفـاهيم، والعـادات والتقاليد السائدة في المؤسسات الحكومية والتي تؤّثر إيجابا أو سـلبا في سلوك العاملين ومستوى الانتماء التنظيمي لديهم

الانتماء التنظيمي : الانتماء هو "نزعة تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من الالتزام بمعايير وقواعد هذا الإطـار ونـصرته والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى" (العيسى، 2000).

التعريف الإجرائي للانتماء التنظيمي: يقصد بالانتماء التنظيمي فـي هذه الدراسة ارتباط العاملين بالمؤسسات بما فيها من أهـداف وقـيم وبذل اكبر جهد ممكن لتحقيق هذه الأهـداف والرغبـة للاسـتمرار بالعمل . وبينت خطاب أن الانتماء التنظيمي يعبر عنه بالاسـتجابة الايجابية تجاه المنظمة عامة والارتباط بالمنظمة ككل بما فيها مـن أهداف وقيم (خطاب، 1987).

1.9 حدود ومحددات الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يأتي:

- الحدود البشرية: العاملون في مديريات ووزارات السلطة الوطنية الفلسطينية فـي جنـوب الضفة الغربية .
- الحدود المكانية: مؤسسات جنوب الضفة الغربية (محافظتي بيت لحم والخليل).
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2009/008.
- الحدود المفاهيمية: وهي حسب المصطلحات والمفاهيم المعرفـة إجرائيـا والـواردة فـي الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

فيما يأتي تتناول الدراسة الاطار النظري للثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، والدراسات السابقة.

1.1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر العميان (2005) مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلـى كتـب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، وينطوي تحت مفهوم ثقافـة المنظمـة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجية. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة(الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفـراد فـي منظمة ما . وقد عرف شاين (Schein) الثقافة التنظيمية: بأنها نمط من الافتراضات الأساسـية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مـع مـشكلات العـالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعـد قيمـة ويجـب تعليمهـا للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات (shein، 1985).

ويرى كل من اليرو وفايرسيرتون Allaire & Firston أن الثقافة التنظيمية عبارة عن " نسيج مـن المعاني يمكن الأفراد من فهم خبراتهم، ويوجه سلوكهم".

وتمثل الثقافة التنظيمية تحديا كبيرا لأي تنظيم، هذا التحدي يتمثل في كونها غير ظاهرة للعيان، كما أنها تمثل مجموعة من الثقافات الصغيرة قد تكون متضادة لكنها سريعة النمو والانتشار، والسيطرة بأساليب خفية، مما قد يصل بالمنظمة إلى درجة التنافس غير الشريف، وضعف الـولاء والـشعور بالاغتراب والاتصال غير الفعال وعدم الثقة وتدني الأداء يؤدي ذلك بدوره إلى عـدم اسـتمرارية المنظمة وقرب نهايتها وربما فشلها في تحقيق أهدافها (العسكر، 1995).

وفي الوقت نفسه فإن الثقافة التنظيمية تجمع بين أعضاء المنظمة الواحدة، وتميزهم عن غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى، لذلك نجد أن أعضاء المنظمة الواحدة يميلون لإيجاد عالم خاص بهـم؛ مما يجعلهم يختلفون عن الجماعات الأخرى بما يوفر لهم من اهتمام معين، ونظرة خاصة للأمور، وكمعايير محددة يلجؤون لها في تقييم الأعمال (شوق وفرج، 1992).

ويشير البداينة، والعضايلة (البداينة والعضايلة، 1996) إلى أن الثقافة في المجتمعـات لهـا تـأثير واضح على السلوك داخل المنظمات، وأن هذا التأثير لا يقتصر على الثقافة الخارجية، وإنما يمتـد إلى ثقافة المنظمة التي تؤثر في الكثير من اتخاذ القرارات، وأنماط الـسلوك، والاتجاهـات نحـو المنظمة .

كما يشير برنوطي(برنوطي، 2004) إلى أن المقصود بالثقافة التنظيميـة كـل التقاليـد والقـيم، والأعراف، والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وتؤثر في العاملين، وهي خـصائص تكون عميقة التأثير، وتنتقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيء.

ومما تقدم يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة السمات، والخصائص المعبرة عـن قـيم ومعتقدات، وأخلاقيات التعامل، وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهجا مستقلا، ومميزا في التفكير، والمواءمة، ومعالجة المشكلات المختلفة.

2.1.2. أهمية الثقافة التنظيمية:

يعتقد كثير من الباحثين في السلوك التنظيمي أن الثقافة التنظيمية تؤثر فـي مـستوى أداء وإنجـاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة، أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تعمل به.

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في كافة أنشطة المنظمة، يرى (Ott) أن الثقافة التنظيمية هي (المنظمة بحد ذاتها، وليست جزءا منها) (Ott، 1989)، ولذلك فإن على القياديين في المنظمات استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بمنظماتهم، ووضعها في الحسبان؛ ونظرا لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين بالمنظمة، وعاداتهم، وتوقعاتهم، مما ينعكس سلبا، أو إيجابا في كافة عمليات، وأنشطة المنظمة بشكل عام، وفي عمليات التدريب بشكل خاص، وفقًا لقوة الثقافة التنظيمية بالمنظمة، أو وضعها فيها.

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع عليه معظم الكّتاب في أنها تخلق ضغوطًا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة، (الرخيمي، 2000).

ويعطي الكثير من المديرين الأولوية القصوى، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكّتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطًا على العاملين بها للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها (القريوتي،2000).

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

- أولا: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها. (الرخيمي، 2000).
- ثانيا: هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.
- ثالثًا: العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدربهم عليها، وتكافئهم على أتباعها.

- رابعا: تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهـي كـذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمـا معينـة مثـل الابتكـار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.
- خامسا: الثقافة القوية تعد عنصرا فاعلا ومؤديا للإدارة، مساعدا لها على تحقيـق أهـدافها وطموحاتها. متى تكون الثقافة قوية؟ عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمـة، ويرتـضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- سادسا: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فـلا يلجـأون إلـى الإجـراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- سابعا: تعد الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينيـة، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- ثامنًا: تعد ثقافة المنظمة عاملا هاما في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمـات الرائـدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوي العـاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهـدون الـذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تاسعا: تعد الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها علـى مواكبـة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعـة للأفـضل، كانـت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- عاشرا: تحتاج ثقافة المنظمة كأي عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهـودات واعيـة تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العـاملين وضـمائرهم وأتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم. (الرخيمي، 2000) .

3.1.2. مصادر الثقافة التنظيمية:

تعد المعتقدات، والقيم، والأنظمة الاجتماعية، والسياسية، والبيروقراطية، واللـوائح الداخليـة لكـل مجتمع من المصادر الأساسية التي تنبع منها الثقافة بصفة عامة، وتنتشر الثقافـة التنظيميـة بـين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، إذ يرى العديلي (العديلي، 1998) أن ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المصادر، والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافـة، بحيـث تطبعهـا بطابعها الخاص، وتعبر عنها، ونعني بمصادر ثقافة المنظمة رموزها المـستخدمة بـين الأفـراد

العاملين، وتأثير ذلك في أدائهم، وفعاليتهم إيجابا، أو سلبا. وتنتقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الأشكال، وأكثر تلك الأشكال، القصص، والطقوس، والرموز المادية، واللغة (العطيـة، 2003) ويحدد كل من بولمان، وديل (Bolman & Deal) أهم مصادر الثقافة التنظيميـة فـي الأمـور التالية:

- العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد. وهي ُتعد مـن أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سـواء أكـان مـديرا، أم مشرفًا، أم موظفًا صغيرا، أم عاملا. كما أنها تؤثر في شخـصية الفـرد، وتحـدد نمطـه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعـيش فيهـا الفـرد، وتتواجد فيها المنظمة(العديلي، 1995).
- الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة،والمؤسسات، أو الشركات، بعد عودة الموظفين، والعاملين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم فـي احتفـالات بداية العام الدراسي، أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القـدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا علـى التقاعد. وتتمثل هذه الطقوس، والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للمـوظفين المثـاليين، والمجدين، وحفلات الرحلات، وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية(العديلي، 1995).
- الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجـابي، والآخر سلبي. ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل. أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، والخيالات، ومبالغتها، وتوليد حـالات مـن الصراع، أو الإرباك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهميـة خاصـة فـي منظمات العمل(العديلي، 1995).
- الطرائف، والنكت، والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبيـر عـن المحبـة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سـوء الظن، أو عدم الثقة.وتعد الطرائف، والنكت، والألعاب، والمجاز بمثابـة وسـائل إنـسانية تستخدم في الاحتفالات، والاجتماعات؛ لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بـين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسـات الإداريـة، أو الـسلوكية لـبعض الأعضاء في المنظمة. وتساعد على الإبداع، والابتكار. كما تستخدم الألعاب لتوثيق عـرى الثقة، والصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمـات العمـل(العـديلي، 1995).

- البطولات، والرموز الاجتماعية: وتتمثل في قصص القادة في مجـال الـسياسة، والإدارة، والتاريخ، وغيره. وتؤخذ كقدوة، ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.
- القصص والحكايات: وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للمـوظفين كيفيـة تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور، ونمو هذا الجهـاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحـالي. ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كـان صـغيرا، وطريقـة كفاحـه، ومعاناته في الدراسة، والحياة، حتى اصبح وزيرا، أو رجل أعمـال مـشهورا، أو مـديرا ناجحا يضرب به المثل، ونحو ذلك (العديلي، 1995).

4.1.2. خصائص الثقافة التنظيمية:

من اهم خصائص ثقافة المنظمة التي اشار اليها الباحثون مايلي :

- الالتزام بالسلوك المنتظم: فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة، ومصطلحات، وعبارات، وطقوسا مشتركة ذات صلة بالاحترام، والتصرف.
- المعايير: توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجـب إنجـازه (لا تعمل كثيرا جدا، أو قليلا جدا).
- القيم المتحكمة: هناك قيم أساسية تتبناها المنظمة، وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها. منهـا على سبيل المثال: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، كفاءة عالية.
- الفلسفة: هناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين، أو العملاء.
- القواعد: هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة، وعلـى المـوظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.
- المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور، والإحساس العام الذي يساعد التخطيط، والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه، وطرق تفاعل الأفراد، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء(حريم،1997) .

5.1.2. أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار(السواط،1998) إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلـى قطاع آخر. ومن أبرز هذه الأنواع :

- الثقافة البيروقراطية: وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات، والسلطات، فالعمل يكون منظما، والوحدات يتم بينها تنسيق، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هـذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادهـا بحـب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساندة: تتميز بالصداقة، والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة، والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هـذه البيئة.
- ثقافة العمليات: ويكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، وليس النتـائج التـي تتحقق، فينتشر الحذر، والحيطة بين الأفراد، والذين يعملون على حماية أنفـسهم. والفـرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة، وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله.
- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج، وبأقل التكاليف.
- ثقافة الدور: وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد، والأنظمة. كما أنها توفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية، وثبـات الأداء (السواط،1998).

6.1.2. مكونات الثقافة التنظيمية:

حدد (Shein، 1985) ثلاثة مكونات لثقافة المنظمة، وهي:

- المكتسبات: تُعد المكتسبات أوضح مستويات الثقافة في المنظمة، وفي البيئـة الاجتماعيـة للمنظمة، والابتكارات، واللغة التي تستخدمها المنظمة فـي كتاباتهـا، وانتمـاء الأفـراد، وسلوكهم.
- الافتراضات: وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة، والتي تعمل علـى توجيـه سـلوك الأعضاء، وتقودهم للنظر، والتفكير بدقة في الأمور، والأشياء المحيطة.
- وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش، أو المجابهة. أما الافتراضات غير الواقعيـة فإنها تؤدي إلى مواقف، ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة.
- القيم: المتعلم يعكس قيم الفرد، والجماعة العاملة في المنظمة، وأن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

7.1.2. مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية حسب ما أوردها اللوزي (اللوزي، 2002) نقـلا عـن فرانسيس (فرانسيس،1990)، بسبع مراحل رئيسية. هذه المراحل تلخصها هذه الدراسه كمـا هـو مبين فيما يأتي:

- المرحلة العقلانية: وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيـث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه. وكان تيلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلـى الإنسان نظرة ميكانيكية. وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظـرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكـر الإداري، حيـث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.
- مرحلة المواجهة: وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العماليـة، والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطاؤه حقوقه، وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية، والاحترام والتقدير.
- مرحلة الإجماع في الرأي: أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلاس ماكريجار مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلـى فرضـيات X و Y لترسـيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
- المرحلة العاطفية: قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هـذه المرحلـة امتـدادا لتجـارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر، والأحاسيس، وأن الإنـسان هـو كتلـة مـن المشاعر، والأحاسيس، وليس مجرد آلة ميكانيكية.
- مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة، والعاملين في ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار، وتخطيط، وتنـسيق، وإشـراف ...الـخ، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.
- مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليـل الأفكـار، والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالهـا إيجـاد مـا يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم، وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة ضـغوط العمـل، والإجهاد، وحالات التوتر، والانفعال.

- مرحلة الواقعية: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التـي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة، وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة، والتنافس، وظهور مفاهيم، ومصطلحات جديدة.

8.1.2. الوظائف الأساسية لثقافة المنظمة:

وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة منها :

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين، ممـا يتغلـب على الالتزام الشخصي، والمصالح الذاتية للعاملين.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكـد وجودهـا كنظام اجتماعي متكامل.
- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا، وفاعلا لنشاط المنظمـة (الحسيني، 2000).

ويعدها آخرون مصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قـيم معينـة مثـل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين (عبد الوهاب، 2001).
أما (حجي،1998) فيرى أن هناك بعض الوظائف التي تعتبر بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث إنها:

- تقدم إطارا للفهم المشترك للأحداث.
- تحدد السلوك المتوقع.
- مصدر تتحدد في ضوئه مسئوليات الأعضاء.
- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة .

9.1.2. الثقافة التنظيمية من حيث القوة والمضمون:

تحتاج إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أن تهتم بنوع الثقافة التنظيمية السائدة فيها، لأنها تكشف عن خصائص، وقيم، وعلاقات العاملين، ثم الأنظمة، والممارسات المناسبة. فالمنظمـات، خاصـة

التي تعمل لسنوات، تسودها ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتـشكل شخـصياتهم، وقـيمهم واتجاهاتهم. فمثلا من ينتمي إلى مؤسسة عسكرية يتغير تدريجيا، وبشكل خفي، هذا التغير يحـصل نتيجة مجموعة ممارسات تشكل شخصيته نلخصها بكونها نتيجة ثقافة المنظمة.وهذا التـأثير غيـر محصور في المنظمات العسكرية، بل يحصل في كل منظمة راسخة، وناجحة، فهي تغـرس فـي العاملين قيم، واتجاهات، وخصائص تحتاجها. وفيما يلي نحاول إيجاد ما يتعلق بقوة الثقافة التنظيمية ومضمونها، على النحو التالي (برنوطي، 2004).

10.1.2. قوة الثقافة التنظيمية:

تختلف الثقافات التنظيمية من حيث قوتها، ويقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين. حيـث أن هـذه الثقافة التنظيمية قوية وذات تأثير كبير جدا في المنظمات العسكرية، والدينية، والأحزاب الـسرية. وغالبا ما تكون قوية في منظمات الأعمال، كالبنوك، والمؤسسات المالية العريقة. وتكون ذات تأثير ضعيف أو خفيف، أي ذات تأثير محدود، كما في بعض المنظمات كشركة صغيرة لا تهتم بإحـداث أي تغيير في ثقافة العاملين لديها. وليكتب للمنظمة النجاح، والبقاء فإنها تحتاج إلى ثقافة قوية مؤثرة تغرسها في العاملين لديها، بحيث تستثير السلوك الضروري لنجاحها.

11.1.2. مضمون الثقافة التنظيمية:

تختلف الثقافات من حيث مضمونها، وبالتالي القيم، والاتجاهات، والسلوك الذي تغرسه, فالمنظمات التي تحتاج إلى الإبداع، والتميز، كالمنظمات التي تتعامل مع الفنون، والاختراع، والتطوير تحتـاج إلى ثقافة تنظيمية تقدر الإبداع، والتميز، بحيث تدفع العاملين للسلوك المبدع.

وفي حالة المنظمات التي تحتاج إلى سلوك حـذر، ومحـافظ كـالبنوك، والمؤسـسات الخدميـة، والصناعات التقليدية، فهذه تحتاج إلى ثقافة تقدر الحذر، والكفاءة، والدقة في العمـل.وفـي بعـض المنظمات ما تهتم بغرس قيم، وسلوكيات التماسك، والتعاون، والعمل كفريق. ونجد أن هـذه القـيم ضرورية للمنظمات التي تحتاج إلى التعاون، والتماسك كشرط للبقاء، كما فـي حالـة المؤسـسات العسكرية، والفرق الرياضية التي تحتاج فرق عمل تعمل بتعاون كامل.

هناك بعض المنظمات التي تحتاج غرس قيم التنافس، كشركات التأمين التي تريد لباعتها التنـافس فيما بينهم (برنوطي، 2004).

12.1.2. أدوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

تحتاج المنظمة التي يهمها تشكيل ثقافة تنظيمية متماسكة أن تقوم بمجموعة من الأنشطة لتساهم في إحداث التغيير المطلوب في شخصيات العاملين. إن أهم وسيلتين لتشكيل الثقافة التنظيمية هما: تشجيع، وغرس تقاليد وشعائر، وتكثيف النشاطات الاجتماعية، وحتى تستخدم المنظمات هاتين الوسيلتين فإنها تحتاج إلى ممارسة نشاطات أخرى كتشجيع قيام جماعات تهتم بالأنشطة الاجتماعية، رصد حالة الرضى، والتغير فيها، وغير ذلك كما هو أدناه (برنوطي، 2004):

- الشعائر والتقاليد. يتم غرس القيم وتكوين الاتجاهات من خلال شعائر، وتقاليد تؤكد القيم، والتقاليد المستهدفة: فمثلا، للكثير من المنظمات ذات الثقافة القوية تقاليد تتعلق بقبول الأعضاء الجدد، والتعامل مع الأعضاء الذين يحصلون على ترقية، أو الذين يتعرضون لحادث، وغيرها، كما لها تقاليد حول الملبس المناسب، والسيارة المناسبة، والطريقة المناسبة في ترتيب المكتب، وغيرها، وهناك سلوك منظمات لها نشيد يغنيه الجميع في مناسبات معينة يقدر القيم المهمة للمنظمة، ويولد الشعور بالانتماء لها (برنوطي، 2004) .
- النشاطات الاجتماعية. تتم ممارسة الكثير من الشعائر أعلاه خلال نشاطات اجتماعية لا صلة لها بالعمل، كالسفرات، والحفلات، وغيرها ... الخ. وقد تشرك فيها أفراد أسر العاملين، فهذه تسهم في تكوين تماسك عال كما توفر فرصة لممارسة الشعائر، والتقاليد. وكلما أرادت المنظمة تماسك أكبر، كلما احتاجت إلى التوسع في هذه الأنشطة.
- تشجيع تكوين جماعات مهتمة بالنشاطات الاجتماعية. أي أن المنظمة تحتاج إلى أن تشجع تكوين هذه الجماعات، وتدعمها. فنجد أن بعض المنظمات يحرص على تشجيع قيام مثل هذه اللجان؛ لأن هذه الأنشطة تساعد في زيادة التماسك، وفي تعزيز مشاعر الانتماء.
- الاهتمام بحالة الرضى والمعنويات، ورصد التغير فيهما. الغرض من ذلك معرفة أية اتجاهات سلبية في هذا المجال، ومحاولة علاجها إذا كانت سلبية، وتعزيز الجانب الإيجابي منها.
- تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين. وتعتبر هذه الأداة ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات عمل متماسكة، بالإضافة إلى تحقيق تماسك عمودي بين الإدارة والعاملين: فإذا كان التماسك أفقي فقط، أي بين العاملين، وكانت العلاقة بين المستويات سلبية، فقد ينقلب تماسك العاملين إلى صراع مع الإدارة.
- إدارة الصراع التنظيمي. من الوسائل الأخرى التي تساعد في خلق ثقافة للمنظمة تخدمها وتحافظ على الإنسان فيها، التأكد من حسن إدارة الصراع التنظيمي، فالاختلافات تحدث،

ولا يمكن تجنبها. ويمكن أن تكون مصدر تأزم، ومـشاكل إنـسانية، أو وسـيلة تطـور، وإنضاج. وهذا يتطلب مهارات إدارية في إدارة الصراع، كما عليها استخدام نظـام فاعـل للتظلم يسمح لكل فرد يشعر بأنه تعرض إلى غبن أن يوصـل شـكواه، ويحـصل علـى حقه(برنوطي، 2004).

