

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

Factors Affecting the Cooperation Between Workers in Government Organizations. Case Study "Land Authority / Gaza Strip"

(العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية)
دراسة حالة سلطة الأراضي / قطاع غزة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب/ة: هالة مصطفى محمد الشيخ

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2015/12/23



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
برنامج إدارة الأعمال

العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية

دراسة حالة (سلطة الأراضي / قطاع غزة)

**Factors affecting the cooperation between workers
in governmental organizations**

Case study "land Authority, Gaza strip"

إعداد الطالبة:

هالة مصطفى محمد الشيخ

إشراف:

د. يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الأعمال

2015م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ هالة مصطفى محمد الشيخ لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية دراسة حالة
(سلطة الأراضي)

Factors affecting the Cooperation between Workers in Organizations

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 17 صفر 1437هـ، الموافق 2015/11/29م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

مشرفاً و رئيساً

د. يوسف عبد عطية بحر

مناقشاً داخلياً

أ.د. يوسف حسين عاشور

مناقشاً خارجياً

د. أيمن سليمان أبو سويرح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله و لزوم طاعته وان تستمر عملها في خدمة دينها ووطنها.



والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

.....

أ.د. عبد الرؤوف علي المناعمة

سَيِّدُ الْمَرْسَلِينَ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(سورة المجادلة : 11)

هَذَا

إلى منارة العلم والإمام المصطفى... إلى الأمي الأمين.. إلى رسولنا الكريم

محمد صلوات الله عليه وسلم.

إلى القلب الذي يخفق دوماً حباً وحناناً وحرصاً، إلى اليد الحانية التي اكتنفتني بعطاءها
الذي لا ينتهي، إلى الزهرة التي لا تذبل

إلى أمي الحنون.

إلى العين الساهرة التي طالما سهرت من أجل راحتي، وتجرعت مرارة الأيام لأتذوق حلاوتها...

إلى أبي الغالي.

إلى من شاركوني أجمل اللحظات وتقاسمنا معاً أغلى الذكريات، إلى من أظهروا لي ما هو
أجمل ما في الحياة، إلى ملجئي وملاذي

إخوتي الأحباء.

إلى تلك البسمات الطاهرة البريئة التي اقتحمت حياتي، وبعثت فيها دروب جديدة من
الأمل... أطفال أختي

”جواد، ريما“.

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر، إلى من صاغوا لنا من فكرهم منارة علم
تنير لنا سيرة العلم والنجاح

أساتذتي الكرام.

إلى من أوجدتهم الله في حياتي، وتشاركنا لحظات الفرح والحزن، وأوجدوا الأمل فيها،
وتشبهنا به سويّاً

صديقاتي الغاليات

إلى من ضحوا بدمائهم وأرواحهم بعز وكبرياء ليبقى بلدنا شامخاً

أرواح شهدائنا الأبرار.

إلى كل هؤلاء أهدي بحثي المتواضع، راجيةً من المولى عزّ وجلّ القبول والتوفيق.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على النبي الأمين أشرف الخلق أجمعين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم خير معلم أرسل إلينا لنقتبس من نوره المبين وبعد،،،

فإننا نحمد الله ونشكره الذي وفقنا لما فيه خير بإذنه تعالى وأكرمنا بإتمام هذه الدراسة المتواضعة.

لذا أتقدم بجزيل الشكر وعميق الامتنان والاحترام للسيد الفاضل/ د. يوسف بحر لإشرافه على رسالتي بالماجستير وإخراجه في صورته المثلى، ولم يأل جهداً لتقديم النصيح والمشورة، والشكر موصول للجنة المناقشة والمتمثلة في: (د.يوسف عاشور، د.أيمن أبو سويرح)

كما أتقدم بالشكر إلى السادة الكرام أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة، لما بذلوه من جهد في تحكيم الاستبانة وإخراجها على صورتها المثلى.

كما وأتقدم بشكري الخاص إلى إدارة الجامعة الإسلامية والعاملين فيها وأخص بالذكر "كلية التجارة"

وأخيراً لا يسعني إلا أن أقدم جزيل شكري إلى زميلاتي وزملائي في سلطة الأراضي لمساندتهن ودعمهم اللا محدود في إتمام هذه الدراسة، وأخص بالذكر دائرة الشؤون الإدارية.

جزا الله الجميع خيراً لما قدموه لي من مساعدة في إتمام هذه الدراسة، وبارك الله فيهم وأكرمهم بوسع كرمه.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المؤسسات الحكومية، وتم اختيار عينة الدراسة "سلطة الأراضي"، حيث تناولت ثلاثة محاور لها تأثير على التعاون بين العاملين والتي كانت عبارة عن متغيرات الدراسة وهي: تبادل المنفعة بين العاملين، توفر الثقة بين العاملين، الميل الشخصي للتعاون بين العاملين.

وقد أُعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم في ذلك الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والذي يبلغ (100 موظف) وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة لقياس متغيرات الدراسة، وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS كأداة للتحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة ومن أهمها:

- بالنسبة للمجال الأول "الميل الشخصي للتعاون": هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للميل الشخصي للتعاون على تعاون العاملين في المنظمة حيث بلغ الوزن النسبي 80.96%، وتدل تلك النتيجة على وجود نسبة جيدة من استعداد الأفراد للتعاون مع زملائهم في المنظمة.
- بالنسبة للمجال الثاني "توفر الثقة": هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للثقة لدى العاملين على التعاون بينهم حيث بلغ الوزن النسبي 70.43%، وذلك يدل على موافقة إيجابية جيدة في ثقة الزملاء في بعضهم البعض.
- المجال الثالث "تبادل المنافع": هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتبادل المنفعة على التعاون بين العاملين حيث بلغ الوزن النسبي 73.17%، وهي نسبة جيدة نوعاً ما أي أن أتعاون مع زميلي في سبيل الحصول على منفعة وراء ذلك.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

1. ضرورة تعزيز ودعم ثقافة التعاون في المنظمة، وذلك من خلال ما تم التعرف إليه من طبيعة العلاقة بين الزملاء.
2. التركيز على القيم الإيجابية السائدة في المجتمع، والتي تعزز مفهوم التعاون.
3. عقد دورات دعم نفسي وتشجيع للموظفين، بحيث تتيح لهم فرصة المشاركة وتقديم الخدمات التطوعية.

Abstract

The study aimed to identify the factors affecting the co-operation of governmental institutions, where addressed the three axes have an impact on cooperation between the workers and which was a study variables, namely: mutual benefit among employees, provide confidence among workers, the tendency self-orientation cooperation between workers.

The researcher adopted in its study on descriptive analytical method, using the overall incarceration study, which amounts to (100 employees) has hired a researcher questioner as a tool for the study to measure the variables of the study and the program SPSS statistical analysis as a tool for statistical analysis.

The study found the following results:

- For the first field of "self-orientation cooperation": There is a statistically significant effect when the moral level $\geq .05\%$ to head Profile of cooperation on the cooperation of employees in the organization, reaching the relative weight of 80.96%, and this shows that there is a good percentage of willing individuals to cooperate with their colleagues in the organization.
- For the second field "provide confidence": There is the influence of statistically significant at a moral level $\geq .05\%$ confidence among workers on the cooperation between them, reaching the relative weight of 70.43%, and it shows a good positive approval in the confidence of colleagues in each other.
- The third area (mutual benefits) there effect is statistically significant at a moral level $\geq .05\%$ for mutual benefit cooperation between workers reaching the relative weight of 73.17%, a good proportion somewhat any that I collaborate with my colleague in order to get behind this benefit.

Main Recommendations of the study:

1. The need to strengthen the culture of cooperation and support in the organization.
2. Focus on the positive values prevailing in society, and that promote the concept of cooperation.
3. Hold psychological support and encouragement of the staff courses, so that gives them the opportunity to participate and provide volunteer services.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
و	Abstract
ح	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
6-1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	أولاً: المقدمة
3	ثانياً: المشكلة
4	ثالثاً: الأهداف
4	رابعاً: الأهمية
5	خامساً: الفرضيات
5	سادساً: المتغيرات
6	سابعاً: المصطلحات
44-7	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
8	المبحث الأول نظرة عامة حول التعاون بين العاملين
8	أولاً: العلاقات الإنسانية بين العاملين
9	مفهوم العلاقات الإنسانية
10	ثانياً: مفهوم التعاون بين العاملين وأهميته وجوده
12	ثالثاً: مفهوم العمل وتطوره
14	رابعاً: العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة على وجود التعاون، وأهميته وجوده بين العاملين
20	خامساً: آثار وجود التعاون

الموضوع	رقم الصفحة
المبحث الثاني المتغيرات المؤثرة على التعاون	22
أولاً: تبادل المنفعة بين العاملين	22
ثانياً: الميل الشخصي للتعاون	25
ثالثاً: توفر الثقة لدى العاملين	28
المبحث الثالث الصراع التنظيمي	33
أولاً: تعريف الصراع	33
ثانياً: حقائق مثبتة بالأبحاث حول الصراع	34
ثالثاً: مستويات الصراع	34
رابعاً: مؤشرات احتمال حدوث الصراع	36
خامساً: استراتيجيات حل الصراع	37
سادساً: الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع	37
المبحث الرابع المنظمات الحكومية	39
أولاً: تعريف المنظمة والمنظمة الحكومية	39
ثانياً: نبذة حول سلطة الأراضي	41
الفصل الثالث الدراسات السابقة	56-45
أولاً: الدراسات العربية	46
ثانياً: الدراسات الأجنبية	52
التعقيب على الدراسات السابقة	54
الفصل الرابع الإطار العملي للدراسة	97-57
المبحث الأول: المنهجية والإجراءات	58
مقدمة	58
منهج الدراسة	58
مصادر المعلومات	58
مجتمع وعينة الدراسة	59
أداة الدراسة	59

الموضوع	رقم الصفحة
الأساليب الإحصائية المستخدمة	61
المبحث الثاني صدق وثبات الاستبانة	63
أولاً: صدق الاستبانة	63
ثانياً: ثبات الاستبانة	67
المبحث الثالث تحليل البيانات واختبار الفرضيات	69
أولاً : تحليل خصائص العينة	69
ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	74
ثالثاً: نتائج تحليل الفرضيات	86
الفصل الخامس النتائج والتوصيات	101-98
أولاً: النتائج	99
ثانياً: التوصيات	101
الدراسات المقترحة	101
قائمة المراجع	102
الملاحق	107

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	إحصائية حول الفئات الوظيفية	(1)
60	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(2)
64	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال	(3)
65	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال	(4)
66	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات مجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال	(5)
67	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة	(6)
68	معاملات الثبات لمجالات القياس	(7)
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(8)
70	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية	(9)
71	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(10)
71	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(11)
72	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(12)
73	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	(13)
74	اختبار التوزيع الطبيعي	(14)
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة والترتيب	(15)
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة والترتيب	(16)
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة والترتيب	(17)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة والترتيب	(18)
86	العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة	(19)
88	العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة	(20)
89	العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة	(21)
90	مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة	(22)
92	مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة	(23)
93	مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة	(24)
94	مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة	(25)
95	العدد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة	(26)

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(1)	طلب تحكيم استبانه	108
(2)	قائمة أسماء المحكمين	109
(3)	الاستبانه	110
(4)	طلب تسهيل مهمة باحث	115

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: المشكلة

ثالثاً: الأهداف.

رابعاً: الأهمية.

خامساً: الفرضيات.

سادساً: المتغيرات.

سابعاً: المصطلحات.

أولاً: المقدمة

قال الله تعالى: "وتعاونوا على البرِّ والتَّقوى وَلَا تَعَاوُنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ" (سورة المائدة، آية: 2)

إن طبيعة النفس البشرية تميل بلا شك إلى الكلمة الطيبة والمحادثة اللطيفة والحوار البناء والعلاقات الأخوية المتبادلة التي تضيئ نوعاً من التفاهم والتشاور البناء بين أفراد المؤسسة، ومما لاشك فيه أن هذه العلاقات تلعب دوراً هاماً وكبيراً في مجال الإدارة وتأثير دور تلك الإدارة القيادي على مجتمع المنظمة، إذ نلاحظ أنهم بحاجة ماسة إلى تلك العلاقات المبنية على أساس من الاحترام المتبادل الذي يحقق الرضا النفسي وبالتالي يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

لذلك فإن نجاح عمل أي مؤسسة يتوقف على مدى تفهم مديريها والعاملين معه والمجتمع المحيط به لبعضهم البعض وتوثيق العلاقات الودية فيما بينهم، وتماسكهم تماسك الصف الواحد، وبهذا يصبح الجو المؤسسي جو تسوده العلاقات الإنسانية السليمة التي تعمل على تماسك الجماعة (المغربي، 2010، ص55).

كما أن روح التعاون والانسجام تعني أن تسود مناخ العمل روح التعامل الإنساني، فيكون بعيداً عن التوترات ومحققاً لرضا العاملين، مؤدياً إلى زيادة الولاء التنظيمي.

وبناءً على ذلك فإن للإدارة دوراً فعالاً في تحقيق تلك العلاقات الإنسانية في المنظمة من خلال خلق العناصر التالية:

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأفراد العاملين ويسعى كل واحد منهم لتحقيقه.
 - وجود نظام اتصالات ذو كفاءة بين أعضاء التنظيم.
 - رغبة أعضاء التنظيم الصادقة "شعورية ومقصودة" للعمل والمساهمة (المغربي، 2010).
- وعليه يتضح بأن الأساليب التسلطية التي لا يرجى منها فائدة، وتحقيق تلك الأمور ينعكس أثر هذه العلاقات الإنسانية على المؤسسة بزيادة دافعية العاملين للعمل على رفع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التعاون فيما بينهم وبذل الجهد المضاعف وحل المشاكل التي تعترضهم وبذلك يتحقق التوازن بين كافة منسوبيها مما يزيد من فعالية وكفاءة العمل (مارفيلاس، 2005، ص232).

ثانياً: المشكلة

تتمثل في دراسة العوامل المؤثرة المؤدية إلى التعاون بين العاملين، وتأثير ذلك على أداء المؤسسة الحكومية وزيادة إنتاجيتها، وأيضاً كيف تتعامل المؤسسة الحكومية مع هذه العوامل وكيف تواجه النتائج السلبية المترتبة عن الابتعاد عن التعاون، في محاولة منها لبذل قصارى جهدها في تهيئة الأسباب المؤدية للتعاون.

وعلى الرغم من أهمية وجود التعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية وتأثير ذلك على أدائها وإنتاجيتها، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون توفر ذلك في المناخ التنظيمي العام، والتي تتمثل على سبيل المثال لا الحصر في:

- عدم توفر الاستعداد الشخصي من قبل العاملين للتعاون، وهذا يعزى بالدرجة الأولى لطبيعة التنشئة التي لم تصقل على التعاون.
 - عدم توفر الثقة الكافية بين العاملين التي تعزز ثقافة التعاون بينهم.
 - حدوث حالة الصدمة بواقع المؤسسة الذي لا يتوافق مع متطلبات وطموحات العاملين مما يؤدي إلى الإحباط وبالتالي تقل نسبة التعاون.
 - أسلوب الإدارة المتبع والذي غالباً ما يكون أسلوب متسلط يعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات دون مشاركة العاملين فيها، مما يؤدي إلى عزوف العاملين عن التعاون فيما بينهم.
- وبناءً على ذلك سيتم إعداد هذه الدراسة لمحاولة التوصل إلى الأسباب والعوامل المؤدية إلى زيادة التعاون بين العاملين في المؤسسات الحكومية، وما هي المعوقات التي تحول دون توفر تلك العوامل ومحاولة معالجتها.

وهنا سوف يتم تطبيق هذه الدراسة على منظمة حكومية من منظمات السلطة الوطنية الفلسطينية (سلطة الأراضي) والمؤسسات الحكومية بطبيعة الحال لها نظامها الخاص من الرتبة في العمل، سنحاول إلقاء الضوء عليها في محاور البحث لمعرفة طبيعة العلاقة بين الأفراد العاملين فيها ومدى وجود التعاون بينهم.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية؟

ثالثاً: الأهداف

1. التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل سلطة الأراضي.
2. الوصول إلى أهم المبادئ المؤثرة على التعاون بين العاملين في سلطة الأراضي.
3. فحص مدى توفر الثقة المؤدية إلى التعاون بين العاملين.
4. التعرف على مدى توفر الميل الشخصي للتعاون بين العاملين في سلطة الأراضي.
5. التأكد من توفر ثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية التعاون بين العاملين في سلطة الأراضي.
6. معرفة أهم المعوقات التي تحول دون توفر التعاون بين العاملين في سلطة الأراضي.

رابعاً: الأهمية

تتضح أهمية الدراسة بما يتم طرحه من الناحية العلمية والعملية كالتالي:

- الأهمية العلمية:

من خلال الدراسة والاطلاع تبين ندرة الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وعليه نأمل أن تعمل هذه الدراسة من خلال أدبياتها ونطاقها النظري إلى زيادة المعرفة العلمية لدى الباحثين، وتزويد المكتبة العربية بالمزيد من المعلومات والأفكار المتعلقة بموضوع التعاون بين العاملين في المنظمات.

- الأهمية العملية:

نأمل أن تتوصل نتائج هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤدية إلى التعاون بين العاملين في سلطة الأراضي، وتأثير ذلك على إنتاجية العمل لديها.

كما نأمل أن تقوم المؤسسات الحكومية والخاصة بشكل عام، وسلطة الأراضي بشكل خاص بالاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتعزيز سلوك التعاون بين عاملها.

خامساً: الفرضيات

من خلال مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للميل الشخصي للتعاون على تعاون العاملين في المنظمة.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للثقة لدى العاملين على التعاون بينهم.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتبادل المنفعة على التعاون بين العاملين.
- هناك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية).

سادساً: المتغيرات

المتغير التابع:

- توفر التعاون بين العاملين في سلطة الأراضي.

المتغيرات المستقلة:

- الميل الشخصي للتعاون بين العاملين في المنظمة.
- توفر الثقة لدى العاملين على التعاون بينهم.
- تأثير تبادل المنفعة على التعاون بين العاملين.

المتغيرات الضابطة:

- المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية)

سابعاً: المصطلحات

- **التعاون:** آلية تقوم بها مجموعة من الأفراد تعمل معاً بدافع المنفعة المشتركة، وهو بعكس التنافس الذي تكون فيه المنفعة الشخصية هي الدافع.
- **العلاقات الداخلية:** أي العلاقات بين عاملين المنظمة.
- **العلاقات الخارجية:** أي العلاقات بين رواد المنظمة من مساهمين، جماهير، حكومة، ..إلخ.
- **العلاقات بين الأفراد:** مجال من مجالات الإدارة الذي يهتم بإدماج أفراد المنظمة في مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل المشترك بأكبر إنتاجية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعي.
- **تبادل المنفعة:** ويقصد بها ذلك الشعور الذي ينتاب الأفراد العاملين في المنظمة بحاجة بعضهم إلى بعض وبالتالي تتولد عن كل طرف الحاجة إلى أخذ منفعة من الشخص الآخر، وذلك مقابل إعطاء منفعة أخرى.
- **الثقة:** الإحكام لأمر الموثوق به والاعتماد عليه استناداً إلى ذلك الإحكام، والإحكام معناه حينئذ أن يكون الإنسان قد عرف المنهج الذي يسوس به الموثوق به.
- **الميل الشخصي للتعاون:** استعداد الفرد وحببه للتعاون مع الأفراد الآخرين واندماجه في ذلك، مصحوباً ذلك الاستعداد للتعاون بحالة من الرضا والسعادة لديه.
- **الصراع:** ظاهرة اجتماعية تعكس حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناتج عن عدم التوافق بين رغبتين أو أكثر أو تعارض إرادتين أو أكثر.
- **المؤسسات الحكومية:** ذراع حكومي مسؤول ومختص بتسيير إحدى القطاعات وإدارتها بشكل يتماشى مع سياسات الحكومة، وتتبع مجلس الوزراء.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: نظرة عامة حول العلاقات الإنسانية والتعاون بين العاملين.

المبحث الثاني: المتغيرات المؤثرة على التعاون.

المبحث الثالث: الصراع التنظيمي.

المبحث الرابع: نبذة حول المؤسسات الحكومية وسلطة الأراضي.

المبحث الأول

نظرة عامة حول التعاون بين العاملين

أولاً: العلاقات الإنسانية بين العاملين:

هناك حكمة صينية رائعة تقول: "من لا يعرف كيف يبتسم، لا ينبغي له أن يفتح متجرًا"

كان بداية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية هي كرد فعل للنظرة التقليدية التي كانت قائمة على تجاهل العامل الإنساني، ولم تتعدى النظرة إلى أفراد التنظيم كونهم وجدوا لكي يعملوا وينفذوا ما يطلب منهم، ولم تنظر للإنسان إلا أنه عنصر تكلفة ومورد يجب استغلاله لتحقيق أقصى ربح ممكن (كامل، 1994، ص103).

وتعتبر نظرية العلاقات الإنسانية من أهم النظريات المعاصرة في الإدارة، نظراً للمكانة المرموقة جداً التي تعطيها للأفراد العاملين والذين يمثلون الخلية الأولى لأي منظمة (بوحوش، 1988، ص32).

ومن جهة أخرى فإن أبحاث هوثورن قد ركزت مباشرة على الإنسان والعلاقات الإنسانية، وقد كانت هناك أسباب عديدة ومعقدة أدت إلى الاهتمام بالإنسان العامل في المنظمات ومن بينها: إضفاء صفة الشرعية على تنظيم النقابات والاتحادات العمالية التي ضاعفت من اهتمامها بمطالب العمال، والمعرفة المتراكمة نتيجة الأبحاث الغزيرة التي بدأها العلماء السلوكيون حول العمل والتي دعت إلى مزيد من الاهتمام بالعنصر الإنساني (حريم، 1997، ص15).

ومما لا شك فيه أن التفاعل بين الأفراد هو أحد أهم عناصر ومكونات عمل الجماعات، وحيث أن هناك تفاعل بين الأفراد فإنه بالمقابل هناك صراع ونزاع بينهم، وهي شائعة في الجماعات والمنظمات بمثل شيوع التعاون والتماسك الاجتماعي.

ولقد جادل كلاً من Harre & second (1972) وبشكل مركز لإثبات أن غالبية العلاقات الإنسانية هي تحصيل حاصل لحالة شعورية مقصودة ويظهر على شكل كلمات ذات معاني سلوكية محكومة بقواعد الموقف التي يجد فيها الفرد نفسه.

وإنه من البديهي أن كل موضوع تفاعل اجتماعي يبغى بلوغ أهداف معينة سواء كانت الأهداف مقصودة أم غير ذلك (جواد، 2010، ص212).

مفهوم العلاقات الإنسانية:

يشير تعبير العلاقات الإنسانية إلى التفاعل بين الأفراد في مختلف مجالات الحياة المختلفة، ومن ثم فإن العلاقات الإنسانية توجد حيثما وجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف منشودة.

وتنقسم العلاقات الإنسانية في نشاطها إلى قسمين رئيسيين، هما:

- العلاقات الداخلية: أي العلاقات بين عاملين المنظمة.
 - العلاقات الخارجية: أي العلاقات بين رواد المنظمة من مساهمين، جماهير، حكومة، ..إلخ.
- (منصور، 1980، ص200).

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل: بأنها مجال من مجالات الإدارة الذي يهتم بإدماج أفراد المنظمة في مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل المشترك بأكبر إنتاجية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (منصور، 1980).

ومما ذكر أعلاه يمكن إيجاز أهم عناصر العلاقات الإنسانية:

- إرضاء وإشباع الحاجات الإنسانية وما يرتبط بها من الدوافع.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تحسين ظروف العمل.

