مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين
اسم الكاتب: د. عودة مشارقة، د. عطية مصلح
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1631
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:20 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين *

د. عودة مشارقة **

د. عطية مصلح ***

* تاريخ التسليم: 18/ 4/ 2015، تاريخ القبول: 7/ 6/ 2015

** أستاذ مساعد في إدارة الاعمال/ جامعة القدس المفتوحة.

*** أستاذ مشارك في إدارة الاعمال/ جامعة القدس المفتوحة.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية، وكذلك معرفة وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفيوقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في مدينة رام الله، وكان مجموع المبحوثين (136) موظفاً، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

بينت نتائج الدراسة أن استجابات العينة المبحوثة كانت مرتفعة على الثقافة البيروقراطية، ومتوسطة على الثقافة المساندة والإبداعية، في حين كانت مستويات الولاء الوظيفي الثلاثة بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات معنوية وقوية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، وتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بوجه عام بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي، باستثناء وجود علاقة سلبية بين الثقافة البيروقراطية والولاء المستمر، وعدم وجود علاقة بين الثقافة الإبداعية والولاء المستمر، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: 1. تخفيض البيروقراطية في العمل من خلال إعطاء الموظفين مرونة أكثر، وتفويض الصلاحيات، وتمكين العاملين. 2. وإيجاد المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والتميز في العمل، مثل عمل مسابقات ومنح جائزة سنوية للموظف المميز، وأخرى للموظف المبدع، ضمن معايير شفافة واضحة.

كلمات مفتاحيه: الثقافة التنظيمية، الولاء الوظيفي

Organizational culture and its role in promoting job loyalty among employees in Palestinian ministries

Abstract:

This study aimed to identify the dimensions of organizational culture and the level of job loyalty of workers in the Palestinian ministries, as well as to investigate the existence of correlation relationship between organizational culture and job loyalty, population of the study was staff of some Palestinian ministries in Ramallah, and the total respondents were 136 employees, descriptive analytical method was used in this study.

Results showed that responses of the sample study were high on the bureaucracy and medium to support and creative culture, while employee loyalty levels moderately, also showed significant and strong correlation between organizational culture and job loyalty, and show a positive correlation between dimensions of organizational culture and dimensions of job loyalty with the exception of a negative relationship between the bureaucratic culture and continued loyalty and there is no relationship between the creative culture and continued loyaltyThe study made some recommendations, the most important were: 1Reduce the bureaucracy at work by giving employees more flexibility and devolution of powers and enable them.2Create a regulatory environment encouraging creativity and excellence at work, such as work competitions and finding an annual award for distinguished employees and other one for creative employees based on transparent and clear standards.

Key Words: *Organizational Culture, Job Loyalty.*

مقدمة:

اهتم الباحثون بمفهوم الثقافة التنظيمية باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح منظمات الأعمال وتفوقها، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بالمنافسة الشديدة والتغيرات السريعة، التي من شأنها التأثير في أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية، تمكن أعضاءها من الالتزام والإنضباط، والإبداع والابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

الولاء الوظيفي له تأثيرات مهمة على كثير من سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، وله أبضا انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. يفترض أن يكون الولاء الوظيفي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم، لذا فإن للولاء الوظيفي أهمية في حياة المنظمات، وله أثره الواضح في سير العمل فيها، وتحقيقها أهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يؤدي دوراً مهماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، ويقلل من سلوكهم السلبي، كترك العمل، أو التغيب عنه، أو إهماله، أو الشعور بالإحباط.

لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية، لما لهذا الأمر من أهمية في تشكيل سلوك العاملين، الذي ينعكس سلباً أو إيجاباً على أدائهم، فيتأثر مدى تحقيقهم لأهداف وزاراتهم تباعاً.

أولاً ـ مشكلة الدراسة:

للثقافة التنظيمية دور رئيس في تشكيل الولاء الوظيفي للعاملين، في حين أن للثقافة الإيجابية تأثيراً قوياً على سلوكات العاملين ومدى التزامهم بتحقيق أهداف وزاراتهم، حيث تتمحور مشكلة البحث في ازدياد المظاهر الاحتجاجية للموظفين في الوزارات، المتمثلة في الاعتصامات والاضرابات، التي وصلت حديثا إلى حد الخصومة والتوجه إلى القضاء الفلسطيني، ما ينعكس سلباً على أداء الوزارات والعاملين فيها، وبخاصة على الخدمات التي تقدمها للجمهور والمؤسسات، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال الرئيس:

ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين

في الوزارات الحكومية في فلسطين؟ وللإجابة عن هذه المشكلة يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

2. ما مستوى الولاء الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في الوزارات الحكومية الفلسطينية؟

3. هل يوجد علاقة ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي في الوزارات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

ثانياً ـ أهمية الدراسة:

1. هذه الدراسة من الدراسات الفلسطينية الأولى – حسب علم الباحثين – التي ترصد واقع الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي داخل الوزارات الفلسطينية، والتأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء.

2. تركز هذه الدراسة على دور العنصر البشري وأهميته في تشكيل ثقافة متميزة نحو الأداء، في ظل معركة الشعب الفلسطيني في إثبات ذاته، وأنه قادر على إدارة مؤسساته، بهدف الوصول إلى الدولة الفلسطينية المستقلة.