13.1.2. تغيير الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من خصائص ثابتة نسبيا، وتتطور خلال العديد من السنوات، بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من القوى المؤدية للمحافظة على الثقافة، بما فيها التقارير المنـشورة، ورسـالة، وفلسفة المنظمة، والتصميم، والبناية، ومواقع العمل، والأسلوب القيادي السائد, ولكن ذلك لا يعنـي أن الثقافة التنظيمية لا يمكن تغييرها أبدا، ففي الحالات غير الاعتيادية، وحينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها مشكلة حياة أو موت فإن أعضاء المنظمة يستجيبون للجهود التـي تـسعى لتغييـر الثقافة، ولكن بدون هذه الأزمة، فإنه يصعب تغيير الثقافة التنظيمية، ولكن عمليـة تغييـر الثقافـة التنظيمية عملية صعبة جدا، وتشير المؤشرات إلى أن تغيير الثقافة يصبح ممكنًا في الظروف التالية (العطية،2003):

- أزمة قوية جدا: هذه الأزمة التي تقوض الحالة الراهنة، وتتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية. ومن هذه الأمثلة على هذه الأزمات: التقليص المفاجئ للتمويل، أو خـسارة عميل أساسي، أو تغير تكنولوجي أساسي.
- تغيير القيادة: وذلك بدخول قيادة عليا جديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة قـد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للأزمة الحادة التي تواجهها المنظمة.
- المنظمات الجديدة، والصغيرة: كلما كانت المنظمة أكثر حداثة، وكلما كانت ثقافتهـا أقـل حصانة، كلما كانت عملية التغيير أسهل. كما أنه يكون من الأسهل للإدارة توصـيل قـيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.
- الثقافة الضعيفة: كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر، وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها، كلمـا كان من الأصعب تغييرها. ولكن على العكس من ذلك، فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابليـة للتغيير.
- وقد أكد أحد الكّتاب على الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة في التأثير في تطوير وتكـوين ثقافة المنظمة، وحدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل، والتأثير من خلالها فـي تكـوين ثقافة المنظمة أثناء نشوئها، وتطورها. وتتمثل هذه الأساليب في الآتي :

- بناء إحساس بالتاريخ (History): وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ، وحكايات الأبطال.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): القيادة، ونمذجة الأدوار، وإيصال المعايير، والقيم.
- تطوير إحساس بالعضوية، والانتماء (Membership): نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار، والتعيين، وتطبيع الموظفين الجدد، والتدريب، والتطوير.
- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): عقد العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتنسيق بين الجماعات. وإذا أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة من الوسائل باللغة الإنجليزية نحصل على كلمة (HOME) البيت على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيدة. (حريم، 2006) .

14.1.2. مفهوم القيم التنظيمية:

بالرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف محدد لمفهوم القيم، إلا أن هناك اتفاقًا بينهم من ناحية المضمون. ثقافة منظمية متماسكة فقد قام فريق من المهتمين بتعريف القيم بأنها " درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين تتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها"(أحمد، 1983).

وقد أورد المدهون والجزراوي في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها "القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة" (التركي، 2001). ويرى مقدم(مقدم، 1994) أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك" وهو يرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم. ويشير روبن وليامز (Robin Williams) إلى أن " مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور، والعاطفة. فالقيم يعتبرها وليامز ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد، وأفعالهم، بل هي في الواقع وراء كل سلوك" (زحلوق، وطفة، 1997).

15.1.2. أنواع القيم التنظيمية:

رغم أن هناك اختلاف بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية، إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون، وأن الاختلاف ليس جوهريا بل بتقسيم القيم وتصنيفها.

ومن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم فرانسيس وودكوك (1995) حيث قـسما القـيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة تنظيمية، هي:

- القوة: تمتلك الإدارة المعلومات، والسلطة، والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمـة المنظمة، أو المشروع، والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها، واتخاذ القـرارات، وتحمـل مسؤولية مستقبل المنظمة. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكيـة، والمعلومـات، والجاذبية، والمكافأة، والعقاب.
- الصفوة: إن واجب الإدارة معقد ومهم، فإن الأشخاص الذين يقومون بالإدارة هم الـصفوة، والمنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملـين فـي الأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، فهي تتبنى القيمة القائلة: "النخبة دائمـا في القمة".
- المكافأة: إن أداء الأفراد الذين يقودون المنظمة يعد أمرا مهما، حيث أن المنظمة الناجحـة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه.
- الفاعلية: التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون مطردا، فإذا لم توجه الجهود توجها حسنًا، فإن إدارة أخرى تجد السبل التي تستطيع بها اتخاذ القرارات المناسبة. إن المنظمـة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المثمرة .
- الكفاية: لقد قيل إن الإدارة الجيدة أو الكفء هي التي تستطيع أن تعمـل مئـات الأشـياء الصغيرة بطريقة متقنة، إذ في كثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير لـه متفـاوت علـى نوعية الكل. إن محاولة عمل شيء بطريقة متقنة يوفر حافزا جيدا، لذا فالمنظمات الناجحة تبحث دائما عن أفضل الطرق لعمل الأشياء، كما أنها باستمرار تتبنى الإعزاز والفخر على أساس أداء العمل.
- الاقتصاد: إن إنفاق النقود أسهل بكثير من جمعها، لذا فإن غياب رقابة التكـاليف الفعـال، ويعتبر سببا شائعا في فشل الأعمال التجارية، وكذا الإسراف، أو الهدر التنظيمي، والنظـام المقدم بواسطة حساب الربح والخسارة يزود المشروع التجاري الحكيم بالمعيار الأساسـي للنجاح، ذلك أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغًا، وهذا المبلغ يجب أن يدفع بواسـطة شخص ما في مكان ما، فإن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية.
- العدل: إن الإدارة بتصرفها تؤثر في حياة الأفراد سواء كان ذلك في العمل أم خارج العمل. ذلك أن ما يفعله المديرون، وما لا يفعلونه له تأثير كبير على نوعية حياة كل الموظفين، لذا فإن استخدام قوة تأثير الإدارة بشيء من اللطف والعدل يؤدي إلى بناء الثقة، والولاء لـدى

الموظفين. إن المنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفـراد، وإدراكهم،وشـعورهم ذو أهمية.

- العمل الجماعي: إن الجماعة المنظمة جيدا والمحفزة تستطيع أن تنجز أكثـر مـن مجـرد مجموعة الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعة.
- فالأفراد يستمتعون بالانضمام للآخرين، وبالتالي يستطيعون أن يعملوا جماعيا بإتقـان. وأن موهبة شخص ما من الممكن أن تعوض ضعف شخص آخر، فإنه مـن الأهميـة بـشكل أساسي أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون بعضهم إلى بعض، فالمنظمة الناجحة هي التي تضمن أن بإمكانها جني القواعد من فرق العمل الفاعلة.
- القانون والنظام: إن الجماعات تطور إطارا من القوانين والنظم التي تنظم تصرفاته. وهـذه بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. من هذا المنطلق فإن المنظمـات تمـارس نفوذًا كبيرا على حياة موظفيها وعوائلهم. ذلك أن المديرين يتصرفون كقـضاة ومحلفـين، وغالبا ما يتم ذلك دون أن يكون هناك حق الاعتراض لمرؤوسيهم. والمنظمة الناجحة هـي التي تبتكر وتدير باحترام نظاما مناسبا من القواعد والإجراءات.
- الدفاع: تهتم المنظمة بدراسة التهديدات الخارجية والداخلية التي تهدد نشاط المنظمة، ففـي كل منظمة هناك أفراد موهوبون يقومون بإعداد الخطط الإستراتيجية من أجل زيادة نـشاط المنظمة، وذلك على حساب التنافس مع المنظمات الأخرى. إن المنظمة الناجحة هي التـي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية، ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية.
- التنافس: إن القدرة على أن تكون منافسا هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء، وعـادة، فإن هذه الحقيقة يتم إدراكها في أعلى المستويات. إن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كـل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية، إنه لمن المعلوم فـي عـالم المنافـسة أن الأفضل هو الذي يبقى، والضعيف هو الذي تتم تنحيته.
- استغلال الفرص: إن المنظمات الناجحة تبحث عن فرص في الخارج بدلا مـن أن تعطـي مجالا للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص. إن الفرص يجب أن يتم انتهازها بـسرعة علـى الرغم من هذا قد يتضمن بعض المخاطر. إن المنظمة الناجحة هـي التـي تلـزم نفـسها باستغلال الفرص .

2.2 الانتماء التنظيمي

يعد الانتماء مفهوما فلسفيا ديناميكيا، لا يمكن إدراكه إلا في ضوء مرحلة تاريخية بعينها، وفي إطار اجتماعي بذاته، فهو نتاج للعديد من المعطيات، والمتغيرات الاجتماعية، والاقتـصادية، والثقافيـة،

والسياسية في المجتمع. كما أنه مفهوم نفسي ذو بعد اجتماعي، وبافتقاده يـشعر المـرء بالعزلـة، والغربة، ويعتريه القلق، والضيق، وتنتابه المشكلات النفسية، التي لها تأثيرها على وحدة المجتمـع وتماسكه (خضر، 2000). تثار قضية الانتماء كثيرا في الآونة الأخيرة خاصة بين الطبقات المثقفة، وتعد تلك القضية من القضايا الهامة، والخطيرة في حياة البشرية، فعليها تقوم نظم الحياة، ويتحـدد سلوك الأفراد، والجماعات (مجده محمود،1985). ولذلك حرصت المجتمعات المتقدمة على تعميق الشعور بالانتماء لدى شبابها؛ لأنه يمثل حجر الزاوية في حياة تلـك المجتمعـات، واسـتقرارها، وتماسكها، بل من الدوافع الرئيسة لتقدمها (متولي،1990).

1.2.2. مفهوم الانتماء التنظيمي:

تتعدد مفاهيم الانتماء التنظيمي عند علماء العلوم الاجتماعية. ولقد كان لعلماء السلوك الريـادة فـي 1تقديم عدد من التعريفات لمفهوم الانتماء التنظيمي لا تزال موضع اهتمام علماء اجتمـاع العمـل، والبنائية المحدثة. وتقوم تعريفات مفهوم الانتماء التنظيمي عند علماء السلوك على أرضية أساسـية مفادها أن سلوك الفرد داخل التنظيم الرسمي قد يتخطى حيز التوقعات المعيارية من جانـب هـذا التنظيم. وإن السلوك التنظيمي تم تهيئة الفرد لممارسته بشكل مسبق، وبالكيفيـة التـي تحقـق لـه ارتباطه القوي، والمستمر بأهداف التنظيم. وتبدو أهمية تلك الفرضية في أن الكثير من المناقـشات العلمية حول مفهوم الانتماء التنظيمي قد انطلقت من مضمونها. فمثلا يستخلص ألوتو، وهريبنك من تلك الفرضية أن المشاركة التنظيمية قد يتم التخطيط لها، وتقدير تكلفتها، وحساب عائـدها بـشكل مسبق من قبل الأفراد.

وقد عرف بوشانان الانتماء التنظيمي بأنه ارتباط فعال بين الأفراد، وتنظيم معـين. ويقـوم هـذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه. ومن المنظـور الـسلوكي، يحـدد بوشانان ثلاثة عناصر أساسية للانتماء التنظيمي هي التوحد، والاندماجية في العمل، والولاء للتنظيم (علام، 1993). ويتمثل مفهوم الانتماء التنظيمي في العلاقة الإيجابية بين الفرد والمنظمـة، حيـث تنعكس هذه العلاقة فيما يلي:

- التطابق بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة.
- قبوله لأهداف، وقيم المنظمة.
- رغبته في بذل جهد إضافي لصالح المنظمة.
- حرصه على الاستمرار في عضوية المنظمة.

- استغراقه في مهام، ومشاكل المنظمة.
- استعداده للتضحية من أجل المنظمة.

2.2.2. تعريف الانتماء (اصطلاحا):

يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشارا في الحياة اليومية بوجه عام، إلا أنه لم ينـل الاهتمـام الكافي من جانب المتخصصين في مجال العلوم الإنسانية، كما أنه كغيره من المفاهيم الأخرى فـي مجال العلوم الإنسانية يعتريه كثير من الخلط والتضارب، فهناك من يرى الانتماء على انه عضوية الفرد في الجماعة، أي ضرورة أن يكون الفرد جزء من الجماعة. أما الارتباط بها فيخضع للـسعي العام للفرد نفسه، وهناك من يرى ضرورة اشتمال الانتماء على الجانبين، أي كون الفرد جزء مـن الجماعة، وارتباطه بها في الوقت نفسه (محجوب، 1987). وبالنظر إلى تعريف الانتماء كمصطلح في الدراسات، والمؤلفات التي اهتمت به يجد الباحث اختلافًا بين هذه التعريفات على النحو التالي:

- أن الانتماء صفة لجزء ينتسب بشدة لجزء آخر يكمله (الحنفي، 1978).ويشير هذا التعريف إلى التماسك بين الفرد وجماعة الانتماء، والتفاعل بين الفرد والجماعة التي ينتمي إليها، كما يشير إلى أن الانتماء لا يتجه نحو الذات، وإنما لابد أن يتجه إلى آخر (محجوب،1987).
- ويرى (الخولي) أن الانتماء هو شعور الفرد بكونه جزء من مجموعة أشـمل أسـرة، أو قبيلة، أو ملة، أو حزب، أو أمة، أو جنس، أو نحو ذلك ينتمي إليها وكأنه ممثـل لهـا، أو متوحد فيها، أو يتقمصها، ويحس بالاطمئنان، والفخر، والرضا المتبادل بينه وبينها، وكـأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة (الخولي، 1976). ويشير هذا التعريف إلـى أن إحـساس الفرد بالاطمئنان هو نتيجة الانتماء للجماعة، وأن الانتماء رغبة إشارة إلى الجانب النفسي في الانتماء ويشير كذلك إلى توحد الفرد بالجماعة التي ينتمي إليها (محجوب، 1987).
- ويرى الغندور أن الانتماء هو نزعة تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من التزام بمعايير، وقواعد هذا الإطار، ونصرته، والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية، والفكرية الأخرى (الغندور، 1983).ويشير هذا التعريف إلى العلاقة المتبادلة بين الفرد والشيء موضوع الانتماء.
- وترى إبراهيم أن الانتماء شعور إيجابي في أقصى شدته يصل إلى درجـة التوحـد مـع الجماعة، والتمسك بها، والذود عنها.ويشترك إدراك الفرد بعوامله، وأهدافه، وفلسفته التـي تساهم في تشكيل صورة أفضل للمستقبل. وتضيف بأن الانتماء نتاج لتلك العملية الجدليـة بين الفرد من حيث أن لديه حاجات مادية، ومعنوية لابد من إشباعها، وبين الجماعـة مـن

حيث كونها مصدرا لتحقيق هذا الإشباع، أو خفض التوتر الناتج عن نقص تلك الحاجـات (إبراهيم، 1993).فهي بذلك تشير إلى أهمية إشباع الجماعة للحاجات لدى الفـرد ليتحقـق بذلك الانتماء المطلوب.

- ويرى الشرقاوي(الشرقاوي، 1984) أن الانتماء يعني الارتباط الوثيق بجماعـة مـا مـع تفضيلها أكثر من غيرها من الجماعات، والشعور بالمسؤولية تجاهها، والدفاع عنهـا.فهـو يشير إلى ضرورة الشعور لدى الفرد المنتمي بالمسؤولية تجاه الشيء المنتمي إليـه، كمـا يقتصر في تعريفه السابق على جماعة واحدة للانتماء، وهو ما يمكـن أن يـسمى جماعـة الانتماء المفضلة.ومن خلال العرض السابق للمفاهيم الاصطلاحية للانتماء يتضح العديد من المؤشرات الهامة، منها الآتي:

  - الانتماء شعور يوجد لدى كافة الأفراد.
  - الانتماء حاجة إنسانية طبيعية.
  - الانتماء متنوع، وله أشكال عديدة.
  - الانتماء يؤدي إلى تمثل معايير الجماعة، وسلوكها.
  - ويقصد الباحث بالانتماء التنظيمي في هذه الدراسة ارتباط العاملين بالمؤسسة بما فيهـا من أهداف، وقيم تنظيمية، وبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف مع الرغبة القوية في الاستمرار في العمل في المؤسسة.

3.2.2. مداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الانتماء التنظيمي التي يحظى بها تراث العلوم الاجتماعيـة إلى مداخل سلوكية تتألف من إسهامات علماء السلوك، وعلماء النفس الاجتماعي. ويـرى هـؤلاء العلماء أن العوامل الاجتماعية، والنفسية أكثر تأثيرا، وفعالية من العوامل البنائية في انتماء الفـرد نحو تنظيم العمل. وتقول الفكرة الأساسية للمداخل السلوكية على أن الانتماء التنظيمي يتمثل بـنمط السلوك الذي يتخطى من حيث القبول اجتماعيا حدود ما يتوقعه التنظيم سلوك أفراده.

4.2.2. مداخل التبادلية المحدثة في دراسة الانتماء التنظيمي:

تنطلق الافتراضات النظرية لمداخل التبادلية المحدثة في دراسة الانتماء التنظيمي، مـن إسـهامات نظرة التبادل عند كل من هومانز، وهربرت سيمون، وبيتر بلاو. ومن أبرز علماء التبادلية المحدثة

مورتيمر، وبيكر، وغيرهم. وتقوم الفكرة المحورية لمداخل التبادلية المحدثة في دراستها للانتماء التنظيمي على افتراض علاقة تبادلية بين هذا الانتماء، والمنفعة المتبادلة بين كل من الفرد، والتنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله. وأن كل عمل يكلف به الفرد يقابله نظير مادي من قبل التنظيم (علام، 1993).

5.2.2. مدخل الانتماء – التنظيمات المتعاظمة:

تقوم مداخل الانتماء التنظيمات المتعاظمة على فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من انتمائية الأفراد لأهداف التنظيم الرسمي، وقيمه يتأتى من خلال تعاظم هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه ليس فقط في محيط العمل، بل على حياتهم الاجتماعية خارجه (علام، 1993).

6.2.2. المداخل البنائية المحدثة:

تنطلق مداخل البنائية المحدثة في دراستها للانتماء التنظيمي من الإسهامات الرائدة لعلماء كل من البنائية الوظيفية والراديكالية حول عدد من القضايا مثل: سوق العمل، التنظيمية، وإنجاز المكانة، والطبقة، وبناءات القوة، والعمل. ومن أبرز علماء المداخل البنائية المحدثة: مورجان، وفرناندز، وهدسون وغيرهم. يستهل علماء المداخل البنائية المحدثة مناقشاتهم حول المحددات البنائية للانتماء التنظيمي بمبدأ النظرة الإستاتيكية التي تنهض عليها مناقشات مداخل الفرد – التنظيم. والعلة وراء هذا الرفض عندهم أن العلاقة بين الفرد، والتنظيم، أو بين الفعل، والفاعل لا تتصف بالاستاتيكية، والانعزالية، بل تتصف العلاقة بالدينامية العالية. وتتمثل الخطوة التالية في بناء تلك المداخل في الاستفادة من المداخل السلوكية التي تركز على مناقشة العلاقات بين سلوك الأفراد، والرضا عن العمل لجماعات العمل، وأخلاقياتها (علام، 1993).

7.2.2. أبعاد الانتماء:

ولما كان مفهوم الانتماء يعد مفهوما مركبا، ويتضمن العديد من الأبعاد، فقد أشارت خضر إلى أهم أبعاد الانتماء على النحو التالي (خضر، 2000).

- الهوية: يسعى الانتماء إلى توطيد الهوية، وهي في المقابل دليل على وجوده. ومن ثم تبرر سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية، وبالتالي الانتماء.

