

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الاعمال

واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات
محافظة الخليل وبيت لحم

إعداد

هدى جواد محمد بدر

إشراف

الدكتور يوسف ابو فارة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الاعمال من كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2011 م

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الاعمال

واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات
محافظة الخليل وبيت لحم

إعداد

هدى جواد محمد بدر

إشراف

الدكتور يوسف ابو فارة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الاعمال من كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2011 م

واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية
بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم

اعداد

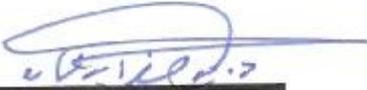
هدى جواد محمد بدر

نوقشت هذه الرسالة

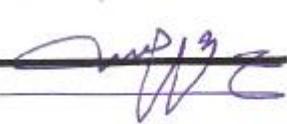
يوم الخميس الموافق 2011 /10/6

أعضاء لجنة المناقشة

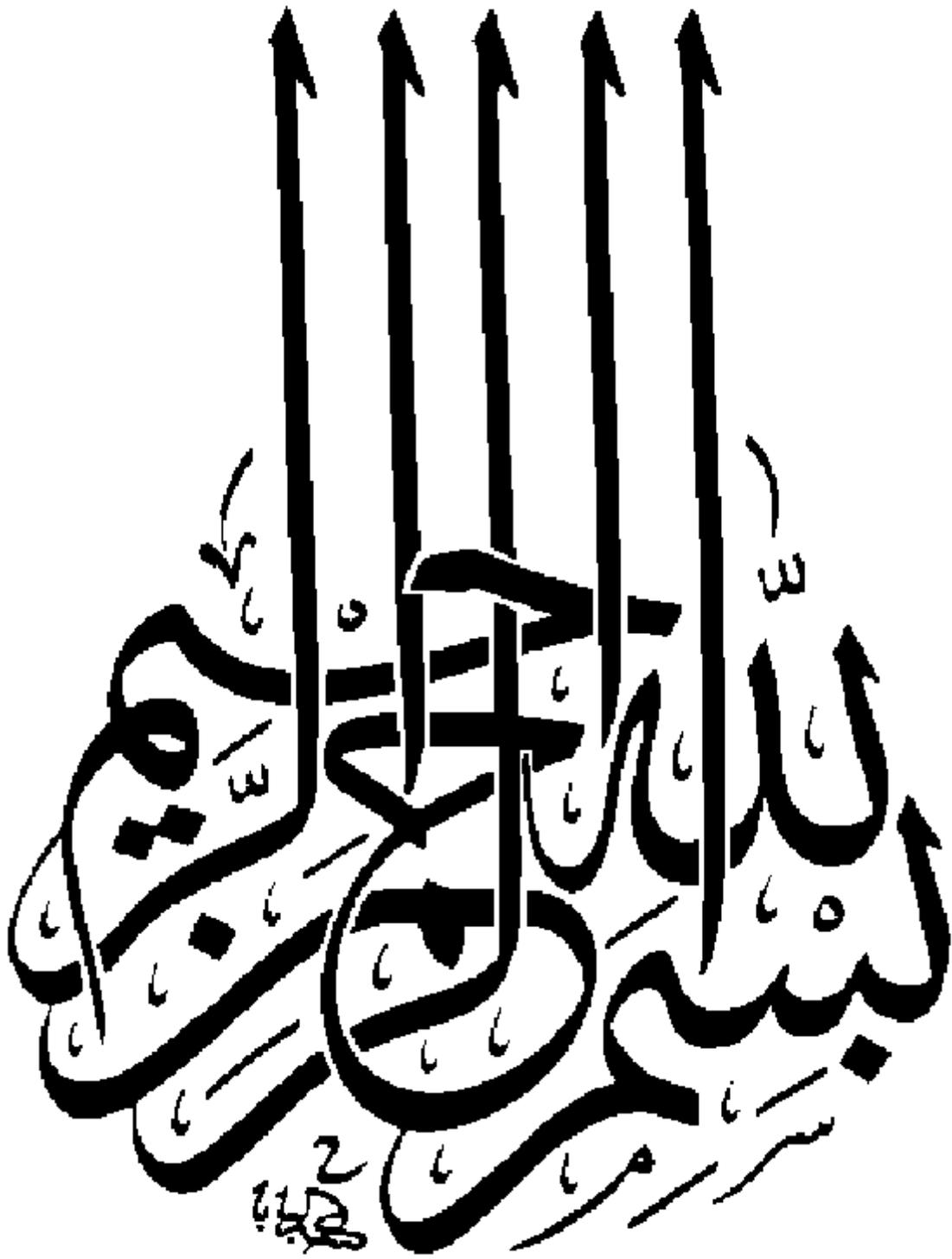
التوقيع







الدكتور يوسف ابو فاره (مشرفاً ورئيساً)
الدكتور شريف أبو كرش (عضواً داخلياً)
الدكتور محمد حسونه (عضواً خارجياً)



إهداء ***

إلى النور الذي ينير لي درب النجاع أجي

ويا من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف.. أجي

إلى رفيق حياتي ودرسي .. زوجي بشار

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بكراهم فؤادي إلى أخواتي
وإخواني

إلى عائلتي الثانية التي احتضنتني

إلى أغلى ما أملك في هذه الدنيا أولادي ليان وقصي

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للأخريين
إلى كل من علمني حرفا
إلى أساتذتي

إلى الرجل المعطاء الذي قدم الكثير لمدينة الخليل
رئيس بلدية الخليل الأستاذ خالد اعسيلي

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاع والإبداع
إلى زملائي وزميلاتي

أهدي هذا البحث المتواضع راجية من المولى
عز وجل أن يجد القبول والنجاع

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي منّ عليّ بإكمال هذه الرسالة ، وأسأله سبحانه وتعالى أن ينفع بها وتكون عوناً لي على طاعته.

أجزل الشكر والعرفان لأستاذي الدكتور يوسف أبو فارة، الذي أكرمني وشرفني بالإشراف على هذه الرسالة، فلساني يعياً وقلمي يجف قبل أن أوفيه حقه من الشكر والعرفان.

وأشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين تحملوا عبء تقويم هذه الرسالة وتصحيحها، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بالشكر إلى جامعة الخليل وكلية الدراسات العليا و البحث العلمي وإلى أساتذة قسم إدارة الأعمال الذين قدموا لنا الدعم خلال مرحلة الدراسة .

وأخص بالشكر زوجي بشار لجهده ومساعدته لي في توزيع استبانة الدراسة وإلى كل من ساندني وساعدني على إكمال هذه الرسالة .

الباحثة

هدى جواد بدر

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	صفحة الإجازة	III
	الإهداء	V
	شكر وعرهان	VI
	قائمة المحتويات	VII
	قائمة الجداول	X
	فهرس الأشكال	XVIII
	الملخص باللغة العربية	XIX
	الملخص باللغة الانجليزية	XXI
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.1	مقدمة	2
1.2	مشكلة الدراسة	3
1.3	أهداف الدراسة	4
1.4	فرضيات الدراسة	5
1.5	متغيرات الدراسة	11
1.6	أهمية الدراسة	12
1.7	حدود الدراسة	14
1.8	خطة الدراسة	14
1.9	مفاهيم ومصطلحات الدراسة	15
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
2.1	القسم الأول: الثقافة التنظيمية	18
2.1.1	مقدمة	18

19	مفهوم الثقافة	2.1.2
20	مفهوم الثقافة التنظيمية	2.1.3
24	أهمية الثقافة التنظيمية	2.1.4
25	مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية	2.1.5
35	مصادر الثقافة التنظيمية	2.1.6
36	أنواع الثقافة التنظيمية	2.1.7
42	مظاهر الثقافة التنظيمية	2.1.8
42	خصائص الثقافة التنظيمية	2.1.9
43	تشكيل الثقافة التنظيمية	2.1.10
45	مستويات ثقافة المنظمة	2.1.11
45	تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك المنظمة والعاملين	2.1.12
47	القسم الثاني: الفاعلية	2.2
47	مفهوم الفاعلية	2.2.1
48	الفاعلية التنظيمية	2.2.2
50	مداخل قياس الفاعلية التنظيمية	2.2.3
52	معايير قياس الفاعلية التنظيمية	2.2.4
56	خصائص التنظيم الفاعل	2.2.5
59	الثقافة وفاعلية التنظيم	2.2.6
60	القسم الثالث: الدراسات السابقة	2.3
60	أولاً: الدراسات العربية	2.3.1
74	ثانياً: الدراسات الأجنبية	2.3.2

الفصل الثالث: منهجية الدراسة		
85	مقدمة	3.1
85	منهجية الدراسة	3.2
85	مجتمع الدراسة	3.3
85	عينة الدراسة	3.4
87	تحليل خصائص العينة	3.4.1
94	أسلوب وأداة جمع البيانات	3.5
95	صدق أداة الدراسة	3.6
97	ثبات أداة الدراسة	3.7
98	المعالجة الإحصائية	3.8
الفصل الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات		
101	مقدمة	.4
101	تحليل أسئلة الدراسة	4.1
115	اختبار فرضيات الدراسة	4.2
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
167	نتائج الدراسة	.5
167	نتائج اسئلة الدراسة	5.1
173	النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة	5.2
174	النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة	5.3
182	التوصيات	5.4
184	المراجع	
192	الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
37	يوضح الخصائص القوية والضعيفة لثقافة القوة	رقم(1.2)
38	يوضح الخصائص القوية والضعيفة لثقافة النظم والأدوار	رقم(2.2)
39	يوضح الخصائص القوية والضعيفة لثقافة التعاطف الإنساني	رقم(3.2)
40	يوضح الخصائص القوية والضعيفة لثقافة الإنجاز	رقم(2.4)
87	بيانات العينة(اسماء البلديات المبحوثة وتصنيفها وعدد المبحوثين)	رقم(3.1)
88	خصائص العينة الديمغرافية	رقم(3.2)
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	رقم(3.3)
90	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	رقم(3.4)
91	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	رقم(3.5)
92	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	رقم(3.6)
93	توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان العمل	رقم(3.7)
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير تصنيف البلدية	رقم(3.8)
95	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الثقافة التنظيمية	رقم(3.9)
96	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة فاعلية أنشطة البلدية	رقم(3.10)
97	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة	رقم(3.11)
98	الإجابة اللفظية ومقدارها بالدرجات(لقياس الثقافة التنظيمية)	رقم(3.12)
98	الإجابة اللفظية ومقدارها بالدرجات(الفاعلية التنظيمية)	رقم(3.13)
99	مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم الاجابة الخماسي	رقم(3.14)
101	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم	رقم(4.1)
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة مرتبة حسب الأهمية	رقم(4.2)
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في	رقم(4.3)

	بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد القيم مرتبة حسب الأهمية	
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات مرتبة حسب الأهمية	رقم(4.4)
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس مرتبة حسب الأهمية	رقم(4.5)
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات مرتبة حسب الأهمية	رقم(4.6)
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الرموز والأساطير مرتبة حسب الأهمية	رقم(4.7)
112	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم	رقم(4.8)
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم مرتبة حسب الأهمية	رقم(4.9)
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم مرتبة حسب الأهمية	رقم(4.10)
116	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس	رقم(4.11)
117	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل	رقم(4.12)
118	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر	رقم(4.13)
120	نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر	رقم(4.14)
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر	رقم(4.15)
123	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل	رقم(4.16)

	وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي	
124	نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي	رقم(4.17)
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي	رقم(4.18)
127	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	رقم(4.19)
128	جدول رقم (4.20). نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	رقم(4.20)
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	رقم(4.21)
131	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية.	رقم(4.22)
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية	رقم(4.23)
133	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس	رقم(4.24)
134	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل	رقم(4.25)
135	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل	رقم(4.26)

	وبيت لحم تعزى لمتغير العمر	
136	الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر	رقم(4.27)
137	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي	رقم(4.28)
137	الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي	رقم(4.29)
138	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	رقم(4.30)
139	الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	رقم(4.31)
142	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية	رقم(4.32)
140	نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية	رقم(4.33)
141	الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية	رقم(4.34)
142	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس	رقم(4.35)

143	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل	رقم(4.36)
144	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر	رقم(4.37)
144	نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر	رقم(4.38)
145	أعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر	رقم(4.39)
146	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي	رقم(4.40)
146	الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	رقم(4.41)
147	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	رقم(4.42)
148	نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	رقم(4.43)
148	الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	رقم(4.44)

149	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية	رقم (4.45)
150	نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية	رقم (4.46)
150	الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية	رقم (4.47)
151	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها	رقم (4.48)
152	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد القيم، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها	رقم (4.49)
153	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها	رقم (4.50)
154	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها	رقم (4.51)
155	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها	رقم (4.52)
156	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد الرموز والأساطير، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها	رقم (4.53)

157	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم والفاعلية التنظيمية الداخلية لها	رقم(4.54)
158	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها	رقم(4.55)
159	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد القيم، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها	رقم(4.56)
160	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها	رقم(4.57)
161	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها	رقم(4.58)
162	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها	رقم(4.59)
163	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الرموز والأساطير، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها	رقم(4.60)
164	نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم والفاعلية التنظيمية الخارجية لها	رقم(4.61)

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
12	نموذج متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	رقم(1.1)
31	يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري	رقم(2.1)
45	يوضح كيف تتكون الثقافة التنظيمية	رقم(2.2)

المخلص

واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم

إعداد

هدى جواد بدر

إشراف

الدكتور يوسف أبو فارة

هدفت الدراسة وبشكل رئيس إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بحيث طورت الباحثة استبانة وجهتها إلى أفراد العينة المكونة من الأفراد الذين يتولون مناصب ادارية (رؤوساء ومدراء الدوائر والأقسام والوحدات) في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم ، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام أساسية : القسم الأول متعلق بالبيانات العامة من حيث(الجنس، العمر، المؤهل العلمي،سنوات الخبرة ، مكان العمل، تصنيف البلدية) ، أما القسم الثاني فيقيس واقع الثقافة التنظيمية السائدة من خلال الأبعاد الآتية: الفلسفة ، القيم، المعتقدات، الأعراف والطقوس، التوقعات، الرموز والأساطير) ، أما القسم الثالث فيقيس الفاعلية التنظيمية (فاعلية أنشطة البلدية الداخلية والخارجية) وقد وزعت الاستبانة على عينة الدراسة (149) وبلغ عدد الاستبانات المستردة 147 علما بأن طريقة

الإجابة على أداة الدراسة تركزت في الاختيار من مقياس خماسي على نمط "مقياس ليكرت" وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

1. أن الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.35) والانحراف المعياري (0.76).

2. أن الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة حيث إن المتوسط الحسابي كان (3.62) والانحراف المعياري (0.73) .

3. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بمحاورها (الفلسفة والقيم والمعتقدات والأعراف والطقوس والتوقعات والرموز والأساطير) و الفاعلية التنظيمية (الداخلية والخارجية للبلديات المبحوثة).

هذا وقد أوصت الباحثة في ضوء نتائج الدراسة بضرورة عمل دراسات وخطط لمحاولة رفع مستوى الثقافة التنظيمية في البلديات وإعطاء الأهمية لترسيخ القيم الجوهرية للعمل، كما وأوصت بالعمل على رفع مستوى الفاعلية من خلال التركيز على الأنشطة الداخلية والخارجية .

ABSTRACT

The Reality of the Organizational Culture and its Reflection upon Effectiveness of Hebron and Bethlehem Governorates Municipalities.

**Prepared By
Huda Jawad Bader**

**Supervised By
Dr. Yousef Abu Fara**

The study aimed to recognize the reality of the existing prevailing organizational culture and its reflexes upon the effectiveness of Hebron and Bethlehem governorate municipalities. The study adapted the descriptive method and The questionnaire has been used as a tool to collect data. The researcher developed a questionnaire and directed it to sample's (specimen's) individuals; (Mayors, heads of divisions, heads of Departments and Units) The questionnaire consisted of three main parts: the first one has to do with the general data(the sex, age, educational qualification, years of experience, place of work and classification of the municipality).the second one measures the reality of the prevailing organizational culture through (philosophy ,values, beliefs, traditions and ceremonies, expectations symbols and myths). However, the third part measures the organizational effectiveness (internal and external effectiveness of municipal activities).

The questionnaire had been distributed to the research specimen. The number of the collected questionnaire rose to 147and the response method focused on choice of fivefold scale of lickert pattern.

The study concluded a number of results. The most remarkable:

1. The organizational culture prevailing in municipalities was in the average that rose to (3.35), where the standard deviation rose to (0,76).
2. The organizational effectiveness of Hebron and Bethlehem municipalities was in the average that rose to(3.62) where the standard rose to(0.73)
3. The results showed a direct relation between the organizational culture in all its axes (philosophy, values, beliefs, traditions, ceremonies, expectation, symbols and myths) and the internal and external organizational effectiveness of those municipalities.

Accordingly the researcher recommended to carry out studies and plans to raise the cultural level of municipalities and to pay attention to establish the essential values of work. She also recommended to do the best to raise the level of effectiveness through focusing on internal and external activities.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

يتضمن هذا الفصل مقدمة عن الثقافة التنظيمية ، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، متغيرات الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، منهجية الدراسة وإجراءاتها حدود الدراسة، هيكل الدراسة.

1.1 مقدمة:

لكل ثقافة سواء كان فردا، أم جماعات أم مؤسسات، فكما أن هناك شخصية لكل فرد ينفرد بها عن غيره فإن المنظمة أيضا لها ثقافتها التي تميزها عن غيرها، وتكون مستندة إلى قيم ومعتقدات وأعراف وفلسفة تتبناها المؤسسة ، بحيث تكون امتدادا وانعكاسا لثقافة المجتمع الذي نعيش فيه ؛ بالإضافة إلى الأثر الواضح الذي يتركه المؤسسون في هذه المنظمة ؛ فالمحافظة على الثقافة وتطويرها مرتبط ارتباطا وثيقا بقيادة المنظمة .

أعطى الباحثون اهتماما كبيرا لموضوع الثقافة التنظيمية ، ويرجع ذلك إلى كون الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة، وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات و هويتهم ومواقفهم، فضلا عن أن ثقافة المنظمة تعطيها تميزا خاصا بها، وتسهم في خلق الالتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة، وتشكل أيضا إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة.¹

¹ العريقي، منصور، "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية"، ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد 5،العدد 2، 2009، ص.137.

إن المؤسسات المعاصرة يجب ان تتسلح بثقافة تنظيمية إيجابية ودرجة عالية من المرونة حتى يمكنها تحقيق التحسين المرغوب في العمليات والجودة وعناصر التكلفة وخلق بيئة إيجابية مشجعة، وتقديم المزيد من الخدمات الجديدة والحلول الابتكارية لمشكلات عملائها.² وحتى تتحقق الفعالية التنظيمية لا بد أن تحمل المؤسسة ثقافة متناغمة مع استراتيجياتها ؛ لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في الثقافة التنظيمية السائدة لدى البلديات باعتبارها من المؤسسات الحيوية والهامة وتأثير تلك الثقافة في فاعلية أنشطة بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

1.2 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على(تحديد) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وانعكاساتها في فاعلية أنشطة تلك البلديات، حيث تسعى الدراسة الى الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

1. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد

الفلسفة؟

2. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد

القيم؟

3. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد

المعتقدات؟

² المرسي، جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغيير، ص.5، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.

4. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد الأعراف والطقوس؟

5. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد التوقعات؟

6. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد الرموز والأساطير؟

السؤال الثاني: ما واقع الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

1. ما واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟

2. ما واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وانعكاسات الثقافة في الفاعلية التنظيمية (الداخلية والخارجية) لتلك البلديات، وذلك من خلال:-

- معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من خلال (الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والأعراف والطقوس، والرموز والأساطير، والتوقعات).
- معرفة واقع الفاعلية التنظيمية (الداخلية والخارجية) لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- معرفة واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على فاعلية الأنشطة لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

- التوصل إلى توصيات ومقترحات قد تساهم في زيادة وعي الإدارة العليا للبلديات بأهمية الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعليتها.

1.4 فرضيات الدراسة:

تسعى الباحثة من خلال الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية: -

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغيرات الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، تصنيف البلدية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

1- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغير الجنس.

2- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغير الفئة العمرية.

3- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

5- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغير مكان العمل.

6- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغير تصنيف البلدية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغيرات الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، تصنيف البلدية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

1- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.

2- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغير الفئة العمرية.

3- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

5- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغير مكان العمل.

6- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغير تصنيف البلدية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغيرات الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، تصنيف البلدية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

1- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.

2- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغير الفئة العمرية.

3- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

5- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغير مكان العمل.

6- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغير تصنيف البلدية.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) من جهة، والفاعلية التنظيمية الداخلية لهذه البلديات، من جهة أخرى.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- 1- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد الفلسفة من جهة، والفاعلية التنظيمية الداخلية لهذه البلديات، من جهة أخرى.
- 2- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد القيم من جهة، والفاعلية التنظيمية الداخلية لهذه البلديات، من جهة أخرى.
- 3- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد المعتقدات من جهة، والفاعلية التنظيمية الداخلية لهذه البلديات، من جهة أخرى.
- 4- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد الأعراف والطقوس من جهة، والفاعلية التنظيمية الداخلية لهذه البلديات، من جهة أخرى.
- 5- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد التوقعات من جهة، والفاعلية التنظيمية الداخلية لهذه البلديات، من جهة أخرى.

6- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد الرموز والأساطير من جهة، والفاعلية التنظيمية الداخلية لهذه البلديات، من جهة أخرى.

الفرضية الرئيسة الخامسة:

لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) من جهة، والفاعلية التنظيمية الخارجية لهذه البلديات، من جهة أخرى.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

1- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد الفلسفة من جهة، والفاعلية التنظيمية الخارجية لهذه البلديات، من جهة أخرى.

2- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد القيم من جهة، والفاعلية التنظيمية الخارجية لهذه البلديات، من جهة أخرى.

3- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد المعتقدات من جهة، والفاعلية التنظيمية الخارجية لهذه البلديات، من جهة أخرى.

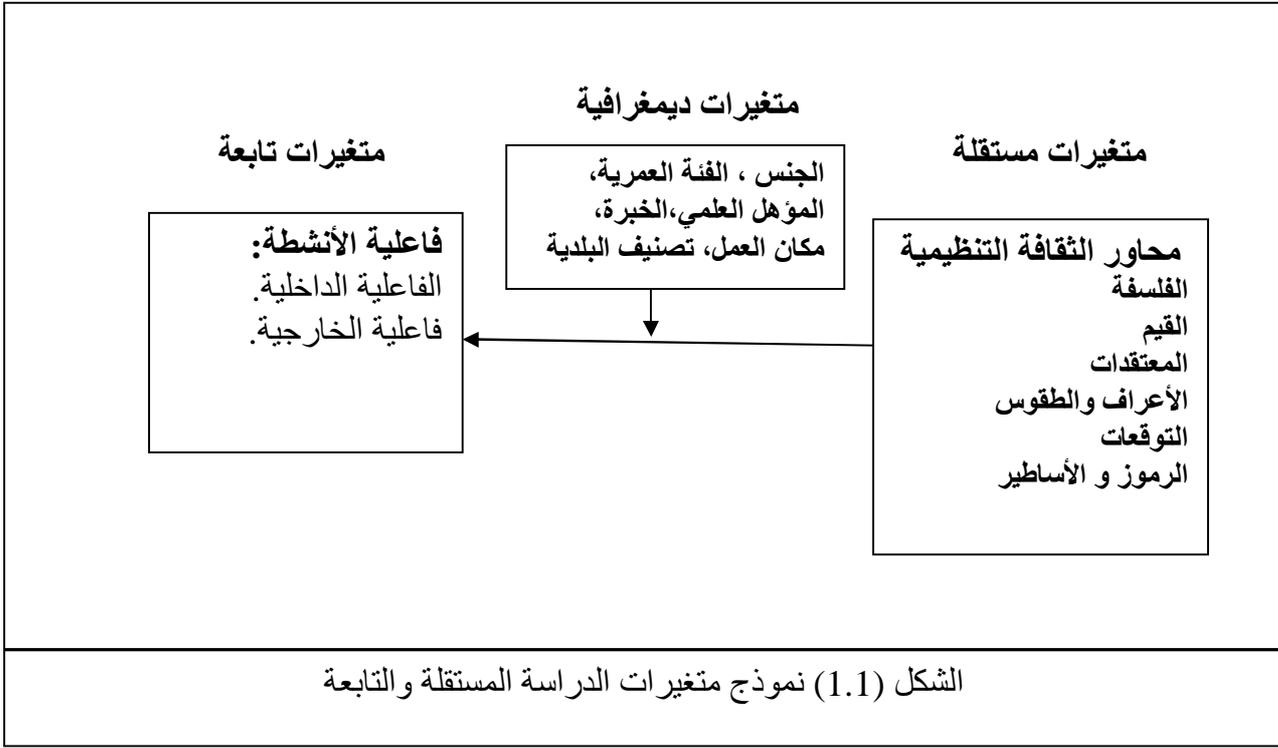
- 4- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد الأعراف والطقوس من جهة، والفاعلية التنظيمية الخارجية لهذه البلديات، من جهة أخرى.
- 5- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد التوقعات من جهة، والفاعلية التنظيمية الخارجية لهذه البلديات، من جهة أخرى.
- 6- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد الرموز والأساطير من جهة، والفاعلية التنظيمية الخارجية لهذه البلديات، من جهة أخرى.

1.5 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، و الخبرة، ومكان العمل، وتصنيف البلدية، وأبعاد الثقافة التنظيمية (الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والأعراف والطقوس، والتوقعات، الرموز والأساطير).

المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية (فاعلية الأنشطة الداخلية، فاعلية الأنشطة الخارجية).

ويوضح الشكل (1.1) نموذج متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.



1.6 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في موضوع مهم جدا وهو الثقافة التنظيمية التي تحدد هوية المنظمة ، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام علماء الإدارة والانثروبولوجيا والسلوك التنظيمي على حد سواء بحيث إن الإدارة العليا للمنظمة تقوم بتوجيه الثقافة وتعززها لتكون ثقافة قوية داعمة ، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

1.6.1 أهمية الدراسة للباحثة:

تتبع أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحثة كونها تعمق ادراكها لمفهوم الثقافة التنظيمية وتعمل على تنمية قدراتها البحثية والتحليلية بخصوص موضوع الدراسة، وتعمل هذه الدراسة على توسيع الأفق لتطوير عمل الباحثة، كما وأن هذه الدراسة تعتبر استكمالاً لمتطلبات الجامعة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

1.6.2 الأهمية العلمية للدراسة:

- هي من الدراسات العلمية القليلة التي تتحدث في موضوع الثقافة التنظيمية وتربطها بفاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؛ نظرا لأن هذا النوع من المنظمات يعتبر من القطاعات الحيوية والهامة على الصعيد المحلي، وبذلك تكون مساهمةً في تقديم نموذج علمي يساعد على فهم التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية وإطاراً نظرياً لدراسات مستقبلية.
- تأتي هذه الدراسة كإضافة متواضعة للمكتبة العربية في مجال ثقافة المنظمات، فهي توضح انعكاسات واقع الثقافة على الفاعلية لدى المنظمات التي تتشابه مع البلديات في خصائصها.

1.6.3 من الناحية العملية:

- إن دراسة واقع الثقافة التنظيمية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم سوف تتيح للقيادات الإدارية في البلدية معرفة مدى إدراك الموظفين الإداريين الذين يتقلدون المناصب الإدارية العليا (رئيس البلدية، رؤساء الدوائر، رؤساء الأقسام) لمفهوم الثقافة وانسجامهم معها لينعكس ذلك على أدائهم وبالتالي فاعلية المنظمة بشكل عام .
- إن للثقافة التنظيمية تأثيراً على فاعلية البلديات ومن هنا تأتي ضرورة تميز أعمالها بالإبداع والتجديد النابع من تبني ثقافة قوية تدعم الاستراتيجيات .
- إن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها ، فتحديد واقعها يعطي مؤشراً للبقاء على نفس الثقافة مرحلياً أو أنها بحاجة إلى إعادة صياغة وتغيير .

1.7 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم والتي تصنف الى ("أ"، "ب"، "ج") ، بحيث تم التزود بالبيانات من قبل وزارة الحكم المحلي.
- الحدود الزمانية: اجريت هذه الدراسة ما بين عام 2010 – 2011 م.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء البلديات ورؤساء الدوائر والاقسام والوحدات.

1.8 خطة الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول وهي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشمل مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة ، أسئلة

الدراسة، فرضيات الدراسة، متغيرات الدراسة، أهمية الدراسة، منهج الدراسة.

الفصل الثاني: ويشمل الأدب النظري الخاص بالدراسة بالإضافة إلى الدراسات

السابقة .

الفصل الثالث: ويشمل منهجية الدراسة وأدواتها.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: ويشمل النتائج والتوصيات.

1.9 مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الثقافة: "وتعرف الثقافة على أنها مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام".³

الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية المقصودة في هذا الدراسة مجموعة الفلسفات والقيم والمعتقدات والأعراف والرموز والطقوس التي تتبناها البلديات في محافظات الجنوب (بيت لحم و الخليل) بحيث تحدد الطريقة التي سيتم بها العمل.

القيم التنظيمية: "تعني المبادئ التي تقود وتوجه المنظمة وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة، والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين ، وتمثل جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح ، كونها تعطي شعورا بالتوجهات المشتركة لكل العاملين من خلال تعريفهم بالمعايير التي يجب الالتزام بها ، ومن ثم تتكون لديهم القدرة على اتخاذ قرارات تدعم هذه المعايير التي يجب الالتزام بها، وهذا سيساهم في منح المنظمة قوة كبيرة"⁴.