3. نظراً لحساسية الدور الذي يؤديه الموظفون، فإن فهم ثقافتهم له الأثر الكبير في التزامهم وولائهم نحو مؤسساتهم، لذا جاءت هذه الدراسة لتوضح أبعاد الثقافة ومستوى الولاء الوظيفي في الوزارات محل الدراسة.

ثالثاً ـ أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارات الفلسطينية.

2. التعرف إلى مستوى الولاء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية.

3. التعرف إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظمية السائدة والولاء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الفلسطينية.

4. تقويم توصيات واقتراحات للمسؤولين تدعم مسألة إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع الولاء الوظيفي وتدعمه.

رابعاً ـ حدود البحث ومحدداته:

- **الحدود العلمية**: ركز الباحثان على ثلاثة أبعاد رئيسة لكل من الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، والإبداعية، والداعمة) والولاء الوظيفي (العاطفي، والمستمر، والمعياري).

- **الحدود البشرية**: تمثل الحد البشري في الموظفين في الوزارات الآتية: التربية والتعليم العالي، والداخلية، والشؤون الاجتماعية، والعمل.

- **الحدود الزمانية**: طبقت مفردات البحث خلال العام الجامعي 2014/ 2015.

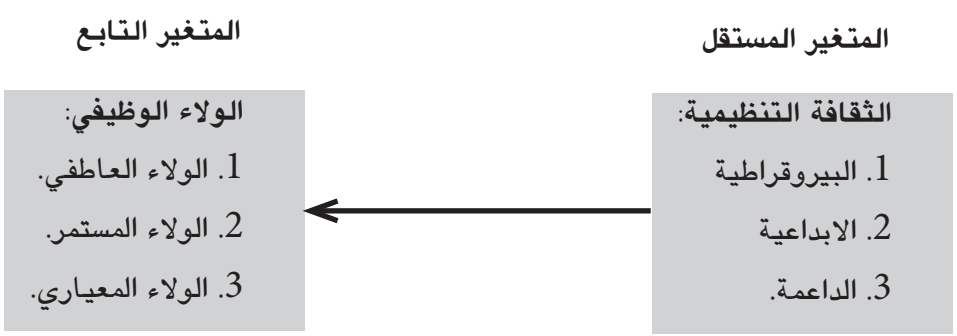
- **الحدود المكانية**: طبق البحث في المقرات الرئيسة للوزارات المختارة في محافظة رام الله والبيرة.

خامساً ـ أنموذج الدراسة:

تم تطوير أنموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة (بلجازية عمر، « محمد خير» أبو زيد، 2011) و (أبوزيد وخطاب، 2009) ،(Cunningham، 2006) و (محمد، 2007) و (الكواز و ضائع، 2013) نقلا عن (الشلوي، 2005) أعد الباحثان أنموذج الدراسة الذي يتألف من ثلاثة متغيرات مبينة في الشكل (1) ، حيث اشتملت الدراسة على: متغير مستقل تمثل في الثقافة التنظيمية، الذي قيس من خلال الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة (المساندة)، واشتملت أيضا على متغير تابع تمثل في الولاء الوظيفي، وقيس من خلال الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري.

الشكل (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: بلجازية عمر، « محمد خير» أبو زيد (2011).

سادساً ـ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية نحو مستوى الولاء الوظيفي.

و تنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة البيروقراطية نحو مستوى الولاء العاطفي.

2. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة البيروقراطية نحو مستوى الولاء المستمر.

3. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة البيروقراطية نحو مستوى الولاء المعياري.

4. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الإبداعية نحو مستوى الولاء العاطفي.

5. لا توجد علاقة ارتباطيه ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الإبداعية نحو مستوى الولاء المستمر.

6. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الإبداعية نحو مستوى الولاء المعياري.

7. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة المساندة نحو مستوى الولاء العاطفي.

8. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة المساندة نحو مستوى الولاء المستمر.

9. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة المساندة نحو مستوى الولاء المعياري.

الإطار النظري:

أولاً ـ مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد أورد الباحثون سواءٌ كانوا عرباً أم أجانب العديد من التعريفات لمصطلح الثقافة

التنظيمية، واستناداً إلى الأدبيات السابقة، فقد أشار (المرسي، 2006) إلى أن هذا المصطلح معقد، وله (162) تعريفاً، وعرفه قائلاً بأنه: «مجموعة الأيدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الافراد في تنظيم ما» أما (Chuang et al ، 2004) فعرفه بأنه: "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة" ويعرفه (Park et al ، 2004) بأنه: "تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة في أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي" ويتعلق التكيف الخارجي بقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الإنسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمةوبهذا تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لضبط العاملين الجدد، وتعليمهم كيفية حل مشكلاتهم. فيما يرى (Wilson، 2001) بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى "تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية التي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة" أما (Alvesson، 2002) فيعتقد بأن الثقافة التنظيمية "نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون إليه وفي منظماتهم".

من السالف ذكره يمكن تعريف الثقافة التنظيمية، بأنها: ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوكات العاملين وفي كيفية أدائهم لأعمالهم، وتنشأ متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولون.