- الجماعة: تؤكد الروابط الانتمائية على الميل نحو الجماعية، ويعبر عنها بتوحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها، وتؤكد الجماعية على كل من التعاون، والتكافل، والتماسك، والرغبة الوجدانية في المشاعر الدافئة للتوحد. وتعزز الجماعية كل من الميل إلى المحبة، والتفاعل، والاجتماعية، وجميعها تسهم في تقوية الانتماء من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتبادل.
- الولاء: يعد الولاء جوهر الالتزام، ويدعم الهوية الذاتية، ويقوي الجماعية، ويركز على المسايرة، ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته، ويشير إلى مدى الانتماء إليها. وكما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية، إلا أنه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء، بهدف الحماية الكلية.
- الالتزام: يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير، والنظم الاجتماعية. ومن هذا المنطلق تؤكد الجماعية على الانسجام، والإجماع؛ لذا فإنها تولد ضغوطًا فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الإقبال، والإذعان كآلية رئيسية لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع (ليبرا، 1986).
- التواد: يعني التواد الحاجة إلى الانضمام، أو العشرة. وهو من أهم الدوافع الإنسانية الأساسية في تكوين العلاقات، والروابط، والصداقات (منصور وآخرون، 1984). ويشير التواد إلى مدى التعاطف الوجداني بين أفراد الجماعة، والميل إلى المحبة، والعطاء، والإيثار، والتراحم بهدف التوحد مع الجماعة، وينمي لدى الفرد تقديره لذاته، وإدراكه لمكانته، وكذلك مكانة جماعته بين الجماعات الأخرى، ويدفعه إلى العمل على الحفاظ على الجماعة وحمايتها لاستمرار بقائها، وتطورها، كما يشعر بفخر الانتساب إليها (سليمان وآخرون، 1989).
- الديمقراطية: هي أحد أساليب التفكير، والقيادة، وتشير إلى الممارسة، والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إيمانه بتقدير قدرات الفرد،وإمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية، وأن يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم، والتعاون مع الغير، وإتباع الأسلوب العلمي في التفكير (إسكاروس، 1980).

8.2.2. دور المنظمة في تعميق الشعور بالانتماء:

لكي تقوم المنظمات في البلاد الإسلامية، بدورها المطلوب في تنمية، وتعميق الشعور بالانتماء، فإنه لا بد من مراعاة عدة أمور أهما ما يلي:

- وضع إستراتيجية ذات معايير محددة، وواضحة، وجديدة بحيث يكـون محورهـا الدقـة، والوضوح، والإتقان في مراعاة سمات الشخصية الإسلامية، والقيم العربية الأصـيلة فـي ضوء المتغيرات الحديثة الاجتماعية، والسياسية.
- التزام المنظمات بالدين الإسلامي، وإتباع مبادئه، وسننه.
- المحافظة على التقاليد العربية الأصيلة، والآداب العامة، ونشر الوعي الثقافي، والعلمي بين الموظفين.
- التزام جانب الأخلاق في معالجة القضايا الداخلية، والخارجية للمنظمة.
- منع عرض، أو تداول كل ما يخالف الإسلام، أو الأعراف، والتقاليد الاجتماعية الإيجابيـة في هذا المنظمة، وفي البلاد الإسلامية.
- التعريف بالمنظمة، وإبراز مكانتها، وما تمتاز به من خصائص بين المنظمـات، وكـذلك التعريف بخصائص المجتمع الذي تعمل فيه، وجذوره التاريخية، وما يمتاز به من التـزام بالعادات، والتقاليد الإسلامية.
- إبراز تغطية كافة المناسبات، والاحتفالات التي تبرز المنظمة، والمجتمع الذي حولها، بحيث تزيد المواطن، والموظف فخرا، واعتزازا بمنظمته، وبوطنه، ومجتمعه.

9.2.2 علاقة الانتماء بالولاء:

الولاء اتجاه نفسي اجتماعي ذو جانب انفعالي عاطفي، وجانب سلوكي يدفع الفرد للقيام بسلوك معين نحو مصلحة ما، تتعلق بانتمائه للجماعة، هذا بالإضافة إلى جانبه المعرفي الذي يتمثل فـي إدراك لفرد للمفاهيم، والقيم، التي يستند إليها شعوره بالولاء. أي: أن للولاء جانبا نفسيا، ولا يمكن إدراكه إلا من خلال الواقع المعاش على المستوى السلوكي، واللفظي، والولاء في معظمه اتجاه شـعوري، إلا أنه ذو أرضية لا شعورية ترتبط بمفهوم الحب، الذي تقوم عليـه جميـع الاتجاهـات النفـسية (حسانين، 1989). وانطلاقًا مما سبق يمكن إجمال الفرق بين الولاء، والانتماء، وتأكيـد العلاقـة الإيجابية المتداخلة بينهما فيما يلي (خضر، 2000):

- في حين يركز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما، والاندماج فيهـا، والتوحـد معهـا، يتجاوزها الولاء ليشمل قضية ما، فيمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.
- بينما يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها، ومقبولا منها، يركز الـولاء علـى الصلات، والعواطف الرومانتيكية، والقانونية التي تربط الفرد بالجماعـة، أو الفكـرة، أو القضية.

- في حين يركز الانتماء على العضوية، يركز الولاء على المشاعر، والعواطف تجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية، واستعداد إرادي يتخذ العديد من الصور منها: الطاعة، الالتزام، الإخلاص، الواجب، الصداقة، ولهذا فهو يقوي الانتماء وينميه.
- الانتماء يحتوي جزء من الموضوع بالوجود المادي، أما الولاء فيحتوي الموضوع كله وجدانيا، وسلوكيا، سواء أكان الاحتواء نظريا أم علميا.
- هناك فرق آخر بين الانتماء، والولاء حيث الولاء (اتجاه ذو طبيعة كامنة داخل الفرد يدفعه في سلوك لفظي، أو عملي تبعا لمواقف معينة، وينطبق الأمر نفسه على الانتماء، إلا أنه يبدو أن كمون اتجاه الانتماء للوطن أكبر بكثير من كمون اتجاه الولاء للوطن، مثال ذلك الفرد الذي يترك بلده، ويسافر للعمل بالخارج، ثم يعود إلى وطنه، وهو لا يعرف لماذا يعود في هذا التوقيت، إن الباعث هنا هو الانتماء، وآخر يترك بلده، ويسافر للعمل في الخارج، ويعود لوطنه، وهو يعرف لماذا يعود، وماذا سيفعل، إنه الولاء، والفرق بين الانتماء، والولاء هو الفرق بين من لا يعرف، ومن يعرف، أي أن بعد الوعي الذاتي الاجتماعي الثقافي حيث المعرفة تشير إلى الشعور هو البعد الذي يضاف لصالح الولاء ليميزه عن الانتماء الذي يقع نسبة كبيرة منه في حيز اللاشعور (حسانين، 1989).

10.2.2. أهمية الشعور بالانتماء:

الشعور بالانتماء يعتبر من الحاجات الضرورية للإنسان، فهو يساعده على التوافق النفسي، والصحة النفسية، كذلك يعتبر من الحاجات الضرورية للمجتمع، فهو يدعم بناء وصياغة المجتمع ليكون مجتمعا ناهضا متماسكًا منتجا (الفنجري، 1994) وبدونه لا يمكن للفرد أن يدافع عن وطنه، أو يحميه، ويساهم بإخلاص في بنائه، وبدونه أيضا لا يمكن لأمة من الأمم أن تنهض، أو يرتفع نجمها، أو يعتز بها أبناؤها، أو يفتخرون بمجدها، أو يشعرون بالأمان، والاستقرار على أرضها (الفنجري، 1994). كما أن الإحساس بالانتماء يؤدي إلى القضاء على أسباب التوتر، والفرقة بين أفراد المجتمع، فهو يقضي على الطبقية الاجتماعية، ويشيع العدالة بين أفراد المجتمع الواحد محققًا بذلك التماسك الاجتماعي الذي من خلاله يمكن لأي مجتمع أن يواجه مشكلاته الداخلية، والخارجية، وهو كل واحد متحد (هندي، 1997). ويؤكد كثير من العلماء على أن ضعف الشعور بالانتماء لدى الأفراد في المجتمع يتسبب في مشكلات اجتماعية، واقتصادية، وسياسية، ويظهر ذلك جليا من خلال سلوكيات الأفراد في المجتمع (هندي، 1995). ويعتبر تعميق الانتماء مصدرا هاما لراحة الفرد، وأمنه، وسعادته، ونجاحه. وبدون ذلك فإن الفرد يشعر بالتوتر، والضيق، وضعف العزيمة، وضعف الدافع للعمل البناء، وضعف البذل، والتضحية (مطاوع،1980).

11.2.2. أسس تحقيق الانتماء:

توجد مجموعة من الأسس لتحقيق الانتماء، وتتمثل هذه الأسس في الأمور التالية:

- أن تكون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، ومن ثم يجد راحة نفسية عندما يندمج مع جماعة يتفق معها في المعايير، والقيم، ويشعر بالرضا عندما يقوم بعمل من الأعمال، وتقابله الجماعة بالقبول، والاستحسان.
- أن يكون لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة، ويتضمن ذلك أنواعا معينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي دون أن يتبع المعايير المشتركة التي تتحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية، مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها، وقيمها. ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى انتماء الفرد للجماعة، وتكيفه معها، والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها، وتكاملها. ومن نتائج الانتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه، نتيجة للقيام بدوره في المجتمع.
- يتكون الانتماء في جزء كبير منه من الاعتقاد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع. والجماعة المتسقة المترابطة هي التي تكون لدى أفرادها إحساسا قويا بالانتماء إليها (أسعد،1992).

3.2 الدراسات السابقة

اهم الدراسات السابقة عربية واجنبية ذات العلاقة تلخص فيما يأتي:

1.3.2. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسات السابقة ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية تلخص فيما يأتي:

ملحم (2003): دراسة هدفت إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة على 253 مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة، في مديريات التربية والتعليم التابعة لمدينة عمان وقصبة الكرك وقصبة الزرقاء والكورة ، وإربد الأولى، ولجمع المعلومات قام الباحث بإعداد إستبانة مكونة

من خمسة مجالات وهي: الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات اهمها: أن مديري المدارس الخاصة لديهم مستوى مرتفع في الثقافة التنظيمية أكثر من مديري المدارس الحكومية، وجود فروق بين متوسطات آراء المديرين تعزى إلى متغير الخبرة لصالح المديرين والمديرات ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، ووجود فروق بين آراء المديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح المديرين والمديرات ذوي المؤهل العلمي(ماجستير فما فوق).

الخازندار (1993): دراسة عن "تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كل من كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية"، واستخدم الباحث المنهج المقارن. وهدفت الدراسة إلى:

- إجراء مقارنة تحليلية بين الأنظمة الإدارية في كل من كوريا الجنوبية واليابان والولايات المتحدة الأمريكية.
- توضيح الفروق بين تلك الأنظمة وممارساتها الإدارية واعتمد الباحث في ذلك على تتبع الفروق في الهويات، والقيم الثقافية لتلك المجتمعات كمدخل وكعامل هام للمقارنة.
- الربط المباشر لتلك القيم وإبراز الخصائص الإدارية الخاصة بكل نظام لمعرفة حجم التأثير ومدى استمرارية تلك القيم في التأثير على تلك النظم وذلك في ضوء المتغيرات البيئية المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

  - أن النظام الإداري لأي بلد هو نظام متكامل لا ينفصل عن الهوية الثقافية للأمة. ويمكن تطبيقه في المجتمعات التي تتشابه ثقافتها مع ثقافة البلد صاحب النظام الإداري.
  - امتاز النظام الإداري الياباني وكذلك الكوري بالتأكيد على الولاء المطلق للرؤساء والمنظمات من خلال السياسات والإجراءات المحققة للأهداف. وذلك على عكس الإدارة الأمريكية والتي تؤكد على الربحية والفردية والمنافسة.
  - هناك تأثير مباشر للقيم التنظيمية السائدة في المنظمات اليابانية
  - والكورية على النظم الإدارية خاصة قيمة الولاء التي تعد من المشكلات الكبيرة التي تواجه الإدارة العربية.

العبادلة (2003): دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظة جنوب الأردن تكونت عينة الدراسة من (كافة المديرين، والمساعدين، ورؤساء الأقسام) في الدوائر الحكومية الرئيسة في محافظات (الكرك، والطفيلة، ومعان، والعقبة)

والذين بلغ عددهم (444)فردا، استخدم المنهج الوصـفي وأداة هيرسـي وبلانـشرد(Heresy & Blanchard) لقياس الثقافـة التنظيميـة وأداة (Francis & Woodcock) لجمـع البيانـات. وخلصت نتائج الدراسة إلى شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب، حيث احتلت محافظة معان المركز الأول وجاءت محافظة الكـرك في المركز الثاني، بينما جاءت محافظة الطفيلة في المركز الثالث، ومحافظة العقبة فـي المركـز الرابع، ووجود فروق في الأنماط القيادية الشائعة تعزى لمتغيري (المؤهـل العلمـي، والمـستوى الوظيفي)، ولم تكشف الدراسة عن وجود فروق في الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية الأخرى، وعدم وجود فروق في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية، وان تصورات أفراد العينـة للثقافة التنظيمية كانت ايجابية، ووجود فروق في القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات : العمر والخبـرة والمحافظة.

الشلوي (2005): دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كليـة خالـد العسكرية، وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منتسبي الكلية المدنيين والعسكريين، وتحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف خصائص الوظيفة الشخصية لمنتسبيها، وتحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخـصية، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنتسبي كلية الملك خالـد العـسكرية مـن المدنيين و العسكريين، واستخدم المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمـع المعلومـات . ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا.
- أن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.
- عدم وجود فروق لدى منتسبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقا لاخـتلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منتسبي كلية الملـك خالـد العـسكرية المـدنيين والعسكريين.

القحطاني (1999): دراسة عن "أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمارك مطار الملك عبد العزيز بجدة"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع المعلومات وبلـغ عـدد العينة (150) فردا. وهدفت الدراسة إلى التالي:

- التعرف على الوسائل المستخدمة لقياس مستوى أداء موظفي جمارك مطـار الملـك عبـد العزيز بجدة.
- التعرف على القيم التنظيمية الشائعة لدى موظفي جمارك مطار الملك عبد العزيز فـي مـا يتعلق بالممارسات الإدارية (الفعالية، التحفيز، الكفاءة، العدالة الوظيفيـة، طبيعـة اتخـاذ القرارات، تفويض السلطة، الاستقرار الوظيفي).
- معرفة مدى وطبيعة العلاقة بين عاملي الثقافة التنظيمية الـشائعة و كفـاءة أداء العـاملين بجمارك الملك عبد العزيز بجدة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك مجموعة قيم تنظيمية شائعة فيما يتعلق بالممارسات الإدارية الأساسية بجمارك مطـار الملك عبد العزيز بجدة.
- يشارك الموظفون الإدارة في عملية اتخاذ القرارات.
- الحوافز المادية والعدالة الوظيفية وعدم الطبقية شائعة بين موظفي الجمارك بالمطار.
- استخدام التقنيات الحديثة في جمارك المطار يرفع من مستوى أداء موظفيها.

العوفي (2005): دراسة بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. لقد استخدم الباحـث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لأن الدراسة أجريت على منظمة واحدة، هي هيئـة الرقابـة والتحقيق. وقد بلغ مجتمع الدراسة (167) موظفًا. وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق فـي منطقـة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئـة الرقابـة والتحقيـق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيـق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بـين الثقافة التنظيمية بشكل عام، والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافـة التنظيميـة، والالتـزام التنظيمي. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافـة التنظيميـة،

وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيميـة. وإن أهـم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي (العـدل، والكفـاءة، وفرق العمل).

السخني (2005): بدراسة هدفت إلى التعرف على تصورات القيادات الإداريـة الأكاديميـة فـي الجامعات الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها، واستخدم الباحث المنهجين النوعي والمنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات وتكونت من خمسة مجالات هـي: الفلـسفة، والمعتقـدات، والقيم، والتوقعات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين: المجموعة الأولى عشوائية تكونت مـن (40) فردا من مجتمع الدراسة البالغ عددهم(435) فردا، والمجموعة الثانية تكونت من (109) فردا منهم(27) عميد كلية و(82) رئيس قسم. خلصت الدراسة إلى توفير هذه الخصائص بدرجة عاليـة لعدد من الفقرات التي بلغ عددها (29) وبدرجة متوسطة في (33) فقرة .

2.3.2. الدراسات المتعلقة بالانتماء:

عياد (2005): دراسة بعنوان واقع الاتصال الاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية وعلاقته بالانتمـاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، وهدفت الدراسة الـى التعـرف على واقع الاتصال الاداري وعلاقته بالانتماء التنظيمي، وكان عدد افراد مجتمـع الدراسـة فـي الجامعتين (321) موظفا وكانت العينة 174 موظفا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ومن النتـائج التي توصلت اليها الدراسة : واقع الاتصال الاداري لدى العاملين في الجـامعتين كـان متوسـطا، والانتماء التنظيمي لدى العاملين كان مرتفعا، ولا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسـطات استجابات العاملين نحو واقع الالتصال الاداري والولاء التنظيمي تعزى الـى متغيـرات الدراسـة (الجامعة، الجنس، الكلية ، المؤهل العلمي ،الخبرة)، وجود علاقة ايجابيـة قويـة بـين سـلوكيات الاتصال الاداري لرؤساء الاقسام والانتماء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم.

الكاساني (2000): دراسة سعت الى التعرف إلى أثر ضغوط الوظيفة التي يشعر بها المعلمون في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء على الولاء التنظيمي (دراسة حالة). كما هدفت إلى التعرف على أثر كل من (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة) في تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي. حيث بلغ مجتمع الدراسة (5094) معلماً ومعلمة، في حـين كانـت العينة (360) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ضغوط الوظيفـة تـؤثر علـى الـولاء

التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مـستوى تـأثير ضـغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والخبرة، وعدم وجـود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

لوتاه (2004): دراسة حاولت معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمـي وأداء العـاملين فـي القطـاع الحكومي في دولة الأمارات العربية المتحدة، ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي للموظفين في القطاع الحكومي، وتأثير بعض متغيرات الصفات الشخصية على الولاء التنظيمي، وطبقت هـذه الدراسـة على وزارة الصحة في دولة الإمارات، بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (440) موظفاً من أصل مجتمع الدراسة البالغ عدده (6380) موظفاً، أشارت نتائج الدراسة إلى:

- أن الموظفين في وزارة الصحة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي.
- وجد أن هناك علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث أنه كلما زاد الولاء التنظيمي زاد الجهد المبذول في العمل، وبالتالي ازدياد الإنتاجية، وكان تأثير العمر واضحاً بالنسبة للولاء التنظيمي حيث انه كلما زاد العمر للموظف زاد ولاؤه التنظيمي للمؤسسة.
- كان الولاء التنظيمي للوافدين من خارج الإمارات اكبر من الولاء التنظيمـي للمـواطنين، والولاء التنظيمي للأطباء كان اكبر من الولاء التنظيمي للإداريين والفنيين ولم تظهر نتائج الدراسة فروقاً في مستويات التنظيم تعزى لمتغير الجنس.

المعالي (1990) دراسة هدفت الى التعرف إلى الولاء التنظيمي للمـديرين العـاملين فـي سـائر وزارات المملكة الأردنية وأثره على إبداعهم الإداري، ومعرفة العلاقة بين الولاء التنظيمـي مـن جهة وبين كل من المتغيرات: جهة العمل، والمؤهل العلمي، والراتب، ومـدة الخدمـة، والحالـة الاجتماعية، والعمر، والجنس، من جهة أخرى، وقد تكونت عينة الدراسـة مـن (143) مـديراً. وأظهرت الدراسة أن إفراد عينة الدراسة أظهروا قبولاً لأهداف المنظمات التـي يعملـون فيهـا، واستعدادهم للعمل للمنظمة بزيادة عطاءهم لها والرغبة في البقاء في المنظمة، وأيضا وجدت علاقة ايجابية بين الإبداع الإداري وبين الولاء التنظيمي، ولم تظهر نتائج الدراسـة فروقـاً ذات دلالـة إحصائية بمستوى (0.05=a) بين الولاء التنظيمي والمتغيرات المستقلة السابقة.

علام (1993): دراسة بعنوان الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية" بدولة قطر، استخدم الباحث في جمع البيانات الأدوات التالية: المقابلات الحرة مع بعض الشخصيات الإداريـة المسؤولة في الإدارة العليا للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بالعمل، والعمالة داخل كل تنظيم.

