

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



# البيئة الداخلية للمؤسسة والالتزام التنظيمي لدى العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي المييلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

بوغرزة رضا

إعداد الطالبتين:

\* بوالتره خيرة

\* بولبطينة نصيرة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	د. بقلمون داود
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أ/ د بوغرزة رضا
مناقشا	جامعة جيجل	د. حديدان صبرينة

السنة الجامعية: 2018/2017.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُسَبِّحُ  
حَمْدَهُ فِي سَبْعِينَ  
أَلْفًا وَسَبْعِينَ  
أَلْفًا مَرَّةً  
يَوْمًا  
وَهُوَ الْعَلِيمُ  
الْحَكِيمُ  
سُبْحَانَ اللَّهِ  
عَمَّا يُشْرِكُونَ  
اللَّهُ أَكْبَرُ  
وَلِلَّهِ الْحَمْدُ



## ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية موضوعا بعنوان " البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين "، وقد اعتمدت على العينة الطبقية العشوائية وتكونت عينة الدراسة من (70) عاملا في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، حيث اتبع في انجاز البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمادا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات والتي تحتوي على أسئلة حول البيانات الشخصية، ومجموعة من الأسئلة حول الموضوع موجهة إلى العاملين في المراكز الوظيفية الموجودة في المؤسسة ( الإطارات، أعوان تحكم المنفذين)، إضافة إلى أداة المقابلة التي أجريت مع عدد من رؤساء المصالح وعددا من العاملين، وكذا الملاحظة من أجل الإجابة على الفرضيات التالية:

- يساهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- تساهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- تساهم الموارد التنظيمية للمؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

ولقد توصلت الدراسة بعد المعالجة الإحصائية المناسبة إلى مجموعة من النتائج التي تبين تحقق الفرضيات الموضوعية ، وتدل على إن البيئة الداخلية تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. وأخيرا ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يراها الباحث مهمة لمعالجة الظاهرة وتستكمل أوجه الموضوع المتطرق إليه.

## Summary of the study

This study discusses a topic entitled "inner atmosphere and the organisational commitment of staff". The sample of this study is derived from (70) workers of the company of sanitation in MILIA – JIJEL. In which we followed the analytical descriptive method. Using the questionnaire as the main tool to collect data which contains questions about personal information and a group of examples about the topic was directed to the main parts of the company such as: directors, executives and supervisors, in addition to interviews which were conducted on a group of heads of services and some workers, and finally observation in order to answer the following hypotheses:

1. The organizational order of the company contributes in enhancing the organizational commitment of workers.
2. Organizational knowledge of the company contributes in enhancing the organizational commitment of workers.
3. Organizational resources contribute in enhancing the organizational commitment.

After a suitable statistical analysis, this study reached a group of results which confirms the given hypotheses, and suggests that the inner atmosphere contributes in enhancing the organizational commitment of workers.

At the end of the study, a group of recommendations and suggestions were given, because we think, are important to deal with the phenomenon in all aspects.

## محتويات الدراسة:

مقدمة..... أ- ب

القسم الأول: الجانب النظري للدراسة.

الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة.

تمهيد..... 4

أولاً: إشكالية الدراسة..... 5

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع..... 7

ثالثاً: أهمية الدراسة..... 8

رابعاً: أهداف الدراسة..... 9

خامساً: تحديد المفاهيم..... 10

سادساً: الدراسات السابقة..... 18

خلاصة الفصل..... 32

الفصل الثاني: البيئة الداخلية أساسياتها، أهميتها والعوامل المؤثرة فيها.

تمهيد..... 35

أولاً: أهمية تحليل البيئة الداخلية..... 36

ثانياً: عناصر البيئة الداخلية..... 37

ثالثاً: خصائص البيئة الداخلية..... 40

رابعاً: أنواع البيئة الداخلية..... 41

خامساً: مجالات البيئة الداخلية..... 44

سادساً: أبعاد البيئة الداخلية..... 45

- 48.....: متطلبات بيئة العمل الداخلية.....**سابعاً:**
- 49.....: العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية.....**ثامناً:**
- 52.....: نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.....**تاسعاً:**
- 54.....**خلاصة الفصل**

### **الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي أساسياته أهميته والعوامل المؤثرة فيه.**

- 57.....**تمهيد**
- 58.....: أهمية الالتزام التنظيمي.....**أولاً:**
- 60.....: خصائص الالتزام التنظيمي.....**ثانياً:**
- 61.....: مراحل الالتزام التنظيمي.....**ثالثاً:**
- 64.....: أبعاد الالتزام التنظيمي.....**رابعاً:**
- 67.....: محددات الالتزام التنظيمي.....**خامساً:**
- 68.....: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.....**سادساً:**
- 70.....: آثار الالتزام التنظيمي.....**سابعاً:**
- 73.....: عواقب المستويات المنخفضة من الالتزام التنظيمي.....**ثامناً:**
- 73.....: طرق تعزيز الالتزام التنظيمي.....**تاسعاً:**
- 77.....**خلاصة الفصل**

### **الفصل الرابع: المقاربة النظرية للموضوع.**

- 80.....**تمهيد**
- 81.....: النظرية الكلاسيكية: - نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور.....**أولاً:**

- 83..... - نظرية المبادئ الإدارية هنري فايول
- 86..... - النظرية البيروقراطية ماركس فيبر
- 88..... ثانيا: النظريات النيو كلاسيكية: - العلاقات الإنسانية التون مايو
- 90..... - نظرية الفلسفة الإدارية ل دوغلاس ماكريجور
- 92..... - نظرية الحاجات ل ابراهام ماسلو
- 95..... ثالثا: النظريات الحديثة: - نظرية النظم ل كينث وفان
- 97..... - النظرية الموقفية ل لورنس و لورش
- 98..... - نظرية Z ل وليا اوشي

#### القسم الثاني: الجانب الميداني للدراسة.

#### الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

- 104..... تمهيد
- 105..... أولا: مجالات الدراسة.
- 105..... ➤ المجال الجغرافي
- 107..... ➤ المجال الزمني
- 108..... ➤ المجال البشري
- 109..... ثانيا: فرضيات الدراسة.
- 109..... ثالثا: المنهج المستخدم.
- 110..... رابعا: مجتمع الدراسة وعينتها.
- 112..... خامسا: أدوات جمع البيانات.
- 112..... ❖ الملاحظة



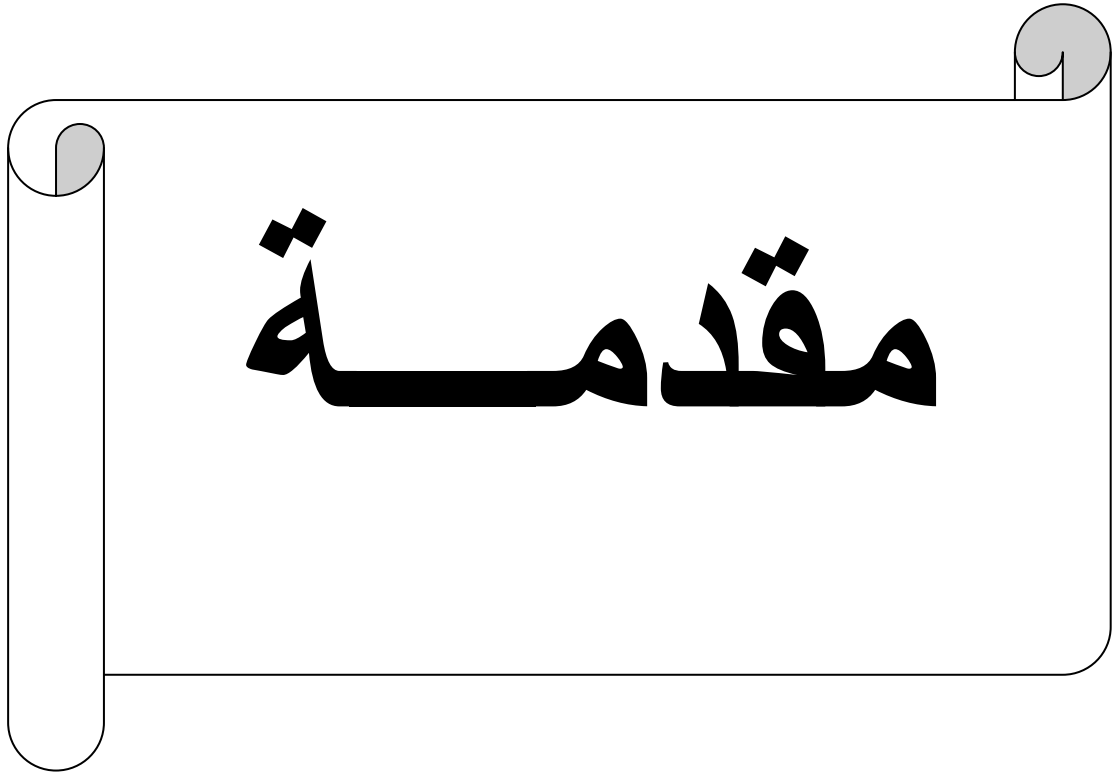
113.....	❖ المقابلة.....
114.....	❖ الاستمارة.....
115.....	❖ السجلات والوثائق.....
116.....	سادسا: أساليب التحليل.....
117.....	خلاصة الفصل.....

### الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج.

120.....	تمهيد.....
121.....	أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية.....
150.....	ثانيا: تفسير و مناقشة نتائج الدراسة.....
150.....	1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
156.....	2- تفسير و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
158.....	ثالثا: تفسير النتائج العامة للدراسة.....
159.....	رابعا: التوصيات و الاقتراحات.....
161.....	خلاصة الفصل:.....
163.....	خاتمة.....

قائمة المراجع.

قائمة الملاحق



توجه اهتمام المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في ظل التغيرات التي أصبحت تعيشها المجتمعات الحديثة نحو المورد البشري، إذ يتوقف عليه نجاحها أو فشلها وتحقيق أهدافها، كونه المحرك لأداء الوظائف، الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها، فمهما توفرت الموارد المادية فإن سلوكيات العاملين تبقى العامل الحاسم.

وتعد البيئة الداخلية للعمل من أهم المحددات لقدرة المورد البشري على أداء مهامه وتحقيق أهداف المؤسسة لما لها من تأثير عميق في تكوين ادراكات واتجاهات العاملين، وفي تشكيل سلوكيات وظيفية داخلها، فالإنسان يتفاعل مع الظروف المحيطة به بصفة عامة، مما يستدعي على المؤسسات توفير الجو الملائم داخل بيئة العمل من أجل استغلال الطاقات الممكنة للعامل ليكون ملتزما أكثر في مؤسسته لتحقيق الكفاءة والجودة في العمل.

وضمن هذا السياق لقي الالتزام التنظيمي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، كونه يعتبر عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع، والابتكار، فهو نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات، والعديد من النظم والسياسات والسلوكيات، فالبيئة الداخلية المناسبة لأداء العمل من أهم معززات الالتزام التنظيمي من خلال الشعور بالأمان، الطمأنينة، والتعامل القائم على الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين، قد يجلب في نفوسهم دافعا قويا نحو العمل يظهر أثره في تحسين الأداء والانجاز الجيد للعمل ومن ثم زيادة الولاء والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

وبناء على ما تقدم تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على إسهام البيئة الداخلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، أملا في الوصول إلى مقترحات وحلول لتعزيز هذه الظاهرة. وقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين: الجانب النظري والجانب الميداني، وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال التطرق إليها في ستة فصول.

**الفصل الأول:** تحت عنوان موضوع الدراسة ويتضمن أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها وتحديد الإشكالية، كما قمنا بتحديد المفاهيم، وتناولنا أخيرا أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

**الفصل الثاني:** تناولنا فيه البيئة الداخلية، حيث تم التطرق فيه إلى أساسيات البيئة الداخلية، ويتضمن أهمية تحليل البيئة الداخلية، ثم ننتقل إلى خصائص البيئة الداخلية، ثم تناولنا أنواع البيئة الداخلية

فعاصرها، ثم انتقلنا إلى مجالات البيئة الداخلية، ثم أبعدها، وبعدها تطرقنا إلى متطلبات بيئة العمل الداخلية، ثم انتقلنا إلى العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية، وأخيرا تناولنا نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان "الالتزام التنظيمي" حيث تطرقنا إلى أهمية الالتزام التنظيمي، تم نقل إلى خصائص الالتزام التنظيمي، ثم تناولنا مراحل الالتزام التنظيمي فأبعده، ثم انتقلنا إلى محددات الالتزام التنظيمي، وبعدها تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، ثم انتقلنا إلى آثار الالتزام التنظيمي ثم تطرقنا إلى عواقب المستويات المنخفضة من الالتزام التنظيمي، وأخيرا تناولنا طرق تعزيز الالتزام التنظيمي.

**الفصل الرابع:** تحت عنوان "الخلفية النظرية لموضوع الدراسة"، حيث تطرقنا فيه إلى النظريات الكلاسيكية التي تضم نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، ثم النظرية البيروقراطية، ثم تطرقنا إلى النظريات النيوكلاسيكية التي تضمنت نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الفلسفة الإدارية، ثم نظرية الحاجات، وأخيرا تناولنا النظريات الحديثة وتضم نظرية النظم، النظرية الموقفية، ثم النظرية اليابانية (Z).

**الفصل الخامس:** تحت عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" وفيه تم تحديد مجالات الدراسة، مجالها الجغرافي والزمني والبشري، ثم فرضيات الدراسة، ثم قمنا بتحديد منهج الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة واستمارة، ثم الوثائق والسجلات.

**الفصل السادس:** بعنوان "عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج" حيث قمنا بعرض وتحليل البيانات ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وبعدها مناقشة النتائج العامة للدراسة ثم التوصيات والاقتراحات وأخيرا خاتمة الدراسة.



**القسم الأول:**  
**الجانب النظري**

الفصل الأول:

تحديد موضوع الدراسة

## الفصل الأول:

تحديد موضوع الدراسة.

تمهيد.

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

البحث العلمي يتوقف على مجموعة من الإجراءات المنهجية لدراسة الظاهرة الاجتماعية وتشخيصها والوقوف على مختلف جوانبها في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتبر الإطار المنهجي مرحلة أساسية وهامة في مراحل البحث، وتتعلق هذه الدراسة من صياغة الإشكالية والتي تنتهي بطرح تساؤل مركزي للبحث، وتحديد تساؤلات الدراسة الفرعية، وتوضيح أهمية الدراسة وأهدافها، وأسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم المتعلقة بالبحث، وبعدها نتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو جانبا من جوانبه، والتي تخدم الدراسة الحالية، كل هذه العناصر في مجملها تشكل منطلقا لهذه الدراسة التي سوف نحاول إخضاع التساؤلات والفروض إلى التحقيق الميداني.



## الإشكالية:

في ظل التحولات والتغيرات في مجال الإدارة والتنظيم، أصبح من الضروري على المؤسسات البحث عن الآليات والميكانيزمات التي تمكنها من مسايرة هذا الوضع الجديد، من اجل السعي إلى تحقيق أهدافها، وترتبط نجاعة أي مؤسسة إلى حد كبير على كفاءة وقوة موردها البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية لها مما يتطلب الاهتمام به من جوانب عديدة ليتم تطوير قدراته، تكيف أنماط سلوكه وتهيئة المناخ المناسب لعمله، وذلك لخلق التزامه اتجاه المهام الموكلة إليه والقيام بها بكل دقة، فعالية وجودة.

فالالتزام التنظيمي من المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا في حقل التنظيم لما له من علاقة فعالة بالمؤسسة ودرجة انجاز العمل فيها، حيث يعتبر عنصرا فعالا في بلوغ أهدافها، تعزيز استقرارها، وخلق الثقة بين مختلف الفاعلين فيها، في محاولة لجعلهم يتقبلون قيمها وأهدافها، ويعني في ابسط معانيه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين التنظيم وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم، فلا بد على المؤسسة أن تسعى إلى تهيئة العوامل والظروف التي تساعد وتدعم درجات الالتزام لدى عمالها، فالالتزام المورد البشري لا يتحقق إلا داخل بيئة عمل داخلية ملائمة لأداء المهام المنوطة إليه.

إن البيئة الداخلية للمؤسسة تلعب دورا كبيرا في أداء وسلوك العاملين فيها، حيث تعتبر مركزا أساسيا لعدد من الوظائف والأنشطة، كونها من أهم محددات قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها لما لها من تأثير عميق في تكوين إدراك العاملين بها. فالبيئة الداخلية والالتزام التنظيمي أمران متلازمان، فهذا الأخير لا يمكن تحقيقه إلا بتوفير بيئة عمل داخلية ملائمة، لان كل منهما يعتبران من الركائز الأساسية التي يقوم عليها نجاح أي مؤسسة، كون ذلك يعتمد على توفر هيكل تنظيمي حيث يعد من أهم أبعاد البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع عمل المؤسسة واستيعابه لاحتياجاتها وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط العمل، وهو ما يؤدي إلى تحقيق السلاسة في انسياب القرارات مما يعود على العاملين بالراحة في الانجاز، والليونة في العمل وانسياب الوظائف، المهام، الأوامر وعمليات الاتصال، والتفاعل في ظل القيم والنظم السائدة داخلها التي تبني ثقافتها التنظيمية، فالأفراد العاملين ورغم التشابه الموجود بينهم إلا أنهم يختلفون من الناحية الفكرية والثقافية، فهم يمثلون ثقافتهم أينما حلوا وسوف

تكون هناك ثقافات عديدة ومتباينة تلتقي مع ثقافة المؤسسة التي تعمل على إحداث انصهار ثقافي فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تتمكن من الصمود وتحقيق أهدافها، مما يساعدها على استغلال مواردها التنظيمية التي تساعد على تكيف التغيرات المادية، البشرية والتكنولوجية داخل بيئة العمل، مما يرفع من قدرة وكفاءة العاملين والارتقاء بالتزامهم التنظيمي.

لدى فقد ركزت هذه الدراسة على موضوع " البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين" لما له من أهمية في إبراز عدة جوانب في كيفية سير المؤسسات وسلوكات الأفراد العاملين، من هنا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل تساهم البيئة الداخلية للمؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟

وتدرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟

- هل تساهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟

- هل تساهم الموارد التنظيمية للمؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

إن الباحث في العلوم الاجتماعية قد يختار مشكلة من المشكلات التي تحتاج إلى دراسة ومعالجة معمقة لأسباب وقناعات نابعة عن ذات الباحث نفسه، فمرحلة اختيار الموضوع من أهم المراحل التي يجب مراعاتها في البحوث العلمية. ويمكن تلخيص الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في أسباب ذاتية وأسباب موضوعية كما يلي:

1- أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع والرغبة في التعرف على البيئة الداخلية للمؤسسة والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- إدراك الباحث أن البيئة الداخلية للمؤسسة لها دور في بلوغ مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- توافق الموضوع المدروس مع التخصص.

- الرغبة في التركيز على أهم أبعاد البيئة الداخلية للمؤسسة ومحاور الالتزام التنظيمي باعتباره سلوك لدى الفرد العامل.

2- أسباب موضوعية:

- محاولة خوض تجربة ميدانية معمقة عن الموضوع تعكس واقع المؤسسة.

- تجسيد واقع الالتزام التنظيمي في ظل بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة.

- محاولة الوقوف على ظاهرة الالتزام التنظيمي للفرد العامل، والبيئة الداخلية التي تؤثر فيه داخل المؤسسة.

- تحسيس المؤسسات بأهمية البيئة الداخلية، ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- تزايد الدور الذي تلعبه البيئة الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمي) في التأثير على مستوى الالتزام لدى العاملين بالمؤسسة.

- الأهمية المتزايدة لبيئة العمل الداخلية في التأثير على نشاط المؤسسة وسلوك الأفراد داخلها.

### ثالثا: أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الالتزام التنظيمي والبيئة الداخلية أهمية بالغة داخل المؤسسات، كما يكتسب هذا البحث أهمية خاصة بوصفه إحدى المحاولات القليلة التي تناولت الربط بين المتغيرين خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، حيث أن الاهتمام بهذا الموضوع يمثل أحد العناصر والمحاور الأساسية التي تسعى الكثير من المؤسسات إلى وضعها في قائمة أولوياتها واهتماماتها.

إن دراسة موضوع البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي والبحث عن العلاقة وإسهامات كل متغير في التأثير على الآخر، واحدة من أهم القضايا التي تمثل تحديا لكل مؤسسة، وتكمن أهمية هذه الدراسة في الحاجة إلى ضرورة التعرف على الأهمية العلمية والأهمية العملية (التطبيقية) لهذه الدراسة.

### 1- الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة في جانبها العلمي، في كونها تحاول إثراء الموضوع في مجال التخصص ومحاولة لسد النقص الموجود في الدراسات السوسولوجية في مجال البيئة الداخلية للمؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، فعلى الرغم من الاهتمام بهذا الموضوع في الآونة الأخيرة إلا أنه يبقى هناك نقص واضح في الدراسات التي تهتم بدراسة الالتزام التنظيمي في علاقته بالبيئة الداخلية للمؤسسة، من خلال دراسة الظاهرة وتشخيص جوانبها المختلفة.

إضافة إلى أن موضوع الدراسة ومعطياتها الميدانية، يمكن أن تساعد على فهم أبعاد وخصائص الظاهرة في المؤسسة، ومحاولة تجسيد إسهام البيئة الداخلية في الارتقاء بالالتزام التنظيمي، فضلا عن أن هذه الدراسة يمكن أن تكون خلفية لدراسات لاحقة وإثراء المكتبة بها.

## 2- الأهمية العملية (التطبيقية):

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى تشخيص ظاهرة داخل المؤسسات، متمثلة في الالتزام التنظيمي للعاملين والنتائج التي يأمل أن تفسر عنها هذه الدراسة والبيئة الداخلية للمؤسسة التي تعزز الالتزام لدى العاملين، ضف إلى ذلك ما يمكن أن تقدمه الدراسة الميدانية من توصيات واقتراحات في المجال الإداري والتنظيمي، والاستفادة منها في ميدان التنظيم والعمل.

### رابعاً: أهداف الدراسة:

في كل دراسة علمية توضع أهدافاً محددة تساعد في رسم وتحديد المسار الذي يوجه للوصول إلى اختيار صحة الفرضيات، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق أهداف علمية وأخرى عملية (تطبيقية).

### 1- أهداف علمية:

- بناء إطار نظري فكري عن البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي.
- التعرف على أبعاد البيئة الداخلية وأهميتها في تعزيز الالتزام التنظيمي.
- تحقيق التفاعل بين الدراسات في مجال المؤسسة وإظهار أهميتها.
- السعي إلى تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والأسس النظرية ميدانياً.
- التواصل مع جهود الباحثين السابقين في مجال متغيري الدراسة.

### 2- أهداف عملية (تطبيقية):

- الكشف عن مساهمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- الكشف عن مساهمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- الكشف عن مساهمة الموارد التنظيمية للمؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

#### خامسا: تحديد المفاهيم

للبحث العلمي مجموعة من الخصائص والمميزات أهمها تحديد المفاهيم، حيث تأخذ المفاهيم أهمية باللغة في عملية البحث، انطلاقا من اعتبارها المفاتيح التي توضح من خلالها الأفكار النظرية لموضوع البحث، فهي حلقة وصل بين الجانب النظري والميداني مما يسهل على الباحث الاطلاع عليها ومعرفة مضامينها وهذه المفاهيم هي: البيئة، البيئة الداخلية، الالتزام، التنظيم، الالتزام التنظيمي، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية.

#### أولا: البيئة الداخلية:

##### 1- تعريف البيئة:

أ- لغة: يعود الأصل اللغوي لكلمة البيئة في الغلة العربية إلى الجذر (بؤ)، الذي أخذ منه الفعل الماضي (باء)، قال ابن المنظور في معجمه الشهير لسان العرب باء إلى الشيء أي رجع إليه، وذكر المعجم نفسه معنيين قريبين من بعضهما البعض لكلمة تبوأ.

\*الأول: إصلاح المكان تهيئته للمبيت فيه.

\*أما الثاني: بمعنى النزول والإقامة<sup>1</sup>.

ب- اصطلاحا: يعرف مصطلح البيئة (ENVIRONMENT) بأنه: « العلم الذي يهتم بدراسة البيئة الطبيعية بعناصرها العضوية والفيزيقية دون الالتفاف إلى تلك العلاقات التفاعلية الناشئة عن العيش المشترك»<sup>2</sup>.

مما سبق يمكننا القول بأن مفهوم البيئة ذو مدلول واسع وعميق وذلك نظرا إلى عناصرها المختلفة التي تقوم عليها.

<sup>1</sup> نجم العزاوي وعبد الله النجار، إدارة البيئة (نظم ومتطلبات وتطبيقات SO 14000)، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 207، ص93.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 93.

- تعرف بأنها: « هي تلك الصفات المحيطة بالفرد ومكونات الحضارة التي يحتك بها »<sup>1</sup>.
- تعريف البيئة: « هي الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة، والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمؤسسة »<sup>2</sup>.
- تعرف أيضا بأنها: « مجموعة من العوامل والأبعاد الإدارية والمكونات التي تؤثر في المسارات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، وتتطلب الإدارة فهم لطبيعة تفاعلاتها، وطبيعة العلاقة بينها بحيث نستطيع إيجاد أفضل صيغ »<sup>3</sup>.
- تعرف أنها: « الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية، وتؤثر على الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية الواقعة داخل وخارج السيطرة المباشرة للإدارة »<sup>4</sup>.
- يعرفها أحمد زكي بدوي بأنها: « المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة ومجموعة بشرية، ونظم بشرية وعلاقات شخصية »<sup>5</sup>.
- تعرف أيضا: « بأنها الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم، وتشمل ضمن هذا الإطار كافة الكائنات الحية من حيوان ونبات، والتي يتعايش معها الإنسان ويشكلان سويا سلسلة متصلة فيما بينهم »<sup>6</sup>.
- يمكن تعريفها أيضا: « أنها ما يحيط بالكائن الحي من ظروف وعوامل مادية واجتماعية ومعنوية من شأنها أن تؤثر في تكوينه ونمط حياته وسلوكه »<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص190.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص323.

<sup>3</sup> خالد محمد طلال بن حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص72.

<sup>4</sup> زيد منير عبيوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة (عربي- إنجليزي)، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص102.

<sup>5</sup> حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص67.

<sup>6</sup> مجدي عزيز إبراهيم، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، ط1، عالم الكتب للنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص220.

<sup>7</sup> حسن شحاتة وآخرون، معجم المصطلحات التربوية والنفسية (عربي، إنجليزي)، ط1، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص86.

- تعرف البيئة أيضا: « هي كل ما يثير سلوك الفرد أو الجماعة ويؤثر فيه »<sup>1</sup>.

- تعرف أيضا: « بأنها مجموعة القوى الخارجية لوظيفة إدارة التسويق في المؤسسة والتي تؤثر على قدرة الإدارة التسويقية في التطوير والحفاظ على عمليات التبادل مع عملائها المستهدفين »<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة تعرف البيئة على: أنها ذلك الحيز المكاني الذي يحيط بالإنسان أو المؤسسة حيث تحدث فيها تفاعلات داخلية.

## 2- تعريف البيئة الداخلية

- تعريف بأنها: « مكان القوة التي تمتلكها المؤسسة، والضعف التي قد تعتري عملها أو أدائها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه »<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف يتبين أن البيئة الداخلية هي الركيزة الأساسية للمؤسسة للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها.

- وتعرف أيضا: « هي التي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص والتعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة »<sup>4</sup>.

- أما **certo** يعرفها: « بأنها تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال »<sup>5</sup>.

من خلال هذان التعريفان يتبين أن البيئة الداخلية تركز على التطبيقات الإدارية والتنظيمية، كما أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى بناء على نقاط القوة والضعف فيها.

<sup>1</sup> إبراهيم جابر السيد، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص79.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص92.

<sup>3</sup> تامر البكري: إستراتيجية التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص99.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي مساعده، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عمليات، حالة تطبيقية)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013، ص184.

<sup>5</sup> ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013، ص144.



- تعرف أيضا: « بأنها تشمل العوامل المسيطرة عليها من قبل المنظمة، كونها تختص بموارد المنظمة وإمكاناتها الداخلية وإدارتها المتخصصة، كإدارات الموارد البشرية والتمويل والتسويق وغيرها »<sup>1</sup>.

- تعرف البيئة الداخلية بأنها: « هي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة، كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة، بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، أنماط الاتصالات، أسلوب القيادة نظام الأجور، ونظام الحفز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية»<sup>2</sup>.

من خلال التعريفين السابقين نرى أن البيئة الداخلية هي جميع العوامل المسيطرة عليها من طرف المؤسسة، كما أننا يمكن اعتبارها أنها الإطار أو الحيز الذي يؤثر في المؤسسة وتتأثر فيه، وذلك من خلال نظم وقوانين خاصة بها.

- كما تعرف أيضا: « أنها مجموعة من العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليها من قبل المؤسسة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق »<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف يبين لنا أن البيئة الداخلية تشتمل على جميع العوامل التي توجد داخل المؤسسة، كالقوى البشرية مثلا، والمعدات والآلات... الخ.

- كما يعرفها جاكسون: « بأنها شيء وأي شيء خارج حدود المنظمة »<sup>4</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن البيئة الداخلية ما هي إلا مجموعة من الميادين والأشياء التي تؤثر على نشاط المؤسسة.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البراوي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص77.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص325.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص81.

<sup>4</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص52.

- من خلال ما قمنا بعرضه من تعريفات سابقة للبيئة الداخلية خلصنا لوضع التعريف الإجرائي التالي: أنها مجموع العناصر التي توجد داخل المؤسسة، سواء كانت مادية أو معنوية والتي تؤثر على النظام الداخلي البيئي، وأن أي خلل في هذه العناصر يؤدي إلى خلل في النظام ككل.
- **الهيكل التنظيمي:** يعرف بأنه تصميم منطقي للإجراءات المترابطة لتكوين كل موحد، تمارس من خلاله السلطة والتنفيذ والمراقبة<sup>1</sup>.
- **كما يعرف أيضا بأنه:** « عبارة عن الإطار الذي يبين الوحدات والأقسام التي تتألف منها المؤسسة »<sup>2</sup>.
- **التعريف الإجرائي:** هو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، من إدارات وأقسام ومصالح لتوضيح المسؤوليات والمهام للعاملين.
- **تعريف الثقافة:** يعرفها السلمي بأنها: « مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضو في مجتمع »<sup>3</sup>.
- **أما الثقافة التنظيمية فتعرف بأنها:** « تلك الفعاليات التي تحصل في الجماعة لتكوين شخصية أعضائها وتؤثر في سلوكهم »<sup>4</sup>.
- **التعريف الإجرائي:** هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد وكذا السلوكات والمواقف التي يكتسبها الفرد داخل المؤسسة.
- **تعرف الموارد التنظيمية بأنها:** « الإمكانيات المتاحة في المؤسسة، التي تنحصر في ذلك المزيج بين الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية »<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، ط1، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص58.

<sup>2</sup> موسى قاسم القريوتي وعلي خضر كاظم، أساسيات الإدارة الحديثة، ط3، دار تسيير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ص109.

<sup>3</sup> أحسن أحمد الطروانة وتوفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ص216.

<sup>4</sup> ناصر جرادات وأحمد المعاني، إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص146.

<sup>5</sup> أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص69.

- التعريف الإجرائي: هي كل ما تحتويه المؤسسة من تكنولوجيا ومن موارد بشرية ومالية.

ثانيا- الالتزام التنظيمي:

1- تعريف الالتزام: لغة: أشار معجم قطر المحيط بأن كلمة الالتزام تعود إلى الفعل لزم، ولزم الشيء بمعنى أثبته وداوم عليه، وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه، ويذهب معجم متن اللغة إلى ذات المضمون.

\* لغة: فنقول: « إن فلانا التزم الشيء أي اعتنقه ولم يفارقه »<sup>1</sup>.

\* اصطلاحا: « هو الإيمان بالقضية وفكر التنظيم وأهدافه وتحمل تبعات ذلك، لتحقيق الالتزام الكامل يستوجب تحقيق الالتزام الواعي الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية »<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يعني الالتزام بأنه استعداد الفرد لبذل الجهد لصالح المؤسسة التي يعمل بها وامتلاك الرغبة في البقاء وقبول قيم وأهداف المؤسسة.

2- تعريف التنظيم: « هو العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة بشكل منظم للوصول إلى أهدافها بفاعلية، وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف ومنسقة وواضحة خطوط الاتصال بينهما »<sup>3</sup>.

- يرى ريتشارد هال التنظيم بأنه: « تجمع له حدود واضحة نسبيا، ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة تنسيق عضوية يوجد هذا التجمع على أساس مستمر في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى التنظيم نفسه، وعلى المجتمع »<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن 2012، ص ص 187-188.

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص105.

<sup>3</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين انجليزي عربي، مكتبة لبنان ناشرون، 113.

<sup>4</sup> لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، ص10.

من خلال التعاريف السابقة يتبين بان التنظيم هو عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية قصد بلوغ الأهداف المرجوة للمؤسسة.