ثانياً ـ أنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها:

نظر كتاب الإدارة إلى أنواع الثقافة التنظيمية من زوايا عدة، فمنهم (المرسي، 2006) صنفها إلى أربعة أنواع وهي: ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة المهمَّات، وثقافة الفردأما (العميان، 2005) فقد أشار إلى نوعين من الثقافة وهما: ثقافة قوية وأخرى ضعيفة. وأوضح (بلجازية عمر، " محمد خير" أبو زيد، 2011) أن أبعادها هي: البيروقراطية، والإبداعية، والداعمة، وفي هذا الصدد اعتمد (الخشالي والتميمي، 2009) في دراستهم الأبعاد الأربعة الآتية: التعاون، والابتكار، والتماسك (الاتساق والثبات) ، والفاعلية، وهو المقياس المستخدم في دراسة (Chang & Lee، 2007)

ثالثاً ـ مفهوم الولاء الوظيفي:

تتعدد وجهات النظر الخاصة بمفهوم الولاء التنظيمي، فهناك من ينظر إليه من زاوية عاطفية بوصفه درجة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة، من خلال المشاعر مثل الانتماء، والالتزام الذي هو نتيجة ذلك الانتماء، حيث تصف مشاعر الأفراد العاملين وارتباطهم بالمنظمة.

ويرى علماء الاجتماع أن مفهوم الولاء مفهوم قديم، وأن الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل بمشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيهولكنهم أيضاً اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة، لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها. وقد عرفه بورتر وزملاؤه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما، لديه الصفات الآتية: اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها، واستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة ورغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة، **بينما أوضح آخر أن الولاء التنظيمي حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:**

- أولاً – التطابق: ويعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها، باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.
- ثانياً – الانهماك «الاستغراق»: وتعني أن يكون الفرد منهمكاً ومنغمساً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.
- ثالثاً – الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد، بحيث يحس أن المنظمة جزء من ذاته وكينونته.

وعليه، يمكن تعريف الولاء الوظيفي بأنه «الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها، والارتباط معها، والحرص على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها» (بلبل، 2009)، ويشير (كردي، 2011) إلى أن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة، هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع، والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل، وتنفيذ التوجيهات بأقصى ما يمكن من الإنجاز، لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة، أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد تجاه منظمته وعمله.

أبعاد الولاء الوظيفي:

تباينت أبعاد الولاء التنظيمي من وجهات نظر الباحثين والدارسين لاختلاف أفكارهم وآرائهم، **فيرى كل من (مايـر) و (ألـن) و (سميث) أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة هي:**

♦ **الولاء العاطفي (المؤثر)** : يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد الخصائص المميزة لعمله، من درجة استقلالية وأهمية...، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه بصورة شخصية.

♦ **الولاء الأخلاقي (المعياري)** : هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة للأفراد العاملين.

♦ **الولاء المستمر**: يشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في المؤسسة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فالأفراد ذوو الانتماءالمستمر العالي، يبقون في المؤسسة؛ لأن عليهم أن يفعلوا ذلك (نيسة، 2014).

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمةفالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها. (حريم، 2004) .

لذا فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات، وبخاصة في مجالات معينة مثل الأداء والولاء تجاه التغيير، إذ إن ولاء الفرد للمنظمة، ينشأ من اعتقاده القوي بأهداف المنظمة التي يعمل بها وقيمها، لذلك فإن استيعاب الثقافة التنظيمية وفهمها سيخلق درجة عالية من الولاء للمنظمةوعليه، يتضح من السابق ذكره مدى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي.

الدراسات السابقة:

دراسة (**أبو سمورة، 2014**) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية متمثلة

في القيم التنظيمية، ونظام الحوافز ونظم المعلومات، والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي كأبعاد للمتغير المستقل، على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وآداء العاملين كمتغير تابعاستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديمين وإداريين، وقد اشتملت العينة على (384) فرداً، اختيروا عشوائياًوحللت البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج. (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وإلى وجود أثر للأبعاد مجتمعة على أداء العاملين. وأن الحوافز التي ينالها العاملون بقطاع التعليم العالي، ضعيفة جدًا، وغير مجدية، وهي محصورة في نطاق ضيق لا يتماشي مع الأداء. وأما دراسة **(Alvi, Hanif, ahmed, Vveinhardt,2014)** هدفت الى التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والتزام الموظفين في قطاع الهندسة الكيميائية في مدينة كراتشي. واستخدم منهج البحث الكمي مع (303) عيِّنات من المستجيبين، شاركوا في الدراسة، وكان معامل ثبات الأداة (89.5%) وقد استخدم تحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية الداعمة، والثقافة التنظيمية المبتكرة والثقافة التنظيمية البيروقراطية مع الرضا الوظيفي والتزام الموظفين. دراسة **(Wolfgang Messner ،2013)** جاءت هذه الدراسة لتشخيص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام الموظف الهندي بسبب زيادة معدلات استنزاف ذوي الخبرات من الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات، وجُمعت البيانات في النصف الأول من العام 2012 من خلال إطار تقييم (ICCA) ، وتكونت عينة الدراسة من (291) وهم مسؤولون ومديرون في شركتين من مزودي الخدمات وتكنولوجيا المعلومات، في مدينتي (بيون) و (بنغالور) الهند.

استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي والاستدلالي جنباً إلى جنب مع الانحدار المتعدد وتحليل العوامل، بينت نتائج تحليل البيانات أن محور الجماعية وتوجيه الأداء هو الأكبر تأثيراً على التزام الموظف وثمة تأثير إيجابي وسلبي لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية على التزام الموظف. وأخيراً أظهرت الدراسة أنه يوجد ارتباط قوي بين الوجدانية والالتزام المعياري في سياق الهندي، بالمقارنة مع الدراسات الأخرى في أمريكا الشمالية.