والاعتماد على الوثائق، والمصادر الإحصائية التي تصدر عن التنظيمـات الـصناعية، والجهـاز المركزي للإحصاء بدولة قطر. والاستبانة. وقد هدفت الدراسة إلـى دراسـة تـأثير المتغيـرات الديموغرافية على الانتماء التنظيمي لعينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمـع القطـري، وذلك من خلال الآتي: قياس درجة الانتماء التنظيمي عند أفراد العينة، ومدى التباين المتوقـع فـي تلك الدرجة بين العمالة القطرية، والعمالة الوافدة بروافديها الأساسيين: العربي، والأجنبي. ودراسـة الأهمية النسبية للمتغيرات الديموغرافية في تفسير الانتماء التنظيمي كمتغيـر معتمـد. وتوصـلت الدراسة إلى جملة من النتائج برغم التجانس الثقافي الواضح لأفراد عينة الدراسـة، فقـد أظهـرت النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي عند العاملين بالصناعة التحويلية.
- يتفاوت مستوى الانتماء التنظيمي بين العمالة القطرية والعمالة الوافدة.
- تباين تأثير المتغيرات الديموغرافية على الانتماء التنظيمي بين القطريين والوافدين.

العيسى (1999): دراسة عن واقع الانتماء لدى الطلاب فـي المملكـة العربيـة الـسعودية ودور المدرسة في تعميقه. وهدفت الدراسة إلى التالي: التعرف على واقع الانتماء إلى الوطن والمجتمـع لدى طلاب الصف الثالث من المرحلة الثانوية العامة في المدارس الحكومية بمدينـة الريـاض. و التعرف على الفروق في الانتماء للوطن والمجتمع بين الطلبة في ضوء متغيرات الدراسة والمتمثلة في (التخصص، المستوى التعليمي للأب، المستوى التعليمي للأم، المستوى الاقتـصادي للأسـرة، التعرض لبعض وسائط الاحتكاك الثقافي). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بلغـت النـسبة المئوية التي حصل عليها الطلاب في مقياس الانتماء للوطن (32،83 %) وهي نسبة تعبـر عـن انتماء مرتفع للوطن لدى الطلاب. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى (0,01) بـين الطلاب في الانتماء للوطن باختلاف مستوى تعليم الأب والأم لصالح الطلاب الذين مستوى تعلـيم والديهم اقل من البكالوريوس. كما وبلغت النسبة المئوية لإسهام المدرسـة فـي تعميـق الـشعور بالانتماء للوطن والمجتمع لدى الطلاب من وجهة نظر معلمي المرحلـة الثانويـة فـي المـدارس الحكومية للبنين في مدينة الرياض (70 %) وهي نسبة تعبر عن إسهام غير مرتفع للمدرسة.

إبراهيم (1996): دراسة لاثر مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية على الولاء التنظيمي عند المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المـدارس الحكوميـة فـي محافظتي بيت لحم وأريحا ، وضمت عينة الدراسة (135)معلما ومعلمة من مجتمع قوامـه (450) معلما ومعلمة،اما نتائج الدراسة فكانت على النحو التالي: كان الولاء التنظيمـي عاليـا للمعلمـين

والمعلمات الذين لديهم مستوى أعلى من المشاركة في اتخاذ القـرارات مـن غيـرهم. ومـشاركة المعلمين الذكور أكثر من المعلمات . ووجدت فروق على مقياس الولاء التنظيمي تعزى للتفاعل بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين المؤهل العلمي .

لينكس (Lenox, 1999): دراسة هدفت إلى فحص الثقافة التنظيمية وبيان علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين وعلاقة ذلك بالإنجاز الأكاديمي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمـي (22) مدرسـة ابتدائية في ولاية كولورادو الأمريكية وشملت عينة الدراسة على (200) معلم، واسـتخدم الباحـث المنهج الوصفي ومقياس لزاموتو وكراكور (Zammuto & Karkowor,1991) لقيـاس الثقافـة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن إنجاز الطالب مرتبط بالحالة الاجتماعيـة والاقتـصادية وحجم المدرسة، ووجود علاقة بين حجم المدرسة وقوة الثقافة المدرسية، فكلمـا كانـت المـدارس كبيرة تكون الثقافة التنظيمية كبيرة، ووجود علاقة بين إنجاز الطلبة ورضـا المعلمـين الـوظيفي، وعدم وجود فروق بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، ووجود فـروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى إلى الخبـرة التعليميـة، ووجـود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل أكثر من درجة الماجستير.

شارب (Sharp, 1999): دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيميـة والمناخـات التنظيمية في الكليات الثلاثة، اشتملت عينة الدراسة على (215) شخصا، وقد استخدم شـارب أداة كراكور و زاموكو لقياس الثقافة التنظيمية وأداة جونز و جمس لقياس المناخ التنظيمي، وأظهـرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اختلاف بين الثقافة التنظيمية السائدة والمناخ التنظيمي فـي الكليـات الثلاث بل هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية السائدة والمناخ التنظيمي في الكليات المذكورة، كـان للمجموعات الثقافية المسيطرة إدراك مناخي أكثر ايجابية من المجموعات الثقافية غير المـسيطرة، ويهتم أعضاء هيئة التدريس في الكليات المذكورة بإيجاد المناخ التنظيمي الذي يحفز على الإبـداع والابتكار ، وعدم وجود فروق بين الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الثلاث تعزى إلى الجـنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الثلاث تعـزى للخبـرة التعليمية ولصالح ذوي الخبرات الأكثر من 15 عاما ، وعدم وجود فروق بين الثقافـة التنظيميـة السائدة في الكليات الثلاث تعزى للمؤهل العلمي.

ماري (Maria, 1999): دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بـين المنـاخ التنظيمـي والثقافـة التنظيمية، وأثر العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية علـى إدراك العـاملين فـي هـذه

المؤسسات، واستخدمت الباحثة أداة كوك و سزمال Szumal & Cook, 1993 لقياس الثقافة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من 68 موظفا من مجتمع الدراسة(300) من موظفي الخدمة الإنسانية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وتفويض السلطة لدى المسئولين، ووجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة والتزام العاملين، ووجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الإنسانية وتحقيق الذات والإبداع لدى العاملين ، ووجود فروق بين أثر الثقافة التنظيمية على إدراك العاملين تعزى للجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق بين أثر الثقافة التنظيمية على إدراك العاملين تعزى للمؤهل العلمي.

ميلستين ودالي (Milshein, Diane,2000): دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة المدرسية وثقافة المعلمين والمنهاج المدرسي، ومعرفة العلاقة بين الثقافة المدرسية السائدة والمتغيرات الديمغرافية(الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، جاءت العينة (90) معلما من مجتمع الدراسة والبالغ (360) معلما من معلمي المدارس المتوسطة في جنوب شرق ميتشجان، واستخدم الباحث أداتين لجمع المعلومات والبيانات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ثقافة المعلمين الشخصية والثقافة المدرسية، ووجود علاقة بين قوة ثقافة المدرسة وفعالية المنهج المدرسي، وعدم وجود فروق بين الثقافة المدرسية السائدة والجنس، وعدم وجود فروق بين الثقافة المدرسية السائدة والخبرة لدى المعلمين ، ووجود فرق بين الثقافة السائدة والمؤهلات العلمية للمعلمين.

قامت ميادا (Mayada , 2000): دراسة هدفت إلى إيجاد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين، واشتملت عينة الدراسة على(118) معلما، واستخدم المنهج الوصفي في دراستها، وأداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات ، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين غير الراضين عن عملهم يبدون إدراكا سلبيا نحو الثقافة التنظيمية أكثر من أولئك الراضين عن عملهم واختلاف مفاهيم الثقافة التنظيمية بين المعلمين الراضين عن عملهم من جهة وغير الراضين عنها من جهة أخرى، وان المعلمين الراضين عن عملهم يدافعون عن الثقافة التنظيمية أكثر من غير الراضين، ووجود فروق بين إدراك المعلمين للثقافة التنظيمية تعزى للخبرة التعليمية ولصالح ذوي الخبرة (>12 سنة)، ووجود فروق تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير.

بيون و ليوبيز (Peon,J & Lopez,S. 2004): دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة والتعليم التنظيمي، واشتملت الدراسة على (195) منظمة اسبانية، وقام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي و استخدما مقياس "جوردن" ، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة

التآزرية تشجع تطوير التعلم التنظيمي ، وأن الثقافة التآزرية لا تشكل بذاتها ميزة تنافسية للمـنظم ، بل هي تعدل من خلال التعلم وتوجيها للمنظمة.

Bowles (1983): حاول مقارنة الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والميل للبقاء في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية تنسي الأمريكية. أشارت النتائج إلى وجود درجات مرتفعة من الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والميل للبقاء في العمل لهذه الجامعات. كمـا وأظهـرت النتائج إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل في الجامعات الأهلية أعلى منـه فـي الجامعات الحكومية.

Downs (1991): التي حاولت استكشاف العلاقة بين الرضا عن الاتصالات والانتماء التنظيمـي في مؤسستين استراليتين، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الرضا عن الاتصالات والانتماء التنظيمي، ووجدت أن العلاقة الحقيقية بين اتجاهات الاتـصالات ومـستويات الانتمـاء التنظيمي متنوعة إلى حد ما في داخل المنطقة، كما وجدت الدراسة أن اتصالات المشرفين والتغذية الراجعة للأفراد ومناخ الاتصالات كان أقوى العوامل المؤدية لتكوين الانتماء التنظيمي لدى الإفراد.

Celep (1992): دراسة هدفت لتحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين من خلال الانتمـاء للمدرسة ولمهنة التعليم والانتماء لمجموعة العمل، عن طريق تطبيق مقيـاس الانتمـاء التنظيمـي لبورتر وزملائه على (302) معلماً ممن يعملون في المدارس الحكومية الثانوية في أمريكا، ونـتج عن هذه الدراسة أن هناك علاقة بين المتغيرات التي تعود لمستوى انتماء المعلم لمدرسته ومجموعة العمل ومهنة التعليم ووجدت علاقة مباشرة بين الانتماء التنظيمي للمدرسين وتفـاخرهم بانتمـائهم للمدرسة ومجموعة العمل.

Verona (1996): دراسة لإيجاد العلاقة بين الرضا عن الاتصال الإداري والانتماء التنظيمي في ثلاث مؤسسات في غواتيمالا (مستشفى ومدرسة ومصنع غذائي) من خلال عينة الدراسة المكونـة من (307) فرداً. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية واضحة، بـين الرضـا عـن الاتـصال والانتماء التنظيمي للموظفين من المؤسسات الثلاث، وكان هناك ارتياح أكثر لدى المدرسـين عـن ممارسات الاتصالات وانتمائهم أكثر لمؤسستهم من موظفي المستشفى ومصنع الأغذية.

Lagomarsino (2003): دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة والانتماء التنظيمـي، فـي مؤسسة طبية في الارجواي عن طريق تطوير وفحص النماذج التـي تخـص القيـادة والانتمـاء

التنظيمي، أجريت هذه الدراسة على (117) طبيباً. أشارت نتائج الدراسة إلى أن سـلوك وتعامـل القيادة الجيدة مع العاملين يؤدي إلى زيادة الانتماء التنظيمي لهم.

Wittenberg (2003): دراسة هدفت لفحص العلاقة بين الانتماء التنظيمي وفاعلية حدود الاتصال للعاملين والرضا عن الاتصالات، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين ذو الرضا العـالي عـن الاتصالات مع فهم الاتصال يميلون إلى تسجيل مستوى عالي من الانتماء التنظيمي، حيث وجـدت علاقة بين الانتماء التنظيمي وفاعلية حدود الاتصالات والرضا عن الاتصالات، حيـث أن فاعليـة حدود الاتصالات كانت تتوسط العلاقة بين الرضا عن الاتصالات والانتماء التنظيمي.

3.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة من 1980 م وحتى عام 2006 م، وفي بيئات مختلفة، إضـافة إلى أن البعض منها أجري في قطاعات أمنية، وبعضها الآخر في قطاعات عامة، وأخرى خاصـة. اعتمدت هذه الدراسات على أسلوب الاستبيان لقياس الثقافة التنظيمية، وكذلك الانتماء التنظيمي. تنوعت الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي، والمسح الاجتماعي، والدراسـات الارتباطيـة، وكذلك الدراسات الوثائقية، أو الدراسات المقارنة، وتحليل المضمون. كما أن الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية يلاحظ أن القيم التي تطرقت وتعرضت لها هي القيم نفسها التي تحاول هذه الدراسة التعرف على مدى سيادتها في المؤسسات الحكومية في وزارات السلطة جنوب الضفة الغربية .

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراستها للقيم المكونة للثقافة التنظيمية ولكنها تختلـف في الوقت نفسه مع هذه الدراسات في كون هذه الدراسة طبقت في مؤسسات حكومية مدنية، وهـي بيئة ذات خصوصية تختلف في تكوينها، ووظائفها، وأهدافها، وطريقة عملها عن المنظمات الخاصة أو المؤسسات الأمنية والعسكرية.

وفي كون هذه الدراسة تبحث في الانتماء التنظيمي ومعرفـة مـدى علاقتـه بالثقافـة التنظيميـة والدراسات التي تبحث في هذا المجال قليلة جدا في فلسطين البلد الذي طبقت فيه الدراسة فقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري، وإعداد أداة القيـاس المناسـبة للدراسـة سواء في استخدام الأداة المتقدمة نفسها مع إجراء بعض التعديلات المناسبة لبيئـة الدراسـة مثـل استبانة قيم الثقافة التنظيمية، أو بناء أداة قياس للانتماء التنظيمي من خلال دمج عدد من المقـاييس التي استخدمها باحثون آخرين في الدراسات السابقة المتعلقة بالانتماء.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها الدراسة العربية الأولى في هـذا المجـال (فـي حدودعلم الباحث) التي تبحث في اتجاهات العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلـسطينية فـي فلسطين.

الفصل الثالث

الاطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات المتبعة في تطبيق الدراسة، التي ابتدأت بمنهج الدراسة المستخدم، ثم وصف مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة، ومتغيرات الدراسة ووصف أداة الدراسة وطريقة تطويرها، ثم أداة الدراسة، والإجراءات التي اتبعت للتأكد من الصدق والثبات لأداة الدراسة وإجراءات الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

1.3 منهج الدراسة

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي وصف به الواقع حلله فسر نتائجه، وذلك اعتمادا على بيانات الاستبانة المتوفرة لهذه الدراسة الخاصة من وجهة نظر المبحوثين في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، للوصول إلى تعميمات تزيد من رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسات الحكومية الاداريين في جنوب الضفة الغربية للعام الميلادي (2009/2008) حيث بلغ عدد الموظفين في محافظة الخليل (695) موظف وفي محافظة بيت لحم (420) موظف وذلك حسب السجلات المتوفرة بتلك المؤسسات، حيث بلغ مجتمع الدراسة في المحافظتين (1115) موظف.

3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 12% من مجتمع الدراسة حيث اختيرت بالطريقة العنقودية العشوائية، بحيث تم توزيع 132 استبانه على من اختيروا. ويبين الجدول (1.3) خصائص العينة الديمغرافية.

جدول 1.3-أ: خصائص العينة الديمغرافية

الخاصية	المعيار	العدد	النسبة المئوية
العمر بالسنوات	من (21 - 30)	34	26.4
	(31 – 40)	57	44.2
	(41- 50)	26	20.2
	(51 – فأكثر)	12	9.3
الجنس	ذكر	77	59.7
	أنثى	52	40.3
الحالة الاجتماعية	عزب/ة	18	14.0
	متزوج/ة	107	82.9
	أرمل/ة	4	3.1
المؤهل العلمي	توجيهي فأقل	4	3.1
	دبلوم متوسط	24	18.6
	بكالوريوس	76	58.9
	دبلوم عال	11	8.5
	ماجستير	12	9.3
	دكتوراه	2	1.6
التخصص العلمي	أتمتة مكاتب	6	4.7
	صحافة وإعلام	2	1.6
	أحياء	2	1.6
	هندسة زراعية	1	.8
	ادارة	11	8.5
	تسويق	1	.8
	كيمياء	3	2.3
	زراعة	1	.8
	لغة انجليزية	14	10.9
	رياضيات	3	2.3
	علوم	5	3.9

جدول 1.3-ب: خصائص العينة الديمغرافية

الخاصية	المعيار	العدد	النسبة المئوية
	تاريخ	3	2.3
	خدمة اجتماعية	17	13.2
	هندسة مدنية	3	2.3
	لغة عربية	15	11.6
	هندسة الكترونية	2	1.6
	تربية إسلامية	6	4.7
	طب	1	.8
	هندسة اتصالات	1	.8
	اجتماعيات	2	1.6
	محاسبة	8	6.2
	تربية	13	10.1
	دراسات	2	1.6
	حاسوب	5	3.9
	تربية رياضية	1	.8
	فنون جميلة	1	.8
مكان السكن	الخليل	81	62.8
	بيت لحم	48	37.2
مكان العمل	الخليل	77	59.7
	بيت لحم	52	40.3
المسمى الوظيفي	رئيس شعبة	7	5.4
	Bمدير	11	8.5
	فني مختبر	1	.8
	رئيس قسم	30	23.3
	مدير مختبر	2	1.6
	موظف إداري	26	20.2
	مدير	3	2.3
	مرشد اجتماعي	4	3.1
	مهندس	2	1.6
	Cمدير	5	3.9
	سكرتيرة	6	4.7
	حارس	1	0.8

جدول 1.3-ج: خصائص العينة الديمغرافية

الخاصية	المعيار	العدد	النسبة المئوية
	موظف خدمات	11	8.5
	طبيب	1	.8
	Aمدير	5	3.9
	مشرف تربوي	8	6.2
	محاسب	1	.8
	باحث اجتماعي	2	1.6
	نائب رئيس قسم	2	1.6
	نائب مدير	1	.8
الدخل الشهري بالشاقل	اقل من (1000)	1	.8
	من (1000-1500)	9	7.0
	من (1501-2000)	18	14.1
	(2001-2500	39	30.4
	(2501-3000	27	21.1
	(3001-3500)	10	7.8
	(3501-4000	7	5.5
	(أكثر من4000)	18	13.3
سنوات الخبرة	من (1-5)	18	14.2
	من(6-10)	41	31.9
	من(11-15)	40	31.0
	من(16-20)	14	10.9
	من(21 -25)	8	6.3
	من(26 -30)	6	4.8
	(أكثر من 30)	2	1.6

وقد أظهرت النتائج، كما هو واضح في الجدول أعلاه، فيما يتعلـق بمتغيـر العمـر، أن أعمـار المبحوثين قد تراوحت بين 22 عاما و 59 عاما، وقد لوحظ أن عمر أكبر نسبة من المبحوثين قـد بلغ 30 عاما حيث بلغ عددهم 14 شخصا، وتبين أيضا أن عدد المبحوثين الذين تراوحت أعمارهم بين 22 عاما و40 عاما قد بلغ 91 شخصا، أي بما نسبته 71% من عينة الدراسة. وهذا مؤشر الى ان نسبة الموظفين في المؤسسات الحكومية في المحافظتين المذكورتين هم من جيل الشباب، وفيمـا يتعلق بالجنس فقد بلغت نسبة الذكور 59.7% ، ونسبة الإناث 40.3%.

أما متغير الحالة الاجتماعية فقد أظهرت نتائج التحليل أن 16.3% غير متزوجين و 80.6% متزوجين و 3.1% أرامل.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج أن 3.1% هم ممن يحملون مؤهل توجيهي فأقل، و 18.6% يحملون دبلوماً متوسطاً، و 58.9% بكالوريوس و 8.5% دبلوماً عالياً و 9.3% ماجستير و 1.6% دكتوراه، و يظهر من هذا أن أعلى نسبة همَن يحملون مؤهل البكالوريوس، وأقل نسبة ممن يحملون الدكتوراه.

أما بخصوص متغير التخصص العلمي، فقد أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة قد تنوعت تخصصاتهم وتوزعت على حوالي 26 تخصصا، وقد لوحظ أن أعلى نسبة كانت من تخصص الخدمة الاجتماعية حيث بلغت 13.2% ثم تلاها تخصص اللغة العربية بنسبة 11.6%، ثم تخصص اللغة الإنجليزية بنسبة 10.9%، ثم تخصص التربية بنسبة 10.1%، وتخصص الإدارة بنسبة 8.5%، وتخصص المحاسبة بنسبة 6.2%، فتخصص التربية الإسلامية وأتمتة المكاتب بنسبة 4.7%، أما تخصصات الحاسوب والعلوم فكانت نسبة كل منهما 3.9% وتخصصات الكيمياء والرياضيات والتاريخ والهندسة المدنية فقد كانت نسبة كل من هذه التخصصات 2.3% وتخصصات الأحياء والهندسة الزراعية والهندسة الإلكترونية والاجتماعيات والدراسات الدينية والصحافة فقد بلغت نسبة كل منها 1.6%، وأخيرا تخصصات التسويق والزراعة والطب وهندسة الاتصالات والتربية الرياضية والفنون الجميلة والهندسة الزراعية، فقد بلغت نسبة كل منها 0.8%.
وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة في وظيفة رئيس قسم بنسبة 23.3%، ثم وظيفة موظف إداري بنسبة 20.3%، ثم وظيفة موظف خدمات ووظيفة مديرB بنسبة 8.5%، فوظيفة مشرف تربوي بنسبة 6.2%، فوظيفة رئيس شعبة بنسبة 5.4%، أما وظيفة سكرتيرة فقد بلغت النسبة 4.7%، أما وظائف مديرC ومديرA فكانت كل منها بنسبة 3.9%، ووظيفة مرشد اجتماعي بنسبة 3.1% ووظيفة مدير بنسبة 2.3%، ووظائف مدير مختبر ومهندس وباحث اجتماعي ونائب رئيس قسم فقد بلغت نسبة كل منها 1.6%، وأخيرا جاءت وظائف طبيب وفني مختبر ونائب مدير ومحاسب، وحارس حيث بلغت نسبة كل منها 0.8%.