فالعلاقات الإنسانية تنتظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني وأن الإدارة المسؤولة عن تحقيق نتائج معينة تعتمد على العلاقات الإنسانية كأسلوب في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني ببناء يحقق أهداف التنظيم من ناحية وإشباع رغبات الأفراد المتنوعة من ناحية أخرى (المغربي، 2010، ص51).

وفي الخلاصة ترى الباحثة أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى ما يلي:

- حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة.
- حفز الأفراد على التعاون المثمر البناء في تحقيق أهداف مشتركة.
- إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

ثانياً: مفهوم التعاون بين العاملين وأهمية وجوده

التعاون بين العاملين من المفاهيم الإدارية التي لم يتم الاتفاق على تعريف محدد لها، ولكن يمكن أن نعرفه كالتالي: آلية تقوم بها مجموعة من الأفراد تعمل معاً بدافع المنفعة المشتركة، وهو بعكس التنافس الذي تكون فيه المنفعة الشخصية هي الدافع. (العامري، موقع علم الإدارة الحديث، 14-3-2015).

1. التعاون لغةً:

التعاون من العون وعاون فلان على الأمر، أي ساعده.

2. التعاون اصطلاحاً:

هو أن يساعد المسلم أخاه ويعينه في فعل الخيرات وطاعة الله وتجنب معصيته وأن يجده إذا احتاجه لأي أمر من الأمور.

3. أنواع التعاون:

- اختياريًا: وهو أن يختار الفرد الجماعة التي تناسبه وهذا يعتبر تناسق أكثر مما يكون تعاوناً.
- إجباريًا: ويلاحظ في الأسرة حيث يقوم على العاطفة والشعور بين الأفراد والمحيط ويعتبر الأقوى والأنجح.

ويدخل التعاون ضمن عدة مجالات أهمها: (موقع أكاديمية علم النفس، 14-3-2015)

أ. **المجال الاجتماعي:** يتطلب أن يكون لدى الفرد حاجة اجتماعية معينة يسعى لإشباعها ومثاله التعاون للحصول على مكانة اجتماعية معينة فالطفل يطيع والديه أو لا يطيعهما ليثبت مكانته.

ب. **المجال الاقتصادي:** يتطلب أن يكون هناك مصلحة اقتصادية لدى الفئة المتعاونة ومثاله العلاقات بين الدول المتقدمة صناعياً ودول النفط النامية وهي علاقة تعاونية تقوم على المنفعة المتبادلة.

ت. **المجال السياسي:** يتطلب أن يكون الفرد أو الجماعة مؤمناً بمبدأ سياسي يكون أساساً للتعاون ومثاله الشخص المؤمن بالديمقراطية الذي يتعاون مع شخص آخر مؤمن بنفس المبدأ فهذا تعاون سياسي.

ومن ضمن النظريات الحديثة للفكر الإداري والتنظيمي نظرية النظام التعاوني، والتي نادى بها برنارد والذي كان واضحاً تأثره بأفكار فلاسفة الإدارة أمثال: أوليفر شيلدون، والتون مايو.

فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاون مقصود وهادف، لذا يقول بأن التنظيم الرسمي هو تعاون بين الناس من النوع الشعوري المقصود والهادف، ومن خلال التعريف يرى صالح بأن هذه النظرية تقوم على العناصر التالية: (صالح، 2003).

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.
- وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم.
- رغبة أعضاء التنظيم الصادرة للعمل والمساهمة.
- وتعتبر فكرة التوازن التنظيمي من أهم مساهمات برنارد، فهو يرى أن الإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات المطلوب منه تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل (المغربي، 2010، ص 61).

4. الأنواع الرئيسية لاتجاهات الأفراد إلى العمل:

توجد ثلاثة أنواع رئيسية لاتجاهات الأفراد إلى العمل قد أوضحتها الدراسات السبيلولوجية المعاصرة وهي: (كامل، 1994، ص 148).

أ. الاتجاه الذي ينظر إلى العمل على أنه وسيلة أو أداة للحصول على دخل أو عائد يمكن الفرد من توفير كل احتياجاته الحياتية خارج العمل، وهذا الاتجاه يجعل صاحبه على علاقة حسابية بالعمل والتنظيم، وبالتالي لا يسعى الفرد إلى المشاركة والاندماج وتكون النظرة إلى العمل مادية حسابية.

ب. الاتجاه الذي ينظر إلى العمل كمهنة مستقبلية وبالتالي الفرد الذي يحمل هذا الاتجاه لا يتأخر عن خدمة التنظيم من أجل الاستمرارية وتحقيق الهدف الذي يسعى إليه، وتكون مشاركة الفرد في العمل والتنظيم مشاركة إيجابية (Deseler; 2003).

ج. الاتجاه الذي يمارس العمل كنشاط جماعي والذي يجعل الفرد يرغب في الالتصاق والتماسك مع التنظيم أو جماعة العمل كمصدر للقوة، ويجد في الأنشطة التعاونية الاجتماعية المشتركة متعة ويسعى إليها ويرغب في تحقيقها (حسونة، 2008).

ثالثاً: مفهوم العمل وتطوره

1. العمل:

هو المكان الذي يتقابل فيه الفرد والتنظيم، كما يعني العمل أكثر من نفقة وجهد يبذل من جانب الفرد في سبيل الحصول على عائد مادي، فعلى المستوى القومي هو المعنى الحقيقي للمجتمع، فهو ضروري لإنتاج السلع والخدمات التي على ضوئها يتحقق نظام التبادل الاقتصادي، كما أن طبيعة العمل وكيفية تنظيمه والسيطرة والرقابة عليه تؤثر بدرجة كبيرة على هيكل وحضارة كل مجتمع (كامل، 1994، ص193).

التفاعل بين العمل والمجتمع:

العمل يحدد ذات الفرد في المجتمع، مكانه، نمط حياته، ومستوى معيشتة، فإلى حد كبير فإن مقدرتنا على تحديد مكان الفرد في المجتمع وبناء صورة أو تكوين بعض الدلائل أو المؤشرات عن أفكاره ووجهات النظر الخاصة به تتطور وتتكون من خلال معرفتنا للمركز الذي يشغله في المجتمع (كامل، 1994، ص194).

في المجتمعات ما بعد الثورة الصناعية وظهر نظام المصنع الحديث والتطورات التكنولوجية بدأت الوظائف تفقد الخصائص الفردية وهذا ما يؤدي إلى عدم الرضا وظاهرة الاغتراب الاجتماعي، وفي القرن الحالي ارتبط اسم العمل بكل المشاكل الاجتماعية التي نواجهها بكل أنواعها.

2. مداخل تفسير مصادر سلوك العاملين:

المدخل الأول: الحتمية

ينص هذا المدخل على أن سلوك الفرد والتغيرات الاجتماعية والسياسة والثقافية والبيئية... إلخ هي ثمرة عوامل لا توجد للفرد سلطة عليها، أي أن العوامل في الموقف المعين تحدد سلوك الأفراد وما هم إلى دمي يتحركون تبعاً لهذه العوامل (الصيرفي، 2005، ص130).

المدخل الثاني: الفعالية:

يؤكد هذا المدخل على مقدرة الفرد على اتخاذ القرارات والإجراءات الفعالة في تحقيق حاجاتها ورغباته، وهذا المدخل يؤمن بمقدرة الفرد على الاختيار في كل أجزاء التنظيم وهو ما تسير عليه نظرياته الموقفية (كامل، 1994، ص139).

3. العمل من منظور تاريخي:

من الخطأ الاعتقاد بأن العمل يكون له نفس المعنى في كل المجتمعات على حد سواء، ففي كل مجتمع نجد أن العمل له معنى مختلف عن المجتمعات الأخرى، بل أكثر من هذا فإن معنى العمل سواء للمجتمع أو الفرد (كامل، 1994، ص140).

أوضح آلان فوكس هذه الطبيعة النسبية لقيمة ومعنى العمل في دراساته الفسيولوجية التي قام بها وتوصل منها إلى أن الفرد ليس لديه اتجاه للعمل فطري أو موروث، فإن الاتجاه للعمل من وجهة نظر آلان فوكس هو نتيجة تأثير الأسرة والمؤثرات الاجتماعية المختلفة في المجتمع الأكبر، وبالتالي فإن اتجاه الفرد للعمل وماذا يتوقع أو ماذا يريد منه يتم تحديده وتعليمه واكتسابه بواسطة المجتمع.

لا يعني هذا أن تكوين اتجاهات الأفراد عن العمل أمر متروك للصدفة البحتة داخل المجتمع ولكن يرجع إلى المجموعة القوية والمسيطر داخل المجتمع والتي أطلق عليها اسم النخبة، والتي تسعى إلى تكون هذا الاتجاه (المغربي، 2010).

لذلك يمكن القول بأن قيم العمل مرتبطة بمجموعة معينة من القيم الثقافية والأيدولوجية التي تسود المجتمع في فترة زمنية معينة ولذلك إذا أردنا دراسة تفسير اتجاهات الفرد للعمل. (Feldman, farnold;2008)

4. العمل أداة ووسيلة:

لقد أوضح فوكس أن كثير من الكتاب والعلماء قبلوا فكرة أن الحضارات القديمة قد أعطت اهتماماً قليلاً لفكرة أن للعمل قيمة في حد ذاته على العكس فإن النظرة للعمل كانت باعتباره أداة ووسيلة، وأن قيمة العمل تظهر نتيجة لأهميته للمجتمع والفرد لتوفير الغذاء والأساسيات الضرورية لاستمرار الحياة، وأن سيادة هذه الفكرة له بعض الأسس الخرافية، بعض الأساطير أيدت الفكرة الخاصة بالطبقية الاجتماعية وأن النخبة وهم المفكرين والعظماء يجب أن يتم خدمتهم بواسطة العبيد، وبالتالي طبقة العبيد يجب أن تقوم بكل الأعمال الضرورية والتي اعتبرت أعمال مهينة وغير كريمة (كامل، 1994، ص141).

العمل ذو قيمة في حد ذاته:

هذه النظرة تتعادل مع النظرة للأعمال الحرفية حيث يكون العمل ذو قيمة ومعنى للأفراد ويرغبون في القيام به وأن قيمة العمل تتوقف على درجة الجهد والمهارة التي يبذلها العامل في أدائه وتأثير صفاته الفردية على العمل، وبالتالي فإن الوقت الذي يقضيه العامل داخل عمله كنشاط هو

وقت ممتع ومرغوب فيه، إذن لا يوجد فصل بين أنشطة العمل وأنشطة خارج العمل التي قد تكون موجهة إلى راحة الفرد ومتعته. (كامل، 1994).

رابعاً: العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة على وجود التعاون، وأهمية وجوده بين العاملين:

مما لا شك فيه بأن الإنسان جُبل على حب الناس، وحب الاندماج معهم والانخراط فيهم، وعدم استطاعته العيش منفرداً، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات الحديثة، وعلى وجه الخصوص في المؤسسات والمنظمات يشعر الفرد بأهمية التعاون والحاجة الماسة إليه لإنجاز الأهداف المنشودة (سليمان، 2002).

وهناك العديد من العوامل الشخصية والوظيفية التي تؤثر على وجود التعاون بين العاملين، وفيما يلي توضيح لهذه العوامل:

1. العوامل الشخصية:

يقصد بالعوامل الشخصية تلك الخصائص والميزات التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد، وقد تكون هذه الخصائص مصدرها الفرد ذاته مثل: العمر، أو مرتبطة بطبيعة عمل الفرد مثل: المسمى الوظيفي (الغانم، 2006، ص27).

تتعدد الآراء حول محددات الشخصية وتشمل العوامل الوراثية والعوامل البيئية، والحقيقة أنه ليس هناك بالإمكان إعطاء جواب قاطع حول أي من الفئتين أكثر أهمية إذ أن لكل العاملين دور في تشكيل شخصية الفرد، وبضاف إليهما الظروف الموقفية التي يمر بها الفرد، وفيما يلي توضيح لهذه العوامل الثلاث: (القريوتي، 2000، ص66).

أ. العوامل الوراثية:

تتشكل العوامل الوراثية من مجموعة من العوامل البيولوجية والفسولوجية والنفسية التي يرثها الفرد عن الوالدين وبفعل المكونات الجينية والكروموسومات والتي تشمل التكوين الجسمي والملامح العامة، وقد دلت الدراسات على دور هذه العوامل في تفسير السلوك والمزاج (الغانم، 2006).

ب. العوامل البيئية:

تشير العوامل البيئية إلى الوسط الذي يعيش فيه الفرد بدءاً من الأسرة ومروراً بجماعة الأصحاب والجماعات المختلفة التي يتعامل أو يتفاعل معها الفرد خلال سنوات حياته المختلفة، إذ

تعزز العضوية في مختلف هذه المنظمات تشكيل ثقافة لها معاييرها واتجاهاتها وقيمها الذاتية التي تنتقل من جيل لآخر. (الغانم، 2006)

ج. العوامل الموقفية:

تملي العوامل الموقفية على الأفراد أنماطاً سلوكية معينة ومن ذلك تصرفات الفرد في مواقف مقابلات التوظيف أو الجامعات أو أماكن العبادة أو أي مؤسسة أخرى ينضم إليها الفرد خلال مراحل حياته (القريوتي، 2010، ص57).

نظريات الشخصية:

قدم الدارسون الكثير من الكلمات والتعابير لوصف الناس، إلا أن النظريات الخاصة بالشخصية الإنسانية حاولت الإقلال من المفارقات في التعابير، القصد من ذلك هو جلب الانتباه إلى الأمور الأساسية التي تعكس لنا نوع الشخصية وما تعكسه من آثار على العمل الإداري (جواد، 2010).

أ. نظرية الأنماط:

في ضوء هذه النظرية تم تقسيم الأفراد إلى مجامع اعتماداً على نمط سلوكهم المتمثل، نظراً لتجمع الخصائص المعينة التي تدفع لصدور سلوك محدد وتقوم هذه النظريات بالبحث عن إطار عام يمكن من خلاله تمييز الأفراد باعتبار أن سلوك كل مجموعة منهم تحدد سلوكها في ضوء المتراكم لديها من خبرات ومعلومات عن المواقف وعن الأفراد الذين تضمهم هذه المواقف، وكلما تمكن الأفراد من إصدار الحكم السليم عن هذه المواقف وعن الأفراد كان سلوكهم سليماً ومحققاً للهدف المنشود (جواد، 2010، ص66).

يمكن توزيع الأفراد إلى مجموعات كل مجموعة تمثل نمطاً من الأنماط الإنسانية كالتالي:

- **أنماط مزاجية:** تضم هذه الأنماط أربع مجموعات من الناس حسب تكوين الدم حيث يكون لكل نمط مزاج وسجية تميزه عن النمط الآخر ضمن هذه المجموعة ومنها: حاد الطبع، المكتئب، ذو الطبع البارد، الحيوي المتفائل.

تتأثر هذه الأنماط بأنواع الغدد المخلوقة في جسم الإنسان التي لها تأثيرها على السلوك البشري من خلال إفرازاتها، كما أن هذه الغدد تؤثر على تكييف الفرد وتفاعله مع البيئة وتكوينه الشخصي.

- **أنماط نفسية:** ويمكن تجميع الأفراد وفق هذه الأنماط حسب نزعاتهم الانبساطية أو الانطوائية، فمن كانت نزعته انطوائية عموماً تجده مغلق على ذاته ويوجه نشاطه وطاقته نحو ذاته فقط، في حين من كانت نزعته انبساطية تجده أن شخصية متفتحة على العالم الخارجي ويوجه نشاطه إلى ذلك العالم.
- **أنماط جسمانية:** يتجمع الأفراد وفق هذه الأنماط إلى حسب الصفات الجسمانية فهناك الشخص المتصف بالسمنة واستدارة جسمه، وهناك من يتصف بالقوة البدنية والعضلات، وهناك النحيف، وكل نمط من هذه الأنماط له سلوك يختلف عن الآخر.
- **أنماط اجتماعية:** إلى جانب الأنماط السابقة تم تقسيم النفس إلى أنماط اجتماعية متنوعة مثل: النمط الفكري النظري، النمط العملي الناشط، النمط الإنساني، النمط الإحساسي.

ب. نظرية السمات:

إن نقطة البداية في نظرية السمات هي مدى تأثر سلوك الفرد بالسمات والصفات والخصائص التي يتميز بها الفرد الواحد منا، ذلك أن الشخصية هي مجموعة السمات والصفات الكلية التي يحملها الفرد الواحد ويتميز بها عن غيره من الأفراد، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن تكامل الصفات الشخصية لها الحالة التكاملية المؤثرة على التنظيم الكلي للفرد وعلى علاقاته وكذلك على علاقات ووظيفة كل سمة أو خاصية من سمات وخصائص هذا أو ذاك.

ومن السمات التي يمكن أن يتميز بها الفرد سمة الشجاعة فإذا كانت له أصبح من الممكن التكهن بنوع وشكل استجابة الفرد للمواقف التي تواجهه (القريوتي، 2000).

ج. نظرية التسبب:

إن هذه النظرية تفترض أن الأفراد مدفوعين للاعتقاد بأنه يمكن التنبؤ ببيئتهم الاجتماعية، وأن هؤلاء الأفراد يمكنهم السيطرة على هذه البيئة، إذا هم تمكنوا من توقع نمط سلوك الأفراد الآخرين.

ويمكن القول بأن هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية تساعدنا على تفسير أسباب السلوك الصادر من أنفسنا وسلوك الأفراد الآخرين في نفس الموقف، الطريقة التي من خلالها نعزو سبب تصرفنا وسلوكنا أنها انعكاسات عملية على إدراكنا لمفهوم الشخصية (القريوتي، 2000:ص71).

د.نظرية الذات:

حظيت هذه النظرية بالكثير من الاهتمامات مؤخراً، ذلك لأنها أكثر النظريات ارتباطاً بدراسة السلوك الإنساني في التنظيم ولأن هذه النظرية من ناحية معينة تحمل بين طياتها المسببات الأولية لأعمال توحيد الآراء المتعارضة عن الشخصية الإنسانية وبشكل منطقي (جواد، 2010، ص85).

طبقاً لهذه النظرية نجد أنها تعبر عن مجالين للشخصية، المجال الأول هو الذات الشخصية والمجال الثاني هو الذات الاجتماعية وتشير الذات حسب المجال الأول إلى كيف يرى الفرد نفسه التي يجاهد في التوصل إليها في كثير من الأحيان، ويتكون هذا المجال من العمليات النفسية الرئيسية "الإدراك، التعلم، الدافعية" وتكون في النهاية وحدة متميزة.

أما المجال الثاني فيشير إلى كيفية تصور الفرد للأفراد الآخرين ويعبر أيضاً عما يعتقده هو عن كيفية تصور الآخرين له.

ومما سبق خلصت الباحثة إلى العديد من المؤثرات الشخصية على سلوك التعاون محور الدراسة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- العمر.
- الرغبة في الإنجاز والإحساس بأهمية وتقدير الذات.
- الإحساس بأهمية العلاقات الاجتماعية وضرورة الانخراط والاندماج مع الآخرين.
- الاستقرار والاعتماد على النفس في إطار التعاون والتفاعل مع الآخرين.
- القدرة على تحمل المخاطرة.
- الانفتاح للتجربة والاستفادة من خبرات الآخرين.
- استعداد الفرد للتفاعل مع الآخرين.
- الحالة الاجتماعية.

2. العوامل الوظيفية المؤثرة على التعاون

- **تعريف الوظيفة لغوياً:** جاء في لسان العرب "الوظيفة من كل شيء: ما يقدر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شراب، وجمعها الوظائف والوظفُ. ووظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفاً: ألزمها إياه، وقد وظفت له توظيفاً على الصبي كل يوم (ابن منظور، 1988، ص949).

- **تعريف الوظيفة اصطلاحاً:** لم يتفق علماء الإدارة على مفهوم واضح للوظيفة حيث نجد اختلافاً بين مصطلحاتها العربية والعالمية فنجد أن الوظيفة العامة يقابلها بالإنجليزية اصطلاح الخدمة المدنية (حبيش، 2005، ص7).

- **المهام الملقاة على عاتق الوظيفة:** يقصد بها أنه عند تحديد المهام الوظيفية، لابد من أن يراعى في ذلك عدة أمور عديدة مثل عدم إطالة مسمى الوظيفة بالشكل الذي يصعب معه استخدامه أو إدراكه وفهمه بسهولة، كاستخدام تسمية مسؤول استلام وتخزين وصرف مواد بدلاً من تسمية مسؤول تخزين المواد أو أمين مخزن المواد، كذلك يجب عدم اختصار مسمى الوظيفة بالشكل الذي يصعب معه تمييزها عن الوظائف الأخرى كاستخدام تسمية محاسب لجميع المحاسبين، بدلاً من محاسب أجور أو محاسب مواد تكاليف خاصة إذا كانت هناك مهام مختلفة يقوم بها كل من هؤلاء المحاسبين، يضاف إلى ذلك مراعاة تجنب استخدام تعبيرات غامضة أو مصطلحات فنية بحتة جداً يصعب تمييزها عن بقية الوظائف داخل المنظمة (Leavitt; 2003).

- **مستوى الوظيفة وموقعها الإداري:** يتطلب تحديد مستوى الوظيفة وموقعها الإداري مراعاة عدة نقاط مهمة مثل عدم إطالة مسمى الوظيفة لإبراز الوحدة الإدارية بالكامل، ما لم يكن ذلك ضرورياً لتفرقة المستويات الإدارية، كذلك الابتعاد عن استخدام الألقاب التي تعبر عن المستوى الإداري وطبيعة العمل معاً والتي تعطي انطباعاً غير حقيقي عن حجم الوظيفة ومستواها، مثل مدير مبيعات عندما لا يكون هناك أي بائعين تتم إدارتهم. (Bennis, Burn; 2000)

- **موقع الوظيفة:** يقصد بالموقع الوظيفي هو تحديد الارتباط الوظيفي للوظيفة أي تحديد الوحدة الإدارية التي تتبع لها الوظيفة مثل: (القطاع - الإدارة - القسم - الشعبة) حيث تبرز أهمية هذا العنصر عند تكرار وجود وظيفة معينة خاصة الوظائف الدنيا في عدة إدارات ووحدات

مختلفة، ولكن قد ينتج عن ذلك اختلاف في المهام وواجبات الوظيفة المعنية تبعاً للإدارة أو الوحدة الإدارية التي توجد فيها هذه الوظيفة.

الأداء الوظيفي: تطلق كلمة الأداء على عدة معاني وعبارات فهي قد تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، الالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، الالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، تحمله الأعباء والمسئوليات الوظيفية المسندة على عاتقه.

(Kats, Kahn; 2006)

- **تقييم الأداء الوظيفي:** تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي في منظمات العمل أحد الأعمال الرئيسية لإدارات الأفراد أو شؤون الموظفين لمعرفة مستوى أداء الأفراد الحالي ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات.

- **العوامل الوظيفية:** (جواد، 2012، ص70).

وهي العوامل المتعلقة بالعمل، ويقصد بها في دراستنا هذه: العوامل التي يتمتع بها العاملون في سلطة الأراضي والتي يمكن حصرها في:

1. سنوات الخبرة: فكما هو معروف كلما زادت سنوات الخبرة لدى العاملين كلما كان هناك استعداد وميل أكثر للتعاون، ولكن هذا لا يقاس على الحالات عامةً فهناك اختلافات بين فرد وآخر.

2. المستوى الوظيفي: الشائع هو أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد كلما كان ميله للتعاون أكثر.

3. المسمى الوظيفي.

4. الدورات التدريبية.

ولكن يجب التنويه إلى نقطة مهمة جداً، لا يعني أنه كلما توفرت العوامل التي تم ذكرها بشكل أكبر كلما زادت نسبة التعاون بين العاملين فهناك فروق فردية بين العاملين يجب مراعاتها، وعدم تعميم نتائج الدراسة على الجميع.

خامساً: آثار وجود التعاون

مما لا شك فيه أن ظاهرة التعاون ظاهرة غالباً ما تكون في المجتمعات الإسلامية، وذلك لأن ديننا الحنيف دعانا إليه وحثنا عليه، ولكن كثيراً ما نجد ابتعاد الكثير من الأفراد عنه وعزوفهم عن ذلك، هذا بشكل عام بين جميع الناس في شتى مناحي الحياة، ولكن بشكل خاص وما يخص طبيعة بحثنا عن طبيعة التعاون بين الأفراد العاملين في المنظمات الحكومية، فإن المنظمات بأمرس الحاجة إلى التعاون بين عاملها في أوقات الأزمات وفي غيرها، كي تستفيد المنظمة ويستفيد أيضاً العاملين فيها (مارفيلاس، 2009).

هناك البعض يعزف عنه وهذا يعزى إلى العديد من الأسباب والعوامل التي تحول دون توفر تلك الخصلة الحميدة والظاهرة الإيجابية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

1. موانع اكتساب التعاون: (الصيرفي، 2007)

- التَّعَصُّبُ والحزبيَّة.
- اتِّباع الأوهام والشُّكوك في مدى جدوى هذا التعاون والاستفادة منه.
- الأنانيَّة، وعدم حبِّ الخير للآخرين.
- تعدُّ الفرد بانشغاله وكثرة أعماله.
- تنافس الأفراد.
- محبة الصَّدارة والرَّعامة وغيرها من حظوظ النَّفس.
- الحسد للآخرين.
- سوء الظَّنِّ بالآخرين.
- عدم التَّعوُّد على التَّعاون.
- الكبر على الآخرين، وتوهُم الفرد أنَّه أعظم من غيره.

يقول الباحثون في علم النفس أن التعاون عادة قديمة وضرورية للتكيف مع ظروف الحياة، فالإنسان لا يستطيع أن يعيش بمفرده طوال حياته وحيد، كما أن السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف العظيمة يتمثل في إقامة مجتمعات تقوم على التعاون بين أفرادها، حيث يستطيع الإنسان أن يحقق مع مجموعته ما لا يستطيع تحقيقه بمفرده، فالدافع إلى تحقيق أعظم الإنجازات موجود بقوة داخل كل إنسان، ولكنه ينتظر الفرصة لكي يتخذ شكلاً عملياً (مارفيلاس، 2009، ص19).

الآثار الإيجابية للتعاون: (موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2015\3\22)

- أ- **التكاتف:** يرغب العاملون في العمل معاً وفي مساندة بعضهم لبعض، لأنهم يتوحدون مع بعضهم البعض، وبذلك تقل المنافسة الفردية، ويريد الأفراد ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة مؤسستهم، لذلك فهم يشتركون مع بعضهم البعض، ويغمسون أنفسهم بإرادتهم داخل الجهود التي يبذلونها.
 - ب- **تبادل المعلومات:** ينقل العاملون الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة فعالة.
 - ج- **الاستخدام الأكثر فعالية:** للموارد، والمواهب، والقوى، والذي يقوم به الأفراد بحرية تامة بمشاركة بعضهم البعض.
 - د- **اتخاذ القرارات والحلول بشكل أكثر سلاسة:** حيث إن كل فرد يستخلص، ويقيم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد، ويقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل، لأن الأفراد يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً.
 - هـ- **تنفيذ القرارات والحلول بنجاح:** إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول، يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح، العاملون الآخرون يشعرون أيضاً بالتزام قوي نحو المؤسسة، وبالرغبة في عدم خذلانه.
 - و- **الجودة:** حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط المؤسسة ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان.
 - ز- **المشاعر الإيجابية المتولدة من وجود التعاون وما لها من تأثير إيجابي على الجهاز المناعي للإنسان.**
- ومن ناحية أخرى فإن الباحثة ترى إضافةً إلى ما سبق ذكره بأن من الآثار الإيجابية للتعاون القيام بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف الموضوعة من أجل المنظمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، لذلك يجب تعزيز ثقافة التعاون بشكل كبير.

المبحث الثاني: المتغيرات المؤثرة على التعاون

أولاً: تبادل المنفعة بين العاملين

1. مفهوم تبادل المنفعة:

مفهوم التبادل لغة: بادل يبادل، مُبادلةً وبِدالاً، فهو مُبادل، والمفعول مُبادل بَادَلَهُ كِتَاباً بِكِتَابٍ: تَبَادَلَ مَعَهُ، أَعْطَاهُ شَيْئاً وَأَخَذَ مِنْهُ مِثْلَهُ. (الفيروز آبادي، مادة "بدل"، ص344)

مفهوم التبادل اصطلاحاً: لم يخرج مفهوم التبادل اصطلاحاً عن مفهوم التبادلية لغة، فإنه توضيح لنفس الشيء من إعطاء الشيء وأخذ مقابل شيء مثله.

تبادل المنفعة: ويقصد بها ذلك الشعور الذي ينتاب الأفراد العاملين في المنظمة بحاجة بعضهم إلى بعض وبالتالي تتولد عن كل طرف الحاجة إلى أخذ منفعة من الشخص الآخر، وذلك مقابل إعطاء منفعة أخرى، أي محصلة العملية تكون عبارة عن أخذ وعطاء من كلا الطرفين ومن ناحية تبادلية.

وبالتالي يأتي مفهوم المصلحة المشتركة ليعزز ما ورد أعلاه، لأن عدم تبادل المنافع مع الأطراف سيضر الطرفين معاً ويعطل مصالحهما (كامل، 1994، ص377).

على سبيل المثال في شركة ما الإدارة تتعرض لمخاطر النقص في السيولة النقدية الناتجة عن استمرار الصراع بين الإدارة والعاملين، وبالتالي قد تواجهها مشاكل خاصة بعدم تنفيذ التعاقدات الإنتاجية الخاصة ببعض العملاء، وبالتالي يؤثر على دخل المنظمة بالانخفاض، وهذا كله يعزى إلى عدم تلبية الإدارة لمصالح عمالها بالتالي امتناع الأفراد عن الإنتاج مما أضر بالشركة وبالتالي الضرر يعود على الأفراد أنفسهم (كامل، 1994).

وتأتي فكرة القوة في تبادل المنافع بين الأفراد في أنه قد يكون استخدام القوانين والتعليمات والإجراءات والسلطة والإجراءات مفيدة في تحسين الأداء التفاعلي للأفراد، إلا أن هذه الأساليب لا تجعل الأفراد متساوون، وذلك بسبب اختلافهم في عاملين رئيسيين هما القدرة على التأثير والاعتمادية، وما لا شك فيه أن مصدر القوة يأتي من:

- قدرة الفرد على امتصاص عدم التأكد التي تواجه الأفراد مما يعطيه قوة على الأفراد الآخرين.

- قدرة الفرد على استبدال المدخلات التي يأخذها من جماعات معينة بمدخلات من مصادر أخرى.

ولذلك فإن قدرة الأفراد على امتلاك الأهمية التكاملية هي التي تقرر مدى أهمية الفرد تجاه الآخرين (المغربي، 2010، ص194).

وحيث أن تبادل المنافع بين الأفراد يؤدي إلى تماسك الأفراد واعتبارهم فريق عمل واحد ويبقي على العلاقات بينهم، وبالتالي يسودها روح الود والولاء والإخلاص وهي تنود عن نفسها وتعمل على تقوية معنويات أفرادها بحيث يسعون سوية لتحقيق أهداف مشتركة (جواد، 2010، ص205).

وحيث أن التعاون سلوك فردي يصدر في المواقف الاجتماعية للتعبير الواقعي عما يمكنه الفرد عن الاشتراك الجماعي بقصد بلوغ غايات لا يمكن لها أن تتم لولاه، حتى يكون بالإمكان تحقيق منافع متبادلة بينهم، وأن الفرد يندفع بإدراكه من أن الغايات لا تتحقق بجهد منفرد (جواد، 2010، ص219).

وقد دلت الدراسات أنه في حالة الترابط القوي بين أفراد المنظمة يتكون لديها دافع البقاء، بعكس الحالات التي يكون فيها الترابط ضعيفاً حيث يميل الفرد إلى ترك جماعته، ويعزى ذلك إلى العلاقة القوية بين الترابط والتفاعل وتبادل المنافع بين أفراد الجماعة (المغربي، 2010، ص184).

2. الاستراتيجيات التي تكفل تحقيق تفاعل الأفراد، وتبادل المنافع فيما بينهم

رغم التعددية في الاستراتيجيات التي تستخدمها التنظيمات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من خلال أفرادها، إلا أنه يمكن تلخيصها فيما يلي: (المغربي، 2010، ص195)

أ- **القوانين والإجراءات:** وهي الأنشطة التي يجب القيام بها والسلوك الذي يجب أن يتم بين الأفراد لتخفيض نسبة المفارقات بين الأهداف أو الغموض في المهمة، فتحدد الأهداف والأنشطة الواجب استخدامها والإجراءات التي يجب اتباعها تؤدي إلى تحسين الأداء التفاعلي للجماعات.

ب- **استخدام السلطة:** عند نشوب خلاف بين الأقسام المختلفة في المنظمة، فإن على رئيس المنظمة الفصل في الكلمة الأخيرة لحل هذا الخلاف.

ج- **التخطيط:** ومن أساليب التوصل إلى أداء جيد من خلال التفاعل بين الأفراد مع بعضهم هو أسلوب تحديد الدور والمسئولية لكل الأفراد مسبقاً.

د- **الوساطة:** عندما تصبح العلاقة بين الأفراد كبيرة ومعقدة ستصبح الحاجة إلى وسطاء أكثر إلحاحاً من أجل تسهيل تدفق المعلومات بين الأفراد وحل المشاكل قبل حدوثها أو استعصائها.

وتبقى عملية تبادل المنافع مستمرة ما بقي شعور احتياج مساعدة الآخر، والشعور بنقص الحاجات لدى الفرد ووجودها لدى الطرف الآخر، إذن هي عملية مستمرة يقوم فيها العاملون بالمنظمة بالتعبير عن حاجتهم للآخر واهتمامهم به ومصلحتهم عليها. (حريم، 1997، ص107).

وكل ما سبق يؤكد أهمية الدور الذي يلعبه إدراك الفرد لذاته أولاً وإدراكه للأشخاص الآخرين المحيطين فيه وأيضاً إدراكه للموقف، فالإدراك الصحيح الموضوعي يقلل بلا شك حالات عدم التعاون، ويفعل عملية التعاون وتبادل المنافع (حريم، 1997).

وهناك طريق عديدة في فهم عملية التفاعل التبادلي بين الأفراد، من أهمها طريقة تحليل التفاعل التبادلي، وفيما يلي توضيح لهذه الطريقة:

يقوم هذا الأسلوب على استخدام مفهوم الأنا في نظرية فرويد ويستعين بنظرية التحليل النفسي، فيفترض أن لكل إنسان ثلاث حالات في الأنا وهي: الطفل، الراشد، الأب ويمكن النظر إلى تفاعل بين الأفراد على أنه تفاعل بين حالات الأنا الثلاث لدى الأفراد وعلى ضوء ذلك هناك ثلاثة أنواع من التفاعل التبادلي:

أ. **تفاعلات تبادلية مكتملة:** تنشأ حينما توجه حالة الأنا معينة لدى شخص رسالة أو سلوكاً، وتتلقى استجابة مناسبة أو متوقعة من حالة الأنا للشخص للآخر، مثل ذلك الشخص الذي يتصرف بسلوك أبوي نحو شخص آخر فيستجيب الآخر بسلوك طفل.

ب. **تبادلات متقاطعة:** تحدث حينما يكون هنالك سلوك أو رسالة توجهها حالة الأنا لشخص معين فيستجاب لها من قبل حالة الأنا غير المتوافقة وغير المتوقعة في شخص آخر، وهذه أكثر شيوعاً من المكتملة، مثل: ذلك الرئيس الذي يتعامل مع مرؤوسه على أنه طفل ولكن المرؤوس يحاول أني يستجيب وكأنه راشد، وهذا ما يسبب النزاع وعدم التعاون بين الأفراد.

ت. **التبادلات الخفية:** ومثلها مثل المتقاطعة وهذا النوع من التفاعل التبادلي يشمل عادة حالتين من حالات الأنا لدى شخص ما، فالفرد قد يقول شيئاً ويظهر أنه راشد، ولكنه يعني شيئاً

آخر مثلاً أن يظهر كحالة الأب، وهذه الحالات يصعب تعريفها واكتشافها ومعالجتها.
(حريم، 1997).

ثانياً: الميل الشخصي للتعاون

1. **الميل:** هو أكثر المفاهيم النفسية بساطة وعمومية ويُفترض أصلاً لكل ما سواه، فهو توجه هادف، ويظهر على شكل حاجات ورغبات ودوافع وغرائز.

طبيعة الميول:

الميل هو المفهوم الأعم والأكثر بساطة في جملة الحقائق النفسية، حيث أنه يشكل أساس حياتنا الحسية والعاطفية والعملية والفكرية، يقول المغربي إنَّ الميول هي النول الذي يحوك عليه الوعي نسيجه". إنها هدفة موجهة نحو غرض، علمًا بأنها لا تعني مشروعًا واعيًا بل هي مجرد توجه لا واعٍ لطاقتنا النفسية. إنَّ ميولنا لا تظهر إلا من خلال حالات نفسية وسلوكية واعية، مثل الجوع والشبع (المغربي، 2010، ص120).

2. **يعرف الميل الشخصي:** تلك الحالة التي تعبر عن استعداد الفرد للاستغراق في نشاط ما، وهذا الاستعداد دينامي، بمعنى أنه يؤثر في سلوكه، بحيث يبذل قصارى جهده في نشاط معين مصحوباً بحالة من الراحة والرضا والسعادة (محمد، 2004، ص102).

ومن خلال التعريف السابق نستنتج بأن الميل الشخصي للتعاون هو استعداد الفرد وحبه للتعاون مع الأفراد الآخرين واندماجه في ذلك، مصحوباً بذلك الاستعداد للتعاون بحالة من الرضا والسعادة لديه.

3. **تصنيف الميول:** بالرغم من المنافع التي يمكن أن تتحصّل من تصنيف الميول وتوزيعها وترتيبها، فإن عملية التصنيف هذه تبدو في غاية الصعوبة، ولنا أن نتساءل: هل يمكن بالفعل إجراء تصنيف حقيقي يضبط الميول بكافة أنواعها ومستوياتها؟ في الواقع إن مثل هذا التصنيف يبقى بعيد المنال، لأننا لم نستطع من اكتشاف داخل الإنسان بشكلٍ أكيد. لذلك فإن التصنيف الممكن للميول يكتفي بتجميع الميول وترتيبها لجهة موضوع الميل، وتبعاً لموضوعاتها يتبدى أن الميول تتوزع وتنوع في ثلاثة قنوات رئيسية:

أ. الميول والحاجات العضوية:

إنها الميول المتصلة بالحياة العضوية للكائن وهي بدورها تتوزع في اتجاهين.

- **الميل إلى البقاء:** جَلَّ ما يميزها أنها سعي دؤوب للمحافظة على الحياة.
- **الحاجات العضوية:** تتعلق بالجانب الحياتي عند الإنسان وتظهر في الشهوات المرتبطة بوظائف الجسد المختلفة، وتتحدد عند الإنسان باثنتين أهمها الميل إلى الأكل والشهوة الجنسية.

ب. الميول الاجتماعية:

- **الميل إلى تجمع النوع:** هذا مَيَلٌ مشترك بين الحيوان والإنسان وهو يدفع الأفراد إلى البقاء مع الآخرين من جنسهم.
- **ميل الأمومة:** فإن الأم تحب طفلها باعتباره جسداً من جسدها حيث تكوّن ونمّا؛ كذلك فإن الطفل يبقى مرتبطاً بها بعد الولادة بالرضاعة والعناية.
- **الميول العائلية:** تظهر هذه الميول في التعلق بالعائلة، وعناصرها الحب الزوجي وعاطفة القرابة البنيوية والأخوية.
- **الميول المهنية:** يوجد في أساس هذه الميول الحاجة إلى النشاط وحب العمل وشرف المهنة والقيم الحرفية التي تحكم النشاط الإنساني.
- **الميول الوطنية:** إن حب البلد الذي ولدنا فيه والتعلق بعاداته ولغته وقيمه وذكرياته وتقاليده وسائر عناصر التراث الروحي للأمة، كل ذلك يبدو طبيعياً بالنسبة للإنسان العاقل الواعي المدرك لقيمة وطنه.

ج. الميول المثالية:

- تتعلق هذه الميول بالقيم الإنسانية السامية، وهي غنية وبعيدة الغور في ذاتية الفرد ومتآلفة مع ما عنده من خصوصية. وترتبط بهذه الميول المشاعر الدينية وسائر مشاعر القداسة الروحية.
- إنّ ما سبق يؤكد أنّ الميول هي إمكانات وقوى أساسية وعامة ترتد إليها كل أفعالنا ومشاعرنا وأفكارنا وإنّها أصلية لا يمكن أن تكون موضوع اكتساب وإن كانت قابلة للتحويل والمرونة وتكتسب بالتجربة وسائل وقدرات على الفعل وقد تعمل أحيانا من وراء حجاب اللاوعي (موقع تعليم الفلسفة في لبنان 2015/3/23م).

4. خصائص الميول: (جواد، 2010)

لخص سترونج خصائص الميول في ستة نقاط وهي:

- 1- إن الميل تعبير عن الرضا ولكنه ليس بالضرورة دليلاً على الكفاية، فالميل إلى لعب كرة القدم لا يدل على المهارة في إتقانها.
- 2- إن الميل أحد مظاهر الشخصية المتعددة وليس ظاهرة سيكولوجية منفصلة.
- 3- إن الميول المتوفرة لدى الإنسان لا تدل دلالة أكيدة على حدوث شيء في الماضي ولا تمكن من التنبؤ بدقة عن النجاح في المستقبل.
- 4- إن معرفة ما يحبه الإنسان وما يكرهه يمدنا بأساس طيب لتقدير ما حدث في الماضي وما يمكن أن يحدث في المستقبل.
- 5- إن التقديرات المبنية على الميول تشير إلى ما يريد أن يقوم به الإنسان ولكن لا تدل على ما يستطيع القيام به إلا بطريقة غير مباشرة.
- 6- بالرغم من وجود علاقة بين الميول والقدرات، إلا أن الأخيرة لا يحبز قياسها عن طريق اختبارات الميول.

5. العوامل المؤدية إلى وجود الميل الشخصي للتعاون: (أحمد، 1979م)

- أ. يعزى الميل الشخصي للتعاون لدى الفرد بالدرجة الأولى إلى الفطرة التي جُبل عليها الإنسان بحبه للآخرين وميله إلى التعامل معهم، واستحالة عيشه منفرداً.
- ب. **المناخ التنظيمي الجيد:** فوجود الفرد في بيئة عمل مناسبة تتميز بأجوائها الإيجابية الفعالة، تسمح له بحبه في التعاون مع الآخرين وانخراطه معهم.
- ت. **تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على التعاون:** فوجود تشجيع من قبل الرؤساء على الاندماج والتعاون سواء بتشجيعات معنوية أو مادية، يتيح للفرد العامل في المنظمة فرصة ميله للتعاون، بل وتمسكه به.
- ث. **الإيمان العميق من قبل الإدارة والعاملين بأن اليد الواحدة لا تصفق:** فتشجيع كل طرف للآخر بالتعاون وتبادل المعلومات والآراء، ينمي الإحساس بالمشاركة وحب التعاون الذاتي بين العاملين.

6. تأثير الميل الشخصي للتعاون لدى الأفراد:

- أ. ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة.
- ب. يؤدي الميل الشخصي للتعاون إلى تعميق التفاهم والمشاركة والاندماج بين الأفراد العاملين.
- ت. كلما ازداد الميل الشخصي للتعاون بين الأفراد، كلما زاد التقارب والوصال بينهم، وبالتالي يعود بالفائدة على المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- ث. يؤدي الميل الشخصي للتعاون إلى تقليص النزاعات والصراعات والخصومات بين أفراد المنظمة، مما يعمل مناخاً تنظيمياً ممتازاً لإنجاز الأهداف (حريم، 1997، ص245).

ثالثاً: توفر الثقة لدى العاملين

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2010).

وتعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصراً مهماً في الثقة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويعملون معاً، وعلى الجانب الآخر فإن المنظمات التي تفتقر إلى الثقة مثل هذا الافتقار والاتصالات، ويحبط التعاون وبكل الالتزام (فارس، 2014).

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) (Kursad; 2008).

في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري وكما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل (ثابت، 2003).

1. مفهوم الثقة لغةً واصطلاحاً:

الثقة لغةً: الثقة مشتقة من الفعل الثلاثي وثق يثق ثقةً وثوقاً، وموثوقاً بفلان: ائتمنه، فهو واثق وذاك موثوق به، وذاك موثوق به. فلفظ الثقة به الائتمان والاطمئنان القلبي (معلوف، 2010).

الثقة اصطلاحاً: الإحكام لأمر الموثوق به والاعتماد عليه استناداً إلى ذلك الإحكام، والإحكام معناه حينئذ أن يكون الإنسان قد عرف المنهج الذي يسوس به الموثوق به (أبو شاويش، 2013).

2. أنواع الثقة:

أ. **الثقة التعاقدية:** تم تعريفها على أنها الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، حيث أن الاتفاق بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء أكان ذلك الاتفاق حقيقة أم تصوراً ضمناً.

كما أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل أفراد المجموعة التي ينتمون إليها، وقد يؤدي هذا التحديد إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجودة بينهم تكون ضعيفة، أو قد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التي تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه في بيئة العمل التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات وردود الأفعال (أبو شاويش، 2013).

ب. **الثقة المكشوفة:** المقصود بها أن التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي بالإضرار بالفرد أو الجماعة، بل إلى زيادة الاحترام فيما بينهم (حريم، 1997، ص107).

ت. **الثقة على المستوى الفردي:** إن إنشاء الثقة في العلاقات الشخصية أمر ضرورياً كالعلاقة بين الرئيس ومروؤسه، الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري والاستقرار العاطفي وزيادة

الإبداع والابتكار، لذلك ذهبت بعض الدراسات إلى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد، حتى يمكن للمجموعات التصدي لحل المشكلات. (أبو شاويش، 2013)

3. قواعد الثقة:

لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة، ومن أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، ولأن الثقة تعتبر هي العامل الأساسي في إيجاد أجواء المحبة والألفة بين العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (جواد، 2010) فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخاً من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته (أبو شاويش، 2013) وتتمثل في:

- أ - **عدم الإفراط في الثقة بالآخرين:** فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.
- ب - **محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.
- ج - **القدرة على التعلم والتكيف:** إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف.
- د - **الحزم:** تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.
- هـ - **الاتصال:** حاجة الثقة للاتصال يتطلب تحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.

4. أبعاد الثقة:

متعددة تلك الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة، ولكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد حظيت قبلاً من أكثر الباحثين وتم اعتمادها من قبل الكثير من الدراسات والبحوث منها دراسة

(Nyhan and Marlow,1979);(Dirks and ferrin,2002);(Strater,2005) (Adams 2004), وتتمثل الأبعاد حسب الدراسات المذكورة في: (العطوي، الشيباني، 2010)

أ. **الثقة بالمشرفين:** تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (مجلة الإدارة والاقتصاد، 2010). والثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، إذ إن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فأنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامرهم لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم.

ب. **الثقة بزملاء العمل:** المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (الشيباني، 2010) وقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية وهم يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك ، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة (فارس، 2014).

ومحور الثقة بزملاء العمل سيكون المحور الأساسي في هذه الدراسة.

ت. **الثقة بإدارة المنظمة:** إن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات والتي تكون تكاليفها باهظة والتي ربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار، وإذا بكفاءة ومعنوية عالية لابد من وجود الثقة المتبادلة بين المنظمات للنجاح في تحقيق أهدافها إدارتها، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم (الشيباني، 2010، ص43).

5. أهمية بناء الثقة:

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية في المنظمة، فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، و مفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي (حريم، 1997، ص115)، وعامل أساسي في أي شكل للتفاعل الإنساني

وفقا لرأي الآخرين مع سوية العمل أن يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعى أو السياسى (فارس، 2014).

والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة ومن ثم فإنها تشكل العنصر الأساسى فى الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكانا فى بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمى يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة فى ممارسة جميع الأعمال (جواد، 2010، ص45).

أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطن التنظيمية والإبداع، فى حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب والصراع، إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة (العطوي، الشيباني، 2010).

المبحث الثالث: الصراع التنظيمي

يعتبر التعاون من أنواع السلوك التي تدعم النواحي الاجتماعية، والتي تصف كيفية عمل الأفراد مع بعضهم البعض في جو من الهدوء والألفة والمحبة، وعلى المقابل من ذلك تماماً يقع الصراع، فيعتبر ظهور الصراع نقيض وجود التعاون

ون، فتسود بين الأفراد الأجواء المشحونة والبغضاء والتنافر، فبدلاً من العمل مع بعض، فإنهم يعملون ضد بعض، ويضرون ببعضهم البعض في سبيل تحقيق مصالحهم الشخصية. (رفاعي، بسيوني، 2005).

أولاً: تعريف الصراع:

الصراع لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف، الصراع اصطلاحاً: تعني استخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق (مطوف، 2010، ص756).

يعتبر الصراع على مستوى المؤسسات أمراً حتمياً سواء كانت تلك المؤسسات سياسية، اقتصادية، اجتماعية... إلخ بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية من ناحية، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى (القيوتي، 2000، ص55).

وتختلف حدة التناقضات في المنظمات فقد تقتصر على الاختلاف في الرأي وتعدد الاجتهادات وهو مرغوب فيه، ويقود إلى الإبداع والابتكار والتغيير بدل التقوقع والجمود، بل إن بعض العلماء رأوا في الصراع سنة التجديد والابتكار، إذ يرى الفيلسوف الألماني هيجل أن قانون التغير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات، ذلك أن لكل فكرة فكرة مضادة، وأن الصراع بينها يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغيير بنفسه، ولذلك فإن إدارة الصراع عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات إيجابياً وتوجهها الوجهة الصحيحة، وتمنع وصولها إلى مرحلة الإرباك أو تعطيل العمل.

فالصراعات ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداها حسب نمط التعامل معها، إذ يمكن أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو سبباً للتدمير والهدم (Zaleznick, Abraham; 1980).

وتتميز المؤسسات الإدارية بمعايشتها للصراع بدرجة أكبر من الفرد على مستويات عدة ومن ذلك: الصراع على مستوى الفرد نفسه بسبب ما يقوم به من أدوار مختلفة، والصراع بين الفرد والجماعة التي تضع قيوداً كثيرة عليه، والصراع بين الجماعات داخل المنظمة الواحدة، ومن ثم الصراع بين المنظمات (القريوتي، 2000).

الصراع التنظيمي:

يعرف الصراع التنظيمي بأنه فكرة القتال أو المقاومة أو الكفاح والاصطدام في المبادئ، هذا يعني أن الصراع يوضح فكرة التعددية داخل التنظيمات المعاصرة، هذا التعدد وعلى عكس المفهوم الكلي للحاجات يؤكد بوجود العديد من القيم والاتجاهات والأهداف داخل التنظيم الواحد والتي تؤدي إلى حدوث الصراع داخل التنظيم (كامل، 1994).

ثانياً: نتائج مترتبة من الأبحاث التي تمت حول الصراع (كامل، 1994، ص 65).

1. إن التحليل والدراسة التي قام بها سيريل سوفر أوضحت النتائج التالية حول الصراع:
1. لا يمكن تفادي الصراع فهو جزء لا يتجزأ من الحياة التنظيمية وفي داخل البنية التنظيمية.
2. يجب النظر إلى التنظيم على أنه نظام سياسي مصغر لما هو على مستوى الدولة.
3. الصراع ينشأ ولو جزئياً من الدفاع أو التقدم في المصالح الشخصية وفي ظل الموارد المحدودة.
4. يتزايد الصراع ويصبح أكثر وضوحاً في أوقات التغيير التنظيمي، حيث تكون هناك مقاومة للتغيير.

ثالثاً: مستويات الصراع:

وقد يحدث الصراع في المنظمات على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات، وفيما يلي توضيح:

1. الصراع على مستوى الفرد:

نادراً ما يستطيع الفرد تحقيق أهداف وطموحاته وإشباع حاجاته ورغباته بيسر وسهولة دونما صعوبات أو معوقات أو إحباطات تسبب لدى الفرد شعوراً بالتعارض والنزاع الداخلي، (حريم، 1997) ولهذا النزاع علاقة مباشرة بضغط العمل، ومن أهم مسببات نشوء هذا الصراع:

أ. الإحباط:

يواجه الفرد حالة إحباط حينما يقف عائق ما دون وصوله وتحقيقه لهدف معين يسعى إليه بدافع تلبية حاجات معينة، فحينما يشعر الفرد بنقص أو حاجة ما فإن سلوكه وأفعاله تكون مدفوعة وموجهة صوب هدف أو حافز معين لتلبية هذه الحاجة، والإحباط ليس بالضرورة دائماً سلبياً، بل يمكن أن يكون له نتائج إيجابية فقد يدفع المرء إلى السعي المتواصل والعمل الدؤوب الحثيث والمثابرة للوصول إلى الهدف (حريم، 1997).

ب. تعارض أهداف الفرد:

أما المصدر الثاني للنزاع لدى الفرد والشائع أيضاً، فيما يتعلق بأهداف الفرد والاختلافات بين الإحباط وتعارض الأهداف، هو أنه في حالة الإحباط يسعى الفرد لتحقيق هدف معين، ولكن عائقاً ما يحول دون ذلك، أما في حالة تعارض الأهداف فإن لدى الفرد دافعين أو أكثر يعيق أحدهما الآخر (Fereel, 2006).

ت. تعارض الأدوار وغموضها:

يتطلب من الفرد القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة، فالموظف قد يكون أباً وعضواً في جمعية ثقافية، وتتوقع كل جماعة منه أن يقوم بدور ما، وقد يكون تعارض بين توقعات الجماعات المختلفة (Robins, 2001).

ومن المؤلف أن نجد في المنظمات كثيراً من الأفراد لا يتفهم دوره وطبيعة عمله والمهام الموكلة إليه، والنتائج المطلوب تحقيقها، وفي هذه الحالة تقع على عاتق المشرف المسؤولية في توضيح مهام وواجبات الفرد، والتأكد من أن كل فرد يعمل معه وتحت إشرافه ويتفهم ويستوعب جيداً وبصورة كاملة وشاملة دوره وعلاقة هذا الدور بالآخرين (إبراهيم، 2004).

ث. مشكلات العمل:

يشعر بتعارض وتوتر داخلي نتيجة وجود بعض المشاكل في العمل، ومن أمثلتها: (سلامة، 2001، ص66)

- عدم المقدرة على تحديد واضح للمشكلة.
- عدم المقدرة على فهم المسببات والعناصر المكونة لهذه المشكلة.

- عدم المقدرة على تحديد بدائل الحل.
- عدم رضى الفرد عن عمله.
- التعارض بين أساليب العمل معتقدات الفرد.
- سياسات وظروف العمل.
- عدم المقدرة على تحسين الأداء.
- العوامل المتعلقة بالبناء التنظيمي للمنظمة (نعيم، 2004).

2. الصراع بين الجماعات:

ويحدث هذا الصراع بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، فهناك على سبيل المثال: الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق، فكل إدارة تسعى لتحقيق أهدافها المنشودة والتي تثبت فيها نفسها وكفاءتها على حساب الإدارة الثانية (القريوتي، 2000: ص44).

رابعاً: مؤشرات احتمال حدوث الصراع:

هنالك مواقف وحالات ومظاهر إذا ما وجدت في المنظمة يمكن أن تؤدي إلى نشوء صراع، ومعرفة هذه المواقف والحالات تساعد المدير أو المشرف على توقع حدوث صراع، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجته إذا ما تطور ليصبح ضاراً بالمنظمة، ومن هذه المواقف: (Hodje &

(Anthony; 1980

- عدم توافق الشخصيات والنظم القيمية.
- تداخل وعدم وضوح الاختصاصات.
- المنافسة على الموارد المحدودة.
- الاتصال غير المناسب.
- أعمال مترابطة وتعتمد على بعضها البعض.
- سياسات وإجراءات وقواعد غير مقبولة وغير واضحة.
- الضغط الشديد في الوقت.
- اتخاذ القرارات الجماعية (كلما زاد عدد الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار، كلما أدى إلى حدوث صراع).
- صراعات مكبوتة ولم يتم إيجاد حلول جذرية لها.

خامساً: استراتيجيات حل الصراع:

يمكن إيجاز استراتيجيات حل الصراعات على مستويين: الصراع بين الأفراد، الصراع على مستوى المنظمة، وسيتم التطرق هنا لاستراتيجيات حل الصراع بين الأفراد (كامل، 1994).

أ. استراتيجيات حل الصراع بين الأفراد:

هنالك ثلاث استراتيجيات رئيسية يمكن اتباعها للتعامل مع الصراعات بين الأفراد وهي:

ب. استراتيجية خسارة جميع الأطراف:

تتميز هذه الاستراتيجية بأنه لا أحد من أطراف الصراع يحقق رغباته وأهداف الحقيقية، تبقى أسباب الصراع الحقيقية على حالها (حريم، 1997).

ت. استراتيجية يكسب فيها طرف، ويخسر الآخر:

تتميز الاستراتيجية هذه بأن أحد أطراف الصراع يحقق رغباته على حساب رغبات وأهداف الطرف الآخر، وطالما أن الجذور لم تحل فهناك احتمالية لعودة الصراع (القريوتي، 2000).

ث. استراتيجية يكسب فيها الجميع:

تتمثل هذه الاستراتيجية بإتمام حل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لجميع الأطراف، وتعتمد أسلوب مواجهة المشاكل معاً (كامل، 1994، ص33).

سادساً: الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع:

يعتبر تشخيص الصراع والتعرف على أسبابه الخطوة الأولى للتعامل معه، والمقصود بآليات التعامل مع الصراع ليس وسائل القضاء عليه أو التخفيف منه، بل إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون إيجابياً وفعالاً ويؤدي الأهداف المتوخاة منه، وهي استثارة التفكير والحيولة دون الجمود والخمول، فالقضاء على الصراع أمنية ورغبة غير واقعية، ذلك لأن البيئات التنظيمية التي تخلق من الصراعات قد لا تعمل الإدارة فيها إلا لحماية مصالحها ولحماية الوضع القائم (القريوتي، 2000).

ومن الآليات التي يمكن اتباعها في إدارة الصراعات ما يلي: (كامل، 1994)

1. التأكيد على أولوية الأهداف العليا.

2. العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيها بينها نتيجة لتداخل عملها.
3. العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراع.
4. اعتماد آليات التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل.
5. إيجاد آليات كافية للاستئناف والتظلم على مختلف المستويات، من شأن ذلك التخفيف من الشعور بالمرارة المتزايدة في حالة انعدام هذه الوسائل.
6. زيادة التفاعل بين الموظفين بين يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين، مما يزيد من تفهمهم لأعمال بعضهم البعض. (حريم، 1997)
7. توحيد معايير التقييم وأسس توزيع المكافآت وإيجاد نظام للحوافز الجماعية على مستوى المنظمة، فإن ذلك يساهم في إيجاد شعور بالعدالة.
8. دمج الوحدات المتصارعة فإن ذلك يجبرهم على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش. (القيوتي، 2000)
9. الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات، ومن ذلك إيجاد أقسام أو وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل: اللجان.

المبحث الرابع

المنظمات الحكومية

أولاً: تعريف المنظمة والمنظمة الحكومية:

1. تُعرف المنظمة على أنها مجموعة من الأفراد لهم هدف معين، يستخدمون طريقاً أو أكثر للوصول إليه، والمنظمة هي شخصية اعتبارية لها كيانها المستقل عن الأفراد المكونين لها، وتُدار بواسطة مجلس إدارة منتخب بواسطة الجمعية العامة للأعضاء في العادة (حمود، 2005).

وتنقسم المنظمات إلى نوعين: منظمات حكومية، ومنظمات غير حكومية.

والمنظمات الحكومية: ذراع حكومي مسئول ومختص بتسيير إحدى القطاعات وإدارتها بشكل يتماشى مع سياسات الحكومة وتتبع غالباً إلى مجلس الوزراء ورئيس الوزراء ويلحق بالوزارة عادة عدد من الأقسام والوكالات والمكاتب واللجان الاستشارية والأجهزة التنفيذية تقع تحت إدارة شخص يسمى وزير وهو المنصب الأعلى في الوزارة، تنقسم إلى منظمات حكومية وطنية: وهي تلك المؤسسات التي تنشئها الدولة، وتقوم على إدارتها ودعمها من أجل القيام بمهام محددة. منظمات حكومية دولية: وهي تلك المنظمات التي ترجع نشأتها إلى فكرة المؤتمر الدولي، لأنها في حقيقة الأمر ليست إلا امتداداً لهذه المؤتمرات، بعد إعطاء عنصر الدوام لها من خلال تطورات حدثت في نطاق أمانات المؤتمرات (مركز الإمام الشيرازي للدراسات والأبحاث، 16/03/2015).

ويعتبر القطاع الحكومي الفلسطيني حديث النشأة حيث لم تعرف فلسطين في تاريخها الحديث وحتى عام 1994 قطاعاً حكومياً بسبب الظروف التي تعرضت لها منذ مطلع هذا القرن، فمع توقيع اتفاق إعلان المبادئ الفلسطيني الإسرائيلي في الثالث عشر من أيلول/سبتمبر عام 1993 وتولى السلطة الوطنية الفلسطينية مسؤولياتها في الأراضي المحررة قامت بإنشاء وزاراتها الحكومية للنهوض بوظائفها حيث مرت الوزارات الفلسطينية بالعديد من التغيرات من حيث دمج الوزارات وإحاقها ببعضها البعض أو استحداث وزارات جديدة فكل هذا أثر على هياكلها التنظيمية. (اللوحي، 2006).

2. واقع المنظمات الحكومية في فلسطين:

واجهت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ الأيام الأولى لقيامها على الأرض عام 1994م تحدي بناء وتشكيل الوزارات والهيئات المختلفة لإدارة الشأن العام الفلسطيني، ونتيجة للوضع الخاص الذي مرت به الوزارات الفلسطينية نتيجة للاحتلال الإسرائيلي نجد أن السلطة الوطنية الفلسطينية تحملت عبئاً كبيراً على مستوى العديد من الهياكل والدوائر الحكومية المترهلة وهذا ما استدعى السلطة الوطنية البدء من نقطة الصفر لبناء هذه الوزارات والمؤسسات، ولذلك توسع الجهاز الإداري للسلطة بصورة متسارعة ونمت الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتضاعف عدد العاملين فيها بشكل مطرد (راضي، 2010).

3. أهم المشاكل الإدارية والفنية التي واجهتها المنظمات الحكومية في فلسطين:

نتيجة لما سبق ظهرت العديد من المشاكل الإدارية، نذكر منها على سبيل المثال:

- عدم الاستقرار في الوزارات الفلسطينية نتيجة التقلبات والتغيرات في الهيكلية الحكومية سواء دمج أو فصل وإلغاء للوزارات وذلك في مدة ليست طويلة نسبياً.
- تداخل الاختصاصات الوظيفية بين الوزارات والهيئات والإدارات الحكومية الفلسطينية وهذا يؤدي إلى تبديد المال العام وهدر الطاقات مما يؤثر في عملية المتابعة والمراقبة بسبب توزيع الصلاحيات وما يحدث من إرباك لكافة الجهات المتكاملة مع تلك الأجهزة والإدارات على الصعيدين المحلي والخارجي بسبب تعدد القنوات وتباين التعليمات والإجراءات وهذا التداخل يسبب أيضاً ضعف التنسيق بين الوزارات.
- اختلال التوازن التنظيمي بين وحدات الإدارات الحكومية، يلاحظ ذلك من خلال الفروق الواضحة في موازنات الوزارات والمؤسسات غير الحكومية وتضخم رأس الجهاز الإداري وتقلص قاعدته حيث يلاحظ اكتظاظ الوزارات والدوائر الحكومية الفلسطينية بأعداد كبيرة من الموظفين في مستويات وظيفية إدارية متماثلة في قمة الهرم الإداري.
- تضخم الجهاز الحكومي وذلك بسبب سياسة التوظيف المزدوجة من قبل الحكومتين.
- وجود عدد كبير من المؤسسات العامة يعاني من إشكاليات مختلفة تتعلق بطريقة تشكيلها، اختصاصها، الرقابة عليها، وعلاقتها بغيرها من المؤسسات الرسمية التي تتقاطع أو تتداخل معها في المهام والمسؤوليات.
- المركزية الشديدة حيث تتركز السلطات في المستويات العليا.

4. أهم الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية:

- الخدمات الصحية.
- الخدمات التربوية.
- الخدمات الثقافية.
- الخدمات الدينية.
- الخدمات الاجتماعية.
- الخدمات القانونية.

ثانياً: نبذة حول سلطة الأراضي (التقرير السنوي لسلطة الأراضي، 2014).

1. مقدمة عامة:

على مدى التاريخ تعتبر الأراضي مصدراً أساسياً للسلطة والثروة والوجاهة الاجتماعية، فهي الأساس بالنسبة للمأوى والمأكل والنشاط الاقتصادي وهي أهم مورد للعمل في المناطق الريفية، كما أصبحت مورداً نادراً أكثر فأكثر في المناطق الحضرية.

فالحصول على المياه والموارد الأخرى وأيضاً الخدمات الأساسية يرتبط في أغلب الأحيان بالحق في الحصول على الأراضي، كما أن الرغبة والقدرة على القيام باستثمارات طويلة الأجل في الأراضي الصالحة للزراعة وفي مشروعات الإسكان ترتبط ارتباطاً مباشراً بالحماية التي توفرها الدولة والمجتمع لأصحاب الحقوق، وهكذا نجد أن أي مفهوم للتنمية المستدامة يعتمد اعتماداً كبيراً على الحصول على حقوق ملكية الأرض وعلى ضمان هذه الحقوق.

كما أن التغيرات الديمغرافية والاقتصادية والاجتماعية الهائلة والتي تؤثر على المجتمعات الحضرية والريفية في مجتمعاتنا جعلت من الضروري الأخذ بعين الاعتبار هذه التغيرات عند إدارة الأراضي، فكانت سلطة الأراضي هي الجهة المخولة بهذه المهمة في كيفية الاستفادة من هذه الأراضي والعمل على حل المشكلات التي تتعرض لها، وفي كيفية المحافظة على هذه المورد الهام وحفظ حقوق الدولة والمواطنين.

فبعد صدور قرار مجلس الوزراء بتعيين د.فارس أبو معمر رئيساً لسلطة الأراضي في تاريخ 2007/07/02م استمرت سلطة الأراضي بتقديم خدماتها رغم الصعوبات والظروف غير الطبيعية وظلم الحصار والحرب الغاشمة على قطاع غزة.

في كل تلك الظروف عملت سلطة الأراضي على تخفيف معاناة شعبنا بتسهيل العمل والإجراءات لحفظ حقوق المواطنين وتعويضهم عن الأضرار التي لحقت بهم، إلى جانب الاستمرار في العمل على التطوير والإصلاح في جميع الدوائر والأقسام بما يكفل تحقيق الهدف في التطوير والرقى.

2. نشأة سلطة الأراضي:

نشأت سلطة الأراضي بناءً على المرسوم الرئاسي رقم (2002/10) بتاريخ 2002/6/5م حيث أن هذه السلطة لها الشخصية الاعتبارية المستقلة والأهلية القانونية الكاملة لمباشرة جميع الأعمال والتصرفات التي تكفل تحقيق الأغراض التي قامت بها.

3. رسالة سلطة الأراضي:

تتمثل رسالة سلطة الأراضي في المحافظة على حق ملكية الأراضي والحقوق الأخرى المترتبة عليها للمواطنين والحكومة والمؤسسات الأهلية والرسمية، ذلك من خلال مسح وتسجيل الأراضي في سجلات الأراضي وأيضاً حل الخلافات والنزاعات المتعلقة بحدود الأراضي والمحافظة على الأراضي والأموال الحكومية وحسن التصرف فيها.

4. رؤية سلطة الأراضي:

تمثل رؤية السلطة ب: أن تسعى لأن تكون المرجع التنظيمي الإداري لكل ما يتعلق بالأراضي الفلسطينية على المستوى الحكومي، المؤسساتي والأهلي وأن تقوم بإرساء القواعد والأسس التي تقوم عليها وأن تشكل مع الجهات الأخرى المعنية الركيزة الأساسية لإرساء ووضع القوانين الخاصة بالأراضي والآلية اللازمة لتنفيذها.

5. أهداف سلطة الأراضي:

- إتمام أعمال المساحة والتسجيل في المناطق التي لم تشملها أعمال التسوية.
- حوسبة نظام العمل وإنشاء قاعدة بيانات تخص الأراضي.
- المحافظة على الأراضي الحكومية وإزالة التعديات عنها وإيجاد آليات جديدة لذلك.
- أرشفة الكترونية لجميع السجلات والوثائق القديمة والحديثة.
- التشجيع على تسجيل الطبقات والشقق بموجب القانون رقم 1 لسنة 1996.
- العمل المستمر على تحسين الخرائط الموجودة لدى دائرة المساحة وحوسبتها باستخدام أنظمة الدعم الجغرافي GIS.
- متابعة إصدار قانون الأراضي وقانون المساحة لدى المجلس التشريعي، وتطوير التشريعات الخاصة بالأراضي.

- رفع الكفاءة التدريبية من خلال تطوير وتحسين كفاءة العمل وأداء العاملين بالتدريب المستمر.
- تخصيص الأراضي الحكومية في شتى المجالات بما يحقق نمو اقتصادي ويعمل على رفع الناتج القومي المحلي بأسلوب فعال ومنصف يحقق المنفعة للجيل الحالي ويضمن استمرارية هذه المنفعة للأجيال المستقبلية.
- تطوير القدرات المهنية القانونية للعاملين في سلطنة الأراضي.
- التخلص من الضبابية على الملكية في أراضي التسوية عن طريق جعل السجل جامعاً ومانعاً.

6. مجالات عمل سلطنة الأراضي:

- الاحتفاظ بالسجلات العقارية التي تمت تسوية الحقوق فيها وسجلات التسجيل المجدد وتقوم بجميع أنواع معاملات تسجيل الأراضي المختلفة وفق القانون والأنظمة.
- تعيين الحدود وتحديد الطرق.
- إعداد خرائط القسمة (الإفراز).
- إنشاء شبكات الإحداثيات.
- حوسبة جميع الخرائط المحفوظة لديها في الأرشفة
- مراجعة وتدقيق أعمال المساحين المرخصين بالقطاع الخاص.
- حصر الأراضي الحكومية والمحافظة عليها.
- العمل على إزالة التعديات الواقعة على الأراضي الحكومية.
- ترشيح الأراضي الحكومية للمشاريع العامة.
- تأجير وإعارة الأراضي الحكومية حسب الأصول.
- متابعة تنفيذ قرارات استملاك الأراضي الخاصة بالمنفعة.

7. إدارات سلطنة الأراضي:

- الإدارة العامة لتسجيل الأراضي والعقارات.
- الإدارة العامة لأملاك الحكومة.
- الإدارة العامة للمساحة العامة.
- الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية.
- قسم الحاسوب.

- الشؤون القانونية.
- مكتب رئيس سلطة الأراضي.
- مكتب نائب رئيس سلطة الأراضي.

وبشكل عام ومن صميم موضوع الدراسة، فإن الباحثة وحسب طبيعة عملها في سلطة الأراضي، وحسب اطلاعها على شتى أنواع التعامل مع الزملاء في سلطة الأراضي، فإن هناك مواقف تدل على وجود مؤشر لا بأس به من التعاون بين الزملاء.

على سبيل المثال:

- في حال غياب موظف بسبب ظرف ما، فإن العديد من الزملاء يتبرعون للقيام بالمهام الموكلة إليه - طبعاً حسب طبيعة العمل - بشكل لا يضر به ولا بمصلحة العمل.
- في حال وجود أحداث سارة أم حزينة عند أحد الموظفين، فإن الجميع يتحد ويقف بجانبه من أجل مساندته ومؤازرته في مسرته وأحزانه.
- أغلب الموظفين يتحدثون في وجه الظلم إذا ما وقع على أحد الموظفين، ويقفون وقفة الرجل الواحد للتصدي لهذا الموقف، ورفع الظلم ورد الحقوق إلى أصحابها.
- العديد من الموظفين لا يتعاملون مع بعضهم البعض على أساس رابط العمل الذي يجمعهم، وإنما الرابط الأقوى وهو رابط الأخوة والإنسانية بينهم.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الدراسات العربية.

الدراسات الأجنبية.

الدراسات السابقة

من خلال البحث في الدراسات السابقة ومراجعات الأدبيات العربية والأجنبية، لم يتم العثور على دراسات تشابه موضوع الدراسة، لا جملةً ولا تفصيلاً، إنما تم العثور على عدد دراسات ليس بالكثير تشترك في موضوع البحث من جوانب معينة، ومن ضمنها ما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

1. المحمدي (2014)، دور العلاقات الإنسانية في تعزيز سلوك العاملين في الشرطة العسكرية، مدينة القصيمة، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل الشرطة العسكرية في ميناء القصيمة، السعودية، وأيضاً على وسائل تنمية العلاقات الإنسانية داخل الشرطة العسكرية، كما هدفت إلى التعرف على أهم معوقات وسائل تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في الشرطة العسكرية، كما تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ومدى ارتباطها بظواهر أخرى.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أفراد مجتمع الدراسة موافقين وبمستوى مرتفع على عبارات محور التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل الشرطة العسكرية، وأن أفراد مجتمع الدراسة موافقين وبمستوى مرتفع أيضاً على عبارات التعرف على وسائل تنمية العلاقات الإنسانية داخل بيئة الشرطة العسكرية، كما اتضح أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين على عبارات أهم معوقات وسائل تنمية العلاقات بين العاملين داخل الشرطة العسكرية والتي كان من أهمها: ضعف الاهتمام بحاجات العاملين النفسية والاجتماعية.

وكان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

التأكيد على أهمية زيادة مستوى التواصل بين القائد والعاملين، وضرورة وجود وسائل التقييم العادل من القائد للعاملين، كما أوصت بضرورة وجود لوائح توضح مبادئ العلاقات الإنسانية بين العاملين.

2. فارس (2014) العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، كما هدفت إلى تحديد مستويات الثقة التنظيمية لدى عاملي جامعة الأزهر، كما هدفت إلى التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية ومعرفة أهميتها في الالتزام التنظيمي، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ومدى ارتباطها بظواهر أخرى.

وأهم ما نتجت إليه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج بأن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة، وعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

3. فلاتة (2011)، التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة في الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمستشفى القوات المسلحة في الرياض، إضافة إلى معرفة انعكاسات التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية على الروح المعنوية لدى العاملين بمستشفى القوات المسلحة في الرياض، كما كان من ضمن أهدافها التوصل إلى معرفة الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية في مستشفى القوات المسلحة في الرياض، كما تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ومدى ارتباطها بظواهر أخرى.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

موافقة أفراد عينة الدراسة على الإيجابيات وكذلك السلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية في مستشفى القوات المسلحة في الرياض، كما توصلت الدراسة على أن أفراد عينتها محايدون في إجاباتهم على مستوى الروح المعنوية التي يحدثها التدوير الوظيفي، كما تبين

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث نحو إجابيات التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

العمل على تنمية مشاعر الانتماء الوظيفي لدى العاملين بمستشفى القوات المسلحة في الرياض، وتوفير فرص التدريب الوظيفي من قبل القادة بما يساعد في تنمية المهارات والقدرات العلمية والعملية، كما أوصت بزيادة التعاون والثقة بين العاملين والقادة وخاصة الجدد منهم، كما خلصت إلى ضرورة الاستفادة من مهارات القيادات الجديدة لتحسين العمل وتطويره.

4. السديري (2010)، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين في القطاع الخاص العماني حول مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل بما يساهم في زيادة كفاءة وإنتاجية فرق العمل، كما هدفت إلى التعرف على الفروق في آراء العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل والتي تعكس مدى امتلاك المدراء لمهارات القيادة، وذلك من خلال المؤهلات العلمية والخبرات العملية، كما تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ومدى ارتباطها بظواهر أخرى

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يتمثل فيما يلي:

إدراك متخذي القرار إلى أهمية معرفة نقاط القوة من قبل قائد فريق العمل والتي تتمثل غالباً في تحديد المشكلة المتعلقة باتخاذ القرار بوضوح تام، إضافةً إلى تحديد نقاط الضعف والتمثلة في كثرة التبديل في البدائل المتعددة المتاحة في اتخاذ القرار، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العناصر المؤثرة على عملية اتخاذ القرار بشكل جماعي لصالح الخبرة.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

توفير برامج تكنولوجيا وإلزام المدراء في التدريب عليها في عملية اتخاذ القرارات الجماعية، كما أوصت بضرورة المتابعة الدقيقة للمدراء من قبل الجهات الحكومية، كما أوصت بضرورة تفعيل

اتخاذ القرارات بشكل جماعي وتفعيل التعاون في ذلك لما له انعكاس إيجابي على الروح المعنوية للعاملين.

5. العطوي، الشيباني (2010)، دور الدعم والثقة الإدارية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء.

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور الدعم والثقة القيادية في بناء التزام العاملين، كما هدفت إلى التعرف على مدى توفر الثقة القيادية حسب وجهة نظر العاملين، كما تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع.

من أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى غير مرضي اتجاه متغير الدعم القيادي، كما تبين أيضاً وجود تقبل معتدل لدى العاملين اتجاه ممارستهم وشعورهم بالالتزام نحو منظماتهم، كما وضحت النتائج بأن الدعم والثقة القيادية تساهم بنسبة (37%) في بناء ثقة والتزام العاملين.

وقد أوصت الدراسة بما يلي: وجود حاجة ماسة لتعزيز الدعم القيادي المدرك من قبل العاملين، كما أوصت بضرورة خلق مناخ ثقة متبادل بين العاملين من جهة، وبين المدراء والعاملين من جهة أخرى، كما دعت إلى ضرورة إدراك مدراء المنظمة بأن قضية التزام العاملين مرهونة بمدى توفر الثقة والدعم لهم.

6. عيسى (2010)، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت.

هدفت الدراسة إلى معالجة مشكلة نقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي بدوره سينعكس على الالتزام التنظيمي، ويجعل العاملون بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، مما سينعكس على ولائهم التنظيمي ويقلل كفاءة وفعالية المنظمة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، كما اعتمدت على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية.

من أهم نتائج الدراسة: أن الثقة التنظيمية موجودة استراتيجياً من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة تساهم في الالتزام التنظيمي مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة، الثقة التنظيمية بأبعادها تمتلك القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي من حيث العلاقة والأثر.

ومن بين أهم التوصيات: تولى الإدارة العليا في المنظمتين المبحوثتين تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحقق الالتزام التنظيمي وهذا يتم من خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة والالتزام في المنظمة.

7. الحربي (2003)، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض والمنطقة الشرقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي، كما هدفت إلى التعرف على الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الرسمي وغير الرسمي في الأجهزة الأمنية، إضافةً إلى تحديد السمات الديموغرافية لأفراد الدراسة التي تؤثر على العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، كما اعتمدت على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية.

وقد كان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقات إنسانية بين العاملين، يعمل على رفع الدافعية للوصول إلى مستوى إنتاج أكثر، كما خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين المدنيين والعسكريين داخل المنظمة، إضافةً إلى تأثير التكتل الوظيفي الذي أوجد غير رسمياً بين الموظفين المدنيين والعسكريين داخل المنظمة.

وقد كانت أهم التوصيات كالتالي: يجب العمل على إيجاد أجهزة أمنية متعلمة تخضع العامل والآلة على حد سواء لمجارة الركب العلمي، كما أوصت بضرورة وجود ضوابط تلغي القرارات الارتجالية الصادرة لمنح حوافز وبدلات، إضافةً إلى ضرورة أن يحب العامل ما يعمل لكي يعمل ما يحب.

8. الشهري (1998)، أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود، الرياض.

هدفت الدراسة إلى بيان مستويات متوسط العلاقات الوظيفية غير الرسمية، الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين من الضباط والأفراد في حرس الحدود، وبيان العلاقة بين تلك المتغيرات والمتغيرات الشخصية، كما هدفت إلى بيان الفروق بين الضباط والأفراد في كل من العلاقات غير الرسمية والأداء الوظيفي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعلاقات الوظيفية غير الرسمية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الضباط

والأفراد في العلاقات الوظيفية غير الرسمية، كما أظهرت الدراسة أن عينة الدراسة قد قدرت الأداء الوظيفي أكثر من تقديرها للعلاقات الوظيفية غير الرسمية.

ومن بين أهم التوصيات: رفع مستويات الولاء التنظيمي من خلال زيادة الامتيازات المادية والمعنوية، كما أوصت بضرورة تدعيم الاهتمام بالعلاقات الوظيفية غير الرسمية جنباً إلى الرسمية، كما دعت إلى إجراء دراسات مقارنة في العلاقات غير الرسمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. Is it possible to develop cooperation between the leader and his team, a comparative study on the concept of cooperation musical institutions, in the state of Florida in the United States, Mesly (2012).

ميسلي (2012)، هل يمكن تطوير التعاون بين القائد وفريقه، دراسة مقارنة على مفهوم التعاون المؤسسات الموسيقية، في ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى: توضيح العلاقة بين القائد ومروؤسيه، إضافةً إلى العوامل التي تشجع جواً من التعاون البناء بين العاملين والمدير في المؤسسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ومن ثم تحليل البيانات التي جمعها.

أهم نتائج الدراسة: بأنه ليس من السهل جداً إيجاد خط واصل بين التعاون والثقة بين المدير ومروؤسيه، ولكن هناك تعاون وثقة عالية بين العاملين أنفسهم، إضافةً إلى ضرورة تعزيز وجود التعاون بين المدير والعاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة تواصل المدير مع مروؤسيه لزيادة الثقة تجاه مديريهم، مما ينعكس على أداء المؤسسة.

2. Social Identity and Cooperative Behaviour in Virtual Organisation, Ines(2012).

إنيس (2012) التعاون المؤسسي والهوية الاجتماعية في المؤسسات الافتراضية.

هدفت الدراسة إلى: دراسة دور الهوية الاجتماعية في تطوير العلاقات المؤسسية الافتراضية الناشئة عبر الشبكة العنكبوتية وجعلها أكثر تعاونية وتضمن ذلك فحص التواصل بين الهوية والمؤسسة الافتراضية، كما تناولت سبل تعزيز السلوك التعاوني بين العاملين في المؤسسات الافتراضية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ومن ثم تحليل البيانات التي جمعها.

أهم نتائج الدراسة: هناك علاقة بين الاحترام والتعاون بين العاملين، حيث أن ذلك يعزز التواصل بين العاملين مما يزيد كفاءة المؤسسة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفاهيم التواصل بين العاملين بشكل يدعم السلوك التعاوني فيما بينهم، وذلك لزيادة كفاءة المؤسسة.

3. Confidence, standards and cooperation, development and testing of a simple model, Northwestern University, Beker, Jefer (2008).

بيكر، جيفر (2008) الثقة، المعايير والتعاون، تطوير واختبار نموذج بسيط، جامعة نورث ويسترن.

هدفت الدراسة إلى: دراسة آثار الثقة والمعايير الموضوعية والتوجه الشخصي للتعاون على السلوك التعاوني باستخدام نموذج مبسط، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ومن ثم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها.

أهم ما توصلت إليه الدراسة: أن الثقة في الآخر والتعاون معه محدد في الموقف الذي يتضمن توقعات إيجابية بشأن سلوك الآخرين، ومن أهم النتائج أيضاً أن نظرة كل إنسان للتعاون تختلف من شخص لآخر حسب أهدافهم وتوقعاتهم.

ما أوصت به الدراسة: ضرورة تعزيز مفهوم التعاون بين الأفراد، ليتخطى مرحلة الحصول على المنافع المشتركة، بل ليكون التعاون من أجل التعاون نفسه.

4. Exploratory study to identify the degree of existing organizational loyalty among workers in the states, "the United States, Japan, Korea and the impact on relations among them, Luthanz, (1995).

لوثانز وزملائه (1995) دراسة استكشافية للتعرف على درجة الولاء التنظيمي الموجودة لدى العاملين في الدول "الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، كوريا وتأثير ذلك على العلاقات فيما بينهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الولاء التنظيمي الموجودة في (اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، كوريا) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ومن ثم تحليل البيانات التي تم جمعها.

أهم نتائج الدراسة: وجود تفاوت في درجة الولاء التنظيمي الموجودة في الدول الثلاث، مع وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات المستقلة مثل التقدم في العمر.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم الولاء التنظيمي والتعاون المؤسسي في المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة في الدول الثلاث المذكورة.

5. Factors affecting the cooperation and positive relationship on the leader and workers in the private sector institutions in the United States of America, Martnin, Jardneer (1987).

مارتنيك وجاردنير (1987) العوامل المؤثرة على التعاون والعلاقة الإيجابية على القائد والعاملين في مؤسسات القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل المؤثرة على وجود العلاقة الإيجابية بين العاملين وقائدهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على ذلك.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة: كلمات كانت العلاقة بين القائد والعاملين إيجابية كلما كان متوفر نمو سلوكيات منظمية إيجابية، والعكس صحيح.

وأوصت الدراسة بتوفير الأجواء الإيجابية للعاملين في المؤسسات، سواء كان من ناحية مادية أو معنية من أجل الوصول إلى مستوى لا بأس به من السلوك التعاوني بين العاملين ومديرهم، مما ينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:-

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة وجدت الباحثة أنها تتفق في نقاط وتختلف في أخرى ومن أوجه الاتفاق والاختلاف ما يلي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المحمدي، 2014) في تناولها لموضوع سلوك العاملين وفي استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستبانة.
- ولكنها اختلفت معها في أن السابقة استهدفت الشرطة العسكرية بينما الدراسة الحالية استهدفت المنظمات الحكومية وكان عينة الدراسة سلطة الأراضي.
- كما أن السابقة تناولت العلاقات الإنسانية بينما الحالية تناولت العوامل المؤثرة على التعاون.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (فارس، 2014) في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستبانة وتناولها لموضوع العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات.
- ولكنها اختلفت معها أن السابقة تناولت الثقة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي كما أن السابقة استهدفت جامعة الأزهر.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (فلانة، 2011) في تناولها للعلاقات بين العاملين وفي استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي واستخدامها لأداة الدراسة الاستبانة.

- ولكنها اختلفت معها أن السابقة تناولت التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية كما أنها استهدفت مستشفى القوات المسلحة بالرياض.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (السديري، 2010) في تناولها للمهارات الإدارية في قيادة فريق العمل، كما أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستخدامها لأداة الدراسة.
- ولكنها اختلفت معها أن السابقة استهدفت القطاع الخاص في سلطنة عمان.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (العطوي والشيباني، 2010) في تناولها للالتزام الموظفين والدعم والثقة الإدارية وفي استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستبانة.
- ولكنها اختلفت معها في أن السابقة استهدفت عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عيسى، 2010) في تناولها للالتزام التنظيمي واستخدامها للمنهج الوصفي وأداة الدراسة الاستبانة.
- ولكنها اختلفت معها في أن السابقة استهدفت دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الحري، 2003) في تناولها للعلاقات الإنسانية على أداء العاملين وفي استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستبانة.
- ولكنها اختلفت معها في أن السابقة استهدفت إدارة جوازات منطقة الرياض والمنطقة الشرقية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الشهري، 1998) في تناولها للعلاقات الوظيفية بين العاملين وفي استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستبانة.
- ولكن اختلفت معها أن السابقة استهدفت حرس الحدود في مدينة الرياض وتناولها للعلاقة بين العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (ميسلي، 2012) في تناولها لتطوير التعاون بين العاملين وفي استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.
- ولكنها اختلفت معها في أن السابقة استهدفت المؤسسات الموسيقية وكانت عبارة عن دراسة مقارنة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أنيس، 2012) في تناولها للتعاون بين المؤسسات وفي استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.
- ولكنها اختلفت معها في أن السابقة تناولت الهوية الاجتماعية واستهدافها للمؤسسات الافتراضية.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (لوثانز وزملائه، 1995) في تناولها لموضوع الولاء التنظيمي لدى العاملين وفي استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.
- ولكنها اختلفت معها في أن السابقة كانت عبارة عن دراسة استكشافية وفي استهدافها للعاملين في الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، كوريا.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (مارتنينك وجاردينير، 1987) في تناولها للعوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين وفي استخدامها للمنهج الوصفي.
- ولكنها اختلفت معها في أن السابقة تناولت للعلاقة بين العوامل المؤثرة على التعاون والعلاقة الإيجابية على القائد والعاملين.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تعرفها على العلاقات الإنسانية بين العاملين ومفهوم التعاون والمتغيرات المؤثرة على التعاون كذلك في تعرفها على أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسات.

أهم ما يميز الدراسة الحالية:

- تعتبر الدراسة -على حد علم الباحثة- أولى الدراسات على الصعيد المحلي والعربي التي توضح العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحومية، حيث أنه من خلال البحث والاطلاع لم يتم العثور على دراسات على الصعيد المحلي والعربي تناولت هذا الموضوع.
- ركزت معظم الدراسات السابقة على العلاقات الإنسانية التعاونية والدعم الإداري للعاملين، بينما تركز الدراسة الحالية على العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين، والذي بدوره ينبه المدراء في كافة المؤسسات -سواء حكومية أم خاصة- إلى الأمور التي تعمل على زيادة التعاون بين العاملين، وهذا سيؤدي إلى زيادة وتحسين أداء العاملين، والذي يقود إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول: المنهجية والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مصادر المعلومات.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- خطوات بناء الاستبانة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المبحث الثاني: صدق وثبات الاستبانة

- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

- تحليل البيانات.
- نتائج الدراسة الميدانية.
- اختبار الفرضيات.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول: المنهجية والإجراءات

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة في تحليل هذه الدراسة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

مصادر المعلومات:

تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية ومصادر البيانات الأولية كما يلي:

أ. مصادر البيانات الثانوية:

تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة، وبعض المواقع ذات الصلة على شبكة الانترنت.

ب. مصادر البيانات الأولية:

حصلنا على المصادر الأولية من خلال تصميم استبيان كأداة رئيسة للبحث، ومن ثم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي.

مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في سلطة الأراضي للعام 2015، في جميع الإدارات المختلفة فيها وتمت الدراسة على جميع المستويات والفئات الوظيفية المتاحة في سلطة الأراضي، والجدول التالي يمثل إحصائية حول الفئات الوظيفية:

جدول رقم (1)

إحصائية حول الفئات الوظيفية

م	الفئة الوظيفية	العدد
1.	العليا	3
2.	الأولى	14
3.	الثانية	37
4.	الثالثة	37
5.	الرابعة	9
المجموع		100

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لكل مجتمع بحث الدراسة بحيث بلغ حجمها (100) موظف وموظفة، وقمنا بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، وتم إجراء اختبار الصدق والثبات لها، ثم تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة المتبقية وعددهم (70) وتمكنت الباحثة من استرداد (90) استبانة بنسبة (90%) وهذه هي العينة التي خضعت للتحليل في هذه الدراسة.

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية دراسة حالة سلطة الأراضي، تم بناء وتصميم استبيان الدراسة بالاستفادة من الأدبيات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال في الحقل المهني، وقد اشتملت الاستبانة على جزئين:

أ. الجزء الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المبحوثين كالجنس، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية وهي بيانات تفيد في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة.

ب. الجزء الثاني: وهو عبارة عن مقياس يهدف إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية دراسة حالة سلطة الأراضي. وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات بلغ عددها (37) فقرة، موزعة على ثلاث مجالات وهي:

1. المجال الأول: الميل الشخصي للتعاون بين العاملين في سلطة الأراضي، ويتكون من (12) فقرة.

2. المجال الثاني: تأثير توفر الثقة لدى العاملين على التعاون بينهم، ويتكون من (14) فقرة.

3. المجال الثالث: تأثير تبادل المنفعة على التعاون بين العاملين، ويتكون من (11) فقرة.

وعند وضع هذه الاستبانة تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية، وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها. وقد تم توزيع اغلب الاستبانات شخصياً على أفراد العينة، وذلك لشرح الاستبانة وتوضيح أي غموض فيه ومراعاة الجدية في الإجابة عليه.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

خطوات إعداد الاستبانة:

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

أ. الاطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة منها من أجل إعداد الاستبانة.

ب. استطلاع رأي عدد من المتخصصين في مجال الدراسة من أجل تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة والفقرات الخاصة بكل مجال .

ت. إعداد الاستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

ث. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.

ج. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما رآه المشرف.

ح. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وإجراء التعديلات اللازمة.

خ. تم الحصول على موافقة سلطة الأراضي لتطبيق الدراسة على مجتمعها.

د. إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبانة لفحص صدق وثبات الأداة وتكونت العينة الاستطلاعية من (30) مفردة من موظفي سلطة الأراضي " موضع الدراسة".

ذ. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ثم جمعها وإجراء التحليل الإحصائي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Package for the Social Sciences، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، وذلك لأن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبى وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي

النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، مما يفيد في وصف عينة الدراسة.

2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.