### 3- تعريف الالتزام التنظيمي:

- عرفه الرجبي بأنه: « اعتزاز الشخص بالمؤسسة التي يعمل بها، ورغبته في استمراره بالعمل فيها »<sup>1</sup>.
- يتضح من هذا التعريف أن الفرد العامل الملتزم، له ولاء للعمل والمسؤولية والرغبة في العمل والإخلاص في الأداء والإيمان برسالة المؤسسة.
- يعرف أيضا: « بأنه حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها »<sup>2</sup>.
- تعرفه كل من **steers** و **Mowday** على أنه: « يمثل اتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعورا قويا للبقاء عضوا في تنظيم معين، واستعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماننا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولا تاما للأهداف التي يسعى لتحقيقها »<sup>3</sup>.
- يتضح من هذين التعريفين أن الالتزام التنظيمي يشير إلى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها، وبذل أقصى جهد ما استطاع لتحقيق أهدافها والمحافظة على العضوية فيها.
- يعرف أيضا الالتزام التنظيمي بأنه: « الرغبة الشديدة لاستمرار عضوا في منظمة معينة واستعدادا لبذل مجهود عال للمؤسسة ».

<sup>1</sup> عبد الله بن محمد الوزرة، درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، ربيع الأول 1436، ص227.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص20.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2007، ص327.

- ينظر Davis إلى الالتزام التنظيمي على أنه: « درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه، لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته »<sup>1</sup>.

يتبين من خلال هذين التعريفين أن الالتزام التنظيمي يتجسد في درجة انغماس الفرد العامل والرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة بمجهود عال.

- يعرف كل من Hall et al الالتزام بأنه: « هو العملية التي يحدث فيها التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة »<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف يتبين أن الالتزام التنظيمي يتجسد في توافق أهداف الفرد العامل مع أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

- يعرف الالتزام التنظيمي: « بأنه مدى ولاء وارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها »<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح أن الالتزام التنظيمي يتضمن اتجاه الفرد العامل إلى الولاء والانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها.

- ويعرف أيضا: « بأنه إدراك الأفراد بالتوافق بين قيمه وأهدافهم مع أهداف وتنظيم الذي يعملون به »<sup>4</sup>.

- يعرف أيضا: « بأنه حالة نفسية تصف علاقات العامل مع المؤسسة وتقلل احتمالات في قيام العامل بترك العمل لدى المؤسسة »<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد ، عمان، الأردن، 2004، ص100.

<sup>2</sup> فائق جواد كاظم، دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين، دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد والقانون، جامعة بغداد مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، 2010، ص48.

<sup>3</sup> علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 208، ص117.

<sup>4</sup> سامي علي أبو الروس وسامي إبراهيم حنون، تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، 2011، ص ص 60-12.

<sup>5</sup> حسني حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص390.

من خلال هذه التعريفات يتبين بأن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتجسد في علاقة الفرد بالمؤسسة والتمسك بالعمل فيها، مع تطابق قيم وأهدافه مع قيم وأهداف المؤسسة والتنظيم الذي يسري فيها.

- يعرف كل من **Baron** و **Greenbery** بأنه: « درجة اندماج العاملين بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها »<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف يتبين بأن الالتزام التنظيمي يشير إلى رغبة العاملين في البقاء والاستمرارية بالعمل في المؤسسة والاهتمام بأهدافها واعتبار نفسه جزءا منها.

استخلاصا من التعاريف السابقة يمكن تعريف الالتزام التنظيمي إجرائيا بأنه: درجة تطابق الفرد العمل في مؤسسة الخزف الصحي، وارتباطه بها وقبول قيمها وأهدافها، ورغبته في الاستمرار في عضويتها ببذل أكبر عطاء لصالحها.

#### سادسا: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة تمثل تراث نظريا في عملية البحث العلمي، وتعتبر من المساهمات العلمية التي تم تقديمها لمعالجة موضوع يرتبط بشكل كلي أو جزئي بالموضوع المراد دراسته، ويشير التراث المعرفي والسوسيولوجي المتوفر إلى وجود العديد من الدراسات، التي تقصت موضوع الالتزام التنظيمي والبيئة الداخلية والعلاقة بمتغيرات مختلفة، فهي تساعد الباحث في إثراء مشكلة بحث وتحديد أبعادها ومحاولاتها.

وعليه فقد اعتمدنا على مجموعة من الدراسات التي تقيدنا وتخدم موضوعنا، وقد قمنا بتقسيمها إلى دراسات محلية ودراسات عربية وأخرى أجنبية.

#### الدراسات المحلية:

**الدراسة 1:** دراسة هريو دزاير بعنوان " النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين " دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز - عنابة - 2005 - 2006.

<sup>1</sup> رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الرشق الأوسط، 2010، ص9.

تهدف الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي وعلاقته بالولاء لدى الموظفين في المؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز بولاية عنابة، من أهم التساؤلات التي تناولتها الباحثة ما يلي: هل يوجد اختلاف في اتجاهات موظفي مؤسسة سونلغاز نحو الولاء التنظيمي؟، ما هي علاقة الخصائص الشخصية لموظفي المؤسسة بالولاء التنظيمي؟.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة البحث فقدرت بنسبة 25% من العدد الإجمالي 300 عامل، أي 75 عامل لموظفي المؤسسة من جميع المستويات وقد توصل البحث إلى النتائج التالية توجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين<sup>1</sup>، ذلك لأن النمط الديمقراطي يمنح العامل الشعور بالثقة من خلال مشاركته في اتخاذ القرار وتشجيع الاتصال، مما يؤدي إلى استمراره في المؤسسة وارتفاع مستوى الولاء، متغيرات الشخصية تؤثر في الولاء لدى الموظفين، وهي مدة الخدمة، السن، الحالة الاجتماعية، ما عدى متغير الجنس فقد ثبت ميدانيا أنه ليس لديه تأثير واضح<sup>2</sup>.

ويمكن أن يستفيد الباحث من هذه الدراسة من خلال تقاطعها مع أحد المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية وهي نمط القيادة والولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات الشخصية تؤثر في ولاء العاملين، ذلك لأن النمط الديمقراطي يمنح العامل الشعور بالثقة من خلال مشاركته في اتخاذ القرار وتشجيع الاتصال، مما يؤدي إلى استمراره في المؤسسة وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.

**الدراسة 2:** دراسة شريط الشريف محمد بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة 2009.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الإطار الواسطى كذلك معرفة تأثير متغيرات (السن، الحالة الاجتماعية، الاقدمية، طبيعة النشاط) على الولاء التنظيمي اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث

<sup>1</sup> كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2009، 2010، ص ص 118 - 119.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 119.

باستخدام الاستمارة كأداة مناسبة للدراسة، باعتماد عينة بلغ أفرادها 89 إطار في المؤسسة<sup>1</sup>، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدى في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي، اعتماد مؤسسة سونلغاز بصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستعمل كمرجع في حالة غموض الاتصال، أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة فيما يتعلق في الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي، وأيضاً وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعدي الاتصال الكتابي وعلاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي<sup>2</sup>.

فقد ركزت هذه الدراسة عن الكشف عن طبيعة الاتصالات السائدة، كذلك معرفة تأثير متغيرات (السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، طبيعة النشاط) على الالتزام التنظيمي، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في بعض الجوانب منها من خلال تركيزها على الاتصال داخل البيئة الداخلية، وهو ما يتقاطع مع أحد أهم أهداف ومتغيرات الدراسة الحالية وما يمكن أن يخلفه ذلك على الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

**الدراسة 3:** دراسة عاشوري ابتسام بعنوان: " الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية " دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، سنة 2015.

تهدف الدراسة إلى إدراك العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية وتأثير هذه الأخيرة على العديد من المتغيرات، وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي: ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يتفق على خصائص موضوع الدراسة، ويتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات، تحكم، وتنفيذ، الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان

<sup>1</sup> شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير تخصص قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.



الترقية والتسيير العقاري<sup>1</sup>، والبالغ عددهم 70 عاملاً، ولقد اعتمدت الباحثة على المسح الشامل، مستخدمة بذلك الاستبيان كأداة رئيسية لهذه الدراسة، واعتمدت أيضاً على المقابلة كأداة ثانوية وكانت نتائج الدراسة كالتالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة (0.01)، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمستوى دلالة (0.01)، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة (0.01)<sup>2</sup>.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تتعرض إلى الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية وتأثير هذه الأخيرة على العديد من المتغيرات كونها من أبعاد البيئة الداخلية، وذلك من خلال تحديد الدور الذي تحققه في تحقيق الالتزام التنظيمي، مما يتفق مع خصائص موضوع الدراسة، ويتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات، تحكم، وتنفيذ، الذين يزاولون مهامهم.

**الدراسة 4:** دراسة عموم محمد البخاري بعنوان "إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الإستشفائية بورقلة، 2015.

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية في استثمار الأفراد في المؤسسة العمومية الخدماتية بورقلة والحفاظ على استقرارهم وولائهم للمؤسسة، وعليه فإن إشكالية البحث تتمحور على التساؤلات التالية: كيف يساهم الإشراف الفعال في تحقيق الالتزام التنظيمي؟. كيف تساهم قيم المؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي للعمال؟. كما حاول الباحث صياغة فرضيات الدراسة<sup>3</sup>

على الشكل التالي: 1- مرونة الإشراف في التعامل مع العمال تعزز التزامهم التنظيمي، 2- تطابق قيم المؤسسة مع قيم وأخلاقيات العمال يزيد من التزامهم، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي

<sup>1</sup> مشري سعاد، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة condor بـ برج بوعريـج، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع لتنظيم الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2 لونيـسي علي، 2016، 2017، ص57.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص57.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص58.

واستمارة الاستبيان كأداة رئيسية بالإضافة إلى اعتماده على تقنية الملاحظة والمقابلة، أما العينة فقد اختار العينة الحصصية بحجم 120 مفردة وتوصل إلى النتائج التالية: تبين من خلال الدراسة أن الإشراف يعد من أهم الممارسات الإدارية والتنظيمية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>، باعتباره حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في نسق واحد، على المؤسسة إعادة النظر في معايير منح الحوافز، إذا ما أرادت تحقيق أهدافها، وخصوصا الحفاظ على استقرار العمال وتعزيز التزامهم وولائهم للمؤسسة<sup>2</sup>.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن مرونة الإشراف في التعامل مع العمال تعزز التزامهم التنظيمي، وتطابق قيم المؤسسة مع قيم وأخلاقيات العمال يزيد من التزامهم، وتقيد هذه الدراسة في معرفة دور الإشراف باعتباره أهم الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين والولاء اتجاه المؤسسة.

**الدراسة 5:** دراسة ماحي محمد الأمين بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك - وهران - 2016.

هدفت الدراسة لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك، في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية كالجنس والخبرة المهنية، ثم تطبيق استبيان لقياس المناخ التنظيمي مكون من ثلاثين فقرة، واستبيان لقياس الالتزام التنظيمي مكون من خمسة عشرة فقرة، على عينة بلغ عددها 126 موظفا وموظفة من المؤسسة، اعتمد المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، بعد التحليل الإحصائي للمعطيات توصل إلى النتائج التالية: وجود مستويات متوسطة للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند موظفي الشركة، ووجود علاقة ارتباطيه دالة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وهناك مساهمة دالة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي في تفسير نسبة من التباين في الالتزام

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 58.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 58.

التنظيمي، وليس هناك فروق دالة بين موظفي المؤسسة في مستويات المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي راجعة لمتغيري الجنس والخبرة المهنية<sup>1</sup>.

لقد أفادتنا هذه الدراسة من خلال تركيزها على المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام بالتنظيمي، وهو هدف من أهداف الدراسة الحالية في البحث عن مدى مساهمة البيئة الداخلية للمؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي، في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية كالجنس والخبرة المهنية.

## 2- الدراسات العربية:

**الدراسة 1:** دراسة محمد علي مانع القحطاني بعنوان: " أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي " دراسة تطبيقية على ضبط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية 2001.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للضباط في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، التعرف على واقع العمل الداخلية للضباط في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، تحديد أثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية والمتمثلة (في أسلوب الإشراف، صراع الدور الحوافز، غموض الدور) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية تحديد أثر بغض المتغيرات الشخصية والمتمثلة في (العمر - الرتبة العسكرية - سنوات الخبرة) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين، استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج المسح الاجتماعي المعروف بالمنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة من أجل جمع البيانات، وقد وزعت على 410 ضابط تم استيراد 304 استبانة وتم الوصول إلى أهم النتائج وهي: وجود ولاء تنظيمي عال للقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة، مما يعني إيمان وارتباط ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية بعملهم، هناك أسلوب إشراف يعكس اتجاهها متوازنا، وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية التي يعمل بها أفراد المجتمع

<sup>1</sup> ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بوهران رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، محمد بن أحمد، 2016.

وجود متغيرات لها أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من 0.05 هي الحوافز وأسلوب الإشراف والرتبة العسكرية<sup>1</sup>.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على واقع العمل الداخلية، وتحديد أثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية والمتمثلة (في أسلوب الإشراف، صراع الدور الحوافز، غموض الدور) على الالتزام التنظيمي ودورها في تحيقي الولاء لدى العاملين، وهو ما يتقاطع مع الدراسة الحالية وما ينتج عن ذلك من إيمان بالمؤسسة وأهدافها.

**الدراسة 2:** دراسة عبد الله محمد الشمالي بعنوان "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية" دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية 2002.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لضباط وقوات الأمن الخاصة والتعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية، والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط الأمن الخاصة، علاقة المتغيرات الوظيفية (الأجور، محتوى العمل، فرص الترقية والتقدم الوظيفي القيادة والإشراف، وجماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة، والتعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الديموغرافية لضبط قوات الأمن الخاصة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم على تحديد المتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة وتحديد العلاقة التي تربطها ببعضها البعض، تم اتجاه تلك العلاقة وقوتها، واعتمد، على الإستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عينة بلغ عددها 300 عينة من الضباط من رتبة ملازم إلى رتبة لواء، وتم استعادة 265 استبانة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عال نسبياً، وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، كما أنه اتضح أن قوات الأمن الخاصة تنقيد

<sup>1</sup> محمد علي مانع القحطاني، أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية 2001.

بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال، تبين أن أهم متغيرات الصيغة الرسمية الذي له تأثير عالي على الالتزام التنظيمي لضبط قوات الأمن الخاصة هو مراعاة الأنظمة<sup>1</sup>.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية، مع إمكانية التعرف على تأثير المتغيرات الوظيفية (الأجور محتوى العمل، فرص الترقية، التقدم الوظيفي، القيادة، الإشراف وجماعة العمل) على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

**الدراسة 3:** دراسة خالد الوزان بعنوان: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي " في مملكة البحرين" سنة 2006.

هدفت الدراسة إلى معرفة نوع العلاقة السائدة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وأجريت هذه الدراسة في مملكة البحرين على عينة مقدارها 315 من العاملين في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية البحرينية، استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي، الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك ارتباط بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد والالتزام التنظيمي، يتمتع الضباط الذين يرون أن المناخ التنظيمي ملائم بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، يؤدي تحسين المناخ التنظيمي إلى زيادة معدلات الالتزام التنظيمي مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء<sup>2</sup>.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تركيزها على المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وخاصة أنها تتفق والدراسة الحالية في أنها استهدفت العاملين، حيث يؤدي تحسين المناخ التنظيمي إلى زيادة معدلات الالتزام التنظيمي مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء.

<sup>1</sup> عبد الله محمد الثمالي، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

<sup>2</sup> خالد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في مملكة البحرين على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

**الدراسة 4:** دراسة خير الدين موسى والنجار محمد أحمد بعنوان: " أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي" في المملكة الأردنية الهاشمية" سنة 2010.

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية مكونة من 291 موظف، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة واسترد منها 195 استبانة صالحة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية متجمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (الجنس - العمر - المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي، الخبرة العملية) والالتزام التنظيمي، لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية<sup>1</sup>.

فقد ركزت هذه الدراسة على اثر عناصر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في أحد الجوانب والذي يهمننا ويتقاطع مع دراستنا الحالية هو مساهمة البيئة الداخلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ودور المتغيرات الشخصية (الجنس - العمر - المستوى التعليمي الموقع الوظيفي، الخبرة العملية) في الارتقاء بمستوى الالتزام وما يخلفه ذلك على مستوى العمل.

**الدراسة الخامسة:** دراسة عايد رحيل عيادة الشمري بعنوان: "دور البيئة الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية بالرياض" سنة 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور البيئة الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، تشكل مجتمع الدراسة إلى التعرف على دور البيئة الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، تشكل مجتمع الدراسة منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية وعددهم الإجمالي 669 ضابط وفردا، وتم اختيار عينة باستخدام المعدلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى لحجم العينة بلغ حجمها 243 ضابطا وفردا استخدم الباحث المنهج الصوفي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توصل إلى نتائج الدراسة

<sup>1</sup> خير الدين موسى والنجار محمود أحمد، اثر الداخلية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية، جامعة البتراء، سنة 2010.

أهمها: أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.85 هي انجاز المهام يوميا، الالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي، احترام الرؤساء، الالتزام بالتعليمات أهم الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية بمتوسط حسابي 3.82 هي العمل بروح الفريق في مواجهة أعباء ومهام حرص الحدود، والتزام العاملين بأنظمة وتعليمات حرس الحدود، أهم المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية لتحقيق الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.60 هي تقادم تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات بين الدوريات والقيادة، ندرة التحاق منسوبي حرس الحدود بدورات تدريبية لتطوير أدائهم في أعمال الرصد والتتبع، توزيع العمل بشكل غير عادل، يوجد ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل ومستويات الالتزام التنظيمي، لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي، أي بيئة العمل الداخلية تعزز الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة<sup>1</sup>.

وتلقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في البحث عن دور البيئة الداخلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتأثير ذلك على أهم السلوكيات التي يقوم بها العمال التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي.

### 3- الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى: دراسة Jones بعنوان:

« organizational commitment to the organizational the Relationship of culture of high schools université place » 1998.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم واستخدمت الدراسة منهج السطح الاجتماعي بعينة بلغ عددها 12 مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بأمريكا وتم جمع البيانات من بيئة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين ومن أهم النتائج التي تم الوصول إليها: أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال، ولا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي، وأوصلت الدراسة بالعمل على تعزيز مظاهر الإخلاص في

<sup>1</sup> عابد رحيل عيادة الأسلمي الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2013.

العمل، وتعزيز سعادة العاملين من اجل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والاستمرار في نمط العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار<sup>1</sup>.

تناولنا هذه الدراسة لتشابهها مع أحد أهداف البحث الحالي وهو التعرض لعلاقة الولاء بثقافة التنظيم، أيضا كونها تتناول بعد الثقافة التنظيمية التي تعكس البيئة الداخلية للعمل من خلال العمل على تعزيز مظاهر الإخلاص في العمل، وتعزيز سعادة العاملين من اجل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والاستمرار في نمط العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار ، ويمكن أن يستفاد منها في التعرف على دور وإسهام الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

الدراسة 2: دراسة Lok- Crawford بعنوان: " اثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام"

« the effet of organisationnel culture and leadership style on Job satis faction and organisationnel commit ment » 2004.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونغ وأستراليا، بلغ حجم العينة 317 مدير (219 مديرا هونج كونج، 118 مديرا من أستراليا من العاملين في مجالات الاتصالات والبنوك ) اعتمد المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان، وتم الوصول إلى النتائج التالية: أن ثقافة الانجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية، وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى من منظمات هونج كونج، التي تغلب عليها ثقافة النظم والأدوار، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار ايجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي<sup>2</sup>.

وقد تفيد هذه الدراسة في التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بينما ركزت الدراسة الحالية على البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص72.

<sup>2</sup> يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعلم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص30.



أنها تتقاطع مع الدراسة في بعض المتغيرات، فالثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار على الالتزام التنظيمي.

**الدراسة 4:** دراسة جيرالد بعنوان: " المكافآت والالتزام التنظيمي " دراسة على معلمي المدارس الابتدائية في منطقة ميتيانا " سنة 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر المكافآت المادية والمكافآت غير المادية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة ميتيانا، واستخدم الباحث المنهج الكمي والمنهج الكيفي في هذه الدراسة، واعتمد على عينة بلغ عددها 327 معلما، معتمد على استمارة الإستبيان، وكان من ابرز نتائج الدراسة ما يلي: أن هناك علاقة ضعيفة بين المكافآت المادية والتزام المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة ميتيانا، أن هناك علاقة قوية بين المكافآت غير المادية والتزام المعلمين في المدارس الابتدائية، أن المكافآت المادية ليس له تأثير على التزام المعلمين في المدارس الابتدائية في منظمة ميتيانا، أن للمكافآت غير المادية تأثير على التزام المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة ميتيانا<sup>1</sup>.

تتطابق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تكشف عن أثر المكافآت على الالتزام التنظيمي لكن مع تركيز هذه الدراسة على المكافآت المادية والمكافآت غير المادية على الالتزام التنظيمي، مع تركيز الدراسة الحالية على بالبيئة الداخلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، فالبيئة الداخلية الملائمة للعمل تعمل على تعزيز الالتزام لدى العاملين فيها.

**الدراسة 5:** سميت 2009 بعنوان: " العلاقة بين المناخ المدرسي والتزام المعلم بولاية ألاباما "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ المدرسي والتزام المعلم، وقد ركزت الدراسة على المدارس الابتدائية في شمال شرق ولاية ألاباما، تكونت العينة من 34 مدرسة ابتدائية طبقت على 522 معلما، وقد استخدمت الباحثة مؤشر المناخ التنظيمي واستبانة الالتزام التنظيمي، واستبانة المناخ المدرسي (OCL) بأبعاده التالية:

<sup>1</sup> العنود متعب بن محيا، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص45.

- القيادة الجماعية والسلوك المهني للمعلم، التحصيل الدراسي، الضعف المؤسسي، أما الالتزام التنظيمي باستخدام 15 فقرة في الاستبانة (OCQ)، استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن التزام المعلم مرتبط بالمناخ المدرسي، وأكثر الأبعاد ارتفاعاً وتأثيراً على التزام المعلم كان السلوك المهني للمعلم، وكانت للقيادة الجماعية والتحصيل علاقة سلوك مهنية المعلم<sup>1</sup>.

تتقاطع هذه الدراسة مع أحد أهم أهداف الدراسة الحالية في كونها ركزت على المناخ المدرسي والتزام المعلم، ولكن مع الإشارة إلى أن هذه الدراسة ركزت على أبعاد المناخ التنظيمي من خلال القيادة الجماعية والسلوك المهني للمعلم، التحصيل الدراسي، الضعف المؤسسي أمام الالتزام التنظيمي، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في معرفة ما يمكن أن يخلفه هذا الجانب على مستوى الالتزام التنظيمي وذلك من خلال العمل على الارتقاء به.

**الدراسة 3:** هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي العام، ومعرفة العلاقة بين سلوك القائد الداعم الرئيسي والموجه الرئيسي، وعمل المعلم، وسلوك الإحباط للمعلم، وبين الالتزام التنظيمي، ثم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانتين للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي تم تطبيقها على عينة بلغت 900 معلماً من 40 مدرسة ثانوية حكومية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مناخ إيجابي كبير في المدرسة من جهة نظر المعلمين ووجود علاقة إيجابية هامة بين عمل المعلم والالتزام التنظيمي للمعلم، وعلاقة سلبية بين سلوك المعلم بالإحباط مع التزام المعلمين تنظيمياً، وأنه يوجد ارتباط إيجابي كبير أيضاً لسلوك القائد والالتزام التنظيمي للمعلمين، كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية تبين المناخ التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي<sup>2</sup>.

ركزت هذه الدراسة على ظاهرة المناخ التنظيمي العام ومعرفة العلاقة بين سلوك القائد الداعم الرئيسي والموجه الرئيسي، وعمل المعلم، وسلوك الإحباط للمعلم، وبين الالتزام التنظيمي، وهذا ما يتقاطع مع الدراسة الحالية في كونها ركزت على هذا الجانب وكان هدفاً رئيسياً من أهداف البحث، لكن ربطت

<sup>1</sup> بدرية بنت ناصر بن راشد المسرورية، المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة التعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى 2016، ص 65.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 66.

هذه الدراسة ذلك بسلوك القائد، عمل المعلم، وسلوك الإحباط، بينما ركزنا في الدراسة الحالية على البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي، ويمكن أن تفيد هذه الدراسة في معرفة مساهمة البيئة الداخلية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

ويمكن القول من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة، أنه تمكنا من أخذ معرفة واسعة حول طريقة تناول موضوع البحث، وأهم تقنيات جمع المعطيات المستعملة، وكذلك المناهج المتبعة في الدراسة بالإضافة إلى طريقة تحليل المعطيات وتفسيرها، كما زودتنا بنظرة أشمل عن طريقة إجراء الدراسة الميدانية؛ وكيفية تحديد مجتمع البحث الذي يمكن أن يكون أكثر إفادة في الوصول إلى المعطيات الخاصة بالظاهرة المدروسة، وتشابهت هذه الدراسات في العديد من جوانبها مع الدراسة الحالية، فلقد هدفت أغلب الدراسات إلى معرفة مدى مساهمة البيئة الداخلية في تعزيز الالتزام التنظيمي ومساهما أبعادها في الارتقاء به، وكذا تأثيرها على سلوكيات العاملين من عدة جوانب من خلال العديد من المتغيرات، وأثبتت الدراسات السابقة الدور الذي تلعبه في نجاح المؤسسات.

وبالرغم من ذلك فإنه هناك بعض أوجه الاختلاف وبعض الخصائص التي تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة؛ فيما يتعلق بوقت ومكان إجراء الدراسة وكذا مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى أساليب جمع البيانات ومناهج الدراسة، والمواضيع التي طرحتها الدراسات إضافة إلى النتائج التي تم التوصل إليها.

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا للعناصر السابقة من الإشكالية والمفاهيم، وأهداف الدراسة وأسباب اختيار للدراسة، وأهمية الدراسة إلى التطرق لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت الظاهرة المدروسة سوف نتضح للباحث العديد من الرؤى حول جوانب الموضوع والإحاطة به، ذلك من خلال اكتساب العديد من مصادر الحصول على المعلومات والبيانات، والمناهج والطرق، والتي سوف تكون سندا مهما تساعد الباحث فيما تبقى من مراحل البحث اللاحقة، فهذا الفصل بمثابة الأرضية أو المدخل الذي يمهد الدخول في الفصول التي تليه.

## الفصل الثاني:

البيئة الداخلية: أساسياتها، أهميتها

والعوامل المؤثرة فيها

## الفصل الثاني:

### أساسيات البيئة الداخلية

#### تمهيد

أولاً: أهمية البيئة الداخلية.

ثانياً: خصائص البيئة الداخلية.

ثالثاً: أنواع البيئة الداخلية.

رابعاً: عناصر البيئة الداخلية.

خامساً: مجالات البيئة الداخلية.

سادساً: أبعاد بيئة العمل الداخلية .

سابعاً: متطلبات بيئة العمل الداخلية.

ثامناً: العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية.

تاسعاً: نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

تمثل البيئة الداخلية للمؤسسات إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها والاهتمام بها، في إطار تحدي الإستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية لها بغض النظر عن نشاطها نطاق عملها أو ثقافتها ويشمل ذلك كل عناصرها الرئيسية: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية، والتي تعتبر المركز الأساسي لجميع الوظائف والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد عناصر القوة والضعف لديها.

### أولاً: أهمية تحليل البيئة الداخلية

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الأساسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة وعلى وجه التحديد فإن التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي:

- 1- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- 2- التعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط<sup>1</sup>.
- 3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، مما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
- 4- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية.
- 5- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف أو مجالات الفرص والمخاطر، مما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجية المختارة<sup>2</sup>.
- 6- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة للمؤسسات الأخرى<sup>3</sup>.
- 7- معرفة مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- 8- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها، وقوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أميرة محمد النعمة، أثر التحليل البيئي على صياغة الإستراتيجية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الثاني، أبريل، 2012، ص62.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص229.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة 1999، ص131.

<sup>4</sup> الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الباحث، عدد 5 2007، ص58.



## ثانيا: عناصر البيئة الداخلية

تتضمن بيئة العمل الداخلية عدة عناصر مكونة لها، حيث ينظر إلى هذه العناصر من عدة زوايا طبقا لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها، ويمكن إيجازها في ما يلي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية.

أ- **الهيكل التنظيمي:** « وهو الأساس الذي تتمثل منه إدارة كل مؤسسة حيث يتم من خلاله توزيع المهام والوظائف الموجودة فيها، إذ يحدد لنا البناء الداخلي للمؤسسة، كما يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي عمل الأعمال والأنشطة اللازمة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يعكس لنا طبيعة ونوعية العلاقات بين أقسامها، وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات لكل منها <sup>1</sup> .

وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في:

- أنه يساعد على توزيع الأعمال والوظائف والمهام للأفراد، وتكون على أساس علمي وليس على المحسوبة أ،العوامل الشخصية.
- كما يقوم أيضا بالقضاء على الازدواجية في العمل، خصوصا عند تشكيل العمل بشكل واضح وتحديد مهام الإدارة.
- كما يساعد أيضا المنظمة على الاستجابة مع المتغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها <sup>2</sup>.
- يحقق الانسجام الأفضل للموارد المتاحة للمؤسسة.
- تقييم الهياكل التنظيمية نظرا إلى أهمية في تقليص الاختلاف بين الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة وليس العكس <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز صلاح بن جتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004، ص192.

<sup>2</sup> منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، جامعة الأقصى، بغداد، ص80.

<sup>3</sup> حسين محمود حريم، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ص ص47-48.

ب- **الثقافة التنظيمية:** إن حضارة أي مؤسسة تتمثل في مجموعة القيم التي تساعد العاملين في التعرف ما تتبعه المؤسسة، وكذا الوسائل التي تعتمدها والتي تعتبر ذات أهمية خاصة بالنسبة لها.

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال حيث تزود المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية كذلك، ومن الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة كلما ارتبط العاملين ارتباطاً قوياً برسالة المؤسسة، لذلك فالثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المؤسسة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية وذلك لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المؤسسة<sup>1</sup>.

وقد اهتمت المؤسسات بهذا الموضوع وذلك لما لها من تأثير فعال على الأفراد وتتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في:

- تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها.
- تعزيز عملية الالتزام الجماعي كما تعمل على توثيق العلاقات بين أعضاء الجماعة.
- تساعد في تشكيل السلوك الإنساني من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يحيط بهم.
- تميز المؤسسة عن بقية المؤسسات الأخرى من خلال المخرجات والمدخلات إشعارها أو سماتها.
- كما تعطي الأفراد العاملين هوية تميزهم عن غيرهم من العاملين في مؤسسات أخرى<sup>2</sup>.

ج- **الموارد التنظيمية:** إن صياغة الإستراتيجية وتثبيت رسالتها وأهدافها ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل المؤسسة على مواردها، وتشمل الموارد المالية، الطبيعية، البشرية والتكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توفرها كي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة وإمكانات نجاحها، واستمرار بقاءها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة فهي روح المؤسسة وسر ديناميتها وحيويتها، فهي المحرك الفعال لاستمراريتها

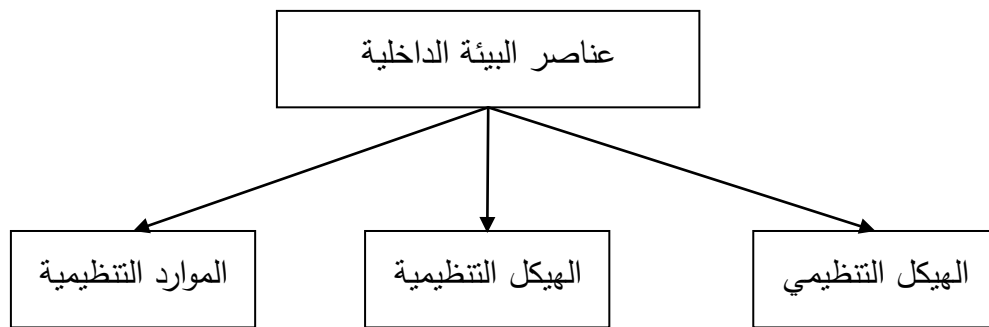
<sup>1</sup> منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين ( حالة جامعة الأقصى بغزة)، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الأقصى، غزة .

<sup>2</sup> عاكف لطفي خضاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 89-90.

فالمراد التنظيمية هي أنظمة وعمليات أية مؤسسة وتشمل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، إدارة الموارد، المشتريات، والإنتاج<sup>1</sup>.

ويعد هذا المفهوم إطاراً شمولياً ومتكاملاً للموارد التي تمتلكها المؤسسة أو تلك التي تحتاجها أو تتطلبها عملية إنجاز أهدافها ورسالتها في المجتمع، لذلك فهذا المفهوم أوسع وأشمل من مفهوم الموارد المادية والذي يشمل على المعدات والوسائل والمصنع وما يمتلكه من مواد أولية وشبكة التوزيع وكذلك التكنولوجياً<sup>2</sup>.

وفي هذا المجال ولكي تكون الموارد قوة داعمة ومساندة لتحقيق الأهداف والعمل على استثمارها بكفاءة عالية وفعالية متميزة، فإنه لا بد من إجراء عملية التقييم والتقييم للموارد التنظيمية، خاصة ضمن إطار التناسب والملائمة بين الموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً وبين الإستراتيجيات وكذلك بين الموارد والقدرة على زيادة الكفاءة التنفيذية لهذه الإستراتيجيات<sup>3</sup>.