أما فيما يتعلق بمتغير الدخل الشهري فقد أظهرت النتائج أن دخل أفراد العينة قد تراوح بين (827 – 8000) شاقل، وقد كانت نسبة من كان دخلهم أقل من (1000) شاقل 0.8%، ومن (1000 – 1500) بنسبة 7%، ومن (1501 – 2000) بنسبة 14.1%، ومن (2001 – 2500) بنسبة

30.4%، ومن (2501 – 3000) بنسبة 21.1%، ومن (3001 – 3500) بنسبة 7.8% ومن (3501 – 4000) بنسبة 5.5% وأخيرا أكثر من (4000) بنسبة 13.4%. ومما يشار اليه هنا ان أعلى نسبة كانت 30.4% وهي لمن دخلهم يتراوح بين (2001 – 2500) أما أقل نسبة فكانت 0.8% لمن دخلهم أقل من (1000) شيقل.

وبخصوص متغير سنوات الخبرة في العمل، فقد أظهرت النتائج أن من خبرتهم (1- 5) سنوات شكلوا نسبة 14.2%، ومن (6- 10) سنوات شكلوا نسبة 31.9%، ومن (11 – 15) سنة شكلوا نسبة 31%، ومن (16 – 20) سنة شكلوا نسبة 10.9%، ومن (21 – 25) سنة شكلوا نسبة 6.3%، ومن (26 – 30) سنة شكلوا نسبة 4.8%، وأخيرا أكثر من (30) سنة شكلوا نسبة 1.6%. ونستطيع من ذلك القول ان من تراوحت خبرتهم بين (1 – 15) سنة قد بلغت 77.1% وهذا مؤشر بأن معظمهم قد عينوا بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية.

وأما متغير مكان السكن فقد أظهرت النتائج أن نسبة من يسكنون في محافظة الخليل قد بلغت 62.8%، وفي محافظة بيت لحم 37.2%. وأما متغير مكان العمل فقد أظهرت النتائج أن نسبة من يعملون في محافظة الخليل قد بلغت 59.7%، وفي محافظة بيت لحم 40.3%.

4.3 أداة الدراسة

طور الباحث استبانة بعد الاطلاع على الادب الاداري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع قيد البحث، وقد عرضت على المشرف ومجموعة من المحكمين من اصحاب الاختصاص (انظر فهرس الملاحق)، وذوي العلاقة بموضوع الدراسة ممن لديهم خبرة بمجال البحث العلمي، حيث اخذت توصياتهم مأخذ التنفيذ والجد وكذلك توجيهات المشرف، ثم بنيت بشكلها النهائي حيث تكونت من الاجزاء الاتية:

- رسالة تغطية موجهة إلى المبحوثين تبين لهم الغرض من الدراسة وتطلب تعاونهم،أما فيما يتعلق بمحاور الاستبيان فكانت على النحو الاتي:
- القسم الاول: يحتوي على بيانات أولية ومعلومات عامة للتعريف بأفراد العينة من حيث المتغيرات المستقلة (العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والمسمى الوظيفي، والدخل الشهري، وسنوات الخبرة في العمل، ومكان السكن، ومكان العمل).

- القسم الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة متبوعـة بتـدريج (ليكـرت) الخماسـي (موافـق بشدة،موافق،محايد،غير موافق،غير موافق بشدة) حيث أعطيت أرقام (5،4،3،2،1) وعلى التوالي، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (62) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات حيث كانت موزعة كما يأتي:

  - المجال الأول: يتعلق بمحور الثقافة التنظيمية، يحتوي على (29) فقرة.
  - المجال الثاني: يتعلق بمحور الانتماء الوظيفي، يحتوي على (23) فقرة.
  - المجال الثالث: يتعلق بمحور العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية والانتمـاء الـوظيفي يحتوي على (10) فقرات.

- القسم الثالث: ويتضمن ثلاثة أسئلة مفتوحة وهي:-

  - السؤال الاول: كيف يمكنك تحسين مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية بما يخدم الانتماء الوظيفي؟
  - السؤال الثاني: كيف يمكنك تحسين الانتماء الوظيفي لدى العـاملين فـي المؤسـسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية؟
  - السؤال الثالث: ما المعلومات التي ترغب/ترغبين في ذكرها ولم تتطرق إليها الاستبانة؟

5.3 صدق أداة الدراسة

تحقق الباحث من صدق الأداة باستخدام صدق المحتوى، حيث عرضت الاستبانة علـى المـشرف وعلى عدد من المحكمين، وقد كان عددهم ثمانية محكمين للتحقق من مدى ملاءمة فقراتهـا التـي تقيسها والتحقق من وضوحها، وسلامة صياغة الفقرات اللغوية، وقد أخذ الباحث بارأء المحكمـين وتوجيهات المشرف.

6.3 ثبات أداة الدراسة

استخرج معامل الثبات لأداة الدراسة وفق معامل الاتساق الداخلي (كرومباخ ألفا) وقد بلغت 0.796 وهي قيمة مقبولة ودالة إحصائيا.

7.3 إجراءات تطبيق الدراسة

اتبع الباحث الإجراءات والخطوات الآتية لإستكمال هذه الدراسة :

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيميـة والانتمـاء التنظيمي الموجودين لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية (محافظتي الخليل وبيت لحم).
- تحديد الهدف من الدراسة، وحصر المجتمع واختيار العينة.
- أخذ الموافقات الرسمية اللازمة من عمادة الدراسات العليـا فـي جامعـة القـدس، ومـن المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية(محافظتي الخليل وبيت لحم).
- تأكد الباحث من صدق الأداة وثباتها بالطريقة التي شرحت سابقاً.
- نسق الباحث بالتنسيق مع المؤسسات الحكومية لتحديد كيفية توزيع الاستبانة علـى عينـة الدراسة، شرح طريقة تعبئة الاستبيان واجراءاتها.
- وزع الباحث أداة الدراسة في 2-11 من العام الميلادي 2009.
- تم توزيع الاستبانات على المؤسسات من قبل الباحث.
- استلم أفراد عينة الدراسة الاستبيان في مراحل حتى تاريخ17-11-2009.
- بلغت نسبة الاستبانات المستردة (88%).
- عولجت البيانات إحصائيا لإخراج النتائج والتوصيات .

8.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الاتية:

- أولا : المتغيرات الوسيطة:

  - العمر بالسنوات.
  - الجنس: 1) ذكر 2) أنثى.
  - الحاله الاجتماعية : 1) عزب/ة 2) متزوج/ة 3) مطلق/ة 4)أرمل/ة.
  - المؤهل العلمي: 1) توجيهي فأقل 2) دبلوم متوسط 3) بكـالوريوس 4) دبلوم عالٍ 5) ماجستير 6) دكتوراة.

- التخصص العلمي.
- المسمى الوظيفي الحالي.
- الدخل الشهري.
- سنوات الخبرة في العمل.
- مكان السكن.
- مكان العمل.

- ثانيا : المتغير المستقل وهو: محور الثقافة التنظيمية.
- المتغير التابع وهو : محور الانتماء الوظيفي.
- المجال الثالث : العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي.

9.3 المعالجة الاحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنـوب الـضفة الغربية.ولاختبار الفرضيات استخدم الباحث اختبار (t-Test) واختبار تحليـل التبـاين الأحـادي (ANOVA) وذلك باستخدام الرزم الاحصائية SPSS. وقد تم اعتماد المقيـاس التـالي لتحديـد الاتجاهات من خلال المتوسطات الحسابية:

درجة الموافقة	مدى متوسطها الحسابي
غير موافق بشدة	1 -1.8
غير موافق	1.81 -2.6
محايد	2.61 -3.4
موافق	3.41 -4.2
موافق بشدة	5.21 -5

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يشتمل هذا الفصل على عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وللإجابة عن أسـئلة الدراسـة، إستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لطبيعة الثقافة التنظيميـة وعلاقتهـا بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، حيث اسـتخررجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة كلها والجدول (1.4) يبين ذلك.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة ككل.

المجال	محور الثقافة التنظيمية	محور الانتماء الوظيفي	العلاقة بين مفهوم الثقافة والانتماء الوظيفي	الدرجة الكلية
العدد	128	128	128	128
الوسط الحسابي	3.13	3.74	4.26	3.71
الانحراف المعياري	0.71	0.45	0.72	0.47
موافق بشدة	%2	%15	%62.80	%12.40
موافق	%40	%60	%24	%63.60
محايد	%34	%23	%8	%23
غير موافق	%20	%2	%4.65	%0
غير موافق بشدة	%4	%0	%0.80	%0.80

يتضح من الجدول(1.4) أن المتوسطات الحسابية للمجال الأول المتعلق بمحور الثقافـة التنظيميـة كانت متوسطة حيث بلغت(3.13)، أما فيما يتعلق بالمجالين الثاني والثالث فقد كانت مرتفعة. وقـد

جاء المجال الثالث في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (4.26) وجاء في المرتبة الثانية المجـال الثاني بمتوسط حسابي قدره(3.74)، وفـي المرتبـة الثالثـة المجـال الأول بمتوسـط حـسابي قدره(13.13). أما فيما يتعلق بالمجالات الفرعية الثلاثة فقد استخرجت النتائج كما هو مبين ادناه.

1.4 نتائج السؤال الأول

سؤال الدراسة الأول: ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية في جنوب الـضفة الغربية؟ للإجابة عن السؤال أعلاه، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمجال الأول حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (2.4).

جدول 2.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الخاصة بفقرات المجال الاول المتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية في جنـوب الـضفة الغربية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (النسب المئوية)				
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يبذل المسؤولون جهدهم ليشعر كل فرد في المؤسسة بأنه جـزء مـن فريـق العمل.	3.32	1.075	5.4	55.8	10.1	22.5	6.2
02	تبذل جهود في تطوير قدرات العاملين لتحقيق أكبر درجة من الكفاءة.	3.40	1.086	7.8	55	14	15.5	7.8
03	يكافـأ الأداء المتميـز للعـاملين فـي المؤسسة بشكل ملائـم وفـق معـايير محددة.	2.62	1.084	3.9	19.4	27.1	34.1	15.5
04	تعد القواعد والإجراءات التنظيمية فـي المؤسسة عادلة.	3.02	1.000	3.1	36.4	24	31.8	4.7
05	يدافع المسؤولون في المؤسسة بقوة عن مصالحها.	3.54	0.960	10.9	51.2	23.3	10.9	3.9

جدول 2.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الخاصة بفقرات المجال الاول المتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (النسب المئوية)				
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
06	يلقى التجديد تشجيعاً في المؤسسة.	3.50	1.024	11.6	50.4	17.8	16.3	3.9
07	يمنح العاملون في المؤسسة فرصاً عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات معينة.	3.05	1.056	3.9	38	26.4	23.3	8.5
08	يدرك العاملون في المؤسسة ضرورة عكس صورة مشرقة عن المؤسسة في جميع المناسبات.	3.78	0.994	22.5	48.1	16.3	10.9	2.3
09	يؤخذ بالأفكار الجديدة في المؤسسة بسرعة.	3.05	0.938	3.9	31	35.7	25.6	3.9
10	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات العاملين بالمؤسسة.	3.28	1.068	7	47.3	18.6	20.9	6.2
11	ترتبط المكافأة في المؤسسة بالأداء.	2.57	1.021	2.3	17.8	29.5	35.7	14.7
12	يهتم المسؤولون بمصلحة جميع العاملين في المؤسسة.	2.85	1.032	1.6	31.8	27.1	29.5	10.1
13	يرتبط العاملون في المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بالادارات التي يعملون معها.	3.22	1.038	3.9	48.1	20.9	20.2	7
14	الإجراءات المستديمة في المؤسسة مفهومة من الجميع.	3.46	0.984	10.1	16.5	27.1	11.6	4.7
15	تعالج الانتقادات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد.	3.16	1.034	7	36.4	26.4	25.6	4.7
16	يدرك المسؤولون في المؤسسة ضرورة استغلال الفرص لتحقيق أهدافها.	3.37	1.008	8.5	46.5	22.5	18.6	3.9
17	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين في المؤسسة مع حجم مسؤولياتهم.	3.07	1.062	3.9	39.5	24.8	23.3	8.5

جدول 2.4-ج: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الخاصة بفقرات المجال الاول المتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (النسب المئوية)				
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	يحصل الأشخاص ذوو القدرات الإدارية بالمؤسسة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	2.67	1.84	3.1	21.7	31	27.9	16.3
19	الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم العاملين في المؤسسة.	2.88	1.241	6.2	35.7	15.5	25.6	17.1
20	تبلغ قرارات الادارة العليا في المؤسسة إلى المرؤوسين بشكل واضح.	3.60	1.012	15.5	47.3	23.3	9.3	4.7
21	يكافأ العاملون على العمل المتميز الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	2.71	1.034	1.6	24.8	29.5	31	13.2
22	يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل في المؤسسة.	3.22	1.010	7.8	36.4	31	20.2	4.7
23	يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية في المؤسسة حسب الأنظمة.	2.66	1.121	4.7	22.5	21.7	36.4	14.7
24	يقيم العاملون بموضوعية.	2.89	1.161	6.2	30.2	23.3	27.1	13.2
25	الثقة أساس في التعامل بين العاملين.	3.39	1.063	11.6	42.6	24	16.3	5.4
26	يذلل المسؤولون الصعوبات التي تعترض جميع العاملين دون تفرقة.	3.10	1.096	7	36.4	24	24.8	7.8
27	تستخدم المنافسة البناءة بين الإدارات لرفع كفاءة الأداء.	2.95	0.971	3.1	27.1	38.8	23.3	7.8
28	يستحق المسؤولون في المؤسسة الصلاحيات المخولة لهم.	3.26	1.092	5.4	48.8	21.7	14	10.1
29	تتناسب آليات العمل المعمول بها في المؤسسة مع متطلبات التطوير والتغيير.	3.11	1.070	3.9	41.9	24.8	20.2	9.3

تشير النتائج الواردة في الجدول (2.4)، إلى أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية والمتعلقة بالمجال الأول هي متوسطة، وذلك بحسب اعتماد التصنيف في هذه الدراسة، حيث كانت متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في معظمها على فقرات المجال الأول بموقف محايد. وهذا يعكس مستوى متوسطاً من اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو طبيعة الثقافة التنظيمية.

ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة الثامنة المتعلقة بإدارك العاملين في المؤسسة ضرورة إظهار صورة مشرقة عن المؤسسة في جميع المناسبات قد حصلت على أعلى درجة من الموافقة بمتوسط قدره 3.78، ثم تلتها الفقرة العشرون المتعلقة بابلاغ قرارات الادارة العليا في المؤسسة الى المرؤوسين بشكل واضح بمتوسط قدره 3.60، ثم الفقرة الخامسة المتعلقة بدفاع المسؤولين في المؤسسة بقوة عن مصالحها بمتوسط قدره 3.54، ثم جاءت الفقرة السادسة التي تقول إن التجديد يلقى تشجيعاً في المؤسسة بمتوسط قدره 3.50، أما أدنى فقرات المجال المتعلق بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية في الضفة جنوب الغربية فقد كانت الفقرة (11) حيث حصلت على متوسط قدره 2.57 والتي تقول إن المكافأة ترتبط في المؤسسة بالأداء، وهذا مؤشر إلى عدم رضى العاملين عن نظام المكافآت المعمول به في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، ونستطيع القول أن اتجاهات العاملين نحو طبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية هو اتجاه متوسط بشكل عام.

كما يلاحظ أيضاً من خلال الجدول (2.4) أن درجة الموافقة على فقرات المجال الأول من قبل أفراد عينة الدراسة قد تفاوتت نسبتها كما هو مبين أدناه:

- الفقرة الأولى والتي تقول يبذل المسؤولون جهدهم ليشعر كل فرد في المؤسسة بأنه جزء من فريق العمل كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت55.8%، وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 5.4%.
- الفقرة الثانية والتي تقول تبذل جهود في تطوير قدرات العاملين لتحقيق أكبر درجة من الكفاءة العمل كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 55% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة وغير موافق حيث بلغت 7.8%.
- الفقرة الثالثة والتي تقول يكافأ الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة بشكل ملائم وفق معايير محددة كانت أعلى نسبة حولها لخيار غير موافق حيث بلغت 34.1% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 3.9%.

- الفقرة الرابعة والتي تقول تُعد القواعد والإجراءات التنظيمية في المؤسسة عادلة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 36.4% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 3.1% .
- الفقرة الخامسة والتي تقول يدافع المسؤولون في المؤسسة بقوة عن مصالحها كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 51.2% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 3.9%.
- الفقرة السادسة والتي تقول يلقى التجديد تشجيعا في المؤسسة يمنح العاملون في المؤسسة فرصا عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات معينة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 50.4% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 3.9% .
- الفقرة السابعة والتي تقول يمنح العاملون في المؤسسة فرصا عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات معينة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 38% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 3.9% .
- الفقرة الثامنة والتي تقول يدرك العاملون في المؤسسة ضرورة عكس صورة مشرقة عن المؤسسة في جميع المناسبات كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 48.1% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 2.3%.
- الفقرة التاسعة والتي تقول يؤخذ بالأفكار الجديدة في المؤسسة بسرعة كانت أعلى نسبة حولها لخيار محايد حيث بلغت 35.7% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة وموافق بشدة حيث بلغت 3.9%.
- الفقرة العاشرة والتي تقول تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات العاملين بالمؤسسة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 47.3% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 6.2%.
- الفقرة الحادية عشر ترتبط المكافأة في المؤسسة بالأداء كانت أعلى نسبة حولها لخيار غير موافق حيث بلغت 35.7%وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 2.3%.
- الفقرة الثانية عشر والتي تقول يهتم المسؤولون بمصلحة جميع العاملين في المؤسسة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 31.8% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 1.6%.
- الفقرة الثالثة عشر والتي تقول يرتبط العاملون في المؤسسة ارتباطًا وثيقًا بالإدارات التي يعملون بها كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 48.1% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 3.9%.

- الفقرة الرابعة عشر الإجراءات المستديمة في المؤسسة مفهومة من الجميع كانت أعلى نسبة حولها لخيار محايد حيث بلغت 27.1% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 4.7%.
- الفقرة الخامسة عشر والتي تقول تعالج الانتقادات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 36.4% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 4.7%.
- الفقرة السادسة عشر والتي تقول يدرك المسؤولون في المؤسسة ضرورة استغلال الفرص لتحقيق أهدافها كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 46.5% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 3.9%.
- الفقرة السابعة عشر والتي تقول تتناسب الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين في المؤسسة مع حجم مسؤولياتهم كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 39.5% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 3.9%.
- الفقرة الثامنة عشر والتي تقول يحصل الأشخاص ذوو القدرات الإدارية بالمؤسسة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي كانت أعلى نسبة حولها لخيار غير موافق حيث بلغت 27.9% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 3.1%.
- الفقرة التاسعة عشر والتي تقول الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم العاملين في المؤسسة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 35.7% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 6.2%.
- الفقرة العشرون والتي تقول تُبلغ قرارات الإدارة العليا في المؤسسة إلى المرؤوسين بشكل واضح كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 47.3% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 4.7%.
- الفقرة الحادية والعشرون والتي تقول يتم مكافأة العاملين عن العمل المتميز الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة كانت أعلى نسبة حولها لخيار محايد حيث بلغت 29.5% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 1.6%.
- الفقرة الثانية والعشرون والتي تقول يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل في المؤسسة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 36.4% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 4.7%.
- الفقرة الثالثة والعشرون والتي تقول يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية في المؤسسة حسب الأنظمة كانت أعلى نسبة حولها لخيار غير موافق حيث بلغت 36.4% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 4.7%.