الفلسفة: "هي الاطار العام الذي يعكس السياسات و الممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية".⁵

المعتقدات التنظيمية: "هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز المهام التنظيمية. ومن أمثلة تلك المعتقدات: المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي الى نتائج افضل، والمساهمة في العمل الجماعي يؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية".⁶

³ العميان، محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ص.309، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002م.

⁴ الغالبي، طاهر، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، طبعة ثانية، الاردن، 2009، ص.68-69.

⁵ المرسي، جمال الدين، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص.14.

⁶ الصيرفي، محمد، "السلوك التنظيمي"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2005، ص.169.

التوقعات التنظيمية: "ما يتوقعه الفرد من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الفرد خلال فترة عمله فيها".⁷

الأعراف التنظيمية: "هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع".⁸

الفاعلية التنظيمية: " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم " ⁹.

البلدية: "تعرف بالهيئة المحلية وهي وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي إداري معين".¹⁰

⁷ عكاشة، أسعد، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، 2008، ص.14.

⁸ الزهراني، عبد الله، "اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة"، رسالة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص.27.

⁹ محمد قاسم القريوتي، " نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 104 .
¹⁰ قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم 1 لسنة 1997 المادة (1).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة

تتناول هذه الدراسة مراجعة للأدب النظري المتعلق بموضوع البحث من خلال الإطلاع على الكتب والدراسات الموجودة في المكتبات والأبحاث المنشورة عبر شبكة الانترنت. ويتكون هذا الفصل من ثلاثة أقسام حيث يعالج القسم الأول الأدب النظري الخاص بالثقافة التنظيمية بينما القسم الثاني يتطرق لعرض الادب النظري الخاص بالفاعلية التنظيمية والقسم الثالث يعرض الدراسات السابقة العربية والاجنبية والتي لها صلة بموضوع الدراسة.

2.1. القسم الأول: الثقافة التنظيمية

2.1.1. مقدمة

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الهامة بحيث توفرت العديد من المراجع والدراسات منها العربية والأجنبية ناقشت موضوع الثقافة التنظيمية وربطتها بمتغيرات مختلفة. و ثقافة المؤسسة من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي خصوصا في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتحديد بعد نمط الإدارة اليابانية المعروف بنموذج (Z) ، والنماذج التنموية الآسيوية التي عرفت بدول النور الآسيوية، وقد ازداد الاهتمام بمفهوم ثقافة المؤسسة بعد أن لاحظ المختصون في حقل علوم الإدارة والتنظيم أن لكل مؤسسة الإطار القيمي والخصائص المميزة عن غيرها من المؤسسات، ففي الماضي كان الفرد يعمل طوال حياته في مؤسسة واحدة، أما في الوقت الحالي فالفرد ينتقل من مؤسسة إلى أخرى، وقد يشتغل بنظام مع مؤسسة، وبنظام آخر - كالتعاقد - مع مؤسسة أخرى، قد تكون في مجال مخالف تماما، وهو ما يتطلب تأقلا مع الأنماط الإدارية الجديدة وتفهما لطبيعة اللوائح والأنظمة.¹¹

¹¹ بوحنيه، قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة"، مجلة الباحث، عدد 2003/2، ص.79-70.

تطور مفهوم الثقافة من التعبير عن أحوال الأفراد إلى التعبير عن أحوال المجتمعات حيث إنّ السلوك الفردي هو نتاج المجتمع الذي يعيش فيه الإنسان ، وكذلك التنظيمات فقد أصبح لكل تنظيم ثقافته المميزة التي لها خصائصها وأبعادها وتكون مستمدة من مجموعة من قيم ومعتقدات وأفكار وأساليب خاصة بالعمل يمتلكها أعضاء التنظيم بحيث أثبتت العديد من الدراسات اثر ثقافة المؤسسة إذا كانت قوية على نجاحها وأدائها .

2.1.2. مفهوم الثقافة

تباينت وجهات النظر حول مفهوم الثقافة بين من يراها مجرد اكتساب درجة من العلم والمعرفة ومن قال إنها تعني الإبداع والابتكار الفني والجمالي، ومن قال بأنها نمط التعبير والسلوك الخاص بمجتمع.

و الثقافة كما عرفها د.حامد عمار هي جملة الافكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والمشاعر والانفعالات والوجدانيات التي تحكم حياة مجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفراده ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات.¹²

وتعرف الثقافة على أنها مزيج من مجموعة مكتسبة بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.¹³

وعرفها تايلور بأنها ذلك الكل المعقد أو المركب الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والاخلاق والقانون والعادات، وكل المقومات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.¹⁴

¹² السويديان، طارق، "صناعة الثقافة"، شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص 28.
¹³ العميان، محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص.309.
¹⁴ السويديان، طارق، "صناعة الثقافة"، شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص 30.

إن الثقافة من أهم المفاهيم التي تضمنها علم الإثنروبولوجيا (علم الإنسان) فهو يوضح المحيط الحضاري للسلوك وأثر الثقافات على سلوك الأفراد والجماعات، مما سهل فهم هذا السلوك والتنبؤ به.¹⁵

وفي مقولة لـ د. عبد الكريم بكار تحدث فيها عن أهمية الثقافة حين قال: الثقافة هي السلاح وهي العتاد الذي يستخدمه الوعي في مواجهة تغيرات الواقع ومتطلبات الحياة المتجددة.¹⁶ بعد مراجعة العديد من الأدبيات لوحظ أن معظمها اتفق في تحديد الخصائص الرئيسة التي تتصف بها الثقافة ؛ من أهمها أنها عملية إنسانية، واكتسابية، ومتغيرة ، ومتطورة، وأن لها دوراً كبيراً في تحديد نمط الحياة للفرد فهي تفاعلية مع حركة الحياة ، وتعتبر الثقافة متوارثة اي انها عملية قابلة للانتقال من جيل إلى جيل ، بالإضافة إلى أنها تنبئية.

2.1.3. مفهوم الثقافة التنظيمية

بنى العديد من أبحاث الإدارة العامة مفهوم الثقافة التنظيمية، وتعمق فيه علماء السلوك والتنظيم كمدخل للتحليل، فهناك العديد من التعريفات لمصطلح الثقافة التنظيمية كما يراها الباحثون من وجهة نظرهم، فمنهم من عكس في تعريفه العناصر المكونة ومنهم من عرفها بوظائفها ومنهم من عرفها بتأثير مكوناتها على السلوك .

ونظراً لذلك فستقوم الباحثة بعرض العديد من التعريفات للوصول إلى التعريف الذي تتفق معه وتتبناه في البحث، من أبرز تلك التعريفات :

- تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو

غاياته الرئيسة وأساليب تحقيق تلك الغايات.¹⁷

¹⁵ جلدة، سامر، "السلوك التنظيمي و النظريات الادراية الحديثة"، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص.18.

¹⁶ السويديان، طارق، "صناعة الثقافة"، شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص.27.

¹⁷ المرسي، جمال الدين، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص.13.

- والثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة (الواضحة وغير المعلنة) و الخبرات، والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي.¹⁸
- عرفها السرطاوي كما ذكر العبادلة بأنها مجموعة القيم و المعايير والسلوكيات و التصرفات و الإشارات و اساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين و يراها و يلمسها العملاء و المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، و عليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون و يتعاملون بثقافة و قيم و سلوكيات منظماتهم و ليس ما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في المنظمة.¹⁹
- ذكر د. زكريا الدوري أن العديد من التعريفات تعبر عن فكرة رئيسية هي أن ثقافة المنظمة تشير إلى معنى مشترك، وهو أن كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز و الطقوس و الأساطير ، نشأت بمرور الزمن ، وهذه خلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف إزاءها. وهذا المعنى المشترك للثقافة يجعل الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المتباينة أو المستويات المختلفة للمنظمة القيام بوصف ثقافة المنظمة بأطر وصيغ متماثلة، والثقافة السائدة تعبر عن القيم المركزية التي يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وعندما نتحدث عن ثقافة المنظمة إنما نشير إلى الثقافة فيها، لكونها تعكس السمة الخاصة بها.²⁰

¹⁸ جلد، سامر، "السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 18.

¹⁹ العبادلة، عبد الرحمن، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الاردن"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2003، ص: 33.

²⁰ الدوري، زكريا، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 129.

• اما Alvesson فيعتقد أنّ الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعد في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون إليه وفي منظماتهم".²¹

• وتعرف على أنها القيم والمعتقدات التي تحدد هوية المنظمة.²²

• ذكر cherly في بحثه أن مكونات المنظمة الداخلية تنقسم الى ثلاثة أقسام: النظام

System ، و الهيكلية Structure ، والثقافة Culture، وعرف الثقافة التنظيمية بأنها

القيم والمعتقدات والافتراضات التي تحدد الطريقة التي سيتم بموجبها العمل.²³

والجدير بالذكر هو ما أشار إليه ملحم نقلا عن المدهون عن بروز مدرسة تسمى ثقافة المنظمات وهي أحدث مدارس نظرية المنظمات وتقوم فكرتها الأساسية على أن ثقافة المنظمة كثقافة المجتمع الذي توجد فيه، تشتمل على أشياء غير محسوسة كالقيم، والمعتقدات، والافتراضات، والمفاهيم، ومسلّمات السلوك، وهي غير مرئية ، تخفي خلف النشاطات المرئية للمنظمة، وتحاول هذه المدرسة دراسة المنظمات من خلال افتراضاتها بأن الكثير من القرارات المحددة سلفا داخل المنظمة تؤثر في مسلكيات الأفراد، ونتيجة لاستعمال هذه القرارات بصورة متكررة فإنها تبدو وكأنها حقائق مقبولة، وبذلك فإن ثقافة التنظيم تدفع إلى ضبط سلوك المنظمة، وبالتالي تستطيع مساعدة المنظمة في إحداث تغييرات للتأقلم مع البيئة.²⁴

ومن خلال مراجعة الباحثة للعديد من التعاريف لاحظت أن الثقافة التنظيمية تعكس روح التنظيم من خلال نظام القيم والمعتقدات الذي يمثل جوهر ولب التعريفات السابقة المذكورة ، وتتفق مع

²¹ التميمي، ايداد، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرارات لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الاردنية"، دراسة، جامعة العلوم التطبيقية، 2008، ص 4.

²² ينظر. P.76, 2007, 7th ed., The McGraw-Hill companies, "Organizational Behavior", Robert, kreitner,

²³ Lynne, "COLLABORATION FOR ORGANIZATION SUCCESS: LINKING ORGANIZATION SUPPORT OF COLLABORATION AND ORGANIZATION EFFECTIVENESS", Doctor thesis, UNIVERSITY OF NORTH TEXAS, 2005, p.14.

²⁴ ملحم، أحمد، "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير جامعة عمان العربية للدراسات العليا"، 2003، ص 18.

أن الثقافة التنظيمية تمثل انعكاساً للهوية التنظيمية التي تميز ذلك التنظيم وتضفي عليه صفة الانفرادية عن المنظمات الأخرى خصوصاً إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة قوية.

وتتفق الباحثة هنا مع تعريف Baseman حيث يرى أن الثقافة التنظيمية نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة فعرّفها على أنها "نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة"²⁵.

والثقافة التنظيمية المقصودة في هذا البحث هي مجموعة الفلسفات والقيم والمعتقدات والأعراف والرموز والطقوس التي تتبناها البلديات في محافظات الجنوب (بيت لحم و الخليل) بحيث تحدد الطريقة التي سيتم بها العمل.

عرض عالم الاجتماع الفرنسي رونو سانسوليو في كتابه علم اجتماع المؤسسة مدخل التفكير الثقافي حيث ينظر لثقافة المنظمة كمحرك للسلوكيات و الأفعال فمدخل التفكير الثقافي بالصفة الكلية أو العامة:

- هو التحليل الثقافي لمختلف مجموعات المنظمة، وبكامل تشكيلاتها .
- من أهم المواضيع التي يعالجها مدخل التحليل الثقافي قضية السلطة التي يحددها التنظيم، ماهو مركزها ومهامها وقدرها داخل المنظمة، وما تسعى إلى تحقيقه، كذلك تدرس العلاقات بين العمال وبين المرؤوسين، وتدرس المشاكل والصعوبات الجماعية المتشكلة داخل المنظمة.
- يوجه أنظار الباحثين المهتمين بدراسة المنظمة إلى ضرورة فهم واستيعاب ما وراء الأفعال والتصرفات والسلوكيات التي يؤديها العاملون في المنظمة (اللقاءات التي تتم بين المدير

²⁵ علي، محمد ، "تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال"، مركز تطوير الدراسات العليا للبحوث، جامعة القاهرة ، 2005، ص5.

والمرووسين لو دققنا النظر فيها لوجدناها تحمل في ثناياها رموزاً ولغة ومصطلحات وطقوساً وهي المضامين الأساسية لتقافة المنظمة).

- من بين موضوعات هذا المدخل هو إدراك العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية ضمن إطارها الاجتماعي، فالمنظمات تختار علاقاتها البيئية من خلال ما تحمله قراراتها الإدارية من دلالات وأبعاد ثقافية، كما يقول العالم الانتربولوجي "جروجوري": "إن العقل والطبيعة متداخلان، ففهمنا للطبيعة هو فهم ثقافي دائم".²⁶

2.1.4. أهمية الثقافة التنظيمية

تتصارع الثقافة التقليدية مع الثقافة الحديثة داخل نفس التنظيم، وكذلك تتصارع ثقافة الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو الدين أو المعطيات الإنسانية الأخرى، كما تكمن أهمية الثقافة في أنها تعمل على تطوير فكر العاملين وتوجيههم نحو متطلبات ومصالح العمل وتمنح الموظفين هوية مستقلة، كما تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، وتدفع الأفراد إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية، وتعمل على تشجيع الالتزام الجماعي، كما تدعم وتشجع الاستقرار الاجتماعي وتساعد الموظفين على فهم متطلبات المنظمة. بالإضافة إلى أن الثقافة تلعب دوراً في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها وتحث على الابتكار وروح الإبداع ومواجهة الأزمات، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما يكون هناك معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الاستراتيجيون عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم، والمعتقدات المشتركة

²⁶ www.Knol.google.com/k: عن دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2007، ص178. قراءة في الفصل الثالث من كتاب علم اجتماع المؤسسة - * عالم الاجتماع الفرنسي "رونو سانتوليو"

بين أفراد المنظمة وعلى كيفية تعاملهم مع البيئة و المنافسين، كما تساعد أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني عملية التغير الكلي أو الجزئي مثل إعادة تنظيم المنظمة أو تغيير الحوافز والهيكل التنظيمي.²⁷

و للثقافة التنظيمية دورا جوهري في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث.

ومن خلال مراجعة الباحثة للعديد من المراجع والدراسات فإن الثقافة التنظيمية إضافة إلى ما سبق ذكره تساعد في التعرف على الأولويات الإدارية، و التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات، وتعزيز الأدوار القيادية والارشادية المرغوبة، وتوفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.

إن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلا قويا للوائح والإجراءات وقواعد العمل ، وكما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية²⁸.

2.1.5. مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.²⁹

²⁷ الزهراني، عبد الله، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة"، رسالة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص27.

²⁸ المرسي، جمال الدين، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص13.

²⁹ سالم، الياس، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص15.

منهم من نظر لعناصرها على أنها النتائج الإنسانية Artifacts، القيم السائدة في المنظمة Espoused values، الافتراضات الأساسية Basic Assumption.³⁰ وهذا بالتحديد ما تبناه sehein الرائد في موضوع الثقافة التنظيمية حيث قدم نموذجاً وضح من خلاله العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية وعرضها في مستويات، حيث قسمها على النحو الآتي:

- الماديات أو ما يصنعه الأفراد Artifacts : وهو أكثر مستويات الثقافة ظهوراً ووضوحاً، ويمكن ملاحظته ورؤيته بسهولة من خلال البيئة المادية والاجتماعية والمتمثلة في الترتيبات المادية والمخرجات التكنولوجية واللغة المستخدمة والإنتاج الأدبي والسلوك العلني لأفراد المنظمة، وبرغم أن هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة وضوحاً ويمكن ملاحظته بوساطة الأفراد من خارج المنظمة إلا أنه لا يعطي تفسيراً كافياً لفهم الثقافة التنظيمية حيث إن أفراد المنظمة لا يكونون بالضرورة على وعي تام به، فهو بالنسبة لهم شيء مألوف اعتيادي وجزء من حياتهم اليومية.³¹

- القيم التنظيمية وسيتم التطرق لها لاحقاً بالبحث.

- أما بالنسبة للافتراضات فهي معتقدات راسخة والتي تؤخذ كمسلمات وهي مؤشرات لأعضاء المنظمة للتأثير في إدراكهم وفهمهم وتفكيرهم وشعورهم تجاه الأشياء التي يقومون بها، أو تحيط بهم مثلاً.

³⁰ Leon G.S.C hiffiman K Leslie kanuk,consumer Behavior,seventh Education New Jersey. Prentice Hall 2000 p.77

³¹ علي، احمد، "تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال"، معهد التكنولوجيا العالي-2002، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2005، ص7.

ونعرض أبرز عناصر الثقافة التنظيمية ، وهي:

2.1.6.1 الفلسفة

هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.³²

2.1.6.2 القيم:

تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكاتنا، وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك.

تشير القيم إلى المعتقدات والأفكار السائدة بخصوص طبيعة الأهداف التي ينبغي أن يركز عليها أعضاء مجتمع ما على تحقيقها وأنماط السلوك المسموح باتباعها للوصول لتلك الأهداف.³³

فالقيم تمثل معياراً للسلوك ولها قدرة في التأثير على الاتجاهات في ترسيخها وتعميقها أو تغييرها وتعديلها بحيث يعطيها الفرد أهمية كبيرة في حياته ويلتزم بمضامينها.

والقيم التنظيمية تعني المبادئ الثابتة التي تقود وتوجه المنظمة وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة، والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين ، وتمثل جوهر فلسفة المنظمة

لنحقيق النجاح ، كونها تعطي شعوراً بالتوجهات المشتركة لكل العاملين من خلال تعريفهم بالمعايير التي يجب الالتزام بها ، ومن ثم تتكون لديهم القدرة على اتخاذ قرارات تدعم هذه

المعايير التي يجب الالتزام بها، وهذا سيساهم في منح المنظمة قوة كبيرة.³⁴

³² المرسي، جمال الدين، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص14.
³³ ابو قحف، عبد السلام وآخرون، "مبادئ الإدارة والتنظيم"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010، ص140.
³⁴ الغالبي، طاهر، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، طبعة ثانية، الأردن، 2009، ص.68-69.

هنالك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها وهي قيم اجتماعية تشمل الامانة والاخلاق و الشعور بالمسئولية تجاه الآخرين، وقيم تنظيمية تشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفعالية، وقيم مهنية تشمل المهارة و التعاون، وقيم شخصية مثل الخدمة والمساندة.³⁵

تستمد القيم من البيئة بمصادرها المختلفة مثل: التعاليم الدينية، التنشئة الاجتماعية، الخبرة السابقة، الجماعة التي ينتمي لها الفرد.³⁶

وتتمثل قيم المؤسسة في الهياكل التنظيمية والعلاقات الرسمية والسلوكيات الفردية والجماعية، السياسات، التكنولوجيات، الإستراتيجيات، التقنيات التسييرية. كل هذه وغيره مما لم يذكر جوانب تعكس بشكل أو بآخر القيم المرجعية للمؤسسة.³⁷

2.1.6.2.1 أهمية القيم التنظيمية:

تعتبر القيم قلب الثقافة التنظيمية فهي قوة محركة ومنظمة للسلوك بحيث يلجأ إليها الفرد في تقييمه للمواقف وتبرز اهميتها في ما يلي:

- تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود المنظمة في المجالات المختلفة.
- تحدد وتعين نوع الأعمال التي تكون في المنظمة أو لا تكون فيها.
- ترسم توقعات المنظمة وتوصلها إلى الآخرين.
- تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات ذات الكفاءة في العمل.
- تحدد أولويات العمل الأساسية.

³⁵ العميان، محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص.117.

³⁶ حمادات، حسن، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص.123-124.

³⁷ www.Knol.google.com/k: عن دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2007، ص.178. قراءة في الفصل الثالث من كتاب علم اجتماع المؤسسة - * عالم الاجتماع الفرنسي "رونو سانتوليو"

ورغم أهمية ما تقدم؛ إلا أن التحدي الأكبر الذي يواجه القادة والأفراد في المنظمات ليس في كتابة منظومة من القيم النبيلة فحسب بل في أن يجعلوها الدستور الذي يحكم جميع تصرفاتهم ويجسد سلوكياتهم وأدائهم اليومي، لذلك فإن أنسب بيان لمنظومة القيم هو الذي يعبر عن مواقف المنظمة وأولوياتها حول المضامين الآتية: الأفراد: أي بمعنى طريقة التعامل مع العاملين والزبائن، والعمليات: أي بمعنى طريقة إدارة المنظمة واتخاذ القرارات وتقديم المنتجات والخدمات، والأداء: أي بمعنى التوقعات بخصوص مسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها وخدماتها.³⁸

لابد وان أشير هنا إلى القيم الأخلاقية فهي من أهم القيم التي تشكل الثقافة التنظيمية، حيث أصبحت المعايير الاخلاقية جزءا لا يتجزأ من السياسات الرسمية لكثير من التنظيمات.

2.1.6.3 المعتقدات التنظيمية

بالنسبة للمعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية ومن أمثلة تلك المعتقدات: المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى نتائج أفضل، والمساهمة في العمل الجماعي يؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية.³⁹

³⁸ الغالبي، طاهر، "التطوير التنظيمي"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2010، ص.143-144.
³⁹ الصيرفي، محمد، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الاولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2005، ص.169.

2.1.6.4 الأعراف التنظيمية

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.⁴⁰

رغم أن القيم والأعراف تتكون بشكل تراكمي عبر الزمن، إلا أن المديرين يستطيعون زرع القيم والأعراف التي يرون أنها لازمة لتحقيق أهداف المنظمة بحيث تتوافق مع طبيعة عمل المنظمة وخصائص بيئتها التنظيمية.

2.1.6.5 التوقعات التنظيمية

ويقصد بها ما يتوقعه الفرد من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الفرد خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين⁴¹ والشكل رقم (2-1) يعطي صورة توضيحية للمفهوم⁴².

⁴⁰ الزهراني، عبد الله، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة"، رسالة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص27.

⁴¹ العميان، د.محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص313.

⁴² عكاشة، أسعد، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي -دراسة حالة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص14.

الشكل رقم (2.1)

يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري



المصدر: (المدفون، موسى، الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والخبير. الطبعة الأولى، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص 391).

2.1.6.6 المراسم والطقوس والرموز

أما المراسم و الطقوس Ceremonies and Rites فتشير إلى إحياء الإدارة لعدد من المناسبات التي تعكس أحداثاً هامة للمنظمة ككل أو لموظفين معينين. مثال ذلك طقوس الإلتحاق بالمنظمة مثل الجولة التقدية للمبنى، أو عقد دورة تدريبية لتعريف القادمين الجدد بقيم وأعراف المنظمة. ويشار إلى تبادل القصص عن أبطال المنظمة الذي يعطي للعاملين مؤشرات عن القيم والأعراف المرغوبة وغير المرغوبة. فهم يحاولون غرس الثقافة والقيم من خلال رواية بعض سير عظماء التاريخ كنماذج يقتدى بها، فمثلاً يتداول موظفو البنك العربي حياة عبد الحميد شومان، مؤسس البنك العربي، من حيث عصاميته والتزامه بالعمل، وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل، و من ذلك الاهتمام يتفقد المكاتب قبل الخروج والتأكد من عدم نسيان المكاتب مضاءة، و عن كونه يداوم مبكراً ويغادر متأخراً.⁴³

⁴³القيروتي، محمد، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق، عمان، الاردن، 2003، ص 166-167.

2.1.6.7 القواعد

هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله ، فهي تمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.⁴⁴

2.1.6.8 المناخ

إن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما إنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض.⁴⁵

2.1.6.9 الأنماط السلوكية:

إن الثقافة تؤثر في الشخصية الإنسانية، ومن ثم في السلوك الإنساني من خلال عمليات التطبيع الاجتماعي (Socialization) . وإنّ أي تغيير في الإطار الثقافي للمجتمع يتبعه تغيير في سمات وخصائص شخصية الفرد الإنسانية ومن ثم تغيير في السلوك البشري عموماً. في ضوء ذلك لا بد من تثبيت الوظائف الأربعة للثقافة، التي تعمل على تحديد وتشكيل نوعية سلوك الفرد والجماعة. الوظيفة الأولى هي تحديد المواقف الاجتماعية للأفراد ، والثانية تتطوي على تشكيل المجال الفكري للأفراد وتحديد الاتجاهات، والقيم و الأهداف. أما الوظيفة الثالثة فهي تتضمن الأنشطة التي تحد من مساحات التفكير الخرافي والأخذ بالأساطير والقوى الخفية

⁴⁴ المرسي، جمال الدين، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص13.
⁴⁵ العميان، محمود، " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص117.

التي قد تسيطر على مجتمع ما. في حين نجد أن الوظيفة الرابعة تعمل على تشكيل أنماط السلوك الفردي والجماعي لأبناء المجتمع الواحد.⁴⁶

تشكل غالبية الجماعات مجموعة من القواعد أو الأنماط السلوكية تحكم بها سلوك أعضائها، وتمثل الإطارات المرشدة لما هو مقبول وما هو غير مقبول. إن الأنماط السلوكية تعتمد على القيم بحيث إن هذه القواعد أو الأنماط السلوكية تعتبر مرشدة للسلوك ناتجة عن الاتفاق في العمل الاجتماعي، ويشير هذا إلى مشاعر الجماعة تجاه ما هو مرغوب فيه أو العكس.⁴⁷

والسلوك الظاهر للأفراد في المنظمة يعطي صورة عن مدى الانتماء والولاء للمؤسسة استناداً إلى النظرية السلوكية التي تنظر إلى أن الأنماط السلوكية للأفراد لا تنشأ لوجود دوافع داخلية عند الأفراد وإنما لوجود منبهات حسية وحركية تؤدي إلى أفعال تنتج أنماطاً سلوكية.

2.1.6.10 الاتجاهات التنظيمية

أما **الاتجاهات** فإنها تختلف عن القيم حيث إن القيم تمثل معياراً للسلوك والاتجاهات ليست كذلك، وعلى الأغلب فإن الاتجاهات تكون نابعة من القيم التي يتبناها الفرد. وهنا تتفق الباحثة مع تعريف ScHiffman and Kanuk بأنها الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق سواء كان هذا السلوك إيجابياً أم سلبياً تجاه هدف معين.⁴⁸

عند النظر إلى أبعاد الثقافة التنظيمية لوحظ أن هناك العديد من الباحثين والعلماء عرضوا الأبعاد وقسموها حسب وجهة نظرهم، فمنهم من نظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها بعدان هما: البعد

الاجتماعي **Sociability**، والبعد التضامني **Solidarity**، ويشير البعد الاجتماعي إلى العلاقة

⁴⁶ جواد، شوقي، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، طبعة اولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص235-236.

⁴⁷ العميان، محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص117

⁴⁸ Leon G.S.C hiffiman K Leslie kanuk, consumer Behavior, seventh Education New Jersey. Prentice Hall 2000 p.200.

الودية بين الأفراد داخل المنظمة، ويقوم هذا البعد عن طريق المقاصد، ويعتبر مستقلاً بتأثيره في أداء المنظمة من خلال تقاسم الود والأفكار والاتجاهات والاهتمامات والقيم. أما البعد التضامني فيشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية أفضل وأكبر. ويعتبر التضامن مفضلاً لكونه يعمل على توليد الأفكار الفردية في القرار لصالح رسالة المنظمة وأهدافها، والسرعة في الاستجابة للتغيرات في البيئة وعدم الرغبة في القبول بالأداء الضعيف.

49

أما الآخرون فرأوا أن الأبعاد تظهر في تصنيف محاور الثقافة التنظيمية ضمن مؤثراتها على أنماط السلوك داخل المنظمة حسب الأبعاد الآتية: البعد التنظيمي، والبعد الإداري، و البعد الإنساني .

فالبعد التنظيمي يعرف على أنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

أما البعد الإداري فيعرف على أنه كل سلوك فردي أو جماعي يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري. وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع عمله.

وبالنسبة للبعد الإنساني فهو يعني أثر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة بالتأثير على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير أو الموظفين أو مع الجمهور فضلاً عن

العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤشر إنساني.⁵⁰

49 M. Abdul Rashid, M. Sambasivan, A. and Abdul Rahman, "The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 2, 2004, pp. 161-179.

50 الزهراني، عبد الله، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة"، رسالة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص38.

وقد اقتصرَت الباحثة في دراسة الثقافة التنظيمية للبلديات على: بعد الفلسفة، بعد القيم التنظيمية، بعد المعتقدات التنظيمية، بعد الأعراف والطقوس، بعد التوقعات التنظيمية بالإضافة إلى بعد الرموز والأساطير.

2.1.6. مصادر الثقافة التنظيمية

عند الحديث عن مصادر الثقافة التنظيمية يجب الوقوف قليلاً للإشارة إلى الدور الهام الذي يلعبه مؤسس المنظمة في إرساء قيم وأعراف المنظمة . ففي كثير من الأحيان تنعكس قيم المؤسسين في قدرة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية، مثال ذلك مؤسس شركة مايكروسوفت الذي أنشأ ثقافة تنظيمية تؤكد قيم الابتكار والعمل الجاد والمثابرة مع تشجيع الحرية الشخصية، وهذه القيم أعطت المؤسسة قدرة على النهوض وتحقيق النجاحات المستمرة بحيث إنها تتكيف وتتفاعل مع متغيرات العصر.