دراسة (**عزيز، و أحمد، و عبدالإله، 2012**) هدفت الدراسة التعرف إلى الثقافة التنظيمية لأعضاء بعض المنظمات الرياضية: (الأندية الرياضية، والاتحادات الرياضية) في محافظة نينوى، ومدى فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل أعضاء هذه المنظمات، وترتيب الأساليب الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هذه المنظمات، وكذلك علاقة الثقافة التنظيمية بأساليب معالجة الصراع التنظيمي:

(التجنب، والإجبار، والتهدئة، والمسأومة، والمواجهة) لأعضاء بعض المنظمات الرياضية في محافظة نينوى. واُستخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتكونت عينة البحث من (173) فرداً موزعين على (86) من الأندية و (87) من الاتحادات، واستنتج الباحثون ما يأتي: ظهور مستوى عالٍ للثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية يعكس أهمية عناصرهاووجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أساليب معالجة الصراع التنظيمي: (التجنب، والتهدئة، والمساومة، والمواجهة) والثقافة التنظيمية.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

استطلع الباحثان الدراسات ذات العلاقة بموضوع الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، ووجدا أنها مرتبطة بمواضيع ومتغيرات مختلفة عن موضوع هذه الدراسة، التي استفادت باقتباس الأبعاد الخاصة بكل من الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، وربطت علاقة بينهما، وكذلك اشتقت علاقة بين المتغيرات الوسيطية المؤثرة في الولاء الوظيفي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الوزارات الحكومية العاملة في مدينة رام الله، حيث مقراتها الرئيسة، التي تدير فروعها في أنحاء الوطن عامة، وقد اختيرت بعض الوزارات الممثلة لمجتمع الدراسة باعتبارها وزارات سيادية، نظراً لكبر حجمها، وانتشار أفرعها في محافظات الوطن كافة، وهي: وزارة الداخلية، ووزارة الشؤون الاجتماعية، ووزارة العمل، ووزارة التربية والتعليم العالي كعينة ممثلة لباقي الوزارات. والجدول (1) يوضح عدد الموظفين والعينة والاستبانات الموزعة والمعادة والصالحة.

الجدول (1)

مجتمع الدراسة والعينة

الوزارة	عدد الموظفين	حجم العينة 15%	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة والصالحة
الداخلية	270	40	43	34
الشؤون الاجتماعية	150	22	25	20
التربية والتعليم العالي	500	75	80	67
العمل	100	15	18	13
المجموع	1020	152	166	136

وتمثل الاستبانات الصالحة نسبة (13%) من المجتمع الإحصائي، وهي نسبة مقبولة لاغراض الدراسة.

أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من مقياس الولاء الوظيفي الذي طوره كل من: (Meyer،JAllen،N& Smith،C، (1993) وقد أجريت عليه بعض للتعديلات ليتلاءم مع واقع المبحوثين، وقيست الثقافة التنظيمية بمقياس (Wa – lach،1983) الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد هي: الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي 5 (موافق بشدة) إلى 1 (معارض بشدة) .

منهج الدراسة:

اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته طبيعتها، حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

صدق الأداة:

عرضت أداة الدراسة على عشرة من المحكمين ذوي الاختصاص في جامعة القدس المفتوحة، ومديرين عامين، ومديرين في الوزارات الحكومية، وأوصوا بصلاحيتها بعد إجراء بعض التعديلات، وقد تم ذلك، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة حسب الباحثان معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول الآتي يوضح ثبات الأداة وفقاً لأبعادها:

الجدول (2)

معامل كرونباخ ألفا للأبعاد المكونة لاستبأنه الدراسة

ابعاد الثقافة	قيمة الثبات	ابعاد الولاء	قيمة الثبات
الثقافة البيروقراطية	0.837	الولاء العاطفي	0.831
الثقافة الإبداعية	0.857	الولاء المستمر	0.780
الثقافة المساندة	0.859	الولاء المعياري	0.673
الدرجة الكلية للابعاد	0.764		

يتضح من نتائج الجدول (2) أن قيمة معامل الثبات لأبعاد الدراسة هو (0.764) ، وهي قيمة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي مقارنة مع النسبة المعتمدة (70%)

المعالجة الإحصائية:

أُدخلت البيانات بعد جمعها إلى الحاسب، لتعالج بوساطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، واستخدمت المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، وكذلك معامل الارتباط (بيرسون) .

أُعطي للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق بشدة) ، و (4) درجات عن كل إجابة (موافق) ، و (3) درجات عن كل إجابة (محايد) ، ودرجتان عن كل إجابة (معارض) ، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة) ، ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

الجدول (3)

ميزان درجات الاستجابات

الاستجابة	درجة الاستجابات
من 1.01 - 1.80	منخفضة جدا
من 1.81 - 2.60	منخفضة
من 2.61 – 3.40	متوسطة
من 3.41 - 4.20	مرتفعة
من 4.21 - 5.00	مرتفعة جدا

نتائج الدراسة:

أولاً ـ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

1. ما أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟ وتبين الجداول (6، 5، 4) هذه النتائج

1. النتائج المتعلقة بالبعد الأول (الثقافة البيروقراطية):