- الفقرة الرابعة والعشرون: يقيم العاملون بموضوعية كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 30.2% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 6.2%.
- الفقرة الخامسة والعشرون والتي تقول الثقة أساس في التعامل بين العاملين كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 42.6% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 5.4%.
- الفقرة السادسة والعشرون والتي تقول يذلل المسؤولون الصعوبات التي تعترض جميع العاملين دون تفرقه كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 36.4% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 7%.
- الفقرة السابعة والعشرون والتي تقول تستخدم المنافسة البناءة بين الإدارات لرفع كفاءة الأداء كانت أعلى نسبة حولها لخيار محايد حيث بلغت 38.8% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 3.1%.
- الفقرة الثامنة والعشرون والتي تقول يستحق المسؤولون في المؤسسة الصلاحيات المخولة لهم كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 48.8% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 5.4%.
- الفقرة التاسعة والعشرون والتي تقول تتناسب آليات العمل المعمول بها في المؤسسة مع متطلبات التطوير والتغيير كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 41.9% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 3.9%.

2.4 نتائج السؤال الثاني

سؤال الدراسة الثاني: ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية؟ وللإجابة عن السؤال الثاني، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمجال الثاني، حيث جاءت النتائج كما في جدول (3.4).

تشير النتائج الواردة في الجدول (3.4) إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية قد نال درجة عالية من الموافقة، وذلك بحسب اعتماد التصنيف في هذه الدراسة، حيث كانت استجابات أفراد عينة الدراسة في معظمها على فقرات هذا المجال بموافق وذلك كما اظهرت المتوسطات الحسابية للفقرات، وهذا يعكس مستوى عاليا في اتجاهات العاملين نحو الانتماء الوظيفي.

جدول 3.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الثـاني المتعلق بمستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الـضفة الغربية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (النسب المئوية)				
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أشعر بالرغبة في بذل مجهود لتحقيـق أهداف المؤسسة.	4.18	0.690	30.2	61.2	4.7	3.9	0
02	أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة.	3.84	0.914	21.7	51.9	17.8	6.2	2.3
03	راضٍ بما يحققه لي عملي الحالي مـن مكاسب.	2.88	1.218	10.1	25.6	18.6	33.3	12.4
04	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود	3.03	1.138	7.8	34.9	17.8	31.8	7.8
05	يضايقني سلوك الزملاء الـذي يـسيء إلى سمعة المؤسسة في المجتمع.	3.77	1.064	27.1	40.3	17.1	13.2	2.3
06	يسرني أن أجد عملاً بالراتب نفسه في مكان آخر.	2.76	1.249	12.4	17.8	16.3	40.3	13.2
07	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة.	4.04	1.107	39.5	43.4	3.1	9.3	4.7
08	يعد عملي في هذه المؤسـسة أفـضل فرصة عمل عرضت علي.	3.18	1.100	8.5	38	23.3	23.3	7
09	أقدم مصلحة العمـل علـى المـصلحة الشخصية.	3.96	0930	29.5	46.5	17.1	4.7	2.3
10	لا يرتبط انتمـائي للعمـل بالمؤسـسة بالحوافز المادية.	3.86	0.966	27.1	43.4	19.4	8.5	1.6
11	أفكر في مشكلات وظيفتي وأنـا بعيـد عن مقر عملي.	3.76	1.059	22.5	51.2	10.1	12.4	3.9
12	أقبل أي عمل أكلف به من المؤسـسة حتى أضمن استمرارية عملي	3.61	0930	13.2	51.9	18.6	15.5	0.8
13	لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي.	3.18	1.142	8.5	39.5	23.3	18.6	10.1

جدول 3.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الثاني المتعلق بمستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الـضفة الغربية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (النسب المئوية)				
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	أي تغيير سلبي على وضعي الـوظيفي سيدفعني بالتفكير في ترك العمل.	3.41	1.035	14	36.4	30.2	15.5	3.9
15	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر يساهم في انجاح العمل.	4.19	0.801	36.4	52.7	5.4	4.7	0.8
16	أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عنـدي لتحسين أداء العمل.	4.26	0.734	39.5	51.2	5.4	3.9	0
17	إنني أهتم جداً بمستقبل هذه المؤسسة.	4.25	0.740	38	52.7	6.2	2.3	0.8
18	لا أفكر في ترك العمل، إلا لظـروف استثنائية.	3.98	1.011	34.1	43.4	10.1	10.9	1.6
19	تحرص المؤسسة على تحقيق الاستقرار الوظيفي للمنتسبين إليها.	3.34	1.045	10.1	40.3	27.1	16.3	5.4
20	أهتم بتصحيح الأفكـار الـسلبية عـن المؤسسة لدى الاخرين.	4.04	0.864	29.5	51.9	11.6	4.7	1.6
21	أشعر بقدر كبير مـن الانتمـاء تجـاه المؤسسة.	4.13	0845	35.7	47.3	10.9	4.7	0.8
22	أتقيد بالأنظمـة المعمـول بهـا فـي المؤسسة.	4.33	0.677	40.3	54.3	2.3	1.6	0.8
23	أشعر بالسعادة أثناء قيـامي بممارسـة مهمات وظيفتي في المؤسسة.	4.19	0.718	33.3	54.3	8.5	3.1	0

ويشير الجدول كذلك الى أن الفقرة (22) والمتعلقة بالتقيد بالأنظمة المعمول بها في المؤسـسة قـد حصلت على أعلى درجة من الموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.33)، وتلتها الفقرة (16) والمتعلقـة باعطاء المؤسسة أحسن ما عند الموظف لتحسين أداء العمل وحصلت على متوسط حـسابي قـدره (4.26)، ثم الفقرة (17) المتعلقة باهتمام الموظف بمستقبل المؤسسة التي يعمل بها وحصلت علـى متوسط حسابي قدره (4.25)، ثم الفقرة (23) والتي تتعلق بشعور الموظف بالسعادة في أثناء قيامه

بممارسة مهمات وظيفته في المؤسسة وحصلت على متوسط حسابي قدره (4.19)، والفقـرة (15) المتعلقة باستعداد الموظف لتقديم مجهود أكبر يساهم في انجاح العمل وحصلت على متوسط حسابي قدره (4.19)، ثم الفقرة (1) المتعلقة بشعور الموظف بالرغبة في بذل مجهـود لتحقيـق أهـداف المؤسسة وحصلت على متوسط حسابي قدره (4.18). أما أدنى فقرات المجال المتعلـق بمـستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، فقد كانت الفقرة (6) المتعلقة بسرور الموظف أن يجد عملاً بالراتب نفسه في مكان آخر حيث حصلت علـى متوسـط حسابي قدره (2.76)، وفي هذا مؤشر على أن أفراد عينة الدراسة مرتاحون بدرجة متوسطة فـي المؤسسات التي يعملون فيها، وتلتها الفقرة (3) المتعلقة برضى الموظف بما يحققه له عمله الحالي من مكاسب وحصلت على متوسط حسابي قدره (2.88)، ثم الفقرة (4) المتعلقة بمساعدة جو العمل للموظف على بذل أقصى ما يستطيع من مجهود وحصلت على متوسط حسابي قدره (3.03).

كما يلاحظ أيضاً من خلال الجدول (3.4) أن درجة الموافقة على فقرات المجال الثاني مـن قبـل أفراد عينة الدراسة قد تفاوتت نسبتها كما هو مبين أدناه:

- الفقرة الأولى والتي تقول أشعر بالرغبة في بذل مجهود لتحقيق أهداف المؤسسة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 61.2%، وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 0%.
- الفقرة الثانية والتي تقول أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 51.9% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة وغير موافق حيث بلغت 2.3%.
- الفقرة الثالثة والتي تقول راضٍ بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب كانت أعلى نسبة حولها لخيار غير موافق حيث بلغت 33.3% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 10.1%.
- الفقرة الرابعة والتي تقول يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 34.9% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة وغير موافق بشدة حيث بلغت 7.8%.
- الفقرة الخامسة والتي تقول تضايقني سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة في المجتمع كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 40.3% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 2.3%.

- الفقرة السادسة والتي تقول يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مكان أخر كانت أعلى نسبة حولها لخيار غير موافق حيث بلغت 40.3% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 12.4%.
- الفقرة السابعة والتي تقول أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة، لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 43.4% وكانت أقل نسبة حولها لخيار محايد حيث بلغت 3.1%.
- الفقرة الثامنة والتي تقول يعد عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 38% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 7%.
- الفقرة التاسعة والتي تقول أُقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 46.5% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة وموافق بشدة حيث بلغت 2.3%.
- الفقرة العاشرة والتي تقول لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بالحوافز المادية كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 43.4% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 1.6%.
- الفقرة الحادية عشر والتي تقول أُفكر في مشكلات وظيفتي وأنا بعيد عن مقر عملي كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 51.2% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 3.9%.
- الفقرة الثانية عشر والتي تقول أقبل أي عملٍ أُكلّف به من المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 51.9% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 0.8%.
- الفقرة الثالثة عشر والتي تقول لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 39.5% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 8.5%.
- الفقرة الرابعة عشر والتي تقول أي تغيير سلبي على وضعي الوظيفي سيدفعني بالتفكير في ترك العمل كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 63.4% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 3.9%.
- الفقرة الخامسة عشر والتي تقول تعالج لدي استعداد لتقديم مجهود اكبر يساهم في إنجاح العمل كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 52.7% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 0.8%.

- الفقرة السادسة عشر والتي تقول أُعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي من اجل تحسين أداء العمل كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 51.2% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 0%.
- الفقرة السابعة عشر والتي تقول إنني أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 52.7% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 0.8%.
- الفقرة الثامنة عشر والتي تقول لا أفكر في ترك العمل، إلا لظروف استثنائية كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 43.4% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 1.6%.
- الفقرة التاسعة عشر والتي تقول تحرص المؤسسة على تحقيق الاستقرار الوظيفي لمنسوبيها كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 40.3% وكانت أقل نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 5.4%.
- الفقرة العشرون والتي تقول أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 51.9% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 1.6%.
- الفقرة الحادية والعشرون والتي تقول أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 47.3% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 0.8%.
- الفقرة الثانية والعشرون والتي تقول أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المؤسسة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 54.3% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 0.8%.
- الفقرة الثالثة والعشرون والتي تقول أشعر بالسعادة أثناء قيامي بممارسة مهمات وظيفتي بالمؤسسة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 54.3% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 0%.

3.4 نتائج السؤال الثالث

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنـوب الـضفة الغربية؟ للإجابة عن السؤال الثالث، استخرجت المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة للتعرف الى علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب

الضفة الغربية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمجال الثالث، حيث جاءت النتائج كما هـو مبـين فـي الجدول (4.4).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية المتعلقة بفقرات المجـال الثالث الخاص بعلاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى مـوظفي المؤسـسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (النسب المئوية)				
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقييم العاملين بموضوعية يجعلني أبذل جهداً أكبر في العمل.	4.15	0.973	41.9	41.9	5.4	8.5	1.6
02	تطوير مهارات العاملين يؤدي إلى تحسين ادائهم الوظيفي.	4.41	0.657	48.1	45	4.7	1.6	0
03	منح الثقة من المسؤولين يدفعني الى العمل بإخلاص وجدية.	4.55	0.615	58.9	33.3	3.9	0.8	0
04	تطوير آليات العمل واستخدام التكنولوجيا يزيد من انتاجية العاملين	4.45	0.628	49.6	41.9	4.7	0.8	0
05	تذليل الصعوبات من المسؤولين يشكل دافعاً قوياً لتحمل ضغط العمل.	4.26	0.879	41.9	45	6.2	1.6	2.4
06	عدالة نظام المكافآت يشكل حافزاً قوياً لدى العاملين لبذل مجهود كبير.	4.25	0.992	50.4	34.1	8.5	4.7	2.4
07	تعامل المسؤولين مع الانتقادات بشكل جدي يزيد الشعور بالمسؤولية كثيرا تجاه المؤسسة.	4.16	1.074	39.6	47.3	7	1.6	4.7
08	استماع المسؤولين لشكاوي الموظفين يولد لدي شعور الثقة بالمسؤولين.	4.19	1.029	46.5	38.8	4.7	7.8	2.4
09	اهتمام المسؤولين بمصلحة العاملين يولد الدافعية للعمل بروح الفريق الواحد.	4.37	0.853	51.9	37.2	4.7	3.9	0.8
10	ثقة المسؤولين بالعاملين تخلق جواً من التماسك والانسجام لصالح المؤسسة.	4.48	0.785	57.4	32.6	5.4	0.8	1.6

تشير النتائج في الجدول (4.4) إلى أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية هي علاقة قوية، وذلك بحسب اعتماد التصنيف في هذه الدراسة، حيث بلغ متوسط المجال كله (4.33)، وهذا يعكس مستوى مرتفعاً من العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماءالتنظيمي.ويشير كذلك إلى أن الفقرة (3) المتعلقة بمنح الثقة من المسؤولين يدفع العاملين الى العمل باخلاص وبجدية قد نالت أعلى متوسط حسابي حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.55)، وفي هذا دلالة واضحة على أن ثقة المسؤولين بالعاملين تدفعهم إلى بذل مجهود أكبر والعمل بإخلاص في وظيفتهم، وتراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الفقرات بين (4.15) و (4.48)، وهذا مؤشر واضح بأن الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي تربطهما علاقة قوية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية. كما يلاحظ أيضاً من خلال الجدول (4.4) أن درجة الموافقة على فقرات المجال الثالث من قبل أفراد عينة الدراسة قد تفاوتت نسبتها كما هو مبين أدناه:

- الفقرة الأولى والتي تقول تقييم العاملين بموضوعية يجعلني ابذل جهدا اكبر في العمل كانت أعلى نسبة حولها لخياري موافق بشدة وموافق حيث بلغت 41.9% ، وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 1.6%.
- الفقرة الثانية والتي تقول تطوير مهارات العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 48.1% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة وغير موافق حيث بلغت 0%.
- الفقرة الثالثة والتي تقول منح الثقة من قبل المسؤولين يدفعني للعمل بإخلاص وجدية كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 58.9% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 0%.
- الفقرة الرابعة والتي تقول تطوير آليات العمل واستخدام التكنولوجيا يزيد من إنتاجية العاملين كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 49.6% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 0%.
- الفقرة الخامسة والتي تقول تذليل الصعوبات من قبل المسؤولين يشكل دافع قوي لتحمل ضغط العمل كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 45% وكانت أقل نسبة حولها لخياري غير موافق وغير موافق بشدة حيث بلغت 1.6%.
- الفقرة السادسة والتي تقول عدالة نظام المكافآت يشكل حافزا قويا لدى العاملين لبذل مجهود اكبر كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 50.4% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 1.6%.

- الفقرة السابعة والتي تقول تعامل المسؤولين مع الانتقادات بشكل جدي يزيد الشعور بالمسؤولية أكثر تجاه المؤسسة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق حيث بلغت 47.3% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق حيث بلغت 1.6%.
- الفقرة الثامنة والتي تقول استماع المسؤولين لشكاوي الموظفين يولد لدي شعور الثقة بالمسؤولين كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 46.5% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 1.6%.
- الفقرة التاسعة والتي تقول اهتمام المسؤولين بمصلحة العاملين يولد الدافعية للعمل بروح الفريق الواحد كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 51.9% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 0.8%.
- الفقرة العاشرة والتي تقول ثقة المسؤولين بالعاملين تخلق جواً من التماسك والانسجام لصالح المؤسسة كانت أعلى نسبة حولها لخيار موافق بشدة حيث بلغت 57.4% وكانت أقل نسبة حولها لخيار غير موافق بشدة حيث بلغت 1.6%.

4.4 نتائج السؤال الرابع

السؤال الرابع: هل يوجد تباين في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الانتماء التنظيمي في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين؟ للإجابة عن هذا السؤال حول إلى فرضيات صفرية لفحصها عند مستوى الدلالة (α= 0.05) كما يأتي:

1.4.4. الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار (t-test) للفروق في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس وذلك كما هو واضح في الجدول (5.4).

جدول 5.4: نتائج اختبار(t-test) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الاحصائية
محور الثقافة	ذكر	76	3.2182	.72343	126	1.764	.601
التنظيمية	انثى	52	2.9940	.68011			
محور الانتماء	ذكر	76	3.8021	.42377	126	2.005	.292
التنظيمي	انثى	52	3.6405	.48101			
العلاقة بين مفهوم الثقافة	ذكر	76	4.2737	.75018	126	-.148	.659
التنظيمية والانتماء التنظيمي	انثى	52	4.2923	.62083			
الدرجة	ذكر	76	3.7647	.49091	126	1.445	.769
الكلية	انثى	52	3.6423	.43910			

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (5.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في متوسط اتجاهات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، حيث بلغت قيمة (t= 1.445)، وبدلالة احصائية قيمتها (.769)، وبذلك تم قبلت الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

2.4.4. الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية وذلك كما هو واضح في الجدول (6.4).

جدول 6.4: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (one way anova) للفـروق فـي متوسـطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعـزى لمتغيـر الحالة الاجتماعية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
محور الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	.544	2	.272	.537	.586
	داخل المجموعات	63.851	126	.507		
	المجموع	64.395	128			
محور الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	.031	2	.015	.074	.929
	داخل المجموعات	26.198	126	.208		
	المجموع	26.229	128			
العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي	بين المجموعات	2.470	2	1.235	2.426	.092
	داخل المجموعات	64.126	126	.509		
	المجموع	66.596	128			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.130	2	.065	.286	.752
	داخل المجموعات	28.602	126	.227		
	المجموع	28.732	128			

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (6.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي حيث بلغت قيمة (ف) المحـسوبة (.286) بدلالة إحصائية قيمتها (.752) وبذلك قبلت الفرضية الصفرية بأنه لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمـي تعـزى لمتغيـر الحالـة الاجتماعية .

3.4.4. الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بـين متوسـطات اسـتجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتهـا بالانتمـاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.للتحقق من صحة الفرضية الثالثة اسـتخدم اختبـار تحليـل

التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متوسطات استجابات المبحـوثين نحـو الثقافـة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7.4).

جدول 7.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفـروق فـي متوسـطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماءالتنظيمي تعـزى لمتغيـر المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
محور الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	.492	5	.098	.189	.966
	داخل المجموعات	63.903	123	.520		
	المجموع	64.395	128			
محور الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	.559	5	.112	.536	.749
	داخل المجموعات	25.669	123	.209		
	المجموع	26.228	128			
العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي	بين المجموعات	9.380	5	1.876	4.033	.002
	داخل المجموعات	57.216	123	.465		
	المجموع	66.596	128			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.725	5	.345	1.571	.173
	داخل المجموعات	27.007	123	.220		
	المجموع	28.732	128			

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (7.4) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مستوى الدلالة (α=0.05) في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الثقافـة التنظيميـة وعلاقتهـا بالانتماءالتنظيمي حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (1.571) بدلالة إحصائية قيمتها (0.173). وبذلك قبلت الفرضية الصفرية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α=0.05) بين متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الـضفة الغربيـة نحـو الثقافـة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجالين الأول والثاني فقط. ومما يلاحظ هنا فيما يتعلق بالمجال الثالث، الذي يتحدث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي ، ان قيمة الدلالة الاحصائية كانت(0.002) وهي اقل من (α=0.05) مما يشير الى وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين لصالح حملة درجة الماجستير والجدول(8.4) يبين ذلك .

جدول 8.4: جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي

المجال		العدد	الوسط	الانحراف المعياري
المجال الثالث	أقل من توجيهي	4	3.2500	1.51767
	دبلوم	24	3.9667	.84682
	بكالوريوس	76	4.3921	.54888
	دبلوم عال	11	4.2364	.74602
	ماجستير	12	4.5333	.36265
	دكتوراه	2	3.5500	2.05061

4.4.4. الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى لمتغير مكان السكن. وللتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم اختبار (t-test) للفروق في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى لمتغير مكان السكن، وذلك كما هو واضح في الجدول (9.4).