كما أنه لا يمكن أن تتشكل ثقافة المنظمة بمعزل عن الثقافة القومية للمجتمع، فنرى أن قوة الثقافة التنظيمية تتجلى في الإدارة اليابانية وذلك لاهتمامها بالقيم المصاحبة للسلوك العملي، فالإدارة اليابانية تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية، وتسخر القيم السائدة في المجتمع لتكون في خدمة المنظمات الإدارية .

أشار د. عبد السلام في الحديث عن محدداته للثقافة التنظيمية إلى التآلف الاجتماعي Socialization حيث ذكر أن القادمين الجدد يتعلمون من خلال التآلف الاجتماعي مع الأعضاء القدامى قيم وأعراف المنظمة ويكتسبون السلوكيات الضرورية لأداء العمل بنجاح حيث يترتب على ذلك التفاعل أن تصبح قيم المنظمة وأعرافها جزءاً متكاملًا من القيم الشخصية

للعاملين، بحيث يكون التزامهم بها نابعا من إيمانهم بأنها تعبر عن أفضل طريقة للسلوك وليس من إدراكهم بانها مفروضة عليهم.⁵¹

يرى "ويلش" الذي لقبته مجلة (فورتش) الشهيرة «بمدير القرن العشرين»، نظراً لرصيده الحافل بالإنجازات الكبيرة التي حققها في جنرال الكتريك، إحدى كبريات شركات العالم، العملاقة لمدة أربعة عقود ونصف وعرف بأنه أحد أشهر القياديين في عالم الأعمال:

" إن الذين يحدّدون قيم المنظمة هم جميع العاملين في المنظمة بخلاف الرسالة التي تحددها الإدارة العليا فقط، وقد نجح بالفعل في الوصول الى «قيم جيدة» لجنرال الكتريك عندما طلب من مئات الآلاف من الموظفين العاملين معه المشاركة في تحديد قيم للشركة، وبعد أن تم الاتفاق على عدد منها تولى عملية طبعها على بطاقات فاخرة بحجم محفظة النقود وأعطى كل موظف نسخة منها ليتذكرها دائماً، ومن هذه القيم مثلاً «أن يكون لدينا حب للتميز وكره البيروقراطية»، ومنها مثلاً «أن يكون لدينا حماسة كبيرة وقدرة على إثارة حماس العاملين معنا» و من القيم التي اتفقوا عليها ، كذلك « أن نعتبر التغيير فرصة سانحة وليس تهديداً مخيفاً».⁵²

2.1.7. أنواع الثقافة التنظيمية

هناك أربعة أنواع للثقافة التنظيمية هي: ثقافة التكيف Adaptability Culture، والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن، وفيها تقوم المنظمة بالتغيير الفعلي، كما يتم فيها مكافأة الابتكار والمخاطرة. ثقافة الرسالة Mission Culture، وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء

⁵¹ أبو قحف، عبد السلام وآخرون، "مبادئ الإدارة والتنظيم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص142.
⁵² العسكري، بهاء، إدارة التغيير في منظمات الأعمال - التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية- الدنمارك، 2010، ص98.

محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع. ثقافة القبيلة Clan Culture، يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى انهماك ومشاركة أفراد التنظيم، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية. الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture، ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والامتثال والتعاون بين الأفراد.⁵³

يعتبر "جون كوتر" وزميله من أول من قاموا بدراسة أثر ثقافة الشركة على أدائها فقد قاما بتصنيف ثقافة المنظمة إلى أربع ثقافات وهي:-

أولاً: ثقافة القوة Power culture

توجد في المؤسسات الصغيرة حيث تبتعد الأمور وتتركز القرارات عند شخصية بعيدة والجدول الآتي يوضح حيثيات ثقافة القوة

جدول رقم (2.1)

يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة.⁵⁴

الخصائص القوية	الخصائص الضعيفة
1 القائد قوي جذاب له حضوره (كاريزما) يجنب الشجاعة للجبناء والوضوح للشاعرين بالضياح.	1 يُعطي الناس لُرغبات رئيسها الأولوية حتى لو تحارضت مع متطلبات العمل.
2- يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين.	2- يخشى الناس إعطاء أخبار غير سارة لِرؤسائهم.
3 القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها.	3 لا يناقش الناس رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين
4 يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المخلصين.	4 يكسر الناس أصحاب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة.
5- يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية.	5- المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ، إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء.

المصدر: (الهوراري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002، ص 295).

⁵³ الخشالي، شاكر وآخرون، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، 2008، ص 6.
⁵⁴ عكاشة، أسعد، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي -دراسة حالة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 17.

تتضمن وجود مجموعة من اللوائح و الإجراءات الصارمة التي يجب اتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. والجدول الآتي يوضح حيثيات ثقافة الدور

جدول رقم (2.2)

يوضح الخصائص القوية والضعيفة لثقافة النظم والأدوار⁵⁵

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
2- يسير الناس على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل.	1- يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان.
2- يُعتبر إثماً كبيراً تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة.	2- يتم مكافأة الناس على أساس التزامهم باللوائح.
3- عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب.	3- تُخفف الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك
4- إن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق.	4- يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح.
5- من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تياس من المحاولة.	5- سلطات ومسئوليات الوظائف موضحة توضيحاً جيداً مُخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية.
6- يتم التعامل مع الناس على أنهم أجزاء أو قطع غير آله وليس على أساس أنهم كائنات حية.	6- إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة.

المصدر: (الهوري، سيد، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002، ص296).

⁵⁵ مرجع سابق، عكاشه(2008)، ص18.

ثالثاً: ثقافة التعاطف الانساني: Support Culture

إن هذا الشكل يركز على العلاقات الإنسانية بشكل رئيس و الجدول الآتي يوضح خصائص هذه الثقافة .

جدول رقم (2.3)

يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة التعاطف الإنساني⁵⁶

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1- دائماً يُركز الناس على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل.	1- يتعاطف الناس مع بعضهم في العمل، فهم يتعاونون في العمل إلى أقصى درجة.
2- لا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنساني.	2- يضع الناس قيمة مرتفعة على الانسجام، فهم يتأكدون دائماً أن الصراعات قد تم حلها وأن كل شخص على المركب على حد التعبير.
3- يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقاً، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة.	3- يُعطي الناس وقتهم وطاقاتهم للآخرين: إنهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم البعض.
4- عندما لا يمكن الحصول موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه.	4- يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية.
5- تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس.	5- يشعر الناس أنهم يقدرون بعضهم البعض، ويقدرون إنجازات الآخرين.

المصدر: (الهوري، سيد، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21. القاهرة: مكتبة عنبر شمس، 2002، ص 297).

رابعاً: ثقافة الإنجاز Achievement Culture

وتركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام. والجدول الآتي يوضح الخصائص الخاصة بهذه الثقافة.

⁵⁶ مرجع سابق، عكاشه (2008)، ص 19.

جدول رقم (2.4)

يوضح الخصائص المميزة و الخصائص الضعيفة لثقافة الإنجاز⁵⁷

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
1- يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف القيم، فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم.	1- يشعر الناس بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تتركز الوسيلة أحياناً.
2- يشعر الناس أنهم أقوى وأفضل بانتسابهم لأعضاء في جماعة، إنها ترفع من نظرتهم إلى أنفسهم	2- يُضحي الناس بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الاجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل.
3- يدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضرورياً.	3- يتعاون الناس فيما بينهم داخلياً حيث يراحم الآخرون منافسين أقوياء وربما متكبرين.
4 لا يُسمح للتواعد والنوائح أن تقف في طريق العمل.	4 تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع.
5 يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى.	5 لأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح أخطائها.

المصدر: (البيدوري، سيد، الإدارة: الأصوات، الأسس العلمية للقرن الـ 21، القاهرة: مكتبة عن، شمس، 2002، ص 298).

ويمكن النظر للثقافة من حيث المستوى الذي تغلفه فترى في العديد من التنظيمات وجود ثقافة سائدة بحيث إنها تعكس سلوك الغالبية من أعضاء التنظيم ، وثقافة فرعية: يختص بها مجموعة من الأفراد داخل التنظيم

ويجب على كل تنظيم أن يسعى لتشكيل ثقافة قوية تسود فيها القيم الرئيسة للتنظيم وتنتشر بين معظم أعضائه فتؤثر في السلوك.

وهنا يعنون بقوة الثقافة شدة استجابة أعضاء التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت استجابة أعضاء التنظيم فعالة وإيجابية كلما دل هذا على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة.

إن درجة قوة الثقافة تعتمد على توفر ثلاث خصائص أساسية وهي:⁵⁸

⁵⁷ مرجع سابق، عكاشه (2008)، ص 20.
⁵⁸ ياسين، سعد، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 92.

◆ كثافة الثقافة التنظيمية Thickness : وتعني الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة و التي تمثل بقيم وتقاليد وقواعد.

◆ نطاق المشاركة Extent of sharing: وهو يتصل بنطاق تأثير هذه الافتراضات حيث إن بعض الافتراضات تتميز بكونها واسعة التأثير، ويشترك في الاعتقاد بها عدد كبير من العاملين.

◆ وضوح الترتيب clarity of ordering : فهو صفة للثقافة التنظيمية القوية التي تتميز بقيم ومعتقدات وقواعد وتقاليد منطقية وواضحة وبسيطة بعيدة عن الغموض ومعروفة النتائج.

أما الثقافة الضعيفة فهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.⁵⁹

وقد أثبتت الدراسات أن وجود ثقافة قوية يضاعف من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة، وانخفاض معدل دوران العاملين، ويساهم في تحقيق إنتاجية مرتفعة من خلال أنها تسعى لتحقيق انسجاما مع متطلبات البيئة المحيطة ومستلزمات التكنولوجيا وأهداف المنظمة الاستراتيجية.

يمكننا القول إن الثقافة القوية أشبه بالسور المتين الذي يحمي المنظمة ويرتقي بها لتصل الى مرحلة التفوق التنظيمي، خصوصا في ظل العولمة التي تتطلب مرونة واستعداداً دائماً لمجاراة المتغيرات العصرية التي تركت أثرا واضحا في كل مجالات الحياة وتأثرت بها المنظمات مع مراعاة الاحتفاظ بالجذور والأصول والقيم .

⁵⁹ أبو بكر، مصطفى، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"،الدار الجامعية،الإسكندرية،2008،ص83.

2.1.8. مظاهر الثقافة التنظيمية

يوجد العديد من المظاهر التي تعكسها الثقافة التنظيمية أبرزها: - الابتكارية والتي تنعكس من خلال التفكير الإبداعي وروح المخاطرة، والتماسك التنظيمي وفلسفة العمل الجماعي التي تتجلى في سيادة روح الفريق و الشعور بالمساواة بين العاملين، والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى القدرة على التكيف والاعتقاد بضرورة التغيير.

جميع المظاهر السابقة تعطي مؤشرا لنوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

2.1.9. خصائص الثقافة التنظيمية

هنالك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية لأي تنظيم وهي:⁶⁰

- ◆ الثقافة نظام مركب: يتكون من مجموعة من العناصر تتفاعل مع بعضها البعض وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات).
- ◆ الثقافة نظام متكامل: بحيث إن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- ◆ الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: بحيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة أي أنها تورث مع مرعاة أن الثقافة تتزايد من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها.

⁶⁰ مرجع سابق، أبو بكر (2008)، ص 77-78.

◆ الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: إن الثقافة في تغير مستمر تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة، ونشير هنا أن Austin لخص في دراسته أن التكنولوجيا قد تتصارع مع الثقافة وبالتالي فإن الثقافة هي التي ستغلب.⁶¹ بينما Newman & Thomas أكد بأن على المنظمة أن تغير في ثقافتها بحيث لا تتعارض مع قيمها إذا أرادت أن تحافظ على نجاحها.⁶²

◆ الثقافة لها خاصية التكيف: حيث تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والاستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير.

2.1.10. تشكيل الثقافة في المنظمة

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

1 – إجراءات اختيار الموظفين .

2 – الممارسات الإدارية .

3 – طرق التنشئة المتبعة .

وسيتناول البحث الآن التعريف بهذه الآليات بشكل موجز .

1 – اختيار الموظفين : –

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية . ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية ، وخلفيات ثقافية ، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها .

⁶¹ Austin, T Danger Lurks, " When Enterprise 2.0 and Organizational Cultures Do Not Match", *Garner Research*, ID: G00170330,2009
⁶² Newman, A., C. & Thomas, J., G, " *Enterprise 2.0 Implementation*", New York: McGraw Hill,2009.

2 - الممارسات الإدارية : -

إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة . إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم قبولها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها . وبشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين . فقد ترفع المنظمة شعارات تفيد أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز ، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية .

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترفقيات والحوافز ، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء ، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ، بل يحصل العكس ، إذ إن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح .

ويجری التكنم على الممارسات الخاطئة ، ويتم تزيبين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً .

إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية ، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق .

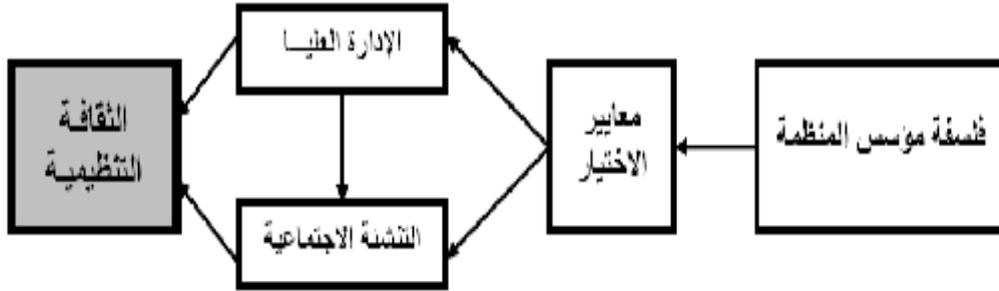
3 - التنشئة والتطبيع :-

يلزم لتنشئة الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب . فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها ، وما يميزها عن المنظمات الأخرى . وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة . ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال

تعيين الموظفين ، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة.⁶³

شكل رقم (2.2)

يوضح كيف تتكون الثقافة التنظيمية⁶⁴



2.1.11. مستويات ثقافة المنظمة:

يمكننا القول بأن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية وهي: ثقافة المجتمع، وثقافة الصناعة/ النشاط، ثقافة المنظمة.

2.1.12. تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك المنظمة والعاملين

ذكر الباحثون والكتاب في مجال الثقافة التنظيمية العديد من أوجه تأثير الثقافة على السلوك سواء سلوك التنظيم أو سلوك العاملين في التنظيم ورأت الباحثة أن أوضحها ما اشار إليه د. مصطفى في كتابه ، ونلخصها بمايلي :

1. إن الثقافة التنظيمية تؤثر في توجهات المنظمة والعاملين ، بحيث إنها تشكل قوة دفع

نحو تحقيق الاهداف .

⁶³ جلوط، مراد، " الثقافة التنظيمية،اكاديمية الدراسات العليا"،ورقة عمل،الجمهورية الليبية،ص8- 9 , 2009.
⁶⁴ العطية، ماجدة، " سلوك المنظمة :سلوك الفرد والجماعة" ، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،2003،ص.388.

2. مدى مشاركة أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة وتبنيها حيث عبر عن

ذلك بالانتشار فكلما كان انتشار القيم بشكل كثيف أشار ذلك إلى قوة الثقافة التنظيمية.

3. درجة المرونة التي تعكسها الثقافة فكلما كانت الثقافة التي تتبناها المنظمة مرنة فإن هذا

يعطي المنظمة والعاملين بها القدرة على التكيف مع الظروف خصوصاً في عصرنا

الحالي الذي باتت السمة الظاهرة فيه هي التغيير المستمر.

4. إن الثقافة التنظيمية تساعد في إيجاد درجة من الالتزام حيث يشير الالتزام إلى الدرجة

التي يكون فيها أعضاء التنظيم مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة

ولتحقيق أهدافها بمعنى أن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد

مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل جعل الوصول إلى حالة

عامة من الرضا أو عدم الرضا.⁶⁵

بالإضافة إلى ما سبق ذكره تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول

الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم

الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، كذلك تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات،

فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفًا معينًا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقًا لثقافته، أي أنه

بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.⁶⁶

⁶⁵ أبو بكر، مصطفى، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 81-82.
⁶⁶ عكاشة، اسعد، "اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي -دراسة حالة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

2.2 القسم الثاني: الفاعلية

أما بالنسبة للمتغير التابع في هذا البحث الفاعلية فسيتم تناوله فهي هذا القسم:

2.2.1 مفهوم الفاعلية

كثيرا ما قرنت الادبيات موضوع الكفاءة مع الفعالية لانهما مصطلحان متلازمان مع انها يختلفان في المضمون إلا أن تواجدهما معا يعتبر ضروريا .

رات الباحثة أن أبسط مثال لتوضيح الاختلاف بينهما يظهر في العبارة التي حصلت عليها من خلال البحث عبر شبكة الإنترنت "فمهما كانت السرعة التي يقود بها الفرد سيارته متجهاً إلى الجنوب، فهو غير فعّال متى كانت وجهته الحقيقية نحو الشمال ."

ولعل هذا ما دفع الجمعية الأمريكية لتقويم المهندسين إلى تبني شعار: اعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكثر. كمحاولة للتمييز بين الشغل والانشغال أو بين الكفاءة والفاعلية"، أي بين إنجاز العمل بكفاءة وإنجاز العمل المطلوب لتحقيق الأهداف.

من الأفضل للمدير أن "يوجه نظره نحو النتائج بدلاً من القلق بسبب الإجراءات"، أي " أن يوجه نظره نحو الهدف أولاً ثم الإطار ثانياً، الرؤية أولاً والطريقة ثانياً، أي إلى الفاعلية أولاً والكفاءة ثانياً"، وبذلك يبدأ المدير بوضع أولى خطواته على طريق النجاح .⁶⁷

⁶⁷ <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=8089> دراسة حول تطور الفكر الاداري

2.2.2 الفاعلية التنظيمية

إن الفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وهي أساس تطوره ونموه وتشكل معيارا للحكم على نجاحه.

ونقصد بالفاعلية هنا درجة تحقيق الأهداف، فالتنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها كما تختلف درجات الفاعلية بمدى تحقيق تلك الأهداف، بحيث إن مفهومنا عن الفاعلية لا يقتصر على الجانب المادي أو الملموس فقط ولكن نأخذ في الاعتبار أيضا الجانب المعنوي.

ولقد أوضحت دراسات التنظيم أن الفاعلية يمكن النظر إليها بوصفها متغيراً تابعاً يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة.⁶⁸

لذلك ستعمل المنظمة جاهدة على توفير الأجواء التي تساهم في الوصول إلى الفاعلية فمثلاً: وضوح الهدف المطلوب تحقيقه يزيد من قدرة العاملين على ابتكار الأساليب المناسبة التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك الهدف وهنا نكون قد ساعدنا في تحقيق مفهوم الفاعلية.

من جهة أخرى فإن العمل على إيجاد مناخ مريح للعاملين بحيث يشعر كل منهم بأنه يحقق ذاته وينمو ويتطور في المنظمة، وأن تكون الاستفادة منهم ضمن حدود طاقاتهم لا اجهادهم فنكون هنا قد استخدمناهم بطريقة فعالة، وهنا سنتعكس وبأثر رجعي على فاعلية المنظمة ككل.

باختصار يمكن تعريف الفاعلية التنظيمية بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم " ⁶⁹

⁶⁸ سالم، محمد، "نظرية التنظيم"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ص.199-200.
⁶⁹ محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة و التنظيم"، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000، ص104.

وقد ارتبط مفهوم الفعالية مع الكفاءة بشكل كبير مع أن مضامينهم مختلفة إلا أنه يجب على المؤسسات أن تعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية معا . فالكفاءة يقصد بها مدى حسن استغلال الموارد بتحقيق هدف معين وتعتبر المنظمة على درجة عالية من الكفاءة اذا كانت تستخدم قذرا أقل من الموارد (مثل العمالة والمواد الخام) ووقتا أقل في إنتاج حجم معين من السلع والخدمات . و قد تكون المنظمة ذات كفاءة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها .

كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست ذات كفاءة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك .

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف و إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة , و هي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف .⁷⁰

وتكون هنا وظيفة الإدارة هي مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بحيث تحدد فعالية وكفاءة المنظمة بمدى نجاح المديرين في تحقيق الوظائف الإدارية وهي كما ذكرتها كتب الإدارة : التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، والرقابة.⁷¹

ساد المفهوم البسيط للفاعلية التنظيمية في الخمسينات إذ كان مجرد قدرة التنظيم على البقاء survival يعتبر مؤشرا كافيا على الفاعلية.

و تغير مفهوم الفاعلية التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل : مستوى الروح

⁷⁰ نوار،صالح , "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية" , مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ،قسنطينة، 2006، ص 84 .
⁷¹ ابو قحف، عبد السلام، " مبادئ الإدارة والتنظيم" ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2010، ص.11.

المعنوية للعاملين، معدل حصول الحوادث أو إصابات العمل، ونسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات على فعالية التنظيمات.⁷²

2.2.3 مداخل قياس الفاعلية التنظيمية

ونتيجة لتنوع أهداف المنظمات وتنوع البيئات التي تعمل فيها وتعدد انماط التكنولوجيا التي يمكن ان تستخدمها وتفاوت المنظمات في مراحل دورة حياتها ، توجد العديد من المداخل لقياس الفعالية التنظيمية ،ويمكن تصنيف هذه المداخل إلى مجموعتين هما:⁷³

1. مجموعة المداخل التقليدية ، وتشمل:

أ- مدخل موارد النظام: وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة

أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج اليه من موارد نادرة وذات قيمة، وهو الأنسب للمنظمات الاجتماعية .

ب- مدخل العمليات الداخلية : تعتبر المنظمة فعالة وفقاً لهذا المدخل إذا اتصفت

عملياتها باليسر والسلامة وعدم وجود معوقات ، وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، ان العنصر الهام في الفاعلية وفقاً لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما هو متوافر لديها من موارد، ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المنظمة باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً.

ت- مدخل الأهداف : يهتم هذا المدخل بجانب المخرجات في تقييم فعالية المنظمات

(أي إنجاز الأهداف والقدرة الفردية والتنظيمية في تحقيقها) فهو يركز على التعرف على الاهداف التنظيمية المعلنة، ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على

⁷² القريوتي، "محمد، نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص113.
⁷³ عبوي، زيد، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص29-36.

تحقيق مستوى رضا منها، وهو مدخل منطقي لأنه يقيس مدى تقدم المنظمة في تحقيق أهدافها .

2. المدخل المعاصرة في قياس الفعالية:

أ- مدخل أطراف التعامل(تعدد المنتفعين):يركز على الاخذ بعين الاعتبار رغبات واهداف اصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة ومقارنتها بالمتحقق فعلا، والمشكلة في هذا المدخل هو تعارض اهداف اصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية.

ب- مدخل القيم المتنافسة : قدم كوين وروباف (Quinn and Rohrabuagh) مدخلا معاصراً لقياس فعالية المنظمات يأخذ المؤشرات السابقة التي قدمتها المداخل السابقة ، ويقدم هذا المدخل بناء على بعدي توجه الإدارة ونوع الهيكل التنظيمي.

وتتبنى هنا الباحثة مدخل الأهداف في تقييم الفاعلية بحيث ترى أن مدى الحكم على فاعلية البلديات ينعكس في قدرتها على تحقيق الأهداف بحيث قسمت الفاعلية إلى فاعلية أنشطة داخلية وفاعلية أنشطة خارجية.

بالنسبة للفاعلية الداخلية المقصودة هي قدرة البلدية على تحقيق أهدافها الداخلية والتركيز على الأنشطة الداخلية المتعلقة بآليات تحقيق الأهداف المالية والأهداف المتعلقة بالموظفين بالإضافة إلى التقنيات المستخدمة في إجراءات العمل الداخلية.

أما الفاعلية الخارجية المقصودة فهي قدرة أنشطة البلدية على تحقيق الأهداف الموجهة للقطاعات المستفيدة والمجتمع المحلي كمشاريع البنى التحتية بالإضافة إلى القدرة على تحقيق الأهداف التنموية الثقافية والاجتماعية والرياضية والاقتصادية .

2.2.4 معايير قياس الفاعلية التنظيمية

من خلال مراجعة الأدبيات تبين أن عملية تحديد المعايير التي تحدد الفاعلية تختلف حسب الجهة التي تقوم بالتقييم، ونرى أن مؤشرات الفاعلية في منظمة تختلف من منظمة إلى أخرى. وقد حدد كل من توم بيترز (Tom Peters) وروبرت وترمان (Robert Waterman) في كتابهما المشهور " البحث عن الإبداع " In Search of Excellence ثمانية خصائص او معايير للمنظمات المبدعة / الفعالة وعلى النحو التالي:⁷⁴

- ◆ التأكيد على الإنجاز.
- ◆ الاهتمام بالمستفيدين من خدمات التنظيم.
- ◆ درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- ◆ زيادة الانتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- ◆ تفهم العاملين لاهداف التنظيم والتفاعل معها.
- ◆ وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة .
- ◆ بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- ◆ اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.

⁷⁴ مرجع سابق، عيوي(2006)، ص.115.

إن الباحثين تحدثوا عن معايير مختلفة لقياس الفاعلية ، لذلك سيتم عرض أبرز المعايير المستخدمة ، وهي: ⁷⁵

- ◆ **Overall effectiveness** الكلية: وتعني القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الاهداف والنتائج المتميزة ضمن الامكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.
- ◆ **Productivity** الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمة الانتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد.
- ◆ **Efficiency** الكفاءة: وهي علاقة نسبية بين مدخلات ومخرجات معينة، الوصول الى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.
- ◆ **Profit**: وهي نسبة العائد المالي المتحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة.
- ◆ **Quality** الجودة: وتتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة.
- ◆ **Accidents**: وترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال.
- ◆ **Growth**: وتتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار و الانتشار والتقدم.
- ◆ **Absenteeism**: وهي ظاهرة انقطاع أو إبتعاد مؤقت للعاملين عن مكان عملهم لأسباب مختلفة.
- ◆ **Turn Over**: ويعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم أي تنقلهم طوعيا أو لأسباب أخرى من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة مشابهة أو مغايرة.

⁷⁵ عبوي، زيد، "التنظيم الإداري"، الطبعة الأولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص. 170_173.

- ◆ الرضا الوظيفي Job satisfaction : ويعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف المعنوية المحيطة وهو تعبير عن الاتجاه المعنوي والمادي.
- ◆ الحوافز Motivation : وهي مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العاملين وتؤثر في معنوياتهم.
- ◆ المعنويات أو الروح الجماعية Morale: وهي الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي ينعكس ماديا على سلوك العاملين.
- ◆ الرقابة Control : وهي آلة للضبط السلوكي العام فرديا وتنظيميا ومجتمعيا.
- ◆ الصراع / التماسك Conflict\Cohesion: وهما طرفا خط متصل يلتقيان بدرجات نسبية متفاوتة، أي تكون عوامل الصراع مقابلة لعوامل التماسك والوحدة التنظيمية، وتقتضي الفعالية التنظيمية وجود توازن ملائم بين عوامل الصراع وعوامل التماسك التنظيمي.
- ◆ المرونة / التكيف Flexibility\ adaption: وهي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها ايجابيا.
- ◆ التخطيط ووضع الأهداف Planning and goal setting:
- ◆ الإجماع على الهدف Goal Consensus: ويعني مدى موافقة الأفراد المعنيين على الأهداف وتفهمهم المشترك لطبيعة هذه الأهداف وسبل تحقيقها وكمية ونوعية وتوقيت إنجازها وغير ذلك.
- ◆ وحدة وتماسك الأدوار و الأعراف Role and norm Congruence: أي الانسجام بين الأدوار والأعراف التي يتبناها الأفراد في التنظيم بحيث تشكل نظاما موحدًا ومتكاملاً ومنسجماً ذاتياً.

- ◆ مهارات التفاعل الإداري وتتمثل بمجموعة القدرات والخصائص السلوكية للمديرين والأفراد العاملين في المنظمة.
- ◆ المهارات الإدارية المتعلقة بالمهمة Managerial task skills: وتتمثل في القدرات الفنية والسلوكية والمتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل للمهام المحددة.
- ◆ إدارة المعلومات و الاتصال Information Management and communication: وتتمثل في شبكة المعلومات والبيانات والاستفادة منها في مجال القرارات و الاهداف و العلاقات التنظيمية المختلفة.
- ◆ الجاهزية Readiness: وتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الاستجابة الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف.
- ◆ استغلال البيئة Utilization of Environment: الاستفادة منها في خدمة المنظمة وأهدافها.
- ◆ تقييم الوحدات الخارجية Evaluation by external entities: وتعني قدرة المنظمة في الحكم على المكونات البيئية وتقييمها السليم وتوجيهها لخدمة اهداف المنظمة.
- ◆ الاستقرار Stability وتتمثل في مدى التغير البيئي الداخلي والخارجي والتنبؤ بهذا التغير والسيطرة عليه.
- ◆ قيمة الموارد البشرية Value of human resource: اي ادراك المنظمة لموجوداتها البشرية وتميزها وتميئها والحفاظ عليها بما يخدم المنظمة.
- ◆ المشاركة والتاثير المشترك Participation and shared influences: وتتمثل في مدى اسهام كافة العاملين وإطلاعهم وتأثيرهم في مختلف الشؤون التنظيمية.

◆ التدريب والتطوير Training and Development emphasis: وتشير إلى حجم

الجهود التي تقدمها المنظمة للموارد البشرية بهدف تطويرها وتحسين أدائها.