شكل يوضح أبعاد البيئة الداخلية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص147.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، ط2، دار وائل للنشر، 2006 ص107.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص108.

## ثانيا: خصائص البيئة الداخلية

في ضوء ما تعرضه يتبين أن مفهوم البيئة الداخلية يتضمن عدة خصائص، ويتم النظر إليها من عدة زوايا طبقا لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها.

ومن هذا المنطلق يتم التعرف على هذه الخصائص على النحو التالي:

أ- اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة المؤسسة بالعاملين: يستند تطبيق اللوائح والأنظمة في المؤسسة إلى الصلاحية الإدارية التي يتمتع بها المدير أو المسؤول، ومصطلح الصلاحية لا يكتمل ولا يفهم بعمق إلا إذا ارتبط بمصطلح المسؤولية، أي الالتزام من قبل المتمتع بالصلاحية لأن يؤدي واجباته وفقا للصيغ القانونية والمعايير المهنية والأخلاقية، والقيام بمحاسبة العاملين في المؤسسة<sup>1</sup>.

ب- المناخ التنظيمي: يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تعميق مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال ما يضيفه على الهيكل التنظيمي من مرونة تزيد من قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فضلا عن إثارة التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والإبداع، بخلاف المناخ التنظيمي السلبي الذي يخفض الالتزام التنظيمي بسبب جموده وضعف قدرة العاملين على مواجهة التهديدات التي تؤثر سلبا على مكاسب المؤسسة<sup>2</sup>.

ج- الوصف الوظيفي: وهو تعريف الوظيفة وتحديد المهام التي تتضمنها والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغلها، كما يساهم هذا الوصف في إزالة اللبس والغموض ومن ثم رفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة إدراك كل عامل لمهامه واختصاصاته.

د- نمط السلطة: حيث يؤثر في بيئة العمل والالتزام التنظيمي، فالمركزية الشديدة تساهم في قتل عناصر السيادة والإبداع وخفض الروح المعنوية واللامبالاة في العمل مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام بعكس اللامركزية التي تساهم في رفع مستوى الالتزام نتيجة شعور العاملين بأهميتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد الخضر وآخرون، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 16، 2015، ص141.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 141.

<sup>3</sup> عايد رحيل الشمري، مرجع سبق ذكره، ص16.

### ثالثاً: أنواع البيئة الداخلية

قسم علماء الإدارة بيئة العمل الداخلية في المنظمات والمؤسسات إلى أنواع مختلفة، فتحديد أنواعها يساعد على توضيح العلاقة بين كل بيئة وأخرى، والذي بدوره يساهم في تبيان العناصر التي تتضمنها كل بيئة على حدى، ويمكن تحديدها كالاتي:

**1- البيئة التنظيمية:** تتضمن الأنظمة والإجراءات، أنماط القيادة، الاتصالات، التقنية المستخدمة والعلاقات السائدة في بيئة العمل، القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية وضغوط العمل.

**2- البيئة الوظيفية:** تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب، وجزاءات، وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب، اختيار، تعيين بالإضافة إلى وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها.

**3- البيئة التقنية:** تتضمن التقنيات الحديثة التي تسير أداء العمل في المؤسسات، وتسهم في توفير الوقت والجهد، وتسهم في تطوير أداء العاملين بصفة عامة، بالإضافة إلى تطوير أداء العاملين ومساعدتهم على القيام بواجباتهم بشكل فعال، ومن ثم تسهم في تقليص الخسائر إلى أدنى حد ممكن<sup>1</sup>.

**4- البيئة المادية:** يقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة، تهوية، ضوضاء درجة الحرارة، فضلا عن التجهيزات الفنية التي تساعد العاملين في إنجاز المهام المطلوبة منهم في مكان العمل مثل: تصميم المكاتب، الأدوات المساعدة.

وهناك من يصنف بيئة العمل الداخلية وفقا لخطوات انسياب السلطة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة، النمط القيادي السائد، والثقافة التنظيمية إلى نوعين هما:

**1- بيئة العمل الجامدة:** هي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط، والحزم وقلة تفويض السلطات والاعتماد على المركزية المطلقة، وسريان خطوط السلطة والاتصالات من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عابد رحيل عيادة الشمري، المرجع السابق، ص24.

<sup>2</sup> منير عباس، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين، دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، قسم إدارة الموارد البشرية، الجامعة السورية الخاصة، ص10.

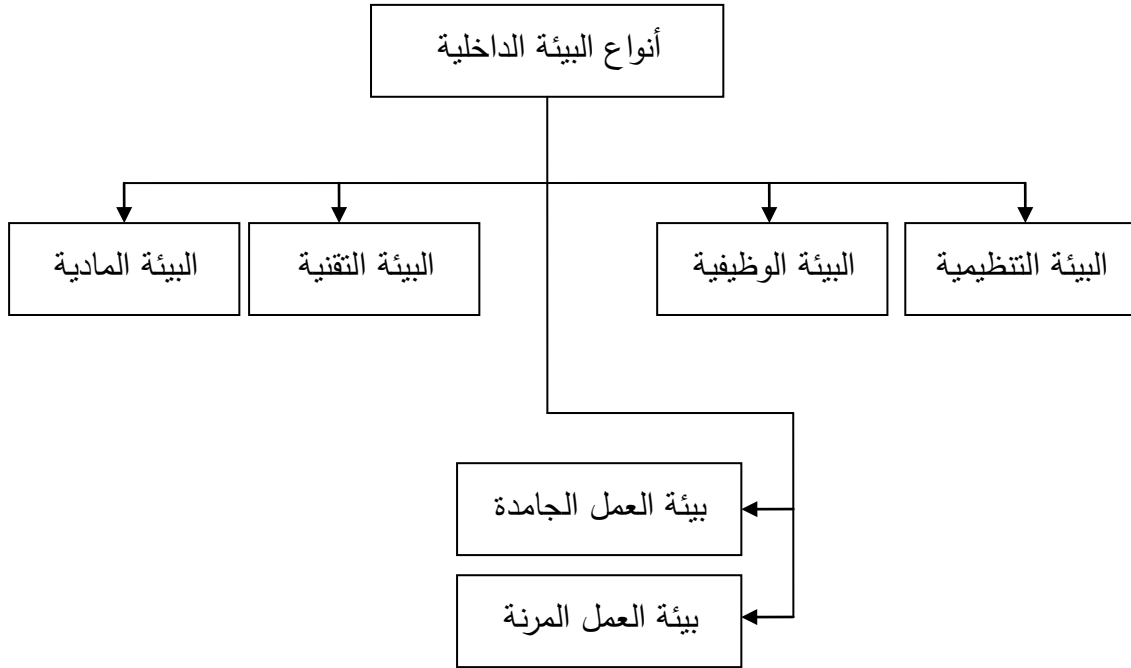
وهذه البيئة من شأنها أن تقلل من الإبداع والابتكار نتيجة التقيد الشديد بالأوامر والتعليمات وانتظار صدور هذه التعليمات من المستويات الإدارية العليا، قبل الشروع في تنفيذ أي مهمة أو البدء في حل أي مشكلة تواجه مهام العمل حيث يسود الروتين والإجراءات المعقدة والخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات<sup>1</sup>.

**2- بيئة العمل المرنة:** هي البيئة التي تتسم بالمرونة وتشجع الإبداع والابتكار، والتوسع في تفويض الصلاحيات، والاعتماد على اللامركزية، وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي المصفوفي من خلال القيادة الديمقراطية، والقيادة بالأداء والقيادة التحويلية، وتتسم هذه البيئة بعدم انتظار وصدور هذه التعليمات من المستويات القيادية والإدارية العليا، مما يساعد على سرعة إنجاز العمل وإعداد العاملين لتولي مناصب قيادية أعلى<sup>2</sup>.

استخلاصا لما سبق يمكن القول بأن البيئة الداخلية تتعدد تصنيفاتها وهذا يشير بشكل مباشر إلى مكونات البيئة الداخلية، وعليه تختلف بيئة كل مؤسسة على أخرى إلا أنها تأتي كلها في إطار متكامل للبيئة الداخلية.

<sup>1</sup> عبد الله فهد فهيد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2016، ص18.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص19.



شكل يوضح أنواع البيئة الداخلية

المصدر: من إعداد الطالبتين

### خامسا: مجالات البيئة الداخلية

تعددت مجالات البيئة الداخلية من حيث الخصائص، فهناك مجالات تتعلق بخصائص سلوك العاملين ولأخرى تتعلق بخصائص سلوك القائد وهي كالتالي:

#### أولا: المجالات المتعلقة بخصائص سلوك العاملين

**1- التباعد:** ويشير إلى أن فريق العمل يكون مشتت كلا منهم في الاتجاه مختلف وهم كثير الشكوى والتذمر.

**2- الإعاقة:** وهو إحساس لدى العامل بأن القائد يكلفهم بأعمال روتينية وغير مهمة قصد إعاقتهم عن أداء الأعمال المكلفين بها<sup>1</sup>.

**3- الانتماء:** ويشير إلى الروح المعنوية المسيطرة على العاملين، فالعمال يشعرون بالرضا والانتماء للمؤسسة، نتيجة إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية، وغي نفس الوقت الاستمتاع بتأدية المهام والواجبات المكلفين بها.

**4- الألفة:** وهو جود علاقات طيبة مما يؤدي إلى وجود إحساس بالرضا نتيجة إشباع حاجتهم الاجتماعية<sup>2</sup>.

#### ثانيا: المجالات المتعلقة بخصائص سلوك القائد في المؤسس

**1- الشكلية في العمل:** ويشير هذا إلى سلوك القائد الذي يتسم بالشكلية في العمل دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية، فهو يطبق اللوائح والقوانين تطبيقا حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة.

**2- التركيز في العمل:** يشير إلى أن القائد في المؤسسة يحرص حرصا شديدا على الإشراف ومتابعة إنجاز العمل وقنوات الاتصال بينه وبين العاملين تسير في اتجاه واحد، ولا يحاول الاستفادة من آرائهم وأفكارهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سندس رضوي، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 30، 2012، ص34.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 34.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص35.



3- القدوة في العمل: وتشير على أن القائد في المؤسسة يساعد الهيئة التنفيذية على إنجاز العمل ليس بالطريقة المباشرة، ولكن عن طريق إعطاء القدوة الحسنة وهو لا يطلب من العمال أكثر مما يعطي.

4- النزعة الإنسانية: تشير إلى أن القائد يعامل أعضاء العمل معاملة ودية وإنسانية، فهو يحاول أن يقدم خدمات شخصية تلد على اهتمامه الكبير بهم<sup>1</sup>.

#### سادسا: أبعاد البيئة الداخلية

إن الاختلاف السائد بين الباحثين على تعريف مفهوم البيئة الداخلية للعمل انعكس على الأبعاد المكونة لهذه البيئة، ومن أهم الأبعاد المكونة للبيئة الداخلية حسب مجموعة من الباحثين ما يلي:

حدد كل من Litwin و Stringer أبعاد البيئة الداخلي في: الهيكل التنظيمي، المسؤولية المكافأة المخاطرة، الدفء، الصراع، الدعم، المعايير والهوية.

أما وفقا لنموذج "كامبل وزملائه" تم تحديد أبعاد البيئة الداخلية في: هيكل وبناء المهمة، المكافأة والعقاب، مركزية القرار، تأكيد الإنجاز، التأكيد على التدريب والتطوير، المخاطرة والأمان، الانفتاح وسلوك الدفاع، المركز الاجتماعي والروح المعنوية، الاعتراف بالجهود والتغذية العكسية والكفاءة التنظيمية.

ووفقا لنموذج "هالبن" و"كروفيس" فإن أبعاد البيئة الداخلية هي: الانفصال، العائق، الانتماء الألفة الانعزالية، التركيز على الإنتاج والدفع والمراعاة.

وترى الدهان أن البيئة الداخلية تتكون من: تكنولوجيا العمل، الإجراءات والأنظمة المستخدمة مجموعات العمل، أنماط الاتصال، وأسلوب القيادة السائد وغيرها<sup>2</sup>.

ولقد حدد كل من "عقيلي" و"المؤمن" أبعاد البيئة الداخلية في ما يأتي:

1- المالكون: وهم الذين يمثلون عنصر ضغط داخل المؤسسة باعتبار أن جزءا كبيرا من مصالحهم مرتبط بالمؤسسة، وبالتالي فإن أداؤهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي لها دور في سلوكيات المؤسسة والاتجاهات وأنماط أداؤها.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> عبد الله محمد الشمالي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

2- العاملون: يملكون القوة البشرية للمؤسسة وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزء من البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل.

3- نمط القيادة: تمثل القيادة العناصر الإدارية في المؤسسة وبحكم مسؤولياتها الإجمالية والشاملة، فإنها تؤثر بشكل مباشر في بيئة المؤسسة الداخلية حيث تكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المؤسسة.

4- أخلاقيات المؤسسة: وهي تعبر عن القيم والأفعال المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتي تمثلها القواعد السلوكية الأساسية المعتمدة والمنفق عليها في المؤسسة، وبالتالي فهي تشكل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمؤسسة كونها تعتبر محددات أساسية من محددات السلوك<sup>1</sup>.

انطلاقا من آراء المبحوثين في الأبعاد المكونة للبيئة الداخلية سوف نعتد في هذا البحث على أهم الأبعاد وهي كالآتي:

1- الهيكل التنظيمي: يعرف على أنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

إن الهيكل التنظيمي هو الأساس الذي تتشكل وفقا له أعمال المؤسسة حيث يتم من خلاله توزيع المهام والوظائف الموجودة بالمؤسسة على الأقسام والإدارات المختلفة، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه، تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فهو يعتبر تعبيراً عن خاصية معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المؤسسة<sup>2</sup>.

2- الاتصالات: تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين بيئة عمل داخلية وتحديد خصائصها، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية في البيئة الداخلية للمؤسسة، فهي بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وبذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي داخل البيئة الداخلية، لدى فوجود

<sup>1</sup> عبد الله محمد الشمالي، المرجع السابق، ص32.

<sup>2</sup> فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1994، ص126.

اتصالات فعالة مؤشرا هاما على وجود بيئة داخلية للعمل جيدة داخل المؤسسة<sup>1</sup>، فهو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المؤسسة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر قنوات رسمية لخلق التماسك بين الوحدات وتحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

**3- المسؤولية:** هي الالتزام الشخصي بتنفيذ الأعباء والمهام الموكلة للعاملين، وعليه فإن الالتزام هو خلاصة وجوهر المسؤولية التي بمقتضاها يحاسب الشخص على أدائه للأعمال المحددة، فالمسؤولية تنشأ عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فمن خلالها يميل العاملون إلى الاندفاع في الإنجاز للعمل بشكل عام بدون الرجوع إلى المدراء، هنا يقع على عاتق العاملين أن يتحملوا المسؤولية، وهذا يعد تشجيعا للعاملين على تحمل الأخطار والمسؤولية<sup>3</sup>.

**4- القيادة التنظيمية:** تعني تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة، وبالتالي فالقيادة الإدارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط سوية بقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط المؤسسة، فالنمط القيادي له دور كبير في تحديد طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة.

**5- العمل الجماعي:** إن الأفراد يميلون أحيانا إلى العمل الجماعي أي كطرق واحد أو الأشخاص الذين تجمعهم قيادة واحدة ويعتبر إتمامهم للعمل بصفة جماعية نوعا من الاستمتاع الذاتي ونجد كل فرد لديه القدرة لمساعدة الآخرين في العمل لتحقيق أهدافهم، ويرى Honsen بأن العمل الجماعي هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة، فتشكيل فريق العمل والاعتماد على العمل يساعد على تحقيق الأهداف للمؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أثير حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 26، 2006، ص ص 99-100.

<sup>2</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008-2009، ص 25.

<sup>3</sup> أثير حسو إسحاق، المرجع السابق، ص 102.

<sup>4</sup> بوعطيط جلال الدين، المرجع السابق، ص 101.

### سابعاً: متطلبات بيئة العمل الداخلية

تتضمن بيئة العمل الداخلية للمنظمة ركنين أساسيين:

أ- **الركن المادي:** يشمل على الأدوات والآلات التي يستعملها الفرد عند أداءه للعمل، درجة الحرارة التهوية ونظافة المبنى... الخ.

ب- **الركن المعنوي:** ويتولى إدارة الركن المادي بغرض تحقيق أهداف محددة.

عندما تتوفر في المؤسسة الإمكانيات والأموال، فإن الركن المادي لا يمثل مشكلة داخل المؤسسة حتى وإن لم تتوفر فيها الأموال، فإن هذا الركن يمكن اعتباره أحد المعطيات الثابتة في فترة زمنية معينة، وبهذا تنحصر أهمية بيئة العمل في الركن المعنوي بها، والذي يستلزم الاستخدام الأمثل لما هو متاح من موارد مادية بالمنظمة مهما كان حجمها<sup>1</sup>.

فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع تدعيم فرص الأداء الجيد من خلال التخطيط الفعال للوظائف والتنظيم، التوجيه، الرقابة، توفير الموارد، الإمكانيات والتكنولوجيا الملائمة لطبيعة عمل المنظمة.

يجب تهيئة بيئة العمل الجيدة سواء على مستوى المؤسسة أو على جميع المستويات مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين وهذا ما يؤدي إلى تحقيق دافعيتهم للعمل<sup>2</sup>.

فالإدارة الجيدة هي التي تستطيع خلق الأمان والثقة في نفوس العاملين وذلك بالعمل على إتاحة فرص التقدم والنمو في العمل وإتباع نمط ملائم في الإشراف، والتنسيق بين أجزاء العمل وخلف مناخ اجتماعي بين العاملين إذا توافرت لها الإمكانيات والتسهيلات المادية المناسبة، وعليه فإن هذا النمط الإداري يستطيع خلق بيئة عمل مستحبة للحاجات كما يعمل على مواجهة مشكلة انخفاض الرضا وتحقيق الدافعية بشكل فعال لدى العاملين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص56.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص57.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص57.

### ثامنا: العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية

تتأثر بيئة العمل الداخلية للمؤسسات بعدة عوامل، فقد بدل العديد من الباحثين جهودا كبيرة في إيجاد أبعاد عامة وشاملة ومقبولة للبيئة الداخلية، حيث أن الظروف والاختلاف من بنية إلى أخرى ومن منظمة إلى منظمة، ومن مؤسسة إلى مؤسسة أخرى أبرزت عوامل مختلفة من باحث إلى باحث آخر وفيما يلي سنتطرق إلى عوامل مهمة في بيئة العمل الداخلية أهمها المواد الخام المستخدمة في العمل الموارد البشرية، وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي:

**1- الموارد الخام:** تحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق إلى الأقلام، والأجهزة والمعدات والتقنيات، والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية<sup>1</sup>.

**2- الموارد البشرية:** تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة على بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمنه من إداريين وفنيين، وتتضمن أيضا المهارات والمعرفة والتفاعل والاتصال والدفعية<sup>2</sup>، الإدارة الجيدة وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وقدرات، لذلك تهتم المؤسسات بالموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفعال للموارد المتوافرة، فهي ضمن خصائص الخبرة للعاملين في المؤسسة وقدرة الأفراد على تحديد المظاهر الرئيسية للمرونة.

**3- النمط الإشرافي والقيادي:** الفلسفة الإنسانية للقادة والمشرفين وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وما يتفرع منها من أساليب الإشراف والاتصال والتحفيز وتعد عاملا هاما في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمؤسسة، ويحفز على البقاء والبقاء بخلاف النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي<sup>3</sup>.

ويؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، وطبيعة هذه العلاقات ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم ومشكلاتهم.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص140.

<sup>2</sup> ناصر محمد إبراهيم المكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص39.

<sup>3</sup> صالح عبد الرضا رشد وإحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص 140.

فالعلاقة بين الرئيس ومروسيه تعتر من خصائص بيئة العمل المهمة، والتي يكون لها تأثير في رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه، فالعلاقة هي في الواقع علاقة تبادلية فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس اتجاه مروسيه مصدرا لرضاهم عن أعمالهم كان لذلك تأثير مباشر على أداء المرؤوسين وبالتالي على إنتاجيته<sup>1</sup>.

إن قدرة المسؤولين على إدارة العمال والتأثير عليهم من خلال بناء العلاقات الشخصية القوية تضيف على المؤسسة أكثر تماسكا من خلال تحقيق الولاء والانتماء.

- **محتوى العمل:** قد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميلوه، فقد أثبتت الدراسات على اتجاهات العاملين بشكل عام إن الرضا الوظيفي لدى الكثيرين منهم يتناسب طرديا مع مدى ما يتيح العمل من هذه الخصائص، وقد يرتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجت الفرد حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة أو المستوى الإداري للوظيفة قد يرتبط بوضوح الدور والكيفية التي يفهم بها العاملون مهامهم ومسؤولياتهم في المؤسسة ويبدو أنهم يفضلون الأعمال ذات الأهداف الواضحة حيث أن الأدوار الغامضة والمتصارعة تؤدي إلى ضغوط العامل وتقلل من رضاه الوظيفي<sup>2</sup>.

**4- الأهداف التنظيمية:** تحدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللازمين لتحقيق هذه الأهداف، وكلما كانت هذه الأهداف واضحة كلما وضحت الدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، وضعف احتمال وجود التعارضات والتناقضات في الأداء للمهام.

**5- نظام الأجور والحوافز:** أي أن تتبنى المؤسسة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها، يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار في المؤسسة<sup>3</sup>.

**6- الثقافة التنظيمية:** تعتبر ثقافة المؤسسة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات

<sup>1</sup> ناصر محمد إبراهيم المكران، المرجع السابق، ص 39.

<sup>2</sup> بشرى عبيد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، معهد الإدارة التقني مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص 263.

<sup>3</sup> طارق الأسدي، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية على بعض المستشفيات بمحافظة دمشق رسالة ماجستير في التسويق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2015، ص 36.

في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة، فهي تلخص طريقة الأداء الخاصة بالمؤسسات والتي تميزها عن غيرها أي أنها الطريقة التي يؤدي بها الأعمال<sup>1</sup>.

**7- خصائص أعضاء التنظيم:** تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة البيئة الداخلية فالمؤسسات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم والطموح سكون بيئتها الداخلية مختلف تماما عن مؤسسة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح كما تكون البيئة الداخلية أكثر ودا وتآلفا في المؤسسات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.

**8- ظروف العمل:** يقصد بها بيئة العمل المادية "الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب السليمة على سلوك الأفراد، وربما يؤدي ذلك إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد<sup>2</sup>.

**9- الولاء:** يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمؤسسة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمؤسسة لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفتخر بالانتماء إليها، وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع<sup>3</sup>.

بالإضافة إلى العوامل التي تم ذكرها سابقا هناك عوامل أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

**1- قدرة وإمكانية المؤسسة على تنسيق نشاطاتها وفعاليتها مع مختلف الإدارات والأقسام التابعة لها:** مثل إدارات الإنتاج، التمويل للموارد البشرية، البحث والتطوير.

**2- قدرة المؤسسة على متابعة التطورات في بيئتها الداخلية وإدارة التغيير أو التكيف مع المتغيرات.**

<sup>1</sup> سعيد بن سفران عطويوي العرابي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة الرياضية، جامعة أم القرى، قسم التربية البدنية، كلية التربية، 2015، ص 36.

<sup>2</sup> بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 17.

<sup>3</sup> سعيد بن سفران عطويوي العرابي، المرجع السابق، ص 38-39.

3- قدرة المؤسسة على متابعة وتعزيز جدارتها ومهارات العاملين لديها بالإضافة إلى قدرتها على التجدد والتحديث في مجالات أعمالها كافة<sup>1</sup>.

من خلال كل ما سبق من الملاحظ أن المؤسسة التي تكون قادرة على التحكم بعوامل البيئة الداخلية تكون أقدر وأكفأ من غيرها من المؤسسات على مواجهة كل المتغيرات الداخلية والتحكم فيها رغم صعوبة ذلك.

### تاسعا: نقاط القوة في البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية لمؤسسة العمل من مجموعة من العناصر التي تبين مدى ما تستمتع به المؤسسة من عوامل قوة وما تعانیه من عوامل ضعف، ويتم تقييم ذلك عن طريق أبعاد بيئتها الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية)، ويمكن أن يتقرر على ضوءها العديد ذات الدلالة الإستراتيجية التي يتطلب من المؤسسة إتباعها.

#### 1- نقاط القوة: يمكن للمؤسسة أن تحقق نقاط قوة إذا تحققت النقاط التالية:

- الاحتفاظ بمركزها التنافسي، أو على الأقل الاحتفاظ بمستوى في الأداء أو الموقع المماثل لنظيراتها في الصناعة ككل.

- إذا سعت أوضحت المؤسسة ما هي الأعمال التي تجيدها وتتميز بها.

- إذا دعمت المؤسسة اتجاه استثمار الفرص المتاحة وتمكنت من زيادة قدرتها على تفادي التهديدات.

- عندما تحقق جوانب البيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية مزايا تنافسية للمؤسسة، أي أن هذه المؤسسة قد تمكنت من تقديم سلعة أو خدمة لم يتمكن المتنافسون من تقديمها كليا أو جزئيا<sup>2</sup>.

- إذا توفرت داخل المؤسسة الكوادر الفنية والمهارات الإدارية الجيدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حميد الطائي وبشير العلق، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 37.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 170.

<sup>3</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص 87-88.



- إذا تمكنت المؤسسة من الأخذ في الاعتبار أن جوانب الضعف أيضا قد يكون لها دلالتها وقيمتها الإستراتيجية، فجميع المؤسسات تحاول دائما تركيز وتكثيف جهودها نظرا لندرة الموارد للمحافظة على تقوية مركزها في السوق أو عملياتها الإدارية والإنتاجية بصفة عامة<sup>1</sup>.

#### 2- نقاط الضعف:

نقاط الضعف تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية والذي يجب على المؤسسات أن تسعى لتقليل منها من خلال نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها.

من خلال محاولة المؤسسات تكثيف جهودها للمحافظة على مركزها الإستراتيجي والمحافظة على عملياتها والتميز في تقنيات الأداء وذلك لندرة الموارد وارتفاع تكاليف الحصول عليها، الأمر الذي يستلزم تخصيص الموارد أو إلى إعادة تخصيصها بهدف تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة<sup>2</sup>.

إضافة إلى ذلك هناك نقاط أخرى تتطوي على أساليب متعددة تعتمد المؤسسات في تحديد نقاط القوة والضعف أهمها:

**1- عقد الاجتماعات الدورية:** يتم تقويمها أداء الأنشطة الداخلية للمؤسسة عبر اجتماعات دورية ونظامية التي تعقدتها المؤسسة لأعضاء مجلس الإدارة، وذلك بحضور المديرين المعنيين للقيام بمناقشة واقع أداء المؤسسة، حيث تكون المناقشات حادة نوعا ما، وذلك وفقا لما يسمى بأسلوب العصف الذهني من أجل تحليل وتقويم موقفها الحالي، وذلك من أجل تحديد عناصر القوة والضعف والوقوف عليها وتحديد استراتيجياتها الملائمة.

**2- أسلوب المراجعة الإدارية:** يتم تقويم أداء المؤسسة عن طريق المراجعة الإدارية لأنشطتها جميعا وفي المجالات الإنتاجية والخدمية، والموارد البشرية، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها عن طريق تقليل مخاطرها، حيث تقدم المؤسسة نموذجها للمراجعة الإدارية وتقويمه وفقا للأنشطة التي تؤذيها والتي تراها ضرورية ومناسبة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 138.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2007، ص 326.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 208.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتعلق بالبيئة الداخلية، يتبين أنها مكن أهم الموضوعات التي أفرزتها البحوث والدراسات الإدارية، كونها الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل وقدرتها على التأثير في مجريات التنظيم، وهذا لارتباطها بالكثير من المتغيرات التنظيمية.

ومنه فإن البيئة الداخلية تعكس صورة المؤسسة، وتساهم في تنمية دوافع العاملين، وزيادة إقبالهم على العمل لأنها المشجع على الإنجاز والعطاء والإبداع، وسبب في جعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي اتجاه أنفسهم واتجاه المؤسسة.

## الفصل الثالث:

الالتزام التنظيمي: أساسياته، أهميته  
والعوامل المؤثرة فيه

## الفصل الثالث:

### أساسيات الالتزام التنظيمي

تمهيد.

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي.

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: مراحل الالتزام التنظيمي.

رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي.

خامساً: محددات الالتزام التنظيمي.

سادساً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

سابعاً: آثار الالتزام التنظيمي.

ثامناً: عواقب المستويات المنخفضة من الالتزام التنظيمي.

تاسعاً: طرق تعزيز الالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: المقاربات

النظرية للموضوع

## الفصل الرابع

### المقاربات النظرية

#### تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية.
- 2- نظرية المبادئ الإدارية.
- 3- النظرية البيروقراطية.

ثانياً: النظرية النيوكلاسيكية

- 1- نظرية العلاقات الإنسانية.
- 2- نظرية الحاجات.
- 3- نظرية الفلسفة الإدارية.

ثالثاً: النظرية الحديثة

- 1- نظرية النظم.
- 2- النظرية الموقفية.
- 3- نظرية Z.

خلاصة الفصل.

### تمهيد

إن الفكر الإداري والتنظيمي مر بمراحل عدة يتضمن عدد كبير من النظريات والمبادئ والأفكار والمفاهيم التنظيمية، التي تطورت وتفاعلت بشكل تراكمي، استجابة لتطور التنظيم حيث تطلبت من المهتمين والباحثين بهذا المجال، ضرورة البحث والدراسة والتشخيص، فقد شهدت الإدارة الحديثة تطورا مكثفا في جهود المفكرين وعلماء التنظيم بشكل خاص.

وليس من أهداف هذه الدراسة استعراض تطور التنظيم داخل المؤسسات ونظرياته بكل التفاصيل وإنما للإشارة الموجزة لأهم النظريات ومبادئها التي تناولت بيئة العمل بصفة عامة وبيئة العمل الداخلية بصفة خاصة ودلالاتها حول الالتزام التنظيمي ومحاولة إسقاط هذه النظريات على موضوع الدراسة، لأن الهدف الرئيسي من الأبحاث هو إيجاد أنجع السبل لتحقيق أهداف المؤسسات.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى النظريات التي تم تبنيها من خلال تسلسلها الزمني، والتي تم استعراضها كآتي:

النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

ترتبط النظريات الكلاسيكية في التنظيم بمجموعة المعتقدات التي سادت التنظيم الإداري والتي ظهرت في السنوات الأولى من القرن العشرين تلك الأفكار التي تمثل الإطار الأول المنظم للإدارة، فانطلاقة هذه النظريات لا يعود لكونها ظهرت في فترة زمنية مضت وانتهت، وإنما تعود إلى طبيعة الأفكار التي تتبناها ويمكن استعراضها كآتي:

### 1- الإدارة العلمية ( فريدريك تايلور):

لقد ظهرت الإدارة العلمية في وقت شهدت فيه الولايات المتحدة تطورا في أساسها الاقتصادي وكان هذا التطور نتيجة لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة، من ذلك اتساع السوق الداخلي وكذا توفر الموارد الطبيعية وعدد الأفراد العاملين<sup>1</sup>.

ويعتبر تايلور مؤسس هذه النظرية وهو مهندس أمريكي عمل في إحدى شركات الحديد والصلب في أمريكا عاملا ومراقبا قبل أن يحصل على شهادة في الهندسة.

حيث حدد تايلور قواعد حركة الإدارة العلمية كما حدد المبادئ التي تقوم عليها، وأعلن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي زيادة الإنتاج وإحلال السلام والتفاهم محل الخصام بين الإدارة والعمال وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة<sup>2</sup>.

وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية لأسلوب العمل عن طريق استخدام أدوات الحركة والزمن والتي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة، كما ركزت أيضا على مبدأ الرشد والعقلانية للأفراد، وعليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تتضمن من خلاله المؤسسة قيام العمال بأداء أعمالهم بشكل أفضل، فيما أن العامل رجل اقتصادي فإن

<sup>1</sup> إسماعيل قيرة، المتغيرات التنظيمية (دراسات في علم اجتماع التنظيم)، ط1، مداد يونيفارسيطي براس للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر 2011، ص15.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية الجديدة عمان، الأردن، 2005، ص22.



قراءته تتسم بالعقلانية، وهذا يعني أن ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي من ورائه، لذلك فإنه بإمكان العمل على زيادة إنتاجية الأفراد<sup>1</sup>.

وقد كان الهدف من وراء تطبيق نظام الحوافز رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسة، ومضاعفة الجهد يؤدي إلى تخفيض سعر التكلفة، وبالتالي سعر البيع وهذا يعود إلى العامل بزيادة أجره.

كما اهتمت هذه النظرية أيضا بعنصر التدريب الذي يعتبر كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية وذلك نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على البطء في العمل، كما قام بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعات من الحركات وحساب الزمن اللازم لأدائها<sup>2</sup>.

تمركزت فكرة تايلور في نظريته في توضيح العلاقة بين الإنتاجية ونجاح المؤسسة، ذلك أن التنظيم الجيد يعمل على رفع الإنتاجية، حيث أن مصلحة العامل والمؤسسة تقتضيان رفع الإنتاج، ولقد تبين بأن الأساليب العلمية لأسلوب العمل تساعد لنجاح العاملين والرؤساء من خلال تبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركة الزائدة وتحديد الوقت اللازم للمهام، وأيضا دور القيادة في التسيير وهذا يمهد إلى تعزيز الالتزام لدى كل عامل اتجاه عمله، ومن خلال المبادئ التي جاء بها تايلور أن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية تعمل على زيادة الالتزام لدى العمال، ذلك من خلال ما يتجلى في تحديد الأجر، والحوافز المادية التي تعتبر أسلوب تضمن من خلاله المؤسسة قيام العمال بأداء عملهم والالتزام به بشكل أفضل، إضافة إلى عنصر التدريب الذي له الدور في تحسين أداء العامل، وكذلك تقسيم العمل والمسؤوليات بتبيان طبيعة العمل لكل فرد عامل في المؤسسة والتخصص حسب الكفاءات، كل ذلك يعزز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

<sup>1</sup> صبحي جبر العنبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 21.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص16.

بالرغم من النجاح الذي حققته نظرية الإدارة العلمية، إلا أنها لا تخلو من النقد كونها أهملت روح الجماعة والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل، إضافة إلى إغفال الجانب الإنساني للفرد واعتباره كآلة إنتاج.

## 2- المبادئ الإدارية ( هنري فايول):

لقد عاش فريدريك تايلور في الولايات المتحدة حيث تأثر ببعض أفكاره، وهو مهندس فرنسي كان يعمل مديراً لشركة مناجم الفحم الحجري، وكان مديراً ناجحاً، غير أن اهتماماته قد انصبحت في معظمها على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى وليس على مستوى الإدارة التنفيذية في ورش العمل كما فعل زميله تايلور، إلا أنه قد تعلم من أخطاء تايلور في مجال نظريته للإنسان حيث أعطى أهمية أكبر للعنصر البشري، الأمر الذي أكسبه شعبية كبيرة في نظر الكثير من العمال والمهتمين وبناءً عليه فقد وصفه البعض بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة وذلك نظراً لمساهمته في وضع المبادئ والأسس العامة لعلم الإدارة<sup>1</sup>.

كما "صاغ فايول" 14 مبدأً لتحديد وتوضيح طبيعة العلاقات التي ينبغي أن تعتمد عليها المستويات الإدارية المختلفة، والأفراد عند القيام بالعمل، يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة وتتمثل المبادئ في:

- مبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص.

- السلطة والمسؤولية<sup>2</sup>.

- النظام.

- وحدة الأمر.

- وحدة التوجيه.

<sup>1</sup> فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال - مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص59.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة العامة، جمعية علماء المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1980، ص ص 22-24.

- 
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
  - مبدأ المكافأة والتعويض.
  - المركزية.
  - تدرج السلطة.
  - الترتيب.
  - المساواة في المعاملة.
  - الاستقرار الوظيفي.
  - المبادأة.
  - روح الفريق أو التعاون.
- ولقد بين خمسة قواعد أو واجبات للمدير وهي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> وليام روث، نظرية الإدارة ترجمة عبد الحكيم الحزامي، ط1، دار أترك، مصر، 2001، ص39.

مبادئ نظرية هنري فايول

- 1- التخطيط.
- 2- التنظيم.
- 3- إصدار الأوامر.
- 4- التنسيق.
- 5- الرقابة.

- المبادئ 14 للإدارة:

- 1- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- 2- السلطة والمسؤولية.
- 3- النظام.
- 4- وحدة الأمر.
- 5- وحدة التوجيه.
- 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- 7- مبدأ المكافأة والتعويض.
- 8- المركزية.
- 9- تدرج السلطة.
- 10- الترتيب.
- 11- المساواة في المعاملة.
- 12- الاستقرار الوظيفي.
- 13- المبادرة.
- 14- روح الفريق أو التعاون.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال المبادئ التي قدمها فايول تبين أن الاهتمام بالبيئة الداخلية واضحا جليا في المبدأ الخاص بتقسيم العمل الذي يقوم على تقسيم الواجبات والأعمال وفقا للتخصص والموقع الوظيفي تحقيقا للكفاءة في الإنجاز، وبالتالي تعزيز الالتزام لدى العاملين وبالتالي التوازن والتعاون بين العمال، وأيضا مبدأ وحدة إصدار الأوامر التي تأتي من مدير أو رئيس واحد حتى لا يكون هناك تعارض في الأوامر، ومبدأ مكافأة الأفراد وتعويضهم، بمعنى أن الأجر والتحفيز للعاملين يندرج ضمن أبعاد البيئة الداخلية، بالإضافة إلى ذلك رأى فايول أن تحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي أمر ضروري لرفع كفاءة العاملين، وذلك من خلال التزام كل فرد عامل بالقوانين والامتثال للأوامر والإجراءات وهذا ما يقوم عليه مبدأ الانضباط ضف إلى ذلك مبدأ المساواة في المعاملة، ومبدأ روح الفريق، أو التعاون والاستقرار الوظيفي، كل هذه المبادئ التي جاء بها تساعد في تعزيز التزام العاملين في العمل داخل المؤسسة والاستقرار فيها.

إلا أن المبادئ العامة وقواعد العمل التي تدعو إليها هذه النظرية في أغلب الأحيان تتسم بالروتين والجمود، وإعطاء صلاحيات غير محدودة.

### 3- النظرية البيروقراطية

إن البيروقراطية بأبسط معانيها تعني "المكتبية" أو الإكثتابية" أو حكم المكاتب" وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير أعلى من الكفاءة الإنتاجية.

إن فيبر يرى عن قناع راسخة بأن الانضباط في العمل حد الالتزام بعرفية القواعد والقوانين واللوائح يجنب المرء احتمالات الانزلاق في الخطأ أو الانحراف عن المعايير الموضوعية<sup>1</sup>، ويؤكد ضرورة وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنشآت وضرورة وجود هيكل إداري يحدد المسؤوليات والسلطات أو الازدواجية في المهام أو الصلاحيات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 71.

<sup>2</sup> أسامة خيري، الإدارة العامة، ط1، دار الراجية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص55.

ومن خصائص هذه النظرية ما يلي:

- العقلانية.

- الرسمية في الإجراءات والقواعد والأوامر والتعليمات.

- التخصص في العمل.

- هرمية السلطة (سلسلة إصدار الأوامر)<sup>1</sup>.

وانصب اهتمام فيبر بالتحديد على كيفية تصميم منظمة كفوءة، وافترض بأن ذلك غير ممكن كانت علاقات الأمر فيها تخضع لاجتهادات أو عوامل شخصية أو بسبب الأعراف والتقاليد، فهذه لا يمكن للمختصين أن يصممونها وفق أسس علمية بعكسه، يمكن جعل المنظمة كفوءة إذا ما قام المختصون بتحديد كعلاقة أمر ممكنة، وحددوا كيف يجب أن تكون، ثم أصدروا مقترحاتهم هذه على شكل أنظمة وتعليمات رسمية، في هذه الحالة يصبح دور الجميع تنفيذ هذه التعليمات والأنظمة، كما تفعل المنظمة بطريقة ثابتة على هذا الأساس افترض فيبر بأن هدف تأهيل المختصين في الإدارة يكون بتدريبهم على تشخيص القضايا في أية منظمة تتم وفق اجتهادات شخصية<sup>2</sup>.

مما تقدم يتضح أن مفهوم وخصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر تدعو إلى الانضباط في العمل وتحديد أسس واضحة حول الإجراءات والقواعد والأوامر والتعليمات، ومن خلال الخصائص التي وضعها فيبر والذي انصب اهتمامه حول بيئة العمل الداخلية، وذلك من خلال إبرازه للعقلانية في العمل وهرمية السلطة في إصدار الأوامر، بالإضافة إلى الأساليب التي يجب اعتمادها في العمل، وكل هذا يساعد في تحقيق الالتزام لدى العاملين من خلال تجسيد الإشراف على المرؤوسين بطريقة كفوءة، وحتى يتمكن الآخرين

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول وأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص120.

<sup>2</sup> سعاد نائف برونوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص150.

من العمل على وفق علاقات رسمية ثابتة، إضافة إلى الحوافز المادية التي تشجع التزامهم في العمل.

إلا أن هذه النظرية لا تخلو من النقد حيث لم يهتم ماكس فيبر بتقدير المتغيرات النفسية والاجتماعية للعامل، ولم يهتم بالجانب المعنوي من خلال دعوته إلى الالتزام والتقييد بالمثالية.

### ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

تولت جهود العلماء والباحثين في تطوير الفكر التنظيمي ونظرياته، حيث برزت نظريات تمثل اتجاهها فكريا متميزا في مجال التنظيم، قياسا بما جاءت به النظريات الكلاسيكية، وعليه سوف نتطرق إلى إهمال نظريات النيوكلاسيكية كالآتي:

#### 1- نظرية العلاقات الإنسانية:

من روادها إلتون مايو Elton Mayo ولقد جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية، تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءا على كيفية تسيير السلوك الإنساني التنبؤ به والتحكم فيه فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها، وأن شعور الفرد بانتمائه للمجموعة هو الذي يحفزه لبذل الجهد والعطاء<sup>1</sup>.

لقد اهتم مايو وغيره من مؤيدي حركة العلاقات الإنسانية بأداء العمل، ولكنهم لاحظوا أن أداء الفرد يتأثر كثيرا بالظروف الاجتماعية التي توجد في المنظمات، مثل كيفية معاملة الإدارة للعاملين وكذلك علاقة الأفراد بعضهم ببعض<sup>2</sup>، وقد قام "إلتون مايو" وزملائه باختبار تأثير العديد من العوامل (المتغيرات) على الإنتاجية في مصانع هو ثورة HAWTHORNE، من ضمنها قوة الإضاءة، طول فترات الراحة ساعات العمل اليومية والأسبوعية، وأوضحت النتائج أن الإنتاجية ارتفعت مع كل تغير تقريبا في ظروف العمل، بل

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص45.

في الواقع استمر هذا الارتفاع في الإنتاجية حتى بعد عودة الظروف إلى حالتها الطبيعية مثلما كانت قبل القيام بهذه التجارب<sup>1</sup>.

ودعت نظرية العلاقات الإنسانية إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، وأن يشعروا العمال بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء، كما أوضحت أن للعاملين أهدافا وتطلعات فد تختلف عن أهداف المؤسسة وقد تتعارض معها، لذلك فإنه يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش الأهداف والتطلعات مع العاملين، عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وهذا يحفزهم على العطاء والولاء للمؤسسة<sup>2</sup>.

وعموما يمكن تحديد أهم مساهمات نظرية العلاقات الإنسانية في مسيرة الفكر الإداري وتطوره فيما يلي:

- أبرزت أهمية التعامل مع المنظمة باعتبارها نظام فني واجتماعي يضم جماعة من الأفراد لكل منهم دوره ومعايير السلوكية الخاصة.
- أظهرت أهمية المتغيرات الاجتماعية والروح المعنوية والتوازن النفسي للعاملين، وتأثيرها الذي يفوق أثر المتغيرات المادية على إنتاجية العاملين، نتيجة الشعور بالتححرر من المضايقات من جانب المشرفين.
- أكدت على تأثير رئاسة المنظمة سلبا أو إيجابا على إنتاجية المرؤوسين، مما أوجب الاهتمام بالاتصالات لتدعيم الروابط داخل المنظمة.
- أوضحت أن تخفيض قيود العمل الصارمة وإعطاء العاملين قدرا معقولا من الحرية يخلق اتجاها ذهنيا أفضل مما يترتب عليه زيادة شعور العاملين بالرضا.
- ركزت على السلوك الإداري وإنتاجية العاملين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص30.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص45.

<sup>3</sup> سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص100.



من خلال ما جاء به إلتون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية يمكن القول أنه اهتم بالظروف المحيطة بالعمل وعلاقتها بالإنتاجية، بالإضافة أن سلوك العمال لا يتأثر فقط بالظروف المادية التي توفرها المؤسسة، وإنما تتأثر بدرجة أكبر بالعوامل الاجتماعية والدوافع النفسية التي تحيط به، وتتجسد العوامل الاجتماعية كالاتصال ونمط القيادة والعلاقات بين العاملين، أما العوامل النفسية كالشعور بالانتماء والولاء لدى العمال، كل هذا يساعد في تعزيز الالتزام لدى العمال، وهنا يظهر جليا الاهتمام بالعمل الداخلية من خلال اهتمام "إلتون مايو" بالعلاقات غير الرسمية وكذا نوع القيادة والتي تعتبر من أهم عناصر البيئة الداخلية بالإضافة إلى أنها سعت إلى منح العمال الحوافز المعنوية التي تساعدهم على بذل مجهودات أكبر وإشعار العمال بإنسانيتهم وكرامتهم مما يحفزهم على العطاء والولاء للمؤسسة والاستمرار فيها.

وهذه النظرية لا تخلو من الانتقادات كونها تعاب على التعميم والمبالغة في قيمة العنصر البشري على حساب العوامل التنظيمية الأخرى.

## 2- نظرية الفلسفة الإدارية ( دوغلاس ماقريقور):

تقوم هذه النظرية على افتراض منطقي يؤكد من خلالها على أن سلوك إداري إنما يستند على فلسفة إدارية محددة وواضحة تنطلق من فكري نظري وإطار فلسفي محدد لها، كما أن هذه النظرية تركز على السلوك الذي يمارسه أي مدير وفي أي مستوى تنظيمي معين حيث إطار إدارته للمنظمة التي يعمل بها يستند إلى فكر فلسفي معين وهذا السلوك الإداري يتأثر به العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية حيث طرح دوغلاس هذا الاتجاه من خلال نظرية (X) التي تشير إلى الفكر الكلاسيكي (التقليدي) وفلسفته بالتعامل مع الأفراد، ونظرية (Y) التي تعبر عن الفكر الإنساني (السلوكي)، ويمكن إيجازهما في<sup>1</sup>:

### أ- نظرية (X) حيث تقوم على:

- أن متوسط الأفراد العاملين يكرهون العمل ويحاولون تجنبه من خلال عدم تحملهم المسؤولية ويظهر ذلك

<sup>1</sup> سعاد نائف بزنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص175.

من خلال سلوكهم وتوجه أدائهم في الإنجاز وفق أسلوب التهديد والعقاب باعتبار هذا الأسلوب أهم السبل الكفيلة بانجازهم للأداء.

- يحاول الأفراد تجنب المسؤولية وعدم تحملها إذ أنهم يرغبون بالاستقرار والأمن ويرغبون بتحقيق أهدافهم الذاتية<sup>1</sup>.

ب- نظرية (Y) وقد استندت على افتراضات:

- أن متوسط الأفراد يحبون العمل ويعتبرون الجهد المبذول من فاعلا في تحقيق ذاتهم وتأثر رغبتهم وإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وأن كراهية العمل إن وجدت فإنما تحصل نتيجة متغيرات خارجية يتعرض لها العامل.

الرقابة لا تعتبر وسيلة من وسائل التهديد وقسوة العذاب دورا فاعلا في تحقيق الانجاز الهادف للعمل بل العكس أن قيام الفرد بمراقبة ذاته أكثر عطاء للمنظمة<sup>2</sup>.

- كما أن متوسط الأفراد لا يكرهون تحمل المسؤولية سيما إذا كانت هادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم الذاتية لذا فإنهم يرغبون بها خصوصا إذ أسهمت في تحقيق طموحاتهم وأهدافهم.

فهذه النظرية تنطلق من الآفاق الفكرية التي تستمد من الفكر الإنساني والسلوكي أثره في انجاز الفرد وتحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

يتبين من خلال نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس التي تدور حول نظرية (Y) و (X) أنهما نمطين مختلفين في التسيير والتنظيم، فقد ركز في نظرية (Y) وتطبيقها في التنظيم باعتبارها أن العامل الطموح والمحب للعمل بمعنى المرونة في العمل والمشاركة في القرارات لتحفيز العاملين لإتاحة الفرص وتهيئة الأجواء لتعزيز الابتكار والإبداع مما يسمح ذلك بالتزام الفرد العامل وشعوره بالولاء للمؤسسة ذلك من خلال

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 81

<sup>2</sup> سامي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 82.

إشباع حاجاتهم، في حين نجد نظرية (X) تتمحور حول أهمية التسلط وبدلك الالتزام في العمل، إضافة إلى أن الفرد العامل لديه القدرة على تحمل المسؤوليات والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي من خلال الطرح الذي قدمه دوغلاس تبين أن هناك اهتمام بيئة العمل الداخلية في العناصر التنظيمية كالرقابة والقيادة وهذا ما يساعد في تعزيز الالتزام لدى العاملين في عملهم.

لكن بالرغم من إسهام نظرية (X) و (Y) إلا أن الانتقاد الموجه لها هو أنها بادرت باقتراح السياسة الواجب تتبعها في التعامل مع الصنفين (X) و (Y) من الأفراد، غير أنها أهملت ولم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع الأصناف الأخرى من الأفراد الذين لا ينتمون إلى الصنف (X) والصنف (Y).

### 3- نظرية الحاجات:

صاحب هذه النظرية أبراهام ماسلو وتعتبر من أهم النظريات، وتشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً حسب الأهمية كالتالي:

**أولاً: حاجات فيزيولوجية:** وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، الماء، المأكل، المأوى النوم والجنس.

**ثانياً: حاجات الأمن والحماية:** حاجات الأمن المادية والأمن النفسي، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المؤسسة والعاملين في تحقيق أهداف كل منها<sup>1</sup>، إلا أن العاملين أكثر اعتماداً على المؤسسة والعاملين في تحقيق هذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الأمور مثل: الأمن الوظيفي، الترقية، العدالة والمساواة في المعاملة... الخ.

**ثالثاً: حاجات اجتماعية:** الحاجة إلى الانتماء والصداقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول

<sup>1</sup> صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص70.

الاجتماعي من قبل الآخرين<sup>1</sup>.

رابعاً: حاجات التقدير والاحترام: حاجة تقدير الذات، احترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة الإستقلالية، الكفاءة، الشهرة، التميز، المكانة والمركز الاجتماعي...الخ<sup>2</sup>.

خامساً: تقدير الذات: وتمثل حاجة ما يستطيع الفرد أن يكون، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة المعرفة، المهارة، الإبداع، الخلق والابتكار، تحقيق أقصى الطموح.

بحيث يتم تحفيز الأفراد من خلال حاجات لم تشبع معه، فالحاجات غير المشبعة هي الدافع للسلوك البشري، وعلى ذلك فالحاجة التي أشبعت لا تصلح أن تكون حافزاً<sup>3</sup>.

وبناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة تصاعدياً حسب الأهمية كما يظهر ذلك في الشكل التالي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 70.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 71.

<sup>3</sup> زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط2، ذات السلاسل للطباعة للنشر والتوزيع، الكويت، ص710.



المصدر: مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة، المفاهيم الإدارية الحديثة- مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ص285.

تعتبر نظرية تدرج الحاجات لماسلو موجهة فعلا للمؤسسات في فهم دوافع الأفراد العاملين، ويكمن المغزى في ترتيب الحاجات بشكل هرمي كونها تتدرج حسب الأهمية، فالحاجات الفسيولوجية في أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية، إذ لا نتوقع للإنسان غير المشبع أن يهتم بالحاجات الأعلى ما لم يفكر أولاً بإشباع الحاجات الأولية، إضافة إلى الحاجات الأخرى كالحاجة إلى الأمن لتحسين النفس ضد كل ما يهدد حياة الفرد العامل، صف إلى ذلك الحاجات الاجتماعية وحاجات احترام الذات أو حاجات التقدير المرتبطة بتصرفات أو سلوك الأفراد في واقع العمل، ويمكن القول جليا بأن هذه الحاجات التي قدمها ماسلو تتدرج ضمن بيئة العمل الداخلية من خلال ركائز كل حاجة من حاجات الإشباع، حيث تقوم على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، كونها تمثل حافز للفرد العامل مما يتجسد لديه الولاء والاعتزاز بالمؤسسة والاستقرار في العمل بها.

إلا أن الانتقاد الموجه لهذه النظرية أن تقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات مبالغ فيه فقد

كان بالإمكان تقسيمها إلى حاجات مادية وحاجات معنوية، إضافة إلى كون الأفراد يختلفون فمنهم من يكتفي فقط بإشباع الحاجات في أسفل الهرم دون الحاجات الأخرى.

### ثالثاً: النظريات الحديثة

ساهم النقد العلمي والتنظيمي بروز نظريات في الفكر التنظيمي تطرح منظور التنظيمات والتوجهات المختلفة في المجال الإداري وسيتم عرض أهم هذه النظريات كالاتي:

#### 1- نظرية النظم:

انطلقت نظرية النظم حقيقة اعتبار المنظمة أو المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية، وقد عرف النظام بأنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين نظام يتألف من مجموعة من النظم الفرعية<sup>1</sup>.

لم تهتم هذه النظرية فقط بكيفية أداء المؤسسات بل اهتمت أيضاً بعلاقة هذه المؤسسات مع محيطها ولقد اعتبروا هذه النظرية "كينيث" ولوديك فان" المؤسسة مجموعة من الأجهزة العامة ذات الموارد المتنوعة التي تشكل بدورها نظم عمل المؤسسة، فالنظام يعتبر مجموعة من الأجهزة المتداخلة التي تعمل في كيان واحد لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، وتتكون النظم من المدخلات، العمليات، المخرجات التغذية العكسية، ولقد انقسمت نظرية النظم إلى قسمين هما:

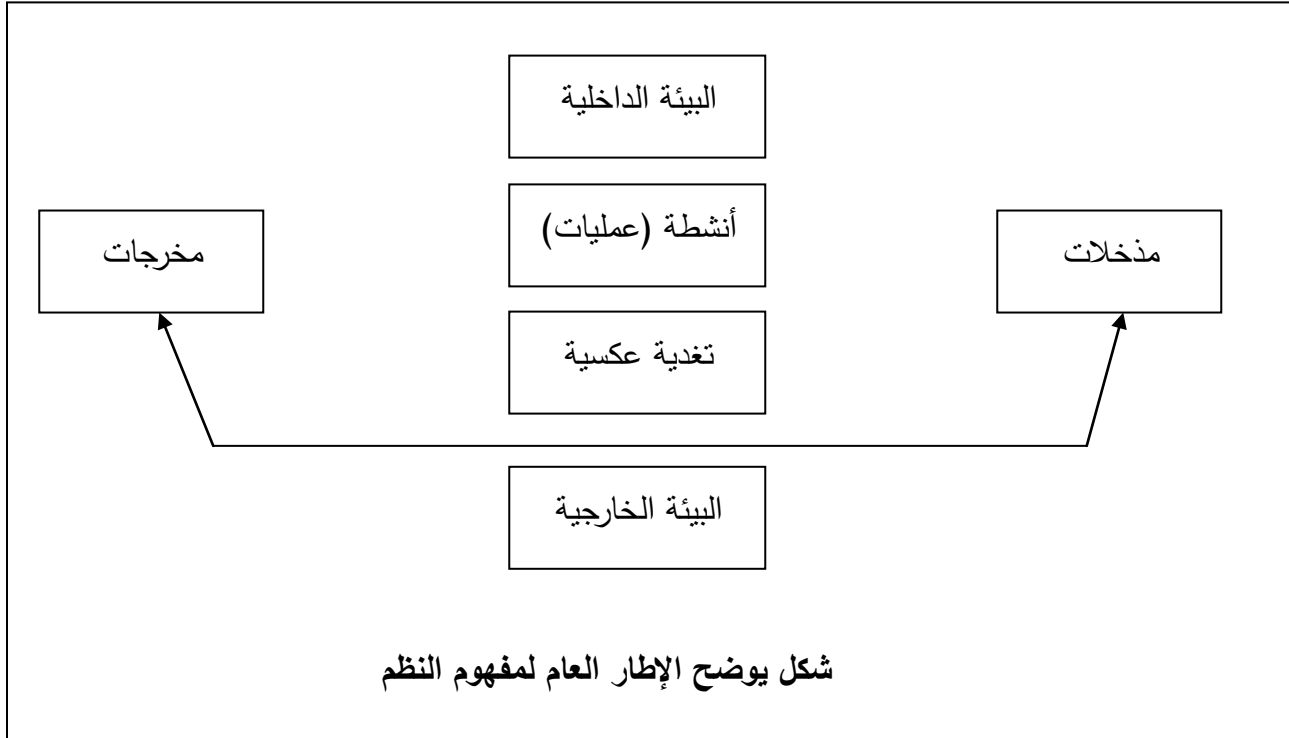
أ- **النظم المغلقة:** يستند هذا النظام إلى مبدأ امتلاك المؤسسة لمواردها الداخلية وعدم اعتمادها على محيطها لكي تبقى وتستمر، أي يقوم على أساس عدم وجود التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية أو الاجتماعية<sup>2</sup>.

ب- **النظم المفتوحة:** هو نظام يجعل المؤسسة في بحث دائم عن موارد محيطها لكي تستمر، وفي الواقع

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص88.

<sup>2</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2011 ص

هذه الحقيقة شبه ثابتة لأن المؤسسة جزء لا يتجزأ من محيطها واستثمار موارده، ويسمح هذا النظام بالحصول على الطاقات الجديدة من محيطها كمدخلات مرتدة لمواجهة متطلبات الاستمرار، بالإضافة إلى تزويدها بمستلزمات مواجهة التعقيدات والتحديات والصعوبات التي يفرضها المحيط الخارجي، وهذا ما يجعل من هذا النظام وسيلة لإظهار أهمية المؤسسة كنظام ومشروع بالنسبة للمجتمع في إطار تلبية حاجاته ورغباته<sup>1</sup>.



المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

من خلال الطرح الذي تقوم عليه نظرية النظم يتبين أنها ركزت على المؤسسات وعلاقتها مع محيطها، باعتبار أن المؤسسة مجموعة من الأجهزة العامة ذات الموارد المتنوعة، وبالتالي اعتبار البيئة الداخلية للمؤسسة لها دور فعال في التفاعل وتحقيق الأهداف المشتركة، وعليه فبيئة العمل الداخلية جزء لا

<sup>1</sup> موسى خليل، المرجع السابق، ص 37.

ينجزاً من المؤسسة، وأن النظم المغلقة تتجسد في التفاعلات الحاصلة داخل بيئة المؤسسة، أما النظم المفتوحة تقوم جلياً على إطار عام للتفاعل القائم بين المتغيرات السائدة في الوسط المحيط بالمؤسسة، ويظهر مما تقدم حالة الترابط والتأثير المتبادل بين المؤسسة وبيئتها الداخلية، إذ يتوقف نجاح التنظيم على مستوى متابعتها واهتمامها بما يحصل في البيئة الداخلية من تطورات والسعي إلى الاستفادة من الموارد المتوفرة وتلبية احتياجاتهم لتعزيز لديهم الالتزام التنظيمي اتجاه المهام والوظائف المنوطة إليهم، ذلك من خلال آليات العمل والتفاعل المنظم والمتواصل واستمرار تبادل المعرفة والمنتجات والخدمات التي تحقق التطور للمؤسسة الداخلية لضمان الاستمرار والبقاء.

إلا أن الانتقاد الموجه لهذه النظرية أنها ركزت على جوانب المدخلات والمخرجات للمؤسسة وأهملت الجوانب التنظيمية التي تقوم عليها.

## 2- النظرية الموقفية: ( لورنس ولورش )

تمثلت دراسات وأبحاث "لورنس" و"لورش" في دراسة البيئة بصفة عامة والبيئة الداخلية بصفة خاصة حيث تم قياس درجة تعقيد البيئة الداخلية ببعدين هما درجة التخصص والتكامل، حيث يشير بعد التخصص إلى درجة تنوع المهام والوظائف واختلاف القيد والاتجاهات التي تتطلبها الأعمال التي يقوم بها الموظف في علاقاته مع زملاء العمل، أما مفهوم التكامل فيشير إلى نوعية التعاون الموجود بين مختلف الإدارات والأقسام لضمان التكامل ونوعية الجهود إلى جانب وضع الخطط والسياسات الواضحة<sup>1</sup>.

وليكن تلخيص ما توصلت إليه الدراسات حول دور البيئة وتأثيرها على التنظيم بتحديد ثلاثة أبعاد بيئية تؤثر على التنظيم وهي القدرة في تدعيم التنظيم وتمكينه من الحصول على الموارد اللازمة لاستقراره ونموه، فكلما كانت البيئة داعمة تمكنت المنظمات من تجنب آثار القرارات الخاطئة وتجنب الأزمات بسبب توافر الموارد لها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص، 226-227.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 227.



أما مفهوم درجة الاستقرار أو دعمه فيشير إلى مستوى ديناميكية التغيير فكما كانت البيئة هادفة يمكن التنبؤ بمتغيراتها، أما مفهوم التعقيد فيشير إلى درجة التجانس والتركيز في البيئة وهي سمات البيئات الغير معقدة وإلى درجة التناقض والاختلاف وهي سمات البيئة المعقدة.

وقد ذهب أصحاب هذا الرأي إلى القول بأن الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد طبيعة النظرة للبيئة<sup>1</sup>.

من خلال ما تقدم في النظرية الموقفية تبين أن البيئة الداخلية للمؤسسة تقدم في النظرية الموقفية تبين أن البيئة الداخلية للمؤسسة تقوم على درجة التخصص والتكامل، حيث أن التخصص يشير إلى درجة تنوع المهام الوظائف واختلاف القيم والاتجاهات التي تتطلبها الأعمال التي يقوم بها الفرد العامل وعلاقاته مع زملاء العمل، في حين التكامل يجسد نوعية التعاون الموجود بين مختلف الإدارات والأقسام لضمان تكامل يجسد نوعية التعاون الموجود بين مختلف الإدارات والأقسام لضمان تكامل وتوحد الجهود، فوضوح إجراءات وقواعد العمل يعزز الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين لأن ذلك يؤدي إلى الإبداع والابتكار، وبالتالي كسر الجمود والروتين ومنح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، وعليه فكما كانت بيئة العمل الداخلية داعمة تمكنت المؤسسات من تجنب آثار عدم الالتزام والسعي إلى رفع مستوى التزامهم من خلال التجانس والاستقرار داخل إطار بيئة العمل الداخلية.

### 3- نظرية الإدارة اليابانية: Z:

يقوم مبدأ الإدارة اليابانية على أن العامل يعمل بأكثر طاقة ممكنة عندما يشعر بالأمان الوظيفي.

إن العامل في اليابان يعمل طوال العمر في مؤسسة واحدة لأن المؤسسة لا تحاول الاستغناء عن عاملها إلا في الظروف الاستثنائية والنادرة، وبهذه الإدارة أصبحت اليابان في العصر الحاضر طليعة الدول المتقدمة صناعيا حيث احتلت مكان الصدارة في العالم في مسألة القدرة الإنتاجية كما ونوعا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص228.

<sup>2</sup> موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص65.

ومن أهم عناصر الإدارة اليابانية ما يلي:

- 1- الثقة الكاملة من قبل إدارة المؤسسة بالموظف وثقة الموظف بالمؤسسة والإخلاص التام بالعمل، لذلك يحافظ العامل على إنتاج سلعة جيدة دون مراقبة المسؤولين<sup>1</sup>.
  - 2- المحافظة على العامل مدى الحياة وحتى المحافظة عليه بعد تقاعده بتقديم التأمين الصحي له، فلا يشعر العامل أنه مهدد بالطرد أو إنهاء الخدمة.
  - 3- المشاركة في صنع القرار المناسب من قبل معظم العاملين.
  - 4- الشعور الجماعي بالمسؤولية، فالمسؤولية لا يتحملها المسئول فقط بل العامل، وهذا من قيم واتجاهات اليابانيين.
  - 5- الشعور بروح الفريق، فالهدف واحد والكل يعمل بإخلاص لتحقيق الهدف، لذلك يكون التعاون سائد بين الجميع، وهناك طاعة الرؤوسين للرئيس، حيث ينفذ كل ما يطلبه منهم عن طيب خاطر، ويطلق على النظرية الإدارية اليابانية بنظرية Z في الإدارة نسبة إلى العالم وليام أوشي<sup>2</sup>.
- يمكن استخلاص من خلال نظرية Z أنها تسعى إلى تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ذلك عن طريق الاستخدام الطويل الأجل لعمالها وعدم الاستغناء عنهم، إلا في الظروف الاستثنائية والنادرة، وعدم تهديدهم بالتسريح من مناصبهم، بالإضافة أنها ركزت على الحوافز المعنوية من خلال المشاركة في صنع القرار، والشعور بالمسؤولية، والعمل بروح الفريق والاهتمام الشامل بالفرد وإمكانياته، وهذا ما يجسد جليا الاهتمام ببيئة العمل الداخلية وذلك بتوفير جملة من العوامل المساعدة التي تسمح للفرد ببذل مجهود أكبر لصالح المؤسسة وإظهار إبداعاته لضمان استقراره وولائه الذي يخدم أهدافه عامة وأهداف المؤسسة خاصة إضافة إلى حرص المؤسسة على إشاعة مناخ يشبه مناخ الأسرة في محيط العمل.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 65.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 66.

إلا أن هذه النظرية لا تخلوا من النقد لأنها ركزت على الحوافز المعنوية في حين أهملت الحوافز المادية التي تعتبر المحفز الأكبر للعمال، بالإضافة إلى أنها تجعل العامل مقيد بالمؤسسة التي يعمل بها حتى بعد تقاعده.

### خلاصة الفصل

من خلال الفصل المتعلق بالمقاربات النظرية للدراسة، يمكن القول أن نظريات الفكر التنظيمي باختلاف المبادئ والخصائص ساهمت في تطوير الإسهامات الفكرية، التي تمثل انطلاقات مدعمة لمختلف مواضيع الإدارة والتنظيم.