جدول 9.4: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الاحصائية
محور الثقافة	ذكر	81	3.1856	.69877	127	.517	.474
التنظيمية	انثى	48	3.0280	.72323			
محور الانتماء	ذكر	81	3.7676	.42839	127	1.332	.251
التنظيمي	انثى	48	3.6920	.49197			
العلاقة بين مفهوم الثقافة	ذكر	81	4.2556	.71920	127	.019	.890
التنظيمية والانتماء التنظيمي	انثى	48	4.2792	.73222			
الدرجة	ذكر	81	3.7362	.46886	127	.603	.439
الكلية	انثى	48	3.6664	.48375			

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (9.4) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (.603) بدلالة إحصائية قيمتها (.439) وبذلك تم قبلت الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماءالتنظيمي تعزى لمتغير مكان السكن .

5.4.4. الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وللتحقق من صحة الفرضية الخامسه استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (جدول 10.4).

جدول 10.4: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
محور الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	10.541	19	.555	1.123	.339
	داخل المجموعات	53.854	109	.494		
	المجموع	64.395	128			
محور الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	3.135	19	.165	.779	.727
	داخل المجموعات	23.093	109	.212		
	المجموع	26.228	128			
العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي	بين المجموعات	14.686	19	.773	1.623	.063
	داخل المجموعات	51.910	109	.476		
	المجموع	66.596	128			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.833	19	.202	.883	.604
	داخل المجموعات	24.899	109	.228		
	المجموع	28.732	128			

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (10.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.883) بدلالة إحصائية قيمتها (0.604) وبذلك قبلت الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى الى متغير المسمى الوظيفي .

6.4.4. الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الدخل. وللتحقق من صحة الفرضية السادسة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى الى متغير الدخل وذلك كما هو واضح في جدول (11.4).

جدول 11.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الدخل.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
محور الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	4.774	7	.682	1.384	.218
	داخل المجموعات	59.621	121	.493		
	المجموع	64.395	128			
محور الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	1.913	7	.273	1.360	.228
	داخل المجموعات	24.316	121	.201		
	المجموع	26.229	128			
العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي	بين المجموعات	2.946	7	.421	.800	.589
	داخل المجموعات	63.650	121	.526		
	المجموع	66.596	128			

جدول 11.4-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متوسـطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى لمتغيـر الدخل.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.747	7	.250	1.119	.356
	داخل المجموعات	26.985	121	.223		
	المجموع	28.732	128			

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.119) بدلالة إحصائية قيمتها (0.356) وبذلك قبلت الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماءالتنظيمي تعزى الى متغير الدخل .

7.4.4 الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بـين متوسـطات اسـتجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتهـا بالانتمـاء التنظيمي تعزى الى متغير سنوات الخبرة. وللتحقق من صحة الفرضية السابعة اسـتخدم اختبـار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى سنوات الخبرة وذلك كما هو واضـح فـي الجـدول (12.4).

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (12.4) السابق أنه لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي حيـث بلغـت قيمـة (ف) المحسوبة (0.764) بدلالة إحصائية قيمتها (0.801) وبذلك قبلت الفرضية الصفرية بأنه لا توجـد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بـين متوسـطات اسـتجابات مـوظفي

المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتمـاء التنظيمـي تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

جدول 12.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفـروق فـي متوسـطات استجابات المبحوثين نحوالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمـي تعـزى الـى متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
محور الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	17.017	31	.549	1.124	.325
	داخل المجموعات	47.378	97	.488		
	المجموع	64.395	128			
محور الانتماءالتنظيمي	بين المجموعات	5.946	31	.192	.917	.596
	داخل المجموعات	20.283	97	.209		
	المجموع	26.229	128			
العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي	بين المجموعات	13.924	31	.449 .543	.827	.721
	داخل المجموعات	52.672	97	.543		
	المجموع	66.596	128			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.640	31	.182	.764	.801
	داخل المجموعات	27.007	123	.238		
	المجموع	28.732	128			

8.4.4 الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بـين متوسـطات اسـتجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتهـا بالانتمـاء التنظيمي تعزى الى متغير مكان العمل.

وللتأكد من صحة الفرضية الثامنة استخدم اختبار (t-test) للفـروق فـي متوسـطات اسـتجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي تبعاً تعزى الى متغير مكان العمل وذلك كما هو واضح في الجدول (13.4).

جدول 13.4: نتائج اختبار(t-test) للفروق في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى الى متغير مكان العمل.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الاحصائية
محور الثقافة	ذكر	77	3.1384	.75019	127	.221	.440
التنظيمية	انثى	52	3.1101	.65076		.228	
محور الانتماء	ذكر	77	3.7595	.44449	127	.609	.836
التنظيمي	انثى	52	3.7099	.46730		.603	
العلاقة بين مفهوم الثقافة	ذكر	77	4.2039	.74382	127	-1.160	.623
التنظيمية والانتماء التنظيمي	انثى	52	4.3538	.68384		-1.179	
الدرجة	ذكر	77	3.7006	.49857	127	-.281	.583
الكلية	انثى	52	3.7246	.43886		-.288	.440

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (13.4) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في متوسط استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.288) بدلالة إحصائية قيمتها (0.440) وبذلك قبلت الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى لمتغير مكان العمل.

9.4.4 الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى الى متغير العمر. وللتحقق من صحة الفرضية التاسعة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى الى متغير العمر وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (14.4).

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (14.4) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في متوسط استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة

الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماءالتنظيمي حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.994) بدلالة إحصائية قيمتها (0.489) وبذلك قبلت الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى الى متغيرالعمر.

جدول 14.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفـروق فـي متوسـطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتمـاءالتنظيمي تعـزى الـى متغير العمر .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
محور الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	17.412	31	.562	1.160	.287
	داخل المجموعات	46.982	97	.484		
	المجموع	64.394	128			
محور الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	6.331	31	.204	.996	.486
	داخل المجموعات	19.898	97	.205		
	المجموع	26.229	128			
العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية والانتماء االتنظيمي	بين المجموعات	18.442	31	.595	1.198	.249
	داخل المجموعات	48.154	97	.496		
	المجموع	66.596	128			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.925	31	.223	.994	.489
	داخل المجموعات	21.807	97	.225		
	المجموع	28.732	128			

10.4.4. الفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بـين متوسـطات اسـتجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتهـا بالانتمـاء التنظيمي تعزى الى متغير التخصص العلمي . وللتحقق من صحة الفرضية العاشرة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى الى متغير التخصص العلمي (جدول 15.4).

جدول 15.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفـروق فـي متوسـطات استجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى الى متغير التخصص العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
محور الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	17.194	25	.688	1.501	.081
	داخل المجموعات	47.200	103	.458		
	المجموع	64.394	128			
محور الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	5.200	25	.208	1.019	.451
	داخل المجموعات	21.029	103	.204		
	المجموع	26.229	128			
العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية والانتماء االتنظيمي	بين المجموعات	15.726	25	.629	1.274	.199
	داخل المجموعات	50.870	103	.494		
	المجموع	66.596	128			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.574	25	.303	1.475	.090
	داخل المجموعات	21.158	103	.205		
	المجموع	28.732	128			

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (15.4) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.475) بدلالة إحصائية قيمتها (0.090) وبذلك قبلت الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي تعزى الى متغير التخصص العلمي .

☒ القسم الثالث: الاجابة عن السؤال الخامس (الأسئلة المفتوحة): اطلع الباحث على إجابات المبحوثين للأسئلة المفتوحة التي وردت في نهاية الاستبانة، حيث يمكن تلخيص الإجابات عن الأسئلة بما ياتي:

- السؤال الأول: من وجهة نظرك كيف يمكنك تحسين مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية بما يخدم الانتماء الوظيفي؟ ويمكن تلخيص إجابات المبحوثين عن هذا السؤال بالنقاط الآتية: التركيز على الدورات التأهيلية. والابتعاد عن المحسوبية. وعقد ورشات عمل وندوات للعاملين وتوضيح أهمية الثقافة التنظيمية للعاملين. واستماع رؤساء الموظفين الى شكاواهم في العمل بشكل جدي. وتوفير شبكات انترنت للعاملين في المؤسسات. والعمل على تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

- السؤال الثاني: من وجهة نظرك كيف يمكنك تحسين مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية؟ ويمكن تلخيص إجابات المبحوثين عن هذا السؤال بالنقاط الآتية: تحديد مفهوم واضح لمهمات العمل. وزيادة الثقة بالعاملين. وتوفير مناخ ايجابي ومريح للعاملين. وتوفير حوافز مادية للعاملين.

- السؤال الثالث: ما المعلومات الأخرى التي ترغب/في ذكرها ولم يتطرق اليها في الاستبانة؟ ويمكن تلخيص إجابات المبحوثين على هذا السؤال بالنقاط الآتية:لم يتطرق للأمن الوظيفي. ومدى تناسب الدخل الشهري مع غلاء المعيشة. وأهمية علاقة المجتمع المهني مع المؤسسة. ووجود الشللية وتأثيرها على عمل المؤسسة.

5.4 تلخيص نتائج الدراسة

- كانت اتجاهات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماءالتنظيمي لمجالات أداة الدراسة مرتفعة وايجابية بشكل عام.
- ضرورة الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات اللازمة لرفع مـستوى الثقافـة التنظيمية للعاملين.
- العمل على تفعيل برامج تطويرية وتدريبية للعاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات استجابات موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية نحو الثقافـة التنظيميـة وعلاقتهـا بالانتماء التنظيمي تعزى الى المتغيرات جميعها.

الفصل الخامس:

الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بالإجابة عن أسئلتها وفرضـياتها ، وتوصيات الدراسة .

1.5 منافشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربيـة؟ فقـد وجـد الباحث أن تقدير الدرجة الكلية لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية في جنـوب الضفة الغربية كانت متوسطة ، حيث بلغت (3.13) وهذا يدل على ان طبيعـة الثقافـة التنظيميـة متوسطة، حيث لوحظ ان إجابات المبحوثين عن الفقرة 8 المتعلقة بادراك العاملين فـي المؤسـسة ضرورة عكس صورة مشرقة عن المؤسسة في المناسبات كافة قد حصلت على أعلى درجـة مـن الموافقة بمتوسط 3.78 ثم الفقرة المتعلقة بإبلاغ قرارات الإدارة العليا في المؤسسة الى المرؤوسين بشكل واضح متوسط قدره 3.60 ثم الفقرة الخامسة المتعلقة بدفاع المسؤولين في المؤسسة بقوة عن مصالحها بمتوسط قدره 3.54 وادنى فقرة كانت 11 حصلت على درجـة 2.57 التـي تقـول ان المكافأة ترتبط في المؤسسة بالأداء، وهذا مؤشر على عدم رضا العـاملين عـن نظـام المكافـآت المعمول به في المؤسسة ويعزو الباحث ذلك الى :

عدم وجود اطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم علاقاتهم وإنجـازاتهم، وان الادارات العليا في المؤسسة لا تبذل الجهد الكافي لنشر مفهوم الثقافة التنظيميـة بـين العـاملين ، ويفتقـد

المسئولون إلى مجهودات واعية تتطلبها الثقافة التنظيمية لتحافظ على استمرارها وتقويتها حتى ترسخ في أذهان العاملين، كذلك قلة انعقاد ندوات وورشات عمل تهتم بالثقافة التنظيمية ، عدا عن حداثة تجربة عمل المؤسسات في المجتمع الفلسطيني.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :-

ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية؟ فقد وجد الباحث ان تقدير الدرجة الكلية لمستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة ، حيث بلغت (3.74) وهذا يدل على أن مستوى الانتماء التنظيمي بين الموظفين مرتفع حيث تبين من اجابات المبحوثين ان الفقرة (22) والمتعلقة بالتقيد بالأنظمة المعمول بها في المؤسسة قد حصلت على أعلى درجة من الموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.33)، وتلتها الفقرة (16) والمتعلقة بإعطاء المؤسسة أحسن ما عند الموظف لتحسين أداء العمل وحصلت على متوسط حسابي قدره (4.26)، بينما حصلت الفقرة (6) المتعلقة بسرور الموظف أن يجد عملاً بالراتب نفسه في مكان آخر حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (2.76) ويعزو الباحث السبب في ارتفاع درجة الانتماء الوظيفي الى:

ان الانتماء التنظيمي للمؤسسة والإخلاص في العمل واجب ديني ووطني ،أن البعض ينظر الى المؤسسات باعتبارها مكان العمل الذي يعتاش منه هو وأسرته وهذا يتطلب الحفاظ عليها والإخلاص لها ، كما أن الوضع الاقتصادي الصعب وتدني فرص العمل دافع كاف للعاملين للحفاظ على وظائفهم من خلال الحفاظ على المؤسسة، غياب بدائل في سوق العمل الفلسطيني يسهم في التمسك بالمؤسسة وخدمتها .

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية؟ فقد وجد الباحث أن تقدير الدرجة الكلية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة ، حيث بلغت (4.26) وهذا يدل أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي بين الموظفين مرتفعة حيث حصلت الفقرة 3 المتعلقة بمنح الثقة من المسؤولين يدفع العاملين الى العمل بإخلاص وبجدية قد نالت أعلى متوسط حسابي أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ 4.55 وتراوحت المتوسطات الحسابية لبقية

الفقرات بين (4.15) و (4.48)، وهذا مؤشر واضح الى أن الثقافة التنظيمية والانتمـاء التنظيمـي تربطهما علاقة قوية ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن هناك ثقة متبادلة بين العـاملين رؤسـاء ومرؤوسين ، وجود مناخ وظيفي مريح داخل المؤسسة ، تطور في الاداء وزيادة سنوات الخبـرة لعدد كبير بين العاملين ، القوانين والانظمة واضحة لدى العاملين في المؤسسة، ان الـذي يحـرك سلوك العاملين وعيهم وثقافتهم التنظيمية الموحدة والمرتبطة بالمؤسسة .

4.5 مناقشة الفرضيات

1.4.5. الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لاسـتجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية فـي جنوب الضفة الغربية تعزى الى متغير الجنس. فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن فهم الذكور والإناث للثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية واضح للجنسين وأن لا فرق بينهما فـي العمـل، حيـث تتـشابه الأدوار ويلتزمون جميعا بنظام ولوائح محددة، وهذا يؤكد ان الثقافة السائدة واضـحة وتراعـي الجنـسين وتحترم قدرات المراة وشراكتها للرجل وان ظروف العمل واحـدة للجنـسين والعـبء والراتـب والحوافز لا تتغير وفق متغير الجنس وهذه النتائج تتفق مع دراسات كـل مـن (ملحـم،2003)و (الـدقس،1995)و (المبـسلط،1999)و (جبـر،2000) (الردايـدة ،1988)و (المعـاني،1990)و (الكايد،1999) و(لوتاه،2004) .

2.4.5. الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لاسـتجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية فـي جنوب الضفة الغربية تعزى الى متغير الحالة الاجتماعية. فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) ويعزو الباحث ذلك إلى ان العاملين يتاثرون بالثقافة التنظيمية وينتمون للعمل بمعزل عن حالتهم الاجتماعية سواء أكان العامل متزوجاً ام كان اعزباً فهم جميعا يكتسبون ثقافة المؤسسة التنظيمية وتربطهم عوامل الانتماء أنفسها، خاصة ان الجميع يعمل في ظروف ومناخ موحد لا يفرق بين العاملين بحسب حالتهم الاجتماعية.

3.4.5. الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى الى متغير المؤهل العلمي. فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) ويعزو الباحث ذلك إلى ان الثقافة التنظيمية لم تتاثر بمتغير المؤهل العلمي على الرغم من اختلافات المؤهلات العلمية التي يحملها المبحوثون مما يؤكد خضوع المبحوثين لثقافة تنظيمية واحدة تقريبا وانه لا فجوة في فهم الثقافة التنظيمية وهذا يؤكد تاثير الثقافة السائدة في المؤسسات على عناصر الانتماء الوظيفي وهذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسات (جبر،200) (sharp,1999) (Maria,1999) واختلفت مع دراسة كل من (ملحم،2003)و (العبادلة،2003) (Lenox,1999).

4.4.5. الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى الى متغير مكان السكن. فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي في مؤسسات جنوب الضفة الغربية كبيرة، وأن المبحوثين، بغض النظر عن أماكن سكناهم، يكتسبون الثقافة التنظيمية في المؤسسات بشكل متواز وأن الأداء الوظيفي يرتبط بظروف العمل وطبيعة الإدارة الخاصة بالمؤسسة، والتركيز والاهتمام يتجه إلى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة مما يؤكد وجود أساس مهني سليم يمكن الاعتماد عليه لمستقبل مؤسساتي قوي وثابت .

5.4.5. الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى الى متغير المسمى الوظيفي. فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى انه على الرغم من اختلاف

المسمى الوظيفي فانه لا يوجد فجوة في فهم الثقافة التنظيمية وهذا يدل على ان طبيعة الثقافة السائدة واضحة للجميع ولا تفرق في المسميات الوظيفية وهي تعامل العاملين كافة معاملة فيها مساواة.

6.4.5. الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى الى متغير الدخل. فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى ان العاملين، وان كان هناك تذمر من نسبة الدخل الا ان نزعة الانتماء لديهم عالية وثقافتهم التنظيمية كافية بان لا يكون تدني الرواتب ذو تأثير سلبي على عطائهم والمحافظة على وظائفهم، وذلك لان نزعة الانتماء الداخلية لديهم حاضرة ولديهم الإصرار على الاستمرار في اماكن العمل خاصة ان طبيعة المجتمع الفلسطيني تفرض حالة التحدي والإصرار على البقاء والتواصل وهذا ما ترجم في ظروف صعبة عندما انقطعت الرواتب لفترة ليست قصيرة وهذا تعبير عن ثقافة تنظيمية مرتبطة أصلا بثقافة انتماء وطني .

7.4.5. الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى الى متغير سنوات الخبرة. فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى ان الثقافة التنظيمية التي تسود في المؤسسات واضحة ومحددة يدركها العاملين منذ السنوات الأولى ولا يحتاج الأمر الى سنين طويلة للتعرف والتأقلم معها وان سلوك العاملين مألوف وروتيني وينسجم فيه الجميع القدامى والجدد دون معوقات، وان الرسالة التي يحملونها لخدمة أبناء شعبهم من خلال مؤسساته تدفعهم للانتماء منذ البدايات، وان سنوات العمل والخبرة لا تغير في قناعتهم بضرورة الاستمرار بالعمل

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (الردايدة،1988) (المعاني،1990)و (الكايد،1999) واختلفت مع نتيجة دراسة كل من (الكاساني،2000) (Luthans.et.al,1985) التي اشارت الى وجود فروق دالة في مستوى الانتماء تعزى الى متغير الخبرة.

8.4.5. الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى الى متغير مكان العمل. فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) ويعزو الباحث ذلك إلى ان القوانين والانظمة التي تطبق على العاملين هي موحدة ولا تتاثر بمكان العمل لحسابات الجغرافيا، وان المناخ التنظيمي للمؤسسات متشابه ويخضع الجميع للظروف أنفسها والتاثيرات المهنية، وان الاحتياجات واحدة والمهمات متماثلة وهذا يؤكد ان الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات وارتباطها بالانتماء التنظيمي داخل المؤسسة يخضع الى الظروف أنفسها وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (العبادلة،2003) ومع دراسة(جبر،2000).

9.4.5. الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية تعزى الى متغير العمر. فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبحوثين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية ايجابية لجميع الأعمار وهذا يدلل على أن العاملين في المراحل الأولى لديهم رغبة عالية في العمل وحالة الانسجام مع ثقافة المؤسسة كانت سريعة، وهذا مبشر ايجابي يظهر الجاهزية العالية للخريجين الجدد وقدرتهم على الانسجام مع الثقافة السائدة في المؤسسة، وما لديهم من طاقات واستعدادات يمكن الاستفادة منها وهذا يبين حالة الانتماء لديهم اتجاه العمل ومن ناحية أخرى فان العاملين القدامى والكبار في السن لديهم الاستعداد للاهتمام بالجدد صغار السن وتعليمهم وإبداء النصائح لهم ونقل خبرة العمل وحكمته من جيل إلى جيل وهذا يبشر بمستقبل مهني سليم وهذه النتائج اتفقت مع دراسة (عبد الفتاح،2000) واختلفت مع ودراسة (الزدجالي،1999) .

10.4.5. الفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في

جنوب الضفة الغربية تعزى الى متغير التخصص العلمي. فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) ويعزو الباحث ذلك إلى انه ومهما كان اختلاف التخصص، فان الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة توحد الجميع وان الانتماء الوظيفي للعاملين والاستعداد للعمل والانسجام مع الثقافة السائدة لا يتأثر باختلاف التخصصات، وان الجميع يخضع لمفاهيم المؤسسة التي لا تفرق بينهم بحسب تخصصاتهم العلمية وهذه الدراسة اتفقت مع دراسة (جبر،2000).

5.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي

- كتوصيات عملية موجهة الى المسؤولين في وزارات ومديريات السلطة الوطنية الفلسطينية، توصي الدراسة بما يأتي:

  - ضرورة اهتمام وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية مما يزيد من مستوى الانتماء الوظيفي لديهم.
  - ضرورة العمل على الحفاظ على درجة مرتفعة من الانتماء التنظيمي داخل المؤسسات من حيث تحسين المناخ الوظيفي وتوفير الأجواء والحاجات المناسبة للموظف .
  - دراسة المعوقات التي أدت إلى هبوط مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية .
  - تعزيز الاهتمام القائم بالعاملين ومنحهم مزيدا من الدورات اللازمة لتاهيلهم للمستقبل وتحسين نظام المكافأة والحوافز .
  - خلق إطار فكري ينظم توجيهات العاملين في المؤسسات ويساهم في رفع مستوى الثقافة التنظيمية لديهم .
  - اهتمام المسؤولين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالأشخاص ذوي القدرات العليا تشجيع الإبداع والأخذ بالأفكار القيمة والدفاع عن مصالح المؤسسة وحقوق العاملين.

- توصيات علمية: توصي الدراسة في هذا المجال بما يأتي:

- إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأنماط القيادية في المؤسسات الحكومية.
- إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع الانتماء في المؤسسات الحكومية .
- إجراء مزيد من الدراسات في المؤسسات الامنية ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة

المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، عبلة محمود (1993)، هيراركية الانتماء لدى عينة من المثقفين، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري (د. ت)،لسان العرب، القاهرة، دار المعارف، ج 6.
- أبو معطي، سعد عبد الله سعد (1999)، الانتماء وعلاقته بكل من الدافعية والتوجه العملي في الحياة واستيعاب قيم الجماعة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة طنطا، كلية الآداب.
- أسعد، يوسف بن ميخائيل (1992)، الانتماء وتكامل الشخصية، القاهرة، مكتبة غريب.
- أسعد، يوسف بن ميخائيل (1996)، الانتماء وتكامل الشخصية، القاهرة، مكتبة غريب.
- إسكاروس، فيليب (1980)، ديموقراطية سلوك المواطن المصري ودور التربية في تنميتها، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية.
- إسماعيل، زكي بن محمد (1982)، الانثروبولوجيا الثقافية، الدوحة، دار الثقافة.
- آل حسن، عبد العزيز حسن (2001)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- آل سعود، منصور بن ماجد (2003)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- البداينة، ذياب موسى، والعضايلة، على محمد (1996)، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة العلوم الإدارية، الرياض، جامعة الملك سعود، المجلد (8) العدد (1).
- بدر، حامد أحمد بن رمضان (1982)، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، الكويت، دار القلم.
- برنوطي، سعاد نايف (2004) إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- البعلبكي، منير، المورد، 1996 م.
- التركي، صالح تركي (2001)، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي، دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.

- جلبي، عبد الله (1996) المجتمع والثقافة الشخصية، الأسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- حجي، أحمد إسماعيل (1998 م)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.:
- حريم، حسين (1997)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسانين، عبد العزيز عبد المنعم عبده (1989)، تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الولاء للوطن لدى الأطفال في سن السابعة من العمر، ماجستير، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس.
- الحسيني، فلاح بن حسن (2000)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر.
- الحفني، عبد المنعم (1978) موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، القاهرة، مكتبة مدبولي، ج 12 .
- حلمي، منيرة أحمد (1977)، ثلاث نظريات في تغير الاتجاهات، القاهرة، الأنجلو المصرية.
- حمزة، مختار، وخليل، رسمية علي (1978)، السلوك الإداري، جدة، دار المجمع العلمي.
- الخازندار، جمال الدين (1994)، تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة: دراسة مقارنة، الإداري، مجلة معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، السنة (16)، العدد (56).
- الخشروم، محمد مصطفى، ومرسي، نبيل محمد (1999)، إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة الشقيري.
- خضر، لطيفة إبراهيم (2000)، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب.
- خطاب، عايدة سيد (1988)، (الانتماء الوظيفي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية)، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مجلد (13)، عدد 1.
- الخولي، وليم (1976)، الموسوعة المختصرة في علم النفس والطب العقلي، القاهرة، دار المعارف.
- الدجاني، أحمد صدق (1987) الانتماء وقضايانا العربية، محاضرة منشورة في مجلة محاضرات الأكاديمية، المغرب.
- الرازي، محمد بن أبي بكر (د.ت)، مختار الصحاح، القاهرة، دار نهضة مصر للطبع والنشر.

- الرخيمي، ممدوح جلال (2000)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيمياوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
- ردايدة، صالح حسن. (1988). الولاء التنظيمي وعلاقته بالانتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- زحلوق، مها، وعلي وطفة (1997)، الشباب قيم واتجاهات، ومواقف، دمشق، الناشر المؤلفين.
- الساعاتي، سامية (1998)، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- السخني، حسين .(2005). تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.(أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- سليمان، شاكر عبد الحميد وآخرون (1989)، علم النفس العام، الطبعة الثانية، القاهرة، دار أتون للنشر.
- السواط، طلق عوض الله، والعتيبي، سعود محمد (1999)، البعد الوقتي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد (12) العدد الأول، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز.
- سيزلاقي، أندرو ود. مارك ج. والاس (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة.
- الشلوي، حمد .(2005) .الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية. جامعة نايف العربية .(رسالة ماجستير).
- شوق، طريف، ومحمد فرج (1992)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب.
- الطجم، عبد الله عبد الغني، وطلق عوض الله السواط (1995 م)، السلوك التنظيمي: المفاهيم – النظريات – التطبيقات، جدة، دار النوابغ للنشر والتوزيع.
- عاقل، فاخر (1979)، أسس البحث العلمي، بيروت، دار العلم للملايين.
- العبادلة، عبد الرحمن .(2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظة جنوب الأردن. جامعة مؤتة، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- عبد الوهاب، علي محمد (2001)، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة، جدة، شركة مصادر.
- العبيدي، رائد عبد الخالق. (1989). الولاء التنظيمي وإثره على أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- العديلي، ناصر محمد (1996) السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- العساف، صالح بن حمد (1989)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، العبيكان للطباعة والنشر.
- العسكر، هلال بن محمد (1995)، نحو إدارة أفضل، الرياض، مرام للطباعة الإلكترونية.
- العطية، ماجدة (2003)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- علام، اعتماد محمد (1993)، (الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية "دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري")، مجلة حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر، العدد (16).
- العميان، محمود بن سليمان (2004 م)، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- العوفي، محمد بن غالب العوفي(2005)،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي،دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض،رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- العيسى، إبراهيم بن محمد بن عبد الله (2000) واقع الانتماء لدى الطلاب في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
- فرانسيس، ديف، ومايك وودكوك (1995)، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي، وعامر عبد الله الصعيري، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب الشيرازي (1951)، القاموس المحيط، القاهرة،
- القريوتي، محمد قاسم (2000 م)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- قمبر، محمود وآخرون (1989)، دراسات في أصول الثقافة، لدوحة، دار الثقافة.

- الكاساني، مراد احمد. (2000). اثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الكايد، جعفر احمد. (1999). الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الاردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- كنعان، نواف (1995 م)، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- لوتاه، حمدة محمد. (2004). العلاقة بين الولاء التنظيمي واداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الامارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير غير منشورة.

www.Al-bayan.com.

- اللوزي، موسى (1999)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط ١، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- اللوزي، موسى (2001)، التنمية الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- مصطفى محمود ابو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية 2000.
- مصطفى، أحمد سيد (1999)، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، حقوق الطبعة والنشر محفوظة للمؤلف.
- مطاوع، إبراهيم وشفيق ويصا (1980) دراسات تربوية في بناء الديموقراطية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- المعاني، ايمن عودة. (1990). اثر الولاء التنظيمي على الابداع الاداري لدى المديرين في الوزارات الاردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- مقدم، عبد الحفيظ (1994)، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة أمبيريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (22)، العدد (الأول، الثاني).
- ملحم، احمد .(2003). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. جامعة عمان العربية ، الأردن . (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- منصور، حسن عبد الرزاق، الانتماء والاغتراب، عمان، دار جرش للنشر والتوزيع.
- منصور، طلعت وآخرون (1984)، أسس علم النفس العام، القاهرة، الأنجلو المصرية.
- النجار، فريد (1999)، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- الهندي، عبد المعين سعد (1997)، الوعي الاجتماعي لدى طلاب كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية منشورة في مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية جامعة المنيا، العدد

- هندي، عبد المعين سعد الدين (1995)، مفهوم الانتماء لدى المعلمين، دراسة منشورة في المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، العدد العاشر، الجزء الأول.-
- الهواري، سيد (1999)، منظمة القرن أل 21 : منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن ال 21 ، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- هول، كالفن، وليندزي، جاردنر (1971)، نظريات الشخصية، ترجمة فرج أحمد فرج وآخرون، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر.
- الهيجان، عبد الرحمن أحمد (1992) (أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وشركة سابك)، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السنة (31)، العدد (74).
- هيكل، محمد (1997): الانتماء الوظيفي ماهيته وخصائصه، ملحق مجلة الأمن، عدد 46.
- وصفي، عاطف (1981)، الثقافة والشخصية، بيروت، دار النهضة العربية.

المراجع الاجنبية:

- Backhouse G.J, Doyle, K.G, Waters, S.J. (1993). The Three C's: Commitment, Coordination and Communication. The University Of West England
- Bateman, T.Strasser, S. (1984). A longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. Academy of Management Journal. 28(1), pp: 95-112.
- Bowles. J.K. (1983). An Investigation of Organizational Commitment, Satsatisfaction, and Intent to Remain Among Faculty of Selected Tennese Institution of Higher Education, Dissertation Abstract international, 44(4), pp: 222-238.
- Bruning, N, S, Snyder, R.A. (1983). Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment, Academy of Management Journal, 26(3), pp: 485-497.
- Celp, C. (1992). Teacher Organizational Commitment in Educational Organization.
- Downs, A. (1991). A Case Study of the Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Two Australian Organizations. Unpublished master's theses, university of Kansas, Lawrence, ks.
- Lagomarsino, R. (2003). Relationships among Leadershipm Organizational Commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions.

- Lenox & Annette. (1999). Organizational Culture and Teacher Job Satisfaction of Elementary Schools. Unpublished Doctoral Dissertation University of Colorado state U.S.A.
- Luthans, F. Mccaul, H. & Dodd, N. (1985). Organizational Commitment: A Comparison of American, Japanese, and Korean Employees, Academy of Management Journal, 28(1), 213-219.
- Maria, Fernanda. (1999). Relationship of Organizational Culture Organizational Climate and burn-out to Perceived Empowerment Among workers in Human service organization,
- Marsh, R. Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: a Predication Study. Administration Science Quarterly, 22, 57-75.
- Milstein. (2000). Relationships between the Culture of the Schools, the Culture of Individual Teachers and School Curriculum DAL-A61\01, p.74
- Poen, J & Lopez, S. (2004). Managing Knowledge: The Link between Culture and organizational Learning, Journal of Knowledge Management, 7 (6), p93 – 104.
- Sharp.D. (1999). The Relationship Between Organizational Cultures and Organizational Climates In Three Large Urban Education In Situation In The United States. Unpublished doctoral dissertation university of Wisconsin Milwaukee.
- Verona. (1996). Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations, the Journal of Business Communication, 33(2), 111-140.
- Wittenberg, C. (2003). Organizational Commitment: The Interplay of Communication Relationship Satisfaction and Boundary-Spanning Activity.
- www.lib.umi.com/disseratation/fullcit/3116803, October,2009.
- www.nationalforum.com/17clep.htm, Septemer,2009.
- www.iese.com, Sptember,2009.

ملحق 1: الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس / عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات

السلام عليكم ورحمة الله وبعد ،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان :

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية

وهي كمتطلب لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس / أبو ديس، معهد التنمية الريفية المستدامة بناء مؤسسات **بإشراف د. سمير أبو زنيد** ، أرجو التفضل بتعبئة الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض آملا تحري الموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

" اشكر لكم حسن تعاونكم "

هاني جعارة

القسم الأول: (بيانات أولية ومعلومات عامة)

أرجو الإجابة عن الأسئلة الآتية، وذلك بوضع رقم الإجابة المناسبة في المربع مقابل كل عبارة:

A1	العمر بالسنوات الكاملة		□□		
A2	الجنس	□	1) ذكر	2) أنثى	
A3	الحالة الاجتماعية	□	1) عزب/ة	2) متزوج/ة	3) مطلق/ة	4) أرمل/ة
A4	المؤهل العلمي	□	1) توجيهي فأقل	2) دبلوم متوسط	3) بكالوريوس	4) دبلوم عال
		□	5) ماجستير	6) دكتوراه		
A5	التخصص العلمي		.....			
A6	المسمى الوظيفي الحالي		.....			
A7	الدخل الشهري		.....			
A8	سنوات الخبرة في العمل		.....			
A9	مكان السكن		.....			
A10	مكان العمل		.....			

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية : يقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة مجموعة القيم والمبـادئ، والأفكـار والمفاهيم، والعادات والتقاليد السائدة في المؤسسات الحكومية والتي تؤّثر إيجابا أو سلبا في سلوك العاملين ومستوى الانتماء التنظيمي لديهم.

القسم الثاني

المجال الأول : محور الثقافة التنظيمية

الرجاء قراءة العبارات الآتية ومن ثم ضع إشارة(X) في المكان الذي يتناسب ورأيك أمام كل عبارة :

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
B1	يبذل المسؤولون جهدهم ليشعر كل فرد في المؤسـسة بأنه جزء من فريق العمل.					
B2	تبذل جهود في تطوير قدرات العاملين لتحقيـق أكبـر درجة من الكفاءة.					
B3	يكافأ الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة بشكل ملائم وفق معايير محددة.					
B4	تُعد القواعد والإجراءات التنظيمية في المؤسسة عادلة.					

B5	يدافع المسؤولون في المؤسسة بقوة عن مصالحها.					
B6	يلقى التجديد تشجيعا في المؤسسة .					
B7	يمنح العاملون في المؤسسة فرصا عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات معينة.					
B8	يدرك العاملون في المؤسسة ضرورة عكس صورة مشرقة عن المؤسسة في جميع المناسبات.					
B9	يؤخذ بالأفكار الجديدة في المؤسسة بسرعة.					
B10	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات العاملين بالمؤسسة.					
B11	ترتبط المكافأة في المؤسسة بالأداء.					
B12	يهتم المسؤولون بمصلحة جميع العاملين في المؤسسة.					
B13	يرتبط العاملون في المؤسسة ارتباطًا وثيقًا بالإدارات التي يعملون بها.					
B14	الإجراءات المستديمة في المؤسسة مفهومة من الجميع.					
B15	تعالج الانتقادات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد.					
B16	يدرك المسؤولون في المؤسسة ضرورة استغلال الفرص لتحقيق أهدافها.					
B17	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين في المؤسسة مع حجم مسؤولياتهم.					
B18	يحصل الأشخاص ذوو القدرات الإدارية بالمؤسسة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.					
B19	الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم العاملين في المؤسسة.					
B20	تُبلغ قرارات الإدارة العليا في المؤسسة إلى المرؤوسين بشكل واضح.					
B21	يتم مكافأة العاملين عن العمل المتميز الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.					
B22	يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل في المؤسسة.					
B23	يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية في المؤسسة حسب الأنظمة.					
B24	يقيم العاملون بموضوعية .					
B25	الثقة أساس في التعامل بين العاملين .					
B26	يذلل المسؤولون الصعوبات التي تعترض جميع العاملين دون تفرقه.					

B27	تستخدم المنافسة البناءة بين الإدارات لرفع كفاءة الأداء.					
B28	يستحق المسؤولون في المؤسسة الصلاحيات المخولة لهم.					
B29	تتناسب آليات العمل المعمول بها في المؤسسة مع متطلبات التطوير والتغيير.					

التعريف الإجرائي للانتماء التنظيمي: يقصد بالانتماء التنظيمي في هذه الدراسة ارتباط العاملين بالمؤسسات بما فيها من أهداف وقيم وبذل اكبر جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف والرغبة للاستمرار بالعمل .

المجال الثاني : محور الانتماء التنظيمي

الرجاء قراءة العبارات الآتية ومن ثم ضع إشارة(X) في المكان الذي يتناسب ورأيك أمام كل عبارة :

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
C1	أشعر بالرغبة في بذل مجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.					
C2	أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة.					
C3	راضٍ بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب.					
C4	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود.					
C5	تضايقني سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة في المجتمع.					
C6	يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مكان أخر.					
C7	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة، لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة.					
C8	يعد عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي.					
C9	أُقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.					
C10	لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بالحوافز المادية.					
C11	أُفكر في مشكلات وظيفتي وأنا بعيد عن مقر عملي.					
C12	أقبل أي عملٍ أُكلّف به من المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي .					
C13	لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي.					

C14	أي تغيير سلبي على وضعي الوظيفي سيدفعني بالتفكير في ترك العمل .					
C15	لدي استعداد لتقديم مجهود اكبر يساهم في إنجاح العمل .					
C16	أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي من اجل تحـسين أداء العمل.					
C17	إنني أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة.					
C18	لا أفكر في ترك العمل، إلا لظروف استثنائية.					
C19	تحرص المؤسسة على تحقيـق الاسـتقرار الـوظيفي لمنسوبيها.					
C20	أهتم بتصحيح الأفكار الـسلبية لـدى الآخـرين عـن المؤسسة.					
C21	أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة .					
C22	أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المؤسسة.					
C23	أشعر بالسعادة أثناء قيامي بممارسة مهمات وظيفتـي بالمؤسسة.					

المجال الثالث : العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي :

الرجاء قراءة العبارات الآتية ومن ثم ضع إشارة(X) في المكان الذي يتناسب ورأيك أمام كل عبارة :

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
D1	تقييم العاملين بموضوعية يجعلني ابذل جهدا اكبـر في العمل .					
D2	تطوير مهارات العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهـم الوظيفي .					
D3	منح الثقة من قبل المسؤولين يدفعني للعمل بإخلاص وجدية .					
D4	تطوير آليات العمل واستخدام التكنولوجيا يزيد من إنتاجية العاملين .					
D5	تذليل الصعوبات من قبل المسؤولين يشكل دافع قوي لتحمل ضغط العمل .					
D6	عدالة نظام المكافآت يشكل حافزا قويا لدى العاملين					

	لبذل مجهود اكبر.					
D7	تعامل المسؤولين مع الانتقادات بشكل جدي يزيد الشعور بالمسؤولية أكثر تجاه المؤسسة .					
D8	استماع المسؤولين لشكاوي الموظفين يولد لدي شعور الثقة بالمسؤولين.					
D9	اهتمام المسؤولين بمصلحة العاملين يولد الدافعية للعمل بروح الفريق الواحد.					
D10	ثقة المسؤولين بالعاملين تخلق جواً من التماسك والانسجام لصالح المؤسسة.					

القسم الثالث : الأسئلة مفتوحة

من وجهة نظرك كيف يمكنك تحسين مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية بما يخدم الانتماء التنظيمي؟

.....

.....

من وجهة نظرك كيف يمكنك تحسين مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية؟

.....

.....

3) أية معلومات أخرى ترغب/ين بذكرها ولم يتم التطرق إليها من خلال الاستبانة؟

.....

.....

"أشكر لكم حسن تعاونكم"

الباحث

هاني جعارة

ملحق 2: أسماء المحكمين

الدرجة العلمية	اسم المحكم	الجامعة أو مكان العمل	التخصص
استاذ دكتور	ياسر الملاح	جامعة القدس المفتوحة	لغة عربية
الدكتور	محمد فرحات	جامعة القدس المفتوحة	علم اجتماع
الدكتور	مروان أبو فضة	جامعة فلسطين الاهلية	علوم مالية مصرفية
الدكتور	حسن البرميل	جامعة القدس المفتوحة	علم اجتماع
الدكتور	نائل عبد الرحمن	جامعة القدس المفتوحة	ادارة تربوية
الأستاذ	رائف حلاحلة	جامعة القدس المفتوحة	احصاء
الأستاذ	عمر جابر	جامعة القدس المفتوحة	ادارة

فهرس الملاحق

فهرس لجداول

فهرس المحتويات