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الأول

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال يعد مهما في ثقافة الوزارة	4.10	.763	مرتفعة
2	تركز ثقافة الوزارة على تنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.	3.97	.816	مرتفعة
3	تهتم ثقافة الوزارة بالإجراءات الرسمية	4.07	.791	مرتفعة
4	تتحدد الصلاحيات والمسؤوليات استنادا إلى ثقافة الوزارة	3.54	.958	مرتفعة
5	تركز ثقافة الوزارة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة	3.42	.955	مرتفعة
6	**الدرجة الكلية.**	3.82	.8566	مرتفعة

* أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (4) السابق بأن الفقرات كلها بما فيها الدرجة الكلية، كانت استجابات عينة الدراسة عليها مرتفعة، وهذا دليل واضح بأن الوزارات في الحكومة الفلسطينية تعتمد على التسلسل الإداري حسب الهيكل التنظيمي، وتلتزم بالتعليمات بحرفيتها دون التجديد والابتكار، ويتصف هذا النمط الإداري، وهذه الثقافة البيروقراطية بالجمود والترهل.

2. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (الثقافة الإبداعية):

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	تدعم ثقافة الوزارة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات	3.03	.877	متوسطة
2	تسعى ثقافة الوزارة إلى التميز في الأداء.	2.99	.882	متوسطة
3	تسهم ثقافة الوزارة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع.	2.50	.816	منخفضة
4	تشجع ثقافة الوزارة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف	2.82	.893	متوسطة
5	تسهم ثقافة الوزارة في توفير جو من الشفافية.	2.71	.910	متوسطة
6	تحرص ثقافة الوزارة على العدالة في توزيع العمل	2.53	1.032	منخفضة

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
7	تدعو ثقافة الوزارة إلى إعتبار الخطأ مصدراً من مصادر التعلم	2.65	.931	متوسطة
8	الدرجة الكلية.	2.747	.905	متوسطة

* أقصى درجة للفقرة (5) درجات

تراوحت استجابات عينة الدراسة في الجدول السابق (5) بين متوسطة ومنخفضة على بعد الثقافة الإبداعية، ويمكن ملاحظة أن ثقافة الإبداع ليست مفعلة في هذه الوزارات بالشكل الصحيح، وأن هذه الوزارات لا تعطي الإبداع الأهمية الكافية، ولا توجد عدالة في توزيع الأعمال بين العاملين، ويعود السبب من وجهة نظر الباحثين إلى أن هذه الوزارات تعتمد في أعمالها على الرتابة وعدم وجود طابع التحدي والمغامرة لدى الموظفين في العمل، وإن كانت هناك بعض المحاولات، ولكنها دون المطلوب وبشكل عام فإن الجو العام والبيئة الموجودة في هذه الوزارات لا تساعدان على الإبداع في ظل الأوضاع السائدة في الأراضي الفلسطينية، سواء كانت أوضاعاً اقتصادية أم سياسية ناتجة عن ممارسات الاحتلال، وخاصة أزمة الحصول على راتب جزئي بسبب حجز الاحتلال عوائد الضرائب، وعدم تحويلها إلى الحكومة الفلسطينية.

3. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (الثقافة المساندة) :

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثالث

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	تزرع ثقافة الوزارة الثقة في نفوس العاملين داخل المنظمة	2.74	1.013	متوسطة
2	تؤكد ثقافة الوزارة على العدالة (المسأواة) بين العاملين	2.54	.957	منخفضة
3	تسمح ثقافة الوزارة للعاملين بحرية التعبير عن الرأي	2.75	1.087	متوسطة
4	تركز ثقافة الوزارة على الجانب الإنساني في العمل.	2.94	1.009	متوسطة
5	تدعم ثقافة الوزارة العاملين للمشاركة في صنع القرار	2.61	1.005	متوسطة
6	الدرجة الكلية.	2.716	1.0142	متوسطة

* أقصى درجة للفقرة (5) درجات

إن استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة كلية متوسطة، كما يتضح من الجدول (6)، وكانت منخفضة عند الفقرة (2) بسبب عدم توافر العدالة بين العاملين في هذه الوزارات، ويعزو الباحثان ذلك إلى تدخل المصالح الشخصية، وعوامل الوساطة والمحسوبية في التعامل مع الموظفين، ويلاحظ أن ثقافة مساندة العاملين ودعمهم في تحقيق أهداف الوزارات غير سائدة وغير موجودة بدرجة كبيرة، ويعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المسؤولين من الطبقات العليا يهتمون بمصالحهم الشخصية ويسعون للحصول على امتيازات خاصة بهم.

ثانياً ـ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

ما مستوى الولاء الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في الوزارات الحكومية الفلسطينية؟

1. النتائج المتعلقة بالبعد الأول (الولاء العاطفي):

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الأول

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الوزارة التي أعمل بها.	2.83	1.221	متوسطة
2	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن وزارتي مع الآخرين.	3.21	1.110	متوسطة
3	أنظر إلى المشكلات التي تواجهها وزارتي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	3.21	1.116	متوسطة
4	صعب عليّ الالتحاق بمؤسسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه الوزارة.	2.89	1.030	متوسطة
5	أشعر بوجود جو أخوي في هذه الوزارة.	3.01	1.007	متوسطة
6	لهذه الوزارة مكانة عالية في نفسي.	3.38	1.011	متوسطة
	الدرجة الكلية.	3.088	1.0825	متوسطة

* أقصى درجة للفقرة (5) درجات

كانت استجابات عينة الدراسة على الفقرات كلها وعلى الدرجة الكلية متوسطة، كما هو مبين في الجدول السابق (7) ، ويلاحظ بأنه لا يوجد انتماء حقيقي لدى العاملين في هذه الوزارات، والموظف لا يشعر بالفخر والاعتزاز، كونه يعمل في هذه الوزارات، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هذه الوظائف لا تحقق طموحات هؤلاء العاملين فيها على كل الأصعدة، سواء كانت مادية أم اجتماعية.

2. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (الولاء المستمر) :

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	أشعر بالخوف من ترك العمل في الوزارة لصعوبة الحصول على عمل آخر.	3.29	1.206	متوسطة
2	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في الوزارة.	3.36	1.113	متوسطة
3	إن بقائي في الوزارة نابع من حاجتي للعمل فيها.	3.50	.974	مرتفعة
4	أشعر أن لدي خيارات محدودة بأن أفكر في ترك العمل.	3.26	1.104	متوسطة
5	تقدم لي الوزارة مزايا لا تتوافر في وزارات أخرى مقابلة لها.	2.85	1.119	متوسطة
6	الدرجة الكلية.	3.252	1.1032	متوسطة

* أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (8) أعلاه، أن استجابات العينة كانت – بوجه عام – متوسطة على الفقرات كافة وعلى الدرجة الكلية، ما عدا الفقرة (3) ، وهذه النتيجة مذهلة، لأن معنى ذلك أنه لا يوجد لدى العاملين الإخلاص، واستمرارية الشعور الإيجابي تجاه العمل الذي يقومون به في الوزارات، وأنه يعمل بسبب الحاجه للعمل، وليس بدافع الرغبة والانتماء، وسبب ذلك يعود – من وجهة نظر الباحثين – إلى أن الموظفين لا تتوافر لهم فرص عمل بديلة، وأنهم مجبرين للعمل في هذه الوزارات، لذلك كان الولاء المستمر لديهم بدرجة متوسطة، بمعنى أنه في حال توافر فرص بديلة فإنهم مستعدون لترك العمل، وهذه النتيجة تفسر وجود معدل دوران منخفض في هذه الوزارات.

3. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (الولاء المعياري):

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثالث

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للوزارة التي أعمل بها.	3.51	1.040	مرتفعة
2	الانتقال من وزارة إلى أخرى عمل غير أخلاقي.	2.71	1.175	متوسطة
3	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الوزارة.	3.27	1.085	متوسطة
4	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.	3.24	1.027	متوسطة
5	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الوزارة نفسها.	2.59	1.189	منخفضة
6	الدرجة الكلية.	3.064	1.1032	متوسطة

* أقصى درجة للفقرة (5) درجات

بخصوص الولاء المعياري اتضح من الجدول (9) السابق أن هذا الولاء متوافر لدى العاملين بدرجة كلية متوسطة، بمعنى أن العاملين لا يتمتعون بالالتزام الأخلاقي للبقاء في هذه الوزارات، ويتضح ذلك من العبارة (5) حيث إنهم لا يفضلون قضاء باقي حياتهم المهنية في الوزارات التي يعملون بها، أما الفقرة (1) فقد كانت الاستجابة عليها مرتفعة، لأن هذا هو شعور العاملين بالالتزام والولاء، ولكن لا يعبر عن الواقع الحقيقي.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الموظفين لا يتمتعون، ولا يمارسون الولاء المعياري (الأخلاقي) بسبب الظروف والمناخ التنظيمي المتوافر في هذه الوزارات، وأنه لا يوجد لديهم مبالاة ولا التزام اخلاقي تجاه وزاراتهم، والسبب الرئيس الذي يدفعهم للبقاء والاستمرار هو الحاجة المتمثلة في الحصول على مصدر للرزق.

ثالثاً - النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل يوجد علاقة ارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي في الوزارات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال فحصت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية نحو مستوى الولاء الوظيفي.

الجدول (10)

العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

	الثقافة التنظيمية		
	Pearson Correlation	Sig (2 - tailed)	N
الولاء الوظيفي	0.698**	0.000	136

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

من الجدول السابق (10) اتضح وجود علاقة ارتباطية قوية معنوية، حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.6980) ، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى دور الثقافة التنظيمية في التأثير في الولاء الوظيفي للموظفين، ولا يمكن عزل هذا الدور بسبب أن حياة الموظف متكاملة في شخصيته ووظيفته، ومن ثمّ فإن انتماءه وولاءه يتأثران بنوعية الثقافة السائدة فيها.

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة البيروقراطية نحو مستوى الولاء العاطفي.

اتضح من الجدول اللاحق (11) وجود علاقة ارتباطية ذات معنوية حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) للثقافة البيروقراطية مع مستوى الولاء العاطفي، وكان معامل بيرسون يساوي (0.4330) ، وهي علاقة ارتباطية إيجابية وطردية، بمعنى أنه كلما زاد تطبيق الثقافة البيروقراطية كلّما زاد الولاء العاطفيويعزو الباحثان ذلك إلى أنه كلما استخدمت البيروقراطية (أي التزام الوزارات بالأنظمة والتعليمات الحرفية) ، ارتاح الموظفون وزاد انتماؤهم، لأن القوانين والتعليمات تطبق على كل العاملين بالوتيرة نفسها.

2. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة البيروقراطية نحو مستوى الولاء المستمر.

الجدول ذاته (11) يوضح وجود علاقة ارتباطية ذات معنوية، إذ إن مستوى الدلالة المحسوبة كان (0.025) أي أقل من (0.05) وكان معامل بيرسون يساوي (0.192 –) بمعنى أن ثمة علاقة ارتباطية عكسية، أي أنه كلما زاد تطبيق الثقافة البيروقراطية، كلما

انخفض مستوى الولاء المستمر، وهذه نتيجة طبيعية، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين لا يفضلون البيروقراطية، لذا كان ولاؤهم المستمر منخفضاً، إذ إنهم لا يرغبون بالاستمرار في العمل في ظل ممارسة البيروقراطية بما فيها من التزام وجمود وحرفية في التعليمات، ويسعون نحو التجديد والابتكار بعيداً عن الروتين.

3. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة البيروقراطية نحو مستوى الولاء المعياري.

الجدول أدناه يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث كان معامل الارتباط (0.324) وهي علاقة ارتباط قوية بين الثقافة البيروقراطية والولاء العاطفي، بمعنى أنه كلما زاد تطبيق الثقافة البيروقراطية في الوزارات، زادت قيم الولاء العاطفي لدى الموظفين، وهذا يدل من وجهة نظر الباحثين إلى أن الانتماء لدى الموظفين والاستمرار في الوزارة وعدم الانتقال إلى عمل آخر ممكنٌ في ظل الثقافة البيروقراطية.

4. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الإبداعية نحو مستوى الولاء العاطفي.

5. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الإبداعية نحو مستوى الولاء المعياري.

يتبين من الجدول أدناه أنه توجد علاقة ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة الإبداعية وكل من الولاء العاطفي، والولاء المعياري، حيث كان معامل الارتباط (0.507) و (0.481) لكل منهما على التوالي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائيةوالباحثان يفسران هذه النتيجة، وهي وجود علاقة قوية بسبب أن الثقافة الإبداعية هي مطلب لموظفي هذه الوزارات، وعليه فإن ولاءهم الوظيفي (العاطفي والمعياري) يزيد، مما يدل على رغبتهم الصادقة نحو الإبداع وتقدم هذه الوزارات، مما ينعكس على تقديم خدمات نوعية لجمهور المواطنين.

6. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الإبداعية نحو مستوى الولاء المستمر.

أما بخصوص الفرضية السادسة أعلاه، فتبين عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أن الإبداع لا يرتبط بالاستمرارية في العمل، وإنما هو ثقافة تسري في دم الموظف المبدع، سواء استمر في العمل أو انتقل إلى عمل آخر.

الجدول (11)

العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية مع ابعاد الولاء الوظيفي

ابعاد الولاء الوظيفي		ابعاد الثقافة التنظيمية		
		الثقافة المساندة	الثقافة الإبداعية	الثقافة البيروقراطية
العاطفي	Pearson Correlation	.587**	.507**	.433**
	Sig (2 - tailed)	.000	.000	.000
	N	136	136	136
المستمر	Pearson Correlation	.246**	.155	- .192*
	Sig (2 - tailed)	.004	.072	.025
	N	136	136	136
المعياري	Pearson Correlation	.449**	.481**	.324**
	Sig (2 - tailed)	.000	.000	.000
	N	136	136	136

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

7. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة المساندة نحو مستوى الولاء العاطفي.

8. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة المساندة نحو مستوى الولاء المستمر.

9. لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة المساندة نحو مستوى الولاء المعياري.

أما بخصوص الثقافة المساندة لأبعاد الولاء الوظيفي، فإن الجدول (11) يوضح العلاقة الارتباطية، فقد تبين وجود علاقات ارتباطية ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة المساندة وأبعاد الولاء الوظيفي: (العاطفي والمستمر والمعياري) بدلالة قيمة معامل الارتباط على التوالي: (0.587، 0.246، 0.499) وعليه رفضت الفرضية الصفريةويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الموظفين في الوزارات المبحوثة يتفقون على أهمية الثقافة المساندة لهم في العمل، ما يؤثر على ولائهم إيجاباً، لذا كانت العلاقة الارتباطية إيجابية وقوية التأثير على سلوكهم .

استنتاجات:

1. ضعف الثقافة الإبداعية لدى العاملين في الوزارات، بسبب المناخ التنظيمي السائد فيها، الناجم عن نقص الحوافز.

2. عدم الاهتمام بالثقافة المساندة التي تعزز من انتماء الموظف وولائه.

3. الثقافة البيروقراطية هي السمة السائدة في الوزارات الفلسطينية، في حين كانت الثقافة الإبداعية والثقافة المساندة الأقل تطبيقاً.

4. الولاء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات منخفض، بل يفتقر إلى الانتماء الحقيقي، نتيجة للوضع الإداري القائم بوجه خاص في هذه الوزارات، وما تعانيه السلطة الوطنية بوجه عام.

5. هناك تأثير للثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي، لذا يجب ايلاء الثقافة الاهتمام الكافي، مما ينعكس إيجاباً على الولاء الوظيفي للموظفين، الأمر الذي يجعلهم يحققون أهداف وزاراتهم بكفاءة وفاعلية.

التوصيات:

1. تخفيض البيروقراطية في العمل من خلال إعطاء الموظفين مرونة أكثر في العمل، وتفويض الصلاحيات، وتعزيز أسلوب تمكين العاملين.

2. إيجاد المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والتميز في العمل، مثل عمل مسابقات، ومنح جائزة سنوية للموظف المميز، وأخرى للموظف المبدع ضمن معايير شفافة واضحة.

3. الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها، ما ينعكس إيجاباً على ولائهم.

4. التعامل مع الموظفين بعدالة ومساواة في توزيع العمل والمكافآت والترقيات.

5. زرع الثقة في نفوس الموظفين، وتشجيهم على حرية الرأي، ما يدفعهم على تقديم أفكار خلاقة تعمل على تحسين الأداء، وتساهم في تقديم خدمات مميزة لجمهور المواطنين.

6. جذب الاهتمام بالجانب الإنساني للموظفين، والمحافظة على العلاقات الاجتماعية بينهم، مع ضرورة احترام كرامة الموظف في أثناء تأديته عمله.

7. تقوية روح الانتماء والولاء لدى العاملين، من خلال التعامل الإيجابي مع مشكلاتهم المتعلقة بشؤونهم الوظيفية.

8. تعزيز مكانة الوزارة في نفوس الموظفين، من خلال المحافظة عليهم بالتحفيز والتدريب والتطوير.

المصادر والمراجع:

أولاً ـ المراجع العربية:

1. أبو سمورة، أحمد موسى المهدي (2014) رسالة دكتوراة الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم/ أحمد موسى المهدي أبو سمورة؛ أحمد إبراهيم أبو سن. – الخرطوم: جامعة السودأن العلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية، 270 ص: ايض؛ 28 سم.
2. أبوزيد، محمد خير سليم و خطاب، شادي أحمد (2009) ."أثر القيادة التحويلية في الولاء نحو التغيير: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك الأردنية "، المؤتمر العلمي السادس لكلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة فلاديلفيا بعنوأن: " التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة: الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية"، 13 – 14 أبريل، عمأن، الأردن.
3. بلبل، نادر، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي« دراسة ميدأنية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي »: مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية ، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية ، 2008/ 2009م ،ص11 – 12.
4. بلجازية عمر، « محمد خير» أبو زيد (2011) ، دور الثقافة التنظيمية في الولاء تجاه التغيير دراسة ميدأنية في البنوك التجارية الأردنية، مؤتمر الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب.
5. حريم، حسين (2004) ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمأن، الاردن.
6. الخشالي، شاكر والتميمي، اياد فاضل محمد، "الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار: دراسة ميدأنية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، البصائر، المجلد 13، العدد 1، 2009، ص ص209 – 261.

7. الشلوي، أحمد بن فرحان، (2005) : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماءالتنظيمي: دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية (المدنيين والعسكرية) رسالة ماجستير في العلوم الإدارية من اكاديمية نايف للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، السعودية.

8. عزيز، خالد، و أحمد، ثابت، و عبد الاله (2012) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثالث ج2، المجلد الخامس.

9. العميان، محمود سلمان (2005) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، ص 316.

10. الفارس، سليمان (2011) ، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإدارية والقانونية – المجلد – 27 – العددالأول.

11. كردى، أحمد السيد، ملتقى البدر الفكري
http:// albdercom.blogspot.com/ 2011/ 12/ blog - post_1112.html

12. الكواز، عدي و ضائع، وليد (2013) : بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء ومديرات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية (نصف سنوية) المجلد 19 – العدد 61.

13. المرسي، جمال الدين محمد (2006) ، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 13، ص 30.

14. نيسة، باشوش (2014) أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي: دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، رسالة ماجستير، جامعة البويرة – الجزائر، هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية مجلة جامعة دمشق – المجلد 25 – العدد (3+4) .

ثانياً ـ المراجع الاجنبية:

1. *AWilson, (2001) "Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing", European Journal of Marketing, Vol35, No3/ 4, pp353 - 367.*
2. *Alvi, Huma Abid, Hanif, Mehmood, ahmed, Rizwan Raheem, Vveinhardt, Jolita, (2014) , Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction, European Journal of Business and Management www.iiste.org.ISSN 2222 - 1905 (Paper) ISSN 2222 - 2839 (Online) .Vol.6, No.27, 2014*
3. *Cunningham, GB (2006) "The relationship among commitment to change, copying with change and turnover intentions ", European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume 15, Number 1pp: 29 - 45*
4. *HPark, VRibiere, and WSchulte, (2004) ''Critical Attributes of Organizational Culture that Promote Knowledge Management Implementation Success'', Journal of Knowledge Management, Vol8 No3, pp106 - 117.*
5. *MAlvesson, (2002) Understanding Organizational Culture, (London, Sage,.*
6. *Meyer,JAllen,N& Smith,C, (1993) , Commitment to Organization and Occupations: Extension and test of a three – component Conceptualization , Journal of Applied Psychology , Vol 78 (4) .PP.538 - 551Available at: www.emeraldinsight.com*
7. *S.Chang, and MLee, (2007) "A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction", The Learning Organization, Vol14, No2, pp155 - 185.*
8. *Wolfgang Messner, (2013) "Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT , services sourcing industry", Journal of Indian Business Research, Vol5 Iss: 2, pp.76 – 100*
9. *YChuang, RChurch, and JZikic, (2004) , "Organizational Culture, Group Diversity and Intra - group Conflict", Team Performance Management, Vol10, No1/ 2, pp26 - 34.*