◆ التركيز على الإنجاز Achievement emphasis: أي الاهتمام الكافي وإعطاء

الأولوية للتركيز على الأداء والإنجاز الفردي والمؤسسي بحيث يصبح الإنجاز قيمة

عظمى ومعيارا للتقدير والحفز والقرارات.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أهمية برامج تقييم الأداء حيث أنها توفر نوعا من التغذية

الراجعة عن العمليات المختلفة التي يضطلع بها الجهاز الإداري ، وما يتضمنه من وحدات

إدارية في داخله ، حيث يظهر مدى كفاءة العاملين في كل وحدة إدارية ، ومن ثم يعطي

مؤشرا لمدى فاعلية الجهاز في تحقيق غاياته، بل إن كثيرا من المنظمات أصبحت تدرك

أهمية تقويم الأداء الفاعل في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لها.⁷⁶

◆ المهارات الشخصية والإدارية Managerial interpersonal skills: وتشير إلى

المهارات التي يملكها المدراء عند تعاملهم مع المشرفين والتابعين والزملاء في المنظمة.

2.2.5 خصائص التنظيم الفاعل

عند الحديث عن الفعالية هنا كمتغير تابع يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة ونلخصها

على النحو الآتي:⁷⁷

الخصائص الاقتصادية للنظام الفعال:

◆ أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من تقسيم العمل، وفي هذه الحالة فإن تقسيم العمل

يصاحبه تطبيق النماذج وتوزيع الأدوار وتجزئة المهام الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية

بصورة إيجابية.

⁷⁶ رشيد، مازن، "إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقية في المملكة العربية السعودية"، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص. 745.

⁷⁷ سالم، محمد، "نظرية التنظيم"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص. 199-207.

◆ أن يتصف التنظيم بدرجة آلية من التقسيم المتخصص بمعنى أن يتم تجميع الأنشطة بحيث تتكامل في إدارة واحدة مجموعة الأنشطة المتماثلة أو المترابطة التي تكون وحدة مستقلة.

◆ أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الآلية أي الاستعانة بمصادر للطاقة غير بشرية. إن انعكاس الآلية على الفعالية يتركز في أنها تسمح بتحقيق الانتاج الكبير مما يؤدي إلى خفض النفقات وتحسين الاداء الاقتصادي للتنظيم

إن الخصائص الإدارية للتنظيم الفعال تسهم في تحقيق الفعالية من خلال تأثيرها على ناحيتين أساسيتين هما الإنتاجية والروح المعنوية .

الخصائص الإدارية للتنظيم الفعال

إن الخصائص الإدارية للتنظيم الفعال تعكس أساليب توجيه وتسيير الأنشطة بما يحقق الأهداف المقررة أخذاً في الاعتبار الظروف والأوضاع الداخلية للتنظيم وتلك التي تمثل البيئة المحيطة. وقد تحددت أهم الخصائص الإدارية المميزة للتنظيم الفعال فيما يلي:

◆ أن يتميز التنظيم بنظام واضح محدد لاتخاذ القرارات يحظى بقبول أعضاء التنظيم جميعاً ، وبتطبيق مفهوم تقسيم العمل في هذا المجال تتحقق زيادة واضحة في كفاءة اتخاذ القرارات بما ينعكس بالتالي على فعالية التنظيم.

◆ أن يتميز التنظيم بمعايير وأسس واضحة يتم اتخاذ القرار على أساسها، وأن يتصف التنظيم بدرجة عالية من مركزية اتخاذ القرارات سواء الاستراتيجية أو التكتيكية ولا نقصد هنا تمركز القرار في شخص واحد إنما توحد حق اتخاذ القرارات في مستوى إداري عال ، ونلاحظ هنا أن نظم اتخاذ القرارات ودرجة المركزية فيها ينتجان آثارهما

على الفعالية التنظيمية من خلال تأثيرهما على الانتاجية والروح المعنوية من ناحية، كما أنهما يحدثان درجة عالية من التوحد والتكيف في السلوك التنظيمي لأفراد أعضاء التنظيم، الأمر الذي يقلل احتمالات الصراع والتشتت ومن ثم يؤدي إلى تعظيم العائد التنظيمي الإجمالي.

◆ أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الاستقلال وحرية الحركة. وينعكس أثر ذلك على الفاعلية من خلال تأثيره على الموارد التي يمكن للتنظيم استقطابها وأنواع الأنشطة التي يستطيع أن يمارسها و المخرجات التي يقرر انتاجها.

◆ أن يسير التنظيم وفق فلسفة إدارية واضحة وأيدولوجية تنظيمية محددة، بحيث إن التنظيم الذي يسير وفقا لأيدولوجية تحابي التطوير والتغيير وتركز على أهمية التجديد والابتكار سوف يحقق معدلات أعلى من الفعالية بالقياس إلى التنظيمات التي تترك مثل تلك الأمور بلا رابط أو دليل. وكلما كانت الفلسفة الإدارية والايولوجية التنظيمية متناسقة ومتوازنة كان تأثيرها الإيجابي على فعالية التنظيم أوضح وأشد رسوخا واستمرارا.

◆ تداخل التنظيم مع المجتمع يزيد احتمالات النجاح والقدرة على تحقيق الأهداف وبذلك تعظم الفرص المتاحة .

◆ التنظيم الفعال يتصف بوجود نظام واضح ومحدد للرقابة على السلوك .

2.2.6 الثقافة وفاعلية التنظيم

ذكر عكاشة 2008 في رسالته بأن كلاً من روبرت ووترمان Rober waterman وتيرنس ديل Terrence Deal وآل كيندي Allan Kennedy هم السباقون في إبراز أهمية القيم الثقافية للتنظيم في النجاح المؤسسي و الفاعلية التنظيمية .⁷⁸

وتبين بأن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها الاستراتيجية وكذلك التوافق مع البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة .

أن ثقافة المنظمة وما تشمله من قواعد وسلوكيات ونظم وأسلوب للعمل والحياة داخل المنظمة، ذات تأثير قوى وفعال وهام على العاملين بالمنظمة، وعلى أسلوب أدائهم لعملهم وسلوكهم، وعلى أسلوب إدارة العمل بالمنظمة ، وتؤثر أيضاً على قدراتهم ومهارتهم وبالتالي اهتمامنا بايجاد ثقافة قوية داخل مؤسساتنا سيؤدي الى رفع مستوى الفاعلية التنظيمية فيها ويجعلها قادرة على مواجهة التغيرات.

ان الفاعلية التنظيمية تتطلب توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة, مثال على ذلك الاستراتيجيات التسويقية الموجودة في المؤسسة تتطلب وجود ثقافة (قيم) كثقافة المبادرة والابداع، وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية مبنية على فلسفة العمل ضمن فريق وفق خطط ورؤية ورسالة واضحة.

إن نتائج هذه الدراسة ستبين بوضوح انعكاسات الثقافة التنظيمية في البلدات المبحوثة على الفاعلية التنظيمية(الداخلية , الخارجية) من خلال تحقيقها لاهدافها من خلال المتغيرات المعتمدة في الدراسة.

⁷⁸ عكاشة، أسعد، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص.12.

2.3. القسم الثالث: الدراسات السابقة

2.3.1. أولاً : دراسات عربية

دراسة (الثويني،2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية⁷⁹

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني .

قدم الباحث من خلال هذه الدراسة عرضاً لمفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمات ودورها في التحكم في السلوك التنظيمي وتأثيرها على استراتيجيات المنظمة وكيفية التفاعل بين مكونات الثقافة التنظيمية ، كما قدم عرضاً لأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بهدف توصيف نمط الثقافة السائد في المؤسسة وتوضيح أهم معالمها وتحديد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة.

لجأ الباحث إلى تصميم استمارتي استقصاء الأولي خاصة باستجلاء آراء مديري الإدارات في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني عن أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة، أما الاستمارة الثانية فقد هدف منها إلى قياس مدى ممارسة الإدارات في المؤسسة لمفاهيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأثرها على عمليات تطوير الموارد البشرية.

أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث :

1- أشارت الدراسة إلى أن مبدأ احترام الصغير للكبير يعتبر قيمة أساسية من قيم المؤسسة

بغض النظر عن المكانة في المستوي التنظيمي في المؤسسة .

2- بينت الدراسة أن هناك دعماً إيجابياً للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود

الإمكانات المتاحة حيث وافق على ذلك 76.9% من أفراد عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة

⁷⁹ الثويني ، عبد الكريم، " أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية،رسالة ماجستير،جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية،2008.

مع الاتجاه الإيجابي لاستجابات الإدارات الثلاث حيث يرون أن بعد الابتكار والتجديد يعد بدرجة كبيرة أحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

3- أوضحت الدراسة بنسبة 69.4% على وجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية ، ويتم ذلك من خلال تحديد أهداف استراتيجية.

4- كشفت الدراسة عن وجود بعض أوجه القصور الخاصة بتفعيل نظام الرقابة الذاتية وعدم اتسام نظام العمل في المؤسسة بالمرونة وخاصة فيما يتعلق بإجراء أي تعديلات في نظام الإدارة .

وأوصى الباحث بأن هناك حاجة ماسة لفهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات السعودية المختلفة ، وخاصة مع التطور السريع والمستمر في البيئة السعودية وتوافقها معه وتقديم الحلول والمقترحات لكيفية تعديل أو تغيير هذه الثقافة.

ايضا توصي الدراسة بإعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة. وأشار في توصياته إلى مسايرة التطور التكنولوجي ، وتنمية المهارات الابتكارية والتحليلية بالإضافة إلى مهارات التعامل مع الثقافات المختلفة في ظل عالم تغيب فيه الحدود بين الدول والمجتمعات والثقافات.

دراسة (عكاشة،2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في

فلسطين⁸⁰

عند مراجعة هذه الدراسة تبين أنها هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، بحيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع

⁸⁰ عكاشة، أسعد، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

البيانات الأولية، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظفاً، وخرجت الدراسة بجملة من النتائج هي:

◆ أظهرت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في

شركة الاتصالات الفلسطينية PalTel.

◆ أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي:

السياسات والإجراءات – الأنظمة والقوانين – المعايير والمقاييس – الأنماط السلوكية – القيم

التنظيمية – التوقعات التنظيمية – المعتقدات التنظيمية – الاتجاهات التنظيمية (وبين

مستوى الأداء الوظيفي).

◆ أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة

بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

وأهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة هي:

◆ زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين؛ لأن الاهتمام

بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة.

◆ زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تساهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية.

◆ زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة

وتطورها.

دراسة (المدان، 2008) تحت عنوان : قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة

المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية⁸¹

الدراسة الحالية هي دراسة حالة على مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، تهدف الدراسة إلى وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة، من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها وتشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة الحوافز، والعمليات، والعاملين والقيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة في المجموعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ واعتمدت أداتين لجمع البيانات هما المقابلة والاستبانة.

تمثل مجتمع الدراسة بكافة العاملين في المجموعة ، أما عينة الدراسة فقد بلغت 270 موظفا من جميع المستويات الإدارية تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة. وأهم ما أوصى به الباحث العمل على غرس ثقافة تشجع على توليد المعرفة، والتشارك فيها وتطبيقها، وتعمل على تعزيز الوعي بأهمية إدارة المعرفة، ودورها في تحسين الأداء، وتفعيل الإبداع والابتكار التنظيمي.

دراسة (الخشالي، 2008) بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار

لمواجهة التحديات المعاصرة⁸²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار بحيث اعتمدت الدراسة نمودجا مؤلفا من أربعة عناصر للثقافة التنظيمية وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية. أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاثة عناصر هي: الاعتقاد

⁸¹ المدان، سامي، " قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.

⁸² الخشالي ، شاكر، " الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم التطبيقية، عمان، الاردن، 2008.

بفاعلية المشاركة، إدراك اثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات بحيث تم توزيعها على عينة مكونة من (147) من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الأردنية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

1. ارتفاع في مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار

في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى

لعناصر الثقافة التنظيمية.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات ومن أبرزها: إعادة النظر بتوزيع السلطة على كافة المستويات الإدارية مع ضرورة التوسع في عملية التفويض. كما هناك ضرورة للاهتمام بمقترحات العاملين وعدم تجاهلها من قبل المديرين لما لذلك من آثار سلبية على دافعية العاملين ومساهماتهم في اتخاذ القرار.

دراسة (الأحمد، 2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين⁸³

قدم هذا البحث كدراسة تطبيقية على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب ، وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بحيث تم تشخيص واقع الثقافة والتعرف على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين وصممت الاستبانة بالاستعانة بنموذج الثقافة التنظيمية الذي قدمه اوريلي وكوشمان 1997 ونموذج السلوك الإبداعي الذي قدمه كلايسون وستريت 2001 بحيث بلغت عينة الدراسة 95 مديرا من شركات الغزل والنسيج في حلب وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

⁸³ الأحمد، حسام، " أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سوريا، 2008.

وأهم النتائج التي تم التوصل إليها هي اهتمام إدارة شركات الغزل والنسيج في حلب بالثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع، ووجود أثر واضح للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في تلك الشركات.

دراسة (الزهراني، 2007) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية .⁸⁴

قدم هذا البحث كدراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة بحيث هدفت الدراسة إلى تحليل اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية من خلال مراجعة مفاهيم الثقافة التنظيمية والأداء وتأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في المجتمع السعودي وسعت الدراسة إلى نموذج يفسر الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية وتحليل عناصرها وكذلك تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة وعناصر الثقافة التنظيمية و التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمات السعودية ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي بالاستعانة بالإستبانة التي أعدت لغرض جمع البيانات ، وشملت العينة العاملين في المنظمات الصحية والتعليمية في مدينة الرياض في القطاعين العام والخاص، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل جميع الإدارات بنفس وزنها النسبي.

وخرجت الأطروحة بالنتائج الآتية:

الثقافة التنظيمية هي خليط من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية، بحيث تم ترتيب القيم التنظيمية بناء على درجة تواجدها في المنظمة كالاتي: الدفاع، الكفاية، والقوة، والتنافس، وفرق العمل والاقتصاد، والفعالية، والقانون، والنظام، والعدل، واستغلال الفرص، والمكافأة والصفوة.

⁸⁴ الزهراني، عبد الله، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا، 2007.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء ، حيث رتبت بالتوالي بعد القانون والنظام ثم التنافس ثم القوة ثم الفاعلية ثم الاقتصاد.

وأوصت باستخدام مدخل الثقافة التنظيمية لدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين ودفع الأفراد للرقابة الذاتية.

دراسة (آل سعود، 2007) بعنوان: الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام.⁸⁵

قدم هذا البحث كدراسة مسحية على منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية لنيل درجة الدكتوراة وقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام والانماط القيادية المتبعة فيها. وقد افترضت الدراسة وجود علاقة بين قيم القيادات وانماطها وبين الثقافة التنظيمية المتشكلة . تم اعتماد منهج الاحصاء الوصفي الاستدلالي واستخدمت الاستبانة كاداة للبحث ، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا والوسطى في كل منظمات القطاع العام في مدينة الرياض بحيث شملت ثماني وزارات مختلفة واشتمل مجتمع الدراسة على 357 فردا. وتوصل الباحث الى وجود مظاهر عديدة للبعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الانساني في الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام. واوصى الباحث بضرورة التركيز على دراسة الظواهر السلبية في الثقافة التنظيمية في منظمات القطاع العام ووضع الانظمة المناسبة للقضاء عليها ، ومنها الوساطة والمحسوبية بالاضافة إلى بعد القيم والعادات التي تتسبب في هدر الوقت المخصص للإنجاز.

⁸⁵ آل السعود، عبد العزيز، " الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام، رسالة دكتوراة ، جامعة دمشق، سوريا 2007.

دراسة (الدويله، 2007) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات

الصناعية الكويتية.⁸⁶

وهدفت الدراسة إلى قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بحيث تم اعتماد نموذج (Handy) لأنواع الثقافة (ثقافة الدور، وثقافة القوة، وثقافة المهمة، وثقافة الفرد) ومعرفة أثرها على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. وكانت المنهجية المتبعة بالتحليل الأسلوب الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات، واشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددهم 1000 موظف بحيث تم اختيار عينة عشوائية ممثلة تتكون من 211 شخصاً ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في تلك الشركات بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة (القوة، الدور، المهمة، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. وعرض الباحث العديد من التوصيات كان أهمها التركيز على ثقافتَي الدور والمهمة كونهما أكثر الثقافات تأثيراً على أداء الموظفين في تلك الشركات.

⁸⁶ الدويلة، فهد، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.

دراسة (الزعبي، 2006) بعنوان: أثر الالتزام بالقيم الثقافية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك⁸⁷

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية، وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك، تم اتباع المنهج التحليلي الوصفي والاستبانة بالاستبانة لجمع البيانات الثانوية بحيث اختيرت عينة عشوائية بسيطة شكلت 50% من مجتمع الدراسة، وخرجت بمجموعة من النتائج لخصها في ما يلي: مستوى التزام العاملين بالقيم الفردية جاء بدرجة مرتفعة بينما مستوى التزامهم بالقيم التنظيمية، وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة، بينما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين جاء بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في نظام الرواتب والأجور، وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، وأن تؤخذ آراؤهم الشخصية بعين الاعتبار، ثم تعزيز مبدأ الثقافة.

دراسة (سالم، 2006) بعنوان : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية .⁸⁸

قدم هذا البحث كدراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بحيث هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأثرها على الموارد البشرية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبانة والمقابلات والملاحظة لجمع البيانات ، وأهم النتائج التي خرجت بها الدراسة :

◆ تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين " وهذا ما

يتطابق مع آراء العمال في المؤسسة ، فأداؤهم يرتفع بمدى إيمانهم بأهمية جماعية العمل و

مدى رضاهم وانتمائهم لفريق العمل.

⁸⁷ الزعبي، خالد، " بعنوان: أثر الالتزام بالقيم الثقافية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك"، جامعة مؤتة، دراسة منشورة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، م 22 ع 1 . ص ص: 1-3-59.
⁸⁸ سالم، إلياس، "بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة-"،رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.

◆ يتبين أن المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء إلا أنها لم تنتهج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين و التقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي بالعاملين وعدم توفر هذه المعطيات من شأنه التأثير على الأداء وتحقيق أداء منخفض، وهذا ما قد يتجلى من خلال النتائج المالية للمؤسسة.

◆ نجد أن المؤسسة لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريق العمل هنا من شأنها أن يكبت قدرات ومؤهلات العاملين خاصة وأن معظمهم يملكون خبرة تتجاوز 15 سنة مما قد يحرم المؤسسة من الاستفادة من هذه الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها أفرادها في تحقيق أداء متميز يمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي.

دراسة (السخني، 2005) بعنوان: تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها⁸⁹

تعكس هذه الدراسة تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة الأردنية لمكونات ودرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الإدارية بحيث تم استخدام المنهج النوعي الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعتين المجموعة الأولى عشوائية تكونت من (40) فرداً من مجمع الدراسة و المجموعة الثانية تكونت من 109 أفراد .

أهم النتائج : توصل الباحث إلى (5) مكونات للثقافة التنظيمية هي الفلسفة ، والمعنقدات، والقيم ، و العرف، والتوقعات من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية.

⁸⁹ السخني، حسين، "تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.

دراسة (الشلوي، 2005) وهي بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي⁹⁰

دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية، وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي ، قد واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بحيث إن مجتمع الدراسة شمل جميع موظفي كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض وهم عبارة عن 215 موظفًا .

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى الكلية.

دراسة (سويسي، 2004) : رسالة دكتوراة بعنوان: الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة.⁹¹

هدفت الدراسة إلى تبيين المتغير التنظيمي كمتغير نوعي، يتطلب معالجة خاصة. وإعطائه مكانة أساسية ضمن توليفة عوامل الإنتاج، وذلك من خلال محاولة قياس مساهمته في العملية الإنتاجية. ومنه توصل إلى إعطاء مدلول و قيمة استعمالية لمصطلح التنظيم السيئ أو الجيد، بالإضافة إلى مساعدة المسيرين و المشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية.

اعتمدت الدراسة المنهج الاستنباطي بغرض توضيح و تفسير الحقائق العلمية في مجال نظريات التنظيم والإدارة. والمنهج الاستقرائي (الانتقال من الجزء إلى الكل) وذلك بالاعتماد على المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من خلال استقراء مختلف نظريات التنظيم لبناء

⁹⁰ الشلوي ، الأحمدة، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي "، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
⁹¹ سويسي، عبد الوهاب، " الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراة، جامعة الجزائر ، 2004.

نموذج منهجي يسمح بالتفكير حول أبعاد الفعالية التنظيمية و إمكانية قياسها. حيث ان المنهج الاستقرائي يتعامل مع كامل مجتمع الدراسة.

أهم النتائج:

ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف

وفي نفس الوقت تتطرق من عدم وجود رشادة مطلقة. فالمؤسسة غير مثالية في اتخاذ القرار بحكم :

◆ المعوقات البيئية سواء كانت مفروضة في شكل تشريعات ومواقف اقتصادية، أو مقيضة

في شكل اتفاقات و ضغوط تنافسية، أو مكتشفة في شكل ضغوط غير متوقعة.

◆ سعي المؤسسة لتحقيق توليفة من الأهداف المتعددة والمتناقضة، بسبب تعدد الأطراف

التي لها علاقة بالمؤسسة (زبائن، مساهمين، مسيرين،...) والإطار الزمني للأهداف)

قصيرة الأجل ومتوسطة وطويلة).

أهم التوصيات:

◆ يجب على المؤسسات الوطنية أن تتحول إلى الاهتمام بالمتغير التنظيمي، ليس فقط

بالإشارة إليه عندما تكون النتائج سلبية وإنما الاستثمار في التنظيم. والذي يعني

الاستثمار في العنصر البشري باعتباره المصدر للمورد التنظيمي في شكل طاقة إبداعية

كامنة تسمح بالتفاعل الإيجابي بين متغيرات المؤسسة. هذا يتطلب من المؤسسة التكوين

والرسكلة المستمرتين للعنصر البشري مع مستجدات عالم الإدارة والتنظيم باعتباره

القائم بالعملية التنظيمية، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم من تحفيز ومشاركة وتحمل

للمسؤولية باعتباره موضوع العملية التنظيمية.

دراسة (ملحم ، 2003) وهي بعنوان: الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن⁹²

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة التي تعزى لمتغيرات (نوع السلطة المشرفة، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، الجنس) ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بحيث استخدمتها في 5 مجالات لقياس الثقافة التنظيمية وهي (الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات).

واشتملت عينة الدراسة على 253 مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة. وتوصل الباحث إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط .

دراسة (العبادلة، 2003) وهي بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن.⁹³

وتهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب ، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

تم استخدام أداة وصف فاعلية و تكيف القائد التي صممها (Heresy & Blanchard) ولقياس الثقافة التنظيمية تم استخدام الاستبانة التي صممها (Francis & woodcock) كما تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي .

تكونت عينة الدراسة من كافة (المديرين ،و المساعدين، و رؤساء الأقسام) في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات (الكرك، و الطفيلة، ومعان، والعقبة) والذين بلغ عددهم (444) فردا.

⁹² ملحم، أحمد، "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن"، رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2003.
⁹³ العبادلة ، عبد الرحمن، 2003، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، جامعة مؤتة، 2003.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن تصورات أفراد العينة للثقافة التنظيمية كانت إيجابية، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى لمتغيرات العمر والخبرة والمحافظات بحيث كانت قيم العلاقات الإنسانية الأكثر شيوعاً.

دراسة (الفرحان، 2002) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني.⁹⁴

أعدت هذه الدراسة كدراسة تحليلية بحيث هدفت إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ودراسة العلاقة بينهما ، بالإضافة إلى معرفة تأثير حجم المؤسسة على العلاقات .تكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية حيث بلغ عددهم 91 وتم اختيار عينة الدراسة بحيث تضمنت 400 موظف تم اختيارهم عشوائياً من العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري، واستخدم المنهج التحليلي الوصفي واعتمدت المصادر الأولية التي تمثلت بالاستبانة التي أعدت لغرض الدراسة ، وتوصلت الباحثة إلى وجود علاقة معنوية بكافة ابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة وبين التطوير الإداري، بالإضافة إلى تأثير الحجم على العلاقات بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بمعنى ان زيادة حجم المؤسسة يمكن ان يؤدي الى ضعف مستويات الثقافة التنظيمية وكذلك ابعاد التطوير الاداري. وأوصت الباحثة بضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية متجانسة تنخفض بها الفوارق بين المؤسسات مع مراعاة خصوصيات ومتطلبات العمل في كل منها.

⁹⁴ الفرحان، د.أمل، "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني"، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، 2003، ص. 38-15.

2.3.2. ثانيا : دراسات أجنبية

دراسة (Saeed ، 2010) بعنوان: ممارسات إدارة المعرفة : دور الثقافة التنظيمية⁹⁵

Knowledge Management Practices: Role of organizational Culture

هدفت الدراسة وبشكل رئيس إلى معرفة ممارسات إدارة المعرفة من حيث (الهوية أو الشخصية، وعملية بناء أو إنشاء المعرفة، الابتكار، نشر المعرفة، و تطوير المواهب) ودور الثقافة التنظيمية في عملية إدارة المعرفة من حيث (ثقافة التعاون، ثقافة الرسمية، ثقافة الثقة، ثقافة التعلم). وأجريت هذه الدراسة على 50 مؤسسة مختلفة منها البنوك، البرمجيات، الاتصالات، البريد، النقل والمواصلات، و البترول، الغذاء في الباكستان. وبلغت عينة الدراسة 813 من قطاعات المؤسسات السابق ذكرها بحيث أعدت استبانة مكونة من جزئين: الجزء الأول يبحث في موضوع الثقافة التنظيمية بالأبعاد التي ذكرناها والثاني يبحث في موضوع إدارة المعرفة .

ومن خلال التحليل وجد الباحث أن الثقافة التنظيمية تؤثر في عملية إنشاء المعرفة، فتقافة التعاون تسرع في عملية التبادل المعرفي عن طريق تقليل الخوف وزيادة الانفتاحية مع المحيط الخارجي وكلما كانت ثقافة التعاون أعلى يسهل التبادل المعرفي. بالإضافة إلى أن عملية إنشاء المعرفة تحتاج إلى المرونة وتقليل الرسمية وإجراءات العمل .

وأوصت الدراسة بعمل دراسات أخرى تربط بين المفهومين لتأثير الثقافة الواضح على عملية ادراة المعرفة التي توصل لتحقيق الفاعلية .

⁹⁵ Saeed, Tahir,Ph.d (management), Knowledge Management Practices: Role of organizational Culture, ASBBS,Annual Conference : lass Vegas,Feb.2010

The Role of the Organizational Culture on Effectiveness

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية على الفاعلية بتطبيقها على مصانع المواد الأولية (Metalworking Manufactures) في تركيا بحيث تم تطوير استبانة مقسمة إلى جزئين: القسم الأول يقيس الثقافة التنظيمية من خلال 8 أبعاد هي (المشاركة، التعاون، التعلم، الاهتمام بالعملاء، التوجه الاستراتيجي، نظام المكافآت والحوافز، نظام الرقابة، الاتصال، التكامل) القسم الثاني يقيس الفاعلية من خلال مجموعة من المحاور اقتصر عليها وهي (الرضا الوظيفي، توجيه الزبائن، الالتزام التنظيمي، الأداء المالي والنمو) ثم خرج بنموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات وتم فحص 578 استبانة صالحة ومستردة من ضمن 1000 استبانة وزعت على العاملين في تلك المنشآت من خلال توزيعها بطريقة شخصية و البريد الالكتروني وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. أهم النتائج التي خرج بها الباحث: أن الثقافة التنظيمية تؤثر في متغيرات فاعلية المنظمة بمستوى متوسط. وكما وبينت أن أهم عناصر تحقيق الفاعلية التنظيمية كانت تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام والولاء التنظيمي، وأن يكون الاهتمام بالزبائن في كل مرحلة من المراحل وبالخطط أيضا.

وأوصى الباحث بضرورة عمل أبحاث أخرى تهتم بنفس الموضوع وتطبيقها على قطاعات أخرى ومقارنة النتائج، وأوصى بضرورة تعديل متغيرات الثقافة و متغيرات الفاعلية حسب البيئة المبحوثة وتعديل النموذج بما يتلاءم مع المتغيرات.

⁹⁶ Bulent Aydin, Adnan Ceylan, " the Role of Organizational Culture On Effectiveness",E+M Ekonomie a Management 2009;3;ABI/INFORM Global .pg.33

دراسة (C. Bruno، 2009): كيف نقيس الثقافة التنظيمية - دراسة حالة.⁹⁷

.Organization Culture how to Measure it: case study

جاءت هذه الدراسة بهدف قياس واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال في البرازيل بحيث

تمت دراسة وتحليل ملف الثقافة التنظيمية وأبعادها بالإضافة إلى الاستعانة بنموذج:

"The Barros & Prates model" حيث إنه ينظر للثقافة التنظيمية من خلال 9 أبعاد وهي : قوة

المركزية، الشخصية أو الانفرادية، النمطية، النظرة المستقبلية، الرسمية، الحصانة، الولاء

الشخصي، تجنب الصراعات ، والمرونة. واستخدم المنهج الوصفي مستعينا بمقياس ليكرت بحيث

تمت الإجابة على الاستبانة من قبل 30 مدير مؤسسة أعمال في البرازيل.

وأظهرت النتائج واقع الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد بحيث جاءت مرتبة حسب الأهمية وفي

مقدمتها المرونة، ثم في المستوى الثاني قوة المركزية والشخصية والمستوى الثالث ظهر في

الولاء الشخصي ، و الحصانة ثم الوضع المستقبلي ثم الرسمية فتجنب الصراعات. وهذا يشير

لمعدل ثقافة تنظيمية عالية بالتالي فقدرة المؤسسة على مواجهة المستقبل المتغير ستكون قوية

تعمل على تحقيق مفهوم الفاعلية. وأشار إلى أن الولاء الشخصي يكون للمؤسسة وليس للقادة.

⁹⁷ Bruno, Professor of Leadership Organization Culture how to Measure it: case study, José O. P. de Sousa, M. Science, *E-Leader Tallinn*, 2009

دراسة (Kayla R. Schnacky, 2008) بعنوان : إدراك العاملين للثقافة التنظيمية .

Perceptions of Organizational Culture by Employee Level:⁹⁸

هدفت الدراسة وبشكل رئيس لمعرفة مدى إدراك العاملين في العناية الصحية في مؤسسة ABC من المدراء وغير المدراء للثقافة التنظيمية السائدة في مؤسستهم .

و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة واستعان spss للتحليل و Z-test لمقارنة نتائج الاستبانة التي تبناها بالبحث معتمدا على . Dr. Krueger's survey بحيث كانت كل عينته من فئة الإناث واعتبر ذلك من محددات بحثه .

و عمد الباحث لإجراء مقارنة بين استجابة المدراء لثقافة مؤسستهم وبين استجابة غير المدراء للثقافة . وأشار إلى ضرورة الاهتمام بمفهوم العملاء أولاً؛ لأن ذلك سينعكس على الأداء المالي وبالتالي على تحقيق الأهداف وجعل المؤسسة في الصدارة بحيث يكون ذلك جزءاً من ثقافة المؤسسة التي تتبناها .

واعتمد العناصر الآتية للثقافة في دراسته :أولا القيم الجوهرية التي تؤثر على هيكل وبناء المنظمة وصنع القرارات والسلوك التنظيمي . ثانيا القيادة وأشار إلى الدور الذي يقوم به القياديون المدراء في مؤسستهم ومدى قدرتهم على تطبيق الأهداف المخططة وأن لا تقتصر هذه العملية على المدراء فقط بل أيضا العاملين في مختلف مواقعهم . ثالثا الثقة وقصد بها الثقة في التعامل ما بين العملاء والعاملين والإدارة مما سيؤدي إلى أن يكون الأداء حقق مفهوم الكفاءة والفاعلية . رابعا النظم المزودة وهي تغطي سلوك العاملين، نظم الاتصالات والسياسات والإجراءات والرموز والتدريبات . خامسا التغيير والتطوير فالمؤسسة يجب أن تضم الموظفين والمزودين والعملاء والمساهمين لتقليل التهديدات وتعظيم الفرص بشكل مستمر .

Kayla R. Schnacky, "perceptions of Organizational Culture by Employee Level: case study", master thesis, University of Wisconsin-Stout, 2008.

أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن هناك فروقاً بين المدراء وغير المدراء في إدراكهم لثقافة مؤسستهم ويعود ذلك إلى أن القيادة تعطي دوراً كبيراً في فهم وتوجيه الثقافة ودعا إلى محاولة سد الفجوة بين إدراك الجهتين لأن إدراك العامل لثقافة مؤسسته سيدفع المؤسسة لتحقيق نتائج أفضل وبالتالي زيادة فاعليتها. وأوصى برفع معدل إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتكرار نفس الاستبانة على قطاع أكبر ليكون هناك إمكانية لتعميم النتائج إذا جاءت متطابقة.

دراسة (James Reagan McLaurin، 2006) بعنوان: فاعلية القيادة من خلال حدود

الثقافة: بعد الثقافة التنظيمية⁹⁹

LEADER-EFFECTIVENESS ACROSS CULTURAL BOUNDARIES: AN ORGANIZATIONAL CULTURE PERSPECTIVE

تشير الدراسة إلى أنه على القادة بناء ثقافة تنظيمية قوية بقيمتها ومعتقداتها بحيث تكون ثقافة قومية وذلك لتقليل الصراعات التي تحدث نتيجة للثقافات المختلفة.

وأجابت الدراسة على الأسئلة الآتية :

دور الثقافة في تقليل الصراع الناشئ عن اختلاف الثقافات ؟

دور القيادة في تسريع ونقل، وتكامل الثقافة التنظيمية التي تقلل الأثر الناتج من اختلاف الثقافة.

وتوصل الباحث إلى أنه لتقليل الصراعات يجب أن تتبنى القيادة التنظيمية ثقافة قوية وقومية وأن تؤخذ بعين الاعتبار الثقافة المحلية والقيم والمعتقدات.

⁹⁹ James Reagan McLaurin, LEADER-EFFECTIVENESS ACROSS CULTURAL BOUNDARIES: AN ORGANIZATIONAL CULTURE PERSPECTIVE, *Allied Academies International Conference, New Orleans, 2006.*

وأوصى بضرورة عمل أبحاث مشابهة حول القيادة وثقافة المنظمة وتطبيقها على قطاعات مختلفة لمقارنة النتائج.

دراسة (Christophe Lejeune، 2009) بعنوان: الثقافة التنظيمية والفاعلية في كليات الأعمال

Organizational Culture and effectiveness in business schools: a test of the accreditation impact.¹⁰⁰

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الاعتمادية على الفاعلية والثقافة التنظيمية لكليات الأعمال وقد تم توزيع استبانة ل 31 عميداً ومدير كلية لمعرفة تأثير نظام الجودة الأوروبي EQUIS .

وأظهرت الدراسة تأثيراً إيجابياً على بعض أبعاد الثقافة وعدم وجود تأثير لأبعاد البيروقراطية للثقافة ، كما وأظهرت بأن أبعاد الثقافة التنظيمية لها أعلى تأثير على: " تطوير البرامج والجودة الكلية " و " الانفتاح والتفاعل الاجتماعي مع المجتمع " و " القدرة على الحصول على الموارد " .

وبينت النتائج بأن بعدين للثقافة لهما تأثير قوي على الفاعلية هما adhocracy والسوق. كما وأشار إلى أن عملية التغيير في الثقافة بالاعتماد على نظام جودة الأوروبية في المؤسسات التعليمية يساعد في تحقيق الفاعلية والأداء الإيجابي. وبشكل عام أظهرت نتائج بأن الاعتمادية لها تأثير على الثقافة والفاعلية كما وأن الثقافة لها تأثير على الفاعلية.

Christophe lejeune and Alain Vas, " Organizational Culture and effectiveness in business schools: a ¹⁰⁰ test of the accreditation impact", Journal of Management ,Development ,Vol.28 No. 8, 2009

دراسة (Tzai-Zane lee,2005) بعنوان : دراسة علاقة الثقافة التنظيمية و الفاعلية التنظيمية على الصناعات الالكترونية في تايوان¹⁰¹.

A study of Relationship between Organizational culture and Organizational Effectiveness of electronic Industries in Taiwan

ركزت الدراسة على الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في كل محاور الثقافة التنظيمية المقترحة للدراسة بحيث تم تطبيق العينة على المؤسسات الالكترونية في تايوان، وقد اعتمدت 8 محاور لدراسة الثقافة (التعاون بين أفراد العمل لانجاز المهام، التوجيه في العمل،الإبداع،التحليل، العلاقات الإنسانية، نظام المكافآت ، استقرار بيئة العمل، بند الطلب) بينما حددت الفاعلية بثلاثة عناصر هي : (مرونة الهيكل، التركيز على العمليات الداخلية والخارجية، الاستراتيجيات)، وجمعت البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على العينة وبلغ عدد الاستبانات المستردة 144 من أصل 680 واستخدم (Linear structure relation) لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وأظهرت النتائج أن المحاور الثمانية التي اعتمدها في دراسة ثقافة المؤسسات المبحوثة كان لها تأثير إيجابي واضح على الثقافة ، كما وان الثقافة التنظيمية بمحاورها لها تأثير إيجابي وقوي على الفاعلية لتلك المؤسسات حيث تبين أن أبعاد الثقافة التنظيمية الثمانية كان لها تأثيرات مباشرة على عناصر الفاعلية فمثلا (التعاون لمصلحة العمل، العلاقات الإنسانية ، استقرار العمل) كمحاور لدراسة الثقافة كان لها تأثير إيجابي على التركيز الداخلي والخارجي) للفاعلية.

¹⁰¹ Tzai-Zanelee, Ya-Fe Tesng" A study of Relationship between Organizational culture and Organizational Effectiveness of electronic Industries in Taiwan",2005.

دراسة (Deanne N Den Hartog, 2004) بعنوان: النظم المتبعة لتحقيق الأداء العالي

في العمل، الثقافة التنظيمية وفعالية الشركة¹⁰²

High Performance Work System, organizational culture and firm effectiveness

هدفت الدراسة إلى تقييم نتائج فاعلية أداء إجراءات العمل من خلال دراسة وتحديد متغيرات للثقافة التنظيمية ومتغيرات لقياس الفاعلية وتحديد العلاقات بينهم ، تكون مجتمع الدراسة من 678 مؤسسة في Netherlands في أمريكا وكانت عينة الدراسة من مدراء شؤون الموظفين ومدراء الإدارة العليا وتم اختيارهم بالاستعانة بقواعد البيانات وكان عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل 175 .

وتم بناء نموذج للثقافة التنظيمية احتوى على مجموعة من العناصر (الابتكار مقابل القواعد والإجراءات، دعم مقابل الأهداف، المرونة مقابل الرقابة والتحكم، الإبداع مقابل الأدوار، البيئة الداخلية مقابل الخارجية).

وتوصلت النتائج إلى أن العلاقات مع أبعاد الثقافة التنظيمية قد وجدت (بمعنى أن هناك تطبيقاً للوائح الثقافة التنظيمية الخاصة بالشركة) لتحقيق الأداء العالي وبالتالي تحقيق الفاعلية. كما وأظهرت أن نظام الأداء العالي المكتوب (باعتباره كدستور للشركة) يركز على العلاقة بين هذه النظم والمؤشرات الثابتة لأداء الشركة. وقدمت الدراسة نظرة أوسع لإدارة الموارد البشرية و أهدافها و نتائجها و التي يمكن أن تساعد في تشكيل (تجسيد) الدراسات المستقبلية في هذا الحقل، ويرى في أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون لها

¹⁰² Deanne N Den Hartog; Robert M Verburg, "High Performance Work System , organizational culture and firm effectiveness", *Human Resource Management Journal*; 2004; 14, 1; ABI/INFORM Global,Pg.55.

أهداف مختلفة، مرتبطة بثلاثة جوانب للأداء والتي تساهم في إطالة عمر المنظمة (استمراريتها) ، و هذه الجوانب هي الإنتاجية والمرونة والأهلية (شرعية المؤسسة).

التعقيب على الدراسات السابقة

تبين من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق لها آنفاً، أنها جميعها تبحث في موضوع الثقافة التنظيمية ، وأيضاً متغير الفاعلية . وتم الوصول إلى بعض الدراسات التي تربط المتغيرين مع بعضهم كالدراسة الحالية التي تقوم بها الباحثة حيث ربطت بين مفهوم الثقافة التنظيمية والفاعلية إلا أن المتغيرات التي اعتمدها الباحثة في قياس الثقافة و الفاعلية تختلف عن ما اعتمده الدراسات التي وجدتها الباحثة واستعانت بها .

فدراسة (الثويني،2008) اعتمدت القيم كمؤشر لثقافة المنظمة وبينت أن قيم الابداع والابتكار التنظيمي تؤدي إلى تحسين الأداء بالتالي ستزيد الفاعلية ،أما الدراسة الحالية اعتمدت على أن القيم هي عنصر من العناصر المكونة للثقافة عند دراستها.

ودراسة (ال سعود،2007) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام حيث قاست الثقافة التنظيمية من خلال القيم التي تتبناها الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن وعملت على دراسة متغيرات ديمغرافية كالجنس والعمر والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي ،وسنوات الخبرة) حيث كانت المتغيرات الديمغرافية التي اعتمدها الدراسة الحالية مشابهة لدراسة ال سعود فانفتت معه في عدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس بالإضافة إلى وجود فروق بالنسبة لمتغير العمر وسنوات الخبرة،واختلفت الدراسة الحالية مع ال سعود في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث اظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود فروق.

دراسة (الدويلة،2007) قامت هذه الدراسة على دراسة الثقافة التنظيمية من خلال تقسيمها إلى أربعة أنواع (ثقافة دور، وثقافة مهمة، وثقافة قوة، وثقافة الفرد) وتأثيرها على الأداء واختلقت معها الباحثة بأنها قاست الثقافة التنظيمية من خلال العناصر المكونة للثقافة (الفلسفة، قيم، معتقدات، توقعات، والأعراف و طقوس، والرموز والأساطير).

دراسة (الأحمد، 2008) عملت الدراسة على قياس مدى تأثير ثقافة شركات الغزل والنسيج في تنمية السلوك الإبداعي وتحديد القيم المشجعة على الإبداع واختلقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في البيئة المبحوثة إلا أنها بحثت في بعد القيم التي تتبناها البلديات وكان من ضمنها التأكيد على قيم الإبداع والابتكار وبالنسبة لتنمية السلوك الإبداعي فقد اتضح للباحثة أن الثقافة التنظيمية تعمل على ضبط وتوجيه السلوك نحو العمل والأهداف المنشوده وبالتالي تتحقق الفاعلية.

دراسة (عكاشة، 2008) انفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حيث انها عملت على دراسة الثقافة التنظيمية من خلال نفس الأبعاد واختلقت في المتغير التابع حيث ان الدراسة الحالية قامت بدراسة الفاعلية بينما دراسة عكاشة درست الأداء كمتغير تابع مع الاشارة الى اختلاف البيئة المبحوثة.

دراسة (Saeed,2010) قامت بدراسة الثقافة التنظيمية من خلال (ثقافة التعاون، ثقافة الرسمية، ثقافة الثقة، ثقافة التعلم) اما دراسة (Bulent,2009) بحثت بالثقافة من خلال (المشاركة، تعاون، تعلم، اهتمام بالعملاء، توجه الاستراتيجي، نظام مكافأة وحوافز، نظام رقابة،الاتصال، التكامل) ودرست الفاعلية من خلال (الرضا الوظيفي، توجه الزبائن،الالتزام التنظيمي ،الأداء المالي والنمو)، وتوضح من خلال المقارنة اختلاف المعايير التي استخدمتها الباحثة في دراسة نفس المتغيرات .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1. مقدمة

يتناول هذا الفصل المواضيع الآتية: وصف منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات والمعلومات، وصدق أداة الدراسة، وثبات أداة الدراسة، والمعالجة الإحصائية.

3.2. منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل-في رأي الباحثة- لمثل هذه الدراسات.

3.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من من جميع الأفراد الذين يتولون مناصب إدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (رؤساء البلديات ومسؤولي الدوائر والأقسام والوحدات)، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة حوالي 242 مسؤولاً ومسؤولة في هذه البلديات حسب إحصائيات وزارة الحكم المحلي لعام 2010.

3.4. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية (طبقية حسب متغير البلدية)، وتم الاعتماد على موقع اختيار حجم العينات على الانترنت (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>) في تحديد حجم عينة هذه الدراسة، وقد بلغ حجمها 149 مفردة، وبذلك تم توزيع 149 استبانة على العينة، وقد

تم استرداد 147 استبنتة من الاستبانات الـ (149) التي تم توزيعها، وبذلك فقد بلغت نسبة الاسترداد حوالي 98.6% وهي نسبة مرتفعة جدا ومقبولة احصائيا.

Sample Size Calculator - Confidence Level, Confidence Interval, Sample Size, Population Size, R - Windows Internet Explorer

http://www.surveysystem.com/sscalc.htm

Sample Size Calculator - Confidence Level, Conf...

Research Aids

- Sample Size Calculator
- Sample Size Formulas
- Significance
- Survey Design
- Correlation

Google Translate
Select Language

Google AdSense powered by Google

Sample Size Calculator

This Sample Size Calculator is presented as a public service of Creative Research Systems [survey software](#). You can use it to determine how many people you need to interview in order to get results that reflect the target population as precisely as needed. You can also find the level of precision you have in an existing sample.

Before using the sample size calculator, there are two terms that you need to know. These are: **confidence interval** and **confidence level**. If you are not familiar with these terms, [click here](#). To learn more about the factors that affect the size of confidence intervals, [click here](#).

Enter your choices in a calculator below to find the sample size you need or the confidence interval you have. Leave the Population box blank, if the population is very large or unknown.

Determine Sample Size

Confidence Level: 95% 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

الجدول (3.1) يوضح اسماء البلديات وتصنيفها وموقعها ضمن المحافظة التابعة لها بالإضافة إلى

أنه يبين عدد الافراد الاداريين المبحوثين الذين قاموا بالاجابة على استبانة الدراسة.

جدول رقم (3.1)

تصنيف البلدية			الاداريين (رؤساء بلديات، مدير دائرة، رئيس قسم، مسؤول وحده)	المحافظة		اسم البلدية
ج	ب	أ		بيت لحم	الخليل	
			30			الخليل
			8			دورا
			8			يطا
			5			حلحول
			8			الظاهرية
			4			السموع
			4			بني نعيم
			8			بيت امر
			5			سعير
			5			اذنا
			5			ترقوميا
			6			صوريف
			4			بيت اولا
			4			الياسرية
			4			الشيوخ
			5			تفوح
			4			خاراس
			6			بيت لحم
			2			تقوع
			2			جناتا
			4			بيت ساحور
			3			بيت جالا
			3			الدوحة
			2			زعترة
			2			الخضر
			3			بيت فجار
			3			العبيدية

3.4.1 تحليل خصائص العينة الديمغرافية

بالنسبة للخصائص الديمغرافية التي تم اعتمادها في الدراسة ، فإنها تحوي المتغيرات الآتية:

الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، وتصنيف البلدية ،

كما هو واضح في الجدول رقم (3.2).

جدول رقم (3.2)
خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-			الجنس
	79.6	117	ذكر
	20.4	30	أنثى
-			الفئة العمرية
	21.8	32	29-20
	32.0	47	39-30
	29.3	43	49-40
	17.0	25	+50
-			المؤهل العلمي
	6.8	10	ثانوية عامة فأقل
	23.1	34	دبلوم
	57.8	85	بكالوريوس
	12.2	18	دراسات عليا
-			سنوات الخبرة
	15.6	23	5 - 1
	24.5	36	9-5
	32.0	47	14-10
	27.9	41	+15
-			مكان العمل
	79.6	117	الخليل
	20.4	30	بيت لحم
3			تصنيف البلدية
	19.4	28	أ
	50.7	73	ب
	29.9	43	ج

1. متغير الجنس لأفراد العينة :

يتبين من خلال الجدول (3.3) أن نسبة الذكور في العينة تفوق نسبة الإناث حيث إن النسب المئوية الظاهرة في الجدول تؤكد ذلك ، فالذكور يشكلون ما نسبته 79.6% بينما الإناث 20.4% ، ويرجع ذلك إلى أن المرأة في مجتمعنا قليلا ما تتقلد مناصب إدارية عليا ، وهذه نسبة طبيعية مستمدة من ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده حيث إن مجتمعنا يعتبر مجتمعا ذكورياً ، بالإضافة إلى أن المرأة تحمل عبئاً كبيراً من المسؤوليات التي تجعلها غير قادرة على أن تكون في مناصب إدارية عليا تتطلب منها التواجد في غير أوقات العمل والسفر خارج البلاد وما شابه من تلك المعوقات، مع أنها قد تكون تحمل مؤهلات علمية وخبرات عملية تؤهلها لمثل تلك المناصب.

جدول (3.3)

توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
79.6	117	ذكر
20.4	30	أنثى

2. متغير الفئة العمرية لأفراد العينة

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية الغالبة للعينة هي 30 - 39 سنة حيث إنها تشكل 32% وتليها مباشرة الفئة العمرية التي تقع بين 40 - 49 سنة حيث إنها تشكل 29.3% ، ثم الفئة العمرية التي تقع بين 20 - 29 سنة حيث تشكل 21.8% وأخيرا من أعمارهم 50 فما فوق بنسبة 17% ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (3.4).

وتعزو الباحثة تلك النتائج إلى أن المناصب التي يتقلدها أفراد العينة بحاجة إلى أشخاص ذوي حنكة وخبرة في مجال العمل والتي تكتسب مع الزمن، بالإضافة إلى أن هؤلاء الأشخاص أصبحت ثقافتهم من ثقافة المؤسسة السائدة، ولديهم القدرة في التأثير في هذه الثقافة وتطويرها استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية بطريقة إيجابية .

جدول (3.4)

توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
29 - 20	32	21.8
39 - 30	47	32.0
49 - 40	43	29.3
+ 50	25	17.0

3. متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة

يشير الجدول (3.5) إلى أن المؤهل العملي الذي يشكل النسبة الأكبر لأفراد العينة المبحوثة هم من حملة شهادات البكالوريوس حيث إنهم يشكلون 57.8% وترى الباحثة أن هذه النتائج واقعية استجابة للمتطلبات الأساسية لشغل مثل هذه الوظائف وحسب متطلبات السلم الوظيفي الذي تطبقة البلديات .

ثم يليهم حملة الدبلوم الذين يشكلون ما نسبته 23.1% ، وحملة الدراسات العليا الذين يشكلون 12.2% ، و10% مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل.

وترى الباحثة أن وجود قاعدة علمية جيدة للموظف تنعكس في ثقافة المنظمة بحيث تكون مداركه وآفاقه قادرة على استيعاب الثقافة الحالية للمنظمة وتقييمها وتدعيمها وتطويرها بطريقة تخدم مصلحة المنظمة وتراعي البيئة الداخلية والخارجية.

وعند مراجعة الباحثة للمواقع الإلكترونية للعديد من البلديات كبلدية دبي وأمانة عمان لاحظت أن من يتقلد المناصب الإدارية العليا هم من حملة الشهادات الدراسية العليا ، بحيث يكون لهم الأثر الكبير في توجيه ثقافة منظماتهم ، وبينت نتائج هذه الدراسة وجود 12.2% من أفراد العينة يحملون شهادات عليا وهذا مؤشر جيد بالنسبة لمثل هذا النوع من التنظيمات.

جدول (3.5)

توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
6.8	10	ثانوية عامة فأقل
23.1	34	دبلوم
57.8	85	بكالوريوس
12.2	18	دراسات عليا

4. متغير سنوات الخبرة لأفراد العينة

حسب النتائج الظاهرة في الجدول رقم (3.6) تبين أن النسبة الأكبر للخبرات العملية هي التي تقع ضمن 10 - 14 سنة من العمل في نفس المؤسسة بحيث تشكل 32% ، تليها نسبة 15% من أفراد العينة بحيث يمتلكون 15 سنة فأكثر ، ثم الأفراد الذين يمتلكون خبرات تتراوح ما بين 5-9 سنوات ، واخيرا الافراد الذين يحملون بين 1 - 5 سنوات من خبرة العمل في المؤسسة. وترى الباحثة أن الموظف الذي يمتلك خبرة طويلة من العمل نسبيا في البلدية ضمن عينة الدراسة أصبحت ثقافته منسجمة نسبيا مع ثقافة البلدية التي يعمل بها، بحيث يتكون لديه تصورات مستقبلية للكيفية التي يجب أن تكون عليها ثقافة المؤسسة وتكون مرتبطة بالخطط الاستراتيجية لتلك البلدية.

جدول(3.6): توزيع متغير سنوات الخبرة لأفراد العينة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
15.6	23	5 - 1
24.5	36	9-5
32.0	47	14-10
27.9	41	+15

5. متغير مكان العمل لأفراد العينة

يتبين من خلال النتائج التي تظهر في الجدول (3.7) بأن مكان العمل شمل بلديات منطقتين جغرافيتين وهما محافظتا الخليل وبيت لحم بحيث إن عدد بلديات محافظة الخليل يساوي 17 بلدية بينما محافظة بيت لحم يساوي 10 بلديات ، وعدد أفراد العينة الذين يعملون في بلديات محافظتي الخليل يساوي 79.6 % بينما بالنسبة لمحافظة بيت لحم فإن عدد أفراد العينة من حيث

متغير مكان العمل شكل نسبة 20.4% ويعود ذلك كما ترى الباحثة إلى أن محافظة الخليل من حيث التقسيمات الجغرافية وعدد السكان يفوق محافظة بيت لحم وبالتالي فإن محافظة الخليل عدد بلدياتها أكثر لتوزع خدماتها بطريقة تحاول فيها توصيل خدماتها لأكبر شريحة من المواطنين.

واختارت الباحثة متغير مكان العمل وذلك لترى إن كان هناك فرق في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات المحافظتين مع أن كلاهما يعملان في نفس المجال .

جدول (3.7)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان العمل

النسبة المئوية	العدد	مكان العمل
79.6	117	الخليل
20.4	30	بيت لحم

6. متغير تصنيف البلدية المبحوثة

بالنسبة لتصنيف البلدية فإن البلديات لها تقسيم معين في وزارة الحكم المحلي حسب ما هو

واضح في الجدول المدرج رقم (3.8)

وتعتقد الباحثة أن تقسيم العينة المبحوثة بناء على متغير تصنيف البلدية قد يلعب دورا في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في البلديات؛ لأن البلديات التي تصنف على أنها ضمن تصنيف أ .

جدول (3.8)

يوضح متغير تصنيف البلدية

النسبة المئوية	العدد	تصنيف البلدية
19.4	28	أ
50.7	73	ب
29.9	43	ج

3.5 أسلوب وأداة جمع البيانات

حيث اعتمدت الباحثة في منهج البحث على الوسائل التالية:

1. تم الرجوع إلى مصادر جمع المعلومات الثانوية من خلال البحث المكتبي.
 2. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بحيث وزعت على عينة الدراسة.
 3. استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لعرض وتحليل النتائج ومن ثم الوصول إلى الاستنتاجات .
- استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، طوّرت الباحثة استبانة تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية، اشتمل القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، وتصنيف البلدية، في حين ضم القسم الثاني مقياس الثقافة التنظيمية السائدة في البلدية الذي تكون من (73) فقرة، وزعت على ستة محاور وهي: الفلسفة، القيم، المعتقدات، الأعراف والطقوس، والتوقعات، والرموز والأساطير، وضم القسم الثالث مقياس فاعلية أنشطة البلدية الداخلية والخارجية، الذي تكون من (34) فقرة، علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم

خماسي على نمط ليكرت (Likert Scale)، وذلك بشكلين حيث إن الشكل الأول جاء على النحو التالي:

نمط ليكرت					
الوزن	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

والشكل الثاني جاء على النحو التالي:

نمط ليكرت					
الوزن	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

بحيث يتناسب كل مقياس مع طبيعة الفقرات التي يقيسها.

3.6 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها (ملحق رقم 1)، وقد تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.9).

جدول رقم (3.9). نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الثقافة التنظيمية

الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha
.1	0.68	.26	0.81	.51	0.77
.2	0.77	.27	0.70	.52	0.69
.3	0.71	.28	0.75	.53	0.76
.4	0.78	.29	0.69	.54	0.80
.5	0.64	.30	0.82	.55	0.64
.6	0.77	.31	0.80	.56	0.73
.7	0.66	.32	0.85	.57	0.80
.8	0.72	.33	0.82	.58	0.77
.9	0.72	.34	0.72	.59	0.74

0.72	.60	0.79	.35	0.77	.10
0.72	.61	0.72	.36	0.77	.11
0.74	.62	0.67	.37	0.70	.12
0.72	.63	0.73	.38	0.73	.13
0.72	.64	0.82	.39	0.77	.14
0.71	.65	0.78	.40	0.77	.15
0.69	.66	0.75	.41	0.66	.16
0.77	.67	0.70	.42	0.75	.17
0.71	.68	0.75	.43	0.74	.18
0.64	.69	0.67	.44	0.77	.19
0.68	.70	0.70	.45	0.79	.20
0.73	.71	0.78	.46	0.72	.21
0.77	.72	0.81	.47	0.71	.22
0.77	.73	0.73	.48	0.73	.23
		0.73	.49	0.73	.24
		0.60	.50	0.80	.25

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.9) أن التحليل العاملي لجميع قيم فقرات أداة الدراسة مقبول إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس واقع الثقافة التنظيمية في محافظتي الخليل وبيت لحم على ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

جدول رقم (3.10). نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة فاعلية أنشطة البلدية

الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha
.1	0.66	.13	0.62	.25	0.82
.2	0.68	.14	0.64	.26	0.79
.3	0.60	.15	0.68	.27	0.73
.4	0.60	.16	0.70	.28	0.60
.5	0.63	.17	0.75	.29	0.75
.6	0.60	.18	0.65	.30	0.77
.7	0.70	.19	0.71	.31	0.80

0.76	.32	0.79	.20	0.71	.8
0.82	.33	0.77	.21	0.74	.9
0.73	.34	0.70	.22	0.65	.10
		0.73	.23	0.60	.11
		0.63	.24	0.68	.12

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.10) أن التحليل العاملي لجميع قيم فقرات أداة الدراسة مقبول إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس فاعلية أنشطة البلدية على ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

3.7 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (3.11).

جدول رقم (3.11). نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
.1	الفلسفة	17	0.95
.2	القيم	20	0.97
.3	المعتقدات	13	0.94
.4	الأعراف والطقوس	8	0.90
.5	التوقعات	8	0.92
.6	الرموز والأساطير	7	0.87
.7	الدرجة الكلية	73	0.98
.8	فاعلية الأنشطة الداخلية	14	0.93

0.96	20	فاعلية الأنشطة الخارجية	.9
0.97	34	الدرجة الكلية	.10

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.11) أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

3.8 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية بحيث كلما ازدادت الدرجة ازدادت درجة الثقافة التنظيمية كما يتضح من خلال الجدول رقم (3.12).

جدول رقم (3.12)

الإجابة اللفظية ومقدارها بالدرجات (لقياس الثقافة التنظيمية)

الدرجة	الإجابة
5	اتفق بشدة
4	اتفق
3	غير متأكد
2	لا أتفق
1	لا أتفق بشدة

وبالنسبة لفاعلية أنشطة البلدية كلما ازدادت الدرجة ازدادت فاعلية أنشطة البلدية في محافظتي الخليل وبيت لحم والعكس صحيح كما يتضح من خلال الجدول رقم (3.13).

جدول رقم (3.13)

الإجابة اللفظية ومقدارها بالدرجات (الفاعلية التنظيمية)

الدرجة	الإجابة
5	مرتفع جداً
4	مرتفع
3	متوسط
2	منخفض
1	منخفض جداً

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ ، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: اختبار ت (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، واختبار توكي (tukey test)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب في تحليل البيانات اعتماداً على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.14).

جدول رقم (3.14)

مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم الإجابة الخماسي

المتوسط الحسابي	الدرجة	المعيار
1-2.33	قليلة	-انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
2.34-3.67	متوسطة	الوسط
3.68-5	كبيرة	+انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

الفصل الرابع

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

4. مقدمة

بعد ان تناولت الباحثة منهجية الدراسة في الفصل السابق، جاء هذا الفصل بحيث يتضمن عرضاً كاملاً ومفصلاً لتحليل بيانات الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلاتها وأهدافها وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

4.1. تحليل أسئلة الدراسة

4.1.1. سؤال الدراسة الرئيس الأول : ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات

محافظة الخليل وبيت لحم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر العاملين، وذلك كما هو واضح في الجداول رقم (4.1).

جدول رقم (4.1)

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم

الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
الفلسفة	147	3.56	0.78	71.2
القيم	147	3.46	0.86	69.2
المعتقدات	147	3.53	0.79	70.6
الأعراف والطقوس	147	2.67	0.92	53.4
التوقعات	147	3.38	0.83	67.6
الرموز والأساطير	147	2.97	0.87	59.4
الدرجة الكلية	147	3.35	0.76	67.0

يتضح من نتائج جدول رقم(4.1) أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (3.35)، والانحراف المعياري (0.76) ، ونسبة مئوية تبلغ (0.67) . وقد جاء في مقدمة هذا الواقع: الاهتمام بفلسفة البلدية بنسبة مئوية(71.2)، ومعتقداتها (70.6)، وقيمتها(69.2)، وتوقعاتها(67.6) ، تلاه الاهتمام بواقع الرموز والأساطير(59.4)، والأعراف والطقوس(53.4)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم(4.1).

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأول الاسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد الفلسفة .

يوضح الجدول رقم (4.2) أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.56) وانحراف معياري (0.78) ونسبة مئوية (71.2) مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: التأكيد على احترام العمل حيث بلغت نسبة الأفراد الذين استجابوا للفقرة (84.6)، تلاه الاهتمام بتعزيز السمعة الحسنة (82.0)، ثم الاهتمام بتقليل الصراع التنظيمي(73.8)، ويتبعه وجود رسالة واضحة للبلدية تحدد اتجاهات أعمالها(72.2)، ثم إيمان البلدية بترسيخ أسلوب فرق العمل في تأدية أنشطتها(72.0)، مقابل ذلك كانت أقل الاستجابات فيما يتعلق ببعد الفلسفة تظهر باهتمام البلدية باعتماد مدونة سلوك خاصة بالموظفين(63.6)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4.2).

جدول رقم (4.2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات
محافظة الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	%
0.68	4.23	هناك تأكيد في البلدية على احترام العمل	84.6
0.86	4.10	هناك اهتمام بتعزيز السمعة الحسنة للبلدية	82.0
0.95	3.69	تهتم البلدية بتقليل الصراع التنظيمي السلبي بين كوادر العمل	73.8
1.05	3.61	للبلدية رسالة Mission واضحة تحدد اتجاهات أعمالها	72.2
1.00	3.60	تؤمن البلدية بترسيخ أسلوب فرق العمل في تأدية انشطتها	72.0
1.01	3.59	تهتم البلدية بتعزيز السلوك الديمقراطي بين الموظفين	71.8
1.09	3.58	هناك تأكيد على احترام حقوق كل موظف في البلدية	71.6
1.02	3.57	توجهات البلدية تشجع على الاتصالات المباشرة بين كودارها والمواطنين بناء على متطلبات العمل.	71.4
1.10	3.53	للبلدية أهداف عامة طويلة الأمد هي المرشد لجميع أعمالها.	70.6
1.12	3.52	تهتم البلدية بتحقيق الأمن الوظيفي للموظفين فيها	70.4
1.03	3.51	التخطيط لأعمال البلدية عملية مستمرة تتناول كل كوادر العمل	70.2
1.10	3.49	يتم التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في البلدية لتحقيق عمليات التغيير المطلوبة	69.8
1.00	3.48	هناك تناسق بين الأهداف في المستويات المختلفة للبلدية	69.6
1.05	3.39	لدى طواقم البلدية رؤية مشتركة حول ما يجب أن تكون عليه في المستقبل.	67.8

65.8	1.16	3.29	يسود البلدية روح الفريق الواحد في إنجاز المهام
64.4	1.07	3.22	تهتم البلدية بتسهيل تنفيذ عمليات التغيير
63.6	1.03	3.18	تهتم البلدية باعتماد مدونة سلوك خاصة بالموظفين
71.2	0.78	3.56	الدرجة الكلية

2. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد

القيم؟

يوضح الجدول رقم (4.3) أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد القيم كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) والانحراف المعياري (0.86) والنسبة المئوية الكلية (69.2) مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: اهتمام البلدية بتعزيز قيمة الإنجاز في العمل حيث بلغت نسبة الأفراد الذين استجابوا للفقرة (75.4)، تلاه اهتمام البلدية بتعزيز قيمة احترام الوقت (75.0)، ثم اهتمام البلدية بتعزيز قيمة الالتزام بالأنظمة (73.4)، ويتبعه اهتمام البلدية بتعزيز قيمة الدقة في العمل (73.0)، ومن ثم التركيز على تعزيز قيمة التعاون لمصلحة العمل (72.2)، مقابل ذلك كانت أقل الاستجابات فيما يتعلق ببعد القيم تظهر بتركيز البلدية على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4.3).

جدول رقم (4.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات
محافظة الخليل وبيت لحم في بعد القيم مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	%
0.97	3.77	تهتم البلدية بتعزيز قيمة الانجاز في العمل	75.4
0.99	3.75	تهتم البلدية بتعزيز قيمة احترام الوقت	75.0
1.02	3.67	تهتم البلدية بتعزيز قيمة الالتزام بالأنظمة	73.4
1.03	3.65	تهتم البلدية بتعزيز قيمة الدقة في العمل	73.0
1.05	3.61	تركز البلدية على تعزيز قيمة التعاون لمصلحة العمل	72.2
0.97	3.59	تهتم البلدية بتعزيز قيمة الموضوعية	71.8
0.98	3.55	تركز البلدية على تعزيز قيمة النزاهة	71.0
1.01	3.54	تركز البلدية على تعزيز قيمة الصدق	70.8
0.97	3.52	تركز البلدية على تعزيز قيمة الاستقامة	70.4
0.98	3.50	هناك قيم واضحة تحكم اسلوب تأدية الأعمال في البلدية	70.0
1.07	3.48	تهتم البلدية بتعزيز قيمة الشفافية	69.6
1.14	3.47	تهتم البلدية بتعزيز قيمة التعاون بين جميع أقسام البلدية	69.4
1.06	3.37	تهتم البلدية بتعزيز قيمة حب العمل	67.4
0.97	3.35	تمتلك البلدية نظام قيم يحدد نمط أعمال البلدية	67.0
1.07	3.34	تهتم البلدية بتعزيز قيمة احترام الرأي الآخر	66.8
1.15	3.30	تركز البلدية على تعميق الولاء للبلدية في نفوس العاملين	66.0
1.19	3.29	تركز البلدية على تعميق قيمة الإبداع في العمل	65.8
1.10	3.24	تهتم البلدية بتعزيز قيمة العدالة بين الموظفين	64.8
1.26	3.21	تركز البلدية على إشراك المرؤوسين في صناعة القرارات	64.2

61.0	1.23	3.05	تركز البلدية على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
69.2	0.86	3.46	الدرجة الكلية

3. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد

المعتقدات؟

يوضح الجدول (4.4) أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53) والانحراف المعياري (0.79) والنسبة المئوية (70.6) مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: توجيه العاملين نحو المحافظة على المصلحة العامة حيث بلغت نسبة الأفراد الذين استجابوا للفقرة (67.6)، تلاه إيمان كل موظف في البلدية أنه يمكن أن يكون له تأثير إيجابي فيها (75.0)، ثم اهتمام البلدية بتبني أساليب متطورة لتأدية اعمالها (73.4) ، يليه إدراك طواقم البلدية ما يجب عمله من أجل تحقيق التقدم في الأمد الطويل (72.2)، ثم الاتفاق على واقعية أهداف البلدية (72.0) ، مقابل ذلك كانت أقل الاستجابات فيما يتعلق ببعد المعتقدات هي الإدراك الواضح لأهمية تفويض الصلاحيات في البلدية (66.2) وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات
محافظة الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	%
0.96	3.83	يتم توجيه العاملين نحو المحافظة على المصلحة العامة	76.6
0.86	3.75	كل موظف في البلدية يؤمن أنه يمكن أن يكون له تأثير إيجابي فيها	75.0
1.06	3.62	تهتم البلدية بتبني أساليب متطورة لتأدية أعمالها	72.4
1.01	3.61	تدرك طواقم البلدية ما يجب عمله من أجل تحقيق التقدم في الأمد الطويل	72.2
0.98	3.60	هناك اتفاق على واقعية أهداف البلدية	72.0
1.03	3.56	هناك اتفاق واسع في البلدية على أهدافها العامة	71.2
0.95	3.54	يحمل موظفو البلدية ثقافة داعمة للجودة في كل عمل	70.8
0.90	3.50	يجري تنظيم بحيث يدرك كل فرد العلاقة بين عمله وأهداف البلدية	70.0
1.01	3.47	تعتمد البلدية معايير أخلاقية تمكنها من تمييز الممارسات الصحيحة من الخاطئة	69.4
1.10	3.45	تشجع البلدية العاملين على تبادل الخبرات بين بعضهم البعض	69.0
1.02	3.35	يجري الاستثمار بصورة كافية في تطوير مهارات العاملين	67.0
1.14	3.32	تنظر البلدية إلى حالات الإخفاق (ال فشل) كفرصة للتعلم الذي يقود إلى التطوير	66.4
1.16	3.31	هناك إدراك واضح لأهمية تفويض الصلاحيات في البلدية	66.2
0.79	3.53	الدرجة الكلية	70.6

4. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد

الأعراف والطقوس؟

يوضح الجدول (4.5) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس بنتيجة متوسطة وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.67) والانحراف المعياري (0.92) ونسبة مئوية قيمتها (53.4) جاءت مرتبة حسب الأهمية، و في مقدمتها: حضور المديرين مبكرين إلى العمل حيث بلغت نسبة الأفراد الذين استجابوا للفقرة (65.2) ، تلاه انعكاس آراء المواطنين بصورة واضحة في قرارات البلدية (61.6) ، ثم اهتمام البلدية بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية (60.2)، في المقابل كانت أقل الاستجابات في بعد الأعراف والطقوس هي تخصيص البلدية فترة استراحة يومية لتناول المشروبات أو الطعام يلتقي فيها الموظفون (45.6) ، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية الظاهرة في الجدول رقم (4.5).

جدول رقم (4.5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف %	الفقرات
1.21	3.26	65.2	يحضر المديرين مبكرين إلى العمل
1.19	3.08	61.6	آراء المواطنين تتعكس بصورة واضحة في قرارات البلدية
1.25	3.01	60.2	تهتم البلدية بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية
1.14	2.50	50.0	تهتم البلدية بإجراء مراسم دورية للتعريف بالعاملين الجدد
1.16	2.46	49.2	تجري البلدية مراسم دورية للإعلام بالأحداث الجديدة المتعلقة بترقيات الموظفين

48.6	1.22	2.43	يتم تقديم مكافآت للموظفين المتميزين بالبلدية
48.2	1.18	2.41	تهتم البلدية بإجراء احتفالات دورية لتكريم الموظفين
45.6	1.19	2.28	تخصص البلدية فترة / فترات استراحة يومية لتناول المشروبات (او الطعام) يلتقي فيها الموظفون
53.4	0.92	2.67	الدرجة الكلية

5. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد

التوقعات؟

يوضح الجدول (4.6) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات كان متوسطا حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.38) والانحراف المعياري (0.83) ونسبة مئوية (67.6) وجاءت مرتبة حسب الأهمية، و في مقدمتها: إعطاء الاهتمام الكافي للتفاصيل في العمل حيث بلغت نسبة الأفراد الذين استجابوا للفقرة (70.4)، تلاه لدى كوادر البلدية فهم عميق لحاجات المواطنين(70.2)، ثم تمتلك كوادر العمل المهارات التحليلية الكافية لأداء المهام (68.6)، في المقابل كانت أقل الاستجابات في بعد التوقعات هي حصول كل موظف في البلدية على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب(64.4) ، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4.6).

جدول رقم (4.6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	%
1.00	3.52	يتم إعطاء الاهتمام الكافي للتفاصيل في العمل	70.4
1.08	3.51	لدى كوادر البلدية فهم عميق بحاجات المواطنين.	70.2
1.02	3.44	تمتلك كوادر العمل المهارات التحليلية الكافية لأداء المهام.	68.8
0.93	3.42	هناك اهتمام بالتجاوب الإيجابي مع مستجدات البيئة المحيطة.	68.4
1.02	3.35	يجري تنظيم العمل بحيث يدرك كل موظف العلاقة بين عمله وأهداف البلدية.	67.0
1.09	3.33	تراعي البلدية مقترحات المواطنين.	66.6
1.05	3.27	الموظفون في هذه البلدية منسجمون في أعمالهم.	65.4
1.10	3.22	يحصل كل موظف في البلدية على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب.	64.4
0.83	3.38	الدرجة الكلية	67.6

6. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من حيث بعد

الرموز والأساطير؟

يوضح الجدول (4.7) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد الرموز والأساطير بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.97) والانحراف المعياري (0.87) والنسبة المئوية (59.4) وجاءت مرتبة حسب الأهمية وفي مقدمتها: اهتمام الموظفين بإبراز شعار البلدية حيث بلغت نسبة الأفراد الذين استجابوا للفقرة (65.0)، تلاه اختيار البلدية المباني/ المكاتب ذات التصاميم التي تعكس تميّزها (63.8)، ثم اختيار البلدية لمكاتبها الأثاث المتميّز الذي يعكس مكانتها المرموقة (63.2) ، في المقابل كانت أقل الاستجابات في بعد

الرموز والأساطير هي اهتمام البلدية بإبراز الموظفين المتميزين كأبطال(48.8) ، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم(4.7).

جدول رقم (4.7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد الرموز والأساطير مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	%
1.09	3.25	يهتم الموظفون بإبراز شعار البلدية	65.0
1.11	3.19	تختار البلدية المباني/ المكاتب ذات التصميم التي تعكس تميّزها	63.8
1.20	3.16	تختار البلدية لمكاتبها الأثاث المتميّز الذي يعكس مكانتها المرموقة	63.2
1.14	3.05	يروّج البعض في البلدية للروايات المتميزة عن إمكانات هذه البلدية لتعزيز صورتها في الأذهان	61.0
1.20	2.99	تهتم البلدية بطباعة شعارها على مواد دعائية توزعها في كل مكان ممكن	59.8
1.26	2.76	تهتم البلدية ببناء إحساس قوي بتاريخ البلدية لدى الموظفين من خلال سرد قصص المتميزين فيها منذ تأسيسها	55.2
1.18	2.44	تهتم البلدية بإبراز الموظفين المتميزين كأبطال	48.8
0.87	2.97	الدرجة الكلية	59.4

4.1.2 سؤال الدراسة الرئيس الثاني : ما واقع الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم؟

للإجابة عن السؤال استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر العاملين، وذلك كما هو واضح في الجداول رقم (4.8).

جدول رقم (4.8)

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع الفاعلية التنظيمية لبلديات
محافظة الخليل وبيت لحم

الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
الفاعلية التنظيمية الداخلية	147	3.22	0.75	64.4
الفاعلية التنظيمية الخارجية	147	3.29	0.78	65.8
الدرجة الكلية	147	3.26	0.73	65.2

يتضح من الجدول رقم (4.8) أن واقع الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (3.26)، وانحراف معياري (0.73)، والنسبة المئوية (64.4). بالإشارة إلى أن واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية كان أفضل منه كما هو الحال في الفاعلية التنظيمية الداخلية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4.8).

ويتفرع عن السؤال الرئيس الثاني الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم ؟

يوضح الجدول رقم (4.9) أن واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي بلغت قيمته (3.22) والانحراف المعياري (0.75)، والنسبة المئوية (64.4) وجاءت مرتبة حسب الأهمية وفي مقدمتها: دقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات حيث بلغت نسبة الأفراد الذين استجابوا للفقرة (71.2)، تلاه استخدام التكنولوجيا في تحسين الأداء (70.0)، ثم الاستفادة من الدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفون (69.8)، يليها توظيف كوادر مهنية مؤهلة (69.6)، ثم وجود نظام مالي فاعل (67.6).

في المقابل كانت أقل الاستجابات في الفقرة الحالية هي كفاية الموارد المالية في المؤسسة (58.8)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4.9).

جدول رقم (4.9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم مرتبة حسب الأهمية

ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
دقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات	3.56	1.09	71.2
استخدام التكنولوجيا في تحسين الأداء	3.50	1.06	70.0
الاستفادة من الدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفون	3.49	0.97	69.8
توظيف كوادر مهنية مؤهلة	3.48	1.04	69.6
وجود نظام مالي فاعل	3.38	1.11	67.6
الحصول على تمويل لمشاريع البنى التحتية	3.27	0.99	65.4
تحقيق التحسين المستمر.	3.17	1.06	63.4
وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية	3.14	0.92	62.8
تطبيق المواصفات العالمية في تقديم الخدمات للمواطنين.	3.13	1.15	62.6
تحسين المستوى المهني للموظفين في البلدية	3.09	1.05	61.8
تحقيق الاستثمار الأمثل لموارد البلدية	3.02	1.01	60.4
تقليل المصاريف التشغيلية	3.01	0.91	60.2
تحقيق البلدية للعوائد المالية	2.97	1.06	59.4
كفاية الموارد المالية في المؤسسة	2.94	1.09	58.8
الدرجة الكلية	3.22	0.75	64.4

2. ما واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟

يوضح الجدول (4.10) أن واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم

متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.29) والانحراف المعياري (0.78) والنسبة

المئوية(65.8) وجاءت مرتبة حسب الأهمية، وفي مقدمتها: مساهمة البلدية في المحافظة على الصحة العامة حيث بلغت نسبة الأفراد الذين استجابوا للفقرة(71.8) ، تلاه مساهمة البلدية في المحافظة على البيئة(71.6)، ثم مساهمة البلدية في التنمية الرياضية(71.6)، تليها تحسين أوضاع البنى التحتية للمنطقة التي تخضع لحدود البلدية(70.8)، ثم الدفاع عن ممتلكات المواطن الفلسطيني أمام أية تحديات(70.6). في المقابل كانت أقل الاستجابات للفقرة الحالية التنمية الاقتصادية من خلال الشراكة مع القطاع الخاص ، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم(4.10).

جدول رقم (4.10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	%
0.99	3.59	مساهمة البلدية في المحافظة على الصحة العامة	71.8
0.95	3.58	مساهمة البلدية في المحافظة على البيئة	71.6
1.17	3.56	مساهمة البلدية في التنمية الرياضية	71.2
0.94	3.54	تحسين أوضاع البنى التحتية للمنطقة التي تخضع لحدود البلدية	70.8
1.02	3.53	الدفاع عن ممتلكات المواطن الفلسطيني أمام أية تحديات	70.6
0.78	3.48	قدرة خدمات البلدية المقدمة على تلبية حاجات المستفيدين	69.6
0.92	3.42	التنوع في الخدمات المقدمة	68.4
1.07	3.39	مساهمة البلدية في التنمية الثقافية	67.8
1.02	3.35	التشبيك مع المؤسسات المحلية الأخرى	67.0
0.92	3.34	حجم الخدمات المجتمعية التي نجحت البلدية في تقديمها	66.8
0.98	3.28	مساهمة البلدية في التنمية الاجتماعية	65.6
1.26	3.27	تعزيز العلاقات مع بلديات في بلدان أخرى	65.4
1.04	3.16	إسهام أنشطة البلدية في تحسين مستوى وعي الجمهور	63.2
1.26	3.15	إتاحة المعلومات من خلال الصفحات الإلكترونية	63.0

62.4	0.96	3.12	رضا المستفيدين عن خدمات البلدية
61.8	0.95	3.09	الإسهام في تحسين الوعي التنموي للقطاعات المختلفة في المجتمع المحلي
61.6	1.21	3.08	استخدام قنوات إلكترونية في تقديم الخدمات
60.8	1.10	3.04	تعزيز أهمية ممارسة العمل التطوعي
60.0	0.94	3.00	الإسهام في تحسين الوعي المجتمعي للقطاعات المختلفة في المجتمع المحلي
58.4	1.02	2.92	التنمية الاقتصادية من خلال الشراكة مع القطاع الخاص
65.8	0.78	3.29	الدرجة الكلية

4.2. اختبار فرضيات الدراسة

4.2.1. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وفقاً لمتغيرات: الجنس، ومكان العمل، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتصنيف البلدية.

ولفحص الفرضية الرئيسية تم فحص مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

4.2.1.1. الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.11).

جدول رقم (4.11)

نتائج اختبارات (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس

واقع الإصلاح	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الفلسفة	ذكر	117	3.54	0.82	145	-0.615	0.539
	أنثى	30	3.64	0.61			
القيم	ذكر	117	3.47	0.88	145	0.446	0.656
	أنثى	30	3.40	0.79			
المعتقدات	ذكر	117	3.52	0.83	145	-0.099	0.921
	أنثى	30	3.54	0.65			
الأعراف والطقوس	ذكر	117	2.67	0.95	145	-0.170	0.866
	أنثى	30	2.70	0.81			
التوقعات	ذكر	117	3.38	0.87	145	-0.029	0.977
	أنثى	30	3.38	0.68			
الرموز والأساطير	ذكر	117	2.96	0.88	145	-0.330	0.742
	أنثى	30	3.02	0.83			
الدرجة الكلية	ذكر	117	3.35	0.79	145	-0.089	0.929
	أنثى	30	3.36	0.63			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

4.2.1.2. الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-12).

جدول رقم (4.12)

نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل

واقع الإصلاح	مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الفلسفة	الخليل	117	3.55	0.80	145	-0.369	0.713
	بيت لحم	30	3.61	0.69			
القيم	الخليل	117	3.46	0.87	145	0.068	0.946
	بيت لحم	30	3.45	0.85			
المعتقدات	الخليل	117	3.54	0.79	145	0.335	0.738
	بيت لحم	30	3.48	0.79			
الأعراف والطقوس	الخليل	117	2.72	0.90	145	1.161	0.248
	بيت لحم	30	2.50	0.97			
التوقعات	الخليل	117	3.39	0.82	145	0.184	0.854
	بيت لحم	30	3.35	0.88			
الرموز والأساطير	الخليل	117	2.98	0.89	145	0.137	0.891
	بيت لحم	30	2.95	0.81			
الدرجة الكلية	الخليل	117	3.36	0.76	145	0.186	0.852
	بيت لحم	30	3.33	0.73			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

4.2.1.3. الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.13).

جدول رقم (4.13)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الفلسفة	بين المجموعات	3	7.212	2.404	4.196	0.007
	داخل المجموعات	143	81.924	0.573		
	المجموع	146	89.136	-		
القيم	بين المجموعات	3	9.609	3.203	4.606	0.004
	داخل المجموعات	143	99.451	0.695		
	المجموع	146	109.060	-		
المعتقدات	بين المجموعات	3	6.185	2.062	3.422	0.019
	داخل المجموعات	143	86.166	0.603		
	المجموع	146	92.351	-		
الأعراف والطقوس	بين المجموعات	3	5.189	1.730	2.073	0.106
	داخل المجموعات	143	119.280	0.834		
	المجموع	146	124.469	-		
التوقعات	بين المجموعات	3	3.621	1.207	1.753	0.159
	داخل المجموعات	143	98.431	0.688		
	المجموع	146	102.052	-		
الرموز والأساطير	بين المجموعات	3	6.340	2.113	2.870	0.039
	داخل المجموعات	143	105.294	0.736		
	المجموع	146	111.634	-		

0.008	4.086	2.222	6.666	3	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.544	77.758	143	داخل المجموعات	
		-	84.424	146	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. وكانت الفروق في محاور: الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والرموز والأساطير، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.14).

جدول رقم (4.14)

نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية

السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر

+50	49-40	39-30	-30	المقارنات	الأبعاد
-0.02272	0.37487	0.48987*		-30	الفلسفة
-0.51259*	-0.11500			39-30	
-0.39759				49-40	
				+50	
-0.06500	0.30291	0.57713*		-30	القيم
-0.64213*	-0.27422			39-30	
				49-40	
				+50	
-0.12942	0.30736	0.39045*		-30	المعتقدات
-0.51987*	-0.08309			39-30	
-0.43678				49-40	
				+50	
-0.05321	0.17629	0.47055*		-30	الرموز والأساطير
-0.52377*	-0.29427			39-30	
-0.22950				49-40	
				+50	

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (4.14) أن الفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر كانت بين العاملين في الفئة العمرية الأقل من 30 سنة و 39-30 سنة، لصالح الأولى، وبين العاملين في الفئة العمرية 39-30 سنة و 50 سنة فما فوق، لصالح الثانية، الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لإجاباتهم في الجدول رقم (4.15).

جدول رقم (4.15)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة

في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري
الفلسفة	-30	32	3.82	0.63
	39-30	47	3.33	0.74
	49-40	43	3.45	0.79
	+50	25	3.85	0.84
القيم	-30	32	3.72	0.67
	39-30	47	3.14	0.80
	49-40	43	3.42	0.88
	+50	25	3.79	0.97
المعتقدات	-30	32	3.72	0.72
	39-30	47	3.33	0.69
	49-40	43	3.41	0.84
	+50	25	3.85	0.84
الأعراف و الطقوس	-30	32	2.82	1.00
	39-30	47	2.44	0.82
	49-40	43	2.65	0.86
	+50	25	2.96	1.02
التوقعات	-30	32	3.48	0.85
	39-30	47	3.21	0.71
	49-40	43	3.34	0.83
	+50	25	3.65	0.96
الرموز والأساطير	-30	32	3.16	0.77
	39-30	47	2.69	0.83
	49-40	43	2.99	0.91
	+50	25	3.22	0.90
الدرجة الكلية	-30	32	3.57	0.63
	39-30	47	3.11	0.67
	49-40	43	3.29	0.78
	+50	25	3.65	0.86

4.2.1.4 .الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة

التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.16).

جدول رقم (4.16).

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الفلسفة	بين المجموعات	3	0.308	0.103	0.166	0.919
	داخل المجموعات	143	88.827	0.621		
	المجموع	146	89.136	-		
القيم	بين المجموعات	3	0.614	0.205	0.270	0.847
	داخل المجموعات	143	108.446	0.758		
	المجموع	146	109.060	-		
المعتقدات	بين المجموعات	3	0.859	0.286	0.448	0.719
	داخل المجموعات	143	91.492	0.640		
	المجموع	146	92.351	-		
الأعراف والطقوس	بين المجموعات	3	5.369	1.790	2.149	0.097
	داخل المجموعات	143	119.100	0.833		
	المجموع	146	124.469	-		
التوقعات	بين المجموعات	3	3.275	1.092	1.581	0.197
	داخل المجموعات	143	98.777	0.691		
	المجموع	146	102.052	-		
الرموز والأساطير	بين المجموعات	3	6.209	2.070	2.807	0.042
	داخل المجموعات	143	105.425	0.737		
	المجموع	146	111.634	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	1.270	0.423	0.728	0.537
	داخل المجموعات	143	83.155	0.582		
	المجموع	146	84.424	-		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل

وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. وكانت الفروق في بعد الرموز والأساطير، ولايجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.17).

جدول رقم (4.17)

نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المقارنات	ثانوية فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
الرموز والأساطير	ثانوية فأقل		0.74622*	0.41597	0.20000
	دبلوم			-0.33025	-0.54622
	بكالوريوس				-0.21597
	دراسات عليا				

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (4.17) أن الفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي في بعد الرموز والأساطير كانت بين العاملين ذوي المؤهل العلمي ثانوية عامة فأقل والدبلوم، لصالح الفئة الأولى، الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع الثقافة التنظيمية في بعد الرموز والأساطير السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لإجاباتهم في الجدول رقم (4.18).

جدول رقم (4.18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظات الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفلسفة	ثانوية عامة فأقل	10	3.70	0.74
	دبلوم	34	3.50	0.78
	بكالوريوس	85	3.57	0.82
	دراسات عليا	18	3.54	0.63
القيم	ثانوية عامة فأقل	10	3.68	0.92
	دبلوم	34	3.40	0.77
	بكالوريوس	85	3.45	0.92
	دراسات عليا	18	3.48	0.73
المعتقدات	ثانوية عامة فأقل	10	3.68	0.85
	دبلوم	34	3.40	0.66
	بكالوريوس	85	3.56	0.85
	دراسات عليا	18	3.51	0.71
الأعراف و الطقوس	ثانوية عامة فأقل	10	3.08	1.04
	دبلوم	34	2.36	0.74
	بكالوريوس	85	2.73	0.98
	دراسات عليا	18	2.75	0.71
التوقعات	ثانوية عامة فأقل	10	3.71	0.79
	دبلوم	34	3.20	0.80
	بكالوريوس	85	3.36	0.87
	دراسات عليا	18	3.62	0.66
الرموز والأساطير	ثانوية عامة فأقل	10	3.41	0.74
	دبلوم	34	2.66	0.91
	بكالوريوس	85	2.99	0.87
	دراسات عليا	18	3.21	0.73
الدرجة الكلية	ثانوية عامة فأقل	10	3.60	0.81
	دبلوم	34	3.22	0.68
	بكالوريوس	85	3.37	0.80
	دراسات عليا	18	3.41	0.63

4.2.1.5 .الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة

التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of

variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي

الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.19).

جدول رقم (4.19)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الفلسفة	بين المجموعات	3	2.086	0.695	1.142	0.334
	داخل المجموعات	143	87.050	0.609		
	المجموع	146	89.136	-		
القيم	بين المجموعات	3	4.157	1.386	1.889	0.134
	داخل المجموعات	143	104.904	0.734		
	المجموع	146	109.060	-		
المعتقدات	بين المجموعات	3	4.296	1.432	2.325	0.077
	داخل المجموعات	143	88.055	0.616		
	المجموع	146	92.351	-		
الأعراف والطقوس	بين المجموعات	3	10.068	3.356	4.195	0.007
	داخل المجموعات	143	114.401	0.800		
	المجموع	146	124.469	-		
التوقعات	بين المجموعات	3	4.625	1.542	2.263	0.084
	داخل المجموعات	143	97.427	0.681		
	المجموع	146	102.052	-		
الرموز والأساطير	بين المجموعات	3	4.503	1.501	2.004	0.116
	داخل المجموعات	143	107.131	0.749		
	المجموع	146	111.634	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	3.807	1.269	2.251	0.085
	داخل المجموعات	143	80.617	0.564		
	المجموع	146	84.424	-		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. وكانت الفروق في بعد الأعراف والطقوس، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test)

للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.20).

جدول رقم (4.20). نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	المقارنات	-5	9-5	14-10	+15
الرموز	-5		0.34043	0.61355*	0.01379
والأساطير	9-5			0.27312	-0.32664
	14-10				-0.59977*
	+15				

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (4.20) أن الفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في بعد الرموز والأساطير كانت بين العاملين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات و 10-14 سنة، لصالح الفئة الأولى، وبين العاملين ذوي سنوات الخبرة 10-14 سنة و 15 سنة فما فوق، لصالح الفئة الثانية، الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع الثقافة التنظيمية في بعد الرموز والأساطير السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لإجاباتهم في الجدول رقم (4.21).

جدول رقم (4.21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة

في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفلسفة	-5	23	3.76	0.62
	9-5	36	3.51	0.78
	14-10	47	3.43	0.79
	+15	41	3.64	0.83
القيم	-5	23	3.74	0.65
	9-5	36	3.27	0.85
	14-10	47	3.36	0.89
	+15	41	3.58	0.90
المعتقدات	-5	23	3.82	0.64
	9-5	36	3.35	0.77
	14-10	47	3.42	0.80
	+15	41	3.65	0.83
الأعراف والطقوس	-5	23	2.96	1.04
	9-5	36	2.62	0.84
	14-10	47	2.34	0.80
	+15	41	2.94	0.94
التوقعات	-5	23	3.60	0.91
	9-5	36	3.13	0.74
	14-10	47	3.32	0.83
	+15	41	3.54	0.82
الرموز والأساطير	-5	23	3.13	0.91
	9-5	36	2.87	0.71
	14-10	47	2.79	0.95
	+15	41	3.19	0.83
الدرجة الكلية	-5	23	3.60	0.65
	9-5	36	3.21	0.69
	14-10	47	3.22	0.76
	+15	41	3.50	0.81

4.2.1.6 .الفرضية الفرعية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.22).

جدول رقم (4.22)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء الباحثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية.

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الفلسفة	بين المجموعات	2	0.263	0.131	0.210	0.811
	داخل المجموعات	141	87.990	0.624		
	المجموع	143	88.252	-		
القيم	بين المجموعات	2	0.333	0.166	0.216	0.806
	داخل المجموعات	141	108.348	0.768		
	المجموع	143	108.681	-		
المعتقدات	بين المجموعات	2	0.310	0.155	0.239	0.787
	داخل المجموعات	141	91.425	0.648		
	المجموع	143	91.736	-		
الأعراف والطقوس	بين المجموعات	2	0.170	0.085	0.098	0.907
	داخل المجموعات	141	122.274	0.867		
	المجموع	143	122.444	-		
التوقعات	بين المجموعات	2	0.706	0.353	0.496	0.610
	داخل المجموعات	141	100.465	0.713		
	المجموع	143	101.171	-		
الرموز والأساطير	بين المجموعات	2	3.508	1.754	2.310	0.103
	داخل المجموعات	141	107.059	0.759		
	المجموع	143	110.566	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.078	0.039	0.065	0.937
	داخل المجموعات	141	83.756	0.594		
	المجموع	143	83.834	-		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية. وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

جدول رقم (4.23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية

الأبعاد	تصنيف البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفلسفة	أ	28	3.48	0.68
	ب	73	3.57	0.83
	ج	43	3.61	0.77
القيم	أ	28	3.36	0.74
	ب	73	3.46	0.88
	ج	43	3.50	0.93
المعتقدات	أ	28	3.46	0.72
	ب	73	3.57	0.83
	ج	43	3.50	0.81
الأعراف والطقوس	أ	28	2.62	0.82
	ب	73	2.70	1.02
	ج	43	2.65	0.81
التوقعات	أ	28	3.23	0.75
	ب	73	3.39	0.85
	ج	43	3.42	0.88
الرموز والأساطير	أ	28	3.27	0.59
	ب	73	2.93	0.90
	ج	43	2.83	0.95
الدرجة الكلية	أ	28	3.30	0.64
	ب	73	3.36	0.80
	ج	43	3.36	0.79

4.2.2. الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية

التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وفقاً لمتغيرات: الجنس، مكان العمل، العمر،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وتصنيف البلدية.

ولفحص الفرضية الرئيسية تم فحص مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

4.2.2.1. الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية

التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع

الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو

واضح في الجدول رقم (4.24).

جدول رقم (4.24)

نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية

لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
ذكر	117	3.26	0.77	145	1.092	0.277
أنثى	30	3.09	0.68			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

4.2.2.2. الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.25).

جدول رقم (4.25).

نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل

مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الخليل	117	3.22	0.76	145	0.090	0.928
بيت لحم	30	3.21	0.76			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

4.2.2.3. الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.26).

جدول رقم (4.26)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.111	2.036	1.150	3.451	3	بين المجموعات
		0.565	80.781	143	داخل المجموعات
		-	84.232	146	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول رقم (4.27)

الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة العمرية
0.70	3.25	32	30 – 20
0.74	3.05	47	39-30
0.78	3.22	43	49-40
0.76	3.50	25	+50

4.2.2.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية

التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of

variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي

الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.28).

جدول رقم (4.28)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.085	2.250	1.265	3.796	3	بين المجموعات
		0.562	80.435	143	داخل المجموعات
		-	84.232	146	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول رقم (4.29)

الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.75	3.61	10	ثانوية عامة فأقل
0.78	3.01	34	دبلوم
0.71	3.22	85	بكالوريوس
0.83	3.43	18	دراسات عليا

4.2.2.5. الفرضية الفرعية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية

التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.30).

جدول رقم (4.30)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.169	1.703	0.968	2.905	3	بين المجموعات
		0.569	81.326	143	داخل المجموعات
		-	84.232	146	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

جدول رقم (4.31).

الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-5	23	3.18	0.75
9-5	36	3.13	0.61
14-10	47	3.12	0.85
+15	41	3.44	0.74

4.2.2.6. الفرضية الفرعية السادسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.32).

جدول رقم (4.32).

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.044	3.203	1.805	3.611	2	بين المجموعات
		0.564	79.462	141	داخل المجموعات
		-	83.072	143	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.32) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت، ولايجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.33).

جدول رقم (33-4).

نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية

المقارنات	أ	ب	ج
أ		0.42064*	0.33549
ب			-0.08515
ج			

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول السابق أن الفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية، كانت بين العاملين في البلديات المصنفة أ وب، لصالح الفئة الأولى، الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لاجاباتهم في الجدول رقم (4.34).

جدول رقم (4.34)

الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية

التصنيف البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أ	28	3.53	0.69
ب	73	3.11	0.81
ج	43	3.19	0.66

4.2.3. الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وفقاً لمتغيرات: الجنس، مكان العمل، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وتصنيف البلدية.

ولفحص الفرضية الرئيسية تم فحص مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

4.2.3.1. الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.35).

جدول رقم (4.35)

نتائج اختبارات (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية
لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
ذكر	117	3.25	0.82	145	-1.127	0.262
أنثى	30	3.44	0.63			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.35) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

4.2.3.2. الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية

التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.36).

جدول رقم (4.36)

نتائج اختبارات (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية
بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل

مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الخليل	117	3.27	0.77	145	-0.541	0.589
بيت لحم	30	3.36	0.84			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.36) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

4.2.3.3. الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.37).

جدول رقم (4.37). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.052	2.632	1.586	4.759	3	بين المجموعات
		0.603	86.178	143	داخل المجموعات
		-	90.937	146	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.37) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.38).

جدول رقم (4.38). نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر

+50	49-40	39-30	-30	المقارنات
0.22488	0.37943	0.47666*		-30
-0.25179	-0.09723			39-30
-0.15456				49-40
				+50

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (4.38) أن الفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر، كانت بين

العاملين في الفئة العمرية الأقل من 30 سنة و30-39 سنة، لصالح الفئة الأولى، الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لاجاباتهم في الجدول رقم (4.39).

جدول رقم (4.39) الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر

الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-30	32	3.59	0.65
39-30	47	3.12	0.74
49-40	43	3.21	0.80
+50	25	3.37	0.91

4.2.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية

التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم(4.40).

جدول رقم (4.40). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.059	2.532	1.529	4.587	3	بين المجموعات
		0.604	86.350	143	داخل المجموعات
		-	90.937	146	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم(4.40) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

جدول رقم (4.41). الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.89	3.73	10	ثانوية عامة فأقل
0.74	3.08	34	دبلوم
0.78	3.27	85	بكالوريوس
0.71	3.54	18	دراسات عليا

4.2.3.5. الفرضية الفرعية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية

التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.42).

جدول رقم (4.42). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.047	2.716	1.634	4.903	3	بين المجموعات
		0.602	86.034	143	داخل المجموعات
		-	90.937	146	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.42) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. ولايجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع

الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة،

وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.43).

جدول رقم (4.43). نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المقارنات	-5	9-5	14-10	+15
-5		0.42065*	0.40097	0.06882
9-5			-0.01968	-0.35183
14-10				-0.33215
+15				

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (4.43) أن الفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كانت بين العاملين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات و 9-5 سنوات، لصالح الفئة الأولى، الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لإجاباتهم في الجدول رقم (4.44).

جدول رقم (4.44). الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5-1	23	3.54	0.66
9-5	36	3.12	0.71
14-10	47	3.14	0.82
+15	41	3.47	0.82

4.2.3.6. الفرضية الفرعية السادسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية

التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي

الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.45).

جدول رقم (4.45). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.023	3.892	2.356	4.712	2	بين المجموعات
		0.605	85.349	141	داخل المجموعات
		-	90.061	143	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.45) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي

الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت، ولإيجاد

مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع

الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية،

وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.46).

جدول رقم (4.46). نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية

المقارنات	أ	ب	ج
أ		0.46262*	0.44668
ب			-0.01594
ج			

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (4.46) أن الفروق في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية، كانت بين العاملين في البلديات المصنفة أ وب، لصالح الفئة الأولى، الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لاجاباتهم في الجدول رقم (4.47).

جدول رقم (4.47). الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية

تصنيف البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أ	28	3.65	0.59
ب	73	3.19	0.86
ج	43	3.21	0.72

4.2.4. الفرضية الرئيسة الرابعة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات

محافظة الخليل وبيت لحم، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها.

قبل فحص الفرضية الرئيسية تم فحص مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

4.2.4.1. الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 > \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات

محافظة الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)

للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة، والفاعلية

التنظيمية الداخلية لها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.48).

جدول رقم (4.48). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين

الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة، والفاعلية

التنظيمية الداخلية لها

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الفلسفة*الفاعلية التنظيمية الداخلية	147	0.673*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.48) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند

المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد

الفلسفة، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد الفلسفة في

ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح ، وبذلك تكون

الفرضية قد رفضت.

4.2.4.2. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات

محافظة الخليل وبيت لحم في بعد القيم، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)

للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد القيم، والفاعلية

التنظيمية الداخلية لها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.49).

جدول رقم (4.49). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد القيم، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها

المتغيرات	العدد	قيمة (r)	الدلالة الاحصائية
القيم* الثقافة الفاعلية الداخلية	147	0.710*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.49) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند

المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد

القيم، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد القيم في ثقافتها

التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح ، وبذلك تكون الفرضية قد

رفضت.

4.2.4.3. الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 > \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في

بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)

للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات،

والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.50).

جدول رقم (4.50). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
المعتقدات*الفاعلية التنظيمية الداخلية	147	0.730*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.50) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية

عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في

بعد المعتقدات، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد

المعتقدات في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح، وبذلك

تكون الفرضية قد رفضت.

4.2.4.4. الفرضية الفرعية الرابعة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات

محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)

للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف

والطقوس، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.51).

جدول رقم (4.51). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الأعراف والطقوس*الفاعلية التنظيمية الداخلية	147	0.603*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.51) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند

المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد

الأعراف والطقوس، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد

الأعراف والطقوس في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس

صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

4.2.4.5. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات

محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)

للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات،

والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.52).

جدول رقم (4.52). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين

الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات، والفاعلية

التنظيمية الداخلية لها

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
التوقعات*الفاعلية التنظيمية الداخلية	147	0.710*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.52) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية

عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في

بعد التوقعات، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد التوقعات

في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح، وبذلك تكون

الفرضية قد رفضت.

4.2.4.6. الفرضية الفرعية السادسة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات

محافظة الخليل وبيت لحم في بعد الرموز والأساطير، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)

للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الرموز

والأساطير، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.53).

جدول رقم (4.53). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الرموز والأساطير، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الرموز والأساطير*الفاعلية التنظيمية الداخلية	147	0.688*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.53) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية

عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في

بعد الرموز والأساطير، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في

بعد الرموز والأساطير في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس

صحيح ، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

4.2.5. فحص الفرضية الرئيسية الرابعة :

بعد فحص الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرابعة التي تنص على أنه :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات

محافظة الخليل وبيت لحم والفاعلية التنظيمية الداخلية لها.

تم فحص الفرضية الرئيسية بحيث انه للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط

بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي

الخليل وبيت لحم والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.54).

جدول رقم (4.54). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم والفاعلية التنظيمية الداخلية لها

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الثقافة التنظيمية*الفاعلية التنظيمية الداخلية	147	0.760*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.54) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند

المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم والفاعلية

التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات بثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية

التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح ، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

4.2.6. الفرضية الرئيسية الخامسة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات

محافظة الخليل وبيت لحم، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها.

قبل فحص الفرضية الرئيسية تم فحص مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

4.2.6.1. الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات

محافظة الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)

للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة، والفاعلية

التنظيمية الخارجية لها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.55).

جدول رقم (4.55). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين

الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة، والفاعلية

التنظيمية الخارجية لها

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الفلسفة*الفاعلية التنظيمية الخارجية	147	0.660*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.55) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد الفلسفة في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح ، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

4.2.6.2. الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد القيم، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد القيم، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.56).

جدول رقم (4.56). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد القيم، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
القيم*الفاعلية التنظيمية الخارجية	147	0.680*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.56) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد القيم، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد القيم في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

4.2.6.3. الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.57).

جدول رقم (4.57). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
المعتقدات*الفاعلية التنظيمية الخارجية	147	0.737*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.57) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد المعتقدات في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح.

4.2.6.4. الفرضية الفرعية الرابعة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات

محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.58).

جدول رقم (4.58). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الأعراف والطقوس*الفاعلية التنظيمية الخارجية	147	0.614*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد الأعراف والطقوس في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

4.2.6.5. الفرضية الفرعية الخامسة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات

محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.59).

جدول رقم (4.59). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
التوقعات* الثقافة التنظيمية الخارجية	147	0.698*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.59) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد التوقعات في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح.

4.2.6.6. الفرضية الفرعية السادسة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الرموز والأساطير، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الرموز والأساطير، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.60).

جدول رقم (4.60). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الرموز والأساطير، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الرموز والأساطير*الفاعلية التنظيمية الخارجية	147	0.732*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.60) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الرموز والأساطير، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد الرموز والأساطير في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

فحص الفرضية الرئيسة الخامسة:

بعد فحص الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الخامسة التي تنص على انه :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم والفاعلية التنظيمية الخارجية لها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.61).

جدول رقم (4.61). نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم والفاعلية التنظيمية الخارجية لها

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الثقافة التنظيمية*الفاعلية التنظيمية الخارجية	147	0.753*	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.61) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات بثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

ويتضمن الفصل عرض للنتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، والنتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، ونتائج اختبار فرضيات الدراسة بالإضافة إلى التوصيات.

5. نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، ومعرفة اذا ما كان هناك ارتباط دال احصائيا على واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

وفيما يلي ملخص لنتائج الدراسة:

5.1. نتائج أسئلة الدراسة

1. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كان متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (3.35)، والانحراف المعياري (0.76). وقد جاء في مقدمة هذا الواقع: الاهتمام بفلسفة البلدية، ومعتقداتها، وقيمها، وتوقعاتها، تلاه الاهتمام بواقع الرموز والأساطير، والأعراف والطقوس. وتتفق مع دراسة (المدان، 2008) 103 حيث جاءت اتجاهات عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية إيجابية متوسطة واتفقت مع جزئية من دراسة (عكاشة، 2008) 104 حيث إنها بحثت في الثقافة التنظيمية وجاءت مرتبة حسب الأهمية الإجراءات والسياسات (الفلسفة)، المعتقدات، القيم والتوقعات بالإضافة إلى محاور أخرى لم تأخذها الباحثة في الدراسة كالأنماط السلوكية،

¹⁰³ المدان، سامي، " قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية -اورانج"، رسالة ماجستير، ص.143، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.
¹⁰⁴ عكاشة، أسعد، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، ص.131، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

الاتجاهات ، المعايير والمقاييس بينما توصلت دراسة (السخني،2005) ¹⁰⁵ إلى (5) مكونات للثقافة التنظيمية هي الفلسفة ، والمعتقدات، والقيم ، والعرف، والتوقعات من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كان متوسطاً وتتفق هذه الجزئية مع دراسة (Aydin، 2009) ¹⁰⁶، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (3.26)، والانحراف المعياري (0.73). بالإشارة إلى أن واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية كان أفضل من الفاعلية التنظيمية الداخلية .

3. أظهرت النتائج أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.56) ، وجاءت مرتبة حسب الأهمية على النحو التالي: التأكيد على احترام العمل في البلدية ، تلاه الاهتمام بتعزيز السمعة الحسنة ، ثم الاهتمام بتقليل الصراع التنظيمي السلبي بين كودار العمل ، و يتبعه وجود رسالة واضحة للبلدية تحدد اتجاهات أعمالها، ثم إيمان البلدية بترسيخ أسلوب فرق العمل في تأدية أنشطتها، بالإضافة إلى اهتمام البلديات بتعزيز السلوك الديمقراطي بين الموظفين، ومن ثم التأكيد على احترام حقوق كل موظف في البلدية، ويتبعه تشجيع البلدية للاتصالات المباشرة بين كوادرها والمواطنين بناء على متطلبات العمل، تلاه وجود أهداف عامة طويلة الأمد هي المرشد لأعمالها، ثم الاهتمام بتحقيق الأمن الوظيفي للموظفين فيها، يلي ذلك أن التخطيط لأعمال البلدية هي عملية مستمرة تتناول كل كوادر العمل، ومن ضمن فلسفة البلدية أيضا عملية التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في البلدية لتحقيق عمليات التغيير المطلوبة ثم وجود

¹⁰⁵ السخني، حسين، "تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها"، رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.

Bulent Aydin, Adnan Ceylan, " the Role of Organizational Culture On Effectiveness", E+M Ekonomie a Management 2009;3;ABI/INFORM Global .pg.33

تناسق بين الأهداف في المستويات المختلفة للبلدية، بالإضافة إلى وجود رؤية مشتركة حول ما يجب أن تكون عليه في المستقبل، تلاه سيادة روح الفريق الواحد في إنجاز المهام، وتسهيل تنفيذ عمليات التغيير ،مقابل ذلك كانت أقل الاستجابات فيما يتعلق ببعد الفلسفة اهتمام البلدية باعتماد مدونة سلوك خاصة بالموظفين .

4. بينت النتائج أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في بعد القيم كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.46) وجاءت مرتبة حسب الأهمية، على النحو الآتي: اهتمام البلدية بتعزيز قيمة الإنجاز في العمل، تلاه اهتمام البلدية بتعزيز قيمة احترام الوقت، ثم اهتمام البلدية بتعزيز قيمة الالتزام بالأنظمة ، ويتبعه اهتمام البلدية بتعزيز قيمة الدقة في العمل، ومن ثم التركيز على تعزيز قيمة التعاون لمصلحة العمل، يليه اهتمام البلدية بتعزيز قيمة الموضوعية ثم قيمة النزاهة يتبعه تركيز البلدية على تعزيز قيمة الصدق ثم تعزيز قيمة الاستقامة، تلاه وجود قيم واضحة تحكم أسلوب تأدية الأعمال في البلدية، ثم الاهتمام بتعزيز قيمة الشفافية وقيمة التعاون بين جميع أقسام البلدية وتعزيز قيمة حب العمل، إضافة إلى ذلك امتلاك البلدية لنظام قيم يحدد نمط أعمال البلدية ، تلاه اهتمام البلدية بتعزيز قيمة احترام الرأي الآخر. وتختلف مع نتائج الثويني،¹⁰⁷ 2008 حيث تصدرت قيمة الاحترام القائمة، وتلاه تركيز البلدية على تعميق الولاء للبلدية في نفوس العاملين، ويتبعه تركيز البلدية على تعزيز قيمة الإبداع في العمل وتعزيز قيمة العدالة والتركيز على عملية إشراك المرؤوسين في صناعة القرارات مقابل ذلك كانت أقل الاستجابات فيما يتعلق ببعد القيم تظهر بتركيز البلدية على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وانفقت هذه

¹⁰⁷ الثويني ، عبد الكريم، " أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.

الدراسة جزيئا فيما يتعلق بالقيم مع دراسة (العبادلة ، 2003)¹⁰⁸ حيث كانت نتائج تصورات
المبحوثين ايجابية حول قيم العلاقات الإنسانية والبيئة والتنظيمية، واتفقت مع دراسة (الزعبي،
2006)¹⁰⁹ حيث أظهرت نتائج دراسته أن الالتزام بالقيم التنظيمية كان متوسطا .

5. كما وبينت النتائج أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في
بعد المعتقدات أيضا كان متوسطا بمتوسط حسابي يبلغ (3.53) وجاء في مقدمتها توجيه
العاملين نحو المحافظة على المصلحة العامة، تلاه إيمان كل موظف في البلدية أنه يمكن أن
يكون له تأثير ايجابي فيها، ثم اهتمام البلدية بتبني أساليب متطورة لتأدية أعمالها ، يليه
إدراك طواقم البلدية ما يجب عمله من أجل تحقيق التقدم في الأمد الطويل، ثم الاتفاق على
واقعية الأهداف البلدية ، ثم وجود اتفاق واسع في البلدية على أهدافها العامة، ويحمل موظفو
البلدية ثقافة داعمة للجودة في كل عمل بالإضافة إلى أنه يجري تنظيم العمل بحيث يدرك
كل فرد العلاقة بين عمله وأهداف البلدية، تلاه اعتماد البلدية معايير أخلاقية تمكنها من
تمييز الممارسات الصحيحة من الخاطئة وتشجع البلدية العاملين على تناقل الخبرات بين
بعضهم البعض ويجري الاستثمار بصورة كافية في تطوير مهارات العاملين. وتنتظر البلدية
إلى حالات الإخفاق(الفشل) كفرصة للتعلم الذي يقود إلى التطوير، مقابل ذلك كانت أقل
الاستجابات فيما يتعلق ببعد المعتقدات وهناك إدراك واضح لأهمية تفويض الصلاحيات في
البلدية.

6. أشارت النتائج إلى واقع الثقافة التنظيمية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد
الأعراف والطقوس كان متوسطا حيث جاء بمتوسط حسابي قيمته (2.67) وانحراف

¹⁰⁸ العبادلة ، عبد الرحمن، 2003، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، جامعة مؤتة.
¹⁰⁹ الزعبي، خالد، " بعنوان:أثر الالتزام بالقيم الثقافية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك"،
جامعة مؤتة، دراسة منشورة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، م 22 ع 1 . ص ص: 1-3-59.

معياري (0.92) ، وفي مقدمتها حضور المديرين مبكرين للعمل ، يليه أن آراء المواطنين تنعكس بصورة واضحة في قرارات البلدية ، وأن البلدية تهتم بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية كما أنها تهتم بإجراء مراسم دورية للتعريف بالعاملين الجدد بالإضافة إلى إجراء مراسم دورية للإعلام بالأحداث الجديدة المتعلقة بترقية الموظفين ويتم تقديم مكافآت للموظفين المتميزين في البلدية، كما وتهتم البلدية بإجراء احتفالات دورية لتكريم الموظفين في المقابل كانت أقل الاستجابات لتخصيص البلدية فترة /فترات استراحة يومية لتناول المشروبات أو الطعام يلتقي فيها الموظفون.

7. بينت النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات أنها كانت متوسطة بقيمة متوسط حسابي(3.38) وانحراف معياري (0.83) وجاءت مرتبة حسب الأهمية حيث يتم إعطاء الاهتمام الكافي للتفاصيل في العمل ولدى كوادر العمل فهم عميق بحاجات المواطنين، بالإضافة إلى امتلاك كوادر العمل المهارات التحليلية الكافية لأداء المهام. وهناك اهتمام بالتجاوب الإيجابي مع مستجدات البيئة المحيطة يليه يجري تنظيم العمل بحيث يدرك كل موظف العلاقة بين عمله وأهداف البلدية ثم مراعاة البلدية لاقتراحات المواطنين ، تلاه أن الموظفين منسجمون في أعمالهم ، وكانت أقل الاستجابات فيما يتعلق بحصول كل موظف في البلدية على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب.

8. أظهرت النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الرموز والاساطير أنها كانت بدرجة متوسطة حيث إن قيمة المتوسط الحسابي (2.97) والانحراف المعياري (0.87) وجاءت مرتبة بحيث يهتم الموظفون بإبراز شعار البلدية بالإضافة إلى أن البلدية تختار المباني / المكاتب ذات التصاميم التي تعكس تميزها

وتختار الأثاث المكتبي المتميز الذي يعكس مكانتها المرموقة، تلاه أن البعض في البلدية يروجون للروايات المتميزة عن إمكانات هذه البلدية لتعزيز صورتها في الأذهان، وتهتم البلدية بطباعة شعارها على مواد دعائية توزعها في كل مكان كما وتهتم البلدية ببناء إحساس قوي بتاريخ البلدية لدى الموظفين من خلال سرد قصص المتميزين فيها منذ تأسيسها. وجاء في مؤخرة ذلك اهتمام البلدية بإبراز الموظفين المتميزين كأبطال.

9. وأظهرت النتائج المتعلقة بواقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم أنها كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (3.22) ، والانحراف المعياري (0.73) وجاءت مرتبة حسب الأهمية على النحو الآتي : دقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات، يليه استخدام التكنولوجيا في تحسين الأداء ثم الاستفادة من الدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفون، وتوظيف كوادر مهنية مؤهلة بالإضافة إلى وجود نظام مالي فاعل تلاه الحصول على تمويل لمشاريع البنى التحتية ثم تحقيق التحسين المستمر ووضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية يتبعه تطبيق المواصفات العالمية في تقديم الخدمات للمواطنين وتحسين المستوى المهني للموظفين في البلدية وتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد البلدية بالإضافة إلى تقليص المصاريف التشغيلية وتحقيق البلدية للعوائد المالية وأشارت إلى أن أقل الإستجابات جاءت في كفاية الموارد المالية في البلدية.

10. بالنسبة لواقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم أشارت النتائج إلى أنها متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.29) والانحراف المعياري قيمته (0.78) وجاء في مقدمتها مساهمة البلدية في المحافظة على الصحة العامة ثم المحافظة على البيئة ومساهمة البلدية في التنمية الرياضية يليه تحسين أوضاع البنى التحتية للمنطقة التي تخضع لحدود البلدية، والدفاع عن ممتلكات المواطن الفلسطيني أمام أية

تحديات و قدرة خدمات البلدية المقدمة على تلبية حاجات المستفيدين و التتويج في الخدمات المقدمة ثم مساهمة البلدية في التنمية الثقافية تلاه التشبيك مع المؤسسات المحلية الأخرى و حجم الخدمات المجتمعية التي نجحت البلدية في تقديمها كان متوسطا و مساهمة البلدية في التنمية الاجتماعية و تعزيز العلاقات مع بلديات في بلدان أخرى بعمل توأمة و مثال على ذلك بلدية الخليل لها توأمة مع بلدية بلفور في فرنسا ، إضافة إلى إسهام أنشطة البلدية في تحسين مستوى و عي الجمهور وإتاحة المعلومات من خلال الصفحات الإلكترونية. ورضا المستفيدين عن خدمات البلدية كان متوسطا نسبيا يليه الإسهام في تحسين الوعي التنموي للقطاعات المختلفة في المجتمع المحلي واستخدام قنوات إلكترونية في تقديم الخدمات ثم تقوم البلديات بتعزيز أهمية ممارسة العمل التطوعي والإسهام في تحسين الوعي المجتمعي للقطاعات المختلفة في المجتمع المحلي في المقابل كانت أقل الاستجابات الإسهام في التنمية الاقتصادية من خلال الشراكة مع القطاع الخاص.

5.2. النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة

1. **الجنس:** بينت النتائج ان العاملين 79.6% من العاملين في البلديات في الوظائف الإدارية العليا (رئيس بلدية ، مدير دائرة ، مدير قسم) هم من الذكور بعدد (117) مقابل 20.4% اناث بعدد (30).
2. **الفئة العمرية:** أشارت النتائج إلى أن 32% من العاملين في الوظائف الإدارية العليا تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (30 – 39) في حين أن 29.3% تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (40 – 49) وكان 21.8% ضمن الفئة العمرية (20 – 30) ثم 17% ضمن الفئة العمرية (50 فما فوق).

3. المؤهل العلمي: أشارت النتائج إلى أن النسبة الأعلى لأفراد العينة يحملون شهادة بكالوريوس 57.8% بعدد (85) يليهم حملة شهادة الدبلوم بنسبة 23.1% بعدد (34) ثم حملة دراسات عليا بنسبة 12.2% بعدد (18) فحملة شهادة ثانوية عامة فاقبل بنسبة 6.8% بعدد (10).

4. سنوات الخبرة: بينت النتائج أن 32% يمتلكون سنوات خبرة من (10 - 14) بينما 27.9% سنوات الخبرة لديهم (15 فأكثر) في حين شكل 24.5% منهم ضمن (5 - 9) سنوات من الخبرة ثم 15.6% منهم ضمن (1 - 5).

5. مكان العمل: أظهرت الدراسة أن 79.6% من عينة الدراسة يعملون في بلديات محافظة الخليل بعدد (117) في حين 20.4% يعملون في بلديات محافظة بيت لحم بعدد (30).

6. تصنيف البلدية: أشارت النتائج إلى أن 50.7% من عينة الدراسة ضمن تصنيف ب بعدد (73) في حين 29.9% ضمن تصنيف ج بعدد (43) و 19.4% ضمن تصنيف أ بعدد (28).

5.3 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت واتفقت في ذلك مع دراسة (الزهراني، 2007)¹¹⁰ ودراسة (الأحمد، 2008)¹¹¹.

¹¹⁰ الزهراني، عبد الله، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
¹¹¹ الأحمد، حسام، "أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سوريا، 2008.

2. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.
3. تشير المعطيات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر. وكانت الفروق في محاور: الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والرموز والأساطير، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.
4. تشير المعطيات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي واتفقت مع دراسة (الدويلة، 2007)¹¹² لصالح حملة البكالوريوس والدراسات العليا. وكانت الفروق في بعد الرموز والأساطير وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.
5. تشير المعطيات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وكانت الفروق في بعد الأعراف والطقوس وبذلك تكون الفرضية قد رفضت، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (ملحم، 2003)¹¹³.
6. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت

¹¹² الدويلة، فهد، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.
¹¹³ ملحم، أحمد، "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن"، رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2003.

لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت وتعزو الباحثة ذلك إلى أن البلديات جميعها تسعى لتحقيق أهداف موحدة وتبعيتها لوزارة الحكم المحلي.

7. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

8. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

9. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

10. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

11. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

12. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

13. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.
14. تشير المعطيات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.
15. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.
16. تشير المعطيات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.
17. تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.
18. تشير المعطيات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.
19. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة،

والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد الفلسفة في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح. وقد رفضت الفرضية .

20. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد القيم، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد القيم في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح ، رفضت الفرضية وتتفق مع دراسة (الزهراني، 2007)¹¹⁴ حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء ، حيث رتب بالتوالي بعد القانون والنظام ثم التنافس ثم القوة ثم الفاعلية ثم الاقتصاد.

21. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد المعتقدات في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح وبالتالي رفضت الفرضية.

22. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد

¹¹⁴ (الزهراني، 2007) رسالة دكتوراة بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية على اداء العاملين في المملكة العربية السعودية .

الأعراف والطقوس في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها،
والعكس صحيح. فالفرضية قد رفضت.

23. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$
بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات،
والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد التوقعات في
ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح. وقد رفضت
الفرضية.

24. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$
بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الرموز
والأساطير، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد
الرموز والأساطير في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس
صحيح وبالتالي فإن الفرضية قد رفضت.

25. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$
بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم والفاعلية التنظيمية
الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات بثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية
التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح وقد رفضت الفرضية.

26. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$
بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة،
والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد الفلسفة في
ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح. فالفرضية

رفضت وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة Hartog، 2004¹¹⁵ حيث نظر إلى تأثير الإجراءات والممارسات (الفلسفة) بحيث أظهرت نتائج الالتزام بالفلسفة مما يعكس ثقافة قوية وتناول البيئة الخارجية و الداخلية كأحد أبعاد قياس الثقافة.

27. بينت المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد القيم، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد القيم في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح فالفرضية رفضت، وتتفق في ذلك مع دراسة Schnacky، 2008¹¹⁶ حيث اشار كلما ازداد التمسك بالقيم التنظيمية أدى ذلك إلى مستوى فاعلية أعلى.

28. أشارت المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد المعتقدات في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح، ولذلك رفضت الفرضية.

29. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد

¹¹⁵ Deanne N Den Hartog; Robert M Verburg, "High Performance Work System , organizational culture and firm effectiveness", *Human Resource Management Journal*; 2004; 14, 1; ABI/INFORM Global,Pg.55.

Kayla R. Schnacky, "perceptions of Organizational Culture by Employee Level: case study", master thesis, University of Wisconsin-Stout, 2008.

الأعراف والطقوس في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها،
والعكس صحيح، فالفرضية رفضت.

30. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$
بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات،
والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد التوقعات في
ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح. وبذلك
رفضت الفرضية.

31. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$
بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الرموز
والأساطير، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد
الرموز والأساطير في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها،
والعكس صحيح وبالتالي رفضت الفرضية.

32. تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$
بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم والفاعلية التنظيمية
الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات بثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية
التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح ، ولذلك رفضت الفرضية.

5.3. التوصيات

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة تقدم الباحثة التوصيات الآتية:

1. من منطلق أهمية الثقافة التنظيمية توصي الباحثة البلديات باستخدام مدخل الثقافة التنظيمية لتوجيه فكر العاملين نحو مصلحة العمل ، ولتدعم درجة الاحساس بالمسؤولية والرقابة الذاتية على أعمالهم ومساعدتهم في فهم متطلبات العمل لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التطوير والتحديث للعناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية (فلسفة،قيم،معتقدات،اعراف والطقوس،التوقعات ،رموز والاساطير) ومعرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها من خلال التقييم المستمر لعناصر الثقافة بحيث يتم ذلك من خلال قسم التخطيط والتطوير والتعاون مع الموظفين في الشركة من أجل ايجاد ثقافة قوية داعمة لتحقيق الأهداف.
2. عقد ندوات تثقيفية للرؤوساء والمرؤوسين من أجل ترسيخ الثقافة التنظيمية وتشجيع القيم المرغوبة في البلدية والتي تتناسب مع متغيرات العصر، بحيث يختار المدربين من الأشخاص المؤسسين للثقافة ،ويتم عقد هذه الندوات في بداية كل عام للتأكيد على الفلسفة والقيم التي ترغب البلديات في تبنيها وايجاد دليل مكتوب يرشد العاملين للثقافة التنظيمية في مؤسستهم،وفي اخر العام يتم عمل جلسات تقييمية لهذه الثقافة خلال تلك الفترة .
3. تعزيز قيمة الإبداع والابتكار لدى العاملين؛ لأنها من أكثر القيم الإيجابية التي تدفع المنظمات نحو النمو والتميز والقدرة على البقاء في ظل بيئة متغيرة باستمرار، وذلك بتبني نظام حوافز ومكافآت فعال.

4. العمل على رفع مستوى الفاعلية الداخلية من خلال عمل خطط استراتيجية وميزانيات مسبقة والعمل على كفاية الموارد المالية بالبلديات وتقليص المصاريف التشغيلية والاهتمام بالعنصر البشري بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين والتطوير الدائم لهم.
5. العمل على رفع مستوى الفاعلية الخارجية من خلال استخدام قنوات الكترونية لتقديم الخدمات والاستفتاءات الداعمة لمدى رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة وابداع صندوق الشكاوي الخاص بالمواطنين، الشراكة مع القطاع الخاص لزيادة المشاريع التنموية بالاضافة الى المساهمة في التنمية الاجتماعية بالتعاون مع الجمعيات والمؤسسات المحلية والدولية.
6. العمل على ايجاد طقوس ورموز خاصة بكل بلدية على حدى تشيد فيها بالافراد البارزين وتدعم الموظفين الحاليين وتنتهج مبدأ التكافل الاجتماعي مما يتيح لموظفيها مشاركة بعضهم البعض في الاجتماعيات خارج نطاق العمل و الوظيفة مما يعمق الولاء للمجموعة داخل نفس كل موظف و يزيد من ابداع الموظفين و انتمائهم لبعضهم و للعمل.
7. اهتمام البلديات بعقد مؤتمرات تعرض فيها الإنجازات التي تم التوصل اليها واعطاء الموظفين قيمة للعمل والجهد وعرض النتائج التي تم التوصل اليها.

أولاً: المراجع العربية:

الكتب

أبو بكر، مصطفى، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

أبو قحف، عبد السلام واخرون، مبادئ الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010.
جلدة، سامر، السلوك التنظيمي و النظريات الادراية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.

جواد، شوقي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة، أولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

حمادات، حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007.

الدوري، زكريا، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، طبعة أولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

رشيد مازن، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.

سالم، محمد، نظرية التنظيم، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009.

السويدان، طارق، صناعة الثقافة، شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.

الصيرفي، محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2005.

عبوي ، زيد، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية**، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

العطية، ماجدة، **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

العميان ،محمود، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

الغالبى، طاهر، **الإدارة الاستراتيجية** ، طبعة ثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

القريوتي، محمد ،**السلوك التنظيمي** ، دار الشروق، عمان، الأردن ، 2003.

القريوتي ، محمد، **نظرية المنظمة والتنظيم** ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2000.

المرسي ، جمال الدين، **الثقافة التنظيمية والتغيير** ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.

نوار، صالح ، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية** ،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.

ياسين، سعد، **الإدارة الاستراتيجية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2002.

رسائل جامعية

آل السعود، عبد العزيز، " **الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات**

القطاع العام"، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة دمشق، سوريا، 2007.

الزهراني، عبد الله، " **أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية**

دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة"، رسالة دكتوراة غير منشورة،

جامعة دمشق، سوريا، 2007.

السخني، حسين، "تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.

سويسي، عبد الوهاب، "الفاعلية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، رسالة دكتوراة، جامعة الجزائر، 2005.

ملحم، أحمد، "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2003.

الثويني، عبد الكريم، "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.

الدويلة، فهد، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.

سالم الياس، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.

الشلوي، أحمد، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

العبادلة عبد الرحمن، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الاردن"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2003.

العسكري، بهاء، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال - التجربة الماليزية نموذجاً"، ص. 98، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010.

عكاشة أسعد، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

المدان، سامي، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.

ملحم أحمد، "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003.

دراسات وأوراق عمل

جلوط، مراد، "ورقة عمل بعنوان الثقافة التنظيمية"، أكاديمية الدراسات العليا، الجمهورية الليبية، ص 8 - 9 ، 2009.

الخشالي، شاكرا وآخرون، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، 2008.

التميمي، إياد، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرارات لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، جامعة العلوم التطبيقية، 2008.

- بوحنيه، قوي، ، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة، - جامعة ورقلة، مجلة الباحث، عدد 2003/2:ص.70-79.
- الزعبي، خالد، أثر الالتزام بالقيم الثقافية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، جامعة مؤتة، دراسة منشورة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الاقتصاد و الإدارة، م 22 ع 1 . ص ص: 3-59.
- العريبي، منصور، الثقافة التنظيمية ومي تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التامين في الجمهورية اليمنية،ص.138-139،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد5،العدد2، 2009.
- علي، أحمد ، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال، ص.7، معهد التكنولوجيا العالي-2002، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، جامعة القاهرة،2005.
- الفرحان، أمل،الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات،2003، ص. 15 - 38.
- قنديل، أماني ، مؤشرات فاعلية منظمات المجتمع العربي،منشورات الشبكة العربية لمنظمات المجتمع المدني العربي ،2011.

المواقع الإلكترونية

- www.Knol.google.com/k: عن دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2007، ص178. قراءة في الفصل الثالث من كتاب علم اجتماع المؤسسة - * عالم الاجتماع الفرنسي " رونو سانسوليو"
- دراسة حول تطور الفكر الإداري
<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=8089>
- موقع الأبحاث www.ssrn.com.
- موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com
- موقع وزارة الحكم المحلي الفلسطينية: www.molg.pna.ps
- <http://knol.google.com/k>
- وزارة الصحة المملكة العربية السعودية - الإدارة العامة للتمريض مقال حول الثقافة التنظيمية
<http://www.gndmoh.com/vb/newreply.php?do=newreply&noquote=1&p=19090>
- موسوعة الإسلام والتنمية أحمد الكردي:مقال حول المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية
<http://kenanaonline.com/ahmedkordy>
- مجلة عالم الإبداع:مقال حول ماذا تعرف عن الثقافة التنظيمية
<http://www.ebdaa.ws/price.jsp>

Books:

kreitner,Robert, **Organizational Behavior**,The McGraw-Hill companies,7th ed.,2007.

Leon G.S.C hiffiman K Leslie kanuk ,**consumer Behavior** ,seventh Education New Jersey. Prentice Hall 2000 .

Newman, A., C. & Thomas, J.,G.**Enterprise 2.0 Implementation** , New York: McGraw Hill,2009.

Dissertation:

Lynne, "**Colaboration For Organization Success: Linking Organization Support of Collaboration and organization Effectiveness**" , Doctor thesis,2005, UNIVERSITY OF NORTH TEXAS.

Kayla R. Schnacky,"**perceptions of Organizational Culture by Employee Level: case study**" , master thesis, University of Wisconsin-Stout,2008.

Journals And Periodicals and working papers:

- Austin, T. Danger Lurks ,**When Enterprise 2.0 and Organizational Cultures Do Not Match**, Gartner Research, ID: G00170330, 2009.
- Bulent Aydin, Adnan Ceylan, **the Role of Organizational Culture On Effectiveness**,E+M Ekonomie a Management 2009; 3; ABI/INFORM Global .pg.33
- Bruno, Professor of Leadership: **Organization Culture how to Measure it: case study**, José O. P. de Sousa, M. Science, E-Leader Tallinn, 2009.

- Christophe lejeene and Alain Vas, " **Organizational Culture and effectiveness in business schools: a test of the accreditation impact**", Journal of Management ,Development ,Vol.28 No. 8, 2009.
- Deanne N Den Hartog; Robert M Verburg, **High Performance Work System , organizational culture and firm effectiveness**, Human Resource Management Journal; 2004; 14, 1; ABI/INFORM Global,Pg.55.
- James Reagan McLaurin, **LEADER-EFFECTIVENESS ACROSS CULTURAL BOUNDARIES: AN ORGANIZATIONAL CULTURE PERSPECTIVE**, Allied Academies International Conference, New Orleans, 2006.
- M. Abdul Rashid, M. Sambasivan, A. and Abdul Rahman, "The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 2, 2004, pp. 161-179.
- Saeed, Tahir,Ph.d (management), **Knowledge Management Practices: Role of organizational Culture**, ASBBS,Annual Conference : lass Vegas,Feb.2010.
- Tzai-Zanelee,Ya-Fe Tesng, **A study of Relationship between Organizational culture and Organizational Effectiveness of electronic Industries in Taiwan"**,2005.

الملاحق

- ملحق رقم 1: قائمة بأسماء المحكمين.
- ملحق رقم 2: استبانة الدراسة .

ملحق رقم 1

قائمة بأسماء المحكمين

الدكتور محمد الجعبري : جامعة الخليل.

الدكتور راتب الجعبري: جامعة الخليل.

الدكتور شريف ابو كرش: جامعة الخليل.

الدكتور باسل النتشة: جامعة الخليل.

الدكتور سهيل سلطان: جامعة بوليتكنك فلسطين.

الدكتور مروان جلعود: جامعة بوليتكنك فلسطين.

الأستاذ احمد بصيله: المدقق اللغوي

ملحق رقم 2



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

استبانة

اخي الكريم / اختي الكريمة المحترمين،،،

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة باعداد دراسة ميدانية بعنوان " واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية

بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في ادارة

الاعمال ، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا و البحث العلمي.

يرجى التكرم بالاجابة عن الاسئلة بعناية وموضوعية ، علما ان اجاباتكم ستعامل بسرية تامة و

ستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

هدى جواد بدر

بإشراف

الدكتور يوسف ابو فارة

القسم الأول: بيانات عامة:

الرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي يناسبك:

1. الجنس: ذكر أنثى .
2. الفئة العمرية:
- من (20 - أقل من 30) . من (30 - أقل من 40)
- من (40 - أقل من 50) . من 50 سنة فأكثر.
3. المؤهل العلمي:
- الثانوية العامة فأقل. دبلوم.
- بكالوريوس. دراسات عليا.
4. سنوات الخبرة:
- من سنة إلى أقل من 5 سنوات. من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
- من 10 إلى أقل من 15 سنة. من 15 سنة فأكثر.
5. مكان العمل:
- محافظة الخليل. محافظة بيت لحم.
6. المسمى الوظيفي / الرتبة الوظيفية:

-
7. تصنيف البلدية أ. ب. ج.

القسم الثاني: الثقافة التنظيمية السائدة في البلدية:

يرجى قراءة العبارات الآتية والإجابة عليها ضمن مقياس الإجابة بوضع إشارة (√) تحت المقياس الذي يعبر عن واقع تطبيق كل منها في البلدية التي تعمل فيها:
أولاً: الفلسفة:

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
1.	هناك تأكيد في البلدية على احترام العمل.				
2.	تهتم البلدية بتقليل الصراع التنظيمي السلبي بين كوادر العمل.				
3.	تهتم البلدية بتعزيز السلوك الديمقراطي بين الموظفين.				
4.	هناك تأكيد على احترام حقوق كل موظف في البلدية.				
5.	هناك اهتمام بتعزيز السمعة الحسنة للبلدية.				
6.	تهتم البلدية بتحقيق الأمن الوظيفي للموظفين فيها.				
7.	التخطيط لأعمال البلدية عملية مستمرة تتناول كل كوادر العمل.				
8.	تؤمن البلدية بترسيخ أسلوب فرق العمل في تأدية أنشطتها.				
9.	تسود البلدية روح الفريق الواحد في إنجاز المهام.				
10.	هناك تناسق بين الأهداف في المستويات المختلفة للبلدية.				
11.	يتم التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في البلدية لتحقيق عمليات التغيير المطلوبة.				
12.	توجهات البلدية تشجع على الاتصالات المباشرة بين كوادرها والمواطنين بناء على متطلبات العمل .				
13.	للبلدية أهداف عامة طويلة الأمد هي المرشد لجميع أعمالها.				
14.	للبلدية رسالة Mission واضحة تحدد اتجاهات أعمالها.				
15.	لدى طواقم البلدية رؤية مشتركة حول ما يجب أن تكون عليه في المستقبل.				
16.	تهتم البلدية باعتماد مدونة سلوك خاصة بالموظفين.				
17.	تهتم البلدية بتسهيل تنفيذ عمليات التغيير.				

ثانياً: القيم:

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
18.	تهتم البلدية بتعزيز قيمة العدالة بين الموظفين.				
19.	تركز البلدية على تعزيز قيمة التعاون لمصلحة العمل.				

					20. تهتم البلدية بتعزيز قيمة الدقة في العمل.
					21. تهتم البلدية بتعزيز قيمة الانجاز في العمل.
					22. تهتم البلدية بتعزيز قيمة حب العمل.
					23. تركز البلدية على إشراك المرفوسين في صناعة القرارات.
					24. تركز البلدية على تعزيز قيمة الإبداع في العمل.
					25. تهتم البلدية بتعزيز قيمة التعاون بين جميع أقسام البلدية.
					26. تركز البلدية على تعميق الولاء للبلدية في نفوس العاملين.
					27. تهتم البلدية بتعزيز قيمة الالتزام بالأنظمة.
					28. تركز البلدية على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
					29. تهتم البلدية بتعزيز قيمة احترام الوقت.
					30. تهتم البلدية بتعزيز قيمة الشفافية.
					31. تركز البلدية على تعزيز قيمة الصدق.
					32. تركز البلدية على تعزيز قيمة النزاهة.
					33. تهتم البلدية بتعزيز قيمة الموضوعية.
					34. تهتم البلدية بتعزيز قيمة احترام الرأي الآخر.
					35. تركز البلدية على تعزيز قيمة الاستقامة.
					36. هناك قيم واضحة تحكم أسلوب تأدية الأعمال في البلدية.
					37. تمتلك البلدية نظام قيم يحدد نمط أعمال البلدية.

ثالثا: المعتقدات:

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
38.	كل موظف في البلدية يؤمن أنه يمكن أن يكون له تأثير إيجابي فيها.				
39.	يجري تنظيم العمل بحيث يدرك كل فرد العلاقة بين عمله وأهداف البلدية.				
40.	يجري الاستثمار بصورة كافية في تطوير مهارات العاملين.				
41.	تعتمد البلدية معايير أخلاقية تمكنها من تمييز الممارسات الصحيحة من الخاطئة.				
42.	يحمل موظفو البلدية ثقافة داعمة للجودة في كل عمل.				
43.	تهتم البلدية بتبني أساليب متطورة لتأدية أعمالها.				

					44. تنظر البلدية إلى حالات الإخفاق (الفشل) كفرصة للتعليم الذي يقود إلى التطوير.
					45. تشجع البلدية العاملين على تناقل الخبرات بين بعضهم البعض.
					46. هناك اتفاق واسع في البلدية على أهدافها العامة.
					47. هناك اتفاق على واقعية أهداف البلدية.
					48. تترك طواقم البلدية ما يجب عمله من أجل تحقيق التقدم في الأمد الطويل.
					49. يتم توجيه العاملين نحو المحافظة على المصلحة العامة.
					50. هناك إدراك واضح لأهمية تفويض الصلاحيات في البلدية.

رابعاً: الأعراف والطقوس:

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة				
		أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
51.	تهتم البلدية بإجراء احتفالات دورية لتكريم الموظفين.					
52.	تهتم البلدية بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية.					
53.	تهتم البلدية بإجراء مراسم دورية للتعريف بالعاملين الجدد.					
54.	تجري البلدية مراسم دورية للإعلام بالإحداث الجديدة المتعلقة بترقيات الموظفين.					
55.	تخصص البلدية فترة/ فترات استراحة يومية لتناول المشروبات (أو الطعام) يلتقي فيها الموظفون.					
56.	يتم تقديم مكافآت للموظفين المتميزين في البلدية.					
57.	آراء المواطنين تنعكس بصورة واضحة في قرارات البلدية.					
58.	يحضر المديرون مبكرين إلى العمل .					

خامساً: التوقعات

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة				
		أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
59.	يتم إعطاء الاهتمام الكافي للتفاصيل في العمل.					
60.	تمتلك كوادر العمل المهارات التحليلية الكافية لأداء المهام.					
61.	هناك اهتمام بالتجاوب الايجابي مع مستجدات البيئة المحيطة.					
62.	الموظفون في هذه البلدية منسجمون في أعمالهم.					
63.	يحصل كل موظف في البلدية على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب.					
64.	يجري تنظيم العمل بحيث يدرك كل موظف العلاقة بين عمله وأهداف البلدية.					

					65. تراعي البلدية مقترحات المواطنين.
					66. لدى كوادر البلدية فهم عميق بحاجات المواطنين.

سادسا: الرموز والأساطير

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
67.	تهتم البلدية ببناء إحساس قوي بتاريخ البلدية لدى الموظفين من خلال سرد قصص المتميزين فيها منذ تأسيسها.				
68.	تهتم البلدية بإبراز الموظفين المتميزين كأبطال.				
69.	يروج البعض في البلدية للروايات المتميزة عن إمكانات هذه البلدية لتعزيز صورتها في الأذهان.				
70.	تهتم البلدية بطباعة شعارها على مواد دعائية توزعها في كل مكان ممكن.				
71.	يهتم الموظفون بإبراز شعار البلدية.				
72.	تختار البلدية المباني/ المكاتب ذات التصميم التي تعكس تميزها.				
73.	تختار البلدية لمكاتبها الأثاث المتميز الذي يعكس مكانتها المرموقة.				

القسم الثالث: فاعلية أنشطة البلدية: يرجى الإشارة إلى درجة تحقق كل فقرة من الفقرات الآتية ضمن مقياس الإجابة المقابل لها:
أولا: الفاعلية الداخلية:

الرقم	الفقرات	مستوى التحقق			
		مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض جدا
74.	كفاية الموارد المالية في المؤسسة				
75.	وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية				
76.	دقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات				
77.	الحصول على تمويل لمشاريع البنى التحتية				
78.	تحقيق الاستثمار الأمثل لموارد البلدية				
79.	تقليل المصاريف التشغيلية				
80.	وجود نظام مالي فاعل				
81.	تحقيق البلدية للعوائد المالية				
82.	تحقيق التحسين المستمر.				

					83. تحسين المستوى المهني للموظفين في البلدية.
					84. الاستفادة من الدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفون.
					85. توظيف كوادر مهنية مؤهلة.
					86. استخدام التكنولوجيا في تحسين الأداء.
					87. تطبيق المواصفات العالمية في تقديم الخدمات للمواطنين.

ثانيا: الفاعلية الخارجية:

الرقم	الفقرات	مستوى التحقق				
		مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
88.	قدرة خدمات البلدية المقدمة على تلبية حاجات المستفيدين.					
89.	التنوع في الخدمات المقدمة.					
90.	اسهام أنشطة البلدية في تحسين مستوى وعي الجمهور .					
91.	حجم الخدمات المجتمعية التي نجحت البلدية في تقديمها					
92.	رضا المستفيدين عن خدمات البلدية.					
93.	الإسهام في تحسين الوعي المجتمعي للقطاعات المختلفة في المجتمع المحلي.					
94.	الإسهام في تحسين الوعي التنموي للقطاعات المختلفة في المجتمع المحلي.					
95.	التشبيك مع المؤسسات المحلية الأخرى.					
96.	تعزيز أهمية ممارسة العمل التطوعي.					
97.	الدفاع عن ممتلكات المواطن الفلسطيني أمام أية تحديات.					
98.	مساهمة البلدية في المحافظة على البيئة.					
99.	مساهمة البلدية في المحافظة على الصحة العامة.					
100.	تحسين أوضاع البنى التحتية للمنطقة التي تخضع لحدود البلدية.					
101.	التنمية الاقتصادية من خلال الشراكة مع القطاع الخاص.					
102.	مساهمة البلدية في التنمية الاجتماعية.					
103.	مساهمة البلدية في التنمية الثقافية.					
104.	مساهمة البلدية في التنمية الرياضية.					
105.	تعزيز العلاقات مع بلديات في بلدان أخرى.					
106.	استخدام قنوات الكترونية في تقديم الخدمات.					
107.	إتاحة المعلومات من خلال الصفحات الالكترونية.					

مع الشكر والتقدير لجهودك المبذول في الإجابة على هذه الاستبانة

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

فرضيات مقبولة	فرضيات مرفوضة
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس.	وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر. وكانت الفروق في محاور: الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والرموز والأساطير
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل.	وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس والدراسات العليا . وكانت الفروق في بعد الرموز والأساطير
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية	وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة . وكانت الفروق في بعد الأعراف والطقوس
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس.	وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية.
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظة الخليل	وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم

تعزى لمتغير العمر .	وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل .
وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير العمر .
وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير تصنيف البلدية.	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد الفلسفة في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح.	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الداخلية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد القيم، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد القيم في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح.	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

<p>وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد المعتقدات في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح.</p>	<p>عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.</p>
<p>وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد الأعراف والطقوس في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح.</p>	<p>عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الفاعلية التنظيمية الخارجية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغير مكان العمل.</p>
<p>وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد التوقعات في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح.</p>	
<p>وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الرموز</p>	

<p>و الأساطير، والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد الرموز والأساطير في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها، والعكس صحيح</p>	
<p>وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم والفاعلية التنظيمية الداخلية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات بثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الداخلية لها</p>	
<p>وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الفلسفة، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد الفلسفة في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح</p>	
<p>وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد القيم، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد القيم في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح</p>	

<p>وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد المعتقدات، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد المعتقدات في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح</p>	
<p>وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الأعراف والطقوس، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد الأعراف والطقوس في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح</p>	
<p>وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد التوقعات، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد التوقعات في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح.</p>	
<p>وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في بعد الرموز</p>	

<p>والأساطير، والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات في بعد الرموز والأساطير في ثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها، والعكس صحيح.</p>	
<p>وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم والفاعلية التنظيمية الخارجية لها، بحيث كلما ازداد اهتمام البلديات بثقافتها التنظيمية، ازدادت الفاعلية التنظيمية الخارجية لها. والعكس صحيح.</p>	