3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط،

ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

4. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
5. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
7. اختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

المبحث الثاني: صدق وثبات الاستبانة

أولاً: صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة: "أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه" وتم استخدام طريقتين للتأكد من صدق الاستبيان:

1. صدق المحكمين:

هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة ولقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في الإدارة والإحصاء والمحاسبة، وذلك للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبانة للهدف منها، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين من إضافة أو حذف أو تعديل لبعض الفقرات، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2. صدق المقياس:

وذلك بأن يكون المقياس قادراً على قياس الجانب الذي أعد من أجل قياسه وأنواعه كالتالي:

أ. الاتساق الداخلي:

وهو قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، والدرجة الكلية للمجال الرئيسي الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق فقرات المقياس لقياس الأهداف، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له كما يلي:

نتائج الاتساق الداخلي:

المجال الأول: الميل الشخصي للتعاون بين العاملين في سلطة الأراضي:

جدول رقم (3)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	العلاقة بين زملاء العمل تتعدى مجال العمل.	0.494	**0.005
2	يمكن بناء علاقات إيجابية مع الزملاء بشكل سهل.	0.378	*0.039
3	يميل العاملون على احترام وتقدير بعضهم البعض.	0.381	*0.038
4	الانتماءات الحزبية والقبلية ذات تأثير إيجابي على العلاقات بين العاملين.	0.511	**0.004
5	أميل للتعاون مع جميع الزملاء بغض النظر عن الانتماءات الحزبية والقبلية.	0.630	**0.000
6	لدى استعداد للتعاون مع جميع الزملاء في المؤسسة.	0.470	**0.009
7	ينتابني شعور بالرضا والسعادة عند معاونة الآخرين وتقديم يد العون لهم.	0.733	**0.000
8	معاملة المدراء لموظفيهم بعدالة وشفافية يؤثر على مدى ميلهم للتعاون.	0.524	**0.003
9	أميل للتعاون مع الآخرين حتى لو لم أجد التعاون الكافي.	0.477	**0.008
10	ارتفاع مستوى التعاون بيني وبين زملائي يعمل على زيادة التقارب والوصال بيننا.	0.535	**0.002
11	أتعاون مع زملائي لأن ذلك يحقق لي حالة الرضا النفسي والوظيفي.	0.379	*0.039
12	عندما أتعاون مع زملائي فإن ذلك يزيد شعور المسؤولية لدى تجاه عملي.	0.631	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن المجال الأول "الميل الشخصي للتعاون بين العاملين في سلطة الأراضي" مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الأول بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

المجال الثاني: تأثير توفر الثقة لدى العاملين على التعاون بينهم :

جدول رقم (4)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	أتحدث بحرية وثقة مع زملائي.	0.773	*0.000
2	يُتيح لي رئيسي المشاركة في صنع القرار .	0.594	*0.001
3	أثق بشكل أكبر بمن تربطني بهم علاقة صداقة أو قربي.	0.768	*0.000
4	أتحدث مع زميلي في المشاكل الحياتية بكل بساطة.	0.865	*0.000
5	يعتبر اطلاع زميلي على أسرار عملي وحياتي أمر طبيعي بالنسبة لي.	0.814	*0.000
6	أغلب زملائي يعبرون عن آرائهم الشخصية بكل وضوح وواقعية.	0.878	*0.000
7	يمكنني الوثوق بزملائي المحيطين بي.	0.702	*.000
8	أرتاح عند اعطائي مهمة ذات شأن من قبل زميلي.	.0703	*.000
9	يهتم زميلي بكل ما هو مهم بالنسبة لي.	0.712	*.000
10	ثقتي بزميلي تعمل على الراحة النفسية لي.	0.814	*.000
11	ثقتي بجميع من حولي تؤثر على إنتاجية منظمتي.	0.888	*.000
12	أفوض زميلي وبكل ثقة بالقيام ببعض الأعمال عني في حال غيابي.	0.713	*.000
13	تعمل منظمتي على توفير جو من الثقة والاطمئنان بيني وبين زملائي.	0.798	*.000
14	أقوم بتنفيذ الأوامر التي أتلقاها من مديري وذلك لوجود الثقة بغض النظر عن سلطته علي.	0.589	*.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن المجال الثاني "تأثير توفر الثقة لدى العاملين على التعاون بينهم" مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الثاني بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

المجال الثالث: تأثير تبادل المنفعة على التعاون بين العاملين :

جدول رقم (5)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات مجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يقدم لي زميلي المساعدات المالية والمعنوية عند الحاجة لها وأنا أقوم بذلك أيضاً.	0.765	**0.00
2	وجود علاقة تعاونية بين الزملاء يؤدي للمشاركة في صنع القرار الصائب.	0.648	**0.00
3	يمكنني تبادل الأفكار بيني وبين الزملاء بكل حرية.	0.569	**0.00
4	أتحدث بكل حرية في المشاكل الحياتية مع الزملاء.	0.634	**0.00
5	أشعر أن لدي التزام قوي في العمل في المنظمة.	0.666	**0.00
6	يساهم وجود التعاون في طرح بعض القضايا الجوهرية ومعالجتها في المنظمة.	0.682	**0.00
7	أقوم بمعاونة زميلي في حال شعوري بأنها ستعود على بالفائدة بشكل أو بآخر.	0.676	**0.00
8	إجراءات العمل تحتم علي تبادل المنفعة مع زملائي.	0.793	**0.00
9	أقوم بتقديم الخدمة لزميلي حتى في حالة عدم حصولي على منافع منه في الوقت الحالي وذلك على أمل الحصول على تلك المنافع مستقبلاً.	0.799	**0.00
10	أقوم بمعاونة زميلي في حال طلبه مساعدتي أولاً.	0.7563	**0.00
11	تسود المنظمة روح اللفة والمحبة في حال تبادل الزملاء المنافع مع بعضهم البعض.	0.523	**0.00

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن المجال الثالث "تأثير تبادل المنفعة على التعاون بين العاملين" مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس المجال الثالث بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع المجال الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

أ. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويوضح الجدول التالي رقم (6) مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وعلاقتها القوية بالهدف العام للدراسة، وبذلك يكون المقياس يتسم بدرجة عالية من الصدق.

جدول رقم (6)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المجال الأول: الميل الشخصي للتعاون بين العاملين في سلطة الاراضي	0.453	*.012
2	المجال الثاني: تاثير توفر الثقة لدى العاملين على التعاون بينهم	0.629	*.000
3	المجال الثالث: تاثير تبادل المنفعة على التعاون بين العاملين	0.861	*.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

ثانياً: ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات المقياس تم تطبيق هذا المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً من موظفي سلطة الاراضي، ومن ثم استخدمت طريقة الثبات بطريقة ألفا-كرونباخ التالية:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات كل مجال من مجالات المقياس على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المقياس ككل، حيث بلغ معدل الثبات (0.951) وهو معامل ثبات عالٍ يشير إلى صلاحية المقياس، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0-1)، وكلما اقتربت من الواحد دلّت على وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت من الصفر دلّت على عدم وجود ثبات، ويبين الجدول رقم (7) معاملات الثبات لمجالات مقياس الدراسة.

جدول رقم (7)
معاملات الثبات لمجالات القياس

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
	جميع المجالات	37	.951	.975
1	المجال الأول: الميل الشخصي للتعاون بين العاملين في سلطة الأراضي	12	.903	.950
2	المجال الثاني: تأثير توفر الثقة لدى العاملين على التعاون بينهم	14	.864	.929
3	المجال الثالث: تأثير تبادل المنفعة على التعاون بين العاملين	11	.907	.952

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (7) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع فقرات الاستبانة (0.951). وكذلك قيمة الصدق مرتفعة لجميع فقرات الاستبانة (0.975). وبالتالي يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي. وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية صالحاً للتطبيق على عينة الدراسة، وذلك بعد التأكد من صدق وثبات المقياس.

المبحث الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أُجريت على عينة الدراسة، ومن ثمّ تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

أولاً: تحليل خصائص العينة

تم تحليل خصائص المبحوثين، والتي تتعلق في: الجنس، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية. وفيما يلي عرض لنتائج عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين الجدول (8) أنّ ما نسبته 70% من عينة الدراسة من الذكور، وما نسبته 30% من الإناث، وبالرغم من أنّ النسبة متباعدة جداً إلى أنها تعتبر ممتازة بالنسبة لعمل الإناث في الوطن العربي بشكل عام وفي قطاع غزة بشكل خاص، فقط أظهرت تقارير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بأن نسبة مشاركة المرأة في العمل في قطاع غزة تعتبر ضئيلة مقارنةً بمثيلاتها في الضفة الغربية، فقد بلغت مشاركة النساء في قطاع غزة (7%) فقط بينما في الضفة الغربية بلغت (18.9%) (تقرير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حول المرأة والرجل، 2013) وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة عمل سلطة الأراضي الصعبة وما تحتاجه إلى قوة وصلابة الشخصية في ذلك، وهذا لا يمنع المرأة من ممارسة طبيعة عملها بكل حزم وكفاءة وموضوعية.

جدول (8)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	63	70
أنثى	27	30
المجموع	90	100

2. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية:

من خلال الجدول رقم 9 يتضح أن 74.4% من أفراد عينة الدراسة تتراوح الخبرة الوظيفية ما بين أقل من خمس سنوات إلى عشر سنوات، و 25.6% تتراوح متوسط الخبرة الوظيفية من 10 سنوات إلى 15 سنة فأكثر، وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة الذين تتراوح خبرتهم ما بين أقل من خمس سنوات إلى عشر سنوات إلى الأحداث السياسية التي عصفت بقطاع غزة في العام 2007 مما أدى إلى استنكاف العديد من موظفي القطاع العام بشكل عام وموظفي سلطة الأراضي بشكل خاص مما أدى إلى تعيينات جديدة لملء الشواغر الحاصلة.

جدول (9)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	21	23.3
5-10 سنوات	46	51.1
10-15 سنة	7	7.8
15 سنة فأكثر	16	17.8
المجموع	90	100

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

توضح النتائج المبينة في جدول رقم (10) أن 25.6% من أفراد عينة الدراسة مستواهم الوظيفي الفئتين العليا والأولى، ونسبة 74.4% مستواهم الوظيفي الفئتين الثانية والثالثة، وتعزو الباحثة انخفاض نسبة الفئة العليا إلى قلة عدد الوظائف العليا على الهيكلية الإدارية لسلطة الأراضي، وصعوبة الشروط المطروحة لشغل هذه المناصب، وترجع الباحثة أسباب ارتفاع نسبة الفئتين الثانية والثالثة إلى توفر العديد من الوظائف في هاتين الفئتين على الهيكلية الإدارية لسلطة الأراضي، كما أن الشروط المتاحة لشغل وظائف هاتين الفئتين غالباً ما تكون أقل تقييداً من غيرها من الفئات ومتاحة للجميع.

جدول (10)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الفئة العليا	4	4.5
الفئة الأولى	19	21.1
الفئة الثانية	38	42.2
الفئة الثالثة	29	32.2
المجموع	90	100

4. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن 46.6% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين أقل من 25 سنة إلى 35 سنة، و53.3% تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 45 سنة فأكثر وتعتبر النسبة متقاربة إلى حد ما، تعزو الباحثة ذلك إلى احتياج المنظمة إلى نسبة شباب أكبر في أداء العمل كونهم أكثر اندفاعاً إلى العمل وأكثر إيجابية فيه، حسب طبيعة العمل في سلطة الأراضي، ولكن في الجهة المقابلة لا يمنع الفئة العمرية الأكبر في أداء عملها المطلوب منها على أكمل وجه بكفاءة وفعالية، كما وترجع الباحثة سبب ذلك إلى الأحداث المؤسفة التي ألمت بقطاع غزة في العام 2007م وما نتج عنه من انقسام سياسي أدى إلى استنكاف العديد من موظفي قطاع غزة، مما أدى إلى تعيينات وظيفية جديدة كانت حصة الأسد فيها للفئة العمرية (24-35 سنة).

جدول (11)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	3	3.6
25-35 سنة	39	43.3
35-45 سنة	26	28.9
45 سنة فأكثر	22	24.4
المجموع	90	100

5. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

من خلال الجدول التالي يتضح أن 46.7% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و 30% مؤهلهم العلمي دبلوم، و 13.7% مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فما دون، و 10% مؤهلهم العلمي ماجستير، وتري الباحثة أن ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس بنسبة 46% تعكس الواقع الحالي للموظفين في غزة لشرط توفر التعليم الاعتيادي العام كمتطلب هام عند إشغال الوظائف العامة، حيث أن وجود المؤهل العلمي المناسب، كما يشير الجدول إلى أن 13% من أفراد العينة يحملون ثانوية عامة فما دون وهذا يعود إلى طبيعة عملية التوظيف قديماً والتي كانت تتطلب ثانوية عامة كأقل مؤهل علمي، وتعود نسبة انخفاض الموظفين الحاصلين على ماجستير إلى عزوف أغلبهم عن الحصول على الدراسات العليا نتيجة للوضع الراهن من أزمة مالية بما فيها أزمة الرواتب.

جدول(12)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوية عامة فما دون	12	13.3
دبلوم	27	30
بكالوريوس	42	46.7
ماجستير	9	10
المجموع	90	100

6. توزيع أفراد العينة حسب الحالية الاجتماعية:

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن 82.2% من أفراد عينة الدراسة حالتهم الاجتماعية متزوج و 16.7% حالتهم الاجتماعية غير متزوج، و 1.1% مطلق، وتعزو الباحثة ذلك إلى تعاليم الدين الإسلامي التي تحث على الزواج، كما أن النسبة العالية للمتزوجين تتوافق مع نتائج الدراسة الميدانية بارتفاع نسبة التعاون بين العاملين في سلطة الأراضي نظراً لحالة الاستقرار النفسي التي

يعيشها المتزوجون، وأيضاً ترى الباحثة أن نتيجةً لذلك تبادل الزيارات العائلية بينهم مما يؤدي إلى تدعيم مفهوم التعاون بينهم.

جدول (13)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	15	16.7
متزوج	74	82.2
مطلق	1	1.1
المجموع	90	100

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف سمرنوف):

تم استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت درجات العوامل المؤثرة المؤدية إلى التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (14)

اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة Z	مستوى الدلالة
المجال الأول: الميل الشخصي للتعاون بين العاملين في سلطة الأراضي	0.150	0.139
المجال الثاني: تأثير توفر الثقة لدى العاملين على التعاون بينهم	0.112	0.200
المجال الثالث: تأثير تبادل المنفعة على التعاون بين العاملين	0.116	0.200
اجمالي المجالات	0.171	0.058

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على تساؤلات الدراسة:

"ما هي العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية؟"

للإجابة على السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل محور.

المجال الأول: الميل الشخصي للتعاون بين العاملين في سلطة الأراضي

جدول رقم (15)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت"

ومستوى الدلالة والترتيب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	العلاقة بين زملاء العمل تتعدى مجال العمل.	3.622	0.919	72.44	10.55	.000	11
2	يمكن بناء علاقات إيجابية مع الزملاء بشكل سهل.	3.722	0.900	74.44	11.83	.000	10
3	يميل العاملون على احترام وتقدير بعضهم البعض.	3.911	0.681	78.22	18.26	.000	8
4	الانتماءات الحزبية والقبلية ذات تأثير إيجابي على العلاقات بين العاملين.	2.844	1.059	56.89	2.19	.031	12
5	أميل للتعاون مع جميع الزملاء بغض النظر عن الانتماءات الحزبية والقبلية.	4.378	0.663	87.56	25.43	.000	3
6	لدى استعداد للتعاون مع جميع الزملاء في المؤسسة.	4.444	0.689	88.89	25.40	.000	2
7	ينتابني شعور بالرضا والسعادة عند معاونة الآخرين وتقديم يد العون لهم.	4.611	0.555	92.22	34.39	.000	1
8	معاملة المدراء لموظفيهم بعدالة وشفافية يؤثر على مدى ميلهم للتعاون.	4.344	0.810	86.89	20.44	.000	4
9	أميل للتعاون مع الآخرين حتى لو لم أجد التعاون الكافي.	3.911	0.744	78.22	16.71	.000	8
10	ارتفاع مستوى التعاون بيني وبين زملائي يعمل على زيادة التقارب والوصول بيننا.	4.244	0.812	84.89	19.22	.000	6
11	أتعاون مع زملائي لأن ذلك يحقق لي حالة الرضا النفسي والوظيفي.	4.300	0.661	86.00	24.39	.000	5
12	عندما أتعاون مع زملائي فإن ذلك يزيد شعور المسؤولية لدى تجاه عملي.	4.244	0.641	84.89	24.32	.000	6
	المتوسط العام	4.048	0.761	80.96	19.43	0.003	

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة

و باستعراض استجابات عينة الدراسة ظهرت النتائج التالية:

يشير جدول (15) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (2.844- 4.611) بوزن نسبي تراوح بين (56.89% - 92.22%) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت) وأن مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من 0.05.

وقد تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن أعلى ثلاث فقرات هي:

- الفقرة رقم (7) "ينتابني شعور بالرضا والسعادة عند معاونة الآخرين وتقديم يد العون لهم" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 92.22%.
- الفقرة رقم (6) "لدى استعداد للتعاون مع جميع الزملاء في المؤسسة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 88.89%.
- الفقرة رقم (5) "أميل للتعاون مع جميع الزملاء بغض النظر عن الانتماءات الحزبية والقبلية" احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 87.56%.

وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة تلك الفقرات إلى ميل الموظفين الشخصي إلى التعاون واستعدادهم لذلك بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى كالتنظيمات والأحزاب، وتلك النتائج تدل على مدى حرص العاملين في سلطة الأراضي على وجود التعاون بينهم وتعزيز ذلك المفهوم بينهم، للوصول إلى النتائج التي يرجونها بكفاءة وفاعلية.

أما أدنى ثلاث فقرات هي:

- الفقرة رقم (2) "يمكن بناء علاقات إيجابية مع الزملاء بشكل سهل" احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي 74.44%.
- الفقرة رقم (1) "العلاقة بين زملاء العمل تتعدى مجال العمل" احتلت المرتبة الحادية عشر مكرر بوزن نسبي 72.44%.
- الفقرة رقم (4) "الانتماءات الحزبية والقبلية ذات تأثير إيجابي على العلاقات بين العاملين" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 56.89%.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (المحمدي 2014) في ضرورة فهم العلاقات الإنسانية بين العاملين مما يؤدي إلى ميل للتعاون بشكل أكبر، كما اتفقت معها على ضرورة تعزيز بناء أواصر التعاون بين العاملين في المنظمة، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (السديري، 2010) في ضرورة فهم نقاط القوة ونقاط الضعف في التوجه الأكبر للتعاون، بالشكل الذي

يعزز مفهوم التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، مما يؤدي للوصول إلى النتائج المرجوة.

وترجع الباحثة انخفاض نسبة تلك الفقرات، أن معظم العاملين يفضلون اقتصار العلاقة على علاقة العمل فقط، وذلك لتخوفهم من الدخول في الخصوصيات مما يؤدي إلى حدوث المشاكل وفقدان الخصوصية فيما بينهم، كما انخفاض نسبة الفقرة رقم (4) مؤشر إيجابي على عدم تأثر العاملين بالانتماءات القبلية والحزبية مما يؤدي إلى التعامل فيما بينهم بموضوعية بعيداً عن المناكفات.

وقد اختلفت تلك النتائج مع دراسة (الحري، 2003) والتي أشارت نتائجها إلى تأثير التكتلات الحزبية والوظيفية داخل المنظمة على العلاقات بين عاملها، مما يعيق عملية التواصل والتعاون التشاركي، مما دعا الإدارة إلى ضرورة خلق جو بعيداً عن التكتلات والأحزاب لتعزيز مفهوم التعاون بينهم.

وبصفة عاملة فإن الوزن النسبي للميل الشخصي للتعاون بين العاملين في سلطة الأراضي بلغ 80.96%. بمتوسط حسابي 4.048 وان مستوى الدلالة اقل من 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل القائل أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للميل الشخصي للتعاون على تعاون العاملين في المنظمة.

وتعزو الباحثة وجود ميل شخصي للتعاون بين العاملين في سلطة الأراضي إلى الأسباب

التالية:

- الحاجة الفطرية لدى الإنسان وعدم قدرته العيش بمفرده، وحاجته الدائمة إلى الغير.
- الثقافة التنظيمية السائدة في سلطة الأراضي، والتي تدعو إلى التعاون وتبادل الخبرات.
- الثقافة الدينية السائدة لدى جميع الموظفين والذي تحث على التعاون.

المجال الثاني: تأثير توفر الثقة لدى العاملين على التعاون بينهم

جدول رقم (16)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة والترتيب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	أتحدث بحرية وثقة مع زملائي.	3.944	0.904	78.89	14.11	.000	4
2	يتيح لي رئيسي المشاركة في صنع القرار.	3.422	1.049	68.44	7.44	.000	9
3	أثق بشكل أكبر بمن تربطني بهم علاقة صداقة أو قري.	3.767	0.995	75.33	11.12	.000	6
4	أتحدث مع زميلي في المشاكل الحياتية بكل بساطة.	3.133	1.041	62.67	4.86	.000	12
5	يعتبر اطلاع زميلي على أسرار عملي وحياتي أمر طبيعي بالنسبة لي.	2.411	1.059	48.22	-1.69	.094	14
6	أغلب زملائي يعبرون عن آرائهم الشخصية بكل وضوح وواقعية.	2.944	0.987	58.89	3.31	.001	13
7	يمكنني الوثوق بزملائي المحيطين بي.	3.478	0.864	69.56	9.64	.000	8
8	أرتاح عند إعطائي مهمة ذات شأن من قبل زميلي.	3.756	0.641	75.11	17.09	.000	7
9	يهتم زميلي بكل ما هو مهم بالنسبة لي.	3.167	0.877	63.33	6.13	.000	11
10	ثقتي بزميلي تعمل على الراحة النفسية لي.	4.156	0.702	83.11	21.03	.000	1
11	ثقتي بجميع من حولي تؤثر على إنتاجية منظمتي.	4.000	0.861	80.00	15.42	.000	3
12	أفوض زميلي وبكل ثقة بالقيام ببعض الأعمال عني في حال غيابي.	3.922	0.753	78.44	16.66	.000	5
13	تعمل منظمتي على توفير جو من الثقة والاطمئنان بيني وبين زملائي.	3.189	1.069	63.78	5.22	.000	10
14	أقوم بتنفيذ الأوامر التي أتلقها من مديري وذلك لوجود الثقة بغض النظر عن سلطته علي.	4.011	0.814	80.22	16.44	.000	2
المتوسط العام		3.521	0.90	70.43	10.485	0.0	

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة

وباستعراض استجابات عينة الدراسة ظهرت النتائج التالية:

يشير جدول (16) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (4.156 - 2.411) بوزن نسبي تراوح بين (48.22% - 83.11%) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، وأن مستوى الدلالة اقل من 0.05

و قد تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن أعلى ثلاث فقرات هي:

- الفقرة رقم (10) "ثقتي بزميلي تعمل على الراحة النفسية لي" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 83.11%.
- الفقرة رقم (14) "أقوم بتنفيذ الأوامر التي ألتقاها من مديري وذلك لوجود الثقة بغض النظر عن سلطته علي" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 80.22%.
- الفقرة رقم (11) "ثقتي بجميع من حولي تؤثر على إنتاجية منظمتي" احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 80%.

وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة تلك الفقرات إلى وجود الثقة بين الزملاء بغض النظر عن وجود خدمات مقابل ذلك أو وجود مصالح مشتركة، وذلك يعود إلى جو الثقة والأمان التي توفره المنظمة لعاملها، مما يؤدي إلى شيوع جو الطمأنينة والثقة بينهم، وأيضاً يعود ذلك إلى قابلية العاملين إلى تقبل بعضهم البعض بغض النظر عن وجود المصالح أو تضاربها.

أما أدنى ثلاث فقرات هي:

- الفقرة رقم (4) "أتحدث مع زميلي في المشاكل الحياتية بكل بساطة" احتلت المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي 62.67%.
- الفقرة رقم (6) "اغلب زملائي يعبرون عن آرائهم الشخصية بكل وضوح وواقعية" احتلت المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي 58.89%.
- الفقرة رقم (5) "يعتبر اطلاع زميلي على أسرار عملي وحياتي أمر طبيعي بالنسبة لي" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 48.22%.

وتعزو الباحثة تدني نسبة تلك الفقرات الثلاث إلى طبيعة النفس البشرية التي تميل إلى الاحتفاظ بالخصوصية عن الآخرين، وذلك تجنباً للوقوع في المشاكل المستقبلية، ويرى البعض أن الزملاء لا يستطيعون التحدث بصراحة وموضوعية عن آرائهم ربما لأن ذلك يتعارض مع مصلحة العمل لذا يفضلون الاحتفاظ بآرائهم الشخصية وعدم الإفصاح عنها.

وبشكل عام فإن الوزن النسبي لتأثير توفر الثقة لدى العاملين على التعاون بينهم 70.43%، بمتوسط حسابي 3.521 وأن مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا يعني رفض الفرض الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للثقة لدى العاملين على التعاون بينهم، وترجع الباحثة وجود نسبة مقبولة من توفر الثقة لدى بعض عاملي سلطة الأراضي إلى سياسة الإدارة العليا في سلطة الأراضي والتي تحت على إنجاز الأعمال بصورة جماعية ومشاركة بين العاملين وثقتهم في بعضهم لإنجاز ذلك، تحقيقاً لأهداف المنظمة، وهذا يدل أن الثقة من أهم موجودات المنظمة، والتي من الضروري بناء أساس المنظمة عليها، وقد تقاربت هذه النتيجة مع دراسة (العطوي، الشيباني، 2010) بوجود تقبل معتدل لدى العاملين تجاه بعضهم البعض وأن الثقة بينهم تساهم في التزام العاملين، كما اتفقت مع دراسة (عيسى، 2010) في التقبل المعتدل للزميل الآخر في نفس المؤسسة، كما اختلفت النتائج مع دراسة (ميسلي، 2012) ودراسة (بيكر، جيفر، 2013) في أن الثقة المؤدية للتعاون مرتبط بالموقف نفسه، مما يعني عدم وجود الثقة التعاونية في جميع المواقف بعكس ما أثبتت دراستنا هذه.

كما تعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود تلك الصورة لدى البعض بنسبة (30%) لعدم مقدرتهم على تقبل الآخر في إنجاز الأعمال، في حال تم منحهم بعض الثقة في ذلك سيتم اختلاف الوضع، كما يعود أيضاً إلى عدم مشاركتهم في صنع القرارات المتخذة من قبل المدراء، مما يعني عدم ثقتهم في تنفيذ ذلك القرار، وتعزو الباحثة إلى وجود نسبة مقبولة من الثقة لدى البعض الآخر إلى حاجة الفرد إلى زملائه الآخرين في العمل لكسر الروتين والانخراط في العمل الجماعي المشترك.

المجال الثالث: تأثير تبادل المنفعة على التعاون بين العاملين

جدول رقم (17)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة والترتيب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يقدم لي زميلي المساعدات المالية والمعنوية عند الحاجة لها وأنا أقوم بذلك أيضاً.	3.689	0.816	73.78	12.66	.000	7
2	وجود علاقة تعاونية بين الزملاء يؤدي للمشاركة في صنع القرار الصائب.	4.044	0.669	80.89	20.49	.000	2
3	يمكنني تبادل الأفكار بيني وبين الزملاء بكل حرية.	3.867	0.824	77.33	14.59	.000	5
4	أحدثت بكل حرية في المشاكل الحياتية مع الزملاء.	3.033	0.988	60.67	4.16	.000	10
5	أشعر ان لدي التزام قوي في العمل في المنظمة.	4.000	0.793	80.00	16.74	.000	3
6	يساهم وجود التعاون في طرح بعض القضايا الجوهرية ومعالجتها في المنظمة.	3.933	0.818	78.67	15.46	.000	4
7	أقوم بمعاونة زميلي في حال شعوري بأنها ستعود على بالفائدة بشكل أو بآخر.	3.233	1.122	64.67	5.35	.000	9
8	إجراءات العمل تحتم على تبادل المنفعة مع زملائي.	3.422	0.936	68.44	8.33	.000	8
9	أقوم بتقديم الخدمة لزميلي حتى في حالة عدم حصولي على منافع منه في الوقت الحالي وذلك على أمل الحصول على تلك المنافع مستقبلاً.	2.900	1.071	58.00	2.66	.009	11
10	أقوم بمعاونة زميلي في حال طلبه مساعدتي أولاً.	4.311	0.697	86.22	23.28	.000	1
11	تسود المنظمة روح الألفة والمحبة في حال تبادل الزملاء المنافع مع بعضهم البعض.	3.811	1.004	76.22	11.44	.000	6
المتوسط العام		3.659	0.360	73.17	12.29	0.001	

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة

وباستعراض استجابات عينة الدراسة ظهرت النتائج التالية:

يشير جدول (17) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (2.900- 4.311) بوزن نسبي تراوح بين (58% - 86.22%) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت) وأن مستوى الدلالة أقل من 0.05،

وقد تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن أعلى ثلاث فقرات هي:

- الفقرة رقم (10) "أقوم بمعاونة زميلي في حال طلبه مساعدتي أولاً" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 86.22%.
- الفقرة رقم (2) "وجود علاقة تعاونية بين الزملاء يؤدي للمشاركة في صنع القرار الصائب" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 80.89%.
- الفقرة رقم (5) "أشعر أن لدي التزام قوي في العمل في المنظمة" احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 80%.

وتفسر الباحثة ارتفاع نسبة تلك الفقرات إلى الانتماء الشديد للعاملين في المنظمة إليها، وبالتالي قيامهم بمعاونة بعضهم البعض بغض النظر عن وجود مردود أو مقابل أم لا، مما يؤدي إلى صنع القرار الصائب الذي يزيد من فعالية وكفاءة المنظمة، كما تعزو الباحثة ذلك إلى أواصر الثقة المغروسة في نفوس العاملين من قبل المنظمة والتي بالتأكيد للإدارة العليا دور بارز وهام فيها، فهي تعمل على مدار السنين السابقة إلى توفير جو الألفة والتعاون والثقة بين عاملاتها، لأن ذلك حتماً سيعود بفائدة كبرى على المنظمة.

أما أدنى ثلاث فقرات هي:

- الفقرة رقم (7) "أقوم بمعاونة زميلي في حال شعوري بأنها ستعود على بالفائدة بشكل أو بآخر" احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 64.67%.
- الفقرة رقم (4) "أتحدث بكل حرية في المشاكل الحياتية مع الزملاء" احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي 60.67%.
- الفقرة رقم (9) "أقوم بتقديم الخدمة لزميلي حتى في حالة عدم حصولي على منافع منه في الوقت الحالي وذلك على أمل الحصول على تلك المنافع مستقبلاً" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 58%.

وتفسر الباحثة انخفاض نسبة تلك الفقرات إلى طبيعة العاملين في تلك المنظمة والمتمثلة في ميلهم لمعاونة غيرهم بغض النظر عن وجود مقابل لذلك أم لا، لذلك تم رفض تلك العبارة، كما تعزو الباحثة ذلك إلى رغبتهم في المحافظة على سرية حياتهم الشخصية وعدم الخوض في المشاكل مع الآخرين تجنباً لحصول الخلافات بينهم والذي سيؤثر على مصلحة العمل، لذلك يفضلون الاحتفاظ به لأنفسهم.

وبشكل عام فإن الوزن النسبي لتأثير تبادل المنفعة على التعاون بين العاملين هو 73.17% بمتوسط حسابي 3.659 وأن مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتبادل المنفعة على التعاون بين العاملين، وتتقارب هذه النتائج مع نتائج دراسة (فلاتة، 2011) من ناحية عدم وجود القابلية في التحدث مع الزملاء في المشاكل الحياتية والاحتفاظ بها لأنفسهم، كما اتفقت النتائج مع دراسة (الشهري، 1998) أن أفراد عينة الدراسة مقدرين لطبيعة العلاقة التي تجمعهم والتي تحتم عليهم ضرورة تقديم الخدمات والمساعدة بغض النظر عن المقابل المنتظر، كما يتضح أن هناك أيضاً اتفاق مع دراسة (إنيس، 2012) في وجود علاقة الاحترام وتبادل المنافع بين العاملين.

من ناحية أخرى اختفت النتائج مع دراسة (أنيس، 2012) والتي أثبت نتائجها أن تقديم الخدمة يكون مرتبطاً بالحصول على منافع مقابل ذلك، وكذلك اختلفت مع دراسة (بيكر، جيفر، 2008) في أن تبادل الخدمات مطلوباً من أجل استمرار علاقات العمل.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود نسبة جيدة من تلك الصورة إلى:

- الثقافة الدينية السائدة لدى العاملين في المنظمة بتقديم المساعدة للآخرين فور الشعور بالحاجة إليها.
- الثقافة التنظيمية السائدة والتي تعزز مبدأ العمل التعاوني التشاركي في المنظمة.
- الحاجة المستمرة إلى الدعم النفسي من قبل الآخر، مما يجعل العاملون يلجأون إلى بعضهم فور الاحتياج إلى ذلك.

العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية

جدول رقم (18)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة والترتيب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	المجال الأول: الميل الشخصي للتعاون بين العاملين في سلطة الأراضي	4.048	0.761	80.96	19.43	0.003	1
2	المجال الثاني: تأثير توفر الثقة لدى العاملين على التعاون بينهم	3.521	0.900	70.43	10.485	0.0	3
3	المجال الثالث: تأثير تبادل المنفعة على التعاون بين العاملين	3.659	0.360	73.17	12.29	0.001	2
	المتوسط العام	3.743	0.343	74.85	14.07	0.001	

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة

و باستعراض استجابات عينة الدراسة ظهرت النتائج التالية:

- المجال الأول: الميل الشخصي للتعاون بين العاملين في سلطة الأراضي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 80.96%.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (المحمدي، 2014) في ضرورة فهم العلاقات الإنسانية بين العاملين مما يؤدي إلى ميل للتعاون بشكل أكبر، كما اتفقت معها على ضرورة تعزيز بناء أواصر التعاون بين العاملين في المنظمة، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (السديري، 2010) في ضرورة فهم نقاط القوة ونقاط الضعف في التوجه الأكبر للتعاون، بالشكل الذي يعزز مفهوم التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، مما يؤدي للوصول إلى النتائج المرجوة.

وقد اختلفت تلك النتائج مع دراسة (الحري، 2003) والتي أشارت نتائجها إلى تأثير التكتلات الحزبية والوظيفية داخل المنظمة على العلاقات بين عاملاتها، مما يعيق عملية التواصل والتعاون التشاركي، مما دعا الإدارة إلى ضرورة خلق جو بعيداً عن التكتلات والأحزاب لتعزيز مفهوم التعاون بينهم.

• **المجال الثاني: تأثير توفر الثقة لدى العاملين على التعاون بينهم** احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 70.43%.

وقد تقاربت هذه النتيجة مع دراسة (العطوي، الشيباني، 2010) بوجود تقبل معتدل لدى العاملين تجاه بعضهم البعض وأن الثقة بينهم تساهم في التزام العاملين، كما اتفقت مع دراسة (عيسى، 2010) في التقبل المعتدل للزميل الآخر في نفس المؤسسة

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (ميسلي، 2012) حيث أظهرت نتائجها أن ليس من السهل إيجاد خط واصل بين التعاون والثقة بين العاملين في المنظمة، مما دعا إلى ضرورة تعزيز ذلك بينهم للنهوض بالمنظمة.

كما اختلفت النتائج مع دراسة (ميسلي، 2012) ودراسة (بيكر، جيفر، 2013) في أن الثقة المؤدية للتعاون مرتبط بالموقف نفسه، مما يعني عدم وجود الثقة التعاونية في جميع المواقف بعكس ما أثبتت دراستنا هذه.

• **المجال الثالث: تأثير تبادل المنفعة على التعاون بين العاملين** احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 73.17%.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مارتنيك، جاردنير، 1987) بوجود علاقة إيجابية تحت على تبادل المنافع بين العاملين من أجل استمرار التعاون البناء الإيجابي بينهم، مما يحث الإدارة العليا على استمرار دعم الموظفين من أجل الارتقاء بالسلوك التعاوني.

من ناحية أخرى اختلفت النتائج مع دراسة (أنيس، 2012) والتي أثبت نتائجها أن تقديم الخدمة يكون مرتبطاً بالحصول على منافع مقابل ذلك، وكذلك اختلفت مع دراسة (بيكر، جيفر، 2008) في أن تبادل الخدمات مطلوباً من أجل استمرار علاقات العمل

الوزن النسبي للعوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية هو 74.85%. بمتوسط حسابي 3.743 وان مستوى الدلالة اقل من 0.05 بمعنى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة أن هناك تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية، وهذا يعني أن وجود نسبة جيدة من التعاون بين عاملي سلطة الأراضي، بحيث يميل العاملون إلى التعاون وقد أرجعت الباحثة ذلك إلى الفطرة الإنسانية التي لا تقبل أن يعيش الإنسان منفرداً، إضافةً إلى توفر الثقة بين العاملين بنسبة مقبولة يشجع على وجود ظاهرة التعاون، وأيضاً إيمان العاملين بأن العملية التشاركية بتبادل المنافع لها أثر بالغ على تعزيز ظاهرة التعاون في المنظمة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

لاختبار نتائج تحليل الفرضيات تم استخدام الاختبارات المعلمية مثل اختبار بيرسون، تحليل التباين الأحادي، حيث أن هذا الاختبار مناسب في حال وجود البيانات الترتيبية تتبع التوزيع الطبيعي، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية التالية:

-الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

أ. الفرضية الصفرية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة محل الاهتمام.

ب. الفرضية البديلة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام:

- إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة.

- أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة.

أ. الفرضية الأولى:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتبادل المنفعة على التعاون بين العاملين.

للتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين تبادل المنافع بين الموظفين، وميلهم للتعاون في سبيل ذلك، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، والنتائج موضحة في الجدول أدناه.

جدول (19): يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة

المحور	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تبادل المنفعة	90	0.848	**0.000
التعاون بين العاملين	90		

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية = 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك تأثير ارتباطي طردي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتبادل المنفعة على التعاون بين العاملين حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.848، وهذا يعني أنه كلما زاد تبادل المنفعة بين العاملين كلما زاد التعاون بينهم، مما يعني كلما كان هناك منافع مشتركة بين العامل وزميله كلما كان التعاون بينهم أكثر، وقد اتفقت تلك النتيجة مع ما توصل إليه (العطوي، الشيباني) في تقبل الموظفين لبعضهم البعض بشكل أكبر في حال وجود مصالح مشتركة بينهم، وأيضاً ما توصل إليه (الحري، 2003) في أن وجود منافع مشتركة بين العاملين في المؤسسة يؤدي إلى رفع الدافعية للعمل بشكل أكثر فعالية، وتغزو الباحثة سبب الاتفاق في النتيجة، طبيعة العمل التي تفرض على الموظفين ضرورة التعاون فيما بينهم لوجود مصالح مشتركة، وهناك منافع متبادلة فيما بينهم، كما ترى الباحثة أن هناك العديد من الموظفين يميلون إلى التعاون مع الموظفين الذين تجمعهم منافع ومصالح مشتركة، على أولئك الذين لا تتم معهم أي أعمال مشتركة.

ومن جهة أخرى اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (فلانة، 2011) حيث تحدثت الدراسة عن وجود علاقات وتعاملات مع أغلب العاملين سواء جمعهم منافع ومصالح أم لا، كما اختلفت مع نتيجة (السديري، 2010) حيث خلصت إلى توفر التعاون بين العاملين بشكل كبير سواء تم تبادل المنافع أم لا، وترى الباحثة أن ذلك نتيجة طبيعة لتعاليم الدين الحنيف الذي يدعو إلى مد يد العون ومساعدة الآخر دون الحصول على مقابل، كما ترى الباحثة أن ذلك يعود أيضاً إلى حب الموظف لمساعدة الآخرين في أعمالهم لفضوله في معرفة جميع الأعمال التي تتم في منظمته، من باب العلم بالشيء.

ب. الفرضية الثانية:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للميل الشخصي للتعاون على تعاون العاملين في المنظمة.

للتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الميل الشخصي للتعاون بين العاملين ووجود التعاون عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

جدول (20): يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة

المحور	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الميل الشخصي للتعاون	90	0.787	0.000**
تعاون العاملين	90		

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية = 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك تأثير ارتباطي طردي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للميل الشخصي للتعاون بين العاملين، ووجود التعاون، حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.787، وهذا يعني أنه كلما زاد الميل الشخصي للتعاون كلما زاد تعاون العاملين في المنظمة، وتعتبر نتيجة طبيعية، حيث لا وجود للتعاون دون الاستعداد والميل الشخصي لذلك.

وقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (إنيس، 2012) حيث خلصت تلك الدراسة إلى وجود علاقة الاحترام والتعاون بين الزملاء في ظل ميلهم واستعدادهم المسبق للتعاون، كما اتفقت تلك النتيجة مع ما خلص إليه (مارتنيك، جاردنير، 1987) في أن العلاقة بين العاملين مبنية على الاحترام والتعاون لأن الجميع يميلون وبشكل واضح إلى التعاون وحب بناء علاقات تسودها الألفة والمحبة.

وترى الباحثة سبب ذلك الفطرة البشرية التي جُبلت على عدم المقدرة على العيش بشكل منفرد، وحب العيش الجماعي والتعاون مع الآخرين، كما تعزو ذلك إلى تعاليم الإسلام الحنيف الذي يحث على التعاون ومشاركة الآخر.

ومن جانب آخر اختلفت تلك النتائج مع دراسة (لوثنانز وزملائه، 1995) بحيث تبين عدم وجود احترام متبادل وتعاون بين العاملين بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى مثل: السن، الخبرة، حيث أكدت تلك الدراسة وجود التعاون مع الآخر في حالة الاحتياج للطرف الآخر فقط، كما اختلفت مع (الشهري، 1998) بحيث أكد نفس نتيجة (لوثنانز) باقتران وجود التعاون بين الزملاء بوجود مصالح مشتركة بينهم، وترى الباحثة بأن سبب ذلك عدم توفر الثقة بين العاملين، وعدم تهيئة الأجواء الودية المناسبة التي تحث على الاحترام والتعاون بين الزملاء من قبل الإدارة العليا.

ج. الفرضية الثالثة:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للثقة لدى العاملين على التعاون بينهم.

للتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين توفر الثقة لدى العاملين ووجود التعاون، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، والنتائج موضحة في الجدول أدناه

جدول (21) يوضح العدد وقيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة

المحور	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثقة لدى العاملين	90	0.802	**0.000
تعاون العاملين	90		

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية = 0.000 وهي أقل من 0.05 مما هناك تأثير ارتباطي طردي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للثقة لدى العاملين على التعاون بينهم حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.802، وهذا يعني انه كلما زاد الثقة لدى العاملين كلما زاد تعاون العاملين في المنظمة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة (عيسى، 2010) حيث أن وجود الثقة بين العاملين ينعكس إيجابياً على أدائهم، نظراً لوجود التعاون بينهم، وتعزو الباحثة ذلك إلى توفر عناصر مشتركة بين العاملين تدعوهم إلى الثقة ببعضهم مثل "التقارب في العمر، نفس المهام الوظيفية والمسمى الوظيفي" وذلك بطبيعة الحال يؤدي إلى زيادة التعاون وتقوية أواصر العلاقة بينهم.

كما اختلفت تلك النتيجة مع دراسة (ميسلي، 2012) حيث أكدت أنه ليس من السهل إيجاد خط واصل بين التعاون وثقة الزملاء ببعضهم البعض، وترى الباحثة أن سبب ذلك عدم التواصل مع بعضهم البعض، وعدم تحفيز الإدارة على تفعيل النشاطات الاجتماعية التي تتيح للموظفين الالتقاء وإيجاد قواسم مشتركة مما يدعو إلى التفاعل والثقة، وبالتالي إلى التعاون مما يزيد من إنتاجية المؤسسة.

د. الفرضية الرابعة:

"هناك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية)".

أولاً: الخبرة الوظيفية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين، والتي تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المتغيرين، وذلك لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (22):

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة

المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
المجال الأول	بين المجموعات	3	.215	1.316	.275 //
	داخل المجموعات	86	.163		
	المجموع	89			
المجال الثاني	بين المجموعات	3	.226	1.319	.273 //
	داخل المجموعات	86	.172		
	المجموع	89			
المجال الثالث	بين المجموعات	3	.154	.781	.508 //
	داخل المجموعات	86	.197		
	المجموع	89			
إجمالي المجالات	بين المجموعات	3	.158	1.359	.261 //
	داخل المجموعات	86	.116		
	المجموع	89			

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين تعزى للخبرة الوظيفية، وهذا يعني أن مهما كانت عدد سنوات الخبرة الوظيفية للعاملين في المنظمة، فإن هذا لا يؤثر على مستوى التعاون الموجود لديه تجاه الآخرين، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة (بيكر، جيفر، 2008) حيث أثبتت النتائج بأن ميل الشخص للتعاون لا يتأثر بمتغير الخبرة الوظيفية، حيث أن نظرة الإنسان للتعاون تتغير من شخص لآخر حسب أهدافه وتوقعاته، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى عدم تغير اللوائح والقوانين الموجودة طوال سنين خبرته في المنظمة، وبالتالي يتعرض لنفس الظروف طوال سنين خبرته في المنظمة ولا يغير مستوى التعاون لديه، واختلفت تلك النتيجة مع نتيجة (لوثانز وزملائه، 1995) حيث أكدت أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى العاملين في المؤسسة، تزيد درجة التعاون لديهم، وترى الباحثة سبب ذلك رغبة الموظف في نشر خبرته لكافة زملائه في المنظمة من أجل الاستفادة منها، لذا فإنه يزيد مستوى التعاون لديه.

ثانياً: المؤهل العلمي:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين، والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المتغيرين.

جدول (23):

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة

المجال		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
المجال الأول	بين المجموعات	.308	3	.103	.614	.608
	داخل المجموعات	14.359	86	.167		//
	المجموع	14.666	89			
المجال الثاني	بين المجموعات	.364	3	.121	.692	.559
	داخل المجموعات	15.079	86	.175		//
	المجموع	15.443	89			
المجال الثالث	بين المجموعات	.245	3	.082	.409	.747
	داخل المجموعات	17.149	86	.199		//
	المجموع	17.394	89			
إجمالي المجالات	بين المجموعات	.079	3	.026	.218	.883
	داخل المجموعات	10.384	86	.121		//
	المجموع	10.463	89			

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين تعزى للمؤهل العلمي، مما يدل على تعاون العاملين في المنظمة مع زملائهم، بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (الحربي، 2003) حيث أكدت أن العلاقات الإيجابية بين العاملين لا تتأثر بالمؤهل العلمي الذي يحملونه، وتعزو الباحثة ذلك أن غالبية العاملين يحملون نفس المؤهل العلمي "بكالوريوس" وبذلك الغالبية يتشابهون في التصور الذي يتبنونه حول طبيعة العلاقة التي تجمعهم، واختلفت تلك النتيجة مع دراسة (العطوي، الشيباني، 2010) في أن كلما كان درجة المؤهل العلمي مختلفة بين العاملين كلما قلت نسبة التعاون بينهم، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة النفس البشرية التي تميل للتعاون مع من يماثلها.

ثالثاً: المستوى الوظيفي:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين، والتي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المتغيرين.

جدول رقم (24):

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة

المجال		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
المجال الأول	بين المجموعات	.111	3	.037	.219	.883
	داخل المجموعات	14.555	86	.169		//
	المجموع	14.666	89			
المجال الثاني	بين المجموعات	.081	3	.027	.151	.929
	داخل المجموعات	15.363	86	.179		//
	المجموع	15.443	89			
المجال الثالث	بين المجموعات	.945	3	.315	1.647	.184
	داخل المجموعات	16.448	86	.191		//
	المجموع	17.394	89			
اجمالي المجالات	بين المجموعات	.182	3	.061	.507	.679
	داخل المجموعات	10.282	86	.120		//
	المجموع	10.463	89			

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين تعزى للمستوى الوظيفي، مما يعني أن هناك مؤشر إيجابي على وجود التعاون بين العاملين في سلطة الأراضي، بغض النظر عن المستوى الوظيفي الذي يحتله الشخص، واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (المحمدي، 2014) ودراسة (عيسى، 2010) في عدم تأثير المستوى الوظيفي الذي يحتله العامل على مستوى التعاون وبناء العلاقات الإيجابية بينه وبين الآخرين، وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبة الفرد من التقرب والتودد إلى زملائه في المستويات الوظيفية الأخرى، لذا يكون التعاون بين جميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية دون تخرج في ذلك ، وتختلف مع دراسة (الشهري،

1998) وترى الباحثة سبب ذلك أن جميع العاملين في نفس المستوى الوظيفي يخضعون لنفس اللوائح والأنظمة والامتيازات، وبالتالي سيكون التعاون بينهم بشكل أكبر

رابعاً: العمر

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين، والتي تعزى إلى متغير العمر. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المتغيرين.

جدول (25):

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة

المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
المجال الأول	بين المجموعات	3	.194	1.185	.320 //
	داخل المجموعات	86	.164		
	المجموع	89			
المجال الثاني	بين المجموعات	3	.176	1.013	.391 //
	داخل المجموعات	86	.173		
	المجموع	89			
المجال الثالث	بين المجموعات	3	.016	.080	.970 //
	داخل المجموعات	86	.202		
	المجموع	89			
اجمالي المجالات	بين المجموعات	3	.039	.328	.805 //
	داخل المجموعات	86	.120		
	المجموع	89			

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين تعزى للعمر، مما يعني عدم تأثر المستوى العمري للشخص بميله للتعاون مع الآخرين، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (ميسلي، 2012) ودراسة (إنيس، 2012) في أنه لا يوجد تأثير بين المستوى العمري ومستوى التعاون فبغض النظر عن أعمار العاملين فإن التعاون بينهم قائم وموجود، وتعزو الباحثة

سبب ذلك إلى تشابه الظروف التي يخضع لها العاملين في المنظمة بغض النظر عن الفئة العمرية، كما تعزو الباحثة ذلك أيضاً إلى رغبة العاملين الأقل سناً في الاستفادة من العاملين الأكبر منهم، لذلك يكونوا حريصين على نسج علاقات إيجابية معهم.

واختلفت النتيجة مع دراسة (لوثانز وزملائه، 1995) في أن هناك علاقة إيجابية تجمع العاملين الذين ينتمون إلى نفس الفئة العمرية، وتعزو الباحثة ذلك إلى تشابه الأفكار والمواضيع التي تجمعهم كونهم نفس الفئة العمرية.

خامساً: الجنس

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين، والتي تعزى إلى متغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ت" Independent sample t test لمعرفة الفروق بين المتغيرين.

جدول (26):

يوضح العدد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة

المجال		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول	ذكر	63	4.079	0.393	1.116	//0.267
	أنثى	27	3.975	0.434		
المجال الثاني	ذكر	63	3.500	0.449	0.744-	//0.459
	انثى	27	3.571	0.331		
المجال الثالث	ذكر	63	3.675	0.492	0.547	//0.586
	انثى	27	3.620	0.297		
اجمالي المجالات	ذكر	63	3.752	0.375	0.372	//0.711
	انثى	27	3.722	0.259		

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين تعزى للجنس، وذلك مؤشر إيجابي على وجود التعاون بين العاملين في سلطة الأراضي بغض النظر عن جنس العامل سواء ذكر أو أنثى، وقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (فلاتة، 2011) ودراسة (عيسى، 2010) ودراسة (إنيس، 2012) في عدم وجود تأثير بين أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث

وبين بناء علاقات إيجابية بينهم ووجود التعاون، وتعزو الباحثة ذلك إلى تشابه الطبيعة الفطرية العاطفية لدى الطرفين فيما يخص العمل وأجواء العمل، وأيضاً الرغبة الأكبر في الاندماج والانفتاح مع الطرف الآخر.

ومن جهة أخرى اختلفت تلك النتيجة مع دراسة (لوثانز وزملائه، 1995) في وجود تأثير بين متغير الجنس وبناء علاقات إيجابية مع العاملين، حيث أن الإناث يميلون في التعاون مع الذكور، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة النفس الأنثوية في تواجد عنصر الغيرة من الفتيات وعدم تقبلهن.

سادساً: الحالة الاجتماعية

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى مغوي ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين، والتي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المتغيرين.

جدول رقم (27):

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة

المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
المجال الأول	بين المجموعات	2	.055	.329	.720 //
	داخل المجموعات	87	.167		
	المجموع	89			
المجال الثاني	بين المجموعات	2	.183	1.054	.353 //
	داخل المجموعات	87	.173		
	المجموع	89			
المجال الثالث	بين المجموعات	2	.123	0.622	.654 //
	داخل المجموعات	87	.197		
	المجموع	89			
اجمالي المجالات	بين المجموعات	2	.128	1.089	.341 //
	داخل المجموعات	87	.117		
	المجموع	89			

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين تعزى للحالة الاجتماعية، مما يعني وجود التعاون بشكل جيد جداً بين عاملي سلطة الأراضي بغض النظر عن الحالة الاجتماعية لهم، وقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (عيسى، 2010) بحيث بينت أن التعاون بين العاملين لا يتأثر بالحالة الاجتماعية لهم مهما كانت، وتُرجع الباحثة سبب ذلك إلى رغبة العاملين في الاندماج والانفتاح على الآخرين في سبيل كسب علاقات جيدة ومعرفة الخبرات وطبيعة عمل الآخرين، كنوع من أنواع التواصل الاجتماعي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج.

التوصيات.

دراسات مقترحة.

أولاً: النتائج

يتضمن هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج، والتي تأمل الباحثة بأن تسهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وذلك من أجل تحقيق الهدف الرئيس من الدراسة ألا وهو التعرف على العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية، بما يحقق الأداء الأفضل المنشود للمنظمة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- بالنسبة للمجال الأول "الميل الشخصي للتعاون": هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للميل الشخصي للتعاون على تعاون العاملين في المنظمة حيث بلغ الوزن النسبي 80.96%، وتدل تلك النتيجة على وجود نسبة جيدة جداً من استعداد الأفراد للتعاون مع زملائهم في المنظمة، وقد أرجعت الباحثة سبب ذلك إلى الفطرة الإنسانية التي جُبِل عليها الإنسان على عدم مقدرته العيش منفرداً وحتمية انخراطه في العمل مع الآخرين.
- بالنسبة للمجال الثاني "توفر الثقة": هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للثقة لدى العاملين على التعاون بينهم حيث بلغ الوزن النسبي 70.43%، وذلك يدل على موافقة إيجابية جيدة في ثقة الزملاء في بعضهم البعض، وهذا يدل على حاجة الموظف إلى زميله الموظف للانخراط في العمل الجماعي المشترك.
- المجال الثالث (تبادل المنافع) هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتبادل المنفعة على التعاون بين العاملين حيث بلغ الوزن النسبي 73.17%، وهي نسبة جيدة، أي أن أتعاون مع زميلي في سبيل الحصول على منفعة وراء ذلك، ولكن هناك مؤشر خطير في هذا المجال، يعني في حالة عدم حصولي على منفعة من زميلي لا أتعاون معه، فيجب تعزيز ثقافة التعاون في كل الأحوال سواء حصلت على منفعة مقابلة أم لم أحصل.

- بالنسبة للمتغيرات الشخصية: فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين تعزى للخبرة الوظيفية، وهذا يعني بأن مهما كانت الخبرة الوظيفية للشخص فإن ذلك لا يؤثر على مستوى التعاون لديه.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين تعزى للمؤهل العلمي، وذلك يثبت بأن الشخص مهما يكن مؤهله العلمي الذي يحمله، لا يؤثر ذلك على نسبة تعاونه مع زملائه.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين تعزى للمستوى الوظيفي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين تعزى للعمر، فذلك يعني بأن لا تقدم السن ولا الذين يعيشون مرحلة الشباب يؤثر عليهم نسبة التعاون لديهم.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين تعزى للجنس، وهذا يدل على وجود التعاون بين الذكور والإناث بشكل عام.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين تعزى للحالة الاجتماعية، وذلك يوضح بأن لا تأثير للحالة الاجتماعية للفرد على نسبة التعاون لديه.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج السابقة، يمكن وضع التوصيات التالية التي رأت الباحثة أنها يمكن أن تعزز النتائج التي تم التوصل إليها، للوصول إلى أداء أفضل في المنظمة، وذلك كما يلي:

1. ضرورة تعزيز ودعم ثقافة التعاون في المنظمة، وذلك من خلال ما تم التعرف إليه من طبيعة العلاقة بين الزملاء.
2. التركيز على القيم الإيجابية السائدة في المجتمع، والتي تعزز مفهوم التعاون، ومحاولة تطبيقها وصقلها في شخصية الموظف، وذلك من أجل النهوض بها وتعزيزها.
3. عقد دورات دعم نفسي وتشجيعية للموظفين، بحيث تتيح لهم فرصة المشاركة وتقديم الخدمات التطوعية، بحيث تكسر قاعدة "أقوم بتقديم الخدمة لزميلي في حال حصولي على المنافع منه".
4. فتح مجالات التواصل والمشاركة والمصارحة بين الموظفين، وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالمقابلة والجلوس والتحدث أثناء ساعات العمل، فإن ذلك يعزز مبدأ الثقة والتعاون لديهم.
5. ضرورة تنظيم الرحلات الترفيهية وعقد الأيام المفتوحة بين الفينة والأخرى، وذلك من أجل كسر الروتين والجمود من جهة، ومن جهة أخرى تشجع الموظفين على الانخراط في جو من التعاون والألفة والثقة، مما يعزز ثقافة التعاون بشكل أكبر.
6. الاستماع إلى آراء الموظفين ومقترحاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، من أجل أن تكون الروح السائدة في المنظمة هي روح التعاون والانسجام.
7. عمل جائزة سنوية للموظف الأكثر تعاوناً في المنظمة، وذلك من أجل إشعال روح المبادرة والتنافس البناء بين العاملين.

الدراسات المقترحة:

- العوامل المؤثرة على وجود الثقة بين الرئيس ومروؤسيه، وتأثير ذلك على أداء العمل.
- أثر وجود التعاون بين الرئيس ومروؤسيه على أداء العمل بكفاءة وفعالية.
- أثر وجود الصراع في المنظمة على النهوض بأدائها.
- أثر وجود الحزبية القبلية والانتماءات السياسية في المنظمة على أدائها.

قائمة المراجع

أولاً/ المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- الكتب:
- آنا مافيلاس (2009) "كيف تقاتل من الصراعات والضغط داخل العمل"، دار الفاروق- القاهرة.
- ابن منظور (1998) "لسان العرب"، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
- إدريس (2003) "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، الدار الجامعية، مصر.
- أحمد (1979) "أساسيات السلوك الإنساني"، مكتبة عين شمس، مصر.
- إدارة السلوك في المنظمات (2005)، دار المريخ، الرياض.
- بوحوش (1980) "نظريات الإدارة العامة، المنظمة العالمية للعلوم الإدارية"، عمان.
- جواد (2010) "السلوك التنظيمي، منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- حبيش (2005) "الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة.
- حسونة (2008) "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر، عمان.
- حريم (1997) "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- حمود (2005) "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- سليمان (2002) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- صالح (2003) "العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- الصيرفي (2005) "السلوك التنظيمي"، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- الصيرفي (2007) "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.
- القاموس المحيط والقاموس الوسيط الجامع لما ذهب من كلام العرب (1319هـ)، المطبعة الميمنية.

- القريوتي (2000) "السلوك التنظيمي" دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- كامل (1994) "إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع"، مصر.
- محمد (2004) "مبادئ الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- معلوف (2010) "المنجد في اللغة"، المطبعة الكاثوليكية، بيروت.
- المغربي (2010) السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر، الأردن.
- منصور (1973) "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار النهضة العربية، القاهرة.

الدراسات العلمية:

- ابراهيم، (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الحربي (2003)، "أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض والمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- راضي (2010)، "دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السديري (2010)، "آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل"، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العلمية البريطانية، عمان.
- سلامة (2001)، "التراجع التنظيمي، مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية لمفهومه ومسبباته الرئيسية، الخصائص التنظيمية المرافقة للتراجع التنظيمي" مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (29) العدد (1) الأردن.
- شاويش (2013) "محددات الثقة التنظيمية وآثارها"، دراسة تطبيقية على عمالي وكالة الغوث، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشهري (1998)، "أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود"، دراسة ماجستير غير منشورة، الرياض.

- العطوي، الشيباني (2010)، "دور الدعم والثقة الإدارية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين"، دراسة استطلاعية منشورة لآراء عينية من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق.
- عيسى (2010)، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة تكريت، العراق.
- الغانم (2006)، "العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- فارس (2014) "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني والعشرين، العدد الثاني، غزة.
- فلانة (2011) "التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة في الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- اللوح (2006)، "تطور الهياكل التنظيمية للمؤسسات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 83 (2010) "تحليل العلاقة بين الثقة والتنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية"، تكريت، العراق.
- المحمدي (2014)، "دور العلاقات الإنسانية في تعزيز سلوك العاملين في الشرطة العسكرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- نعيم (2004)، "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

التقارير:

- التقرير السنوي لسلطة الأراضي للعام 2014م، قطاع غزة.
- تقرير الرجل والمرأة، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2013م، فلسطين.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

Books:

1. Bennis, Warren and Nanns, Burn (2000). Leaders: The Strategies For Taking Change, New York: Harper and Publishers.
2. Deseler,G;(2003); Human Resource Management ; 9th Ed; prentice Hall, New Jersey.
3. Feldman, D. Farnlod, H(2008) Managing Individual and group behavior in organizations, MC Graw-Hill Book Company.
4. Ferrell, (2006), "Business", Fifth Edition.
5. Hodje J. and Anthony W. (1980), "Organization Theory: An Environmental Approach", Harvard University Press, Boston.
6. Katz, D. and Kahn, R.L(2006). The Social Psychology of Organization. New York: John Wiley and Sons Inc.
7. Leavitt, H (2003) Managerial psychology, the university of Chicago.
8. Robbinn S. (2001), "Organizational Behavior", Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
9. Yilmaz, Kursad (2008): The Relationship Between organizational Trust and organizational commitment in Turkish Primary Schools, Journal of Applied Sciences.
10. Zaleznick, Abraham (1980). Managers and leaders: Are they Different? "Harvard Business Review: Harvard Business School Press.

Researches:

1. Daoud Mezghani Ines; (2012), Social Identity and Cooperative Behaviour in Virtual Organisation.
2. Jeffries & Becker, (2008), Trust, Norms, and Cooperation: Development and Test of a Simplified Model, northwestern university.
3. Luthans & others, (1995), Exploratory Research to identify the degree of existing organizational loyalty among workers in the countries, "the United States, Japan, Korea.
4. Martenk & Jarkineer, (1987), A prospective study to identify factors affecting the cooperation and positive relationship on the leader and workers in the private sector institutions in the United States.

5. Olivier Mesly; (2012), Can cooperation be improved between a manager and his staff? A comparative study on the concept of cooperation within music organizations, Journal of Behavioral Studies in Business, University of Quebec in Outaouais.

مواقع الإنترنت:

- <http://shrsc.com/articles2015/03/14.>
- www.philomalek.yolasite.com 2015/03/14
- www.hrdiscussion.com 2015/03/14
- www.acofps.com 2015/03/14
- www.sst5.com 2015/03/14

الملاحق

ملحق رقم (1): طلب تحكيم استبانة.

ملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين.

ملحق رقم (3): الاستبانة.

ملحق رقم (4): طلب تسهيل مهمة باحث.

ملحق رقم (1) طلب تحكيم استبانة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
برنامج إدارة الأعمال

السيد الدكتور / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع/ طلب تحكيم استبانة

أرجو من سيادتكم التكرم بالاطّلاع على الاستبانة المرفقة والمعدّة بهدف قياس العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية وتسجيل ملاحظاتكم البناءة بخصوص الاستبانة، نظراً لخبرتكم الكريمة في هذا المجال ولما لرأيكم من أثر عظيم على تطوير ودعم عملية البحث العلمي في قطاع غزة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

الباحثة/هالة مصطفى محمد الشيخ

تموز\2015

ملحق رقم (2) قائمة أسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الجامعة
1.	أ.د. ماجد الفزّاء	الجامعة الإسلامية
2.	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
3.	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
4.	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
5.	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
6.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
7.	د. جبر الداعور	جامعة الأزهر
8.	د. وافي الأغا	جامعة الأزهر
9.	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
10.	أ. نبيل الغول	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (3) الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
برنامج إدارة الأعمال

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من الجامعة الإسلامية، في إدارة الأعمال، فإنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية، دراسة حالة "سلطة الأراضي"

لذلك أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، آمل منكم التكرم وتعبئتها بوضع علامة (√) أمام العبارة التي توافق خياركم، حسب الواقع الذي تعملون به.

علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات التي سيتم الحصول عليها بمنتهى السرية، ولأغراض البحث العلمي فقط

شاكراً لكم على حسن تعاونكم وتفاعلكم،،،

الباحثة

هالة مصطفى الشيخ

أولاً/ البيانات الشخصية:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الخبرة الوظيفية:

☐ أقل من خمس سنوات ☐ 5- أقل من عشرة سنوات ☐ 10- أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

3. المستوى الوظيفي:

☐ الفئة العليا ☐ الفئة الأولى ☐ الفئة الثانية ☐ الفئة الثالثة

4. العمر:

☐ أقل من 25 ☐ 25- أقل من 35 ☐ 35- أقل من 45 ☐ 45 سنة فأكثر

5. المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

6. الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل

ثانياً/ مجالات الدراسة:

1. الميل الشخصي للتعاون بين العاملين في سلطة الأراضي

م	العبارة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
1.	العلاقة بين زملاء العمل تتعدى مجال العمل.					
2.	يمكن بناء علاقات إيجابية مع الزملاء بشكل سهل.					
3.	يميل العاملون على احترام وتقدير بعضهم البعض.					
4.	الانتماءات الحزبية والقبلية ذات تأثير إيجابي على العلاقات بين العاملين.					
5.	أميل للتعاون مع جميع الزملاء، بغض النظر عن الانتماءات الحزبية والقبلية.					
6.	لدي استعداد للتعاون مع جميع الزملاء في المؤسسة.					
7.	ينتابني شعور بالرضا والسعادة عند معاونة الآخرين وتقديم يد العون لهم.					
8.	معاملة المدراء لموظفيهم بعدالة وشفافية يؤثر على مدى ميلهم للتعاون.					
9.	أميل للتعاون مع الآخرين حتى لو لم أجد التعاون الكافي.					
10.	ارتفاع مستوى التعاون بيني وبين زملائي، يعمل على زيادة التقارب والوصال بيننا.					
11.	أتعاون مع زملائي لأن ذلك يحقق لي حالة الرضا النفسي والوظيفي.					
12.	عندما أتعاون مع زملائي، فإن ذلك يزيد شعور المسؤولية لدي تجاه عملي.					

2. تأثير توفر الثقة لدى العاملين على التعاون بينهم:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	أتحدث بحرية وثقة مع زملائي.					
2.	يتيح لي رئيسي المشاركة في صنع القرار.					
3.	أثق بشكل أكبر بمن تربطني بهم علاقة صداقة أو قرى.					
4.	أتحدث مع زميلي في المشاكل الحياتية بكل بساطة.					
5.	يعتبر اطلاع زميلي على أسرار عملي وحياتي أمر طبيعي بالنسبة لي.					
6.	أغلب زملائي يعبرون عن آرائهم الشخصية بكل وضوح وواقعية.					
7.	يمكنني الوثوق بزملائي المحيطين بي.					
8.	أرتاح عند إعطائي مهمة ذات شأن من قبل زميلي.					
9.	يهتم زميلي بكل ما هو مهم بالنسبة لي.					
10.	ثقتي بزميلي تعمل على الراحة النفسية لي.					
11.	ثقتي بجميع من حولي تؤثر على إنتاجية منظمتي.					
12.	أفوض زميلي وبكل ثقة بالقيام ببعض الأعمال عني في حال غيابي.					
13.	تعمل منظمتي على توفير جو من الثقة والاطمئنان بيني وبين زملائي.					
14.	أقوم بتنفيذ الأوامر التي أتلها من مديري، وذلك لوجود الثقة بغض النظر عن سلطته علي.					

3. تأثير تبادل المنفعة على التعاون بين العاملين:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يقدم لي زميلي المساعدات المالية والمعنوية عند الحاجة لها، وأنا أقوم بذلك أيضاً					
2.	وجود علاقة تعاونية بين الزملاء يؤدي للمشاركة في صنع القرار الصائب.					
3.	يمكنني تبادل الأفكار بيني وبين الزملاء بكل حرية.					
4.	أتحدث بكل حرية في المشاكل الحياتية مع الزملاء.					
5.	أشعر أن لدي التزام قوي في العمل في المنظمة.					
6.	يساهم وجود التعاون في طرح بعض القضايا الجوهرية ومعالجتها في المنظمة.					
7.	أقوم بمعاونة زميلي في حال شعوري بأنها ستعود علي بالفائدة بشكل أو بآخر.					
8.	إجراءات العمل تحتم علي تبادل المنفعة مع زملائي.					
9.	أقوم بتقديم الخدمة لزميلي حتى في حالة عدم حصولي على منافع منه في الوقت الحالي، وذلك على أمل الحصول على تلك المنافع مستقبلاً.					
10.	أقوم بمعاونة زميلي في حال طلبه مساعدتي.					
11.	تسود المنظمة روح الألفة والمحبة في حال تبادل الزملاء المنافع مع بعضهم البعض.					

ملحق رقم (4) طلب تسهيل مهمة باحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

كلية التجارة

ج س غ/62
الرقم..... 12 شوال، 1436
التاريخ..... 2015/07/28

Faculty of Commerce

السلطة الوطنية الفلسطينية
سلطة الأراضي
مكتب رئيس سلطة الأراضي
الرقم: 2493
التاريخ: 28.7.2015

حضرة الاخ الفاضل / ج. إبراهيم رضوان
رئيس سلطة الأراضي

حفظه الله،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة / هالة مصطفى محمد الشيخ

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحثة / هالة مصطفى محمد الشيخ، (220120022)، والملتحقة في برنامج ماجستير إدارة الأعمال في تسهيل مهمتها في الحصول على المعلومات وتوزيع الاستبيانات من أجل المساعدة في عمل رسالة ماجستير بعنوان:

(العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية - دراسة حالة "سلطة الأراضي").

وفى ذلك خدمة للبحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.د. سالم عبد الله حلس



☐ الطالب	☐ القانونية
☐ أملاك	☐ الحاسوب
☐ المساحة	☐ الرقابة
☒ الإدارية	☐ مرافق داخلي
☐ المالية	

صورة إلى:
*الملف.

2015-07-28

ص.ب. 108 الرمال، غزة فلسطين هاتف: +970 (8) 286 0700 فاكس: +970 (8) 286 0800
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps