

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - بجيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

اثر البيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي

دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

تحت إشراف الأستاذ:

بلجازية عمر

من إعداد الطالبتين:

حنيت رحيل

بن عراب خديجة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	د. رتيبة بوهالي
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	إستاد محاضر قسم أ	د. بلجازية عمر
ممتحنا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	د. نجيمي عيسى

السنة الجامعية: 2021/2020

الشكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير وشكرهم على دعمهم المعنوي وعلى ما قدموه لنا من توجيهات ومساعدات ونصائح قيمة أفادتنا في إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ المشرف

* بلجازية عمر *

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو ابتسامة كما نرفع عبارات الشكر والامتنان إلى كل عمال المؤسسة الكاتمية للفلين على راحة صدورهم وصبرهم معنا.

ونرجو من الله أن يوفقنا في كل أمر فيه خير لديننا ودنيانا.

شكرا جزيلا.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم:

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم

إلهي لا تطيب لي الليل إلا بشكرك، ولا تطيب لي النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب لي
الأخرة إلا بحقوقك، ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه
وسلم

نهدي عملنا هذا إلى الشمعة التي أضاءت دربنا وفتحت لنا أبواب العلم والمعرفة، إلى أعز إنسانتين في
الوجود وقدوتينا في الحياة اللتان ضحتا من أجلنا إلى أعز ما نملك في الدنيا.

الحبيبتان الطاهرتان الوفيتان والملكين القريبين لله سبحانه وتعالى إلى والدتنا العزيزات.

إلى من ناخلاً لأجلنا لنرتاح وهياً لنا أسباب النجاح اللذان سعياً جاهدين إلى تربيتنا وتعليمنا نسأل الله أن
يحفظهما ويرعاهما.

" أبويننا العزيزان "

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البرينة إلى إخواننا وأخواتنا

الكرام.

حنتبه رحيل

بن عرابه خديجة



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للبيئة الداخلية	
13	تمهيد:
14	المبحث الأول: ماهية البيئة الداخلية
14	المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية
16	المطلب الثاني: خصائص البيئة الداخلية
17	المطلب الثالث: أنواع البيئة الداخلية
19	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية
20	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للبيئة الداخلية
21	المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية
21	المطلب الثاني: نظرية التكوين الإداري
22	المطلب الثالث: نظرية العلاقات الإنسانية
23	المطلب الرابع: ماري باركر فيوليت
24	المبحث الثالث: عناصر البيئة الداخلية
24	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي
25	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية
26	المطلب الثالث: الموارد المتاحة
28	المطلب الرابع: طبيعة العمل
29	المطلب الخامس: أسلوب القيادة
30	المطلب السادس: الحوافز
31	خلاصة
الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالبيئة الداخلية للمؤسسة	
33	تمهيد

34	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإلزام التنظيمي
34	المطلب الأول: مفهوم الإلزام التنظيمي
36	المطلب الثاني: أبعاد الإلزام التنظيمي
38	المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي
39	المطلب الرابع: طرق قياس الالتزام التنظيمي
40	المبحث الثاني: عوامل المؤثرة في الإلزام التنظيمي والنتائج المترتبة عنه
41	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
42	المطلب الثاني: النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي
43	المبحث الثالث: تأثير أبعاد البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي
44	المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي
44	المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي
46	المطلب الثالث: تأثير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي
46	المطلب الرابع: تأثير المستوى التكنولوجي على الالتزام التنظيمي
الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين-ولاية جيجل-	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الكاتمية للفلين-ولاية جيجل-
50	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المؤسسة الكاتمية للفلين-ولاية جيجل-
52	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة الكاتمية للفلين-ولاية جيجل-
52	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين-ولاية جيجل-
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
58	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
59	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات
59	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
60	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
66	المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية
66	المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
69	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور البيئة الداخلية
76	المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي
80	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
84	خلاصة

86	الخاتمة
91	قائمة المصادر المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	تلخيص لبعض كتابات الباحثين حول مراحل تطور الالتزام التنظيمي للفرد	01
51	توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة الكاتمية	02
58	توزيع الاستبيانات	03
61	محاور الاستمارة وعدد فقرات كل محور	04
61	يوضح درجات الاستجابة في الاستبيان	05
62	فئات مقياس (Likert) الخماسي ودلالاتها	06
63	اختبار الصدق البنائي لعبارات البيئة الداخلية بأبعادها	07
64	اختبار الصدق البنائي لعبارات التميز التنظيمي بأبعادها	08
65	معامل ألفا كرومباخ لثبات الاستبيان	09
66	معامل التواء والتقلطح	10
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	11
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	12
68	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	13
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	14
69	توزيع أفراد متغير المستوى الوظيفي	15
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية	16
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الهيكل التنظيمي	17
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الموارد البشرية	18
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الثقافة التنظيمية	19
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الثقافة التنظيمية	20
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التميز التنظيمي	21
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الالتزام العاطفي	22
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الالتزام الاستمراري	23
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الالتزام المعياري	24

81	نتائج الانحدار المتعدد لأثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي	25
82	نتائج الانحدار المتعدد لبعء الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي	26
82	نتائج الانحدار المتعدد لبعء الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي	27
83	نتائج الانحدار المتعدد لبعء الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي	28
83	نتائج الانحدار المتعدد لبعء المستوى التكنولوجي على الالتزام التنظيمي	29

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ب	نموذج الدراسة.	01
37	أبعاد الالتزام التنظيمي.	02
53	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.	03
66	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	04
67	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	05
68	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	06
68	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	07
69	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.	08

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
توزيع الموظفين في المؤسسة	01
الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02
قائمة الأساتذة المحكمين	03
الاستبيان في شكله النهائي	04
صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (البيئة الداخلية)	05
الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)	06
معامل ألفا كرومباخ	07
معامل الالتواء والتفطح	08
تحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية	09
عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيئة الداخلية	10
عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي	11
اختبار فرضيات الدراسة	12

مقدمة

إن مختلف المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وتعقد البيئة التنظيمية وتغير تركيبة القوى العاملة في المؤسسات، وغير ذلك من التطورات السريعة في كافة المجالات ألزم على المؤسسات فهم السلوك التنظيمي للأفراد العاملين فيها، إذ يعتبر السلوك هو العامل الحاسم في تحديد كفاءة أداء الموارد البشرية والذي على أساسه يتم تحديد كفاءة وفعالية المؤسسة.

وعليه فإن المنظمات تسعى لتوفير بيئة تنظيمية تساعد على القيام بدورها على أكمل وجه، بالإضافة توفير ظروف عمل ملائمة تمنح لها الاستمرار والبقاء من جهة، وضمان استقرار عمالها من جهة أخرى. وعلى هذا الأساس فإنها تحاول أن توفر لمواردها البشرية بيئة داخلية ملائمة تساعد على القيام بدورها على أكمل وجه، حيث أوضح البعض أن وجود بيئة داخلية مناسبة داخل المؤسسة يسهم بشكل كبير في تنمية وتطوير المورد البشري وذلك لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالأفراد من بينها الالتزام التنظيمي وكل هذا ينعكس في النهاية على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

يعتبر الالتزام التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي نظرا لأهميته في كافة المؤسسات فهو يمثل قوة تدفع الأفراد للقيام بسلوك أو الاستمرار في سلوك معين.

باعتبار المورد البشري المحرك الأساسي لكافة موارد المؤسسة فمن الضروري توفير بيئة تنظيمية ملائمة تساعد على القيام بالمهام بطريقة فعالة تؤدي إلى شعوره بمستوى عالي من الرضا مما يؤدي في الأخير إلى التزامه بالعمل داخل المؤسسة التي يعمل بها.

أولاً: إشكالية الدراسة:

تهتم معظم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العامل الداخلية لها، وذلك لبيان نقاط القوة والضعف حيث ينظر للبيئة الداخلية على أنها أداة لتحقيق أهداف المنظمة والتي يندرج الالتزام التنظيمي كأحد عناصرها باعتبار أنه ركيزة أساسية لبقاء واستمرارية المنظمة. ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد أثر للبيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالبيئة الداخلية للمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-؟
- هل يوجد أثر للهيكلة التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-؟
- هل يوجد أثر للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-؟
- هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-؟
- هل يوجد أثر للمستوى التكنولوجي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-؟

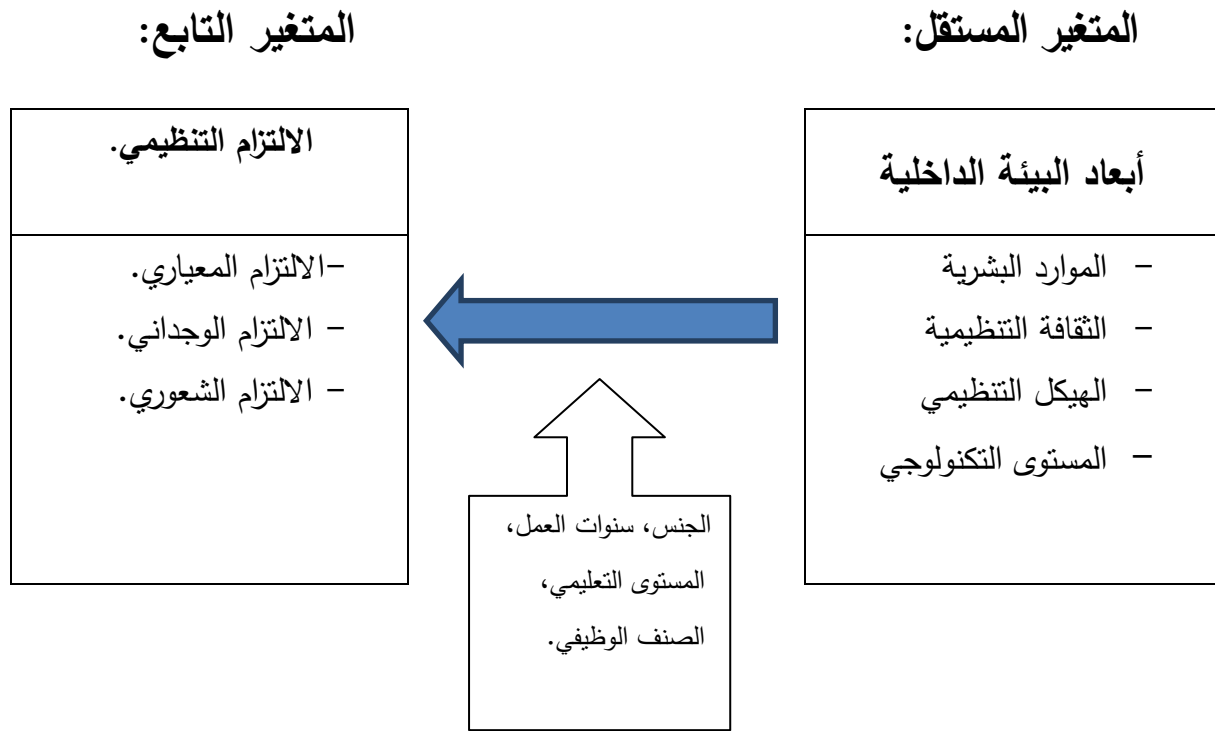
ثانياً: نموذج متغيرات الدراسة:

تم تطوير أنموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة. وقد تألف أنموذج الدراسة من متغيرين كما هو مبين في الشكل رقم (01). حيث اشتملت الدراسة على:

***المتغير المستقل:** يتمثل في البيئة الداخلية وتنقسم إلى أربعة أبعاد هي: بعد الهيكل التنظيمي، بعد الموارد البشرية، بعد الثقافة التنظيمية، بعد المستوى التكنولوجي.

***المتغير التابع:** يتمثل في الالتزام التنظيمي وينقسم إلى ثلاثة أبعاد هي: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسة (سوفي نبيل 2017) ودراسة (محمد سالم المحاميد 2016).

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للبيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-؟.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للهيكال التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-؟.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-؟.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-؟.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للمستوى التكنولوجي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-؟.

رابعا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- تساهم بطرح الأطر النظرية لمتغيراتها المتمثلة في البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي.
- 2- محاولة لفت الانتباه إلى أهمية دراسة البيئة الداخلية سعيا إلى الاستفادة من أثارها الايجابية على تحقيق مستويات من الالتزام التنظيمي.
- 3- أهمية الالتزام التنظيمي ودوره في التكيف مع نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية من أجل البقاء في المنافسة واستمرارية وجودها.
- 4- من الناحية العملية فيمكن لهذه الدراسة أن تفيد بنتائج وتوصيات من شأنها تقوية الالتزام التنظيمي وتوفير بيئة داخلية ملائمة في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

خامسا: أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- 1- الإحاطة بمختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.
- 2- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.
- 3- التعرف على أثر أبعاد البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.
- 4- المساهمة في الدراسات المتعلقة بالبيئة الداخلية والالتزام التنظيمي .

سادسا: منهج الدراسة

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة للوصول إليها وهي الكشف عن تأثير أبعاد البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-. ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها فقد استخدم الباحث **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة ، ودراسة تأثير أبعاد البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي وذلك عن طريق اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع ولا يتطلب إجراءات خارج قدرة وسيطرة الباحث بالإضافة إلى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليلها والوصول إلى استنتاجات.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

توجد العديد من الأسباب التي أدت بنا لاختيار هذا الموضوع لدراسته دون باقي المواضيع، وتبرز هذه الأسباب فيما يلي:

- تماشي موضوع الدراسة مع تخصص الموارد البشرية.
- إمكانية الدراسة التطبيقية للموضوع على أرض الواقع .
- الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالدراسة.
- الاهتمام والرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع.

ثامنا: حدود الدراسة:

هذه الدراسة تحكمها مجموعة من الحدود تتمثل في:

الحدود الموضوعية:

حيث ركزت هذه الدراسة على أثر أبعاد البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، القيادة الإدارية، الحوافز والرواتب) في الالتزام التنظيمي.

الحدود الزمنية:

أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

الحدود المكانية:

تم تطبيق هذه الدراسة في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة الحالية على عينة عشوائية طبقية من العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

تاسعا: الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات باللغة العربية.

1-دراسة سوفي نبيل(2018):بعنوان " أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية"

هدفت هذه الدراسة إلى بناء واختبار نموذج مفاهيمي للعلاقة بين متغيرات بيئة العمل، أداء الموظفين، وفعالية الإدارات العمومية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية.وذلك من خلال:

- تقييم واقع بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة العمل.
- تقييم مستويات أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية.
- معرفة اثر بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية.
- تقييم فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية.
- معرفة انعكاسات تأثير أداء الموظفين ببيئة عملهم على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية.
- إثبات أو نفي الاعتقاد السائد عن الموظف العمومي بتدني مستويات أدائه والتحقق بالاعتقاد الشائع بنقص فعالية الإدارات العمومية.

تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة أن بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية مساعدة إلى حد ما.
- تمتع موظفو هذه المصالح بمستويات عالية من الأداء.
- جاءت المصالح الخارجة لوزارة المالية على درجة عالية من الفعالية لحرصها على تحقيق مطالب أصحاب المصالح.
- أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لبيئة العمل على أداء الموظفين.

- بالنسبة لترتيب المتغيرات المادية لبيئة العمل من حيث قوة ومعنوية أثرها على أداء الموظفين جاء تصميم مكان العمل أولاً، الضوضاء ثانياً، بينما كان أثر تكيف المكاتب ضعيف جداً وغير معنوي.
- فيما يتعلق بترتيب متغيرات بيئة العمل التنظيمية جاء التمكين أولاً، الرقابة ثانياً، وأخيراً الاتصال.
- أما بالنسبة لترتيب متغيرات بيئة العمل الاجتماعية فقد جاءت العلاقة بين الموظفين أولاً فيما حلت علاقة الموظف بالقائد ثانياً، وعلاقته بالإدارة ثالثاً، أما تحقيق الموظف للتوازن بين عمله وأسرته فيبدو أنه غير مؤثر بشكل كبير في الأداء.

2- محمد سالم المحاميد (2016) بعنوان: "أثر البيئة الداخلية على الإبداع التنظيمي في شركات التعدين في جنوب الأردن".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر بيئة العمل الداخلية في الإبداع التنظيمي في شركات التعدين في جنوب الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطوير استبانته تكونت من (39) فقرة، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغت (425) مفردة، وبنسبة (10%) من مجموع مجتمع الدراسة، والبالغ (4182) عاملاً في الشركات الثلاث (البوتاس، والفوسفات، والأسمت)، واسترد منها (400) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (12.94%).

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج هي:

- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى أبعاد بيئة العمل الداخلية جاءت بدرجة متوسطة
- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى أبعاد الإبداع التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة متوسطة
- وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ $=$ البيئية الداخلية في الإبداع التنظيمي بكل أبعاده.

وفي ضوء نتائج الدراسة، تم اقتراح مجموعة من التوصيات، منها:

- ضرورة اهتمام شركات التعدين في جنوب الأردن بتحسين مستوى الإبداع التنظيمي؛ وذلك لما له من أهمية كبيرة في مساعدة الشركة على مواجهة التحديات التي تقف عائق في طريق تحقيقها لأهدافها.

3- موسى أحمد خير الدين و محمود أحمد النجار (2010) بعنوان "أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية"

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانته وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظف وقد تم استرداد (195) استبانته صالحة أي بنسبة استرداد = 67% .

وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

• وجود أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعه ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

• توفر دليل إحصائي عند ($\mu=3.5, \alpha = 0.05$) على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وأظهرت الدراسة أن الالتزام العاطفي هو الأقوى في المؤسسة يليه الالتزام المستمر، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية .

• لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) بين المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي والخبرة العملية) وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

4- دراسة الشلوي (2005) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبيانات من أجل جمع البيانات (196) استبانته، تم استرداد (147) استبانته أي بنسبة (75 %). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.
- أن مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع لدى منسوبي الكلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية من مدنيين وعسكريين.

5- دراسة الثمالي (2002م) بعنوان "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لضباط وقوات الأمن الخاصة.
- التعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.
- علاقة المتغيرات الوظيفية (الأجور، ومحتوى العمل، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، والقيادة والإشراف، وجماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.
- التعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الديمغرافية لضباط قوات الأمن الخاصة.

ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع الاستبيانات من اجل جمع البيانات على (300) ضابط، تم استرداد (249) استبانته وبنسبة (83%). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالي نسبيا.
- وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، كما اتضح أن قوات الأمن الخاصة تتقيد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال.
- هناك ميل إلى عدم وجود سجل خطي للأداء الوظيفي لضباط في قوات الأمن الخاصة.
- وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية أي انه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.
- توجد جماعة عمل جيدة في قوت الأمن الخاصة وان هناك درجة عالية من روح الفريق والزمالة بين الضباط.
- إن مراعاة الأنظمة وهي إحدى متغيرات الصيغة الرسمية لها تأثير عالي على الالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الوظيفية.

6- دراسة القحطاني (2001م) بعنوان: "اثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية".

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وواقع بيئة العمل الداخلية، مع تحديد لأثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية (أسلوب الإشراف، والحوافز، وصراع الدور، وغموض الدور)، وهدفت إلى تحديد اثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر، والرتبة العسكرية، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود ولاء تنظيمي علي لدى أفراد العينة.

• هناك أسلوب إشراف يعكس اتجاه متوازنا بين نظرية (x, y) الشهيرة "الدوجلاس ماكجروجر" في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة تبعا لإمكانات وقدرات المرؤوسين، وما نسبته (83.55%) من أفراد المجتمع يمارسون الأسلوب الإشرافي المتوازن ضمن (y) الأوتوقراطي، وأسلوب مباشر (x) إشراف بسيط مباشر.

- وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية وبالتالي فإن هناك بيئة عمل داخلية مشجعة نوعا ما.
- انخفاض صراع الدور نوعا ما، مع وضوحه بدرجة مرتفعة نسبيا.
- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز وأسلوب الإشراف على الولاء التنظيمي.
- يسهم وضوح الدور وانخفاض صراع الدور في زيادة الولاء التنظيمي.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والعمر على الولاء التنظيمي.

7- (دراسة الطجم 1996): بعنوان "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية بالأجهزة الإدارية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية ومتغيرات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين وولائهم التنظيمي كذلك.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين كل من المتغيرات الديمغرافية ومتغيرات الالتزام التنظيمي
- وجود علاقة سلبية دالة إحصائية بين الاحتياجات الوظيفية والولاء التنظيمي.
- في حين أن المتغيرات الديمغرافية تعد متنبئا ضعيفا لكل من الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية.

1- Watson and papamarcos2002)

Social capital and Organizational commitment:

أو ما ترجمته "رأس المال الاجتماعي والالتزام التنظيمي"

بحثت الدراسة في طبيعة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي ببعديه الثقة، الاتصالات والالتزام التنظيمي، وجرى تطبيق هذه الدراسة في إحدى الشركات المتخصصة في بيع الأدوية الطبية في الولايات المتحدة الأمريكية وبلغ حجم العينة 469 فردا، واعتمد الباحث على المقابلات الشخصية الاستبانة كأدوات أساسية لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادا وجود علاقة موجبة ومعنوية بين مساوي الثقة والاتصالات بين الأفراد

والالتزام التنظيمي، إذ أدت الدراسة انه إذا شعر الفرد بمستويات عالية من الثقة وان الاتصال موثوق به بين الطرفين الآخر فان هذا التفاعل سيكون عمل مؤثر في تكوين الالتزام كأثار منفصلة لكل منها.

2- HADI ATHAB SALMAN

Role of the Contemporary Leadership Style in the Achievement of the Organisational Commitment

أو ما ترجمته: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي

قد هدفت هذه الدراسة إلى:

- بناء إطار معرفي يتناول الأنماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي.
- توضيح وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (الأنماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي)

• تشخيص النمط القيادي السائد ومستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة.

• تشخيص أي نمط من الأنماط القيادية المعاصرة الأكثر تأثيراً في تحقيق الالتزام التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- حققت الأنماط القيادية المعاصرة (التبادلية والتحويلية) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في ما بينها على المستوى الكلي والثانوي، مما يدل على أن القائد الإداري لا يمكن أن يكون تبادلياً أو تحويلياً بشكل كامل وإنما يمكنه أن يجمع بين مواصفات القائد التبادلي ومواصفات القائد التحويلي.
- اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الأنماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية)، إذ كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته (الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري).
- لا تتباين نظرة القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية المبحوثة لمتغيري الأنماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي، إذ أظهرت النتائج أنهم يهتمون بالمتغيرين بنفس مستوى الاهتمام في الشركات الصناعية الثلاث قيد الدراسة.

عاشراً: التعقيب عن الدراسات السابقة :

لقد أسهمت الدراسات السابقة في بناء وتكوين الفكرة العامة للدراسة، حيث ساهمت الدراسات السابقة في تشكيل وبناء الخلفية النظرية للموضوع محل الدراسة. فالدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في الإعداد والمنهجية والأساليب الإحصائية واستخدام أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وتتفق معها في مجموعة من النقاط المتوصل إليها. والمتمثلة في:

- تناولت معظم الدراسات لمتغير البيئة الداخلية من حيث الأبعاد الأكثر اتفاقا من قبل الباحثين وهي: الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، المستوى التكنولوجي. أما الالتزام التنظيمي فيتفق معظم الباحثين على أن أبعاده تتمثل في: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري.
- تؤكد الدراسات السابقة على ضرورة اهتمام المؤسسات ببيئتها الداخلية في ممارساتها وأعمالها .
- تؤكد الدراسات السابقة وجود علاقة إحصائية موجبة بين البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي .
- وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى من ناحية الحدود الزمنية وميدان الدراسة.

أحدا عشر: صعوبات الدراسة

- عند إعدادنا لهذا البحث واجهتنا مجموعة من الصعوبات في الجانب النظري والتطبيقي على حد سواء أهمها:
- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة على مستوى مكتبة الكلية والمكتبة المركزية.
 - قلة المراجع الخاصة بالفصل الأول والمتعلق بالبيئة الداخلية .
 - تعدد تقسيمات أبعاد البيئة الداخلية وصعوبة حصرها، بالإضافة إلى تداخلها مع أبعاد الالتزام التنظيمي.
 - ضيق الوقت بسبب الرزنامة الاستثنائية للسنة الجامعية مما انعكس سلبا على استيعاب بعض الدروس المهمة في إعداد الجانب التطبيقي للمذكرة خاصة فيما يتعلق بالنظام الإحصائي (SPSS)

هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بحوثيات الدراسة وبلوغ الأهداف المسطرة سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول ، فصلين نظري وفصل تطبيقي ، تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة، حيث تناولنا في الفصل الأول "الإطار النظري للبيئة الداخلية" أما في الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالبيئة الداخلية للمؤسسة" بالإضافة إلى الفصل الثالث والذي تمحور حول "دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين بولاية -جيجل-"

الفصل الأول: الإطار النظري للبيئة الداخلية.

المبحث الأول: ماهية البيئة الداخلية

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للبيئة الداخلية

المبحث الثالث: عناصر البيئة الداخلية

تمهيد:

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر ببيئتها (الداخلية/ الخارجية)، حيث تعد البيئة الداخلية للمؤسسة الحيز والمحيط الذي يعمل فيها الفرد داخل المؤسسة، فهي تعتبر عاملا مهما في تحقيق طموحات وأهداف. ومما لا شك فيه أن وجود بيئة داخلية ملائمة ومشجعة للعمل تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أية مؤسسة في القرن الحادي والعشرين. ونظرا لتأثيرها المباشر على أهم مورد في المؤسسة (المورد البشري) فقد أصبحت البيئة الداخلية محل اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين، لما لها من أهمية كبيرة لنجاح وتفوق المؤسسات لاسيما في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، الأمر الذي دفع بالمؤسسات على اختلاف أنواعها أن تولي اهتمام أكبر ببيئتها الداخلية.

ولإحاطة بمختلف جوانب موضوع البيئة الداخلية سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية البيئة الداخلية
- المبحث الثاني: النظريات المفسرة للبيئة الداخلية
- المبحث الثالث: عناصر البيئة الداخلية

المبحث الأول: ماهية البيئة الداخلية

سننطلق في هذا المبحث إلى كل من مفهوم البيئة الداخلية وأهمية التعرف عليها بالإضافة إلى التطرق إلى أنواعها وأبعادها.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية

يشير مفهوم البيئة الداخلية إلى مجموع المتغيرات التي توجد داخل المؤسسة نفسها، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل. ويتضمن هيكل المؤسسة، ثقافتها التنظيمية، بالإضافة إلى مواردها.¹ ولإحاطة بمفهوم البيئة الداخلية لابد من تعريفها ذكر أهميتها بالنسبة للمؤسسة.

أولاً: تعريف البيئة الداخلية

لقد وردت عدة تعاريف عن البيئة الداخلية نذكر منها:

- البيئة الداخلية هي: "المتغيرات التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها، والتأثير عليها، وتغييرها وفق ما تحتاجه الإدارة والتي من خلالها تتمكن الإدارة من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق".²
- كما يمكن تعريفها بأنها: "تتكون من متغيرات داخل المنشأة نفسها، ولا تكون عادة ضمن مجال تحكم قصير المدى للإدارة العليا، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل، وتتضمن هذه المتغيرات: هيكل المنشأة وثقافتها ومواردها،..."³
- ويعرفها القيروتي بأنها: "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية".⁴
- وفي تعريف آخر: "هي كل ما يثير الفرد أو الجماعة ويؤثر في سلوكهم، ويكون هذا التأثير في تكوين الشخصية وغرس الميول والاستعدادات وتنميتها لذر الفرد".⁵

¹ علي الشريف، الإدارة المعاصرة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص102.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص150.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2004، ص323.

⁴ حسين احمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 2012، ص64.

⁵ بوفارس عبد الرحمن، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ادرار، العدد27،

ديسمبر2016، ص710.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف البيئة الداخلية على أنها: "مجموعة العناصر أو المتغيرات الموجودة في المؤسسة (لهيكل التنظيمي، الموارد المتاحة، الثقافة التنظيمية) والتي يمكنها التحكم فيها، والتأثير عليها، وتغييرها وفق ما تحتاجه. والتي بدورها تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات واتجاهات وأداء العمال مما ينعكس في الأخير على نفسيته".

ثانياً: أهمية البيئة الداخلية

لاشك بأن فهم البيئة الداخلية له تأثير على العاملين بها من جهة والمتعاملين معها من جهة ثانية، وتتمظهر أهمية البيئة الداخلية للمؤسسة في:¹

1. القدرة على بناء ميزة تنافسية.
2. تكمن أهميتها في معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات التي تستطيع فيها المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء الفعلي.
3. يعطي الفهم الدقيق للبيئة وعناصرها (مواطن القوة والضعف في مكوناتها) الإمكانية للإدارة العليا بجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ. أخذة بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام من خلال اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.
4. تستطيع إدارة المؤسسة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلاً، أو المهارات الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.
5. يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة من معرفة طبيعة الأعمال و القطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة، وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
6. يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها في معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

¹ انظر:

- عبد العزيز صالح بن جيتور، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 123.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 184-185.
- معين أمين السيد ويوسف كامل عايد الزيادين، اثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي-دراسة على الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية، مجلة الاقتصاد والتنمية-، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد6، جوان2016، ص82.

7. إن محاولة فهم البيئة الداخلية للمؤسسة يسهل للعاملين أداء المهام والوظائف المنوطة لهم بشكل مرن، كما يساعد عمى التواصل الجيد ما بين أعضاء المؤسسة نظرا لإتاحتهم الفرص في اتخاذ القرارات والتواصل مع الرؤساء في إبداء آرائهم وفسح المجال لهم للتعبير بديمقراطية، مما ينعكس إيجابا عمى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة من خلال الموازنة الجيدة بين إمكانات الفرد والعمل الذي يؤديه بصورة محفزة، وبالتالي تؤدي به إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

مما سبق يمكن القول بأن: أهمية البيئة الداخلية تكمن في تأثيرها المباشر على أداء المورد البشري على اعتباره أهم مورد في المؤسسة وبالتالي تأثيرها على إنتاجية المؤسسة، فالفهم الصحيح للبيئة الداخلية يساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف واستغلالها، بالإضافة إلى القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الموازنة بين الإمكانيات الموجودة والموارد المتاحة .

المطلب الثاني: خصائص البيئة الداخلية

تتسم البيئة الداخلية بعدة خصائص تؤثر على الأداء العام للمؤسسة وتسهم في رفع مستوى الالتزام أو انخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية أو السلبية في عناصر هذه البيئة.

وتنقسم هذه الخصائص بصفة عامة إلى خصائص البيئة التنظيمية وخصائص البيئة الوظيفية.

أولا: خصائص البيئة التنظيمية: تتضمن هذه الخصائص كل من:¹

- 1- الهيكل التنظيمي: فالهيكل المرن يهيئ بيئة تنظيمية أفضل تساعد على رفع مستوى الالتزام التنظيمي.
- 2- المناخ التنظيمي: ويشكل هذا المناخ حصيلة عوامل البيئة الداخلية.
- 3- الثقافة: تسهم الثقافة المرنة في رفع مستوى الالتزام لدى العمال.
- 4- القيم التنظيمية: فهذه القيم تسهم في زيادة درجة التزام العاملين بالقوانين الداخلية للمنظمة.
- 5- أنظمة وإجراءات وسياسات العمل: فالأنظمة هي القواعد القانونية للعمل أما الإجراءات فهي الخطوات التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية، أما السياسات فهي المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل.
- 6- الوصف الوظيفي: يسهم بشكل علمي في توضيح المهام نتيجة إدراك كل عامل لمهامه وحدود اختصاصاته.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2002، ص22.

7- **نمط السلطة:** فالمركزية الشديدة تسهم في كبح روح المبادرة والابتكار على عكس اللامركزية فهي تساعد العمال وتشعرهم بأهميتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

8- **نمط القيادة:** حيث يؤثر النمط القيادي بشكل مباشر على التزام العاملين.

ثانيا: **خصائص البيئة الوظيفية:** وتتضمن ما يلي:¹

1- **الأجور والرواتب والحوافز:** حيث يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجور وحوافز في زيادة التزامه بالمهام الموكلة إليه.

2- **محتوى العمل وطبيعته:** تسهم طبيعة العمل والوظائف في زيادة أو خفض مستوى الالتزام لدى العاملين.

3- **فرص الترقية المتاحة:** إن وجود فرص ترقية عبر مسارات وظيفية يساعد الفرد على إشباع حاجاته ورفع مستوى التزامه للمؤسسة.

4- **جماعات العمل:** تسهم جماعات العمل بشكل كبير في تشكيل قوة ضغط لا يستهان بها سواء كانت جماعات رسمية أو غير رسمية.

مما سبق يمكن القول بأن: خصائص البيئة الداخلية التنظيمية والوظيفية على حد سواء يمكن اعتباره سلاح ذو حدين فكلما كانت هذه الخصائص في مجملها تشكل بيئة مواتية وإيجابية كلما ساهم ذلك في التأثير على التزام العاملين اتجاه مؤسساتهم وبالتالي تقديم أداء أفضل يمكنهم من تحقيق الأهداف المسطرة وعليه لا بد لكل مؤسسة من مراعاة كل خاصية من خصائص بيئتها الداخلية.

المطلب الثالث: أنواع البيئة الداخلية

وردت عدة أنواع للبيئة الداخلية اختلفت في مجملها حسب معيار التصنيف الذي اعتمده الباحثون في دراساتهم. ومن بين التصنيفات التي وردت ما يلي:

¹ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية، الرياض، 2004، ص 926.

أولاً: حسب معيار طبيعة البيئة:¹

- 1- **البيئة التنظيمية:** تتضمن الأنشطة الإجراءات، أنماط القيادة والاتصالات والعلاقات السائدة والقيم والاتجاهات، ضغوط العمل.
- 2- **البيئة الوظيفية:** تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب وجزاءات، حوافز مادية ومعنوية بالإضافة إلى سياسة إدارة الموارد البشرية من استقطاب، اختيار وتعيين وكذا وصف الوظائف وتصميمها
- 3- **البيئة التقنية:** تتضمن التقنيات الحديثة التي تسير أداء العامل في المؤسسات وتسهم في توفير الوقت والجهد.
- 4- **البيئة النفسية والاجتماعية:** وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته ، والروابط الاجتماعية والعلاقات السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين.
- 5- **البيئة المادية:** وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المؤسسة، كالهوية، الإضاءة درجة الحرارة، الضوضاء وتصميم المكاتب.

ثانياً: ويمكن تصنيف البيئة الداخلية وفقاً لخطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة والنمط القيادي والثقافة إلى:²

- 1- **البيئة الجامدة:** وهي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط وقلة تفويض السلطات والاعتماد على المركزية المطلقة وسريان خطوط السلطة والاتصالات من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي من خلال نمط القيادة الأوتوقراطي، هذه البيئة تقلل الإبداع والابتكار نتيجة التعقيد في الأوامر والتعليمات.
- 2- **البيئة المرنة:** وهي التي تتسم بالمرونة وتشجع الإبداع والابتكار والتوسع في تفويض السلطات واللامركزية في اتخاذ القرارات وسريان خطوط السلطة في جميع الاتجاهات وهي تتسم أيضاً بالمرونة في تنفيذ الأوامر والتعليمات وتعمل على إتباع نمط قيادي ديمقراطي.

¹ نبيل سوفي، اثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018، صص 11-35.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل لنشر، الأردن، 2005، ص581.

مما سبق يمكن القول: بأنه مهما أختلف نوع البيئة والذي يعود سببه إلى معيار التصنيف ومجال تخصص الباحث فإن هذه الأخير تعكس دوما مدى توازن وتطور المؤسسة داخليا.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية

تتأثر البيئة الداخلية لأية مؤسسة بعدة عوامل من بينها(المواد الخام، الموارد البشرية، الموارد المالية، النمط القيادي، السياسات الإدارية، القيم المهنية، الهياكل التنظيمية، خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية). ويمكن تلخيصها كما يلي:¹

1- **المواد الخام:** تحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق إلى الأقلام ومرورا بالأجهزة والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية، وغيرها وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية.

2- **الموارد البشرية:** تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة على بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمنه من أداريين وفنيين وعمال ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانيات وقدرات، لذلك تهتم المؤسسات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفعال للموارد البشرية المتوافرة في المنظمة، فضلا في إتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها

3- **الموارد المالية:** تؤثر الموارد المالية إيجابا على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم وتقلل تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.

4- **النمط القيادي:** يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المؤسسة، فالإشراف التسلطي يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع.

¹ عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل-دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم-، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014-2015، ص108.

5- **السياسات الإدارية:** تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار، أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية فأن غيابها أو عجزها يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية مثبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم.

6- **القيم المهنية:** المنظمة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو مقولة: "أعط وخذ"، أو توظيف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فأنها تسهم في تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب.

7- **الهيكل التنظيمية:** كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة لظروف ومتفهمة للمواقف كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات، أما الجهود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات قد تؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة.

8- **خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية:** تجلب عوامل السن والجنس والعمر والخبرة والشهادة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية، الأجواء البيئية الإيجابية أو السلبية. رغم أن الاتجاهات والميول التي تم اكتسابها تقاوم التعديل عادة، ولكن بجهود معينة يمكن تعديلها كما أنه الأفراد لديهم غالباً الاستعداد للتغيير مدى الحياة في مختلف الأعمار.

مما سبق يمكن القول: يختلف التأثير باختلاف العوامل المؤثرة على البيئة الداخلية كما قد يكون ايجابي أو سلبى. لكن يمكن للمؤسسة استغلال هذه العوامل في تعزيز نقاط قوتها والعمل على تحسين نقاط الضعف فيها من خلال أخذها بعين الاعتبار.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للبيئة الداخلية

يتضمن الأدب الإداري الكثير من النظريات والمبادئ والمفاهيم التي تطورت بشكل تراكمي، خاصة بعد التطورات التي شهدتها الإدارة خلال القرن الماضي. وتعتبر نظريات الإدارة في ما يخص البيئة الداخلية نتيجة للأبحاث والدراسات التي قام بها العلماء والباحثين في هذا المجال من أجل إيجاد حلول لمشاكل التي تحدث في الإدارة والمنظمات. ويمكن عرضها فيما يلي:

المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية (1900-1930)

تقوم المدرسة العلمية على فكرة أساسية مفادها وجود طريقة واحدة مثلى لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، فنجد إن تايلور قد ركز على دراسة الزمن والحركة فقام بقياس وتحديد الحركات التي يبذلها العامل عند أداءه لعمله . إذ هدف من خلال ذلك إلى التخلص من الحركات غير الضرورية أو اختصارها بطرق أقصر من ذلك قصد توفير الوقت والجهد.

حيث خلص تايلور إلى مجموعة من المبادئ أطلق عليها اسم "مبادئ الإدارة العلمية" وتتمثل في:¹

- إن تحديد الهدف أو العمل المطلوب تأديته هو من مهام الإدارة العليا، وبالتالي فإن هذه الإدارة معنية بعمليات الإدارة من تخطيط ، تنظيم، توجيه ورقابة. في حين إن دور العمال يتمحور حول تنفيذ المهام فقط.
- وجود طريقة مثلى للعمل، أي انه على الإدارة إن تدرس النشاطات المتعلقة بأداء العاملين واختيار النشاطات المؤدية إلى الإنتاج بأقل وقت، جهد وتكلفة ممكنة.
- ربط إنتاجية العامل بالأجر أو المكافئة قصد دفعه لرفع إنتاجيته. وبالتالي ربط زيادة الراتب بزيادة الإنتاج.
- تطبيق مبدأ وضع العامل المناسب في المكان المناسب.
- حاجة العامل للتدريب والإشراف الدقيقين.

مما سبق يمكن القول: فريدريك تايلور قد انطلقت فكرته من توضيح العلاقة بين الإنتاجية ونجاح المؤسسة، حيث توصل إلى إن نجاح المؤسسة وتحقيق الربح يأتي من خلال التنظيم الجيد الذي يعمل على رفع الإنتاجية كما أن نجاح العاملين والرؤساء عند تايلور يقاس بقيمة المردود.

وبلاحظ من خلال المبادئ التي وضعها أن نظرية الإدارة العلمية ركزت على النواحي الداخلية لمنشأة الأعمال وبذلك اعتبرها نظام مغلق.

المطلب الثاني: نظرية التكوين الإداري (نظرية المبادئ الإدارية)

تعتبر هذه المدرسة أول من ذكر المبادئ الرئيسية في عملية التنظيم كتخصص، حيث قام "فايول" في كتابه الشهير "الإدارة العمومية والصناعية" بتقسيم الوظائف المختلفة للمنظمة إلى ست أنشطة فرعية وهي: الأنشطة

¹ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات وتطبيقات ونماذج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص85.

الفنية، الأنشطة التجارية، الأنشطة المالية، الأنشطة التأمينية، الأنشطة المحاسبية والأنشطة الإدارية. حيث تشمل هذه الأخيرة (الأنشطة الإدارية) وظائف الإدارة الرئيسية التي اقترحها " فايول" وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، التنسيق والرقابة.¹

مما سبق يمكن القول: " فايول" قد ركز في أعماله على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز. ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص مؤكدا في ذلك مقولة: "الرجل المناسب في المكان المناسب".

المطلب الثالث: نظرية العلاقات الإنسانية (1930-1940)

شكلت مدرسة العلاقات الإنسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة وقد ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، فقد ركزت على أهمية حاجات الفرد، أهدافه وتوقعاته.

يعتبر الكاتب الاسترالي "التون مايو" الأب الروحي لها ومن أهم الدراسات التي قام بها مع زملاءه دراسات "هاوتورن" في شركة " ويسترن إلكتروك" في الولايات المتحدة الأمريكية وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل: الإضاءة، فترات الراحة، ظروف العمل، ساعات العمل، ... وكانت النتائج المحققة هي حصول في الإنتاجية لدى العاملين عند إجراءات التغيير في الظروف المادية للعمل، ومن هنا اتضح للباحثين بان هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير ذلك التي تحدثه الظروف المادية للعمل، حيث برز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج. ومن النتائج التي أفرزتها حركة العلاقات الإنسانية ما يلي:²

- إن المنظمة كيان اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظاما فنيا وان هذا النظام يحدد ادوار ومعايير لسلوك الفرد، وهذه الأخيرة تؤثر بدورها على إنتاجية الفرد.
- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثيرا أيضا في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية.
- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وأداءه.
- هناك علاقة ايجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.

¹ بن رجم إدريس، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة-دراسة ميدانية لولايات: المسيلة-برج بوعرييج-سطيف-بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص18.

² نفس المرجع السابق، ص19.

- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة ولاسيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس، لإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة.
- يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.
- يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجتهم الاجتماعية والنفسية كالاعتراف، التقدير والقبول...

مما سبق يمكن القول: رغم عيب هذه المدرسة في عدم تقديمها لنظرية شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي إلا انه يمكن القول أنها كانت تنظر إلى التقسيم باعتباره نظاما مغلقا يتوقف سلوكه وإنتاجيته على ما يجري داخله فقط كما أكدت على أهمية التنظيم الغير الرسمي وعبرت عنه بالقيم وأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية. كما دعت إلى تحسين أساليب القيادة في انه من شأنها أن تلعب دور في تعزيز الآراء الجماعية وبالتالي إيجاد بيئة داخلية سليمة.

المطلب الرابع: نظرية ماري باركر فيوليت (1868-1933)

- اعتبرت ماري فيوليت أن الإدارة عبارة عن نشاط إنساني وجاءت أبحاثها من وجهة نظر علم النفس، فنقول انه لإدراك أن إدارة الأعمال تعتمد على المقاييس العلمية يجب أن اشمل على ما يلي:¹
1. الجانب الفني: ويقصد به معرفة الإنتاج والتوزيع وهذه المسألة يمكن تعلمها.
 2. الجانب الإنساني: أي معرفة طرق التعامل بشكل عادي ومثمر مع المرؤوسين وهذا الجانب موهبة يملكها البعض دون الأخر.
 3. التعارض والتكامل: أد اعترفت بوجود التعارض بين المصالح لكنها لا ترى فيه انهيار العلاقات بل هو ظاهرة طبيعية تحقق النفع للإفراد عن طريق الوصول إلى حلول بعد دراسة وتحليل هذه المواقف وهو ما يطلق عليه التكامل.
 4. المسؤولية الجماعية: فترى أن المسؤولية الجماعية تمليها ظروف الوظيفة ويجب أن تنسب إلى الأفعال وليس الأشخاص.
 5. الترابط الاجتماعي: حيث تؤكد على ضرورة اتخاذ الإجراءات الجماعية لحل المشاكل التنظيمية والإدارية.

¹ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات وتطبيقات ونماذج، مرجع سبق ذكره، ص87.

مما سبق يمكن القول أن نظرية "ماري" تبين أهمية العلاقات الإنسانية في القيام بالأعمال المختلفة داخل التنظيم. فالمؤسسة الناجحة في نظرها هي التي تعطي اهتماما خاصا للتنظيم غير الرسمي ولا تتصدى له بالمقاومة كما تؤكد على أن الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية.

المبحث الثالث: عناصر البيئة الداخلية

يتضمن مفهوم البيئة الداخلية عدة عناصر مكونة لها، تختلف هذه العناصر باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها الباحثين، ويعود ذلك إلى الاختلاف في المدخل المعتمد بالإضافة إلى وجهات نظرهم حول مكونات التحليل. حيث يرى "كوثر" أن البيئة الداخلية تشمل: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المعتقدات المشتركة، التوقعات القيم، الموارد المادية والبشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة.

بينما يرى "القحطاني" أن عناصر البيئة الداخلية تتمثل في: أسلوب الإشراف، الحوافز، صراع الدور وغموض الدور.

فيما حدد "بني حمدان وإدريس" عناصر البيئة الداخلية في أربعة عناصر هي: الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة التنظيمية وموارد المنظمة.¹

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

لقد قدم العديد من الكتاب تعريفات متنوعة للثقافة التنظيمية، من خلال هذه التعاريف السابقة نرى أن جميع الباحثين يتفقون بأن الثقافة التنظيمية هي مزيج من مجموعة من المكونات المشتركة للأفراد داخل المنظمات، وهي في غالب الأحيان تشمل في مضمونها مجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار الموجهة لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

وقد تم تناول مفهوم الثقافة من زوايا ونواحي مختلفة. فقد عرف تايلور الثقافة بأنها كل معقد يشمل مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان وعقله من أشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان وكان له دور في العملية الاجتماعية، كاللغة، والعادات والتقاليد، والمؤسسات الاجتماعية، والمفاهيم.²

¹ معين أمين السيد ويوسف كامل عايد الزيايد، أثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 82.
² غابات بوفجلة، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998، ص 07.

وقد عرف "اسواثابا" الثقافة على أنها: "الكل الذي يتضمن المعرفة، والفنون، والأخلاق، والقوانين، والعادات، وقدرات أخرى بالإضافة إلى العادات المكتسبة في المجتمع".

أما "كولينز وبوراس" فاعتبر أن: "الثقافة تعود إلى منظومة من المعاني المشتركة التي يحملها الأفراد وتميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى".

وبالنسبة لـ "هيلريغل" فقد اعتبر أن الثقافة تتشكل من الافتراضات المشتركة، القيم الثقافية، السلوكيات المشتركة، والرموز الثقافية التي تجمع أعضاء المنظمة.

في كتابه نظرية المنظمة فقد ذكر "جونز" بان العوامل التي تؤثر في تشكيل ثقافة المنظمة هي على النحو التالي:

1. حقوق الملكية.
 2. خصائص الناس العاملين في المنظمة .
 3. الهيكل التنظيمي.
 4. الأخلاق التنظيمية.
- واعتبر أن طبيعة كل عامل من هذه العوامل داخل المنظمة، وتفاعل العوامل المختلفة مع بعضها البعض هو الذي يولد الثقافات المختلفة، ويدفع إلى حصول التغيير في الثقافة عبر الزمن، كما أشار إلى أن الناس الذين يعملون في المنظمات هم في المحصلة النهائية المصدر الأساسي لثقافة تلك المنظمات.
- وبالرغم من أن الكتاب والباحثين والعاملين في الثقافة قد قاموا بعمل تطبيقات عديدة للثقافة التنظيمية وأنواع هذه الثقافات.

إلا أن دراستنا هذه ترى أن جميع الثقافات مهما تعددت و كثر تصنيفها فإنها تندرج تحت ثلاثة أنماط رئيسية هي: ¹

1. **الثقافة الضعيفة:** وهذه الثقافة تتبنى القيم والقوانين الرسمية، والتي يعمل بها الموظفون وفق إجراءات العمل الرسمية وتدعو هذه الثقافة إلى المحافظة على الواقع القائم والثبات بل وتنميط المنتجات والخدمات التي تطورها الشركة. وفي هذه الثقافة يعود الموظفون إلى التعليمات المكتوبة والقوانين الرسمية وتكون صلاحيات اتخاذ القرار

¹ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة،- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، صص 21-23.

مركزه في يد المستويات الإدارية العليا، ويكون مستوى الرقابة مرتفع وهذه الثقافة لا تراعي جماعات العمل غير الرسمية ولا تحب أن ترى الصراع التنظيمي بل تقمعه، وتعيق قوى التغيير والتجديد في المنظمة ولا تمنحها الفرصة للنمو والازدهار.

2. **الثقافة القوية:** وتسمى أيضا ثقافة التغيير كما تسمى أيضا ثقافة الجودة لأنها تركز على التحسين المستمر، وهي الثقافة التي تتعامل مع المتغيرات البيئية وتحاول فهمها والتكيف معها، حتى تكون المنظمة قادرة على الاستمرار والنمو. وتمتاز المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة بالانفتاح وقبول الأفكار الجديدة، والتغيير الدائم، وتشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر وتتصف بطريقة اتخاذ القرارات باللامركزية ويقوم الموظفون في المراتب الإدارية الأدنى باتخاذ القرارات التي تتعلق بإعمالهم، لأنهم أكثر دراية بظروف عملهم واقدر على الاستجابة لطلبات الزبائن، كما أن هذه الثقافة تشجع قيم الانجاز والتمايز وتؤمن بالتنظيم غير الرسمي وتشجع على الاختلاف والتنافس وتؤمن بالصراع وإدارته بما يخدم عمل المنظمة.

3. **الثقافة المثالية:** يرى كل من "وترمان، أوشي و دراكر" ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي " فريدريك تايلور" حيث اعتبر أنها من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق **(one best way)**، وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

وأخيرا تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للحكم على السلوك التنظيمي وتفسر الأنشطة الاجتماعية وبحسب القيروتي فان الكثير من المديرين يعطون الأولوية القصوى والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة من أهم مكونات المنظمة بحيث يجمع العديد من الكتاب على أنها تولد ضغوطا على العاملين للمضي قدما في التفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع أهداف المنظمة.

مما سبق يمكن القول: بأن الثقافة تلعب دورا حيويا في التأثير على الأفراد العاملين في المنظمة، فهي تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما في التفكير بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة. فالثقافة تساهم في إيجاد الهوية المستقلة لأعضاء المنظمة وتساهم في خلق الالتزام بين العاملين وتعمل كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

تعددت التعاريف الخاصة بالبناء التنظيمي بين مؤلف و آخر، إلا أن القاسم المشترك بينهم جميعا هو إن البناء التنظيمي للمؤسسة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات

الإدارية المختلفة، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة. إن البناء التنظيمي للمؤسسة عادة ما يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يكون هيكلًا بسيطًا أو مقسمًا حسب الوظائف أو حسب وحدات العمل الإستراتيجية، حسب ما ذكر كل من "ثومبسون وستركلان" وقد أدت المتغيرات البيئية العالمية إلى ظهور أشكال تنظيمية أكثر قدرة على التكيف مع البيئة الدينامية، مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الشبكة "ميلز وسنو".

والهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية. ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية وكذلك انسياب الاقتراحات والأفعال من التنفيذيين والإدارات ولمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي. أما إذا كان يساهم بسلبية في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصرًا تنظيميًا معوقًا وهو من خصائص الهرم الوظيفي الآلي "جونز".¹

مما سبق يمكن القول: أنه كلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمه للموقف فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات وهذه خصائص الهيكل العضوي الذي يكون مفلطحًا وبأقل عدد من المستويات الإدارية ويمتاز بدرجة تعقيد قليلة، أما الجمود والروتين والمركزية في اتخاذ القرارات، والرسمية في الإجراءات وأداء الوظائف إضافة إلى الهرمية وكثرة المستويات الإدارية التي تجعل الهرم أكثر تعقيدًا.

المطلب الثالث: الموارد المتاحة

إن صياغة الإستراتيجية وتثبيت رسالتها، أهدافها، ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها وتشمل: الموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، القدرات التكنولوجية.

¹ زاهر عبد الرحيم، هندرة المنظمات-الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الريان للنشر والتوزيع، ص9.

ولدينا "الموارد التنظيمية" وهي: الأنظمة، عمليات أي منظمة وتشمل على الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وتضم الموارد المادية بالإضافة إلى المواد والموارد الأخرى غير المادية. و لكن السؤال المهم هنا هو كيف نثمن ونقيم ونزن الموارد التنظيمية في إطار الموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً وفي إطار إستراتيجية المنظمة، وكي تتضح الإجابة يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل الإستراتيجية ووحدات الأعمال متلائمة و منسجمة ومتوافقة مع رسالة المنظمة وأهدافها ؟
- هل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة ملائم لعملية التنفيذ الإستراتيجي؟
- هل أن الثقافة التنظيمية متوافقة مع إستراتيجية المنظمة؟
- ما فاعلية عمليات الرقابة الإستراتيجية في المنظمة؟.
- وتحظى كافة التنظيمات بخمسة أنواع من الموارد والمهارات والتي يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها وهي: ¹الموارد المالية: كالتدفق النقدي والطاقة الائتمانية، مدى توافر رأس المال المملوك تحت الطلب.

الموارد الطبيعية: كمباني الإدارة ومصانع الإنتاج، المعدات والمعارض والمخازن.

الموارد البشرية: كالعلماء والمهندسين، خبراء التحليل المالي.

الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة ونظم إدارة الأمور النقدية قصيرة الأجل والنماذج المالية.

الإمكانات التكنولوجية: كالمنتجات مرتفعة الجودة، المصانع منخفضة التكلفة، الولاء الشديد لصنف المنتجات.

مما سبق يمكن القول: انه ومن اجل قيام المنظمة بنشاطها لا بد من توفر الموارد لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة وإمكانات نجاحها واستمرار بقائها وإنجاز أنشطتها المختلفة فهي روح المنظمة وسر ديناميكيته وحيويتها.

المطلب الرابع: طبيعة العمل

تعتبر طبيعة العمل عن الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخل الإدارة وكذلك الإجراءات والخطوات التنظيمية الرامية إلى تنظيم العمل بما يخدم أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

¹عبد العزيز صالح بن جيتور، الإدارة الإستراتيجية-إدارة جديدة في عالم متغير-، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص

حيث تسهم طبيعة المهام التي يؤديها العاملون في المؤسسات في رفع الروح المعنوية لهم وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم، مما يؤدي إلى بذل الجهود لإتمام العمل على نحو مرضى ليوأكب أهداف المؤسسات، وطبيعة النشاط داخل التنظيم هو مرآة عاكسة لبيئة العمل الداخلية وحينما لا تتوافر المؤهلات.

أو الميول اللازمة لتأدية العمل، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالضجر وعدم الرضا عن العمل خاصة إذا كان العامل يعمل في بيئة لا تتوافر فيها فرص التطور الوظيفي ولا التقدير من طرف رؤساء العمل.¹

مما سبق يمكن القول: لذا يجب أن تتوافر الظروف والإمكانات المناسبة للعمل التي تعطي للعامل القدرة على أداء عمله بأحسن صورة، وتعتبر من الحوافز المادية التي تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد نتيجة الشعور بالأمن والراحة النفسية.

المطلب الخامس: أسلوب القيادة

تعرف القيادة على أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية .

وتعنى بيئة العمل الداخلية بأهمية وظيفة المدير في خلق جو يتلاءم مع طبيعة النشاط التنظيمي لذا فإنه من المؤكد أن لبيئة العمل الداخلية تأثيراً أكبر من نموذج أو شخصية قيادية في عملية توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وكسب ولاء وانتماء العاملين، فمن الممكن أن يكون القائد أوتوقراطياً أو ديمقراطياً، أما كيف يمكن توجيه السلوك نحو الطريق الأفضل في تحقيق الأهداف فهو يعتمد على مدى الإمكانيات في تهيئة الجو المناسب للسلوك المناسب.

فمن خلال اتجاهات القيادة المتعددة فإن الأساليب القيادية في المنظمات تختلف باختلاف حجم المؤسسة وأهدافها، كما في المنظمات الأمنية أو منظمات القطاع الخاص، ومن أكثر التصنيفات شيوعاً في الفكر الإداري حول أساليب القيادة وأنماطها هو تقسيمها إلى ثلاثة أنماط:²

- القيادة الأوتوقراطية: وهي القيادة التسلطية المستمدة من المركز الوظيفي.
- القيادة الديمقراطية: وهي القائمة على أساس العلاقات الإنسانية في العمل تسعى إلى رفع الروح المعنوية بين العاملين وخلق التعاون بينهم.

¹ طاهر منصور الغالي ووائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل لمنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 297.

² زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية لنشر والتوزيع، 2008، ص 143.

- القيادة الحرة: وهي التي تجعل بعض الصفات المشتركة من النمطين السالف ذكرهما. ويتم التركيز من خلال هذا الأسلوب نحو الاهتمام بحرية الأفراد العاملين لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات الملائمة لإنجاز العمل، ويقتصر دور القائد هنا على المشاورة مما قد يفقد السلطة هيبتها خاصة في ظل عدم توافر العاملين المؤهلين لإنجاز العمل.

مما سبق يمكن القول: بأن اختيار نمط القيادة الملائم ليس عشوائياً وإنما يخضع لمجموعة من الاعتبارات كحجم وأهداف المؤسسة... كما يمكن القول بأن نمط القيادة المتبع ليس نتيجة ولكنه أسلوب يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب السادس: الحوافز

إن نظام الحوافز يختلف حسب نوع المنظمة إذ أن كل منظمة تسعى لتحقيق دف تم تحديده مسبقاً هذا الهدف قد يتعلق بتحقيق الأهداف، وقد يكون تخفيض التكاليف، التشجيع على الإبداع والابتكار، وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني بالضرورة تسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاً من الإدارات إلى الأقسام وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف ويحقق هذا مبدأ المشاركة في وضع النظام.

أن المنظمات الفاعلة والكفوة هي التي تمتلك بيئة عمل داخلية متشعبة لمجموعة من العناصر التي تساعدها في معالجة المشاكل التي تعترض طريقها من جهة وتوضيح الاستراتيجيات والأهداف التي ترمي إليها من جهة أخرى وهذه العناصر تتمثل في:

1. الهيكل التنظيمي: وهو أهم عنصر في البيئة لما يحمله من تفاصيل تساعد في تحديد العمليات والمهام لكل عضو فاعل في المؤسسة.

2. الثقافة التنظيمية: هي بمثابة قيم وعادات يتبناها أعضاء المنظمة وتحدد هويتها وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

أما فيما يخص الموارد المتاحة وطبيعة العمل فهما يعتبران من الإمكانيات الأساسية في أي مؤسسة والتي تساعد على السير الجيد للعمل وتبيان الأساليب المطلوب إتباعها في القيام بجميع الأعمال في البيئة الداخلية للمؤسسة، أما القيادة فهي عنصر يشير إلى الرئيس أو المدير والذي بيده قيادة فريق العمل أو قيادة عمل ما بطريقة تحاكي نوعية وطبيعة العمل.¹

¹ إيمان قماص وإسماعيل قيرة، البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي-الأبعاد والتجليات-مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الاغواط، المجلد7، العدد33، 5جوان2019، ص49.

مما سبق يمكن القول بأن: الحوافز تعد من العوامل المهم توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، كما يعتبر التحفيز لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فرق بين الأداء المحفز للفرد وغير المحفز فالحوافز لها تأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية.

خلاصة:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل يتضح أن للبيئة أهمية كبيرة في المنظمة من خلال سعي هذه الأخيرة إلى تحسين ظروف العمل التي تسمح لها بتحقيق أهدافها وزيادة الإنتاج وضمان استقرار العمال في العمل بالمنظمة.

هذا وقد سعى الكثير من العلماء والباحثين إلى دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ما نتج عنه العديد من النظريات التي اختلفت فيما بينها باختلاف منطلق الدراسة الذي اعتمد عليه الباحث. فقد توصل "تايلور" في نظرية "الإدارة العلمية" إلى إن نجاح المؤسسة وتحقيق الربح يأتي من خلال التنظيم، حيث انطلقت من توضيح العلاقة بين الإنتاجية ونجاح المؤسسة. بينما أكد "فايول" على مقولة: "الرجل المناسب في المكان المناسب" والذي انطلق في دراسته من مبدأ تقسيم العمل. بينما أكدت نظرية "العلاقات الإنسانية" على أهمية التنظيم الغير الرسمي في المؤسسة. في حين أكدت "ماري باركر" في نظريتها أن الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية.

كما نستنتج أن البيئة الداخلية تتكون من مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها مثل: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي...، فإذا كانت هذه العناصر إيجابية وفي مستوى جيد فإنها ستفعل بيئة العمل الداخلية بشكل ايجابي. وبالتالي سيكون لا تأثير قوي على أداء الأفراد العاملين. بالإضافة إلى وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر على البيئة الداخلية والتي يجب على كل مؤسسة مراعاتها واستغلالها في تحسين نقاط الضعف.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالبيئة الداخلية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإلزام التنظيمي.

المبحث الثاني: عوامل المؤثرة في الإلزام التنظيمي والنتائج المترتبة عنه.

المبحث الثالث: تأثير أبعاد البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي.

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمؤسسات كما يعد من أهم مكونات السلوك التنظيمي، حيث تسعى المؤسسات في الوقت الحالي جاهدة إلى العمل على الحفاظ عليه وتسعى إلى الرفع من مستواه لدى العاملين. لما له من تأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم. ومن هنا فإن وصول المؤسسات إلى أهدافها لا يمكن إلا من خلال أفراد يشعرون بالانتماء إليها، ومستعدين لتقديم كل ما لديهم لدعم أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها، وعلى هذا الأساس فقد أشارت العديد من الدراسات إلى الدور الكبير الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في الوقت الحالي، لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

ولإحاطة بمختلف جوانب موضوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بالبيئة الداخلية للمؤسسة سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإلزام التنظيمي
- المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الإلزام التنظيمي والنتائج المترتبة عنه
- المبحث الثالث: تأثير البيئة الداخلية على لاللتزام التنظيمي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإلزام التنظيمي

شهد الأدب الإداري منذ القرن الماضي بالفكر المعني بالسلوك التنظيمي. فقد شهد عددا كبيرا من الدراسات والأبحاث التي انتقلت بالالتزام التنظيمي إلى مراحل متطورة حيث ظهرت الكثير من النماذج والأنواع التي تختلف من دراسة إلى أخرى بناء على إدراك الباحثين لماهية الالتزام. وسنتطرق في هذا المبحث أربعة إلى كل من: مفهوم الالتزام التنظيمي، أبعاده ومراحله، بالإضافة إلى طرق قياسه.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم التي لقيت اهتمام واسع من الباحثين نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عنه على اختلاف مداخل دراسته والنتائج المترتبة عنها. وسنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من التعاريف التي وضعها الباحثون في هذا المجال بالإضافة إلى التطرق لأهميته بالنسبة للمؤسسة.

أولا: تعريف الالتزام التنظيمي.

قبل الوقوف على تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي نتوقف عند مفهوم الالتزام من ناحية لغوية: حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه ويعني كذلك في اللغة: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة.

أما من ناحية اصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، من أمثال "سالانك، بوشانان، شيلدون". إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي ومن بين التعريفات الكثيرة التي وردت عنه نجد:

- يرى "بورتر" بأن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة".¹

¹ أنصر الدين قعوده ومنيرة سلامي، أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة-، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020، ص46.

- أما "شلدون" فيرى أن الالتزام هو "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.¹
 - ويعرفه "موتز" على أنه: استجابة وجدانية من تقويم حالة العمل التي تصل أو تربط الفرد بالتنظيم.²
 - عرف كل من الكاتيبين Allen و Meyer سنة 1991 الالتزام التنظيمي على أنه "الحالة النفسية التي تميز علاقة الموظف مع المؤسسة، وواجبه للقرار بالبقاء أو عدم البقاء كعضو في المؤسسة"³
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن: الالتزام التنظيمي سلوك (رد فعل من الموظف) يترجم علاقته بالمؤسسة التي يعمل بها. ويتجلى في عدة صور مثل: الرغبة في مواصلة العمل.

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

تعود أهمية الالتزام التنظيمي لعدة أسباب منها:⁴

1. يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
2. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات.
3. انه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
4. يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
5. كما يعتبر الالتزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2007، ص337.

² نفس المرجع السابق، ص337.

³ AGATA WOŁOWSKA, DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT, Human Resources Management & Ergonomics, Volume VIII, 1/2014, p130.

⁴ موسى أحمد خير الدين و محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية

الهاشمية، 2010، ص33.

مما سبق يمكن القول بأن: أهمية الالتزام التنظيمي تكمن أساساً في كونه مؤشر يساعد المؤسسة على التنبؤ بسلوكيات الموظفين وبالتالي القدرة على التحكم فيها وذلك من خلال معرفة مستواه لدى الموظفين.

المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له -وعلى العموم -تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. ولعل أكثر هذه الأبعاد شيوعاً ما يلي:

أولاً- بعد الالتزام العاطفي (الشعوري)

الذي اقترحه "ألن وماير" حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له . كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود. أصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم. ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.¹

ثانياً- بعد الالتزام المعياري

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، وينر.²

¹ Sade Hamed Abu Adwan ,The Degree of the influence of the Internal Environment on the Organizational Commitment of the staff of AL-Istiqlal University , journal of university of Babylon for pure and applied sciences , vol 27,28-5-2019, p95.

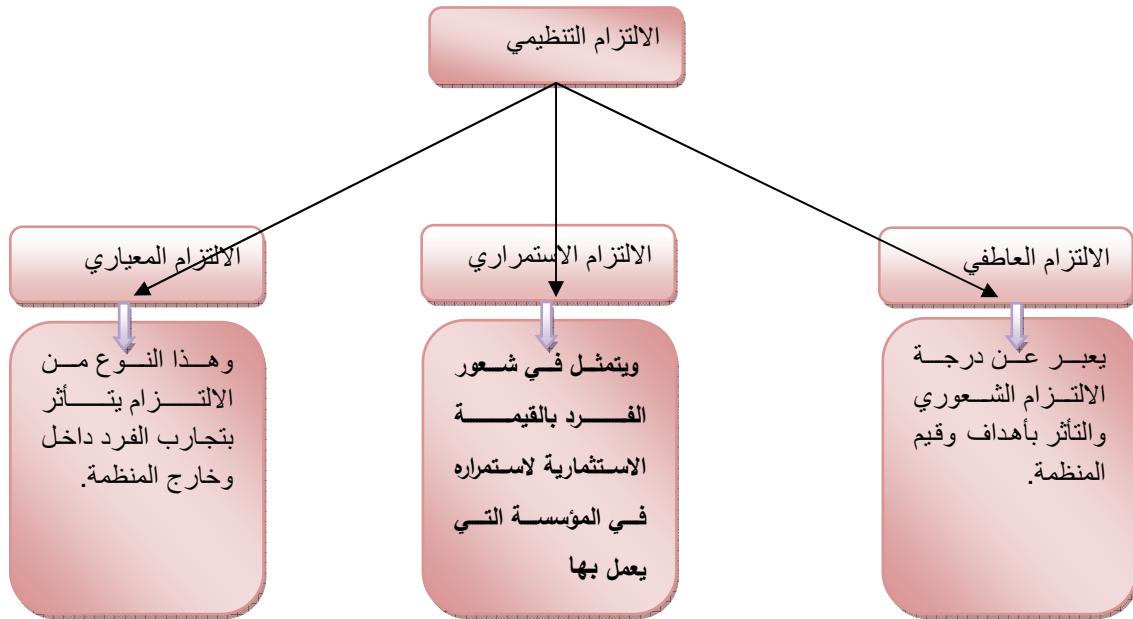
² لازم دياب محل، اثر التمكين التنظيمي في الالتزام التنظيمي في العراق، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان، 2014، ص41.

ثالثاً: بعد الالتزام المستمر

وقد اقترح هذا البعد كل من "ألن وماير" و ينبثق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.¹

مما سبق يمكن القول: بأن جميع أبعاد الالتزام تتعلق بالعلاقة بين الفرد والمؤسسة ورغبة الفرد في البقاء فيها أو التخلي عنها ومع ذلك فإن قوة كل بعد مشروط بعوامل مختلفة. ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹ سعيد صالح يونس عبدا لله، اثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية، رسالة لنيل درجة الماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا جامعة السودان، 2015، ص30.

المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي. فهناك من يرى بأن للالتزام ثلاث مراحل مثل "بوشانان و ورلي وجاتمان".

بينما يرى آخرون أن للالتزام التنظيمي مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة ، وهما:¹

1- **مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:** غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2- **مرحلة الالتزام التنظيمي:** أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة لنهوض بها.

ويرى "ورلي وجاتمان" بأنه يمكن حصر مراحل الالتزام في ثلاثة مراحل هي:²

1- **الإذعان والالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل بالمنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

3- **مرحلة التبنى:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه وهذا ما يحدث الالتزام.

ويؤكد "بوشانان" على المراحل الثلاث للالتزام التنظيمي وهي:³

1- **مرحلة التجربة:** وتمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا لتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها.

2- **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الالتزام للعمل والمنظمة.

¹ هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية-، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، 2013، ص ص 88-89.

² ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية-أصول التربية-، جامعة غزة، 2011، ص 41.

³ ابتسام يوسف محمد مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 42.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد التزامه وتقوى علاقاته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج. مما سبق يمكن تلخيص مراحل الالتزام التنظيمي في الجدول الآتي:

الجدول رقم(01): تلخيص لبعض كتابات الباحثين حول مراحل تطور الالتزام التنظيمي للفرد.

الباحث:	1- بوشانان	2- ورلي وجاتمان	3- لش ولافان
المراحل:	التجربة	الإذعان والالتزام	الانضمام للمنظمة
	العمل والانجاز	التطابق والتماثل	الثقة في التنظيم
	الثقة بالتنظيم	التبني	-

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الرابع: طرق قياس الالتزام التنظيمي

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها. ومن بينها ما يلي:

أولاً: المقاييس الموضوعية.

وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدداً من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، مستوى أداء العاملين، كثرة الغياب عن العمل، دوران العمل، كثرة الحوادث في العمل وهذه المقاييس تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات وعلاجها.¹

¹ حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007-2008، ص98.

ثانياً: المقاييس الذاتية.

هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام التنظيمي سلبي أو إيجاباً، أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة.

ومن بين طرق قياس الالتزام التنظيمي نجد:

- **مقياس "ثورنتن"**: الذي تتضمن فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تتضمن فقرات أخرى خماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.¹
 - **مقياس "بورتر وزملانه"**: وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس كل من درجة التزام الأفراد بالمنظمة، ولأهم وإخلاصهم لها، الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها.²
 - **مقياس "مارش ومافري"**: اللذان قدما مقياس للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم ويتكون من أربع فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة، تعزيز الفرد على الالتزام بقيم العمل، الولاء لها حتى إحالته على التقاعد، إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.³
- مما سبق يمكن القول: أن هناك عدة طرق لقياس مستوى الالتزام التنظيمي إلا أنها تبقى مقاييس نسبية وليست مطلقة. والمؤسسة هي المسئولة عن اختيار المقياس المناسب وفقاً لعدة اعتبارات من بينها: القدرة المالية، حجم المؤسسة، طبيعة النشاط...

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي والنتائج المترتبة عنه.

لقد نبع الاهتمام بدراسة الالتزام التنظيمي من النتائج المترتبة عنه والآثار المختلفة التي تنتج عنه فمستوى الالتزام الذي يتسم به أفراد المنظمة اتجاه مؤسساتهم قد يكون له نتائج إيجابية أو سلبية وهو ما لفت نظر الباحثين في نفس الوقت إلى ضرورة الاهتمام بالعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي سعياً منهم إلى محاولة

¹ سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية-غزة-، فلسطين، 2006، ص21.

² سامي إبراهيم حماد حنون، نفس المرجع السابق، ص21.

³ حمزة معمري، مرجع سبق ذكره، ص98.

تحسينه داخل المؤسسة. وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي والنتائج المترتبة عنه.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

تؤثر مجموعة من العوامل في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمات التي يعملون فيها، وتجعل الأفراد العاملين فيها يرتبطون ببيئة عملهم بشكل كبير.

أشارت ابتسام عاشوري إلى أن هناك عوامل تساعد في تكوين الالتزام التنظيمي وتمثل هذه العوامل فيما

يأتي:¹

1- **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجعلهم يرتبطون ببيئة عملهم بشكل يساعدهم على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام أو الولاء.

2- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

3- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

4- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** إن المناخ التنظيمي الجيد داخل المنظمة يشجع على خلق جو عمل إيجابي، ويعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

5- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

6- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات سيجعلهم يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

¹ علي محمد أحمد المصاروة، أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة بالمستشفيات العامة والخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2011، ص 42.

وزيادة الولاء والالتزام لها.

7- **نمط القيادة:** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.

كما ذكر "ذيب" و"السعود" ثلاثة عوامل تؤثر في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

1. **العوامل الشخصية:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل: شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعاته للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو اختياره العمل.

2. **العوامل التنظيمية:** وتتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية والإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

3. **العوامل غير التنظيمية:** وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أكبر مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختيار الأول أو حين يرى أن اختياره مطلقاً نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

ومما سبق يمكن القول أن: الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه ومن هذه العوامل الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة، وذلك لأنه يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.

المطلب الثاني: النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي

توصلت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى وجود مجموعة من النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي حيث تم تقسيمها إلى آثار وظيفية وآثار حياتية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي

إن العامل الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا العامل الأقل التزاماً، فالعامل حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم، عند تحديد ما هو في صالح هذا التنظيم، فالعامل الأكثر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته.

إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقي والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية، ومن المحتمل إن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.¹

ثانيا: الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن العامل يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعة أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على حياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره في حياته الخاصة، ومن ثمة فإن العامل الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.²

مما سبق يمكن القول: أن الالتزام التنظيمي يكون في معظمه إيجابي من حيث أنه يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المؤسسة، كما يجعل الفرد العامل يتبنى قيم و أهداف المؤسسة ويسعى جادا لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية، وبالتالي فمجملة القول أن الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي تنعكس على الفرد في مختلف سلوكياته من جراء تبني الالتزام، والتي يمكن إدراكها في نطاق العمل وضمن مساره المهني.

المبحث الثالث: تأثير أبعاد البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي

سنتناول في هذا المبحث العلاقة بين البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي، الثقافة والالتزام التنظيمي، المستوى التكنولوجي والالتزام التنظيمي، الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

¹ أمين محمود مفضي الأشهب، اثر البرامج التدريبية في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم محافظة المفرق، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2014، ص75.

² أمين محمود مفضي الأشهب، نفس المرجع السابق، ص76.

المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم أبعاد البيئة الداخلية والذي يؤثر على الالتزام التنظيمي من حيث تناسبه مع تخصص المنظمة ومجال عملها، واستيعابه لاحتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على توفير متطلبات العمل، وتحقيق الانسياب الأمثل للمعلومات والسلاسة في الأوامر والتوجيهات، وكذا الاختيارات و الأفكار بين مختلف الوحدات، وكل هته المساهمة للهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة تظهر أهميته كعنصر ايجابي في البيئة الداخلية.

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي وهو الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، مما يؤدي إلى عدم التزام العاملين بعملهم، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما يقلل من التزام العاملين اتجاه المنظمة، كذلك الدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين.¹

مما سبق يمكن القول بأن: الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على التزام العاملين من خلال تأثيره على الاتصال بين العاملين وبين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بالإضافة إلى كونه عاملا مهم في المساعدة على نمو المؤسسة أو الحد من نموها مما ينعكس على التزام العاملين.

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

تعد الثقافة التنظيمية إحدى العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمة وسنقوم في هذا المطلب بإبراز اثر أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الإبداع، الفاعلية) على الالتزام التنظيمي.

أولاً: تأثير بعد التعاون على الالتزام التنظيمي

إن الفرد المتعاون له ميزة القدرة على التعامل مع الآخرين، وذو شخصية اجتماعية ليعرف معنى للانطواء والأناية فهو شخص أتاحت له الثقة بالنفس أن يتعامل مع الآخرين بكل طلاقة وحرية، وهذه الميزة تخلق نوعا من التأثير على الفرد وعلاقته مع الآخرين ، ويعد الالتزام احد المتغيرات المتأثرة بالتعاون. فالتعاون يؤدي إلى الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد لأنه يحقق رغبة قوية لدى الفرد في الاستمرار بالعمل بالمنظمة التي ينتمي إليها، وذاك لاعتقاده أن تركه للمنظمة سيفقده الكثير مما استثمره فيها، ويجبره على التضحية بالمقابل الذي يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينه وبين المنظمة.²

¹الطاهر احمد محمد علي، اثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية:دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، المجلد16، العدد2، 2015، ص79،78.

² محمد وإسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص226.

ثانيا: اثر بعد الإبداع على الالتزام التنظيمي

تتبنى المنظمات استراتيجيات قائمة على الابتكارات الجديدة أو تحسين ما هو موجود وذلك لتعزيز ميزتها التنافسية والبقاء في السوق، حيث أصبحت توفر البيئة الملائمة التي تساعد على الإبداع، فالشخص المبدع يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ولديه علاقة وثيقة اتجاهها .

فالفرد المبدع يتبنى الأخلاق والقيم والمعايير التي اكتسبها من خلال عمله في المنظمة فتجد شغوا دائما بما هو جديد.

فالإبداع يؤدي بالفرد إلى الرفع من مستوى التزامه اتجاه المنظمة ويولد لديه رغبة شديدة في البقاء والاستمرار فيها، ذلك لاعتقاده أن ترك المنظمة سيفقده تلك العوائد المالية التي يتحصل عليها ويفقده مكانته بالمنظمة. أي أن الفرد يزيد من التزامه خوفا من حرمانه من الحصول على مقابل التبادل النفعي القائم بينه وبين المنظمة.¹

ثالثا: اثر بعد الفاعلية على الالتزام التنظيمي

إن الفاعلية تتبع نوعا ما الانتماء والرضا الوظيفي بين العاملين، فالفرد الفاعل في المنظمة يرفع من التزامه لأنه يركز على تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها بشكل فعال. كذلك يجد نفسه متمسكا بالأخلاق المهنية ومؤمن بقيم المنظمة. ونظرا للدور الكبير الذي يلعبه الفرد في بقاء واستقرار المنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية مقابل الحصول على عوائد مالية ومعنوية تشجعه على العمل بكفاءة أكثر فيتولد لديه شعور بالرضا والانتماء. فالفاعلية ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد بالمنظمة لأنها تخلق لديه تلك الرغبة الشديدة في البقاء في المنظمة.²

مما سبق يمكن القول بأن للبيئة الداخلية تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي نتيجة لتأثير كافة أبعادها عليه. فبعد التعاون يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي كونه يحقق رغبة قوية لدى الفرد في الاستمرار بالعمل بالمنظمة وذلك لاعتقاده أن تركه للمنظمة سيفقده الكثير مما استثمره فيها، بينما يرفع الإبداع التنظيمي من مستوى الالتزام من خلال خوف الفرد من فقدان المزايا المالية التي يحصل عليها إذا قام بترك عمله، بينما الفرد الفاعل في المنظمة يرفع من التزامه لأنه يركز على تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها بشكل فعال.

¹ نفس المرجع السابق، ص226.

² محمد وإسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص227.

المطلب الثالث: تأثير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي

أن درجة انتماء وإخلاص العامل واستعداده لبدل أقصى جهود وإمكانياته لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها تعكس قوة التزامه حيث إن الفرد الذي يمتلك الانتماء للتنظيم نجد انه يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع منظمته ومع العاملين فيها. ويكون لديه قبول أفضل لأهداف المنظمة والفهم المعمق لها، واستعداده لبدل أقصى جهد لصالح المنظمة.

وبالتالي فإن قوة فعالية الموارد البشرية في المنظمة تعني سلامة المنظمة وسلامة بيئتها الداخلية ودعم الأداء الإبداعي والممارسة الابتكارية للعاملين، مما يجعل الالتزام من أسرار الريادة والتفوق وهي الحالة التي تسعى إليها جميع المنظمات.

مما سبق يمكن القول أن وجود الالتزام التنظيمي بين أفراد المنظمة يخلق شعورا ايجابيا لدى الموظف اتجاه المنظمة ويحقق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وبالتالي زيادة رغبة الفرد بالبقاء.

المطلب الرابع: تأثير المستوى التكنولوجي على الالتزام التنظيمي

تعتبر التكنولوجيا المستخدمة في المنظمات الدافع الأساسي لتحسين الجودة وتحقيق الرخاء والعامل المحفز للمعرفة. وهذا ما يدعو المؤسسة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية حتى تتمكن من تقديم المساعدة والخدمات والمنتجات القائمة على التكنولوجيا المتطورة لتحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى الأهداف المسطرة.

إن التزام العاملين وولائهم وارتباطهم بالمنظمة واستعدادهم لبدل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة لا يأتي بدون موارد تسمح لهم بأداء عملهم بطريقة أفضل وأكثر تقدما. ونقصد بالموارد هنا ما يحتاجه الفرد لأداء العمل المنوط به ضمن إمكانيات المنظمة ومن بينها المعدات التكنولوجية التي تختصر عليه الوقت والجهد.¹

مما سبق يمكن القول بأن وجود تكنولوجيا تسهل عمل الفرد وتجعله يشعر بالراحة أمر يدفع بدل قصارى جهده في عمله وجعله ومرتبطا ارتباطا وثيقا بالمنظمة التي يعمل بها.

¹ بن رجم ادريس، بيئة العمل الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، دراسة ميدانية لولايات: المسيلة-برج بعيريريج-سطيف-بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017-2018، ص.

خلاصة:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وعموما فهو يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تعبر عن إيمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة وبذل الجهد لتحقيق أهدافها، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها يرغب في البقاء معها . وتبرز أهمية الالتزام التنظيمي من خلال تأثيره الايجابي على أداء الموارد البشرية كلما زاد مستواه في المؤسسة.

ونظرا لسعي المنظمات إلى معرفة مستوى التزام أفرادها فقد وضع العلماء عدة طرق لقياس مستوى الالتزام منها الكمية ومنها النوعية حيث تختار كل مؤسسة المقياس الذي يناسبها.

هذا وتوجد عدة عوامل تؤثر على الالتزام التنظيمي اختلف الباحثون في تعدادها وفي المقابل هناك عدة آثار مترتبة عن الالتزام منها الوظيفية ومنها الحياتية.

وتسعى المنظمات جاهدة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى أفرادها بشتى السبل التي من بينها وأهمها توفير بيئة داخلية مناسبة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين

ولاية-جيجل-.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الكاتمية للفلين-ولاية جيجل-.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا للإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتبعة، سنحاول إسقاطه ميدانيا بالمؤسسة الكاتمية للفلين - ولاية جيجل-، حيث سيتم في البداية وصف للمجتمع والعينة المدروسة، ومن ثم تبيان المنهجية المعتمدة والأدوات والمصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل. بعد ذلك سيتم اختبار الفرضيات وتحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات التي تخدم هذه الدراسة. وعلى هذا الأساس نلخص محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** تقديم لمؤسسة " الكاتمية للفلين -ولاية جيجل-.
- ✓ **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة.
- ✓ **المبحث الثالث:** عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة " الكاتمية للفلين -ولاية جيجل -

مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين هي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات، ومن أجل التعريف بالمؤسسة كونها محل الدراسة سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة، أهدافها والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الكاتمية للفلين -ولاية جيجل -

أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (SNL) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 1976/09/09م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1983/01/2 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (ENL)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

وبعد صدور القوانين 88-01/01-88/03-88-04 المؤرخة في 1988/01/12 والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حوّلت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حوّلت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16 حيث قدر رأس مالها ب (20.000.00 دج) مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام(1992) تم رفع رأس مالها إلى (50.000.00 دج)، وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية. وفي تاريخ 2000/06/05 بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر ب 50.000.00 دج، وفي 2000/07/01 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.00 دج والذي يقدر حاليا ب 351.175.00 دج، وفي 2006/03/08 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى المجمع « S.O.D.I.A.F ».

تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية (E.N.L) سابقا حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية -جيجل-. ويتربع على مساحة تقدر ب 4.60 هكتار، ويتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة. كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا ب 10.642م² تتوزع كما يلي:

- ورشة إنتاج الفلين الممدّد مساحتها تقدر ب 5.374 م².
- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر ب 1800م².
- ورشة الصيانة مساحتها تقدر ب 750م².
- المخزن مساحته تقدر ب 1.130م².
- الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر ب 786م².

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهيأة وغير مغطاة تقدر بـ 8.350م² تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 عاملا، وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عاملا، وسنة 2001 ما يقارب 148 عاملا ليصل سنة 2002 إلى 136 عاملا، ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عاملا في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة وإلى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم، إلى أن أصبح عدد العمال سنة 2020 ما يقارب 86 عاملا موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 7 والباقي عبارة عن عمال مؤقتين وذوي العقود، حيث يداوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يوميا. وفيما يلي جدول يبين توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة:

الجدول رقم(02): توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة الكاتمية.

عدد العمال	المصالح
6	الإدارة العامة
4	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية المحاسبة والمالية
6	مديرية التمويل
7	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة والأمن
7	مصلة الصيانة
21	مصلة إنتاج الفلين
13	مصلة إنتاج المواد العازلة
5	فرع واد العنب
86	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين – جيجل-

يمكن حصر الأهمية الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

- تعتبر من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج، فهي تشكل دعما للقطاع العمومي.
- المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والمواد العازلة والسعي لتصدير أكبر كمية ممكنة من الإنتاج، مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على المستوى الاقتصادي الوطني وجلب العملة الصعبة وتنشيط حركة التعاملات مع الخارج.
- دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الكاتمية للفلين – ولاية جيجل -

تسعى المؤسسة من خلال عملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

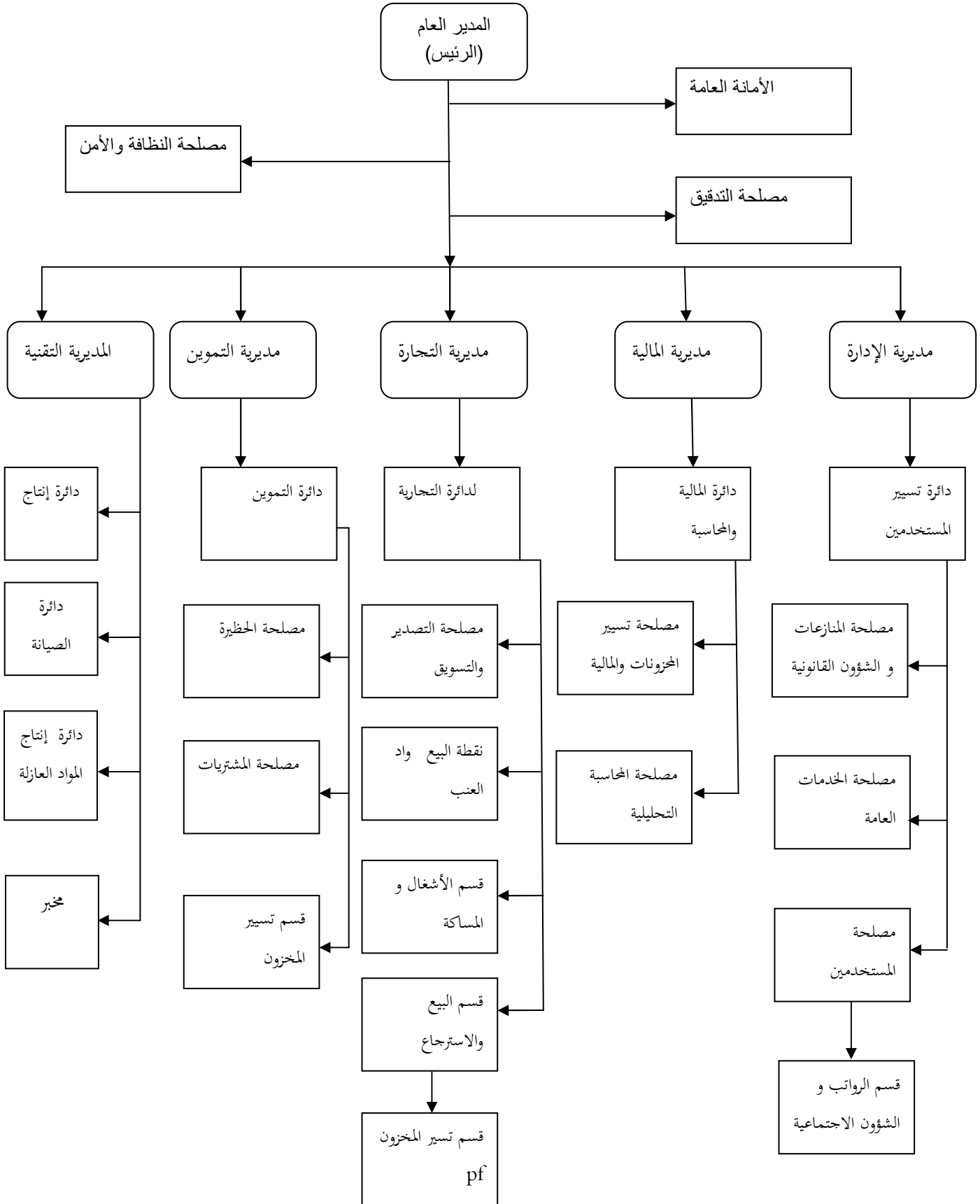
- تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن كأى مؤسسة اقتصادية.
- توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات.
- إتباع الطرق المتطورة في الإشهار لتسويق منتجاتها.
- السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها إليها.
- تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والمواد العازلة والتي هي في حاجة دائمة إليها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكاتمية للفلين – ولاية جيجل -

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة، الأمانة العامة وخمس مديريات تابعة لها، وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية.

ويمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -.



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

1- الرئيس المدير العام:

يعتبر الرئيس المدير العام المس وول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم علاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيهات واتخاذ القرارات. كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق حاجيات السوق الوطنية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.

2- الأمانة العامة:

تعتبر الوسيط بين المدير العام والعمال، وهي الجهاز الإداري المتخصص في أداء الأعمال المكتبية مثل إعداد المكاتبات والمراسلات والتقارير والحفظ والأرشفة بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات والتوجيه وتعيين أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.

3- مصلحة التدقيق:

هي مصلحة مستقلة، نشاطها الأساسي القيام بعمليات التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها كما يشمل فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية وجودة الأداء، إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة والسهر على حسن التسيير والإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.

4- مصلحة النظافة والأمن:

تقوم بمساعدة العمال على تأدية مهامهم بصورة سلمية، مما يساعد في تنمية وتحسين الإنتاج كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية. ومن مهامها حماية وحراسة المؤسسة بكاملها ليلا ونهارا مع مراقبة ممتلكاتها من عتاد وأموال وآلات والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

5- مديرية الإدارة العامة:

نشاطها الأساسي يعتمد على وجود تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية المتنوعة، وتوجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المؤسسة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف محددة خاصة بجميع العمال. وتنقسم إلى:

***دائرة تسيير المستخدمين:** وتعمل على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل وتهتم بعملية الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها. بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى الكفاءة والفعالية ومتابعة الإجراءات التأديبية وإعلان المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير مشوارهم المهني.

***مصلحة المستخدمين والتكوين:** وهي مصلحة تقوم بوضع مخطط تنظيمي لدورات التكوين وتقدير النفقات التكوينية، ويتم فيها كذلك متابعة الحصص التدريبية المبرمجة كما يتم تدريب الموظفين الجدد.

***قسم الرواتب والشؤون الاجتماعية:** يختص باستلام القرارات الخاصة بالتعيينات والترقيات والمكافآت والسلف وسائر المستحقات المالية من قسم شؤون الموظفين، وإعداد التسويات المالية، كما يقوم بإعداد كشف رواتب

الموظفين الشهرية وتحويلها إلى البنوك وكذلك الإشراف على قائمة الحضور والغياب وتسهيل عملية اتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي، الاشتراك في التقاعد، ملفات العطل المرضية والتوقف عن العمل.

***مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:** تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة، ومنه مسك ملفات قضايا ومنازعات الجماعة، وإعداد مختلف الاتفاقيات المتعلقة بانتداب المحامين أو إجراء صلح مع أطراف النزاع، وكذلك إبداء الاستشارة القانونية في كل غموض يكتنف مقتضى قانوني أو إجراء يهم المؤسسة، مع تلقي الشكاوي وإعداد التقارير.

***مصلحة الخدمات العامة:**

هو أحد مصالح المديرية العامة ويسعى لتقديم الخدمات للموظفين حيث يقوم صاحب المصلحة أو عمال المصلحة بالتخطيط والإشراف والمتابعة والتنفيذ لأعمال جميع الوحدات، حيث تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

6- مديرية المالية والمحاسبة:

تهتم بمسك حسابات المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الترتيبات التشريعية والتنظيمية المراقبة المالية والمحاسبية، وضمان تسيير والتزامات المؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات المركزية وتسيير التدفقات المالية.

وتتفرع إلى ثلاثة مصالح وهي:

***دائرة المالية والمحاسبة:** تقوم بالإشراف على جميع العمليات المحاسبية والمالية ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة حيث تهتم بمتابعة المعالجة المحاسبية والتسجيل في السجلات والدفاتر المحاسبية، ومتابعة المداخل والمصاريف المحققة من طرف المؤسسة، وتهتم بتمويل احتياجات الاستغلال ومراجعة الوثائق والسندات المحاسبية.

***مصلحة تسيير المخزون:** مهمتها تسيير المخزون بالعمل بطريقة تجعل من المخزن قادر على تلبية طلبات الزبائن أو المستعملين للمواد المخزنة وهذا في كل الأوقات، ومتابعة يومية لحاجيات المؤسسة والموظفين وتدقيق في حسابات الدفاتر المحاسبية وحساب تكاليف الإنتاج.

***مصلحة المحاسبة التحليلية:** تقوم بدراسة وتحليل وتسجيل للبيانات المتعلقة بالتكاليف، حيث تعتبر من أدوات الإدارة التي توفر البيانات اللازمة للقيام بالدراسات أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات وعمليات البيع والشراء حتى مرحلة التوزيع.

7-مديرية التجارة:

تلعب هذه المديرية دورا هاما في المؤسسة إذ تقوم بأعمال البيع والتمويل والتسويق، وتسيير الأشغال وتنقسم إلى:

***دائرة التجارة:** تقوم بمجموعة القواعد القانونية التي تحدد طبيعة وأثار الاتفاقات والعقود المبرمة بين الشركة والعاملين وكافة نشاطات تداول وتوزيع المنتجات ونشاطات الإنتاج وكذلك الخدمات والمنشات المالية والمصرفي

***مصلحة التصدير والتسويق:** تقوم مجموعة من العمليات والأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير المنتجات التي تشبع رغباتهم وتحقق أرباح للمؤسسة، والقيام ببيع المنتجات من دول إلى دولة وفق نظام معترف به وقوانين ونظم تدعم الاستيراد من جانب الدول المستهلكة.

***قسم البيع والاسترجاع:** تعتبر هذه الدائرة من الدوائر الرئيسية في المؤسسة حيث تقوم بتحديد العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن والإشراف على تنظيم ومراقبة مداخل ومخارج المؤسسة من السلع والبضائع وتحديد أسعار البيع.

***قسم تسيير المخزون:** وهي مصلحة تقوم بتسيير المخزون بطريقة تجعل من المخزن قادرا على تلبية طلبات الزبائن في أي وقت.

***نقطة البيع واد العنب:** وهو مستودع مقره في عنابه يتم فيه وضع السلع و المنتجات النهائية للمؤسسة حيث يتولى تصريف وتسويق وبيع المنتجات للزبائن.

***قسم الأشغال والمساحة:** هو قسم متخصص في أعمال وأشغال العمارات، أي يقوم فيه العمال المتخصصون في تركيب المواد العازلة على أسطح البنايات والعمارات وإعادة تهيئة المباني القديمة أو التي تحتوي على فتحات وتشققات.

8-مديرية التموين:

تلعب هذه المديرية دورا كبيرا، إذ تعمل على إيصال المواد الأولية للمؤسسة ويقوم مدير المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات.

***دائرة التموين:** تساهم في تحديد الحاجيات الأساسية التي يجب استيرادها وتوفيرها دائما مثل المواد الإنتاجية التي تعتبر جزءا من العمل الرئيسي للشركة وتعتبر من الوسائل المساندة للدراسات الاقتصادية التي تحدد الحصص اللازمة لمشروع معين، وتشمل كافة المستلزمات الأولية التي تتطابق مع مواصفات المحددة والمتفق عليها من أجل تنفيذ إنتاج صناعي.

***مصلحة الحظيرة:** تحتوي على كل الوسائل المتعلقة بالنقل، المركبات وقطع الغيار وبالإضافة إلى خدمات صيانة الهياكل والمرافق والسيارات والشاحنات الخاصة بالمؤسسة.

***مصلحة المشتريات:** يتم فيها مراقبة طلبات الشراء وتنفيذها حسب المواصفات المعتمدة بطريقة فعالة من حيث السعر والجودة والنوعية ومواعيد التوريد وشروط الدفع والخدمة وإعداد التقارير الشهرية المتعلقة بطلبات الشراء.

***قسم تسيير المخزون:** وهو خاص بالتحكم في المخزون، حيث يعتبر المخزون أحد العناصر الرئيسية التي تحتاج إلى اهتمام فائق نظرا لما ذلك من أثر هام على تحديد تكلفة المنتجات وتكلفة المبيعات. وهي وظيفة مكملة لوظيفة الشراء. حيث تقوم بإنشاء وتوفير مستودعات ملائمة وتنظيمها بشكل يلبي المتطلبات وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات والقوى العاملة المناسبة كما ونوعا للقيام بهذه الأعمال.

9- المديرية التقنية:

يقوم فيها المدير التقني بإعداد التقارير والتوجيهات والأوامر المتعلقة بالإنتاج ومتابعة كل ما يخص أعمال الصيانة والإشراف على العمال وكذا عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها.

وتنقسم إلى ثلاث دوائر:

***دائرة إنتاج الفلين:** إذ يتولاها رئيس الدائرة حيث يقوم بعملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالانضباط والدقة والاتساق في العمل لتسليم المنتج في وقته المحدد، إذ تقوم هذه المصلحة بإنتاج صفائح الفلين.

***دائرة الصيانة:** تهتم هذه المصلحة بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها لاستمرار عملية الإنتاج والحفاظ عليها في أحسن حال، من أجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جيدة واستمرارية الإنتاج.

***دائرة إنتاج المواد العازلة:** تقوم بإنتاج المواد التي تصنع خصيصا حتى تحافظ على المباني لأطول عمر ممكن لها وتتمثل في الزفت وعازل الحرارة وعازل المياه وعازل الأسقف والأساسات.

***المخبر ومراقبة النوعية:** يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، وهو يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج ويعمل على إقامة التجارب والتحليل ومراقبة المادة الأولية، إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها دوليا.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنتطرق في البداية إلى مجتمع البحث وكيفية اختيار عينته، ومن ثم سنستعرض أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة للتأكد من صدقها وثباتها والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانياً، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بياناتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً- مجتمع الدراسة:

بالنسبة لمجتمع الدراسة فيعرف بأنه: "مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها"¹، وعليه توجب كضرورة حتمية تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر البيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي. وبناءً على ذلك تم حصر مجتمع الدراسة في العاملين الدائمين فقط بالمؤسسة "الكاتمية للفلين" بولاية جيجل، ولذلك فقد تم التحقق من العدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة والذي يقدر بـ 86 عامل دائم حتى تاريخ 31 ديسمبر 2020.

ثانياً- عينة الدراسة:

أما بالنسبة لعينة الدراسة فتعرف بأنها: "جزء من المجتمع حيث تتوفر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها، والحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي أنه في كثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع، فيكون اختيار العينة، بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ويصبح ذلك ممكناً إذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع، من حيث أكبر عدد ممكن من المتغيرات"².

تم توزيع 50 استبانة على مختلف المصالح بالمؤسسة، وقد تم استرجاع 45 منها صالحة للتحليل، أي ما نسبته 90% من المجتمع حيث تم اختيارهم وفق طريقة العينة العشوائية بما يتماشى مع فرضيات وأهداف الدراسة، وتم تحديد حجم العينة من خلال جدول العاملين.

الجدول رقم(03): توزيع الاستبيانات

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	الصالحة للتحليل
المجموع	50	45	4	1	45
النسبة	100%	90%	8%	2%	90%

المصدر: من أعداد الطالبتين

¹ محمد عبد العالي النعيمي و مزهر شعبان العاتي، الأساليب الإحصائية باستخدام حزمة MATLAB، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص113.

² ليندة لطارد وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019، ص 68.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مصادر عدة بقصد الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وتمثلت في :

- **المصادر الثانوية:** للحصول على البيانات والمعلومات الثانوية تم الاعتماد على الكتب، والأبحاث والدراسات السابقة، والرسائل الجامعية وذلك من أجل بناء الجانب النظري.
- **المصادر الأولية:** كما أننا اعتمدنا على المصادر الأولية، والمتمثلة بالاستبانة التي تم تطويرها لقياس متغيرات الدراسة وتم توجيهها إلى الموظفين بالمؤسسة الكاتمية للفلين - ولاية جيجل -.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (spss)، لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

- **المدى:** ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة، وقد تم توضيحه سابقاً.¹
- **التكرارات والنسب المئوية:** وهذا التقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص ودرجة الموافقة وتحديد نسبة إجابة أفراد العينة.²
- **الوسط الحسابي:** وهذا المعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.³
- **الانحراف المعياري:** يستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.⁴
- **معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ويستخدم أيضاً للتحقق من الصدق البنائي واختبار صحة الفرضيات.⁵
- **معامل الثبات ألفا كرومباخ:** وتم استخدامه لقياس ثبات الاستبيان.

¹صلاح الدين الحسين الهيثي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية (تطبيقات باستخدام ال spss)، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 113.

² محمد صبحي أبو صالح، الطرق الإحصائية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 47.

³ محمد صبحي أبو صالح، مبادئ الإحصاء، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2007، ص 83.

⁴ خالد احمد فرحان المش هداني و راند عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ الإحصاء متضمن التحليل الإحصائي spss، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر، الأردن، 2013، ص 89.

⁵ ابراهيم علي ابراهيم عبد ربه وراشد محمود عبد السلام شحاتة، مبادئ الأساليب الإحصائية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 276.

• **معاملي الالتواء والتفلطح:** يشير الالتواء (Skewness) إلى عدم تطابق نصف شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الالتواء اتجاه اليمين يقال عن التوزيع أنه موجب الالتواء ويحصل ذلك إذا كان المتوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء باتجاه اليسار فعندها يسمى بالتوزيع سالب الالتواء وهي الحالة التي يقل فيها المتوسط الحسابي عن الوسيط، وبصورة عامة تقع قيمة الالتواء $(-3 < SK < +3)$ ، وتصبح قيمته مساوية للصفر في حالة تطابق قيمة المتوسطات، أما فيما يخص التفلطح (Kurtosis) فهو يعبر عن درجة تدبب قمة منحنى التوزيع، أي قياس التسطح لقيمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي ولقد تم استخدام كل من التفلطح والالتواء معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.¹

• **الانحدار الخطي البسيط:** وهذا لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع أي اختبار فرضية الأثر.²

• **الانحدار الخطي المتعدد:** تم استخدامه لدراسة الأثر بين المتغير المستقل البيئية الداخلية في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة.³
المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً: أداة الدراسة

• السجلات والوثائق:

اعتمدنا في هذه الدراسة على السجلات والوثائق كمصدر لجمع المعلومات الضرورية حول المنشأة وموقعها ونشأتها ومختلف أقسامها.

• الاستبيان:

يمكن تعريف الاستبيان بأنه وسيلة وليس غاية لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث عن طريق إعداد استمارة الاستبيان بشكل دقيق ومنظم وتحتوي على عدد محدد من الأسئلة المكتوبة يتم إرسالها من الباحث أو أية طريقة أخرى مناسبة وتعبئتها من قبل عينة ممثلة من مجتمع البحث للحصول على إجابات أو آراء المبحوثين حول أسئلة البحث.⁴

وفي إنجازنا لهذه الدراسة قد اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، حيث تم تقسيم هذا الاستبيان إلى:

¹ عبد الخالق عبد الجبار النقيب، الإحصاء الحيوي، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر، الأردن، 2011، ص123.

² محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص266.

³ إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، مؤسسة دار الصادق للنشر، الأردن، 2013، ص344.

⁴ - حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات البحثية)، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص

✓ المحور الأول:

ويتضمن معلومات عن الحالة الشخصية للمجيب وتتمثل في: السن والمستوى التعليمي، الجنس ونوع الوظيفة وأخيرا عدد سنوات العمل.

✓ المحور الثاني:

حيث تضمن (22) عبارة مخصصة لقياس محور "البيئة الداخلية" موزعة على أربعة أبعاد.

✓ أما المحور الثالث: فيحتوي على (16) عبارة مخصصة لقياس محور "الالتزام التنظيمي" موزعة على ثلاثة أبعاد، وذلك على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): محاور الاستمارة وعدد فقرات كل محور

المحور	الأبعاد	الفقرات التي تقيسها
البيئة الداخلية	الهيكل التنظيمي	4-1
	الموارد البشرية	9-5
	الثقافة التنظيمية	15-10
	المستوى التكنولوجي	19-16
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	23-20
	الالتزام الاستمراري	27-24
	الالتزام المعياري	31-28

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من بيانات الاستبيان.

وعليه وقد صيغت عبارات الاستبانة في المحور الثاني والثالث على شكل أسئلة مغلقة، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) خماسي الأبعاد (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) إذ يعد من أكثر المقاييس شيوعا وذلك للإجابة على عبارات الاستبانة¹، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (05): يوضح درجات الاستجابة في الاستبيان.

خيارات الاستجابة					العبارات
موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما	
5	4	3	2	1	

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من بيانات الاستبانة

¹ إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013، ص22.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا وعليا لمقياس (Likert) الخماسي وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس أي: (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي: (5/4=0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي: (1+0.8=1.8) وعلى هذا الأساس تتكون فئات مقياس (Likert) الخماسي الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): فئات مقياس (Likert) الخماسي ودلالاتها.

رقم الفئة	مجال الفئات	درجة الموافقة	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل من 1.8	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.8 إلى أقل من 2.6	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.6 إلى أقل من 3.4	موافق بدرجة متوسطة	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.2 إلى 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي

ثانيا: اختبار أداة الدراسة.

لاختبار أداة الدراسة سنحاول دراسة صدق الاستبانة وثباتها.

1. صدق أداة الدراسة: عن طريق قياس الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي للفقرات والصدق البنائي للمحاور.

1.1 الصدق الظاهري للاستبيان: للتعرف على صدق أداة الدراسة، قمنا بمناقشتها مع الأستاذ المشرف، ومجموعة من المحكمين لديهم علاقة بمجال الدراسة، الذين تفضلوا علينا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول ما يتضمنه الاستبيان، وبناءا على توجيهاتهم قدمنا الاستبيان بصورته النهائية والمبينة في الملحق رقم (04).

1.1 الصدق البنائي للاستبيان: نظرا لأن آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين غير كافية للتأكد من صدق الاستبانة، فقد تم التحقق من الصدق البنائي لها باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) لكل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

1.2.1 الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني (البيئة الداخلية): حيث سيتم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): اختبار الصدق البنائي لعبارات البيئة الداخلية بأبعادها.

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	1	0,771**	.000
	2	0,522**	.000
	3	0,754**	.000
	4	0,763**	.000
الموارد البشرية	5	0,814**	.000
	6	0,451**	.002
	7	0,783**	.000
	8	0,694**	.000
	9	0,843**	.000
الثقافة التنظيمية	10	0,795**	.000
	11	0,794**	.000
	12	0,794**	.000
	13	0,482**	.001
	14	0,569**	.000
	15	0,702**	.000
المستوى التكنولوجي	16	0,708**	.000
	17	0,415**	.005
	18	0,416**	.004
	19	0,661**	.000

** : مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول رقم (07) أنه: يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن جميع معاملات ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة موجبة تتراوح ما بين 0.415 و 0.843، ومستوى الدلالة أقل تماما من 0.01، ما يعني أنها دالة إحصائيا عند هذا المستوى، وهذا ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور البيئة الداخلية وبين أبعادها.

. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث (الالتزام التنظيمي): حيث سيتم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): اختبار الصدق البنائي لعبارات التميز التنظيمي بأبعادها.

البيعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الالتزام العاطفي	20	0,745**	.000
	21	0,687**	.000
	22	0,577**	.000
	23	0,695**	.000
الالتزام الاستمراري	24	0,693**	.000
	25	0,602**	.000
	26	0,654**	.000
	27	0,702**	.000
الالتزام المعياري	28	0,789**	.000
	29	0,760**	.000
	30	0,545**	.000
	31	0,736**	.000

** : مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول رقم (08) أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن جميع معاملات ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة موجبة تتراوح ما بين 0.545 و 0.789، ومستوى الدلالة أقل تماما من 0.01، ما يعني أنها دالة إحصائيا عند هذا المستوى، وهذا ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور الالتزام التنظيمي وبين أبعادها.

2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه، ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، ويمكن القول أن الإستبيان يتمتع بثبات عالي إذا كانت قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ أكبر من (0.6) ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل ألفا كرومباخ باستخدام النظام الإحصائي (SPSS) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) معامل ألفا كرومباخ لثبات الاستبيان.

مستوى الاستبيان	معامل ألفا كرومباخ	عدد العبارات	المتغيرات	
عالية	0,844	4	الهيكل التنظيمي	أبعاد البيئة الداخلية
عالية	0,866	5	الموارد البشرية	
عالية	0,868	6	الثقافة التنظيمية	
عالية	0,868	4	المستوى التكنولوجي	
جيدة	0,721	4	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
جيدة	0,791	4	الالتزام الاستمراري	
جيدة	0,776	4	الالتزام المعياري	
عالية	0,823	19	البيئة الداخلية	
مقبول	0,686	12	الالتزام التنظيمي	
مقبول	0.513	31	الثبات الكلي لأداة الدراسة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن:

- معامل ألفا كرومباخ للمحور الثاني (البيئة الداخلية) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.823) بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات جيدة.

- معامل ألفا كرومباخ للمحور الثالث (الالتزام التنظيمي) فاق معدل (0.6) حيث بلغ (0.686) بمعنى أن معامل ثبات المحور الثالث يتمتع بدرجة ثبات مقبولة.

وبالتالي يمكن القول أن: أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات تبرر استخدامها لأغراض هت الدراسة، وبالتالي يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (04) قابلا للتوزيع.

. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على معامل الالتواء ومعامل التقلطح لدراسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة بالاعتماد على برنامج (spss) كما و موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(10): معاملي الالتواء والتفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات
0.101	-0.677	الهيكل التنظيمي
1.342	-1.316	الموارد البشرية
-0.920	-0.454	الثقافة التنظيمية
-0.099	-0.421	المستوى التكنولوجي
0.422	0.240	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

من خلال نتائج الجدول رقم(10) نلاحظ أن: قيم معاملات الالتواء تراوحت ما بين (-1.316) و(0.240) والتي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي [-3و3] ، في حين تراوحت قيم معاملات التفلطح ما بين (-0.920) و(1.342) وهي اقل من 20. اذن فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وعليه يمكن القول ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بمواصلة إجراءات الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان واختبار الفرضيات

نسعى من خلال هذا المبحث لعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها محاور الاستبيان.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

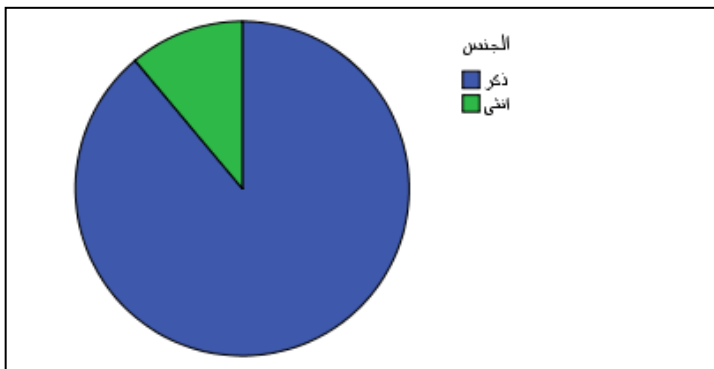
يمكن من خلال هذا المطلب عرض خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية وهذا انطلاقا من متغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

أولاً: الجنس

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة الشكل رقم (04): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة

حسب متغير الجنس



حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	40	88,9 %
أنثى	05	11,1 %
المجموع	45	100 %

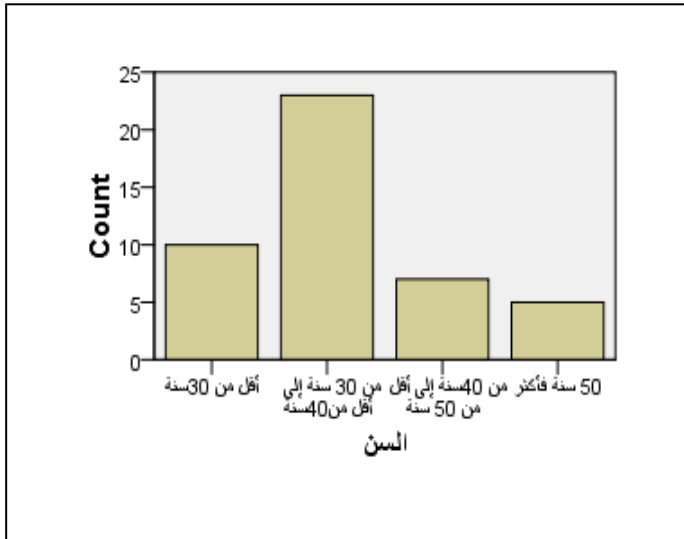
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss).

اعتمادا على معطيات الجدول رقم (11) نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة تكون من الذكور حيث بلغ عددهم (40) عامل وهم يمثلون ما نسبته (88.9 %)، في حين بلغ عدد الإناث (05) عاملات، أي ما نسبته (11.1%) من الحجم الإجمالي للعينة، هذا ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-، والذي يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والمعدات، كذلك صعوبة وخطورة تنفيذ الإناث للأعمال التي تدخل ضمن إطار نشاط الشركة.

ثانيا: السن

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
الشكل رقم(05):أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	10	22.2%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	51.1%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	15.6%
50 سنة فأكثر	5	11.1%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

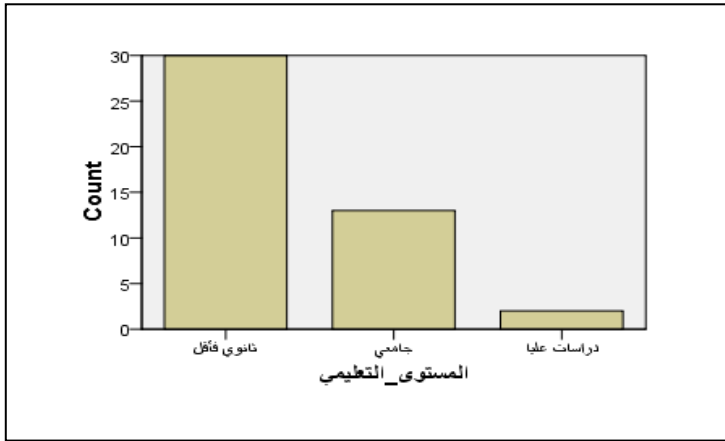
يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب العمر المبين أعلاه أن أغلب العاملين من الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغ عددهم 23، أي ما نسبته 51.1%، تليها نسبة 22.2% تعبر عن 10 عاملين تقل أعمارهم عن 30 سنة، في حين يوجد 7 عمال تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، تحتل ما نسبته 15.6% من مجموع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، في حين تعتبر نسبة 11.1% هي أخفض نسبة والتي تعبر عن 5 عمال أعمارهم تكون 50 سنة فأكثر، وعليه يمكن القول أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة هم من فئة الشباب يتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة العمرية أكثر قدرة على العطاء وبذل جهود عالية في العمل من أجل تحقيق طموحهم.

ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الشكل رقم(06):أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	30	%66.7
جامعي	13	%28.9
دراسات عليا	2	%4.4
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن 30 فرد من أفراد العينة لديهم مؤهل علمي بدرجة ثانوي فأقل، وهم يمثلون ما نسبته %66.7 من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون مؤهل علمي جامعي 13، أي ما نسبته %28.9، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى دراسات عليا 02 فردين، يحتلون ما نسبته %4.4 من الحجم الإجمالي للعينة،%.

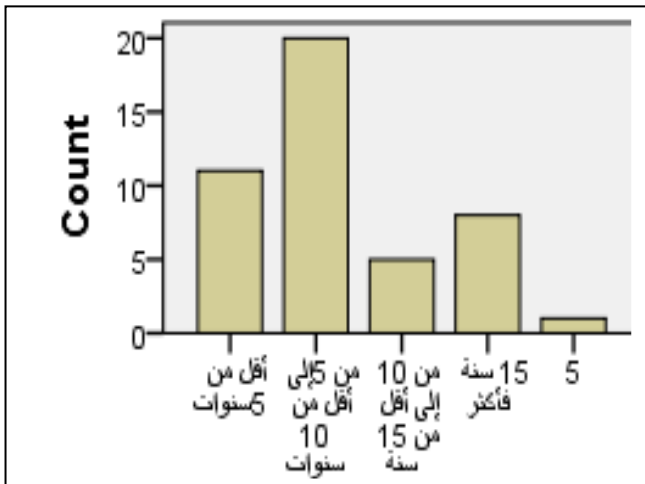
وعليه يمكن القول أن: أغلب أفراد العينة لديهم مؤهلات علمية تقل عن المستوى الثانوي وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة.

رابعا: سنوات الخبرة

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الشكل رقم (07): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	%24.4
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	20	%44.4
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	5	%11.2
15 سنة فأكثر	9	%20
المجموع	45	%100

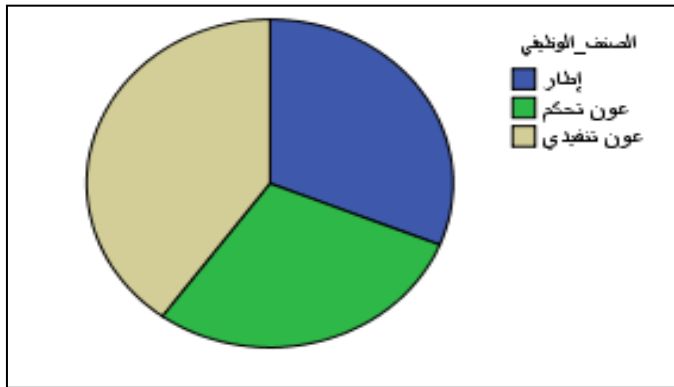
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من النتائج في الجدول أعلاه أن (44.4%) من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 20 فرد، هم من أصحاب الخبرة من (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، أما الذين امتلكوا خبرة تتراوح من (أقل من 05 سنوات) فقد شكلوا ما نسبته (24.4%)، والبالغ عددهم 11 عامل، في حين أن الذين شكلوا خبرة (15 سنة فأكثر) فقد شكلوا ما نسبته (20%)، والبالغ عددهم 09 عامل، ولقد بلغ عدد الذين امتلكوا خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) 05 أفراد شكلوا ما نسبته (11.2%)، وهذه النتيجة تتسجم مع أعمار ومؤهلات العاملين في الشركة محل الدراسة.

خامساً: المستوى الوظيفي

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

الشكل رقم(08):دائرة نسبوية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.



الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
31.1%	14	إطار
28.9%	13	عون تحكم
40%	18	عون تنفيذي
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن هناك 18 فرد من أفراد العينة يمثلون عون تنفيذي للمؤسسة يمثل ما نسبته (40%) من أفراد عينة الدراسة، وهي أعلى نسبة يليها عدد أفراد العينة الذين يشغلون منصب إطار فهو 14 فرد يمثلون ما نسبته (31.1%) من أفراد العينة، في حين بلغ أفراد عينة الدراسة الذين يشغلون منصب عوم تحكم 13 موظف، يمثلون نسبة تبلغ (28.9%).

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيئة الداخلية

من أجل التعرف على اثر البيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي في المؤسسة الكاتمية بجيجل، تم تخصيص (18) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي: الهيكل التنظيمي ، الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية والمستوى التكنولوجي ، حيث تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد البيئة الداخلية، وفيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد البيئة الداخلية.

الجدول رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد البيئة الداخلية

أهمية النسبية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد البيئة الداخلية
2	مرتفعة	0,967	3,58	الهيكل التنظيمي
1	مرتفعة	0,939	3,60	الموارد البشرية
3	مرتفعة	1,014	3,22	الثقافة التنظيمية
4	متوسطة	0,880	2,82	المستوى التكنولوجي
	متوسطة	0,254	3,14	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم (16) تبين أن مستوى ملائمة البيئة الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي العامل محور البيئة الداخلية (3.14)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.60-3.40]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، أما بخصوص الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.254) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

أما مستوى ممارسة أبعاد البيئة الداخلية الأربعة فقد كانت متقاربة، وكان ترتيبها كما يلي:

- في المرتبة الأولى بعد " الموارد البشرية " بمتوسط حسابي (3.60)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.939)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

- في المرتبة الثانية بعد " الهيكل التنظيمي " بمتوسط حسابي (3.77)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.967)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

- في المرتبة الثالثة بعد " الثقافة التنظيمية " بمتوسط حسابي (3.22)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.60-3.40]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل لدرجة متوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.014)، وهو بذلك أكبر من الواحد.

- أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فيأتي بعد " المستوى التكنولوجي " بمتوسط حسابي (2.82)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.60-3.40]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار

"موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.880)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

- وفيما يلي وصف لإجابات المبحوثين حول كل بعد من أبعاد البيئة الداخلية:

أولاً- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الأول من أبعاد البيئة الداخلية والمتمثل في الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفعة	1.198	3.56	يوجد دور أساسي وفعال للهيكل التنظيمي في تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.	01
3	مرتفعة	1.100	3.51	بقدر ما يمنح للموظف تفويض السلطة بقدر ما يساعده ذلك على تنمية وتطوير واستغلال قدراته.	02
4	مرتفعة	1.253	3.44	يعكس الهيكل التنظيمي التناسق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة.	03
2	مرتفعة	1.290	3.53	تتبع الإدارة في مؤسستكم على أسلوب المركزية في العمل.	04
		0.967	3.58	المتوسط الحسابي العام لبعد الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال نتائج الجدول رقم (17) يمكن ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- في المرتبة الأولى فقرة " العبارة 1 " بمتوسط حسابي (3.56)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة. وانحراف معياري قدره (1.198) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- أما في المرتبة الثانية فقرة "العبارة 04" بمتوسط حسابي (3.53)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-3.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.290)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- أما في المرتبة الثالثة فقرة "العبارة 02" بمتوسط حسابي (3.51)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة

من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.100)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- أما في المرتبة الرابعة فقرة "العبارة 03" بمتوسط حسابي (3.44)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.253)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

ثانياً - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الموارد البشرية:

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثاني من أبعاد البيئة الداخلية والمتمثل في الموارد البشرية.

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الموارد البشرية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفعة	1.136	3.73	تعتبر تنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً لزيادة وتعزيز فعالية المؤسسة.	5
5	متوسطة	1.325	3.29	تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف يشجع الموظفين على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.	6
3	مرتفعة	1.131	3.64	يوجد استثمار في الموارد البشرية بالمؤسسة بما يحقق أهدافها وزيادة إنتاجيتها وكفاءتها.	7
1	مرتفعة	1.248	3.83	تعد جودة الموارد البشرية من أهم العوامل الداخلية التي تساهم في تنمية وتطوير المؤسسة.	8
4	مرتفعة	1.160	3.47	يعتبر العناية بالموظفين وتدريبهم استثمار ناجحاً في تطوير العاملين.	9
		0.939	3.60	المتوسط الحسابي العام لبعد الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال نتائج الجدول رقم (18) يمكن ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- في المرتبة الأولى فقرة " العبارة 10" بمتوسط حسابي (3.88)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة

من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.248)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها. وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- أما في المرتبة الثانية فقرة " العبارة 07" بمتوسط حسابي (3.73)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.136)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- أما في المرتبة الثالثة فقرة " العبارة 09" بمتوسط حسابي (3.64)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.131)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- أما في المرتبة الرابعة فقرة " العبارة 11" بمتوسط حسابي (3.47)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.160)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- أما في المرتبة الخامسة والأخيرة فقرة " العبارة 08" بمتوسط حسابي (3.29)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.325)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

ثالثاً- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الثقافة التنظيمية:

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثالث من أبعاد البيئة الداخلية والمتمثل في الثقافة

التنظيمية.

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
10	يتصرف المديرون بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية.	3.13	1.471	متوسطة	4
11	تقوم المؤسسة بمكافأة المديرين ذوي الأداء المتميز بسخاء.	3.20	1.440	متوسطة	3
12	تبذل إدارة المؤسسة جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية	2.96	1.381	متوسطة	6
13	يمنح العاملون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما	3.02	1.454	متوسطة	5

				تنشأ خلافات ما.	
14	تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة	3.42	1.138	مرتفعة	1
15	تربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بأداء العاملين في المؤسسة .	3.27	1.304	متوسطة	2
	المتوسط الحسابي العام لبعء الثقافة التنظيمية	3.22	1.0144		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال نتائج الجدول رقم (19) يمكن ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- في المرتبة الأولى فقرة " العبارة 15" بمتوسط حسابي (3.42)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.138)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة..
- أما في المرتبة الثانية تأتي فقرة "العبارة 16" بمتوسط حسابي (3.27)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.304)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.
- أما في المرتبة الثالثة تأتي فقرة "العبارة 12" بمتوسط حسابي (3.20)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.304)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.
- أما في المرتبة الرابعة تأتي فقرة "العبارة 11" بمتوسط حسابي (3.13)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.471)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.
- أما في المرتبة الخامسة تأتي فقرة "العبارة 14" بمتوسط حسابي (3.02)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.454)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- أما في المرتبة السادسة تأتي فقرة "العبارة 13" بمتوسط حسابي (2.96)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.381)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد المستوى التكنولوجي

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الرابع من أبعاد البيئة الداخلية والمتمثل في المستوى

التكنولوجي

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المستوى التكنولوجي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
16	التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة سهلة الاستخدام	3.53	1.342	مرتفعة	2
17	هناك انسجام بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة وطبيعة نشاطها.	3.62	1.336	مرتفعة	1
18	تساهم مواكبة التغيرات المستمرة في التكنولوجيا على تحسين وتطوير المؤسسة	2.67	1.261	متوسطة	3
19	تحسن الأنظمة التكنولوجية وتطويرها يحسن إنتاجية المنظمة بشكل مستمر.	2.11	1.265	منخفضة	4
	المتوسط الحسابي العام لبعد المستوى التكنولوجي	2.822	0.380		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال نتائج الجدول رقم (20) يمكن ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- في المرتبة الأولى فقرة " العبارة 18" بمتوسط حسابي (3.62)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.336)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

- أما في المرتبة الثانية فقرة " العبارة 17" بمتوسط حسابي (3.53)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.342)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

- أما في المرتبة الثالثة فقرة " العبارة 19" بمتوسط حسابي (2.67)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.42]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.261)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

- أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقرة " العبارة 20" بمتوسط حسابي (2.11)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.8-2.6]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير موافق" المقابل للدرجة المنخفضة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.265)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي

يتضمن محور الالتزام التنظيمي (12) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد وهي:الالتزام العاطفي، الالتزام

المعياري، الالتزام الاستمراري، حيث تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية حول كل بعد من هذه الأبعاد، وفيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم(21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الالتزام التنظيمي

أبعاد الالتزام التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
الالتزام العاطفي	2.46	0.925	منخفضة	3
الالتزام الاستمراري	2.82	0.867	متوسطة	2
الالتزام المعياري	3.12	1.045	متوسطة	1
الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.92	0.586	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول رقم(21) تبين أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمحور الالتزام التنظيمي (2.92)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، أما بخصوص الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.586) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة. وقد كان مستوى الالتزام التنظيمي الثلاثة فقد كانت متقاربة، وكان ترتيبها كما يلي:

- في المرتبة الأولى بعد " الالتزام المعياري" بمتوسط حسابي (3.12)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة"

المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.045)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يدل على درجة تشتت عالية في إجابات أفراد العينة.

- في المرتبة الثانية بعد " الالتزام الاستمراري " بمتوسط حسابي (2.82)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.867)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

- في المرتبة الثالثة بعد " الالتزام العاطفي" بمتوسط حسابي (2.46)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.8-2.6]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل لدرجة منخفضة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.925)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

وفيما يلي وصف لإجابات المبحوثين حول كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام العاطفي

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الأول من أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثل في الالتزام العاطفي.

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الالتزام العاطفي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
20	أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية.	2.13	1.424	منخفضة	4
21	أعمل بإخلاص إدراكا مني بأهمية دوري في تحقيق أهداف المؤسسة.	2.24	1.317	منخفضة	3
22	أرى أن أهداف المؤسسة تتفق مع أهدافي الشخصية.	2.76	1.282	متوسطة	2
23	أتحديث بإثراء عن المؤسسة مع الآخرين.	2.86	1.265	متوسطة	1
	المتوسط الحسابي العام لبعد الالتزام العاطفي	2.46	0.925	منخفضة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "الالتزام

العاطفي"، تراوحت ما بين [2.13-2.86]، بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين [1.265-1.424]، وقد

جاءت كما يلي:

- في المرتبة الأولى فقرة " العبارة رقم 23 " بمتوسط حسابي (2.86)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.265)، وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يدل على درجة وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- أما في المرتبة الثانية فتأتي فقرة " العبارة 22 "، بمتوسط حسابي (2.76)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.282)، وهي بذلك أكبر من الواحد، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- أما في المرتبة الثالثة فتأتي فقرة " العبارة 21 "، بمتوسط حسابي (2.24)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.8-2.6]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل لدرجة منخفضة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.317)، وهي بذلك أكبر من الواحد، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- أما في المرتبة الرابعة فتأتي فقرة " العبارة 20 "، بمتوسط حسابي (2.13)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.8-2.6]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل لدرجة منخفضة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.424)، وهي بذلك أكبر من الواحد، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام الاستمراري

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثاني من أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثل في الالتزام الاستمراري.

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الالتزام الاستمراري.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
24	المكافآت التي أحصل عليها هي أحد أسباب استمراري في العمل في المؤسسة.	2.58	1.158	منخفضة	3
25	بقائي للعمل في المؤسسة يعكس رغبتني للعمل في هذه المؤسسة.	2.44	1.179	منخفضة	4
26	ساهمت مؤسستي في تطور حياتي الوظيفية.	2.91	1.174	متوسطة	2
27	قرار ترك عملي الحالي سوف يسبب لي مشاكل واضطرابات.	2.98	1.357	متوسطة	1

متوسطة	0.867	2.82	المتوسط الحسابي العام لبعد الالتزام الاستمراري
--------	-------	------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

- من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "الالتزام الاستمراري"، تراوحت ما بين [2.98-2.44]، بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين [1.357-1.158]، وقد جاءت كما يلي:

- في المرتبة الأولى فقرة " العبارة 27 " بمتوسط حسابي (2.98)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارت الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.357)، وهي بذلك أكبر من الواحد، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- أما في المرتبة الثانية فتأتي فقرة " العبارة 26" بمتوسط حسابي (2.91)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارت الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.174)، وهي بذلك أكبر من الواحد، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- أما في المرتبة الثالثة فتأتي فقرة " العبارة 24" بمتوسط حسابي (2.58)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارت الخماسي [1.8-2.6]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق بدرجة " المقابل لدرجة منخفضة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.158)، وهي بذلك أكبر من الواحد، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- أما في المرتبة الرابعة فتأتي فقرة " العبارة 25" بمتوسط حسابي (2.44)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارت الخماسي [1.8-2.6]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق " المقابل للدرجة المنخفضة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.179)، وهي بذلك أكبر من الواحد، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام المعياري

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل عبارات البعد الثالث من أبعاد الالتزام التنظيمي المتمثل في الالتزام المعياري .

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الالتزام المعياري

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
28	يهيمن جدا مستقبل المؤسسة.	3.11	1.402	متوسطة	2
29	أشعر بالذنب إذا انتقلت للعمل في مؤسسة أخرى.	3.04	1.566	متوسطة	4

30	أرسم صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة التي أعمل بها.	3.09	1.276	متوسطة	3
31	أفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في العمل.	3.16	1.348	متوسطة	1
المتوسط الحسابي العام لبعد الالتزام المعياري		3.12	1.045	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "الالتزام المعياري"، تراوحت ما بين [3.04-3.16]، بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين [1.276-1.566]، وقد جاءت كما يلي:

- في المرتبة الأولى فقرة " العبارة 31" بمتوسط حسابي (3.16)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.348)، وهي بذلك أكبر من الواحد، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- أما في المرتبة الثانية فتأتي فقرة " العبارة 28" بمتوسط حسابي (3.11)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.402)، وهي بذلك أكبر من الواحد، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- أما في المرتبة الثالثة فتأتي فقرة " العبارة 30" بمتوسط حسابي (3.09)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.348)، وهي بذلك أكبر من الواحد، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- أما في المرتبة الرابعة فتأتي فقرة " العبارة 29" بمتوسط حسابي (3.04)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بدرجة متوسطة" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (1.566)، وهي بذلك أكبر من الواحد، مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج واقتراحات تعكس أهمية هذه الدراسة. وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية القائلة:

• الفرضية الرئيسية:

للتأكد من الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

H_0 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

مع فرضياتها الفرعية، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد لأثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي. الجدول رقم (25): نتائج الانحدار المتعدد لأثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي.

المتغير المستقل: البيئة الداخلية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	-0.101	-0.627	0.534
الموارد البشرية	245	1.540	0.131
الثقافة التنظيمية	0.069	0.443	0.660
المستوى التكنولوجي	0.258	1.712	0.095
قيمة R^2	0.379		
قيمة F	1.676		
مستوى الدلالة	0.174		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (25) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.379$) وهذا يعني أن متغير البيئة الداخلية يفسر ما نسبته (37.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، ونظرا لأن قيمة ($F = 1.676$ ، ومستوى الدلالة = 0.174) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن: لا يوجد أثر للبيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$).

• وفيما يلي اختبار للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، والتي تتعلق بدراسة أثر القيادة التحويلية في أبعاد التميز التنظيمي.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لبعد الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(26): نتائج الانحدار المتعدد لبعء الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي.

القيم الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) المجدولة	معامل التحديد R ²	نتيجة الفرضية الصفرية
الفرضية	0.767	0.298	0.1322	0.045	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (26) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.045$) مما يعني أن (4.5%) من التغير في الالتزام التنظيمي يعود إلى الهيكل التنظيمي، كما يبين أيضا أن قيمة T المحسوبة تساوي 0.298 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.1322) ونظرا لأن مستوى الدلالة = 0.767 أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن: لا يوجد أثر لبعء الهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$).

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لبعء الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(27): نتائج الانحدار المتعدد لبعء الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي.

القيم الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) المجدولة	معامل التحديد R ²	نتيجة الفرضية الصفرية
الفرضية	0.090	1.735	0.1322	0.256	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (27) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.256$) مما يعني أن (25.6%) من التغير في الالتزام التنظيمي يعود إلى الموارد البشرية، كما يبين أيضا أن قيمة T المحسوبة تساوي 1.735 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.1322) ونظرا لأن مستوى الدلالة = 0.090 أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن: لا يوجد أثر لبعء الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لبعء الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(28): نتائج الانحدار المتعدد لبعث الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

القيم الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولة	معامل التحديد R ²	نتيجة الفرضية الصفرية
الفرضية	0.312	1.023	0.1322	0.154	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (28) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.154$) مما يعني أن (15.4%) من التغيير في الالتزام التنظيمي يعود إلى الثقافة التنظيمية، كما يبين أيضا أن قيمة T المحسوبة تساوي 1.023 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.1322) ونظرا لأن مستوى الدلالة = 0.312 أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن: لا يوجد أثر لبعث الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لبعث المستوى التكنولوجي على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(29): نتائج الانحدار المتعدد لبعث المستوى التكنولوجي على الالتزام التنظيمي.

القيم الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولة	معامل التحديد R ²	نتيجة الفرضية الصفرية
الفرضية	0.054	1.985	0.1322	0.290	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (29) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.290$) مما يعني أن (29.0%) من التغيير في الالتزام التنظيمي يعود إلى المستوى التكنولوجي، كما يبين أيضا أن قيمة T المحسوبة تساوي 1.985 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.1322) ونظرا لأن مستوى الدلالة = 0.054 أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن: لا يوجد أثر لبعث المستوى التكنولوجي في الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$).

الخلاصة:

من خلال دراستنا التطبيقية التي تمت في المؤسسة الكاتمية للفلين لولاية جيجل حاولنا إعطاء صورة موضوعية عن طبيعة البيئة الداخلية السائدة في المؤسسة وعلاقتنا بالالتزام التنظيمي للعاملين، وقد اعتمدنا في جمع المعلومات على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة ومن خلال تحليلنا لمحتوياته وفقا لمتطلبات الدراسة وبالاعتماد على الأدوات الإحصائية فقد توصلنا إلى أنه لا يوجد أثر للبيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي لهذه المؤسسة.



الخاتمة

يتوقف نجاح المنظمات على مدى قدرتها على توفير بيئة داخلية تساهم في تحقيق مستوى الالتزام التنظيمي المطلوب لدى الأفراد العاملين بما يضمن توحيد الجهود والأهداف، ولقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على اثر البيئة الداخلية للمؤسسة على الالتزام التنظيمي، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، حيث قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول رئيسية تناولنا في الفصل الأول والثاني الأدبيات النظرية للبيئة الداخلية والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى العلاقة بينهما بناء على بعض الدراسات السابقة. أما الفصل الثالث فخصص للدراسة الميدانية قصد إبراز أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الكاتمية للفيلين لولاية جيجل حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولاً: النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين: الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1- النتائج النظرية:

- البيئة الداخلية هي حسيمة تفاعل مجموعة من العناصر التنظيمية مع مجموعة من العوامل الشخصية.
- يستدل على البيئة الداخلية بمجموعة من الأبعاد من بينها: الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، المستوى التكنولوجي.
- تؤثر البيئة الداخلية على دافعية الأفراد للعمل ومعنوياتهم وفي مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي فهي تؤثر على أدائهم وأداء المنظمة.
- الالتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وتبنيه لقيمها.
- هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي تتمثل في: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري.
- تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية للأفراد داخل المؤسسة.
- الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل وهي: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية، العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية، العوامل المتعلقة بخصائص الفرد، وعوامل متعلقة بطبيعة الوظيفة وعوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي.
- توجد عدة طرق لقياس الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة منها الكمية ومنها النظرية.

- يتأثر الالتزام التنظيمي إيجاباً بالبيئة الداخلية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، المستوى التكنولوجي).

2- النتائج التطبيقية:

من خلال دراستنا التي تمت في المؤسسة الكاتمية للفلين _جيجل-، توصلنا إلى جملة من النتائج نلخصها كالآتي:

أولاً:النتائج الخاصة بمحور البيانات الشخصية والوظيفية

من خلال ما تم عرضه من خلال محور الخصائص الشخصية والوظيفية خلصنا إلى أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة فيما تراوحت أعمار أغلب أفرادها بين [30-40]. أما فيما يخص المؤهل العلمي فقد كان أغلبية العمال من فئة ثانوي فأقل، وخبرة مهنية تتراوح بين [5- 10] سنوات.

ثانياً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور البيئة الداخلية

يدرك عمال المؤسسة الكاتمية للفلين ملائمة البيئة الداخلية السائدة بالمؤسسة بدرجة متوسطة ودا ما أكده المتوسط الحسابي للمحور ككل. أما درجة ملائمة أبعاده كل على حدا فقد جاءت بالترتيب الآتي:

- المرتبة الأولى: بعد الموارد البشرية بدرجة ملائمة مرتفعة.
- المرتبة الثانية: بعد الهيكل التنظيمي بدرجة ملائمة مرتفعة.
- المرتبة الثالثة: بعد الثقافة التنظيمية بدرجة ملائمة مرتفعة.
- المرتبة الرابعة: بعد المستوى التكنولوجي بدرجة ملائمة متوسطة.

ثالثاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي

يتمتع عمال المؤسسة الكاتمية للفلين بمستوى متوسط من الالتزام التنظيمي وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للمحور ككل، والمتوسطات الحسابية لأبعاده الثلاث أما ترتيب هذه الأبعاد فهو كالتالي:

- المرتبة الأولى: بعد الالتزام المعياري.
- المرتبة الثانية: بعد الالتزام الاستمراري.
- المرتبة الثالثة: بعد الالتزام العاطفي.

رابعاً: النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وإنما هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لم يتم التطرق إليها في دراستنا.
 - بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛ وهذه النتيجة تعكس لنا عدم توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام الإدارة وكذلك مع الأهداف العامة للمؤسسة.
 - بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛ وهذه النتيجة تعكس لنا أن الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة غير كافي لتحقيق الالتزام المطلوب لدى العاملين.
 - بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛ وهذا يدل على أن الثقافة السائدة في المؤسسة لا تعزز الالتزام لدى العاملين.
 - بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المستوى التكنولوجي في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛ وهذه النتيجة تعكس لنا أن اهتمام المؤسسة بالتكنولوجيا غير كافي مما ينعكس سلباً على التزام العاملين بها.
- 3- اقتراحات الدراسة:**

- في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها نضع بعض التوصيات التي نراها مناسبة:
- العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال نحو المؤسسة من خلال تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت بما يضمن المساواة بين العاملين.
 - إجراء دراسات لتحديد ومعرفة الأسباب والعوامل التي من شأنها تعزيز الالتزام لدى العاملين نحو المؤسسة.
 - وضع خطة تقوم من خلالها بتطوير تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها مع الأخذ بعين الاعتبار العمال من الناحية المعرفية.
 - على المؤسسة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر وجعله أكثر مرونة وذلك من خلال القيام ببعض الإجراءات التي يمكن أن تمنع التداخل في المسؤوليات بين وحدات العمل.
 - الاهتمام بالموارد البشري أكثر من خلال تلبية احتياجاته المادية والمعنوية لما لهم من دور في الالتزام.
 - تطوير الثقافة التنظيمية باستمرار بما يضمن تعزيز التزام العاملين.

4- آفاق الدراسة

تأكيدا على أهمية دراسة بعض الظواهر والمواضيع في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وضمان تحقيق امتداد وترابط البحوث العلمية، تقترح الباحثتان إجراء دراسات مستقبلية والتي نراها جديرة بالبحث والدراسة.

- إجراء دراسات حول أثر الثقافة التنظيمية في مستوى الالتزام التنظيمي.
- إجراء دراسات حول الإبداع الإداري وعلاقته بالبيئة الداخلية.
- إجراء دراسات حول أثر العدالة التنظيمية في مستوى الالتزام التنظيمي.



قائمة المصادر المراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية.

1- الكتب:

1. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، دار البشير للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
2. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
3. عبد العزيز صالح بن جيتور، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
4. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2004.
5. حسين احمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 2012.
6. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية، الرياض، 2004.
7. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2007.
8. موسى أحمد خير الدين و محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.
9. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات وتطبيقات ونماذج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
10. غابات بوفجلة، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، الأردن، 1998.
11. محمد عبد العالي النعيمي و مزهر شعبان العاتي، الأساليب الإحصائية باستخدام حزمة MATLAB، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
12. ليندة لطارد وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية، 2008.
13. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
14. حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات البحثية)، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
15. صلاح الدين الحسين الهيثي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية (تطبيقات باستخدام SPSS)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
16. محمد صبحي أبو صالح، الطرق الإحصائية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.

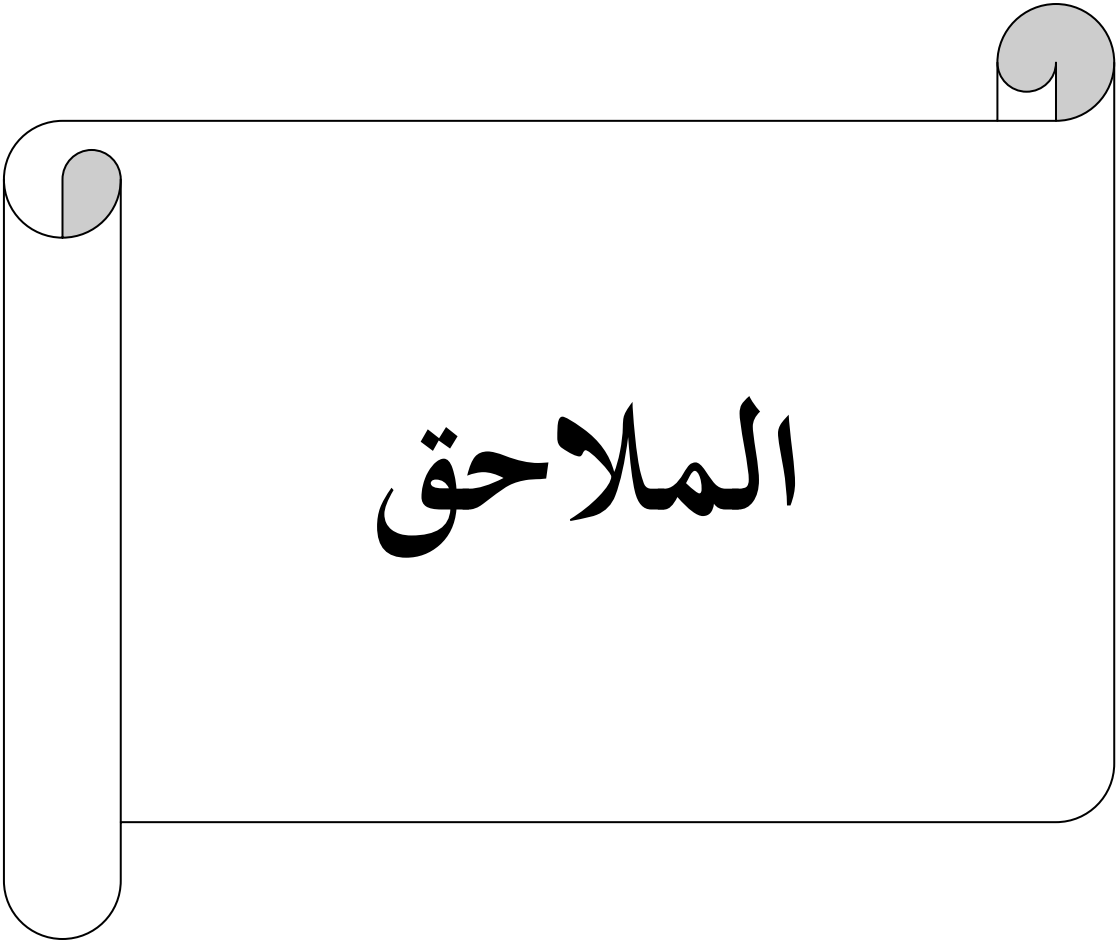
17. محمد صبحي أبو صالح، مبادئ الإحصاء، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2007.
18. خالد احمد فرحان المش هداني و رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ الإحصاء متضمن التحليل الإحصائي spss، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر، الأردن، 2013.
19. ابراهيم علي ابراهيم عبد ربه وراشد محمود عبد السلام شحاتة، مبادئ الأساليب الإحصائية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2006.
20. عبد الخالق عبد الجبار النقيب، الإحصاء الحياتي، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2011.
21. إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، مؤسسة دار الصادق للنشر، الأردن، 2013.
22. المجلات والدوريات:
23. نصر الدين قعوده ومنيرة سلامي، أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة-، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020.
24. بوفارس عبد الرحمن، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ادرار، العدد 27، ديسمبر 2016.
25. معين أمين السيد ويوسف كامل عايد الزيادين، اثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي-دراسة على الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية، مجلة الاقتصاد والتنمية-، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد 6، جوان 2016.
26. إيمان قماص وإسماعيل قيرة، البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي-الأبعاد والتجليات-مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الاغواط، المجلد 7، العدد 33، 5 جوان 2019.
27. طجم وعبد الله، قياس مدي قدرة العوامل التنظيمية الديمغرافية في التنبؤ بمستوي الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد 1، 1996.
28. هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية-، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، 2013.
29. نبيل سوفي، اثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوالصياف المسيلة، 2017-2018.

30. بن رجم إدريس، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة-دراسة ميدانية لولايات: المسيلة- برج بوعرييج- سطيف- بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2017-2018.
31. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم ALGAL -وحدة EARA بالمسيلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوالصياف، الجزائر، 2002.
32. سعيد صالح يونس عبدا لله، اثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية، رسالة لنيل درجة الماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا جامعة السودان، 2015.
33. لازم دياب محل، اثر التمكين التنظيمي في الالتزام التنظيمي في العراق، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان، 2014.
34. ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية-أصول التربية-، جامعة غزة، 2011.
35. حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007-2008.
36. سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية-غزة-، فلسطين.
37. علي محمد أحمد المصاروة، أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة بالمستشفيات العامة والخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2011.
38. أمين محمود مفضي الأشهب، اثر البرامج التدريبية في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم محافظة المفرق، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2014.

39. الثمالي، عبد الله محمد، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية-دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة-، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2002.
40. الشلوي و حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي- دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين-، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2005.
41. القحطاني ومحمد علي مانع، أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي -دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2002.
42. عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل-دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم-، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014-2015.
43. محمد سالم المحاميد، أثر البيئة الداخلية على الإبداع التنظيمي في شركات التعدين في جنوب الأردن ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2016.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

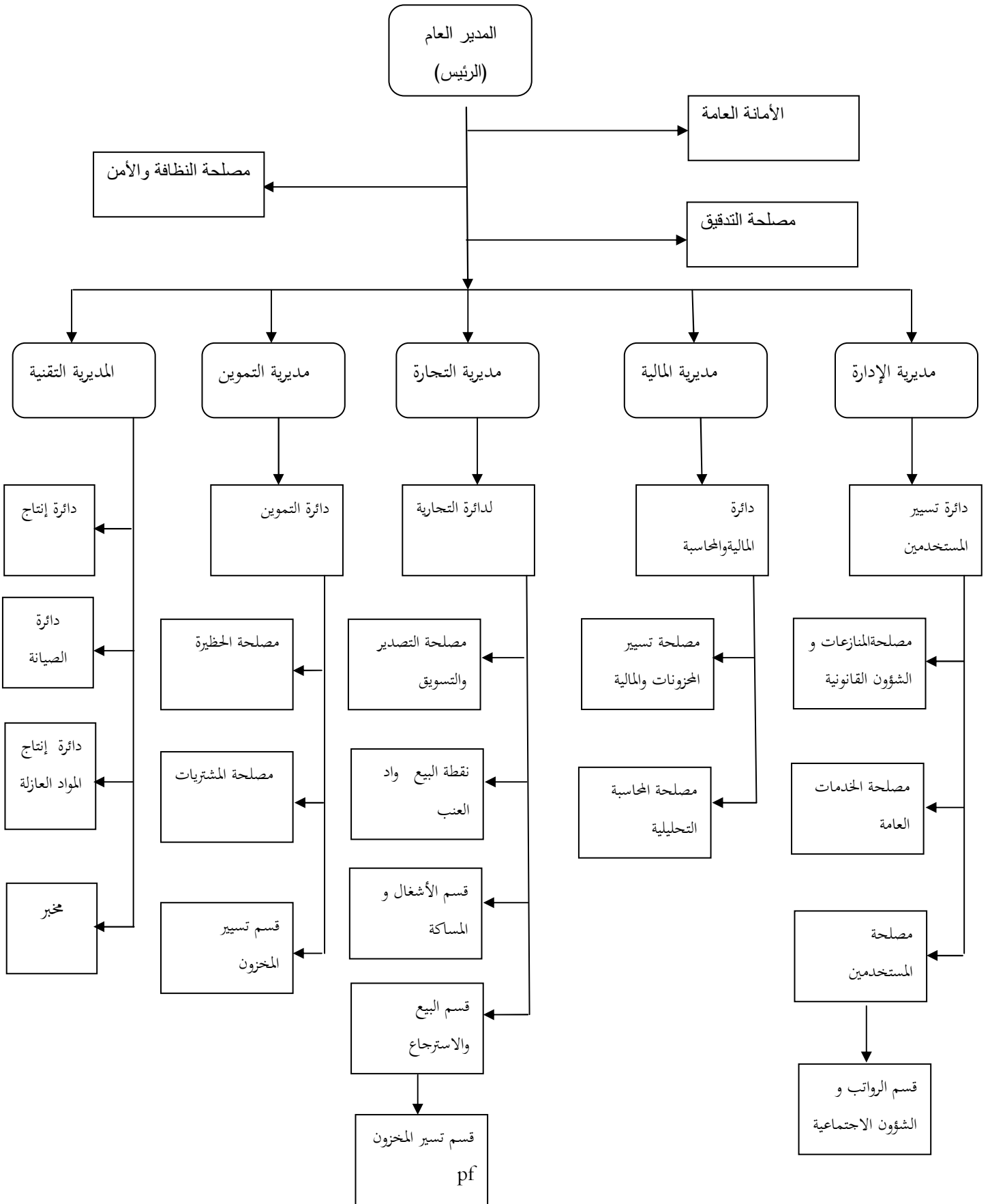
44. AGATA WOŁOWSKA, DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT, Human Resources Management & Ergonomics, Volume VIII, 1, 2014.
45. Sade Hamed Abu Adwan ,The Degree of the influence of the Internal Environment on the Organizational Commitment of the staff of AL-Istiqlal University , journal of university of Babylon for pure and applied sciences , vol 27,28-5-2019.
46. WATSON and Papamarcos, "Social Capital and Organizational Commitment" Journal of Business and Psychology , vol.16 , no.4, 2002 .



الملاحق

الملحق رقم (01): الموظفين

عدد العمال	المصالح
6	الإدارة العامة
4	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية المحاسبة والمالية
6	مديرية التمويل
7	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة والأمن
7	مصلحة الصيانة
21	مصلحة إنتاج الفلين
13	مصلحة إنتاج المواد العازلة
5	فرع واد العنب
86	المجموع



الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين.

الوظيفة	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
أستاذ ورئيس قسم علوم التسيير .	حمودة نسيم	01
أستاذة محاضرة	شابونية كريمة	02
أستاذ محاضر	بالرحال عبد الوهاب	03

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

هذا الاستبيان الذي نضعه بين أيديكم يدخل في إطار دراسة الموضوع بعنوان "اثر البيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي-دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفيلين-، والمقدم لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية.

- يجدر الإشارة إلى أن كل الإجابات سوف تؤخذ بجدية ولن تخرج عن إطارها. كما يتم إبقاء كل الخصوصيات الذاتية بشكل سري.

- لكم خالص الشكر والعرفان على المساهمة في هذا البحث.

الأستاذ المشرف:

بلجازية عمر.

إعداد الطالبين:

- حنتيت رحيل.
- بن عراب خديجة.

المحور الأول: البيانات الشخصية: (تتم الإجابة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة)

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر.

3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي

دراسات عليا

4- عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنوات

15 سنة فأكثر

5- الصنف الوظيفي: إطار عون تحكم

عون تنفيذي

تحليل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، المستوى التكنولوجي).

خيارات الاستجابة					العبارات	نعم لا	البعد
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
					يوجد دور أساسي وفعال للهيكل التنظيمي في تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.	01	الهيكل التنظيمي:
					بقدر ما يمنح للموظف تفويض السلطة بقدر ما يساعده ذلك على تنمية وتطوير واستغلال قدراته.		
					يعكس الهيكل التنظيمي التناسق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة.		
					تتبع الإدارة في مؤسستكم على أسلوب المركزية في العمل.		
					تعتبر تنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً لزيادة وتعزيز فعالية المؤسسة.	05	الموارد البشرية:
					تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف يشجع الموظفين على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.		
					يوجد استثمار في الموارد البشرية بالمؤسسة بما يحقق أهدافها وزيادة إنتاجيتها وكفاءتها.		
					تعد جودة الموارد البشرية من أهم العوامل الداخلية التي تساهم في تنمية وتطوير المؤسسة.		
					يعتبر العناية بالموظفين وتدريبهم استثمار ناجحاً في تطوير العاملين.		

					10	يتصرف المديرون بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية.	الثقافة التنظيمية:
					11	تقوم المؤسسة بمكافأة المديرين ذوي الأداء المتميز بسخاء.	
					12	يساهم تلقي المديرين بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم بشكل ايجابي على المؤسسة.س	
					13	يمنح العاملون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما.	
					14	تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة.	
					15	تربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بأداء العاملين في المؤسسة .	
					16	التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة سهلة الاستخدام.	المستوى التكنولوجي:
					17	ساهم التقدم التكنولوجي بالمؤسسة بشكل إيجابي في النواحي الفنية لها..	
					18	تساهم مواكبة التغيرات المستمرة في التكنولوجيا على تحسين وتطوير المؤسسة.	
					19	تحسن الأنظمة التكنولوجية وتطويرها يحسن إنتاجية المنظمة بشكل مستمر.	

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
					20	أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية.	الالتزام العام:
					21	أعمل بإخلاص إدراكا مني بأهمية دوري في تحقيق أهداف المؤسسة.	
					22	أرى أن أهداف المؤسسة تتفق مع أهداف الشخصية.	
					23	أتحدث بإثراء عن المؤسسة مع الآخرين.	
					24	المكافئات التي أحصل عليها هي أحد أسباب استمراري في العمل في المؤسسة.	الالتزام الاستمراري:
					25	بقائي للعمل في المؤسسة يعكس رغبتني للعمل في هذه المؤسسة.	
					26	سأهتت مؤسستي في تطور حياتي الوظيفية.	
					27	قرار ترك عملي الحالي سوف يسبب لي مشاكل واضطرابات.	
					28	يهمني جدا مستقبل المؤسسة.	الالتزام المعياري:
					29	أشعر بالذنب إذا انتقلت للعمل في مؤسسة أخرى.	
					30	أرسم صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة التي أعمل بها.	
					31	أفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في العمل.	

أولاً: الاتساق الداخلي لبعده الهيكل التنظيمي.

		Correlations				
		Q1	Q2	Q3	Q5	التنظيمي_الهيكل
Q1	Pearson Correlation	1	,452**	,286	,275	,771**
	Sig. (2-tailed)		,002	,057	,068	,000
	Sum of Squares and Cross-products	63,111	26,222	18,889	18,667	39,278
	Covariance	1,434	,596	,429	,424	,893
	N	45	45	45	45	45
Q2	Pearson Correlation	,452**	1	,524**	,460**	,522**
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,001	,000
	Sum of Squares and Cross-products	26,222	53,244	31,778	28,733	24,456
	Covariance	,596	1,210	,722	,653	,556
	N	45	45	45	45	45
Q3	Pearson Correlation	,286	,524**	1	,947**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,057	,000		,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	18,889	31,778	69,111	67,333	40,222
	Covariance	,429	,722	1,571	1,530	,914
	N	45	45	45	45	45
Q5	Pearson Correlation	,275	,460**	,947**	1	,763**
	Sig. (2-tailed)	,068	,001	,000		,000
	Sum of Squares and Cross-products	18,667	28,733	67,333	73,200	41,867
	Covariance	,424	,653	1,530	1,664	,952
	N	45	45	45	45	45
التنظيمي_الهيكل	Pearson Correlation	,771**	,522**	,754**	,763**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	39,278	24,456	40,222	41,867	41,144
	Covariance	,893	,556	,914	,952	,935
	N	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانياً: الاتساق الداخلي لبعده الموارد البشرية.

		Correlations					
		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	البشرية_الموارد
Q6	Pearson Correlation	1	,234	,932**	,393**	,390**	,814**
	Sig. (2-tailed)		,123	,000	,008	,008	,000

Q11	Pearson Correlation	1	,953**	,920**	,264	,115	,147	,795**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,079	,452	,335	,000
	Sum of Squares and Cross-products	95,200	88,800	82,267	24,867	8,467	12,400	52,167
	Covariance	2,164	2,018	1,870	,565	,192	,282	1,186
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Q12	Pearson Correlation	,953**	1	,942**	,324*	,128	,189
Sig. (2-tailed)		,000		,000	,030	,403	,214	,000
Sum of Squares and Cross-products		88,800	91,200	82,400	29,800	9,200	15,600	51,000
Covariance		2,018	2,073	1,873	,677	,209	,355	1,159
N		45	45	45	45	45	45	45
Q13		Pearson Correlation	,920**	,942**	1	,238	,157	,221
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,115	,304	,144	,000
	Sum of Squares and Cross-products	82,267	82,400	83,911	21,044	10,844	17,533	48,944
	Covariance	1,870	1,873	1,907	,478	,246	,398	1,112
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Q15	Pearson Correlation	,264	,324*	,238	1	,379*	,500**
Sig. (2-tailed)		,079	,030	,115		,010	,000	,001
Sum of Squares and Cross-products		24,867	29,800	21,044	92,978	27,578	41,733	31,278
Covariance		,565	,677	,478	2,113	,627	,948	,711
N		45	45	45	45	45	45	45
Q16		Pearson Correlation	,115	,128	,157	,379*	1	,872**
	Sig. (2-tailed)	,452	,403	,304	,010		,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	8,467	9,200	10,844	27,578	56,978	56,933	30,278
	Covariance	,192	,209	,246	,627	1,295	1,294	,688
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Q17	Pearson Correlation	,147	,189	,221	,500**	,872**	1
Sig. (2-tailed)		,335	,214	,144	,000	,000		,000

	Sum of Squares and Cross-products	12,400	15,600	17,533	41,733	56,933	74,800	40,833
	Covariance	,282	,355	,398	,948	1,294	1,700	,928
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	,795**	,794**	,794**	,482**	,596**	,702**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
التنظيمية_الثقافة	Sum of Squares and Cross-products	52,167	51,000	48,944	31,278	30,278	40,833	45,278
	Covariance	1,186	1,159	1,112	,711	,688	,928	1,029
	N	45	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

رابعاً: الاتساق الداخلي لبعدها المستوى التكنولوجي.

Correlations

		Q18	Q19	Q21	Q22	التكنولوجي_المستوى
Q18	Pearson Correlation	1	,635**	,322*	-,049	,708**
	Sig. (2-tailed)		,000	,031	,749	,000
	Sum of Squares and Cross-products	79,200	50,067	24,000	-3,667	36,767
	Covariance	1,800	1,138	,545	-,083	,836
	N	45	45	45	45	45
Q19	Pearson Correlation	,635**	1	,436**	-,096	,415**
	Sig. (2-tailed)	,000		,003	,532	,005
	Sum of Squares and Cross-products	50,067	78,578	32,333	-7,111	21,478
	Covariance	1,138	1,786	,735	-,162	,488
	N	45	45	45	45	45
Q21	Pearson Correlation	,322*	,436**	1	,280	,416**
	Sig. (2-tailed)	,031	,003		,062	,004
	Sum of Squares and Cross-products	24,000	32,333	70,000	19,667	20,333
	Covariance	,545	,735	1,591	,447	,462
	N	45	45	45	45	45
Q22	Pearson Correlation	-,049	-,096	,280	1	,661**
	Sig. (2-tailed)	,749	,532	,062		,000
	Sum of Squares and Cross-products	-3,667	-7,111	19,667	70,444	32,389

الملاحق

	Covariance	-,083	-,162	,447	1,601	,736
	N	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	,708**	,415**	,416**	,661**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,004	,000	
التكنولوجي_المستوى	Sum of Squares and Cross-products	36,767	21,478	20,333	32,389	34,078
	Covariance	,836	,488	,462	,736	,774
	N	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (06) الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

أولاً: الاتساق الداخلي لبعدهم الالتزام العاطفي

Correlations

		Q23	Q24	Q26	Q27	العاطفي_الالتزام
Q23	Pearson Correlation	1	,964**	,043	,071	,745**
	Sig. (2-tailed)		,000	,778	,641	,000
	Sum of Squares and Cross-products	89,200	79,533	3,467	5,667	43,200
	Covariance	2,027	1,808	,079	,129	,982
	N	45	45	45	45	45
Q24	Pearson Correlation	,964**	1	,009	,017	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000		,952	,913	,000
	Sum of Squares and Cross-products	79,533	76,311	,689	1,222	36,867
	Covariance	1,808	1,734	,016	,028	,838
	N	45	45	45	45	45
Q26	Pearson Correlation	,043	,009	1	,866**	,577**
	Sig. (2-tailed)	,778	,952		,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	3,467	,689	72,311	61,778	30,133
	Covariance	,079	,016	1,643	1,404	,685
	N	45	45	45	45	45
Q27	Pearson Correlation	,071	,017	,866**	1	,695**
	Sig. (2-tailed)	,641	,913	,000		,000
	Sum of Squares and Cross-products	5,667	1,222	61,778	70,444	35,833
	Covariance	,129	,028	1,404	1,601	,814
	N	45	45	45	45	45
العاطفي_الالتزام	Pearson Correlation	,745**	,687**	,577**	,695**	1

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
Sum of Squares and Cross-products	43,200	36,867	30,133	35,833	37,700
Covariance	,982	,838	,685	,814	,857
N	45	45	45	45	45

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانياً: الاتساق الداخلي لبعده الالتزام الاستمراري

Correlations

	Q28	Q29	Q30	Q32	الاستمراري_الالتزام	
Q28	Pearson Correlation	1	,940**	,004	,023	,693**
	Sig. (2-tailed)		,000	,978	,882	,000
	Sum of Squares and Cross-products	58,978	56,444	,311	1,578	30,622
	Covariance	1,340	1,283	,007	,036	,696
	N	45	45	45	45	45
Q29	Pearson Correlation	,940**	1	-,029	-,008	,602**
	Sig. (2-tailed)	,000		,850	,959	,000
	Sum of Squares and Cross-products	56,444	61,111	-2,222	-,556	27,056
	Covariance	1,283	1,389	-,051	-,013	,615
	N	45	45	45	45	45
Q30	Pearson Correlation	,004	-,029	1	,953**	,654**
	Sig. (2-tailed)	,978	,850		,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	,311	-2,222	95,644	83,911	36,789
	Covariance	,007	-,051	2,174	1,907	,836
	N	45	45	45	45	45
Q32	Pearson Correlation	,023	-,008	,953**	1	,702**
	Sig. (2-tailed)	,882	,959	,000		,000
	Sum of Squares and Cross-products	1,578	-,556	83,911	80,978	36,322
	Covariance	,036	-,013	1,907	1,840	,826
	N	45	45	45	45	45
الاستمراري_الالتزام	Pearson Correlation	,693**	,602**	,654**	,702**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	30,622	27,056	36,789	36,322	33,078
	Covariance	,696	,615	,836	,826	,752
	N	45	45	45	45	45

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations				
		Q33	Q35	Q37	Q38	المعياري_الالتزام
Q33	Pearson Correlation	1	,950**	-,006	,195	,789**
	Sig. (2-tailed)		,000	,971	,199	,000
	Sum of Squares and Cross-products	86,444	91,778	-,444	16,222	50,889
	Covariance	1,965	2,086	-,010	,369	1,157
	N	45	45	45	45	45
Q35	Pearson Correlation	,950**	1	,021	,190	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000		,893	,210	,000
	Sum of Squares and Cross-products	91,778	107,911	1,822	17,689	54,756
	Covariance	2,086	2,453	,041	,402	1,244
	N	45	45	45	45	45
Q37	Pearson Correlation	-,006	,021	1	,917**	,545**
	Sig. (2-tailed)	,971	,893		,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	-,444	1,822	71,644	69,378	32,011
	Covariance	-,010	,041	1,628	1,577	,728
	N	45	45	45	45	45
Q38	Pearson Correlation	,195	,190	,917**	1	,736**
	Sig. (2-tailed)	,199	,210	,000		,000
	Sum of Squares and Cross-products	16,222	17,689	69,378	79,911	45,644
	Covariance	,369	,402	1,577	1,816	1,037
	N	45	45	45	45	45
المعياري_الالتزام	Pearson Correlation	,789**	,760**	,545**	,736**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	50,889	54,756	32,011	45,644	48,078
	Covariance	1,157	1,244	,728	1,037	1,093
	N	45	45	45	45	45

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم(07): معامل ألفا كرومباخ

أولاً: خاص ببعء الهيكل التنظيمي

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	5

ثانيا: خاص بعد الموارد البشرية

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	5

ثالثا: خاص ببعء الثقافة التنظيمي

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	6

رابعا: خاص ببعء المستوى التكنولوجي

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	7

خامسا: الكلي

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,823	5

ساسا: العاطفي

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

,721	5
------	---

سابعاً: الاستمراري

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	5

ثامناً: المعياري

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	5

تاسعاً: الكلي

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,686	5

الملحق رقم(08): معاملي الالتواء والتفطح

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
التنظيمي_الهيكل	45	-,677	,354	,101	,695
البشرية_الموارد	45	-1,316	,354	1,342	,695
التنظيمية_الثقافة	45	-,454	,354	-,920	,695
التكنولوجي_المستوى	45	-,421	,354	-,099	,695
التنظيمي_الإلتزام	45	,240	,354	,422	,695
Valid N (listwise)	45				

الملحق رقم (09): تحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية.

أولاً: متغير الجنس

الجنس

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	40	88,9	88,9	88,9
Valid انثى	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

ثانيا: متغير السن

السن				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 30 أقل من	10	22,2	22,2	22,2
Valid سنة 40 سنة إلى الأقل من 30 من	23	51,1	51,1	73,3
سنة 50 سنة إلى الأقل من 40 من	7	15,6	15,6	88,9
سنة أكثر من 50	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

التعليمي_المستوى				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي أقل	30	66,7	66,7	66,7
Valid جامعي	13	28,9	28,9	95,6
دراسات عليا	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

رابعا: متغير سنوات العمل

العمل سنوات				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 أقل من	11	24,4	24,4	24,4
Valid سنوات 10 إلى الأقل من 5 من	20	44,4	44,4	68,9
سنة 15 إلى الأقل من 10 من	5	11,1	11,1	80,0
سنة أكثر من 15	8	17,8	17,8	97,8
5	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

خامسا: متغير الصنف الوظيفي

الوظيفي_الصنف				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار	14	31,1	31,1	31,1
Valid عون تحكم	13	28,9	28,9	60,0
عون تنفيذي	18	40,0	40,0	100,0

الملاحق

Total	45	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الملحق رقم(10): عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيئة الداخلية.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعء الهيكل التنظيمي

Statistics

		Q1	Q2	Q3	Q5	التنظيمي_الهيكل
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,56	3,51	3,44	3,53	3,5889
Std. Deviation		1,198	1,100	1,253	1,290	,96701
Minimum		1	1	1	1	1,00
Maximum		5	5	5	5	5,00

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعء الموارد البشرية

Statistics

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	البشرية_الموارد
N	Valid	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,73	3,29	3,64	3,38	3,47	3,6000
Std. Deviation		1,136	1,325	1,131	1,248	1,160	,93905
Minimum		1	1	1	1	1	1,00
Maximum		5	5	5	5	5	5,00

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعء الثقافة التنظيمية

Statistics

		Q11	Q12	Q13	Q15	Q16	Q17	التنظيمية_الثقافة
N	Valid	45	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,13	3,20	2,96	3,02	3,42	3,27	3,2222
Std. Deviation		1,471	1,440	1,381	1,454	1,138	1,304	1,01442
Minimum		1	1	1	1	1	1	1,00
Maximum		5	5	5	5	5	5	4,50

رابعاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعء المستوى التكنولوجي

Statistics

		Q18	Q19	Q21	Q22	التكنولوجي_المستوى
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,53	3,62	2,67	2,11	2,8222
Std. Deviation		1,342	1,336	1,261	1,265	,88005
Minimum		1	1	1	1	1,00
Maximum		5	5	5	5	4,50

خامساً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التنظيمي_الهيكلي	45	1,00	5,00	3,5889	,96701
البشرية_الموارد	45	1,00	5,00	3,6000	,93905
التنظيمية_الثقافة	45	1,00	4,50	3,2222	1,01442
التكنولوجي_المستوى	45	1,00	4,50	2,8222	,88005
الداخلية_البيئة	45	2,09	3,91	3,1455	,52453
Valid N (listwise)	45				

الملحق رقم(11): عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي.
أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعيد الالتزام العاطفي.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q23	45	1	5	2,13	1,424
Q24	45	1	5	2,24	1,317
Q26	45	1	5	2,76	1,282
Q27	45	1	5	2,89	1,265
العاطفي_الالتزام	45	1,00	4,00	2,4667	,92564
Valid N (listwise)	45				

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعيد الالتزام الاستمراري.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q28	45	1	5	2,58	1,158
Q29	45	1	5	2,44	1,179
Q30	45	1	5	2,91	1,474
Q32	45	1	5	2,98	1,357
الاستمراري_الالتزام	45	1,00	4,50	2,8222	,86705
Valid N (listwise)	45				

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعيد الالتزام المعياري.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q33	45	1	5	3,11	1,402
Q35	45	1	5	3,04	1,566
Q37	45	1	5	3,09	1,276
Q38	45	1	5	3,16	1,348
المعياري_الالتزام	45	1,00	5,00	3,1222	1,04531
Valid N (listwise)	45				

رابعاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالالتزام التنظيمي.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العاطفي_الالتزام	45	1,00	4,00	2,4667	,92564
الاستمراري_الالتزام	45	1,00	4,50	2,8222	,86705

الملاحق

المعياري_الإلتزام	45	1,00	5,00	3,1222	1,04531
التنظيمي_الإلتزام	45	1,75	4,50	2,9278	,58645
Valid N (listwise)	45				

الملحق رقم(12): اختبار الفرضيات

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,379 ^a	,144	,058	,56921

a. Predictors: (Constant), التنظيمية_الثقافة, البشرية_الموارد, التكنولوجي_المستوى, التنظيمي_الهيكل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,173	4	,543	1,676	,174 ^b
	Residual	12,960	40	,324		
	Total	15,132	44			

a. Dependent Variable: التنظيمي_الإلتزام

b. Predictors: (Constant), التنظيمي_الهيكل, التنظيمية_الثقافة, البشرية_الموارد, التكنولوجي_المستوى

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,983	,471		4,209	,000
	التنظيمي_الهيكل	-,061	,098	-,101	-,627	,534
	البشرية_الموارد	,153	,099	,245	1,540	,131
	التنظيمية_الثقافة	,040	,091	,069	,443	,660
	التكنولوجي_المستوى	,172	,101	,258	1,712	,095

a. Dependent Variable: التنظيمي_الإلتزام

ثانياً: اختبار الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,045 ^a	,002	-,021	,59262

a. Predictors: (Constant), التنظيمي_الهيكل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	--	----------------	----	-------------	---	------

الملاحق

1	Regression	,031	1	,031	,089	,767 ^b
	Residual	15,101	43	,351		
	Total	15,132	44			

a. Dependent Variable: التنظيمي_الإلتزام

b. Predictors: (Constant), التنظيمي_الهيكل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,829	,343		8,244	,000
	التنظيمي_الهيكل	,028	,092	,045	,298	,767

a. Dependent Variable: التنظيمي_الإلتزام

ثالثا: اختبار الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,256 ^a	,065	,044	,57348

a. Predictors: (Constant), البشرية_الموارد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,991	1	,991	3,012	,090 ^b
	Residual	14,142	43	,329		
	Total	15,132	44			

a. Dependent Variable: التنظيمي_الإلتزام

b. Predictors: (Constant), البشرية_الموارد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,353	,342		6,873	,000
	البشرية_الموارد	,160	,092	,256	1,736	,090

a. Dependent Variable: التنظيمي_الإلتزام

رابعا: اختبار الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,154 ^a	,024	,001	,58614

الملاحق

a. Predictors: (Constant), التنظيمية_الثقافة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,360	1	,360	1,047	,312 ^b
Residual	14,773	43	,344		
Total	15,132	44			

a. Dependent Variable: التنظيمية_الإلتزام

b. Predictors: (Constant), التنظيمية_الثقافة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,641	,294		8,983	,000
	التنظيمية_الثقافة	,089	,087	,154	1,023	,312

a. Dependent Variable: التنظيمية_الإلتزام

خامسا: اختبار الفرضية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,290 ^a	,084	,063	,56779

a. Predictors: (Constant), التكنولوجي_المستوى

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,270	1	1,270	3,939	,054 ^b
Residual	13,863	43	,322		
Total	15,132	44			

a. Dependent Variable: التنظيمية_الإلتزام

b. Predictors: (Constant), التكنولوجي_المستوى

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,383	,287		8,296	,000
	التكنولوجي_المستوى	,193	,097	,290	1,985	,054

a. Dependent Variable: التنظيمية_الإلتزام

أثر البيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي-دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل-

من إعداد الطالبتين:

حننيت رحيل

بن عراب خديجة

الأستاذ المشرف:

د. بلجازية عمر

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البيئة الداخلية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، المستوى التكنولوجي) في الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل. وقد تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة عشوائية حجمها (45) عامل باستخدام الانحدار المتعدد اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS IBM 20)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، المستوى التكنولوجي) في الالتزام التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل. كما تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: البيئة الداخلية، الالتزام التنظيمي، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، المستوى التكنولوجي.

the impact of internal environment on the organizational commitment of the workers at the corporate of KATEMIYA-Jijel-

Prepared by the student

Hantit rahil

Benarab khadidja

Supervison

Dr. Beldjaza omar

ABSTRACT

This study aimed at identifying the impact of internal environment dimensions (organizational stucture, human ressoursses, culture organizatonal, technological level) on the organizational commitment of the workers at the corporate of KATEMIYA-Jijel-. The study hypothesess were tested on the study sample of (45) workers using multiple regression based on the statistical package of social sciences (SPSS IBM 20). This study found That there is no statistical significant effect of internal environment(organizational stucture, human ressoursses, culture organizatonal, technological level) on the organizational commitment at the corporate of KATEMIYA –Jijel-. Practical suggestions and prospects for the study were also presented.

KEYWORDS: Internal environment, Organizational stucture, Human ressoursses, Culture organizatonal, Technological level.