على الرغم من عدم وجود نظرية خاصة وضعت من طرف المفكرين في علم الإدارة والتنظيم حول البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي، إلا أنه ظهر اهتمام بهما في جزئية معينة من نظريات الفكر الإداري والتنظيمي، وذلك نظراً لما لها من أهمية في التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية

لدراسة الميدانية

## الفصل الخامس:

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال الجغرافي.

2- المجال الزمني.

3- المجال البشري.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: المنهج المستخدم.

رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها.

خامساً: أدوات جمع البيانات.

1- الملاحظة.

2- المقابلة.

3- الاستمارة.

4- الوثائق والسجلات.

5- أساليب التحليل.

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

بعد استكمال الجانب النظري للدراسة، يعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، والذي يعتبر بدوره محورا رئيسيا وامتداد للفصول السابقة وتجسيدا لما طرح من أهداف، وما أثارته إشكالية الدراسة من قضايا تحتاج إلى التحقق الإمبريقي، ويتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي للدراسة والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بالموضوع المدروس.

ويتناول هذا الفصل بالتحديد: مجالات الدراسة، الفروض، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجتمع البحث والعينة، أساليب التحليل الكمية والكيفية.

أولاً: مجالات الدراسة

إن تحديد مجالات الدراسة تعد عملية ضرورية وهامة لأي بحث اجتماعي، حيث أنها تساعد الباحث على مواجهة مشكلة بحثه بكل موضوعية وعلمية، كما تضيء على الباحث أكثر مصداقية وتبعده عن أي التباس أو نقص ، ويعد مجال الدراسة من بين النقاط التي يجمع الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي على أهميتها، ولمجال البحث ثلاث أبعاد هي المجال الجغرافي، المجال الزمني، والمجال البشري.

1- المجال المكاني:

يعتبر المجال الجغرافي للدراسة المكان الذي نقوم فيه بإجراء الدراسة الميداني، ويتعلق موضوعنا بالبيئة الداخلية والالتزام التنظيمي، وعليه ارتأينا أن يكون مجال دراستنا محصوراً في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

أ- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

تعتبر شركة الخزف الصحي بالميلية من بين أهم الشركات الوطنية التي استطاعت أن تحافظ على مكانتها في الاقتصاد الوطني، رغم الهزات التي تعرضت لها العديد من الشركات الوطنية والتي أدت إلى إفلاس وحل عدد كبير من هذه الشركات الوطنية، ذلك أنه ومنذ سنة 1998م وبعد حصول الشركة على استقلالية ووعياً من مسيري الشركة بالتغيرات الحادثة في محيط الشركة، وكذلك للأهمية الاقتصادية والاجتماعية للشركة على المستوى الوطني وبالخصوص في مدينة الميلية، شرعت الشركة في تطبيق إستراتيجية للجودة وهو ما نتج عنه حصل الشركة على شهادة الإيزو مما ساهم في زيادة مبيعات الشركة.

مرت شركة الخزف الصحي بالميلية منذ نشأتها بمختلف المراحل، كما أنها تحتل موقعاً جغرافياً مميزاً مما يسهل اتصالها بمختلف أسواقها.

(ب) التطور التاريخي للشركة: كانت الشركة موضوع الدراسة في البداية وحدة إنتاجية تابعة للشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C) حيث انطلقت أشغال إنجازها سنة 1969م وامتدت إلى نهاية 1974م ، ولقد



تكفلت بذلك شركات ألمانية، فرنسية وجزائرية.

بدأت هذه الوحدة نشاطها ابتداءً من جويلية 1975م إلى أن تحولت يوم 23 أكتوبر 1982م إلى وحدة تابعة لمؤسسة الخزف الصحي للشرق (ECE) إلى جانب وحدات أخرى وهي وحدات لابن زياد، وحدة العثمانية وحدة العاشور، ووحدة وادي أميزور، وذلك في إطار إصلاحات إعادة الهيكلة العضوية التي طبقت كذلك على الشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C) وفي يوم 19 أبريل 1998م وفي إطار إصلاحات إعادة الهيكلة المالية التي عرفتها مؤسسة الخزف الصحي بالشرق (ECE) تحولت وحدة الخزف الصحي بالميلية إلى شركة مساهمة حيث استقلت نهائياً بشخصيتها القانونية وبذمتها المالية والاقتصادية تحت تسميتها الحالية (شركة الخزف الصحي بالميلية SCS-SPA) كشركة فرعية تابعة لمجمع الخزف الصحي بالشرق (ECE).

حيث قدر رأس المال الاجتماعي للشركة حالياً بـ : 208.000.000 دج أما موضوعها فيتمثل في إنتاج وتسويق منتجات الخزف الصحي التي تتوافق مع معايير الجزائرية والأوروبية، وقد احتلت في السنوات الأخيرة المرتبة الأولى على المستوى الوطني في مجالات الكمية والنوعية والجودة.

**(ج) موقع الشركة:** تقع الشركة موضوع الدراسة جنوب شرق مدينة الميلية على بعد حوالي 2 كلم من وسط المدينة، وتترجع على مساحة إجمالية تقدر بـ : 6870 م<sup>2</sup> كمساحة مغطاة والباقي كمساحة غير مغطاة.

حيث تضم المساحة المغطاة بالدرجة الأولى ما يلي :

\_ المباني الإنتاجية ( بما في ذلك ورشات الإنتاج، ورشة الصيانة، المخازن والمباني التجارية ) 5920 م<sup>2</sup>

\_ المباني الإدارية : 324 م<sup>2</sup>.

\_ المباني الاجتماعية ( بما في ذلك المطعم والعيادة ) 3111 م<sup>2</sup> .

أما المساحة غير المغطاة فهي عبارة عن طرقات وممرات بالإضافة إلى حدائق وحظيرة لتوقيف سيارات المستخدمين ويعتبر موقع الشركة موقعاً مميزاً حيث تبعد عن المنطقة الصناعية الجهوية لبلارة بـ 02 كلم وعن محطة النقل بالسكة الحديدية بـ 02 كلم كذلك، أما الطريق الوطني السريع رقم 42 فلا تبعد عنه إلا

بيضة أمتار، كما أن الشركة تقع على بعد حوالي 40 كلم عن ميناء سكيكدة مما يسهل على الشركة الاتصال بمختلف أسواقها (أسواق المنتجات، المواد الأولية الرئيسية، العمالة، رأس المال... إلخ).

**د) مجال نشاط الشركة:** ينتمي مجال نشاط الشركة إلى القطاع الثاني أي قطاع الصناعة والتحديد إلى فرع إنتاج مواد البناء وهي تقوم بإنتاج مجموعة من المنتجات الخاصة بالخزف الصحي.

إن الأسلوب المعتمد من قبل الشركة في مجال إنتاجها يعتمد على استعمال اليد العاملة بكثافة ولا يتطلب تكنولوجيا متقدمة جدا، كما أنه مازال مستعملا بكثرة في شكله القديم في بلدان العالم الثالث أما البلدان المتقدمة فقد قامت بتعديله بطرق مختلفة وأدخلت عليه تكنولوجيا متطورة جدا في أغلب الحالات، وتستعمل الشركة عدة أصناف من المواد الأولية لإنتاج مجموعتين رئيسيتين من منتجات الخزف الصحي ومن أهم منتجاتها ما يلي:

\*مجموعة الطاقم الكلاسيكي الأبيض.

\*مجموعة الطاقم الكلاسيكي الملون

### 2- المجال الزمني:

حيث يتعلق الأمر بالمدة الزمنية التي إستغرقتها في انجاز هذه الدراسة التي امتدت حوالي 4 أشهر وقسمت إلى جانبين:

**الجانب النظري:** وتم فيه جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف الإحاطة النظرية بموضوع البحث.

**الجانب الميداني:** حيث مرت دراستنا الميدانية بخمسة فترات موزعة كالتالي:

**الفترة الأولى:** انطلقنا في الدراسة الميدانية، بعد الترخيص الذي تحصلنا عليه من قبل مصلحة المستخدمين وذلك في جانفي 2018.

**الفترة الثانية:** حيث تم النزول إلى الميدان وملاحظته وكان ذلك في 06 مارس 2018، وقمنا بإجراء بالدراسة الاستطلاعية للحصول على المعلومات اللازمة حول المجال البشري والمجال الجغرافي والهياكل الخاصة بكل مؤسسة، وتم التعرف على الميدان وبعض مراكز العمل داخل المؤسسة، وبعض مدراء المصالح، وأيضا بعض العاملين في المؤسسة، وذلك حتى نتمكن من تحديد عينة البحث وجمع الحقائق المتعلقة بالدراسة، ولقد تم الترخيص لنا بإجراء البحث بموافقة مدير المؤسسة.

**الفترة الثالثة:** يوم 24 أبريل 2018 ، قمنا فيها بتوزيع الاستمارة النهائية بعد إعدادها مع الأستاذ المشرف وتحكيمها من قبل (05) أساتذة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية\* وإجراء تعديلات على بعض الأسئلة وإلغاء بعضها بما يخدم الاستمارة، على عينة من العمال قدرت ب 70 استمارة.

**الفترة الرابعة:** في يوم 29 أفريل تم استرجاع الاستمارة من المؤسسة وتم استرجاع 61 استمارة صالحة للبحث، في حين تم إلغاء (09) استمارات بسبب ضياعها.

**الفترة الخامسة:** قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة قسم مصلحة الإنتاج ومصلحة الخدمات الاجتماعية وكانت يوم 10 ماي 2018 حول مدى التزام العاملين داخل بيئة العمل.

### المجال البشري:

بعدما تم تحديد المجال الجغرافي والمجال الزمني للدراسة، قام الباحث بتحديد المجال البشري وينحصر هذا الجانب من بحثنا على العمال في المراكز الوظيفية الموجودة في المؤسسة (الإطارات، أعوان التحكم والمنفذين).

\* الأساتذة المحكمين هم: 1- كواهي ربيع.

2- شيهب عادل.

3- عبد المولى وليد.

4- منيغد أحمد.

5- بوعموشة نعيم.

ثانيا: فرضيات الدراسة.

يعتبر الفرض تخميناً مبدئياً يستدل به الباحث على إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر، ولا يعد الفرض حكماً على الإطلاق بعد إثباته، و الفروض العلمية هي التي تحمل إبعاد الموضوع فيها، وتعتبر تفسيراً مبدئياً له (للظاهرة أو الموضوع)، أي أنها تحمل مضامين التفسير فيها من خلال علاقاتها ومستهدفاتها لكي يتم التأكد من ايجابية الإثبات أو سلبياته أو بطلان الفرض بالنتائج المتوصل إليها<sup>1</sup>، كونها تلعب دور المرشد، والخيط المنظم للبحث والمحققة لأهدافه<sup>2</sup>.

وتتطلب الدراسة من فرضية عامة مؤداها:

تساهم البيئة الداخلية للمؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

وتتنبق عن الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

- 1- يساهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- 2- تساهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- 3- تساهم الموارد التنظيمية للمؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

ثالثا: المنهج المستخدم.

لكي يصبح البحث علمياً، على الباحث أن يلتزم بخطوات وطرق المنهج العلمي في البحث، حتى يصل إلى نتائج أكثر دقة، وهذا الأسلوب يساعد على تركيز الجهد، واختصار الوقت، وحصر العمل في نطاق البحث المطلوب<sup>3</sup>.

ويعتبر المنهج هو الوعي بالموضوع من خلال الوعي بالخطوات التي تتبع من اجل اكتماله

<sup>1</sup> عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، 1990، ص 36.

<sup>2</sup> عقيل حسين عقيل، خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، دار ابن كثير، ص 36.

<sup>3</sup> محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسس وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، 1992، ص 19.

وتبياناه<sup>1</sup>.

فالمنهج الوصفي هو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها وعلاقتها مع الظواهر الأخرى، ويعتبر هذا المنهج الأكثر استخداماً<sup>2</sup>. غالباً في الدراسات الاجتماعية و الإنسانية<sup>3</sup>.

رابعاً: مجتمع الدراسة و عينتها.

#### 1-مجتمع الدراسة:

إن وصف المجتمع المدروس يعني تحديد خصائصه التي يمكن أن تؤثر في نتائج البحث<sup>4</sup>، فهو مجموعة من الناس ( أو الوثائق ) محددة تحديداً واضحاً، ويهم الباحث بدراستها وتعميم نتائج البحث عليها فإن المجتمع الأصلي يتحدد بطبيعة البحث وأغراضه<sup>5</sup>.

سعى الباحث إلى تطبيق الدراسة على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة والالتزام التنظيمي لدى العاملين ، في حين أن المجتمع المستهدف بالدراسة يتكون من

<sup>1</sup> عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> أمين ساعاتي، تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوياء، ثم الماجستير حتى الدكتوراه، ط1، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية مصر، 1991، ص 78.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه ، مناهجه ، أساليبه ، وإجراءاته ، بيت الأفكار الدولية، عمان ، ص 47.

<sup>4</sup> محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009، ص 95.

<sup>5</sup> نادية سعيد عشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 267.

الأفراد العاملين بالمراكز الوظيفية التالية:

- الإطارات.
- أعوان التحكم.
- المنفذين كما يلي:

عدد العاملين	المراكز الوظيفية
01	الإطارات المسيرة
07	الإطارات السامية
32	الإطارات
94	أعوان التحكم
280	المنفذين
414	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين

## 2- العينة:

لقد تم اختيار العينة الطبقية العشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة، وتتبع هذه العينة في حالة عدم تجانس المجتمع<sup>1</sup> من حيث: السن أو النوع أو المهنة، وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث بشكل صحيح

<sup>1</sup> فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعار الفنية، الإسكندرية، 2002 ص 193.

يجب أن تكون شاملة لمختلف هذه الأصناف<sup>1</sup>.

وفي دراستنا قمنا باختيار عينة من بين عمال المؤسسة و المتمثلة في الإطارات وأعوان التحكم و أعوان التنفيذ مجموعهما 416 عاملا حيث أخذ الباحث ما نسبته 17% كما يلي:

نسبة تمثيل العينة هي 17%، حيث حصلنا على العينة بالطريقة الحسابية التالية:

$$X = \frac{416 \cdot 17}{100} = 70.72 \quad \leftarrow 416 \quad \%100$$

$$\leftarrow X \quad \%17$$

إذن قدرت العينة ب 70 عاملا.

#### خامسا: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق والمعلومات التي يسعى الباحث الوصول إليها، باعتبارها من أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك، وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

#### 1-الملاحظة:

الملاحظة هي بداية أي عملية بحثية ، فهي التي تمهد لاختيار موضوع البحث ، لذلك تعتبر أداة

أساسية وهامة في عملية البحث كونها تمثل إحدى القواعد المنهجية<sup>2</sup> فهي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه<sup>3</sup>، فالملاحظة توجه العقل

<sup>1</sup> إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 252.

<sup>2</sup> - طاهر حسو الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع ، ط1 ، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان 2011 ، ص 131.

<sup>3</sup> محمد بكر نوفل وفريال محمد أبو عواد، التفكير و البحث العلمي ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان، 2010، ص 263.

إلى الأشياء وعناصرها توجيه تاما لغرض خاص<sup>1</sup>. بمعنى أنها الحوار الذي يتم بين الباحث وذاته، والمبادئ العلمية حول الموضوع و الأهداف مع مراعاة المبحوث و أساليبه الدفاعية التي تحول دون الملاحظة<sup>2</sup>.

وقد تمكنا من جمع الكثير من الملاحظات من خلال الدراسة الاستطلاعية المهمة للدراسة الميدانية بمشاركة بعض المبحوثين، والاطلاع على سلوكياتهم و تصرفاتهم في العمل داخل المؤسسة، وهذا العمل ساعدنا كثيرا في هذه الدراسة، واعتمدنا على الملاحظة البسيطة من خلال ملاحظة ميدان الدراسة وسلوكيات العاملين و علاقاتهم المختلفة فيما بينهم.

## 2- المقابلة:

تعد المقابلة من أهم الأدوات التي يعتمدها الباحث لجمع المعلومات حول موضوع بحثه، فهي بمثابة عملية حوارية بين الباحث والمبحوث ، للحصول على بيانات مباشرة ذات صلة بمشكلة البحث، تطرح من خلالها أسئلة، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة من قبل الباحث.

والمقابلة إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها، وتتم بين طرفين حول موضوع محدد، منطلقا من أسباب ومحققا لغايات، وتهدف المقابلة العلمية إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن العلل والأسباب من خلال التقاء مباشر بين الباحث والمبحوث، سواء كان فردا أو اثنين أو جماعة وحسب علاقاتهم بالموضوع، وتطرح خلالها أسئلة تهدف إلى إيضاح الحقائق من ذوي العلاقة بالحالة أو الظاهرة<sup>3</sup>.

حيث قمنا بالمقابلة الأولى وهي مقابلة حرة كانت مع مدير المؤسسة و مصلحة الموارد البشرية والمتمثلة في مصلحة المستخدمين، تم فيها الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية، وقاموا بإعطائنا بعض النصائح، وتم توجيهنا إلى الأشخاص الذين يمكنهم من مساعدتنا كرؤساء المصالح داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> بو داود عبد اليمين وعطاء الله احمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2009، ص 95.

<sup>2</sup> عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 182.



فكانت المقابلة الثانية حيث قاموا بتقديم لنا العديد من التوجيهات و معلومات عن المؤسسة و البيئة الداخلية لها، ووضحوا لنا الرؤية حول العديد من النقاط حول أبعاد البيئة الداخلية للمؤسسة و نقاط حول ظروف العمل والعاملين في إطار العمل، إضافة إلى تزويدنا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وبعض الملاحق عن المؤسسة.

إضافة إلى أننا وجهنا لهم بعض الأسئلة المباشرة حول البيئة الداخلية للمؤسسة و التزام العاملين داخل العمل (أنظر الملاحق في آخر البحث). ولقد اشتملت استمارة المقابلة على أربعة أسئلة، وقمنا أيضا بمقابلة مع بعض رؤساء المصالح و بعض العاملين.

### 3- الاستمارة:

تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعطيات من ميدان الدراسة، حيث تعتبر هذه الأداة من الأدوات الكمية العلمية للحصول على الحقائق والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة، وهي تحتوي على مجموعة من الأسئلة توجه للمبحوثين للحصول على معلومات حول الموضوع المدروس، وهذه الأسئلة قد تكون مفتوحة أو مغلقة<sup>1</sup>.

ولقد ارتأينا أن أداة الاستمارة هي الأداة المناسبة لإجراء هذه الدراسة، وذلك لعدة اعتبارات نذكر منها:

- ضيق الوقت والذي لا يكفي لإجراء المقابلة مع جميع أفراد البحث.

- استحالة إجراء المقابلة مع جميع أفراد البحث.

- الإحراج الذي قد نسببه للمراهق في الإجابة على بعض الأسئلة لو طلب منهم ذلك مباشرة.

وأسئلة الاستمارة كانت لها محاور والتي توجه للحصول على إجابات ومعلومات حول موضوع محل الدراسة وهي موزعة على النحو التالي:

<sup>1</sup> بن واضح الهاشمي، مطبوعة محاضرات في المنهجية إعداد بحوث الدراسات العليا ( ماستر - ماجستير - دكتوراه )، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 90.

\_ المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية ويتضمن (04) أسئلة.

\_ المحور الثاني: خاص بالفرضية الأولى والخاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين يتضمن (11) سؤالاً.

- المحور الثالث: ويقابل الفرضية الثانية الخاصة بالتعرض إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين يتضمن (11) سؤالاً.

- المحور الرابع: يقابل الفرضية الثالثة الخاصة بالموارد التنظيمية للمؤسسة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين يتضمن (11) سؤالاً.

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة تم اختبار صدقها من حيث:

❖ **صدق المحكمين:** تم عرض الاستمارة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين، عددهم (05) محكمين من المختصين في مجال علم الاجتماع (أنظر الملاحق في آخر البحث)، وتم أخذ آراءهم بعين الاعتبار حول مدى مناسبة العبارة للمحور الذي وضعت فيه، وقد تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء ما تم اقتراحه، واستبعاد العبارات الغير مناسبة والمكررة والتي لها أكثر من معنى، وكذا تدقيق في الصياغة اللغوية، مع اقتراح الصياغة المناسبة لذلك، أضيف إلى ذلك آراء المحكمين في مدى مناسبة التسلسل المقترح للعبارات وتحديد العبارات السلبية والايجابية من وجهة نظرهم، وقد تم أخذ جميع ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار.

السؤال قبل القيام بالتعديل	السؤال بعد التعديل
السؤال رقم (4): المستوى التعليمي: ابتدائي <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/>	المستوى التعليمي: دون مستوى <input type="checkbox"/> ابتدائي <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/>
السؤال رقم (11): هل هناك تنسيق بين الاقسام والاعمال داخل المؤسسة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل هناك اتساق بين الاقسام داخل المؤسسة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
السؤال رقم (17): ما هو الاجراء الذي تتخذه الادارة ضدك عند مخالفة نظامها؟ الانذار <input type="checkbox"/> الخصم من الراتب <input type="checkbox"/> التهديد بالطرد <input type="checkbox"/>	عند مخالفتك لنظام المؤسسة ماهي الاجراءات التي تتخذ إتجاهك؟ الانذار <input type="checkbox"/> الخصم من الراتب <input type="checkbox"/> التنزيل من الرتبة <input type="checkbox"/> التهديد بالطرد <input type="checkbox"/>
السؤال رقم (22): هل تعتقد ان المؤسسة تدعم مبادئ الاحترام بين عمالها؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	حسب رأيك هل تدعم المؤسسة مبادئ الاحترام بين عمالها؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
السؤال رقم (29): في حالة توفرت لك فرص بديلة هل ترغب في الاستقرار بالمؤسسة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> - اذا كانت الاجابة بنعم يعود السبب إلى: المكانة الممنوحة لك <input type="checkbox"/> تلاءم امكانياتك مع وظيفتك <input type="checkbox"/> الشعور بالاخلاص للمؤسسة <input type="checkbox"/>	في حالة توفرت لك فرصة عمل بديلة خارج المؤسسة هل ترغب في الاستقرار بالمؤسسة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> - اذا كانت الاجابة بنعم يعود ذلك إلى: المكانة الممنوحة لك <input type="checkbox"/> تلاءم امكانياتك مع وظيفتك <input type="checkbox"/> إخلاصك للمؤسسة <input type="checkbox"/>
السؤال رقم (32): هل توفر المؤسسة وسائل وآليات الوقاية؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل توفر المؤسسة وسائل الوقاية من أخطار العمل؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
السؤال رقم (34): هل تتبنى المؤسسة نظام الحوافز المادية والمعنوية؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل تتبنى المؤسسة نظام الحوافز؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>

4- السجلات و الوثائق:

تعتبر من الأدوات المهمة و التي من خلالها يحصل الباحث على المعلومات، والمساعدة على تحليل البيانات و استخلاص النتائج اللازمة لبحثه وليس جمعها مثل الأدوات السابقة، وقد حصلنا على وثائق و سجلات عن المؤسسة ساعدتنا في:

- التعرف على المجال البشري والجغرافي للمؤسسة.

- الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الوظائف على مختلف المصالح.

- الاطلاع على قوانين المؤسسة ونظامها الداخلي وكيفية تسييرها.

- التعرف على مدى أهمية المؤسسة في ضوء الخدمات التي تقدمها.

خامسا: أساليب التحليل:

\* أسلوب التحليل الكمي: هو الذي يعبر عن الأرقام و الإحصاءات الموضحة في الجداول المتعلقة بإجابات المبحوثين التي تضمنتها استمارة بحثنا، وذلك في شكل أرقام و نسب مئوية.

\* أسلوب التحليل الكيفي: اعتمدنا عليه في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية وذلك بالتعليق عليها.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تم تحديد مجالات الدراسة، ثم المنهج المستخدم وعينة الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والسجلات والوثائق وقد شكلت هذه العناصر والأدوات سندا منهجيا ساعد في تسيير معالجة الموضوع وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه، ورسم المعالم المنهجية الكبرى لهذه الدراسة وتقصي الواقع الميداني من أجل تحليل وتفسير بيانات الدراسة للإجابة على التساؤلات التي وضعت للدراسة، واختبار فرضياتها والوصول إلى النتائج.

**الفصل السادس: عرض وتحليل**

**البيانات الميدانية وتفسير**

**ومناقشة النتائج**

## الفصل السادس:

عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج.

تمهيد.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالبيانات الشخصية.

2- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الأولى.

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية.

4- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الثالثة.

ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: تفسير ومناقشة النتائج العامة للدراسة.

رابعاً: التوصيات والاقتراحات.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

تعتبر مرحلة عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها مرحلة من مراحل البحث السوسولوجي وهذا بعد جمع البيانات والمعطيات ميدانيا، حيث تبين حقيقة العلاقة بين المتغيرات والتمكن من التحقق من صدق الفرضيات، لدى نلاحظ اهتمام كبير بالجانب التطبيقي لما يتطلبه من بصمات خاصة بالباحث تتضافر فيه قدراته الذهنية وخبراته المعرفية، وتطرقنا في هذا الفصل إلى تكميم ومناقشة وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان الذي أجريت به الدراسة، أي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، بغية التأكد والتحقق من صدق فرضيات الدراسة.



أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية:

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
68,85%	42	ذكر
31,14%	19	أنثى
100%	61	المجموع

إذ يلاحظ من خلال هذه النتائج أن الفئة المسيطرة لهؤلاء العاملين أن أغليبتهم ذكور في مؤسسة الخزف الصحي، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي، خاصة في المصالح الإنتاجية ومصالحة الصيانة، كونه يتطلب جهد وقوة، إضافة إلى وجود الدوام الليلي وهو الأمر الذي لا تستطيع الإناث القيام به.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
18,03%	11	من 20 - 30 سنة
45,90%	28	من 31 - 40 سنة
29,51%	18	من 41 - 50 سنة
6,56%	04	من 51 فما فوق
100%	61	المجموع

يتضح من الجدول المتعلق بالسن أن أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثين تمثلت في العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [31 إلى 40 سنة]، وذلك بنسبة قدرت بـ: (45,90%)، وهذا يدل على أن المؤسسة تظم عدداً لبأس بيه من ذوي الخبرة، أما ما نسبته (29,51%) تمثل فئة العمرية ما بين [41 إلى 50 سنة] وهي فئة الأقدمية والتجربة في العمل، تليها الفئة العمرية ما بين [20 إلى 30 سنة] بنسبة قدرت بـ (18,03%) وهي فئة شابة بمقدورها النهوض بالمؤسسة والعمل على زيادة إنتاجها

نظرا لامتلاكها قدرات وطاقات في العمل، بينما العاملين الذين يتراوح سنهم [من 51 فما فوق] يمثلون أدنى نسبة والتي بلغت (06,56%) وهي فئة الكهول الذين التحقوا بالعمل في بداية تشغيل المؤسسة. ويمكن القول جليا بأن عمال مؤسسة الخزف الصحي تتطلب بعض الخصائص الفيزيولوجية كالقوة البدنية والنضج، إضافة إلى الخبرة والأقدمية التي تساعد في أداء مهامها.

**الجدول رقم 03:** يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب/ عزباء	14	22,95%
متزوج (ة)	46	75,41%
مطلق (ة)	01	1,63%
المجموع	61	100%

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه يمكن القول بأن أكثر الفئات العمالية من أفراد العينة متزوجون إذ يمثلون نسبة ( 75,41%)، تليها فئة العزاب التي قدرت نسبتهم بـ: (22,95%)، ونجد اضعف نسبة من العاملين المطلقين إذ قدرت بـ: (01,68%).

في قراءتنا لهذه الإحصاءات نقف أولا عند فئة المتزوجين التي تحتل الغالبية الساحقة من العاملين مقارنة بالفئات الأخرى، وهذا الأمر طبيعي كون أوضاعهم الاجتماعية تتطلب العمل والمحافظة على مناصبهم وهذا ما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية والالتزام في العمل، أما فئة العزاب مرتفعة نوعا ما وذلك راجع إلى التفكير في الاستقرار وبناء أسرة بعد تأمين مستقبلهم.

**الجدول رقم 04:** يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دون مستوى	01	1,64%
ابتدائي	01	1,64%
متوسط	10	16,40%
ثانوي	15	24,59%
جامعي	34	55,73%
المجموع	61	100%

من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك اختلاف في المستوى التعليمي لعينة الدراسة، حيث سجلنا أعلى نسبة في المستوى الجامعي وقدرت بـ: (55,73%)، يليها المستوى التعليمي الثانوي بنسبة (24,59%)، ثم تأتي نسبة المستوى التعليمي المتوسط التي بلغت (16,40%) في حين سجلت نسبة قدرت بـ: (01,64%) لكل من فئة دون مستوى والابتدائي. وما يعلل هذه الأرقام طبيعة عمل المؤسسة التي تقتضي وجود مؤهلات علمية وفكرية في مختلف التخصصات وفي جميع المصالح والوحدات وهذا ما يعكس وجود أفراد مؤهلين لأداء المهام المسندة إليهم، بهدف تقديم أداء جيد، وعليه يمكن القول أن العاملين المتواجدين على مستوى المؤسسة والمصالح هم أفراد موارد متعلمة ومؤهلة.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
42,62%	26	إطار
27,87%	17	عون تحكم
29,50%	18	عون تنفيذ
100%	61	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة بلغت (42,62%) وهم من فئة الإطارات، في حين المركز الوظيفي في أعوان التنفيذ وأعوان التحكم بنسب متقاربة قدرت بـ: (29,50%) و(27,87%) على التوالي.

إن هذه الإحصائيات تؤكد على أن المؤسسة تتطلب موارد بشرية ذات مستوى عال، ويمكن إرجاع الأمر إلى أن هذه الفئة تحتاج إليها المؤسسة لتسيير شؤونها الإدارية لما تمتلكه من خبرة ومعرفة في مجال العمل، دون إلغاء دور عمال التنفيذ والتحكم الذين يمثلون الفئة التي تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال عمليات التنفيذ، فالمؤسسة تحرص التنوع في مراكزها الوظيفية قصد القيام بوظائف وأعمال متكاملة للمحافظة على النظام الداخلي والتنسيق بين مختلف القطاعات والمصالح لضمان السير الحسن لنشاطها الإنتاجي.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	19	31,15 %
من 5 إلى اقل 10 سنوات	14	22,95 %
من 10 إلى اقل من 15 سنة	06	09,84 %
من 15 إلى قل من 20 سنة	16	26,22 %
من 20 سنة فما فوق	06	09,84 %
المجموع	100	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ( رقم 06) المتعلق بمتغير سنوات الخبرة في العمل، بأن أعلى نسبة من المبحوثين في المؤسسة هم الفئة التي لم تتعدى مدة خدمتها [5 سنوات] وقدرت ب (31,15%)، ثم تليها الفئة ذوي الخبرة والكفاءة [من 15 إلى اقل من 20 سنة] بنسبة (26,22%)، وما نسبته (22,95%) يمثلون الفئة الحيوية للمؤسسة في إطار العمل، أما الفئتين [من 10 إلى 15 سنة] و[من 20 فما فوق] بنسب متساوية قدرت ب (09,84%).

فالمؤسسة تضم موارد حيوية النشاط، وهذا راجع إلى استقطابها المستمر والمحين لليد العاملة المؤهلة، بالإضافة إلى سياستها التي تتيح الفرصة أمام العمالة الجديدة التي تمتلك مهارة وفعالية تتماشى مع ما تتطلبه التغيرات الحاصلة في سوق العمل وما تتطلبه المنافسة والسوق، وهذا ما تمت ملاحظته من خلال دراستنا الاستطلاعية، حيث أن اغلب العاملين من فئة الشباب.

2- عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات:

عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

الجدول رقم 07: يوضح كيفية الالتحاق بالمؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
على أساس الشهادة	26	42,62%
عن طريق الانتقاء	35	57,38%
المجموع	61	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن المعيار الأكثر استعمالاً من طرف المؤسسة في التوظيف كان على أساس الانتقاء بنسبة قدرت ب: (57,38%)، تليها نسبة الالتحاق بالوظيفة على أساس الشهادة التي قدرت ب: (42,62%)، وهذا ما يفسر اعتماد إدارة المؤسسة على الانتقاء كمعيار أساسي في عملية التوظيف، وهذا ما تأكده المقابلة التي أجريت مع بعض العاملين، في حين الاختيار على أساس الشهادة يعكس المستوى التعليمي والمهني للفرد العامل إضافة إلى مميزات وخصائص العمل الذي يتطلب خدمات بمهارات عالية ومعرفة كبيرة بالعمل.

الجدول رقم 08: يوضح مدى تحديد المؤسسة المهام الموكلة للعاملين وكيف يتم توزيعها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بـ "نعم" توزع على أساس:	
			الاحتمالات	التكرار
نعم	50	81,97%	المؤهل العلمي	13
			التخصص	35
			المحسوبة	2
لا	11	18,03%	/	/
المجموع	61	100%	المجموع الجزئي	50

يتبين من الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن ما نسبته (81,97%) يرون أن المؤسسة تحدد المهام الموكلة لهم، وتوزعت إجاباتهم على أساس:

- ما نسبته (70%) أجابوا بأن مهامهم تحدد على أساس تخصصهم.
  - ما نسبته (26%) أجابوا بان المهام الموكلة لهم حددت حسب مؤهلهم العلمي.
  - ما نسبته (04%) كانت إجاباتهم بأنها وزعت حسب منصبهم الذي يشغلونه، أن تحديد المهام لكل فرد عامل في المؤسسة وان اختلفت معايير تحديد المهام إلا انه من المفروض يساعد في تحقيق راحته واستقراره وأداء المهام المنوطة على أكمل وجه في الوقت المناسب.
- الجدول رقم 09: يوضح مدى تناسب قدرات العاملين مع المهام الموكلة إليهم وإلى ما يؤدي ذلك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	88,52%	/	/	/
<b>في حالة الإجابة ب "لا" يؤدي ذلك إلى:</b>					
لا	07	11,48%	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			كثرة الغياب	00	00%
			التأخر عن وقت العمل	02	28,57%
			عدم بذل مجهود في عملك	05	71,43%
المجموع	61	100%	المجموع الجزئي	7	100%

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت للذين أجابوا بأن قدراتهم تتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليهم حيث بلغت نسبة (88,52%)، وهو ما يعني ضمناً أن المؤسسة تقوم بتكليف عمالها بإعمال تتناسب مع إمكانياتهم على انجاز مهامهم، وهذا ما تؤكد عليه نظرية الإدارة العلمية من خلال مبدأ تقسيم العمل والتخصص ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما يعزز التزامهم بعملهم والقيام به على أكمل وجه وينوع من الإيجابية وعليه يمكن القول بأن الإدارة تحرص على توزيع المهام بطريقة تراعي فيها قدرات مواردها البشرية، وهذا ما ينعكس إيجاباً على التزامهم اتجاهها.

بينما ترى الفئة الأخرى من أفراد العينة بان قدراتهم لا تتناسب وطبيعة المهام الموكلة إليهم والتي قدرت بـ: (11,48%)، وقد توزعت إجاباتهم على النحو الآتي أن ذلك يؤدي إلى: ما نسبته

(71,43%) عبروا بأنهم لا يبذلون مجهود في عملهم، وما نسبته (28,57%) عبروا بأنهم يتأخرون عن وقت العمل، حيث يمكن أن ينعكس ذلك سلبا على أدائهم.

الجدول رقم 10: جدول يوضح مدى تعديل المؤسسة على مستوى قانونها الداخلي وإلى ما يؤدي ذلك.

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يؤدي ذلك إلى:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%81,97	50	نعم
%20	10	معالجة مشاكل العمل			
%00	00	تفادي وتجنب الروتين			
%80	40	إقصاء القوانين المجحفة	%18,03	11	لا
/	/	/			
%100	50	المجموع الجزئي	%100	61	المجموع

يلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة اقروا بان المؤسسة تقوم بإحداث تعديلات على مستوى قانونها الداخلي بنسبة قدرت بـ (81,97%)، حيث توزعت إجاباتهم على أن ذلك يؤدي إلى: ما نسبته (80%) أجابوا بإمكانية ذلك في تغيير القوانين المجحفة، و(20%) أجابوا بإمكانية معالجة مشاكل العمل، وهذا من شأنه أن يخلق نوع من الليونة وخلق فرصا لتغيير الوضع بما يتماشى مع التغيير بما يناسب بيئة العمل ومتطلباتها ويحفز العمال على البذل والعطاء والتطور الحاصل في المجتمع بما يساهم في خدمة المؤسسة.

في حين ما نسبته (18,03%) من مجموع أفراد العينة المبحوثين أجابوا بان المؤسسة لا تقوم بتعديلات على قانونها الداخلي، وربما يعود ذلك لجهلهم لهذه الإجراءات أو الذين لم يمسه التغيير.

الجدول رقم 11: يوضح مدى الاتساق بين الأقسام داخل المؤسسة وإلى ما يؤدي ذلك.

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يؤدي ذلك إلى:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%86,89	53	نعم
% 50,94	27	سهولة نقل المعلومة			
%22,64	12	وصول المعلومة في وقت وجيز			
%26,42	14	سهولة تنفيذ القرارات	%13,11	08	لا
/	/	/			
%100	12	المجموع الجزئي	%100	61	المجموع

تقر الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة صرحوا بأن هناك اتساق بين الأقسام داخل المؤسسة بنسبة قدرت بـ: (86,88%)، وقد وزعت إجاباتهم يؤدي ذلك إلى: ما نسبته (50,94%) أجابوا بان ذلك يعمل على سهولة نقل المعلومة، أما ما نسبته (26,42%) صرحوا بان ذلك يؤدي إلى سهولة تنفيذ القرارات، أما ما نسبته (22,64%) أجابوا على سهولة نقل المعلومة في وقت وجيز وبالتالي أداء العمل بكل مهارة وإتقان بأقل جهد وقل تكلفة وهذا من شأنه أن يؤدي إلى أداء المهام بإتقان وفي الوقت المطلوب.

الجدول رقم 12: يوضح مدى وجود دليل المؤسسة لقواعد وإجراءات العمل وإلى ما يؤدي ذلك.

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يؤدي ذلك إلى:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%98,40	60	نعم
%83,34	50	عملك بالقوانين			
%08,33	5	معرفتك لحقوقك			
%08,33	5	معرفتك لواجباتك ومسؤولياتك	%1,6	08	لا
/	/	/			
%100	60	المجموع الجزئي	%100	61	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتبين أن ما نسبته (98,37%) من الباحثين اقرروا أن المؤسسة تحتوي على دليل تنظيمي مكتوب، وقد توزعت إجاباتهم على النحو التالي:



ما نسبته (83,34%) اقرروا أن يؤدي بهم إلى العمل بالقوانين التي ينص عليها الدليل التنظيمي أما ما نسبته (08,33%) أجابوا أن ذلك يعمل على معرفتهم لحقوقهم، وسجلت ذات النسبة للذين أجابوا بان ذلك يؤدي إلى معرفتهم لواجباتهم ومسؤولياتهم.

أن مؤسسة الخزف الصحي تعمل على منح كل فرد عامل بها دليل خاص بها، وهذا ما أكده لنا رئيس مصلحة الإنتاج ورئيس مصلحة المستخدمين ( انظر الملاحق)، ذلك لمعرفة القوانين المعمول بها ما عليهم من واجبات و ما لهم من حقوق ، هذا ما يؤدي إلى مسؤولياتهم في عملهم وعن تصرفاتهم وأفعالهم، غير متقاعسين عن أداء واجباتهم ومهامهم، مما يعزز التزامهم وانضباطهم اتجاهها.

الجدول رقم 13: يوضح مدى التواصل بين العاملين وإدارة المؤسسة وكيف يتم ذلك.

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يتم ذلك في:		النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات		
86%	43	في إطار العمل	50	نعم
02%	01	خارج إطار العمل		
12%	06	كلاهما معا		
/	/	/	11	لا
100%	50	المجموع الجزئي	61	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ( 81,97%) من أفراد العينة يؤكدون على انه هناك تواصل بينهم وبين الإدارة وشمل تواصلهم قضايا تتعلق بمهام العمل وأخرى خارجها، وتوزعت إجاباتهم على النحو التالي: حيث ما نسبته (86%) كان تواصلهم في إطار العمل، أما ما نسبته (12%) كان تواصلهم في إطار العمل وخارجه، في حين نلاحظ نسبة التواصل خارج إطار العمل بنسبة قدرت بـ: (02%)، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف والمهام التي تتطلب التواصل بين العاملين والإدارة، كون ذلك يعتبر عاملا أساسيا في توطيد العلاقات وتعزيز التزامهم وإحساسهم بأنهم جزء من المؤسسة.

في حين نجد ما نسبته (18,03%) صرحوا بأنه لا يوجد تواصل بينهم وبين الإدارة، وربما راجع ذلك إلى وجود مهام لا تحتاج إلى التواصل فيما بينهم، وعليه فان عملية التواصل مع مختلف هياكل المؤسسة تقتضي تبادل المعلومات وتلقي التوضيحات والتفاصيل الخاصة بالعمل وتقديم الخدمة بالمواسفات

المطلوبة والمسطرة من قبل المؤسسة، وهذا ما تؤكد عليه نظرية العلاقات الإنسانية حيث أن تعزيز الاتصال بين الإدارة والعمال يؤدي إلى إحساسهم اتجاهها بالانتماء والمسؤولية.

الجدول رقم 14: يوضح مدى تكليف العاملين بمهام إضافية من قبل الإدارة والى ما يؤدي ذلك.

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يؤدي ذلك إلى:	
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	%55,74	شعورك انك عنصر مهم في المؤسسة	14	%41,17
			تدريك على تحمل المسؤولية	13	%38,24
			كسب ثقة المؤسسة	7	%20,59
لا	27	%44,26	/	/	/
المجموع	61	%100	المجموع الجزئي	50	%100

أن القراءة الإحصائية الأولية للجدول تعطينا صورة واضحة حول مدى اعتماد المؤسسة على تقديم مهام إضافية للعاملين، حيث أكدت إجابات أفراد العينة على قيامهم بمهام إضافية بنسبة قدرت بـ: (%55,73)، وتوزعت إجابات الباحثين بأن ذلك يؤدي إلى: أجاب ما نسبته (%41,17) و (%38,24) بان ذلك يؤدي إلى الشعور بأنه عنصر مهم في المؤسسة، والتدرب على تحمل المسؤولية تليهما نسبة (%20,59) أجابوا أن ذلك يؤدي إلى كسب ثقة المؤسسة، وهذا ما يؤثر إيجاباً على أداء العامل والتزامه وهو ما أكده لنا احد المسؤولين من خلال المقابلة بأنها تعتمد على منح عمل إضافي في انجاز الأعمال، وفي نفس الوقت الحرص على مكافأة كل عامل على ذلك، وهذا ما سوف نتطرق إليه في تحليلنا للجدول اللاحقة.

الجدول رقم 15: يوضح مدى أخذ المؤسسة بعين الاعتبار المجهودات الإضافية للعاملين وإلى ما يؤدي ذلك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	51	83,61%	/	/	/
في حالة الإجابة بـ "لا" يؤدي ذلك إلى:					
لا	10	6,39%	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			فقدانك الثقة	00	00%
			انخفاض روحك المعنوية في عملك	5	50%
			تقرر أن تتقيد بعملك فقط	5	50%
المجموع	61	100%	المجموع الجزئي	10	100%

من الجدول أعلاه توزعت إجابات المبحوثين حول مدى أخذ المؤسسة المجهودات الإضافية للعاملين بعين الاعتبار كما يلي: ما نسبته (83,61%) من مجموع أفراد العينة كانت إجاباتهم بان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مجهوداتهم بعين الاعتبار، وتشير هذه النتيجة إلى وجود التزام لدى العاملين من خلال بدلهم مجهودات إضافية لضمان نجاح المؤسسة وتقديم خدمات إضافية تساهم في تطويرها واستمرارها.

في حين ما نسبته (16,38%) اقروا بان المؤسسة لا تأخذ مجهوداتهم الإضافية بعين الاعتبار وتوزعت إجاباتهم على أن ذلك يؤدي بهم على النحو التالي: ما نسبته (50%) من الذين صرحوا بانخفاض روحهم المعنوية في عملهم، والتقيد بمهامهم في العمل فقط على، وعليه يمكن القول بان عمال المؤسسة لهم إيمان عميق بأهدافها من خلال تقديمهم مجهودات لصالحها، وهذا ما تؤكد عليه نظرية هنري فايول من خلال مبدأ خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة.

الجدول رقم 16: يوضح مدى مخالفة العاملين التعليمات التي تنص عليها القوانين الداخلية للعمل ونوع المخالفة.

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" نوع المخالفة:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات			
50%	06	عدم دخولك في الوقت إلى عملك	19,68%	12	نعم
25%	03	خروجك من عملك مبكرا			
25%	03	كثرة غيابك عن عملك			
/	/	/	80,32%	49	لا
100%	12	المجموع الجزئي	100%	61	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن (80,32%) من أفراد العينة اقرروا بأنهم لم يسبق لهم و أن خالفوا التعليمات التي تنص عليها القوانين الداخلية للعمل، هذا ما يعكس التزامهم بتعليمات ونظام المؤسسة ما يعكس التزام العاملين بالقوانين واعتبارها من أخلاقيات العمل واحترام المواعيد المحددة (وقت الدخول والخروج)، وهذا ما أكده لنا احد المسؤولين من خلال المقابلة التي أجريناها في المؤسسة بان هناك انضباط في مواقيت العمل.

في حين ما نسبته (19,68%) صرحوا بأنهم سبق وان خالفوا التعليمات التي تنص عليها القوانين الداخلية للعمل، وتوزعت إجاباتهم حسب نوع المخالفة على النحو الآتي: ما نسبته (50%) أجابوا بأنهم خالفوا توقيت الدخول للعمل، أما ما نسبته (25%) فكانت لكل ممن قاموا بمخالفة توقيت الخروج من المؤسسة ، والغياب عن العمل. وهذا ما يعكس الصورة الايجابية للنظام العام للمؤسسة والتزام العمال بالقوانين وإجراءات العمل، وهذا ما يدل على الإجراءات الصارمة التي تتخذها المؤسسة اتجاه الذين لا يلتزمون بإجراءات العمل وهذا ما سنشير إليه في الجدول الموالي.

الجدول رقم 17: يوضح الإجراءات التي تتخذها الإدارة حيال مخالفة نظامها.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
الإذار	32	52,46%
الخصم من الراتب	29	47,54%
التنزيل من الرتبة	/	/
التهديد بالطرد	/	/
المجموع	61	100%

يبين من الجدول رقم (17) الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة اتجاه العامل عند مخالفته نظامها، حيث نجد ما نسبته (52,46%) من أفراد العينة صرحوا بأنها تقوم بتوجيه الإذار قبل اتخاذها أي إجراء قانوني، هذا ما أكدته لنا احد المسؤولين من خلال زيارتنا للمؤسسة، تليها نسبة (47,54%) التي تمثل إجراء الخصم من الراتب ، وعليه يمكن القول بان الإدارة تتبنى سياسات إجرائية مختلفة حسب نوع المخالفة مما يؤدي إلى التزام العاملين وانضباطهم بنظام المؤسسة خوفا من العقوبات التي قد يواجهونها.

3- عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية: الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

الجدول رقم 18: يوضح مدى اهتمام المؤسسة بانشغالات عمالها وكيف تكون ردة الفعل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	%78,69	/	/	/
ردّة فعلك في حالة الإجابة بـ "لا":					
لا	13	%21,31	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			غضبك	02	%15,38
			احتجاجك	03	%23,08
			لا تهتم	08	%61,54
المجموع	61	%100	المجموع الجزئي	13	%100

تعكس الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، الموضح لمدى اهتمام المؤسسة بانشغالات عمالها أن ما نسبته (%78,69) من أفراد العينة المبحوثين اقرروا بان هناك اهتمام بانشغالاتهم من قبل إدارة المؤسسة، وهذا راجع إلى حرص الإدارة على عمالها من خلال تحسيسهم بأنهم جزء منها والاهتمام بكل احتياجاتهم مما يخلق لهم الرضا في العمل وعن العمل، والشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة أما ما نسبته (%21,31) أجابوا بأنه لا يوجد اهتمام بانشغالاتهم من قبل إدارة المؤسسة وتوزعت إجاباتهم على النحو التالي: ما نسبته (%61,54) أجابوا بأنهم لا يهتمون لعدم اهتمام الإدارة بانشغالاتهم فيما نجد ما نسبته (%23,08) و (%15,38) كانت إجاباتهم بان ذلك يؤدي إلى غضبهم واحتجاجهم على التوالي، فالمؤسسة من خلال ثقافتها السائدة تسعى إلى الاهتمام بالعامل من خلال اهتمامها بانشغالاتهم وهذا ما تؤكد عليه نظرية العلاقات الإنسانية بان ذلك يؤدي إلى شعورهم بإنسانيتهم وكرامتهم مما يحفزهم على العطاء والبدل والولاء للمؤسسة.

الجدول رقم 19: يوضح مدى منح فرص المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	%42,62
لا	35	%57,38
المجموع	61	%100

من الجدول علاه توزعت إجابات المبحوثين حول مدى إتاحة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة كما يلي: ما نسبته (57,38%) من مجموع أفراد العينة كانت إجاباتهم بأنهم لم تتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، و ما يمكن قوله جليا بان المؤسسة لا تمنح لجميع عمالها حق المشاركة في اتخاذ القرارات مؤكداين على أن المسؤولين هم من يتمتعون بهذه السلطة وهم ما عليهم التنفيذ، وهذا من خلال المقابلة التي أجريناها مع بعض العاملين.

في حين ما نسبته (42,62%) اقروا بأنهم أتيحت لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، من خلال تقديم اقتراحات يتم أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة. أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات عن طريق إتاحة الفرصة لهم لتقديم الاقتراحات والآراء حول الأمور الخاصة بالعمل من أهم العوامل لتحفيزهم على عملهم، وهذا ما تؤكدته الإدارة اليابانية (Z) أن المشاركة في صنع القرار بإتباع أسلوب المبادأة والابتكار يعزز التزامهم.

الجدول رقم 20: يوضح مدى دعم المؤسسة للعمل الجماعي التشاركي بين العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يؤدي ذلك إلى:	
			الاحتمالات	التكرار
نعم	50	%81,97	خلق روح الفريق	28
			خلق جو مناسب للعمل	20
			الحماس في العمل	02
لا	11	%18,03	/	/
المجموع	61	%100	المجموع الجزئي	50

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن ما نسبته (81,97%) من الأفراد أجابوا بأن المؤسسة تدعم العمل الجماعي التشاركي بين عمالها، ولقد توزعت إجاباتهم بأن ذلك يؤدي إلى: ما نسبته (56%) أجابوا بأن ذلك يؤدي إلى خلق روح بينهم، تليها نسبة (40%) تمثل إجابة خلق جو مناسب للعمل، ثم الحماس في العمل بنسبة قدرت بـ: (04%)، ويمكن القول بأن الإدارة تولي أهمية كبيرة للعمل بروح الفريق مما يعزز التعاون بينهم ويساهم ذلك في توطيد علاقات العمل مع بعضهم البعض لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، كما أن طبيعة العمل بالمؤسسة تقتضي العمل بشكل جماعي، ذلك بهدف تقديم خدمة أفضل ومهارة عالية، حيث لاحظنا خلال زيارتنا المتكررة للمؤسسة بأن كل مكتب أو مصلحة يشترك فيها عاملان أو أكثر.

أما القراءة الأخرى والمتعلقة بالذين أجابوا بـ "لا" بنسبة (18,03%) يرون بأنها لا تدعم العمل التشاركي بين العاملين، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الناجحة هي التي تضمن أنه بإمكان جني الفوائد من العمل التشاركي، فالنظرية اليابانية تؤكد على أن الشعور بروح الفريق يكون بهدف واحد والكل يعمل بإخلاص لتحقيق هذا الهدف، لذلك يكون العمل الجماعي سائد بين العاملين.

الجدول رقم 21: يمثل مدى بذل المؤسسة مجهودات وخلق جو مناسب للعمل وإلى ما يؤدي ذلك.

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يؤدي ذلك إلى:			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات			
47,06%	24	راحتك في عملك	83,60%	51	نعم
35,30%	18	سهولة في انجازك لعملك			
17,64%	09	سرعتك في انجازك لعملك			
/	/	/	16,40%	10	لا
100%	51	المجموع الجزئي	100%	61	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته (83,60%) من مجموع أفراد العينة عبروا بأن المؤسسة تقوم ببذل مجهوداتها لخلق جو مناسب للعمل، وتوزعت إجاباتهم بأن ذلك يؤدي إلى: ما نسبته (47,06%) أجابوا بأنهم يلقون راحة في عملهم، و(35,30%) صرحوا بأنه تكون هناك سهولة في انجازهم لعملهم، في حين نجد ما نسبته (17,64%) أجابوا بأنهم ينجزون عملهم بسرعة وبالتالي المرونة في العمل. أما ما نسبته (16,40%) يرون بأن المؤسسة لا تبذل أي مجهودات لتوفير جو مناسب للعمل



وعليه يمكن القول بان توفير الجو المناسب للعمل مشجع على بذل المزيد من الجهد والتفاعل وتبادل الآراء والأفكار والمقترحات التي تهتم العاملين بعيدا عن الصراع والروتين في العمل مما يؤثر إيجابا على التزامهم في عملهم.

الجدول رقم 22: يوضح مدى دعم المؤسسة لمبادئ الاحترام بين عمالها وكيف يكون الشعور اتجاه ذلك.

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بـ "نعم" شعورك بـ:	
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	%91,8	رغبتك في البقاء بالمؤسسة	31	%55,36
			اعتزازك بانتمائك للمؤسسة	10	%17,85
			انضباطك في عملك	15	%26,79
لا	05	%08,20	/	/	/
المجموع	61	%100	المجموع الجزئي	56	%100

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن اغلب العاملين اقرروا بان المؤسسة تدعم مبادئ الاحترام بين عمالها وذلك بنسبة (91,80%) وهي أعلى نسبة، توزعت إجاباتهم على الخيارات التالية: ما نسبته (55,36%) أجابوا بان شعورهم يكون في رغبتهم في البقاء بالمؤسسة، و(26,79%) أجابوا بأنهم يعتزون بالانتماء لها، في حين ما نسبته (17,85%) أجابوا بان ذلك يؤدي إلى انضباطهم في عملهم، وما يمكن قراءته أن الاحترام المتبادل يعتبر عاملا مهما في تحقيق الكفاءة والأداء المتميز وخلق روح الفريق والتعاون وجو مريح للعمل، وهذا ما تؤكدته نظرية الحاجات من خلال الحاجات الإنسانية المرتبة هرميا فسلم حاجات التقدير والاحترام تؤدي إلى تعزيز الالتزام لدى العاملين.

أما ما نسبته (8,20%) يرون بان المؤسسة لا تدعم مبادئ الاحترام بين عمالها، وما يمكن قوله أن مؤسسة الخزف الصحي تحرص على بناء جو عمل قائم على الاحترام والتقدير خالي من الصراعات.

الجدول رقم 23: يوضح كيف تتعامل إدارة المؤسسة مع العمال الغائبين.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
معرفة سبب غيابك	32	52,46%
الاطمئنان عليك	22	36,06%
اللجوء إلى عقابك	07	11,48%
المجموع	61	100%

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه المتعلق بكيفية تعامل إدارة المؤسسة مع العمال الغائبين، نجد ما نسبته (52,45%) من أفراد العينة اقروا بان المؤسسة قبل اتخاذها أي إجراءات قبل معرفة سبب غياب العامل، تليها نسبة (36,06%) أجابوا أنها تتصل بهم وتطمئن عليهم لمعرفة سبب غيابهم، وهذا ما يشعروهم بمدى أهميتهم وان لهم مكانة و دور في المؤسسة، أما ما نسبته (11,48%) من المبحوثين صرحوا بأنها تلجأ للعقاب.

وعليه يمكن القول بان مؤسسة الخزف الصحي قبل اتخاذها أي إجراء رسمي ضد عمالها الغائبين فإنها تسعى إلى معرفة السبب وهذا ما أكده لنا احد المسؤولين، مما يعزز التزامهم اتجاهها. الجدول رقم 24: يوضح مدى منح المؤسسة فرص متساوية في الترقية لعمالها وعلى أي أساس تمنح.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بـ "نعم" تمنح على أساس:	
نعم	31	50,82%	الاحتمالات	التكرار
			الخبرة في العمل	20
			الكفاءة في العمل	10
			المدافمة في العمل	01
لا	30	49,18%	في حالة الإجابة بـ "لا" تمنح على أساس:	
			العلاقات الشخصية	22
			القرابة	05
			المحسوبية	03
المجموع	120	100%	المجموع الجزئي	30

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تقوم بمنح فرص الترقية لعمالها بنسبة قدرت ب: (50,82%)، وتوزعت إجاباتهم على أنها تمنح على أساس: ما نسبته (73,33%) أجابوا بأنها تمنح على أساس الخبرة في العمل، و(32,26%) أجابوا بأنها على أساس الكفاءة، في حين نجد أن ما نسبته (03,22%) من مجموع أفراد العينة المبحوثين أجابوا على المداومة في العمل.

أما الفئة الأخرى ترى أن المؤسسة لا تمنح فرص الترقية للعاملين بنسبة بلغت (49,18%) توزعت إجاباتهم بأنها تمنح على أساس: أن ما نسبته (73,33%) أجابوا بأنها تمنح على معيار العلاقات الشخصية، تم تأتي نسبة الذين أجابوا على أنها تتم عن طريق القرابة قدرت ب: (16,67%) و(10%) أجابوا بأنها تمنح فرص الترقية على أساس المحسوبية، من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن المؤسسة تعتمد على منح فرص الترقية لعمالها، ذلك من اجل رفع روحهم المعنوية وإحساسهم بمكانتهم فيها مما يضمن استقرارهم والتزامهم في عمل.

الجدول رقم 25: يوضح مدى خضوع جميع العاملين لنفس العقوبات من قبل إدارة المؤسسة والى ما يعود السبب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	40,99%	/	/	/
في حالة الإجابة بـ "لا" يعود السبب إلى:					
لا	36	59,01%	الاحتمالات		
			غياب العدالة و المساواة	30	83,33%
			المحسوبية	02	05,56%
			المعارف الشخصية	04	11,11%
المجموع	61	100%	المجموع الجزئي	36	100%

توضح معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (59,01%) من مجموع أفراد العينة يرون بان العاملين لا يخضعون لنفس العقوبات من قبل الإدارة، وتوزعت إجاباتهم على النحو التالي: ما نسبته (83,33%) يرون بان ذلك يعود إلى غياب العدالة والمساواة، تليها إجابة المعارف الشخصية والمحسوبية بنسب قدرت

ب: (11,11%) و(05,56%) على التوالي، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم اعتمادها الصرامة في تطبيقها للعقوبات، مما يعود ذلك سلبا على نفسية العامل وأدائه لعمله من خلال شعوره بالظلم والتفرقة لاعتبارات العلاقات الشخصية والجهوية.

بينما الفئة الأخرى من أفراد العينة والتي قدرت ب: (40,99%) أن جميع العاملين يخضعون لنفس العقوبات من قبل الإدارة، هذا راجع إلى إتباعها للطرق الرسمية والقانونية في التعامل مع مثل هذه المواقف والخذ من التجاوزات.

الجدول رقم 26: يوضح مدى تلقي العاملين عبارات الشكر من المشرف في العمل وإلى ما يؤدي ذلك.

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يؤدي ذلك إلى:		النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات			
38,46%	20	سرعة انجازك لعملك	85,25%	52	نعم
34,62%	18	شعورك بثقة مشرفك			
26,92%	14	اجتهادك في عملك			
/	/	/	14,75%	09	لا
100%	52	المجموع الجزئي	100%	61	المجموع

نلاحظ من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن غلب أفراد العينة اقروا بأنهم يتلقون عبارات الشكر من مشرفهم في العمل بنسبة قدرت ب: (85,25%)، وتوزعت إجاباتهم بأن ذلك يؤدي إلى: ما نسبته (38,46%) أجابوا أن ذلك يساهم في سرعة انجازهم لعملهم، أما ما نسبته (34,62%) صرحوا بشعورهم بثقة مشرفهم، في حين ما نسبته (26,92%) أجابوا عن اجتهادهم في عملهم، هذا ما يعكس التزامهم وحبهم لعملهم مما يزيد من دافعيتهم نحوه، على غرار ذلك نجد ما نسبته (14,75%) من المبحوثين اقروا بأنهم لا يتلقون عبارات الشكر من مشرفهم في العمل، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة وصرامة المشرف.

وبناء على المعطيات الإحصائية يتبين بان هناك جو من التقدير بين العامل ومسؤولة في العمل وهذا مؤكده لنا احد المسؤولين، وعليه فان عبارات الشكر والتقدير تحفز العاملين وترفع معنوياتهم في العمل مما يعود بالمنفعة عليه وعلى المؤسسة.

الجدول رقم 27: يوضح مدى أداء العمال لعملهم عند غياب الرقابة وإلى ما يعود السبب.

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يعود السبب إلى:	
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	%91,80	مسؤوليتك اتجاه عملك	36	%64,29
			ثقة مشرفك فيك	18	%32,14
			خوفك من العقوبات	02	%03,57
لا	05	%08,20	/	/	/
المجموع	61	%100	المجموع الجزئي	40	%100

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه إلى أن أغلب أفراد العينة المبحوثين يقومون بأداء عملهم عند غياب الرقابة وذلك بنسبة قدرت بـ: (%91,80)، وتوزعت إجاباتهم بنسب مختلفة على أن السبب يعود إلى: (%64,29) الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل، تليه (%32,14) لخيار ثقة المشرف فيهم، ثم (%03,57) ممن أجابوا الخوف من العقوبات، حيث تشير الإحصاءات المتداولة حالياً إلى انضباط العمال وتحملهم المسؤولية والتزامهم بمهامهم ووظائفهم، ويرجع ذلك إلى ضميرهم المهني النابع من وازعهم الديني الذي يفرض عليهم أداء أعمالهم بإتقان على أكمل وجه، بالإضافة إلى خوفهم من العقوبات من طرف المسؤول .

في حين نجد ما نسبته (%8,20) تمثل نسبة الذين أجابوا بأنهم لا يقومون بأداء عملهم عند غياب الرقابة، ويمكن إرجاع السبب إلى الضغط الممارس عليهم من قبل رئيسهم في العمل، وبمجرد غياب الرقابة فأنهم يقللون من وتيرة عملهم المعتادة.

الجدول رقم 28: يوضح مدى علاقة العاملين بالمسؤولين خارج إطار العمل والى ما يعود ذلك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	65,57%	/	/	/
في حالة الإجابة بـ "لا" يعود ذلك إلى:					
لا	21	34,43%	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			وجود حواجز بينك وبين مسؤوليك	06	28,57%
			صرامة شخصية مرؤوسيك	00	00%
			عدم الحاجة إلى ذلك	15	71,43%
المجموع	61	100%	المجموع الجزئي	21	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن (65,57%) من مجموع أفراد العينة اقرروا بأنهم يقيمون علاقات مع المسؤول خارج إطار العمل، والسبب في ذلك تكوين علاقات طيبة تقوم على المودة والاحترام كون أن العلاقات غالباً ما تساهم في إشباع حاجات ورغبات الأفراد، وهذا ما تؤكد عليه نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو حيث أن الحاجات الاجتماعية كالانتماء والصدقة والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين يؤدي إلى بناء علاقات جيدة (انظر الصفحة 18).

في المقابل نجد ما نسبته (34,43%) وهي النسبة الأقل أجابوا بأنهم لا يقيمون علاقات مع المسؤول خارج إطار العمل، وقد أرجع الأفراد المبحوثين سبب ذلك يعود إلى:

- ما نسبته (71,43%) أجابوا بأنه لا توجد حاجة إلى ذلك.
- ما نسبته (28,57%) أجابوا بأنه توجد حواجز بينهم وبين مرؤوسيه، كل هذا قد يكون وراء عدم الرغبة في خروج علاقاتهم مع المسؤولين عن الإطار الرسمي للعمل.

الجدول رقم 29: يوضح مدى الرغبة في البقاء بالمؤسسة أو مغادرتها وإلى ما يعود سبب الرغبة في البقاء.

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يعود السبب إلى:		النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات		
52%	13	المكانة الممنوحة لك	40,98%	نعم
36%	09	تلاؤم إمكانياتك مع وظيفتك		
12%	03	إخلاصك للمؤسسة		
/	/	/	59,02%	لا
100%	25	المجموع الجزئي	100%	المجموع

تبين من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي الرغبة في مغادرة المؤسسة في حالة توفر فرص بديلة والتي قدرت بـ: (59,02%) من مجموع أفراد العينة، وهذا راجع الحاجة العامل إلى إشباع حاجاته، بالإضافة إلى أن طموح العاملين يتجاوز أهداف المؤسسة وظروف العمل بها، وهذا ما أكدته لنا رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية، وعليه عدم قدرة المؤسسة على إشباع حاجات عمالها يؤثر سلباً على أداء والتزام عمالها.

في حين ما نسبته (40,98) اقروا بأنهم يرغبون في البقاء بالمؤسسة في حالة توفرت لهم فرص عمل بديلة، وتوزعت إجاباتهم على أن سبب الرغبة في البقاء بالمؤسسة يعود إلى: ما نسبته (52%) أجابوا بان المكانة الممنوحة لهم السبب في عدم الرغبة في مغادرتها، و (36%) من المبحوثين أجابوا لان إمكانياتهم تتلاءم مع عملهم، في حين نجد ما نسبته (12%) أجابوا أن إخلاصهم لها لا يسمح لهم بمغادرتها، إذن تشير هذه المعطيات إلى أن هناك تقارب بين النسب، وعليه يمكن القول أن المؤسسة التي تسهر على إشباع رغبات وحاجات عمالها والاهتمام بمواردها يؤدي إلى تعزيز التزامهم المهني والأخلاقي اتجاهها.

4- عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة: الموارد التنظيمية للمؤسسة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

الجدول رقم 30: يوضح مدى اعتماد المؤسسة على الأجهزة الحديثة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	78,69%
لا	13	21,31%
المجموع	61	100%

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن أعلى نسبة تمثل اعتماد المؤسسة على الأجهزة الحديثة بنسبة قدرت بـ: (78,69%) حسب إجابة اغلب المبحوثين، في حين نجد ما نسبته (21,31%) اقرروا بأنها لا تعتمد على الأجهزة الحديثة، ما يمكن قوله من خلال هذه المعطيات أن المؤسسة توفر لعمالها أجهزة حديثة في عملهم لان طبيعة العمل يتطلب منها إدخال تقنيات جديدة، وهذا ما أكده لنا رئيس مصلحة التجارة خلال المقابلة، مما يساعد ذلك ف ربح الوقت والسرعة ف الانجاز والراحة في العمل، مما يؤثر إيجابا على عمالها، وبالتالي التزامهم في عملهم وافتخارهم بمؤسستهم وعملهم على زيادة إنتاجها.

الجدول رقم 31: يوضح جهود المؤسسة عند عدم قدرة العاملين الانسجام مع الآلة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
جلب مختصين إلى المؤسسة	30	49,18%
إرسالك في بعثات تكوينية	19	31,15%
المراقبة المستمرة من طرف المشرفين	12	19,67%
المجموع	61	100%

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه الذي يوضح الإجراءات التي تتخذها المؤسسة عند عدم قدرة العامل على التكيف مع الآلة، وقد توزعت إجاباتهم كما يلي: ما نسبته (49,18%) أنها تقوم بجلب مختصين في حالة دخول آلات ذات تقنيات جديدة، أما ما نسبته (31,15%) كانت إجابتهم بأنه يتم إرسالهم في بعثات تكوينية، هذا ما صرحه لنا رئيس مصلحة الإنتاج، في حين نجد (19,67%) صرحوا بأن المراقبة المستمرة من طرف المشرف أثناء العمل تعمل على اندماج العامل مع الآلة.



فالمؤسسة تختلف الإجراءات التي تتبعها عند عدم مقدرة عمالها التكيف مع الآلة، وهذا أمر منطقي كونها مؤسسة ذات نشاط إنتاجي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية والاستمرار في السوق وحرصها على سلامة العامل.

الجدول رقم 32: يوضح مدى توفير المؤسسة وسائل الوقاية من أخطار العمل وإلى ما يؤدي ذلك.

الإحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يؤدي ذلك إلى:	
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	%93,34	شعورك بالأمان	17	%29,82
			سلامتك من المخاطر	37	%64,91
			اطمئنانك في انجازك للعمل	03	%05,26
لا	04	%06,56	/	/	/
المجموع	61	%100	المجموع الجزئي	57	%100

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أفراد العينة المبحوثين الذين أجريت عليهم الدراسة أن المؤسسة توفر وسائل الوقاية من أخطار العمل بنسبة قدرت بـ: (%93,34)، وتوزعت الإجابات بأن ذلك يؤدي إلى: ما نسبته (%64,91) أجابوا بأن ذلك يؤدي إلى السلامة من المخاطر أما ما نسبته (%29,82) أجابوا بأنهم يشعرون بالأمان، ونجد فئة من المبحوثين أجابوا بالاطمئنان في انجاز عملهم بنسبة قدرت بـ: (%05,26).

أما القراءة الأخرى التي يمكن أن نخرج بها من الجدول أن ما نسبته (%6,56) اقروا بان المؤسسة لا توفر وسائل للوقاية من الأخطار. أن المؤسسة تعتمد على وضع البرامج والوسائل الوقائية والسلامة في بيئة العمل، من خلال زيارتنا للمؤسسة لاحظنا وجود ملصقات وإعلانات جدرانية هذا يدل حرصها على سلامة العامل.

الجدول رقم 33: يوضح مدى مناسبة مكان العمل لأداء المهام والى ما يعود ذلك.

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يعود ذلك إلى:	
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية
	41	الإضاءة الجيدة	%88,52	54	نعم
%75,93	12	وجود تهوية			
%22,22	01	الحرارة المناسبة			
%01,85	/	/	%11,48	07	لا
/	54	المجموع الجزئي	%100	61	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يرون بان مكان العمل مناسب لأدائهم المهام بنسبة قدرت بـ: (%88,52)، وتوزعت إجاباتهم على النحو التالي: ما نسبته (%75,93) أجابوا بأن الإضاءة جيدة، تليها نسبة (%22,22) وعليه فان بيئة العمل تأثر على نفسية وإنتاجية العامل، وتقلل نسبة تعرضه للأمراض والمخاطر المهنية، فالإضاءة والتهوية الجيدة يعتبران مؤشر ايجابي في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة الرغبة في العمل وبدل الجهد وأداء المهام على أكمل وجه.

الجدول رقم 34: يوضح مدى تبني المؤسسة نظام الحوافز ونوعها.

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بـ "نعم" نوعها.	
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية
	08	الزيادة في الأجر	%70,49	43	نعم
%18,60	33	العلاوات			
%76,75	02	المكافآت			
%04,65	00	الرحلات			
%00	/	/	%29,51	18	لا
/	43	المجموع الجزئي	%100	61	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول المتعلق بمدى تبني المؤسسة نظام الحوافز نلاحظ أن (%70,49) من أفراد العينة وهي أعلى نسبة يرون أن المؤسسة تتبنى نظام حوافز، وقد توزعت إجابات

المبحوثين حسب نوعها إلى: ما نسبته (76,75%) أجابوا بأنها تعتمد على العلاوات، تليها نسبة الزيادة في الأجر قدرت بـ: (18,60%)، أما المكافآت فقدرت النسبة بـ (04,65%) من إجابات أفراد العينة. من خلال النسب المتحصل عليها نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على سياسة حوافز والهدف منها تحسين مستوى أداء عمالها، وبالتالي تشجيعهم على زيادة الإنتاج مما يعود بالفائدة على المؤسسة من خلال زيادة أرباحها وتحقيق أهدافها، وهذا ما تؤكد عليه نظرية التاييلورية حيث يرى أن تطبيق الحوافز المادية كالزيادة في الأجر، العلاوات والمكافآت يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الأداء. في حين وجدنا أن ما نسبته (29,51%) أجابوا بان المؤسسة لا تعتمد نظام للحوافز مما قد ينعكس ذلك سلبا على أدائهم لعملهم.

الجدول رقم 35: يوضح معايير منح الحوافز داخل المؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية في العمل	25	40,99%
الجهد في العمل	23	37,70%
المحسوبية	08	13,11%
العشوائية	05	8,20%
المجموع	61	100%

تشير البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه الذي يوضح معايير منح الحوافز داخل المؤسسة أن ما نسبته (40,98%) من المبحوثين اقرروا أن الحوافز في مؤسستهم تمنح على أساس: الاقدمية في العمل، ثم تليها نسبة (37,70%) صرحوا بان الأساس الذي تمنح عليه هو الجهد في العمل أي على أساس موضوعي، أما ما نسبته (13,11%) تمثل إجابة أنها تمنح على أساس المحسوبية، أما معيار العشوائية كانت نسبة اختيارها (8,20%)

من خلال القراءة للإحصاءات يتضح بان المؤسسة تعتمد على طرق ومعايير مختلفة في منح الحوافز لعمالها، فنظام الحوافز من الأمور الهامة التي لها تأثير مباشر على أداء العامل، ذلك من خلال إشباع رغباتهم، وهذا ما تؤكد عليه نظرية الإدارة العلمية بان الحوافز تضمن قيام العامل بأداء عملهم على أكمل وجه.

الجدول رقم 36: يوضح مدى اعتماد المؤسسة البرامج التكوينية وما نوعها.

إذا كانت الإجابة ب "نعم" نوعها			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%83,60	51	نعم
%27,45	14	تكوين داخلي			
%11,77	06	تكوين خارجي			
%60,78	31	كلاهما معا	%16,40	10	لا
/	/	/			
%100	51	المجموع الجزئي	%100	61	المجموع

من الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أجاب ما نسبته (83,6%) بان المؤسسة تعتمد على البرامج التكوينية لعمالها، توزعت إجاباتهم على النحو التالي:

- ما نسبته (60,78%) أجابوا بأنها تعتمد على التكوين الداخلي والخارجي معا.

- ما نسبته (27,45%) أجابوا بأنها تعتمد على التكوين الداخلي.

- ما نسبته (11,77%) أجابوا بأنها تعتمد على التكوين الخارجي، وعليه فالمؤسسة تعتمد على البرامج التكوينية كونها عملية أساسية في تحسين أداء مواردها بعد تحديد الاحتياجات الخاصة بكل مورد، قصد رفع قدراتهم وإتاحة الفرص لتنمية مهاراتهم الشخصية مما يدفعهم إلى الإبداع والابتكار بطرق ترفع من مكانة المؤسسة داخل السوق.

الجدول رقم 37: يوضح معايير منح فرص التكوين في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال
%59,02	36	حسب التخصص
%18,03	11	حسب الأقدمية
%3,28	02	حسب الحاجة
%19,67	12	المحسوبة والعلاقات الشخصية
%100	61	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه والمتعلق بمعايير منح فرص التكوين أن الأغلبية من الباحثين اقروا بان أساس منح فرص التكوين يكون على أساس التخصص، وفي المقابل نجد ما نسبته

(19,67%) و (18,03%) كانت إجاباتهم على أساس المحسوبة والعلاقات الشخصية، وعلى أساس معيار الأقدمية على التوالي، أما ما نسبته (3,28%) فتمثل المبحوثين الذين يرون بأنها تمنح على أساس الحاجة.

أن المؤسسة تستند إلى معايير موضوعية تساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء، وتحقيق أهدافها من خلال أسس و ضمانات واضحة في منح فرص التكوين، مما يعمل على خلق بيئة إبداعية. الجدول رقم 38: يوضح مدى حصول العاملين على فرص التكوين من إدارة المؤسسة وكيف يتم ذلك.

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يتم ذلك.		النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات		
69,44%	25	داخل المؤسسة	59,01%	نعم
13,89%	05	في مؤسسة أخرى		
16,67%	06	في مؤسسة خارج الوطن		
/	/	/	40,99%	لا
100%	36	المجموع الجزئي	100%	المجموع

تشير الإحصاءات المبينة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة اقرروا بأن المؤسسة تعتمد على برامج تكوينية لعمالها وذلك بنسبة قدرت بـ (59,01%)، وتوزعت إجاباتهم حسب نوعها على النحو التالي: ما نسبته (69,44%) كان برنامج تكوينهم داخل المؤسسة، فيما نجد ما نسبته (16,67%) و(13,89%) كان تكوينهم خارج الوطن وفي مؤسسة أخرى على التوالي، وعليه فالمؤسسة تهتم بأن تكون مواردها التي تضمها ذات كفاءات ومهارات وتستطيع انجاز عملها بفعالية.

في حين ما نسبته (40,99%) صرحوا بأنها لا تعتمد على برامج تكوينية للعاملين، ويمكن إرجاع ذلك إلى كون بعض المهام والوظائف لا تحتاج إلى برامج تكوينية.

الجدول رقم 39: يوضح غرض المؤسسة من فرص التكوين لعمالها.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
تحسين الأداء	29	47,54%
تطوير المهارات	28	45,90%
التقليل من الأخطاء في العمل	04	6,56%
المجموع	61	100%

إن القراءة الإحصائية الأولية للجدول تعطينا صورة واضحة حول عرض المؤسسة من فرص التكوين، وقد توزعت إجابات أفراد العينة على النحو التالي: تحسين الأداء وتطور المهارات وذلك بنسب قدرت بـ: (44,54%) و(45,90%) على التوالي، وما نسبته (6,56%) أجابوا بان غرض المؤسسة من فرص التكوين التقليل من الأخطاء في العمل.

يعتبر التكوين احد المعايير المهمة لنجاح العملية الإنتاجية، فمن خلال يتحسن أداء العامل ويتطور وذلك بفعل ما يكتسبه من مهارات جديدة، كما يساعد على التحكم في العمل بشكل جيد وتزيد ثقته بنفسه مما يحقق له نوع من الاستقرار النفسي وبالتالي التقليل من الأخطاء في العمل، وهذا ما تؤكد عليه نظرية الإدارة العلمية بان الاهتمام بتنمية وتطوير مهارات وأداء العاملين يضمن جودة الإنتاج.

ثانيا: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

#### 1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

اعتمادا على ما سبق نأتي إلى الوقوف على مدى صدق الفرضيات من عدمها، لتبين مدى تطابق الواقع الميداني مع الفرضيات التخمينية الموضوعة.

#### 1-1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

1- يساهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين لقد أكدت نتائج الدراسة أن نسبة (81.97%) من الجدول رقم (08) صرحوا بأن المؤسسة تحدد المهام الموكلة لهم مما يعني أن لكل فرد مهام محددة له، وإن اختلفت معايير تحديد المهام، إلا انه يساعد في تحقيق راحة واستقرار العامل وأدائه لمهامه المنوطة به على أكمل وجه، ما نسبة (70%) حددوا بأن ذلك يتم على أساس

التخصص، وما نسبة (26%) يرون بأن ذلك يتم على أساس المؤهل العليم، ومن خلال الجدول رقم (09) صرح ما نسبة (88.52%) بأن قدراتهم تتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليهم ويؤدي ذلك إلى التزامهم بعملهم والقيام به على أكمل وجه وينوع من الإيجابية، وهذا ما توضحه بيانات الجدول رقم (07) حيث ما نسبة (57.38%) يرون بان التوظيف قائم على الانتقاء، كما أن (81.96%) من خلال الجدول رقم (10) أن ما نسبته (81,97%) اقروا بأن المؤسسة تقوم بإجراء تعديلات على مستوى قانونها الداخلي، هذا ما يعني خلق نوع من الليونة، وخلق فرص لتغيير الوضع بما يتماشى مع التغيير بما يناسب بيئة العمل ومتطلباتها ويحفز عمالها على البذل والعطاء، حيث أن (80%) من أفراد العينة يرون بان ذلك يؤدي إلى تغيير القوانين المجحف، و(20%) يرون بإمكانية معالجة مشاكل العمل وتبين من الجدول رقم (11) أن ما نسبة (86.89%) عبروا بان هناك اتساق بين الأقسام داخل المؤسسة حيث ما نسبته (50,94%) يرون بان ذلك يؤدي إلى سهولة نقل المعلومة، فيما نجد ما نسبته (26,42%) و(22,64%) أجابوا على أن ذلك يؤدي إلى سهولة تنفيذ القرارات ووصول المعلومة في وقت وحيز على التوالي، مما يؤدي إلى أداء المهام بإتقان وفي الوقت المطلوب.

تبين من الجدول رقم (12) أن (98.40%) يرون بأن لها دليل مكتوب لقواعد وإجراءات العمل، حيث يؤدي ذلك إلى عملهم بالقوانين بنسبة قدرت بـ: (83,34) %، و(08,33%) يرون بأن ذلك يعمل على معرفتهم لحقوقهم، ومعرفة واجباتهم ومسؤولياتهم اتجاه عملهم.

وقد كشفت نتائج الجدول رقم (13) أن (81.97%) من أفراد العينة صرحوا بأن هناك تواصل بينهم وبين الإدارة، حيث (86%) صرحوا بأن ذلك يتم في إطار عملهم، وما نسبة (12%) يشمل تواصلهم قضايا تتعلق بمهام العمل وأخرى خارجه، حيث أن تبادل المعلومات وتلقي التوضيحات والتفاصيل الخاصة بالعمل من شأنها تقديم الخدمة بالمواسفات المطلوبة والمسطرة من قبل الإدارة.

لقد بينت نتائج الجدول رقم (14) أن (55,74%) من أفراد العينة يرون بان المؤسسة تعتمد على تقديم مهام إضافية لعمالها، وصرحوا بأن ذلك يؤدي إلى الشعور بأنهم عنصر مهم في المؤسسة بنسبة (41,14) %، في حين ما نسبته (38,24%) يؤدي بهم إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية (20,59%) يرون بأن ذلك يؤدي إلى كسبهم ثقة المؤسسة، مما يؤدي إلى شعورهم بأنهم عنصر مهم فيها، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (15) حيث أن أغلب أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة تأخذ مجهوداتهم الإضافية بعين الاعتبار بنسبة قدرت بـ: (83.61%) وهذا يؤدي إلى ضمان نجاح المؤسسة وتطويرها واستمرارها.

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (16) أن (80.32%) من أفراد العينة المبحوثين عبروا بأنهم لم يسبق لهم مخالفة التعليمات التي تنص عليها القوانين الداخلية للعمل، هذا ما يعكس الصورة الايجابية للنظام العام للمؤسسة والتزام العمال بالقوانين وإجراءات العمل واحترامها، مما يدل على الإجراءات الصارمة التي تتخذها المؤسسة، وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (17) أن (52.46%) يرون بأن الإنذار هو الإجراء الذي تتبعه المؤسسة عند مخالفة نظامها، في حين ما نسبة (47.54%) يرون بأنهم تتبع إجراء الخصم من الراتب، هذا ما يؤدي إلى ضرورة التزامهم بنظامها.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت إلى حد كبير من حيث أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة له دور كبير في تعزيز التزام العاملين، الذي يعتبر وسيلة حيوية لمساعدة المؤسسات في انجاز أعمالها وتحقيق رسالتها التي وجدت لأجلها، ذلك من خلال عناصره الأساسية التي تتمحور في التخصص، تجميع الأعمال، سلسلة الأوامر و نطاق الإشراف، الرسمية مما يساعد على تحقيق الليونة في تنفيذ المهام.

### 1-2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على:

"تساهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين"

لقد تبين من الجدول رقم (18) أن (78.69%) من مجموع أفراد العينة عبروا بأن المؤسسة تهتم بانشغالاتهم، مما يؤدي إلى خلق رضاهم عن العمل وشعورهم الولاء والانتماء لها. وتوضح نتائج الجدول رقم (19) أن اغلب أفراد العينة اقروا بأن المؤسسة لا تتيح لكل عمالها فرصة المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة قدرت بـ: (57.38%) وهذا راجع إلى كون أن الصلاحيات لا تسمح إلا لأصحاب السلطة باتخاذ القرارات.

وتبين النتائج من الجدول رقم (20) أن اغلب أفراد العينة المبحوثين عبروا بأن المؤسسة تدعم العمل الجماعي التشاركي بنسبة (81.97%)، وتوزعت إجاباتهم بأن ذلك يؤدي إلى خلق روح الفريق بنسبة (56%)، و (40%) يرون بأن ذلك يؤدي إلى خلق جو مناسب للعمل، وما نسبة (04%) أجابوا بأنه يكون هناك حماس في العمل، وهذا ما يفسر بأن الإدارة تولي أهمية كبيرة للعمل بروح الفريق مما يفرز التعاون بينهم وتوطيد علاقات العمل مع بعضهم، أما فيما يتعلق بالجدول رقم (22) فإن (91.8) من مجموع أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تدعم مبادئ الاحترام بين عمالها، ويرون بأن ذلك يؤدي إلى



رغبتهم في البقاء بالمؤسسة بنسبة قدرت بـ: (55,36%)، و(26.79%) صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى انضباطهم في عملهم، في حين ما نسبة (17.85%) يرون بأن ذلك يؤدي إلى اعتزازهم بالانتماء للمؤسسة، وعليه فالاحترام المتبادل يعتبر عاملا مهما في تحقيق الكفاءة والأداء المتميز وخلق جو مناسب للعمل، وهذا ما لمسناه من نتائج الجدول رقم (21) حيث أن (83.60) يصرحون بأن المؤسسة تبذل مجهوداتها لخلق جو مناسب للعمل، ويرون بأن ذلك يؤدي إلى راحتهم في عملهم بنسبة قدرت بـ: (47.06%)، و(35,30%) يرون بأن تكون هناك سهولة في انجازهم لعملهم، في حين ما نسبة (17.64%) يرون بأنهم يقومون بانجاز عملهم بسرعة، ومما لا شك فيه أن توفير الجو الملائم للعمل مشجع على بذل العاملين المزيد من الجهد والتفاعل وتبادل الآراء والمقترحات.

وقد كشفت نتائج الجدول رقم (23) أن (52.46) من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تتعامل مع العمال الغائبين من خلال معرفة سبب غيابهم، وهذا ما يعني حرصها على عمالها. وتبين من الجدول رقم (24) حول مدى منح المؤسسة فرص الترقية لعمالها حيث أن ما نسبته (50,82%) عبروا بان هناك فرص للترقية داخل المؤسسة، و(64,52%) عبروا بأنها تمنح على أساس الخبرة في العمل، وما نسبته (32,26%) يرون بأنها تمنح على الكفاءة، حيث أن المؤسسة باعتمادها على منح فرص الترقية لعمالها يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وإحساسهم بمكانتهم مما يضمن استقرارهم والتزامهم في عملهم.

ومن خلال الجدول رقم (25) يتضح بأن جميع العاملين لا يخضعون لنفس العقوبات من قبل إدارة المؤسسة بنسبة (59.01)، و(83,33%) عبروا بأن ذلك يعود إلى غياب العدالة والمساواة و(11,11%) عبروا عن المعارف الشخصية، وما نسبته (05,56%) عبروا عن المحسوبية، وهذا يؤثر سلبا على نفسية العامل وأدائه لعمله من خلال شعوره بالظلم والتفرقة لاعتبارات العلاقات الشخصية والجهوية.

أما فيما يتعلق بمدى تلقي العاملين عبارات الشكر من طرف المشرف في العمل فإن نسبة (85.25) من الجدول رقم (26) اقرروا بأنهم يتلقون عبارات الشكر من مشرفهم، حيث توزعت إجاباتهم أن (38,46%) من أفراد العينة عبروا بأن ذلك يؤدي إلى سرعتهم في انجازهم عملهم و(34,62%) عبروا عن شعورهم بثقة مشرفهم، أما ما نسبته (26,92%) عبروا عن اجتهادهم في عملهم، وهذا له أثر ايجابي في رفع معنويات العاملين وتحفيزهم مما يعود بالمنفعة على العامل والمؤسسة.

وتوضح نتائج الجدول رقم (27) أن اغلب أفراد العينة يقومون بأداء عملهم عند غياب الرقابة بنسبة قدرت بـ: (91.8)، حيث أن (64,29%) عبروا بأن ذلك يؤدي إلى مسؤوليتهم اتجاه العمل و(32,14%) عبروا عن ثقة مشرفهم فيهم، في حين ما نسبته (03,57%) عبروا عن خوفهم من العقوبات ويرجع ذلك إلى ضميرهم المهني النابع من وازعهم الديني الذي فرض عليهم أداء أعمالهم بإتقان على أكمل وجه.

وتبين من الجدول رقم (28) حول مدى بناء علاقات العاملين بالمسؤول خارج إطار العمل حيث أن ما نسبته (65.57) عبروا عن وجود علاقات بين مسؤوليتهم خارج إطار العمل، ويعود ذلك إلى أن العلاقات غالبا ما تساهم في إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال تكوين علاقات طيبة تقوم على المودة والاحترام.

لقد أكدت نتائج الدراسة أن نسبة (59,02%) من الجدول رقم (29) صرحوا بأنه في حالة توفرت فرص عمل بديلة يقومون بمغادرة المؤسسة، مما يعني بأن المؤسسة غير قادرة على إشباع حاجات عمالها مما يؤثر سلبا على أدائهم والتزامهم.

وعليه فإن جميع المؤشرات تدل على أن الفرضية الثانية تحققت إلى حد كبير حيث أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تعكس صورتها، إضافة إلى كونها تمثل قيم وأعراف المؤسسة فالثقافة التنظيمية التي تتماشى وقيم أفرادها تعمل على خلق جو مناسب للعمل في تعزيز الالتزام التنظيمي لعمالها.

### 1-3- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

تنص الفرضية على:

تساهم الموارد التنظيمية للمؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين"

توضح نتائج الجدول رقم (30) أن اغلب أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على الأجهزة الحديثة لانجاز المهام ذلك بنسبة قدرت بـ: (78.69) مما يولد لديهم الشعور بالافتخار والالتزام اتجاهها من خلال توفير تقنيات جديدة في العمل، أما فيما يتعلق بالإجراءات التي تتبعها المؤسسة عند قدرة العامل على التكيف مع الآلة والتقنيات الجديدة، فإنها تتمثل في معظمها في جلب مختصين إلى المؤسسة بنسبة قدرت بـ: (49.18) وهذا راجع إلى كونهم أكثرها اطلاعا وتخصصا بهذه الآلات مما يسمح بزيادة قدرة العامل على تكيفه مع الآلات وسلامته من أخطارها (أنظر الجدول رقم 31)، وهذا ما لمسناه من نتائج الجدول رقم (32) حيث أن (93,34%) صرحوا بأن المؤسسة توفر وسائل الوقاية من أخطار

العمل، حيث أن ما نسبة (64,91%) أقرروا بأن ذلك يؤدي إلى سلامتهم من المخاطر، و(29,82%) عبروا عن شعورهم بالأمان، و(05,26%) عبروا عن اطمئنانهم في انجازهم لعملهم، مما يدل على حرص المؤسسة على سلامة عمالها من كل المخاطر المحيطة به في عملهم.

وتبين النتائج من الجدول رقم (33) أن أغلب أفراد العينة المبحوثين صرحوا مكان العمل مناسب لأداء المهام بنسبة قدرت بـ: (88.52) ويعود ذلك حسب إجاباتهم إلى الإضاءة الجيدة بنسبة قدرت بـ: (75,93%)، تليها وجود تهوية مناسبة بنسبة (22,22%)، وهذا يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في العمل وبذل الجهد والجودة في الإنتاج.

وتوضح نتائج الجدول رقم (34) أن (70.49) من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تتبنى نظام الحوافز، وتوزعت إجاباتهم حسب نوع الحوافز التي تتبعها حيث ما نسبته (76,75%) يرون بأنها تتبنى العلاوات، و(18,60%) يرون بأن المؤسسة تتبنى الزيادة في الأجر كنظام للحوافز، في حين نجد ما نسبته (04,65%) يرون بأنها وتتبنى المكافآت، وهذا ما يفسر تشجيع العاملين وتحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهدافهم من خلال إتباعها معايير مختلفة في نظام الحوافز، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (35) فيما يتعلق بمعايير منح الحوافز داخل المؤسسة حيث أن أغلب أفراد العينة يرون بأن الاقدمية في العمل هو معيار منح الحوافز داخل المؤسسة بنسبة قدرت بـ: (40.98) هذا ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعامل الاقدمية مما يساعد على تحسين أداء العاملين والولاء لها.

وتبين من نتائج الجدول رقم (36) أن (83.6) من أفراد العينة المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على البرامج التكوينية، وفيما يخص نوع البرامج التكوينية نجد أن (60,78%) صرحوا بأنها تعتمد على التكوين الداخلي والخارجي، و(27,45%) يرون بأنها تعتمد على التكوين الداخلي، في حين ما نسبته (11,77%) أقرروا بأنها تعتمد على التكوين الخارجي كبرنامج تكويني لعمالها، وعليه فالمؤسسة تعتمد على برامج تكوينية مختلفة، وهذا قصد رفع قدرات العاملين وإتاحة الفرصة لتنمية مهاراتهم الشخصية ودفعهم إلى الإبداع والابتكار، وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (38) حيث أن أغلب العاملين كانت لهم فرص في التكوين من قبل إدارة المؤسسة بنسبة قدرت بـ: (59.01) ولقد تم ذلك داخل المؤسسة بنسبة (69,44%) و(19,67%) في مؤسسة خارج الوطن، في حين نجد الذين كان تكوينهم في مؤسسة أخرى بنسبة (13,89%) هذا ما يدل على أنها تهتم بمواردها التي تضمها والعمل على تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم تكون أعمالهم ذات فعالية، وتوضح نتائج الجدول رقم (37) المعايير التي يتم على

أساسها منح فرص التكوين، حيث نجد تتمثل في معظمها على أساس معيار التخصص بنسبة قدرت بـ: (59.02)، أما فيما يتعلق بالجدول رقم (39) فإن (47.54) من مجموع أفراد العينة يرون بأن غرض المؤسسة من فرص التكوين يكون على أساس تحسين الأداء، مما يساعد ذلك على التحكم في العمل وتحقيق نوع من الاستقرار النفسي.

وعموماً فالنتائج الميدانية تؤكد صدق الفرضية الثالثة، والتي ترجع التزام العاملين إلى الموارد التنظيمية التي تحتويها المؤسسة من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية التي تعمل على الارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمالها.

## 2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

يمكن مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية في ضوء الدراسات السابقة المشابهة للموضوع، بشكل كبير أو بشكل جزئي، حيث وضحت هذه الدراسات إسهام البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، بالرغم من الاختلاف في مكان وزمان إجراء هذه الدراسات والبحوث وكذلك قلة هذه الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل صريح فيما يتعلق بالبيئة الداخلية والالتزام التنظيمي إلا أن هذا لا يمنع من أنها أكدت دور البيئة الداخلية في الارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

## 2-1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المحلية:

لقد توصلت دراسة "عاشوري ابتسام" بعنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية" إلى أن أغلب أفراد العينة اقروا بأن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة، وهو ذات الأمر بالنسبة لدراسة "عموم محمد البخاري" بعنوان إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي حيث أن غالبية الباحثين يرون بأن الإشراف يعد من أهم الممارسات الإدارية والتنظيمية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة باعتباره حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية حيث أجريت على العاملين، وتوصلت أيضاً أنه على المؤسسة إعادة النظر في معايير منح الحوافز إذا ما أرادت تحقيق أهدافها، وخصوصاً الحفاظ على استقرار العمال وتعزيز التزامهم وولائهم للمؤسسة، وهذا ما أشرنا إليه في دراستنا حيث أن أغلب أفراد العينة الباحثين بنسب قدرت بـ: (40,98%) و (37,70%) يرون بان المؤسسة تمنح الحوافز وفق معايير موضوعية في العمل ذلك وفق الأقدمية والجهد في العمل، وتوصلت ذات الدراسة الى ضرورة

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في نسق واحد، وهو ما اشرنا إليه في الجانب الميداني من الدراسة الحالية فقد أكدت النتائج الميدانية على أن المؤسسة تدعم التواصل بين العاملين بنسبة قدرت ب: (81,97%) من أفراد العينة المبحوثين.

وفي دراسة "ماحي محمد الأمين" بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية " توصل الباحث إلى أن هناك مساهمة دالة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي في تفسير نسبة من التباين في الالتزام التنظيمي ، وانه ليس هناك فروق دالة بين موظفي المؤسسة في مستويات المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي راجعة إلى متغيري الجنس والخبرة المهنية، وهذا ما يتفق ودراستنا الحالية من خلال أن المؤسسة تحتوي على موارد حيوية وذات مهارة وفعالية، وتوصل "هريو دزاير" في دراسته بعنوان " النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين"، إلى أن المتغيرات الشخصية تؤثر في الولاء لدى الموظفين، وهي مدة الخدمة، السن والحالة الاجتماعية، وهو ما يتفق وعينة الدراسة الحالية.

## 2-2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات العربية:

توصلت الدراسة التي أجراها "محمد علي مانع القحطاني" فيما يتعلق بأثر البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي على أن أسلوب الإشراف يعكس اتجاهها متوازنا، وهذا ما ينطبق مع الدراسة الحالية حيث توصلت نتائج البحث الميداني إلى أن (91,80%) يتلقون عبارات الشكر من طرف مشرفهم ومن خلال الدراسة التي أجراها "محمد الثمالي" بعنوان "الالتزام التنظيمي وبيئة العمل الداخلية" التي توصلت إلى أن فرص الترقية والتقدم الوظيفي، القيادة والإشراف وجماعة العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وتتفق هذه النتائج في العديد من الجوانب مع دراستنا الحالية، حيث أن النتائج المتوصل إليها تؤكد بأن المؤسسة تقوم بمنح فرص للحوافر لعمالها.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة "عيادة الشمري" بعنوان "دور البيئة الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي" والتي توصلت إلى أن لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي، أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة، وان العمل بروح الفريق يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، وهو ما يتفق مع جوانب من الدراسة الحالية حيث أن (81,97%) من أفراد العينة يرون لن المؤسسة تدعم العمل الجماعي التشاركي.

## 2-3- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات الأجنبية:

تشير دراسة "جيرالد" بعنوان "المكافآت والالتزام التنظيمي"، إلى أن هناك علاقة قوية بين المكافآت غير المادية والتزام المعلمين، وهي نتائج تتفق مع نتائج الدراسة الحالية حيث أن اغلب أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية يتلقون مكافآت غير مادية مثل عبارات الشكر، تقدير الجهود، وتتفق دراسة "سميث" مع أهداف الدراسة الحالية في الكشف عن العلاقة بين المناخ المدرسي والتزام المعلم حيث توصلت إلى أن التزام المعلم مرتبط بالمناخ المدرسي وأكثر الأبعاد ارتفاعاً على التزام المعلم كان السلوك المهني، وهو ما تؤكد بعد إجرائنا الدراسة الميدانية على العاملين حيث وجدنا بان العاملين يقومون بسلوكات تنظيمية من خلال تنفيذ ما جاء في الدليل التنظيمي وعدم مخالفة النظام الداخلي للمؤسسة (مواقبت الدخول والخروج).

## ثالثاً: مناقشة النتائج العامة للدراسة:

انطلاقاً من دراستنا النظرية والميدانية حول موضوع " البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين"، ومن خلال عرض النتائج وتحليلها على ضوء الفرضيات وعلى ضوء الدراسات السابقة توصلنا إلى مجموعة من النتائج العامة المرتبطة بالبحث.

أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن أن يؤثر بشكل سلبي أو ايجابي على الالتزام التنظيمي، فهو الأساس الذي تتشكل منه أعمال المؤسسة، والشكل العام الذي يحدد اسمها، اختصاصها، تقسيمها الإداري وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين، وبين الإدارات والأقسام المختلفة، ويعد الهيكل التنظيمي من أهم أبعاد البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع عمل المؤسسة واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف، والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفية، ومساهمته في تبسيط العمل، وهو ما يؤدي إلى تحقيق السلاسة في انسياب القرارات مما يعود على العاملين بالراحة في الانجاز، والليونة في العمل، وهو ما يعني انه يساهم في تحقيق هذه الأهداف من خلال أهميته كعنصر مهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال التأثير في قدراتهم على المشاركة، الإبداع الابتكار، والتكيف مع الحالات، فإذا وفقت المؤسسة في تبني هيكل يخدم أهدافها، فان هذا يعني ارتفاعها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمالها وإذا فشلت فمعناه عدم قدرتها على تحقيق ذلك.

كما بينت الدراسة الأثر الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فثقافة المؤسسة تؤدي دوراً حيوياً في التأثير الأفراد العاملين بها، فهي تصنع ضغطاً عليهم

للمضي قدما في التفكير بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة، حيث تساهم في خلق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتعمل كمرشد للسلوك الملائم باعتبارها إطار مرجعي للحكم على السلوك التنظيمي، فالتقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل، ومنح فرص للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على القيم الايجابية كالانجاز كلها تعتبر عادات وقيم تحملها، مما يؤثر على سلوكهم فيظهر ذلك من خلال انضباطهم وولائهم وشعورهم بالانتماء لها، هذه كلها مؤشرات تزيد من درجة التزامهم التنظيمي أو تقلل منه، وبالتالي فالثقافة التنظيمية محددات أساسية وهاما لعملية الالتزام.

إضافة إلى ما سبق فإن الموارد التنظيمية للمؤسسة تساهم إلى حد كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فهي تمثل مجمل ما تمتلكه المؤسسة من موجودات، إمكانيات، ومهارات مالي طبيعية بشرية، ومعرفة تعطي القدرة لها على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية وتنظيمية مختلفة وفي مقابل ذلك لا بد لأي مؤسسة أن تتوفر على هذه الموارد لكي تساهم في تعزيز التزام عمالها من خلال تنشيط طاقاتها، إمكانيات نجاحها، استمرارها، وبقائها في السوق، كونها تمكنها من معرفة نقاط قوتها وضعفها لهذه الموارد، لان نجاحها يقوم على تميمها وتقييمها وهذا يعمل على زيادة كفاءة وفعالية عمالها من خلال توفيرها لوسائل عمل ذات تقنيات حديثة وإتباع التكنولوجيا في مسارها مما يخلق لديهم الراحة في العمل والسرعة في الانجاز والقيام بأعمالهم على أكمل وجه ويساعد ذلك في تعزيز التزامهم اتجاه مؤسستهم.

### التوصيات والاقتراحات:

- 1- ضرورة تحديد المهام الموكلة للعاملين، لتحقيق الاستقرار النفسي والمهني للفرد العامل.
- 2- ضرورة وضع دليل تنظيمي للمؤسسة، لان ذلك يعمل على التزام عمالها بالقوانين الداخلية للعمل من خلال معرفة حقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم.
- 3- وضع آلية تحقق التواصل بين الإدارة والعاملين للتعرف على احتياجاتهم بما ينمي قناعتهم بحرص الإدارة على مصالحهم.
- 4- اهتمام المؤسسة بانشغالات عمالها، لان ذلك يشعرهم بإنسانيتهم وانتمائهم لها مما يحفزهم على البذل والعطاء.

- 5- ضرورة اهتمام المسؤولين في المؤسسة الداخلية للعمل من اجل تحقيق أفضل أنواع البيئة، مما يبعث على الارتياح وتحقيق مبادئ العلاقات الإنسانية لدى كافة العاملين التي تساعد في رفع كفاءتهم وتحقيق الفعالية.
- 6- تشجيع ثقافة العمل بروح الفريق الواحد، العمل التشاركي، والتخفيف من الإجراءات المقيدة للتوصل إلى أجواء ملائمة للعمل.
- 7- الاهتمام بالواقع المهني والاجتماعي للعاملين، من خلال التحسين المستمر في ظروف العمل.
- 8- العمل على رفع مستوى الاستعداد لدى لبذل جهد اكبر مما هو متوقع من إدارة المؤسسة بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.
- 9- ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، خصوصا فيما يخص منح الحوافز والمكافآت والحد من المحسوبية والعلاقات الشخصية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في تحقيق الالتزام التنظيمي
- 10- وضع أسس وضوابط، واضحة ومعلنة تحقق ترابط بين اكتساب وتنمية المهارات، وشغل الوظائف بما يضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق أسس موضوعية.
- 11- تخطيط عملية التكوين من خلال منظومة متكاملة تضمن التنوع والتكامل، بما ينمي المهارات والقدرات المتنوعة لدى العاملين، وتوفر أمامهم فرص اكتساب المهارات الجديدة التي تتوافق مع متطلبات العمل.
- 12- ضرورة توفير وسائل الوقاية من المخاطر في العمل، من خلال وضع برامج وقائية للحفاظ على سلامة العامل.



خلاصة الفصل:

بعد عرض وتحليل البيانات الميدانية ومعالجتها وفق الأسلوب الكمي والكيفي، ثم التوصل إلى تحليلات منطقية ساعدت على فهم الدراسة، ليتم فيما بعد مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات الجزئية الثلاثة، وفي ضوء الدراسات السابقة، هذا ما ساعدنا للتوصل إلى مجموعة من النتائج العامة للدراسة وتقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي أفرزتها الدراسة الحالية.



خاتمة

## خاتمة:

حاولت هذه الدراسة إلقاء نظرة من شقها النظري والميداني على البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، وقد ركزت على البيئة الداخلية باعتبارها المكان الذي يعمل فيه الفرد ويبدل طاقاته وإمكاناته وقدراته على أرض الواقع حتى ينتج بكفاءة وفعالية، والتي تعتبر إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية لها لتحقيق تفاعل العاملين فيما بينهم وانضباطهم والتزامهم اتجاهها واتجاه عملهم. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: هل تساهم البيئة الداخلية للمؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟ ولذلك تطرقت الدراسة إلى الخلفية النظرية للموضوع انتقالاتاً إلى الميدان في محاولة إلى تقصي الحقائق اعتماداً على مجموعة من الأدوات والوسائل التي تمكن من جمع المعطيات اللازمة، والتي تؤدي إلى الوصول لمجموعة من النتائج حول الموضوع المدروس.

إن التطرق إلى ظاهرة الالتزام التنظيمي يوحى إلى أنه من أبرز الظواهر السلوكية التي لقيت اهتمام الباحثين في علم الإدارة والتنظيم، لما له علاقة وثيقة بنجاح المؤسسة واستمرارها وتحقيق أهدافها حيث ينظر إليه على أنه اتجاه العامل نحو المؤسسة، فيما يتعلق بإيمانه القوي بأهدافها، ذلك من خلال حرص إدارة المؤسسة على راحة عمالها، والاهتمام بأنشغالاتهم، توفير بيئة عمل مناسبة لأداء مهامهم وعملهم.

فالالتزام في مجال العمل يعد مطلباً أساسياً في كل مؤسسة، هذا ما جعله أكثر الأمور التي تشغل إدارة مؤسسة الخرف بحكم مسؤوليتها في المحافظة على سلوكيات وفعالية عمالها، وقد بينت هذه الدراسة عن وجود دور كبير للبيئة الداخلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، إضافة إلى عناصرها الأساسية التي تساهم بشكل كبير أو بأخر في الارتقاء بالالتزام التنظيمي، وتبين من خلال الدراسة أن

الفروض تحققت بنسب كبيرة والتي أثبتت وجود دور للبيئة الداخلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وهو ما يفسر صحة الفرضية العامة التي انطلقت منها الدراسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

- 1- الكتب.
- 2- المعاجم والقواميس.
- 3- الرسائل الجامعية.
- 4- المجلات العلمية.
- 5- المحاضرات.

أولاً- الكتب:

- 1- أبراش إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع الأردن، 2009.
- 2- أبو حمد آل علي رضا صاحب والموسوي سنان كاظم ، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 3- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 4- البراوي نزار عبد المجيد والبرزنجي أحمد محمد فهمي، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس (الوظائف)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 5- البكري تامر، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 6- الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، ط2، دار وائل للنشر، 2006.
- 7- الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 8- الزعبي علي فلاح، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول وأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 9- الزبياري طاهر حسو، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع ، ط1 ، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان 2011.
- 10- الشواورة فيصل محمود، مبادئ إدارة الأعمال- مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- الشيخ سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن 1994.
- 12- الصميدعي محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 13- الصوص نداء محمد، السلوك الوظيفي، ط1، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
- 14- الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 15- الطائي حميد والعلاق بشير، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 16- الطراونة حسين أحمد وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2012.
- 17- الطراونة أحسن أحمد وعبد الهادي توفيق صالح، الرقابة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011.
- 18- العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- 19- العزاوي نجم والنقار عبد الله، إدارة البيئة (نظم ومتطلبات وتطبيقات SO 14000)، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 207.
- 20- العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2013.
- 21- العميان حمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان 2004.
- 22- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- 23- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2005.
- 24- الغالبي طاهر محسن منصور وصبحي إدريس وائل محمد، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2007.
- 25- القريوتي موسى قاسم وكاظم علي خضر، أساسيات الإدارة الحديثة، ط3، دار تسيير للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006.
- 26- القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
- 27- المبيضين صفوان محمد والأكلبي عائض بن شافي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن 2012.



- 28- المرسي جمال الدين محمد أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 29- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1 مجموعة النيل العربية، القاهرة 1999.
- 30- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2007.
- 31- الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر 10.
- 32- برنوطي سعاد نائف، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2008.
- 33- بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية الجديدة عمان، الأردن 2005.
- 34- بن جتبور عبد العزيز صلاح ، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004.
- 35- بوحوش عمار، نظريات الإدارة العامة، جمعية علماء المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1980.
- 36- بومدين بالكبير، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2013.
- 37- جرادات ناصر و المعاني أحمد، إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 38- حريم حسني، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 39- حريم حسين محمود، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 40- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان الأردن، 2004.
- 41- حنفي عبد الغفار، سمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2000.

- 42- خضاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011.
- 43- خيرى أسامة، الإدارة العامة، ط1، دار الراية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 44- روث وليام، نظرية الإدارة ترجمة عبد الحكيم الحزامي، ط1، دار أتراك، مصر، 2001.
- 45- ساعاتي أمين، تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوياء، ثم الماجستير حتى الدكتوراه، ط1، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية مصر، 1991.
- 46- سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات (فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل) دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.
- 47- سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.
- 48- طلال بن حمدان خالد محمد وإدريس وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 49- عباس علي، إدارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2008.
- 50- عبد اليمين بو داود واحمد عطاء الله، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2009.
- 51- عشور نادية سعيد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 52- عطية محسن علي، البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009.
- 53- عقيل حسين عقيل، خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة ، دار ابن كثير.
- 54- عليان رحي مصطفى، أسس التسويق المعاصر، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
- 55- عليان رحي مصطفى، البحث العلمي أسسه، مناهجه، أساليبه، وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية عمان.
- 56- عوض صابر فاطمة وخفاجة علي ميرفت ، أسس و مبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعار الفنية ، الإسكندرية، 2002.

- 57- عوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 58- قيرة إسماعيل، المتغيرات التنظيمية (دراسات في علم اجتماع التنظيم)، ط1، مداد يونيفارسيستي براس للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر 2011.
- 59- كافي مصطفى يوسف ، سمير أحمد حمودة، المفاهيم الإدارية الحديثة- مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
- 60- الكتبي آمنة جمعة ، قياس الولاء الوظيفي، إصدارات مركز بحوث الشرطة الشارقة، 2008.
- 61- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 62- محمد مبارك محمد الصاوي، البحث العلمي أسس وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، 1992.
- 63- مساعده ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن 2013.
- 64- مساعده ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عمليات، حالة تطبيقية )، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013.
- 65- نوفل محمد بكر وأبو عواد فريال محمد، التفكير و البحث العلمي ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2010.
- 66- برنوطي سعاد نائف، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2001.
- 67- جمال الدين سامي، الإدارة والتنظيم الإداري، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 68- خليل موسى، الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2011.
- 69- الشماع خليل محمد حسن وحمود خضير كاسم، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2007.
- 70- عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، 1990.
- 71- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
- 72- النعيمي صالح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.

- 73- هاشم زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، ط2، ذات السلاسل للطباعة للنشر والتوزيع، الكويت.  
74- صالح عبد الرضا رشد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

### ثانيا- المعاجم والقواميس:

- 1- إبراهيم مجدي عزيز، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، ط1، عالم الكتب للنشر، القاهرة مصر، 2009.  
2- جابر السيد إبراهيم، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2013.  
3- شحاتة حسن وآخرون، معجم المصطلحات التربوية والنفسية (عربي، إنجليزي) ط1، الدار المصرية اللبنانية، 2003.  
4- الصحاف حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين انجليزي عربي، مكتبة لبنان ناشرون.  
5- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005.  
6- عبوي زيد منير، معجم مصطلحات الإدارة العامة (عربي- إنجليزي)، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر عمان، الأردن، 2007.  
7- قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.  
ثالثا- الرسائل الجامعية:

- 1- إبراهيم المكران ناصر محمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.  
2- أبو راضي رويدة جميل خليل ، المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، 2013.  
3- الأسدي طارق ، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية على بعض المستشفيات بمحافظة دمشق رسالة ماجستير في التسويق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة

- الأعمال، 2015.
- 4- الأسلمي الشمري عايد رحيل عيادة، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2013.
- 5- الثمالي عبد الله محمد، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 6- الرواشدة ريم ياسر ، أثر الالتزام لأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2007.
- 7- الصالح السالم ماهر علي ، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق 2014.
- 8- العالول إياد فتحي ، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
- 9- القحطاني محمد علي مانع، أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية 2001.
- 10- الوزان خالد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في مملكة البحرين على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- 11- برباخ رابع ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية رسالة ماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2014.
- 12- بن راشد المسروورية بدرية بنت ناصر ، المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير في التربية

- تخصص الإدارة التعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى 2016.
- 13- بن محيا العنود متعب ، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
- 14- بندر بن عبد المحسن بن بندر البصيص المطيري، دراسة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2015.
- 15- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008-2009.
- 16- بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 17- حنونة سامي إبراهيم حماد ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعات الإسلامية، غزة، 2006.
- 18- خير الدين موسى والنجار محمود أحمد، اثر الداخلية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية، جامعة البتراء، سنة 2010.
- 19- درنوي هدى ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، 2014-2015.
- 20- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير تخصص قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009.
- 21- الشوابكة رائد ضيف الله، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الرشق الأوسط، 2010.

- 22- صحراوي وافية ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إدارات الجامعة، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر، شهادة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2012- 2013.
- 23- عباس منير ، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين، دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، قسم إدارة الموارد البشرية، الجامعة السورية الخاصة.
- 24- عطوي العرابي سعيد بن سفران ، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة الرياضية، جامعة أم القرى، قسم التربية البدنية، كلية التربية، 2015.
- 25- فهد العنزي عبد الله فهد ، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2016.
- 26- كريمة كرمي، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2009-2010.
- 27- ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بوهران رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، محمد بن أحمد، 2016.
- 28- مختار يونس ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعلم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014- 2015.
- 29- مشري سعاد، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة condor ببرج بوعرييج، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع لتنظيم الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي.
- 30- محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على

المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

### المجلات العلمية:

1- أبو الروس سامي علي و حنونة سامي إبراهيم، تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، 2011.

2- أنيس صقر خصاونة، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الشارقة، دورية علمية محكمة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة، المجلد 13، العدد 2، ديسمبر 2016.

3- باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.

4- بن محمد الوزرة عبد الله، درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، ربيع الأول 1436.

5- الخضر محمد وآخرون، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 16 2015.

6- داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الباحث، عدد 5، 2007.

7- الرشيد محمد، الالتزام التنظيمي، مجلة اخترنا لك، العدد 14، تشرين الثاني 2012.

8- الرشيد منيرة سعود عوض، تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بالكويت، مجلة العلوم التربوية العدد 4، الجزء الأول، أكتوبر 2014.


9- رضوي سندس، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012.



- 10- الشفلو عبد الرؤوف، العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على مصرف الوحدة فرع قصر الأخيار، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 6، ديسمبر 2015.
- 11- الطاهر علي الطاهر، أنيس الطيب الحسين رابع، الولاء التنظيمي لدى وزارة الصحة ولاية جنوب دارفور، مجلة دلتا العلوم والتكنولوجيا، العدد الثاني، سبتمبر 2015.
- 12- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس جامعة بسكرة.
- 13- عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، دراسة ميدانية بجامعات ( ورقلة- غرداية - الوادي - بسكرة )، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015.
- 14- العبيدي بشرى عبيد العزيز، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، معهد الإدارة التقني مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون 2013.
- 15- العمري إسماعيل، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 28، مارس 2017.
- 16- القيعي محمود، أثر المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية، مجلة التنمية الإدارية العدد 2، مارس 2011.
- 17- كاظم فائق جواد، دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين، دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد والقانون، جامعة بغداد مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، 2010.
- 18- مجلة علوم الإدارة، المجلد 11، العدد الخامس، جوان 2015.
- 19- محمد منصور منصور عبد القادر، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين ( حالة جامعة الأقصى بغزة)، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الأقصى غزة .
- 20- النعمة أميرة محمد، أثر التحليل البيئي على صياغة الإستراتيجية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الثاني، أبريل، 2012.
- 21- الولاء و الرضا عن العمل، مقارنة بين القطاع العام و القطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد 1، 1999.

### المحاضرات:

- 1 - الهاشمي بن واضح، مطبوعة محاضرات في المنهجية إعداد بحوث الدراسات العليا ( ماستر - ماجستير - دكتوراه )، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.



الملاحق

قائمة الملاحق.

أولاً: قائمة الجداول.

ثانياً: قائمة الأشكال.

ثالثاً: الاستمارة.

رابعاً: دليل المقابلة.

خامساً: أسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة البحث.

سادساً: ترخيص بإجراء البحث الميداني.

.

أولاً - قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	121
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	121
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	122
04	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثين حسب المستوى التعليمي	122
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	123
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	124
07	يمثل كيفية الالتحاق بالمؤسسة	125
08	يمثل مدى تحديد المؤسسة المهام الموكلة للعاملين وكيف يتم توزيعها	125
09	يمثل مدى تناسب قدرات العاملين مع المهام الموكلة وإلى ما يؤدي ذلك	126
10	يمثل مدى تعديل المؤسسة على مستوى قانونها الداخلي وإلى ما يؤدي ذلك	127
11	يمثل مدى الاتساق بين الأقسام داخل المؤسسة وإلى ما يؤدي ذلك	128
12	يمثل مدى وجود دليل المؤسسة لقواعد وإجراءات العمل وإلى ما يؤدي ذلك	128
13	يمثل مدى التواصل بين العاملين وإدارة المؤسسة وكيف يتم ذلك	129
14	يمثل مدى تكليف العاملين بمهام إضافية من قبل إدارة المؤسسة وإلى ما يؤدي ذلك	130
15	يمثل مدى اخذ المؤسسة بعين الاعتبار المجهودات الإضافية للعاملين وإلى ما يؤدي ذلك	131
16	يمثل مدى مخالفة العاملين التعليمات التي تنص عليها القوانين الداخلية للعمل ونوع	132

	المخالفة	
133	يمثل الإجراءات التي تتخذ اتجاه العاملين عند مخالفة نظام المؤسسة	17
134	يمثل مدى اهتمام المؤسسة بانشغالات عمالها وكيف تكون ردة الفعل	18
135	يمثل مدى منح فرص المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة وإلى ما يؤدي ذلك	19
135	يمثل مدى دعم المؤسسة للعمل الجماعي التشاركي بين العاملين	20
136	يمثل مدى بدل المؤسسة مجهودات لخلق جو مناسب للعمل وإلى ما يؤدي ذلك	21
137	يمثل مدى دعم المؤسسة لمبادئ الاحترام بين عمالها وكيف يكون الشعور اتجاه ذلك	22
138	يمثل كيف تتعامل إدارة المؤسسة مع العمال الغائبين	23
138	يمثل مدى منح المؤسسة فرص متساوية في الترقية لعمالها وعلى أي أساس تمنح	24
139	يمثل مدى خضوع العاملين لنفس العقوبات من قبل إدارة المؤسسة وإلى ما يعود السبب	25
140	يمثل مدى تلق العاملين عبارات الشكر من طرف المشرف في العمل وإلى ما يؤدي ذلك	26
141	يمثل مدى أداء العمال لعملهم عند غياب الرقابة وإلى ما يعود السبب	27
142	يمثل مدى علاقة العاملين بالمسؤولين في العمل خارج إطار العمل وإلى ما يعود ذلك	28
143	يمثل مدى الرغبة في البقاء بالمؤسسة أو مغادرتها وإلى ما يعود السبب الرغبة في البقاء	29
144	يمثل مدى اعتماد المؤسسة على الأجهزة الحديثة	30
144	يمثل جهود المؤسسة عند عدم قدرة العاملين على الانسجام مع الآلة	31
145	يمثل مدى توفير المؤسسة وسائل الوقاية من أخطار العمل وإلى ما يؤدي ذلك	32

146	يمثل مدى مناسبة مكان العمل لأداء المهام وإلى ما يؤدي ذلك	33
146	يمثل مدى تبني المؤسسة نظام الحوافز ونوعها	34
147	يمثل معايير منح الحوافز داخل المؤسسة	35
148	يمثل مدى اعتماد المؤسسة على البرامج التكوينية وما نوعها	36
148	يمثل معايير منح فرص التكوين في المؤسسة	37
149	يمثل مدى حصول العاملين على فرص التكوين من قبل إدارة المؤسسة وكيف يتم ذلك	38
150	يمثل غرض المؤسسة من فرص التكوين لعمالها	39

# قائمة الأشكال



ثانيا - قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
39	شكل يمثل أبعاد البيئة الداخلية	(01)
43	شكل يمثل أنواع البيئة الداخلية	(02)
59	شكل يمثل نتائج أهمية الالتزام التنظيمي	(03)
67	شكل يمثل أسس أبعاد الالتزام التنظيمي	(04)
72	شكل يوضح الآثار الممكنة للالتزام التنظيمي على مستوى الفرد والمؤسسة	(04)
85	شكل يمثل المبادئ الإدارية لهنري فايول	(06)
94	شكل يمثل هرم ماسلو للاحتياجات	(07)
96	شكل يمثل الإطار العام لمفهوم النظم	(08)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

## استمارة بحث بعنوان:

### البيئة الداخلية للمؤسسة والالتزام التنظيمي لدى العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل

الأستاذ المشرف:

- د/ بوغرزة رضا

إعداد الطالبين:

➤ بوالنزة خيرة

➤ بولبطينة نصيرة

إيماننا بقيمة البحث العلمي، وارتباطه بالواقع العملي نقوم بإجراء دراسة ميدانية عن:

(البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين) وفي سبيل إتمام هذه الدراسة نرجو منكم التكرم بالإجابة على مجموعة الأسئلة المذكورة في الاستمارة التالية بوضع العلامة (X) في المكان المناسب، حتى يتسنى لنا التعرف على الجوانب المختلفة المرتبطة بموضوع الدراسة.

نقدر لكم أهمية تعاونكم ومساهماتكم في الإجابة على هذه الاستمارة، مع التأكيد على أن كل ما

سوف تدلون به من بيانات سوف تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1.الجنس: ذكر  أنثى

2.السن: من 20 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

من 51 فما فوق

3.الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق

4.المستوى التعليمي: دون مستوى  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5.المركز الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

6.سنوات الخبرة: اقل من 5سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة

من 15 إلى اقل من 20

من 20 فما فوق

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

7. كيف تم التحاقك بالوظيفة في المؤسسة؟

على أساس الشهادة  عن طريق الانتقاء

8.هل تحدد لك المؤسسة المهام الموكلة إليك بدقة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" توزع على أساس:

المؤهل العلمي  التخصص  حسب المنصب المشغول

أخرى حددها.....

9. هل تتناسب قدراتك مع طبيعة المهام الموكلة إليك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب "لا" يؤدي ذلك إلى:

كثرة الغياب  التأخر عن وقت العمل  عدم بذل مجهود في عملك

أخرى حددها.....

10.هل تقوم المؤسسة بإحداث تعديلات على مستوى قانونها الداخلي؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" يؤدي ذلك إلى:

معالجة مشاكل العمل  تفادي وتجنب الروتين  تغيير القوانين المجحفة

أخرى حددها.....

11. هل هناك اتساق بين الأقسام داخل المؤسسة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" يؤدي ذلك إلى:

سهولة نقل المعلومة  وصول المعلومة في وقت وجيز  سهولة تنفيذ القرارات

أخرى حددها.....

12. هل يوجد لدى المؤسسة دليل مكتوب لقواعد وإجراءات العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" يؤدي ذلك إلى:

عملك بالقوانين  معرفتك لحقوقك  معرفتك لواجباتك ومسؤولياتك

أخرى حددها.....

13. هل هناك تواصل بينك وبين إدارة المؤسسة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" يتم ذلك :

في إطار العمل  خارج إطار العمل  كلاهما معا

14. هل سبق وتم تكليفك بمهام إضافية من قبل إدارة المؤسسة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" يؤدي ذلك إلى:

شعورك أنك عنصر مهم في المؤسسة  تدريبك على تحمل المسؤولية  كسب ثقة المؤسسة

أخرى حددها.....

15. عند بذلك مجهودات إضافية هل تؤخذ المؤسسة ذلك بعين الاعتبار؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب "لا" يؤدي ذلك إلى:

فقدانك الثقة  انخفاض الروح المعنوية في عملك  تقرر أن تتقيد بمهامك فقط

أخرى حددها.....

16. هل سبق وأن خالفت التعليمات التي تنص عليها القوانين الداخلية للعمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" ما نوع المخالفة؟

عدم دخولك في الوقت إلى عملك  خروجك من عملك مبكرا  كثرة الغياب عن عملك

أخرى حددها.....

17. عند مخالفة نظام المؤسسة ما هي الإجراءات التي تتخذها الإدارة حيال ذلك؟

الإنذار  الخصم من الراتب  التزيل من الرتبة  التهديد بالطرد

أخرى حددها.....

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية في المؤسسة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

18. هل تهتم المؤسسة بمختلف انشغالاتك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب " لا " يؤدي ذلك إلى:

غضبك  احتجاجك  لا تهتم

أخرى حددها.....

19- هل سبق وان أتيحت لك الفرصة بالمشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة؟

نعم  لا

20. هل تدعم المؤسسة العمل الجماعي التشاركي بين عمالها؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب " نعم " يؤدي ذلك إلى:

خلق روح الفريق  خلق جو مناسب للعمل  الحماس في العمل

أخرى حددها.....

21. هل تقوم إدارة المؤسسة ببذل مجهودات لخلق جو مناسب للعمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب " نعم " يؤدي ذلك إلى:

راحتك في عملك  سهولتك في انجاز عملك  سرعتك في انجاز عملك

أخرى حددها.....

22. حسب رأيك هل تدعم المؤسسة مبادئ الاحترام بين عمالها؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب " نعم " يؤدي ذلك إلى:

رغبتك في البقاء بالمؤسسة  اعتزازك بالانتماء للمؤسسة  انضباطك في العمل

أخرى حددها.....

23. في حالة غيابك عن العمل كيف تتعامل إدارة المؤسسة حول ذلك؟

معرفة سبب غيابك  الاطمئنان عليك  اللجوء إلى عقابك

أخرى حددها.....

24. هل تمنح المؤسسة فرص متساوية للترقية لجميع عمالها؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب " نعم " تمنح الفرص على أساس:

الخبرة في العمل  الكفاءة في العمل  المداومة في العمل

أخرى حددها.....

- إذا كانت الإجابة ب " لا " تمنح الفرص على أساس:

العلاقات الشخصية  القرابة  المحسوبية

أخرى حددها.....

25. هل يخضع جميع العاملين لنفس العقوبات من قبل إدارة المؤسسة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب " لا " يعود ذلك إلى:

غياب العدالة والمساواة  المحسوبية  المعارف الشخصية

أخرى حددها.....

26. هل تتلقى عبارات الشكر من مشرفك في العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب " نعم " يؤدي ذلك إلى:

سرعتك انجازك لعملك  شعورك بثقة مشرفك  اجتهادك في عملك

أخرى حددها.....

27. عند غياب الرقابة في عملك هل تقوم بأداء مهامك ؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب " نعم " يعود السبب إلى:

مسئوليتك اتجاه عملك  ثقة مشرفك فيك  خوفك من العقوبات

أخرى حددها.....

28. هل تقييم علاقات بينك وبين مسؤوليك خارج إطار العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب " لا " يعود ذلك إلى:

وجود حواجز بينك وبين مسؤوليك

صرامة شخصية رؤسائك

عدم الحاجة إلى ذلك

أخرى حددها.....

29. في حالة توفرت لك فرصة عمل خارج المؤسسة هل ترغب في البقاء؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب " نعم " يعود السبب إلى:

المكانة الممنوحة لك  تلاؤم إمكانياتك مع وظيفتك  إخلاصك للمؤسسة

أخرى حددها.....

المحور الرابع: الموارد التنظيمية للمؤسسة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

30. هل تعتمد المؤسسة على الأجهزة الحديثة لانجاز المهام؟

نعم  لا

31. عند عدم قدرتك على التكيف مع الآلات و الوسائل الحديثة المزود بها تقوم الإدارة بـ:

جلب مختصين إلى المؤسسة  إرسالك في بعثات تكوينية  المراقبة المستمرة من المشرفين  أخرى حددها.....

32. هل توفر المؤسسة وسائل الوقاية من أخطار العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ " نعم " يؤدي ذلك إلى:

شعورك بالأمان  سلامتك من المخاطر  اطمئنانك عند انجازك للعمل

أخرى حددها.....

33. هل تعتقد أن مكان عملك مناسب لأداء مهامك ؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ " نعم " يعود ذلك إلى:

الإضاءة الجيدة  وجود تهوية  الحرارة المناسبة

أخرى حددها.....

34. هل تتبنى المؤسسة نظام الحوافز؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ " نعم " ما نوعها؟

الزيادة في الأجر  العلاوات  المكافآت  الرحلات

أخرى حددها.....

35. حسب رأيك ما هي معايير منح الحوافز داخل المؤسسة؟

الأقدمية في العمل  الجهد في العمل  المحسوبية  العشوائية

أخرى حددها.....

36. هل تعتمد المؤسسة على برامج تكوينية لعمالها؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ " نعم " ما نوعها؟

تكوين داخلي  تكوين خارجي  كلاهما معا

أخرى حددها.....

37. حسب رأيك ما هي معايير منح فرص التكوين في المؤسسة؟

حسب التخصص  حسب الأقدمية  حسب الحاجة  المحسوبية العلاقات الشخصية

أخرى حددها.....

38. هل سبق وان حصلت على فرصة التكوين من إدارة المؤسسة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب " نعم " تم ذلك :

داخل المؤسسة  في مؤسسة أخرى  في مؤسسة خارج الوطن

أخرى حددها.....

**39.** ما غرض المؤسسة من منح فرص التكوين لعمالها؟

تحسين الأداء  تطوير المهارات  التقليل من الأخطاء في العمل

أخرى حددها.....



رابعاً - دليل المقابلة:

اسم المؤسسة: مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

1) هل يوجد التزام في العمل لدى العاملين داخل المؤسسة؟

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

2) حسب رأيك ما هي الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة اتجاه ذلك؟

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

3) هل هناك مجهودات من قبل إدارة المؤسسة لتحسين ظروف العمل للارتقاء بمستوى الالتزام

التنظيمي؟

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

4) هل تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير بيئة داخلية ملائمة للعمل لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى

العاملين؟

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

## خامسا - قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين
تاسوست- جيجل	دكتور محاضر- ب -	شيهب عادل
تاسوست - جيجل	أستاذ مساعد- أ-	كواهي ربيع
تاسوست - جيجل	أستاذ مؤقت	عبد المولى وليد
تاسوست - جيجل	أستاذ مؤقت	منيغد أحمد
تاسوست - جيجل	أستاذ مؤقت	بوعموشة نعيم

السؤال قبل القيام بالتعديل	السؤال بعد التعديل
السؤال رقم (4): المستوى التعليمي: ابتدا <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/>	المستوى التعليمي: دون مستوى <input type="checkbox"/> ابتدائي <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/>
السؤال رقم(11): هل هناك تنسيق بين الاقسام والاعمال داخل المؤسسة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل هناك اتساق بين الاقسام داخل المؤسسة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
السؤال رقم (17): ما هو الاجراء الذي تتخذه الادارة ضدك عند مخالفة نظامها؟ الانذار <input type="checkbox"/> الخصم من الراتب <input type="checkbox"/> التهديد بالطرد <input type="checkbox"/>	عند مخالفتك لنظام المؤسسة ماهي الاجراءات التي تتخذ إتجاهك؟ الانذار <input type="checkbox"/> الخصم من الراتب <input type="checkbox"/> التنزيل من الرتبة <input type="checkbox"/> التهديد بالطرد <input type="checkbox"/>
السؤال رقم(22):هل تعتقد ان المؤسسة تدعم مبادئ الاحترام بين عمالها؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	حسب رأيك هل تدعم المؤسسة مبادئ الاحترام بين عمالها؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
السؤال رقم (29): في حالة توفرت لك فرص بديلة هل ترغب في الاستقرار بالمؤسسة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	في حالة توفرت لك فرصة عمل بديلة خارج المؤسسة هل ترغب في الاستقرار بالمؤسسة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
السؤال رقم(32): هل توفر المؤسسة وسائل وآليات الوقاية؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	اذا كانت الاجابة بنعم يعود السبب إلى: المكانة الممنوحة لك <input type="checkbox"/> تلائم امكانياتك مع وظيفتك <input type="checkbox"/> مور بالاخلاص للمؤسسة <input type="checkbox"/>
السؤال رقم(34): هل تتبنى المؤسسة نظام الحوافز المادية والمعنوية؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل توفر المؤسسة وسائل الوقاية من أخطار العمل؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
	هل تتبنى المؤسسة نظام للحوافز؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>



# الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل

