



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين المدنيين في هيئة
التوجيه السياسي والوطني في المحافظات الشمالية

أمل يوسف محمد العجرمي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ / 2019 م

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين المدنيين في هيئة
التوجيه السياسي والوطني في المحافظات الشمالية

إعداد

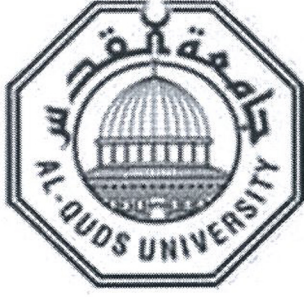
أمل يوسف محمد العجرمي

بكالوريوس كيمياء- جامعة بغداد/ العراق

المشرف: د. عبد الوهاب الصباغ

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء
المؤسسات والتنمية البشرية/ كلية الدراسات العليا، جامعة القدس

1441هـ / 2019 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين المدنيين في هيئة
التوجيه السياسي والوطني في المحافظات الشمالية

إعداد الطالبة : أمل يوسف محمد العجومي

الرقم الجامعي : 21520265

المشرف : د. عبد الوهاب الصباغ

نوقشت الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/9/30 لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

- | | |
|---|--|
| 1- رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الوهاب الصباغ | التوقيع:  |
| 2- ممتحناً داخلياً: د. سعدي الكرنز | التوقيع:  |
| 3- ممتحناً خارجياً: د. ناصر جرادات | التوقيع:  |

القدس - فلسطين

1441هـ / 2019 م

الإهداء

إلى روح والدي..... ترحماً و عرفاناً

إلى والدي..... أطل الله عمرها في طاعته

إلى صديقي ورفيق دربي..... زوجي العزيز

إلى قناديل الفرح.. يارا.. بشار.. ديار

إلى الشوق والحنان... أخي عصام... أختي وفاء

إلى رفاقي في غربتي الوظيفية.. د. جولتان.. يوسف.. أحمد

إلى كل طالب مجدٍ عرف قيمة العلم وسعى له محبةً ورغبةً فيه

إلى كل من مد يد العون والمساعدة لإخراج هذا الجهد إلى حيز الوجود

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع وفاءً وتقديراً ومحبةً و عرفاناً

أمل يوسف محمد العجرمي

إقرار

أقرّ أنا، معدة الرسالة، أنها قدّمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يُقدّم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة أو معهد.

التوقيع:

أمل يوسف محمد العجرمي

التاريخ: 2019/9/30

شكر وعرفان

أتوجه بخالص الشكر وعظيم الإمتنان

إلى جامعة القدس وإلى معهد التنمية

وإلى من علمني أبجدية البحث العلمي.. مشرفي الأكاديمي الدكتور/عبد الوهاب الصباغ

وإلى القائمين على هيئة التوجيه السياسي والوطني، لمساندتهم ودعمهم الدائمين لإنجاح
هذه الدراسة

والى زملائي الذين كان لهم الفضل بعد الله في كل ما لقيته منهم من دعم وتشجيع.

أمل يوسف محمد العجرمي

المصطلحات:

بيئة العمل الداخلية: وتعرف بأنها "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة من أفراد هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم (إدريس، 2017).

الهيكل التنظيمي: البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها (السكرانة وآخرون، 2010).

نمط القيادة: عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غيات وأهداف المنظمة (العميان، 2010).

نمط الاتصال: وهي العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية (القريوتي، 2009).

المشاركة في اتخاذ القرار: إعطاء كافة أفراد المنظمة فرصة المساهمة في اتخاذ القرارات، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات، وفق أسس وقواعد موضوعية، تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد، من جهة، وأهداف المنظمة من جهة أخرى (عزير، 2010).

المكافآت والحوافز المادية والمعنوية: مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين؛ لتحريك دوافعهم الإنسانية، بما يزيد من كفاية أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل (الخالدي، 2012).

الالتزام التنظيمي: هو تعبير عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة للبقاء، وإيمانه وقبوله لأهدافها وقيمها، والسعي لتحقيقها (فيلة، 2009).

هيئة التوجيه السياسي والوطني: مؤسسة وطنية رسمية تتمتع بالصفة الاعتبارية في دولة فلسطين ومنظمة التحرير ضمن المؤسسة الأمنية، تهدف إلى تعبئة وتوجيه وتنمية قدرات العاملين في قوى

الأمن الفلسطينية، بالدرجة الأولى، إضافة إلى طلبة المدارس والجامعات وصولاً إلى كافة شرائح المجتمع الفلسطيني، بما يحقق وعيهم بقضيتهم العادلة، وتعزيز انتمائهم الوطني، عبر برامجها التثقيفية والتعبوية والتوعوية، وبرامجها التدريبية المساندة، منطلقين من قيم وعادات وتقاليد الشعب الفلسطيني، ومن ثوابته وحقوقه (الخطة الاستراتيجية للهيئة لعام 2019-2020).

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين بيئة العمل الداخليه بأبعادها (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية) ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين المدنيين في هيئة التوجيه السياسي والوطني، كما هدفت الى التعرف على واقع بيئة العمل ومستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المدنيين بمستوياتهم الإدارية في الهيئة كافة، أما عينة الدراسة فكانت مكونة من جميع الموظفين في الهيئة والبالغ عددهم (91) موظفاً، حيث اعتمدت الباحثة أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر مجتمع الدراسة.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من استبانة لمتغيرات الدراسة صممت لأغراض الدراسة. أظهرت النتائج وجود توجهات متوسطة نحو واقع بيئة العمل الداخلية، أما مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة فجاءت التوجهات مرتفعة، ووجود معارضة نحو مجال المكافآت والحوافز المادية والمعنوية.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين بيئة العمل الداخلية ممثلة بأبعادها (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية) والالتزام التنظيمي، ووجود تأثير لبيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات المبحوثين نحو بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي، ماعدا المؤهل العلمي الذي أظهر فروقا ذات دلالة إحصائية في توجهات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي وكانت لصالح فئة الدراسات العليا.

وكانت أبرز التوصيات... العمل على تحسين بيئة العمل الداخلية، من خلال التوجه نحو تعزيز النمط الديمقراطي في الجانب المدني ومنح فرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء الأهمية اللازمة لعملية تحسين وتنمية مهارات الموظفين واعتماد نظام مكافآت وحوافز جيد وفعال، وتعزيز الالتزام التنظيمي لموظفي الهيئة عبر بيئة عمل ايجابية.

Internal working environment and its relationship to the organizational commitment of the civil employees of the Political and National Guidance Authority in the Northern Governorates

prepared by: Amal Yusuf Mohammad Alajrami

supervised by: Dr. Abdel Wahhab Alsabbagh

Abstract

This study aimed to identify the relationship between the internal work environment including its different dimensions: (the organizational structure, leadership pattern, communication pattern, remunerations, physical and moral incentives) and the level of participation of the civil employees of the Political and National Guidance Authority in decision-making. The study also aimed to identify the reality of work environment and the level of organizational commitment in the Authority. The study population consisted of all civil employees with all their administrative levels in the Authority as a whole. The study sample consisted of all 91 employees working in the Authority. The researcher adopted the comprehensive survey method due to the small study population.

To achieve the objectives of the study the researcher used the descriptive method due to its relevance to the nature of the study; and the study tool consisted of a questionnaire designed for the purposes of the study to examine the study variables.

The results showed that there are moderate trends towards the reality of the internal work environment. Regarding the level of organizational commitment in the Authority the trends were high, with opposition to rewards and financial and moral incentives.

The results also showed a positive relationship between the internal work environment: (the organizational structure, leadership pattern, communication pattern, remunerations, physical and moral incentives); and the organizational commitment. It also showed the absence of statistically significant differences in the respondents' attitudes towards the internal work environment and organizational commitment, with the exception of the

academic qualification, which showed significant differences in the attitudes of respondents towards organizational commitment and was in favor of the postgraduate category.

The most prominent recommendations are: to improve the internal work environment by strengthening the democratic pattern in the civil field and give an opportunity to employees to participate in decision-making, and to give importance to the process of improving and developing the skills of employees, and the adoption of a good and effective system of rewards and incentives, and strengthen the organizational commitment of the employees through a positive.

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتمد المؤسسات الفلسطينية الحكومية وغير الحكومية في فلسطين بمختلف أشكالها وطابع عملها على مواردها البشرية والمادية في تحقيق غاياتها بكفاءة وفاعلية. ويمثل العنصر البشري المورد الأهم من جميع الموارد التي يُعزى له نجاح هذه المؤسسات في الوصول الى أهدافها وبدون العنصر البشري تصبح المؤسسات مجموعة من الاصول الثابتة التي لا تستطيع ان تثمر وأن تحقق النتائج المرجوة.

لقد ركز مفكرو الإدارة على أهمية الفرد في التنظيم، بوصفه عنصراً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى دراسة سلوكه، ومحاولة التأثير في هذا السلوك ليتوافق مع سلوك المنظمة. لذلك ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث التي حاولت تفسير السلوك التنظيمي للفرد، والعوامل المؤثرة فيه فالشخصية، والقيم، والاتجاهات، والمعتقدات، والطموحات، والعادات، والصفات التي تميز فرداً عن آخر توضح الاختلاف في سلوك العنصر البشري. وهذا مهم بالنسبة لإدارة المنظمة لتوجيه هذا السلوك التنظيمي بما يخدم الفرد والمنظمة (محمد، 2015).

تعتبر بيئة العمل الداخلية من محددات السلوك التنظيمي، من خلال تأثير الفرد بها وتأثيرها بسلوكه، فيعتبر الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرار، ونظام الحوافز من المتغيرات التي تؤثر في سلوك الفرد (الزعبي، الغرب، 2015).

إن نجاح المنظمات، وتحقيق أهدافها يتطلب توفر بيئة عمل داخلية بكل أبعادها وعناصرها، والتي تتمتع بقدرة من الثبات النسبي وتُميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها، وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم، وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة (محمد، 2016).

كما أن وجود بيئة عمل داخلية، مثالية، قادرة على الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل بموضوعية، وعدالة الحوافز، والترقية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاحترام والتقدير، بالإضافة

إلى الأساليب القيادية، ومراعاة الجانب النفسي والاجتماعي للعامل، وأهمية القيادة في تحقيق رضا العاملين، ماينعكس بدوره في سلوك إيجابي نحو المنظمة والرغبة في العمل، وبالتالي زيادة التزامهم التنظيمي، وجودة أدائهم الوظيفي (الحسني، 2013).

لقد زاد الاهتمام، مؤخراً، بأحد السلوكيات وهو سلوك غير ملموس، نابع من ذات الفرد، نلمسه في تصرفات العاملين من حيث الشعور بالانتماء للمنظمة، والانغماس فيها، وبذل الجهد والوقت من أجل إنجاح المنظمة التي يعمل بها، إنه "الالتزام التنظيمي" الذي أصبح يلقي اهتماماً كبيراً من الباحثين والمنظرين، لما له من تأثير على الأداء الوظيفي على مستوى الفرد، وجماعة العمل، والمنظمة باعتباره محصلة ونتاج أي عمل يقوم به الفرد داخل المنظمة (حنونة، 2012).

يعتبر الالتزام التنظيمي شعوراً إيجابياً يتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ويتناغم هذا الشعور ويتحول إلى أفعال تصب في مصلحة المنظمة، ويتمشى مع أهدافها وأنظمتها وقوانينها، فهو قبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، وبذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة.

كما تضيف الدراسات والبحوث أن الالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات في الوقت الراهن؛ حيث يكلفها العديد من التكاليف الاقتصادية، والاجتماعية، والنفسية، على مستوى الفرد والجماعة، حيث نجد النمو الاقتصادي الذي حققته العديد من الدول مثل: ألمانيا واليابان يعود إلى عناصرها البشرية الذين يتميزون بأنهم أكثر التزاماً لمنظمتهم، حيث تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام التنظيمي وأن الـ 10% المتبقية تعود إلى مواهب العمل. (الشنطي، 2017).

وقد أشارت الأدبيات الإدارية إلى دور بيئة العمل الداخلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة، فدراسة (نصار، 2016)، توصلت إلى وجود متغيرات لها أثر على الالتزام التنظيمي مثل (ظروف العمل المادية، تحقيق الذات، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، ضغوط العمل) ما يؤثر في عملية اتخاذ القرار بترك العمل أو البقاء فيه. أما دراسة (أبو عدوان، 2015)، فقد وجدت أن درجة تأثير عناصر البيئة الداخلية (الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي) على الالتزام التنظيمي كانت مرتفعة، ودراسة (مؤمن، 2015)، أكدت على وجود دور للبيئة (الوظيفية، والتنظيمية) على الالتزام التنظيمي. ودراسة (الحسني، 2016)، التي أظهرت تراجعاً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين، وأوصت بتعزيز المشاركة في عملية اتخاذ القرار، والعمل على تجنب النمط البيروقراطي. ودراسة (أبو زهرة، 2014) التي توصلت إلى وجود علاقة بين أبعاد بيئة العمل الداخلية (نمط القيادة، نمط الاتصال، جماعة العمل، تنمية الموارد البشرية،

الأجور والمكافآت، الظروف الفيزيائية) والالتزام التنظيمي، ودراسة (الوزان، 2006)، التي توصلت إلى وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية ممثلة بأبعادها (جماعة العمل، محتوى العمل، صراع الدور، ضوابط المساءلة) والالتزام التنظيمي ودراسة (هواين، 2014)، والتي توصلت إلى وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية (المشاركة في اتخاذ القرار، نمط الاتصال، الهيكل التنظيمي، المكافآت والحوافز، تدريب العمال) والالتزام التنظيمي.

ولما كانت هيئة التوجيه السياسي والوطني من المؤسسات التي أنشأتها الدولة من أجل استهداف فئات المجتمع الفلسطيني كافة، العسكرية والمدنية منها، وصولاً إلى فهم موحد للقيم الإيجابية، وتنميتها والحفاظ عليها، تحقيقاً للمصالح الوطنية العليا للشعب الفلسطيني، والعمل على تعزيز الجبهة الداخلية للوطن عبر برامجها التثقيفية، والتوعوية، والتعبئة الفكرية، خاصة أن الاحتلال يسعى إلى تحطيمها واستهدافها عبر الوسائل الإعلامية، وبث الشائعات المغرضة وبالانتهاكات والاستباحة اليومية التي تستهدف البشر والحجر، كان لابد من تمتع موظفيها بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي الذي يكفل أداء العمل بإخلاص وتفانٍ دون كلل أو ملل، عبر توفير بيئة عمل داخلية وفق متطلبات الموارد البشرية، حتى تقدم أفضل ما لديها من طاقات وكفاءات في العمل، تعبر عن إخلاصها والتزامها، وتسهم في تحسين أداء الهيئة لرسالتها وتحقيق أهدافها. ونظراً لقلة الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي في المؤسسة العسكرية، وحيث إن الباحثة تعمل في هيئة التوجيه السياسي والوطني فقد تولدت لديها رغبة واهتمام بدراسة بيئة العمل الداخلية السائدة في الهيئة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعد البيئة الداخلية للعمل أحد أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المنظمات، لما لها من الأثر الكبير في تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، ما يوضح أهمية التعرف على طبيعة وماهية بيئة العمل الداخلية السائدة، بأبعادها المختلفة في أية منظمة عامة أو خاصة، وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، ورفع مستوى روحهم المعنوية، ما ينعكس إيجاباً على سلوك وأداء أعضاء المنظمة، ومن ثم تنمية قدراتهم على تحقيق أهدافها وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية (قرواتي، 2012).

ولا شك بأن معرفة العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، كخصائص الفرد، وخصائص البيئة الداخلية للمنظمة، بأبعادها وهي (طبيعة الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الاتصال الإداري، والمشاركة في اتخاذ القرار، ونظام الحوافز المادية والمعنوية)، من الأمور الجوهرية لعمل أي منظمة تسعى نحو التميز والتقدم، ما يوضح أهمية التعرف على بيئة العمل الداخلية السائدة بأبعادها المختلفة في أية منظمة، لتبني سياسات تعزز النواحي الإيجابية، وتصوب النواحي السلبية، والارتقاء بالروح المعنوية للعاملين باعتبارها أهم الأبعاد المؤدية للالتزام التنظيمي.

إن طبيعة عمل هيئة التوجيه السياسي والوطني في تحصين الجبهة الداخلية، وتعزيز الولاء والانتماء لأفراد قوى الأمن، ومع تزايد الأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، جعلها أمام تحدٍّ في المحافظة على الكادر البشري الملتزم من خلال بيئة عمل داخلية، تعمل على رفع درجة الرضا لدى العاملين، ما يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وبالتالي جودة في الأداء. وهنا وجدت الباحثة الحاجة إلى أهمية معرفة بيئة العمل الداخلية السائدة بأبعادها المختلفة، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وهو الغرض من الدراسة، فتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

"ما علاقة بيئة العمل الداخلية بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين المدنيين في هيئة التوجيه السياسي والوطني/ المحافظات الشمالية؟"

3.1 مبررات الدراسة:

- رغبة الباحثة في عمل دراسة تستفيد منها الهيئة التي تعمل بها وهي هيئة التوجيه السياسي والوطني، بشكل خاص، والمؤسسة العسكرية، بشكل عام، وبالتالي يمكن أن تسهم الدراسة في العمل على تحسين بيئة العمل الداخلية لزيادة درجة الرضا الوظيفي، وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لموظفي الهيئة.
- من مراجعة الباحثة للأدبيات والدراسات السابقة حول العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي لاحظت أن معظمها أُجري في قطاعات مدنية عامة أو خاصة، إلا ما ندر من دراسات أُجريت على القطاعات ذات الطابع العسكري.

4.1 أهمية موضوع الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع مهم في مجال الإدارة وهو بيئة العمل الداخلية، وعلاقتها في تعزيز الالتزام التنظيمي. وتنبثق أهمية الدراسة من زاويتين الأولى علمية والثانية عملية.

1.4.1 الأهمية العلمية:

- الإسهام في إثراء المكتبة الجامعية بالدراسات التي تتناول بيئة العمل الداخلية، والالتزام التنظيمي في المؤسسة العسكرية.
- أهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسة (بيئة العمل الداخلية، والالتزام التنظيمي) إذ يحتلان مساحة واسعة من الاهتمام في البحوث الإدارية، وقد يفتحان الآفاق لدراسات بحثية حول هذه المفاهيم لمسايرة التطور الإداري.

2.4.2 الأهمية العملية :

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغير بيئة العمل الداخلية، ومتغير الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما، ولما لهذه المتغيرات من انعكاس على أداء الموظفين.
- تسهم الدراسة في تشخيص البيئة الداخلية لهيئة التوجيه السياسي والوطني، بهدف تحديد عناصر القوة والضعف في هذه البيئة، حتى يستطيع القائمون على الإدارة العمل على تعزيز عناصر القوة، ومعالجة عناصر الضعف؛ لتمكين الهيئة من تحقيق أهدافها.
- إن نتائج هذه الدراسة ستكون مفيدة للإدارة العليا ومتخذي القرار في الهيئة؛ لأنها تقدم معلومات مهمة تساعد في رسم السياسات المناسبة لتعزيز الالتزام التنظيمي، والذي يسهم بدوره في الحفاظ على الموارد البشرية ذات الكفاءة، من خلال رغبتهم في البقاء والاستمرار في عملهم في الهيئة.
- تكتسب الدراسة أهميتها بما ستنتجه من معلومات تتعلق بالالتزام التنظيمي، والذي يعتبر من محددات نجاح الهيئة والوصول إلى أهدافها، والذي يعد أصلاً من مؤشرات الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى التوافق النفسي والمهني للعاملين.

5.1 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي في هيئة التوجيه السياسي والوطني، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف إلى واقع بيئة العمل الداخلية في هيئة التوجيه السياسي والوطني.
- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.
- تحديد طبيعة العلاقة بين واقع بيئة العمل الداخلية ومستوى الالتزام التنظيمي في هيئة التوجيه السياسي والوطني.
- التعرف إلى الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الهيئة).

6.1 أسئلة الدراسة:

- تم تناول ومعالجة مشكلة هذه الدراسة من خلال التساؤلات التالية:
- ما واقع بيئة العمل الداخلية في هيئة التوجيه السياسي والوطني؟
 - ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفيهيئة التوجيه السياسي والوطني؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين بيئة العمل الداخلية ممثلة بأبعادها (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية) والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي) تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

7.1 فرضيات الدراسة:

وفقاً لمراجعة الأدبيات السابقة، وبناءً على أهداف الدراسة، فقد تمثلت فرضيات الدراسة في فرضيتين رئيسيتين هما:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية) ومستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين نمط الاتصال والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المكافآت والحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في متوسطات إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الهيئة).

8.1 هيكلية الدراسة:

بالإشارة إلى ماتقدم، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، حيث تم ترتيبها وفق تسلسل منطقي استنادا إلى التعليمات المنصوص عليها في دليل مراحل إعداد رسائل الماجستير المعتمد لبرامج الدراسات العليا في جامعة القدس، يوضحها الجدول أدناه وعلى النحو التالي:

- أهداف الدراسة - أسئلة الدراسة - فرضيات الدراسة - هيكلية الدراسة	- المقدمة - مشكلة الدراسة - مبررات الدراسة - أهمية الدراسة	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
- الدراسات السابقة - تعقيب على الدراسات السابقة	- الإطار النظري للدراسة - بيئة العمل الداخلية - الالتزام التنظيمي	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
	- منهجية الدراسة - الطريقة والإجراءات - تصميم أداة الدراسة - صدق أداة الدراسة وثباتها - حدود الدراسة - متغيرات الدراسة - مجتمع الدراسة - عينة الدراسة - المعالجة الإحصائية	الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة
- النتائج - الاستنتاجات - التوصيات - مقترحات الدراسة	- نتائج تحليل خصائص مجتمع الدراسة - نتائج تحليل محاور الدراسة - نتائج اختبار الفرضيات	الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها الاستنتاجات التوصيات المقترحات

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 بيئة العمل الداخلية

1.1.2 تمهيد

يتوقف نجاح المنظمات في إدارة أعمالها على المعرفة السليمة لطبيعة عملها، ولمعرفة نوع الأساليب التي تملكها المنظمة لتحديد أهدافها والمحافظة على بقائها، وهي التي تشكل بيئة العمل التي يزاول فيها الأفراد مهامهم لتحقيق أهداف المنظمة، فما زال الاهتمام ببيئة العمل هو المحدد لنجاح المنظمة، بشكل كبير، في تقديم خدماته، فضعف أو سوء بيئة العمل وعناصرها قد يؤدي إلى الفشل في تقديم خدماتها، وإن أبدعت المنظمة في بعض الوظائف الإدارية كالتخطيط والمتابعة (الحريري، 2016).

ويعتبر موضوع البيئة الداخلية من المواضيع الحديثة التي انتشرت مؤخراً في الدراسات الإدارية، ولاسيما السلوكية منها، حيث تناولته أغلب المؤلفات والدراسات التنظيمية، فالمنظمات، بشكل خاص، تمتلك سمات مميزة وفريدة دائماً فكل منها ثقافتها، وتقاليدها، وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها (القحطاني، 2012).

2.1.2 مفهوم بيئة العمل

حظي مفهوم بيئة العمل، بوجه عام، باهتمام بالغ من قبل المعنيين بالفكر التنظيمي المعاصر، بعد أن عابوا على رواد الفكر التقليدي لدور بيئة العمل، وإغفالهم للتأثير بينها وبين المنظمات. وقد فرق (الكبيسي) بين درجة الاهتمام بهذا التأثير في منظمات الأعمال، حيث يقل هذا الاهتمام نظراً لتركيز هذه النوع من المنظمات على الربح، وعدم مراعاتها لمطالب العاملين بها والمتعاملين معها، وبالتالي عدم تحسين علاقتها بالبيئة المحيطة بها، وتعميق فهمها لمتغيراتها بخلاف المنظمات

الحكومية، حيث كان الاهتمام بهذا الجانب أسبق وأهم بحكم الملكية العامة لهذه المنظمات، ولكونها أنشئت لتحقيق المصالح العامة، إضافة إلى خضوعها للرقابة الرسمية (العنزي، 2016).
لقد طُور المعنى المجازي لبيئة العمل، ليشمل العناصر الطبيعية، والاجتماعية، والبشرية، كالأرض، والمناخ، والموقع، والسكان، والعادات، والتقنيات، وكل ما يسهم في تكوين الحياة وبقائها (الحريري، 2016).
وقد أشارن الدراسات إلى تأكيد أهمية النظرة للمنظمات الإدارية على إنها كائن عضوي، يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجال العملية الإدارية (القحطاني، 2012).

3.1.2 أنواع بيئة العمل:

قسم علماء الإدارة بيئة العمل في المنظمات والمؤسسات إلى أنواع مختلفة، وتحديد أنواعها يساعد على توضيح العلاقة القائمة بين كل بيئة وأخرى، والذي بدوره يسهم في تبيان العناصر التي تتضمنها كل بيئة على حدة. ويمكن تحديدها في الآتي (رحمون، 2014):

1- بيئة العمل العامة:

نعني بالبيئة العامة تلك التي تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيط بالتنظيم أو المؤسسة، والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطتها، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة، ومن أمثلة هذا النوع من البيئة (البيئة الطبيعية كالطبيعة ومناخها، البيئة الاقتصادية كالنظم الاقتصادية، البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم، والبيئة الاجتماعية، والبيئة الثقافية كالعادات والتقاليد) أي هي الإطار العام الذي تعمل فيه جميع المنظمات والمؤسسات سواء الصناعية الإنتاجية أو الخدماتية.

2- بيئة العمل الخاصة:

هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة الأعمال فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور للمنظمة، نظراً لأن بيئة العمل تعتبر نظاماً مفتوحاً كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، ويقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتعاونية، وحتى المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها، أو على قطاع بذاته دون غيره.

3- بيئة العمل الخارجية:

تعرف بيئة العمل الخارجية بأنها " كل ما يقع خارج حدود التنظيم " وتعرف أيضاً بأنها " كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة، وتقع خارج حدودها " فالتعريف الأول قدم صورة شاملة لبيئة العمل الخارجية، ولم يحدد وظيفتها ولا أدوارها، أما التعريف الثاني بين أن لبيئة العمل الخارجية سمة ودوراً أساسياً وهو التأثير على المنظمة أو المؤسسة، من خلال النظم الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية.

4- بيئة العمل الداخلية:

تركز المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها على دراسة بيئة العمل الداخلية للمنظمة، بهدف زيادة إنتاجية وفعالية العاملين فيها، وضمان ولائهم والتصاقهم بها. وتتميز المنظمات الحديثة بتعدد أهدافها وأغراضها، حيث أصبح بإمكان المنظمات توسيع الطاقات البشرية والمادية المتاحة، لتحقيق أنشطة متعددة من خلال استقطاب كفاءات، والمحافظة على الكفاءات الموجودة في المنظمة.

هذا النوع من البيئة، بيئة العمل الداخلية سوف ينصب عليه تركيز الباحثة لكونه المتغير المستقل في هذه الدراسة وإبراز علاقتها بالالتزام التنظيمي. هناك عدة تعريفات لبيئة العمل الداخلية، وسيتم عرض المفاهيم التي لها علاقة بالدراسة الحالية.

فتعرف بيئة العمل الداخلية بأنها "مجموعة من العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة، وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية (نصار، 2016).

ويعرفها آخرون أنها "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة من أفراد هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم (إدريس، 2017).

كما تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها "الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية وتميزها عن غيرها من المنظمات (المصدر السابق). فهذا التعريف يحدد البيئة الداخلية للعمل في بعدين أساسيين، البعد التنظيمي الداخلي وما يشمله من نظام داخلي خاص

بالمنظمة أو المؤسسة، وبعد إداري داخلي وما يشمل من إدارات عليا، ووسطى، وتنفيذية، والعلاقات القائمة بين هذه المستويات.

وتتأثر بيئة العمل بالأنظمة، والإجراءات، وأنماط القيادة، والاتصالات، والتقنية المستخدمة لذلك عرفها الدهان بأنها: "التقنيات المستخدمة في العمل، والإجراءات، والأنظمة، ومجموعات العمل، وأنماط الاتصالات، وأسلوب القيادة السائد وغيرها (معمر، 2017).

كما تؤثر بيئة العمل على عناصر العملية الإدارية كافة من خلال جلب البيئة المعززة أو الرفضة والمثبطة، لذلك عرفها القريوتي بأنها "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين، وعلى مجمل العملية الإدارية(المصدر السابق).

ويعرفها آخرون "بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله، ويؤثر في اتجاه عمله، والمجموعات التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها، والمؤسسة التي ينتمي إليها" (جودي، 2012).

وأخيراً، تعد بيئة العمل الداخلية البوتقة التي تتصهر فيها جميع الوظائف، والأنشطة، والأعمال، والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة، لتؤدي في النهاية إلى مخرجات تعبر عن أداء المؤسسة وأداء العاملين فيها.

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن بيئة العمل الداخلية هي تلك البيئة المحيطة بالعاملين، وبما تتضمنه من جوانب مادية كالضوضاء، ودرجة الحرارة، والإضاءة، والتهوية، والمعدات المكتبية. ومنها الجوانب غير المادية (التنظيمية والوظيفية) كالأنظمة والإجراءات، وأنماط القيادة، والاتصالات، والتقنية، والرواتب، والجزاءات، والحوافز المادية والمعنوية، والعلاقات، والقيم، والاتجاهات السائدة داخل المنظمة.

أما الباحثة فتعرف بيئة العمل الداخلية: بأنها تلك البيئة المحيطة بالموظفين داخل هيئة التوجيه السياسي والوطني والمتضمنة مجموعة من العناصر (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة الإدارية، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت، الحوافز المادية والمعنوية) والاتجاهات والممارسات الإدارية التي تنعكس على الالتزام التنظيمي للموظفين بشكل إيجابي أو سلبي.

4.1.2 أهمية بيئة العمل الداخلية:

- تكمُن أهمية بيئة العمل الداخلية (دهان وقريشي، 2017) في الآتي:
- 1- لبيئة العمل الداخلية دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، حيث تقوم ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسات، من حيث التشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل.
 - 2- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي، والأداء الكلي للمؤسسة، على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات، وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المؤسسة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المؤسسة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.
 - 3- إن تحديد طبيعة المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية، لأي مؤسسة، يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.
 - 4- لبيئة العمل الداخلية دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهي تعتبر مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المؤسسة، كما إن التحكم والسيطرة على أبعاد هذه البيئة يمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد، ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن المؤسسة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد، وجعله يصب في مصلحة العمل.

5.1.2 أنواع بيئة العمل الداخلية:

- تقسم بيئة العمل الداخلية إلى عدة أنواع من أهمها (مؤمن، 2016):
- **البيئة التنظيمية:** وتتضمن الأنظمة، والإجراءات، وأنماط القيادة، والاتصالات، والتقنية السائدة، والقيم، والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، وضغوط العمل.
 - **البيئة الوظيفية:** تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور، ورواتب، وجزاءات وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين، بالإضافة إلى وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها.
 - **البيئة المادية:** وتتضمن المكونات المادية المؤثرة على بيئة العمل الداخلية مثل الضوضاء، ودرجة الحرارة، والإضاءة، وتصميم المكاتب، والأدوات المكتبية المساعدة.

- **البيئة التقنية:** تتضمن التقنيات والتكنولوجيات الحديثة التي تيسر أداء العمل في المؤسسات، وتسهم في توفير الوقت والجهد.
- كما يمكن تصنيف بيئة العمل الداخلية وفقاً لخطوط انسياب السلطة، ودرجة المركزية واللامركزية السائدة، والنمط القيادي السائد، والثقافة التنظيمية السائدة إلى:
- **البيئة الجامدة:** وهي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط والحزم، 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، وهذه البيئة تقلل الإبداع والابتكار، نتيجة التقيد بالأوامر والتعليمات، والتقيد بالروتين والإجراءات المطلوبة.
- **البيئة المرنة:** وهي البيئة التي تتسم بالمرونة، وتشجيع الإبداع والابتكار، نتيجة المرونة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، والتوسع في تفويض السلطات، والاعتماد على اللامركزية، وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي المصفوفي، من خلال نمط القيادة الديمقراطية، ما يساعد على سرعة إنجاز العمل، وإعداد العاملين لتولي مناصب قيادية أعلى، وممارسة أدوار أرقى، فلا يسود الخوف من الوقوع في الأخطاء، والتعرض للعقوبات، والتقيد بالروتين والإجراءات المطولة.

6.1.2 عناصر البيئة الداخلية:

يمثل المناخ التنظيمي عنصراً محورياً في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه، وأن أي اتجاه لتحسين وتطوير الخدمات أو العمليات التنظيمية، أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل، قد لا يكتب لها النجاح، إذا ما تمت في بيئة عمل محبطة، ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين، لذا فإنه من الأهمية بمكان قبل البدء بعمل هذه التغييرات والتحديثات، أن ينظر أولاً إلى تحسين المناخ التنظيمي والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد، يتيح بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي (عيسى، 2014).

ويستخدم مفهوم المناخ التنظيمي مجازاً للتعبير عن خصائص بيئة العمل الداخلية للمنظمة، والتي تتسم عادة بالثبات النسبي، ويدركها الأفراد بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بوعي أو بدون وعي، ويتأثر بها سلوكهم ودوافعهم إلى حد كبير. ويعرفه القريوتي "بأنه إدراك الأفراد وشعورهم نحو بيئة العمل الداخلية، والمبنية على تجاربهم وممارساتهم وخبراتهم (المصدر السابق).

ومع تطور المعنى المجازي لبيئة العمل ليشمل العناصر الطبيعية والاجتماعية والبشرية، كالأرض، والمناخ، والموقع، والسكان، والعادات، والتقنيات، وكل ما يسهم في تكوين الحياة وبقائها، حيث أشار القريوتي إلى أهمية النظرة للمنظمات الإدارية على أنها كائن عضوي، يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة،

وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين، وعلى مجمل العملية الإدارية (القحطاني، 2012). وفي ضوء ماسبق ..أصبح الكثير من الباحثين يطلقون على المتغيرات الداخلية للتنظيمات المناخ التنظيمي، وأنه يقارن هذا الأخير وبتراصف بيئة العمل الداخلية ولكن، هناك فرق تحدده (رحمون ، 2014) في الآتي:

إن المناخ التنظيمي كما ورد في بو مخلوف هو: "الشعور أو الشخصية والطابع المميز لبيئة المؤسسة، وهو أيضاً الأجواء التي تعكس خصائص البيئة الداخلية في وعي الأفراد العاملين بالمنظمة، وفي لا وعيهم، وطريقة إدراكهم وتفسيرهم لها، وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم". فالتعريف الأول يركز على الخصائص المميزة لبيئة المؤسسة بصفة عامة، أما التعريف الثاني فيركز على الجوانب النفسية، والقدرات الفردية في الإدراك، والوعي والتفسير لمكونات المحيط الحيز الذي يعملون فيه، والمواقف والسلوكيات التي تترتب عن كل ذلك، فالمناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، وبالتالي نستنتج الآتي:

- بيئة العمل الداخلية هي ذلك الحيز والمحيط الداخلي للعمل، وما تتضمنه من تنظيم وأدوات وآلات وعلاقات بين الأفراد، وأساليب العمل وغيرها.
- المناخ التنظيمي هو ذلك الجو السائد داخل مكان العمل، الذي يؤثر في تفاعل الأفراد وعلاقاتهم فيما بينهم، وشخصياتهم، ومعاييرهم، ومعتقداتهم، ومستوى أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

وأخيراً، نستطيع القول إن بيئة العمل الداخلية مثل الهواء الذي يحيط بنا من جميع الاتجاهات، يؤثر في داخل المنظمة، ويتأثر بداخل المنظمة وخارجها، وإن كفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمناخ التنظيمي السائد فيها، والذي يعود على سلوك ورضا العاملين، وبالتالي أدائهم في العمل والذي يعتبر مؤشراً لمدى الالتزام التنظيمي للعاملين تجاه منظماتهم ومؤسساتهم.

ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات التي تناولت المناخ التنظيمي وبيئة العمل الداخلية، وجدت هناك اختلافاً بين الباحثين والمختصين في تصنيف ابعاد ومكونات بيئة العمل الداخلية، ويرجع ذلك إلى اختلاف بيئات العمل التي تمت دراستها. وستقوم الباحثة باختيار(الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية) كمتغيرات البيئة الداخلية التي تؤثر على الأداء العام للهيئة، وتسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي أو انخفاضه في ضوء التأثيرات الايجابية أو السلبية،وهي مناسبة للدراسة الحالية، وكانت كالتالي:

أولاً: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة. فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة (العميان، 2010). ويعبر الهيكل التنظيمي عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة (بحر، 2009).

ومن خلال تقسيمات الهيكل التنظيمي يمكن أن نميز بين المنظمات المسطحة والمنظمات العمودية، وكذلك من خلاله يمكن تحديد نمط السلطة وعملية اتخاذ القرارات (الديري، 2011).

ويعد الهيكل التنظيمي مؤشراً على مدى ما تتصف به المنظمة كونها مركزية أو لامركزية. فكلما زادت هيكلية التنظيم في ترسيخ بعد المركزية مثلاً، توقعنا مناخاً أقرب إلى السلبية منه إلى الإيجابية. فكلما كان حجم المنظمة صغيراً، وعدد العاملين فيها قليلاً نسبياً، كانت العلاقات بين الأفراد أكثر قرباً وافتاحاً وصراحة. في حين إذا كبر حجم المنظمة وصاحب ذلك هيكلية تتسم بالمركزية، فإن ذلك سيؤدي إلى ضعف وتخلخل في صيانة أشكال الاتصال والتواصل فيها، ما ينعكس سلباً على المناخ التنظيمي العام (غزال، 2013).

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية، من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة، وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات، من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى العليا، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في بيئة العمل الداخلية، أما إذا كان يساهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصراً تنظيمياً مُعوقاً (جودي، 2012).

ويعمل الهيكل التنظيمي المرن على تهيئة بيئة تنظيمية أفضل تساعد في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة، وهذا يمنح العاملين قدراً أكبر على الإبداع والابتكار، ويزيد من فرص

نمو الالتزام التنظيمي بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب، الذي يعيق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة، ويخفض مستوى الالتزام التنظيمي (الغامدي، 2011).

ويرى (المغربي، 2010) أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم العمل، وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف، بحيث تخدم كلاً من أهداف التنظيم وأهداف العاملين، وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثيراً. إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الاستفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تنظيم العمل على أساس الجماعات؛ بحيث يصبح كل فرد عضواً في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام، وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

ويرى كل من Robert, Waterman "أن الخرائط والهيكل التنظيمية ليست إلا محاولات لوصف التنظيم، المنظمة وأحياناً هذه الخرائط والهيكل التنظيمية لا تعبر عن واقع الشيء نفسه، لذلك الحد الأدنى من مفهوم المنظمة يشمل الاهتمام بالنظم والعمليات، والقيم المشتركة السائدة في ثقافة المنظمة، والطريقة التي توضح بها القيادة ما تعتبره مهماً" باختيار ما تركز انتباهها عليه، ومجموعة المهارات المختلفة لدى العاملين، والهيكل التنظيمي نفسه" (Robert, Waterman, 1999).

اما Joan, Kemeth فيعتبران " تصميم المؤسسات نظاماً متعدد المستويات يعتبر مصلحة مبنية لأية خلاقات في المستقبل، وقائمة على ثقافة المؤسسة التي يعمل بها العاملون، آخذين بعين الاعتبار سبلاً للسير بهذه الثقافة نحو التزام أكبر مع قيمها المتوافقة معها" (Joan, Kemeth, 2003).

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الفعالية في الأداء لابد ان تتحقق فيه الشروط التالية (الأمين، 2016):

- ✓ التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- ✓ المرونة وهي القدرة على إحداث تغييرات على الهيكل التنظيمي بحسب الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.
- ✓ أن يسهم في عملية اتصالات بين كل المستويات الإدارية المتوازية وكذلك المستويات الهرمية.
- ✓ أن يسهم الهيكل التنظيمي في تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية.

أنواع الهياكل التنظيمية: يصنف الكتاب والباحثون أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذجين رئيسيين هما (حريم، 2004):

1. النموذج الآلي أو البيروقراطي: ويتسم هذا النموذج بالبساطة ووضوح خطوط السلطة وطول الهيكل التنظيمي، مع نطاق إشراف ضيق، ويتم فيه إنجاز العمل وفق القواعد والأنظمة، كما تتركز سلطة القرار في قمة السلم الهرمي ويتعامل كل فرد مع العملاء بشكل رسمي.
2. النموذج العضوي: ويوصف هذا النموذج بالبساطة النسبية، وغموض هيكل السلطة، ويعتبر التنسيق الأفقي مهماً مثل التنسيق الرأسي حيث يؤكد على إثراء العمل وتوسيع نطاقه بدلاً من التخصص الشديد، وينظر للأهداف على أنها غاية، وأن الأهداف الوظيفية وسائل لتحقيقها، وتشارك فيه مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجية المنظمة، وتنساب فيه المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات، وتصل الأفكار إلى الإدارة العليا بسرعة دونما تقييد بالتسلسل الإداري.

أهمية الهيكل التنظيمي حسب دراسة (منصور، 2014):

- ✓ يساعد الهيكل التنظيمي على توزيع الأعمال والوظائف والمهام على الأفراد على أساس علمي لا بناء على عوامل شخصية.
- ✓ يقضي على الازدواجية في العمل خصوصاً عند تشكيل العمل بشكل واضح، وتحديد مهام كل إدارة وواجباتها على حدة.
- ✓ يوضح العلاقة بين العاملين في المنظمة، ويحدد الموقع الإداري لكل منهم، والأعمال الموكلة إليهم.
- ✓ يحدد السلطة الممنوحة لكل فرد في وظيفته، وما أوجه ممارستها وحدودها.
- ✓ يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، وما أوجه ممارستها وحدودها.
- ✓ يُعد المنظمة للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها.
- ✓ مهم في تحديد إجراءات العمل ورسم السياسات الرئيسية.
- ✓ يساعد على تدريب وتنمية القدرات البشرية في المنظمة حتى يتمكن أفرادها من اتخاذ القرارات بصورة فعالة.

مراحل إعداد الهيكل التنظيمي حسب دراسة (الوليد، 2014):

- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة التي ستوجه الجهود كافة لتحقيقها، وكذلك تحديد الأهداف الفرعية.
- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية والثانوية.

- تقسيم أوجه النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية، وتجميع كل هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكانياتها وظروفها.
- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، والقيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها، والشروط اللازم توافرها في الفرد لإشغالها.
- تحديد علاقة السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود، والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.
- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة تنظيمية بالمنظمة.

وتعرف الباحثة الهيكل التنظيمي بأنه "الشكل العام للهيئة الذي يحدد مجال عملها وتقسيمها الإداري، وهو الإطار التنظيمي الذي يصنف مفوضيات وإدارات ووحدات ودوائر هيئة التوجيه السياسي والوطني في سلم هرمي، حسب مستويات السلطة الإدارية والقانونية، من أعلى إلى أسفل لتحديد الأدوار والمسؤوليات لضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، فيتم من خلاله توزيع المهام والوظائف الموجودة في الهيئة على الإدارات والمفوضيات والوحدات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات التي تعمل على تحقيق أهداف الهيئة".

ثانياً: نمط القيادة

تعتبر القيادة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (عبد الواحد، 2015).

ويعرفها البعض بأنها "ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص، وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم، للوصول إلى الأهداف (اللوذي، 1999). والقيادة تعمل على تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين، وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاءة الإنتاجية (المغربي، 2010).

كما يشار أن نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي، وهو نمط يدل على المستويات الإدارية، ونمط السلطة واتخاذ القرار (المومني، 2011).

وتعرف الباحثة نمط القيادة بأنها "عملية تفاعل بين القائد (رئيس الهيئة) وبين المرؤوسين (الموظفين في الهيئة)، بحيث لا تقتصر قيادته على إصدار الأوامر والتعليمات للموظفين في الهيئة، بل تتعدى إلى التأثير الإيجابي على سلوكهم وتوجهاتهم ومشاعرهم، وتوجيهها إلى الجهة التي يريدتها القائد، وصولاً لتحقيق أهداف الهيئة عبر تحفيز الهمم، ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة".

أساليب القيادة:

تختلف طبيعة العلاقة بحسب الأساليب التي يتبعها القادة في إدارة العلاقة مع الأفراد المرؤوسين في المنظمة، وباختلاف السمات والخصائص الشخصية التي يتحلى بها القادة والمواقف وتعددتها، وهناك ثلاثة أساليب للقيادة يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهـم وحفزهم حسب ما ورد في (العميان، 2010) وهي:

1- أسلوب القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية

ويتميز هذا الأسلوب بتركيز السلطة بيد القائد، واستعمال القوة المستمدة من الموقع الرسمي، واتباع الأسلوب القسري في التعامل مع المرؤوسين، وتعد الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات من أهم مظاهر هذا الأسلوب (سلمان، 2013).

حيث يقوم القادة بإصدار الأوامر المحددة وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيهـم، والتأكيد على إنجاز العمل، وممارسة الرقابة عن كثب، واتخاذ القرارات الفردية دون مشاركة من المرؤوسين ولا يقبلون الاقتراحات، ويلجأون إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز (العميان، 2010).

ومن أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام، واتخاذ القرارات، ولا تميل هذه القيادة إلى تفويض السلطة لغيرها (محمد، 2015).

2- أسلوب القيادة الديمقراطية أو المشاركة

يقوم هذا الأسلوب على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وإفساح المجال للمبادرة والإبداع، وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافاً عاماً لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية. واعتماد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد والتابعين.

ويهتم هذا الأسلوب بالعمل اهتماماً عالياً لتحقيق الأهداف المرسومة، وكذلك اهتماماً عالياً بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من

المحبة والألفة، كما تقوم على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين، وتهتم بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، لما لها من أهمية في دفع العملية الإنتاجية إلى الأمام (محمد، 2015).

3- أسلوب قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة

في ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية، وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويصبح القائد هنا في حكم المستشار، حيث لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ويفوض سلطة إصدار القرارات إلى المجموعة التي تكون حرة في التصرف. ويؤخذ على هذا الأسلوب والنادر أنه ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي تشجع على التهرب من المسؤولية، والتي يشوهها القلق والتوتر (القيوتي، 2009).

وترى الباحثة أن أسلوب القيادة الأوتوقراطي هو الأسلوب المتبع في المؤسسة كونها مؤسسة عسكرية حيث يهيمن القائد هيمنة كاملة على إصدار القرارات والإشراف على العمل، وإعداد السياسات العامة للمؤسسة.

ويرى هاندي أن "القائد يشارك في الرؤيا التي تحدد المنطقة المركزية لعمل الآخرين.

وقد وجد خمسة مبادئ يجب على القادة الالتزام بها (Theodor Levit, 1994):

1- يجب أن تكون الرؤيا مختلفة "إن الخطة أو الاستراتيجية التي تعبر عن الحاضر هي ليست رؤيا".

2- يجب أن يكون للرؤيا معنى للآخرين "يجب أن توسع من آفاق الناس ولكن ضمن حدود المعقول" ويجب أن تكون متعلقة بأعمال الناس.

3- يجب أن تكون الرؤيا مفهومة.

4- يجب على القائد أن يعيش الرؤيا، يجب على القائد عدم الإيمان بالرؤيا فحسب وإنما يعطي المثل للآخرين.

5- يجب على القائد أن يتذكر أن الرؤيا ستكون عمل الآخرين، وإلا فإن الرؤيا ستبقى مجرد حلم. "إن القائد ليس له أتباع وإنما صوت صارخ في البرية".

مهارات القيادة

يجب أن يتميز القائد بصفات أو مهارات تساعده على التأثير على سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، ولكي يستطيع القائد تفهم العمليات الثلاث للقيادة (القائد، التابعين، الموقف) فلا بد أن يكتسب مهارات لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد، ويرفع درجة رضاهم وولائهم والتزامهم، من ناحية أخرى (محمد، 2015):

- المهارة الفنية:

أن يكون القائد مجيداً لعمله، وملماً بأعمال مرووسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمتطلباتها، كذلك بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، وأن يكون عارفاً للطرق الكفيلة والمتاحة لإنجاز العمل.

- المهارة الإنسانية:

هي المهارات الإنسانية التي يستطيع بها القائد التعاون بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل من خلال التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد الثقة المتبادلة، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

- المهارة التنظيمية:

هي أن ينظر القائد إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد عمل السلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات، وتنسيق الجهود، ليدرك الجميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة، وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع فيه، بالإضافة إلى الخصائص المهنية.

- المهارة الفكرية:

وتعني أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغير المنظمة وتطورها، حسب متطلبات العصر والظروف.

ثالثاً: نمط الاتصال

إن كلمة **الاتصال** تعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار... أي الاتصال هنا يعني: الاشتراك في المعلومات، أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات. وترى الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية أنها: عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة (العزاوي وآخرون، 2010). والاتصال بشكل عام: هو تفاعل أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين، لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي (أو كل) من الطرفين. أو هو تبادل رسائل بين أطراف مختلفة باستخدام (قنوات) للتوصيل.

والاتصال هو عملية تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر يهدف كل منهما للتأثير في سلوك الآخر (غزال، 2013).

الاتصال الإداري : أو **الاتصال في المنظمات**، هو العملية التي يتم من خلالها نقل وتوصيل المعلومات والتعليمات، أو القرارات والتوجيهات والشكاوى والمقترحات، خلال المستويات الإدارية المختلفة، عبر وسائل وأدوات متعددة، وذلك بهدف إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف المنشودة لكل من الإدارة والعاملين (المصدر نفسه).

وتعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل الداخلية، لكونها تتعلق كثيراً بطبيعة وأسلوب القيادة السائد، حيث إن أسلوب القيادة يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة، وهو أيضاً ضروري لتسيير العمل والمهام، لذلك فهو يعرف على أنه "تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكاراً" (رحمون، 2014).

ولا يستقيم الحديث عن عملية الاتصالات دون التعرض، ولو بإيجاز، لعناصر عملية الاتصالات حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها (العجمي، 2008):

المرسل: هو الشخص البادئ بعملية الاتصال، أو المنظمة بقصد إثارة سلوك محدد، ويتحدد المرسل في المجال الإداري في الإدارة بكافة أطراف العملية الإدارية، بغض النظر عن المستويات الإدارية.

قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي يتم استخدامها لنقل التعليمات، أو المعلومات التي يتطلبها العمل. وقد تكون الوسائل التي تستخدم لنقل المعلومات إما لفظية وإما كتابية وإما تقنية وإما تصويرية. وكذلك هناك رموز تستخدم في نقل المعلومات قد تكون لفظية أو حركية أو رمزية.

المتلقي: هو الشخص المستقبل التي وجهت إليه الرسالة أو المنظمة أو الجهة التي تستقبل المعلومة. الرسالة: تعني مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة، بهدف التأثير في سلوكه.

التغذية الراجعة: وهي عملية تبين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه. وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال.

وسائل الاتصال

توجد عدة وسائل للاتصال أو أساليب الاتصال، وسوف تقتصر الدراسة على ثلاث وسائل مهمة وهي (العملة وآخرون، 2010):

1- الوسائل الشفهية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، مثل (المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، الندوات والاجتماعات، المؤتمرات) ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة، إلا أنه يعاب عليه أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.

2- الوسائل الكتابية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة، مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى)، ويعتبر هذا الأسلوب المعمول به في أغلب المنظمات، وتوجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعها بحرف c وهي أن تكون كاملة، (complete) ومختصرة، (cocise) وواضحة، (clear) وصحيحة، (correct) ولطيفة، (courteous). وتتميز الوسائل الكتابية بإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، وحماية المعلومات من التحريف، ولكن هناك احتمال الفهم الخاطئ للمعلومة خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

3- الوسائل غير اللفظية: وهي من الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك، وهي ما يطلق عليها لغة الجسد (حركة العينين واليدين، وتعابير الوجه وطريقة الجلوس).

أنواع الاتصالات

يمكن تقسيم الاتصالات الإدارية إلى نوعين (جامعة القدس المفتوحة، 2013):

الاتصالات الرسمية: وهي التي تتم عن طريق خطوط السلطة الرسمية وقنواتها، حيث تخضع فيها الاتصالات لقواعد وإجراءات محددة رسمياً. ولكي يصبح إنجاز المنظمة فعالاً ويتميز بجودة عالية،

وكذلك التنسيق بين أعضائها واتخاذ القرارات فيها، لا بد أن تكون هذه القنوات الرسمية مفتوحة لانتقال المعلومات وجريانها بحرية ومن دون إعاقات. والاتصال الرسمي يسير باتجاهاته الثلاثة:

✓ الاتصال من أعلى إلى أسفل (اتصالات نازلة)، إذ تنتقل الرسائل من الإدارة العليا (من أعلى التنظيم) إلى الإدارة السفلى، وتكون على شكل تعليمات العمل، وتشمل سياسات المنظمة، وإجراءات العمل، وقوانين المنظمة وجدول أعمال الموظفين، وتعريفهم بمهمة المنظمة وأهدافها. كما تشمل أيضاً مطالبة الإدارة بمعلومات عن سير العمل داخل المنظمة، ومحاولات لإعطاء معلومات تحقق الإجماع، وتنسيق عمل الجماعة في موضوع معين، بالإضافة إلى التغذية الراجعة للمرؤوسين. مثل هذا الاتصال يتم بواسطة الإعلان، لوحات البيانات، البلاغات والنشرات وكتيبات دليل العمل، والمجالات الدورية للمنظمة وصفحات الأخبار اليومية.

✓ الاتصال من أسفل إلى أعلى (اتصالات صاعدة)، هذا النوع من الاتصال الرسمي يساعد على توصيل المعلومات من المرؤوسين إلى رؤسائهم، مثل التقارير من الوحدات الأدنى إلى الأعلى، ومشاكل العمل والعاملين، كما إنها تتعلق بمواقف الموظفين تجاه سياسة المنظمة وإجراءاتها. وبدون هذه المعلومات من أسفل لأعلى لا تستطيع الإدارات في المستويات العليا أن تضبط وتنظم عمل المنظمة، كما لا تستطيع أن تتخذ قراراتها وتوجه نشاطاتها في المستقبل. ويعزز هذا النوع من الاتصالات سياسة الباب المفتوح من قبل المدير، ومن قبل صناديق المقترحات وغيرها (العملة وآخرون، 2010).

✓ الاتصال الأفقي، ويعني انتقال المعلومات بين الأفراد وبين الجماعات التي تعمل بمستوى واحد داخل المنظمة، فتنقل المعلومات بينهم أفقياً. ويساعد هذا النوع من الاتصالات على تنسيق نشاطات مختلف الدوائر، من خلال نشر المعلومات أو المشاركة، وحل الصراعات، ومشاكل الدوائر المتداخلة من خلال الاتصال المباشر بينها، وتزويد الموظفين بالدعم الاجتماعي والعاطفي، بالإضافة إلى تخفيف الضغط على القنوات العمودية، من خلال ما تساهم به الدوائر في حل المشاكل المشتركة دون الرجوع إلى الإدارات العليا (المصدر السابق).

أما الاتصالات غير الرسمية، هي التي تتم داخل التنظيم الرسمي، ولكن خارج إطار خطوط السلطة أو شبكة العلاقات الرسمية المقننة. وتتم بصورة عفوية أو تعاونية بين الإداريين بصفتهم زملاء وأصدقاء في التنظيم. ويتم الاتصال غير الرسمي عادة عبر الهاتف، أو في لقاء عابر مع الزملاء في المكاتب (الخالدي، 2012).

وتعتمد فعالية الكثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها، فاستخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنها من الإسهام في تحقيق أهدافها؛ فتلك الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات (القحطاني، 2012).

وتعد الاتصالات في القطاعات الحكومية، في الغالب، ذات طابع رسمي، ويمكنها أن تأخذ أشكالاً متعددة، فهناك الاتصالات الشفهية التي تتم خلال اللقاءات الشخصية واللقاءات الجماعية خلال المؤتمرات والاجتماعات، وهناك الاتصالات التحريرية التي تعتمد الرسائل والكتب المرسلة عبر الدوائر المتخصصة، وتأخذ هذه الاتصالات شكل الأوامر والقرارات النازلة من أعلى إلى أسفل.

الاتصال الفعال والاتصال الكفاء

يتحقق الاتصال الفعال إذا كان المعنى الذي في ذهن "المرسل" هو نفس المعنى الذي فسر "المرسل إليه"، وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال. أما الاتصال الكفاء فيتحقق إذا كان الاتصال يتم بأقل قدر من التكلفة. فعنصر الوقت يعتبر مورداً هاماً في عملية الاتصال (القريوتي، 2009).

وأخيراً إن البداية الصحيحة لعملية الاتصال هي وضوح المعلومة التي يريد المروؤوس إيصالها للمروؤوسين، وهنا يمكن القول إنها إصدار المعلومات وحسن صياغتها بحيث يمكن للمعنيين فهمها بسهولة، مع الأخذ بالاعتبار أن التعليمات الجيدة هي التعليمات التي يشارك في إعدادها أو يستشار بشأنها المروؤوسون، حيث يلتزم بتنفيذها. بالإضافة إلى واقعية التعليمات التي تتوافق مع قيم المروؤوسين (المعنيين).

ومن ناحية أخرى إن ضمان وصول التعليمات للجهات المعنية من إرشادات لحسن سير العمل في الوقت المناسب، مع مراعاة اختيار الوسائل والقنوات المناسبة لمستويات الفئات التي توجه لهم التعليمات، وهذه كلها عوامل تعزز من الاتصال الفعال داخل المنظمة.

ولا ننسى مراقبة المنفذين للتأكد من قيامهم بأعمالهم وفق التعليمات الموجهة إليهم لمعرفة أثر التعليمات من الناحية الإيجابية أو السلبية. إن عملية التوجيه عملية مستمرة لا تتوقف، بل تستمر وتُعدل لتواكب مختلف ظروف العمل (المصدر السابق).

وترى الباحثة إن وجود نظام اتصال فعال داخل الهيئة، عبر تعليمات واضحة ومحددة، يسهل للموظفين فهمها بسهولة ويسر، فتفسير هذه التعليمات عبر قنوات ووسائل اتصال مناسبة للمستويات الوظيفية، ويشارك الموظفون في إعدادها أو تؤخذ آراؤهم مع ضرورة توافق هذه التعليمات مع قيم الموظفين، سينعكس على إلزامهم بتنفيذ التعليمات بشكل دقيق، ويعزز من التزامهم التنظيمي للهيئة.

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرار

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين، كلما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعمق انتماءهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، ما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل، والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن (عبد الواحد، 2015).

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تتيح لهم فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل، ويخفض الصراع نوعاً وكماً بين العاملين، ويرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل.

ويشير الكاتبان نويستروم وديفيس NEWSTROM ET DAVIS إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة، ومشاركة المسؤولية عنها. هذا التعريف إذاً يشمل ثلاثة أمور هي: الانغماس، المساهمة، المسؤولية. فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتياً، ولا ينغمس فقط في العمل، والفكرة الثانية هي المشاركة، فهذه الأخيرة تدفع الناس للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادرة والإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين في فهم وتوضيح مساراتهم نحو تحقيق الأهداف. والفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية اجتماعية يريد الأفراد أن يروها ناجحة (العربي، 2014).

وتباينت رؤى الباحثين حول مفهوم المشاركة في صنع القرارات، فمن منظور التفويض يعرفها Poutsma بأنها "عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله"، ومن منظور سلوكي يعرفها Newstrom&Davis بأنها "اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها، ومشاركتهم المسؤولية" (الصباغ، 2017).

ومن جهة أخرى يرى Ryan "بأن المشاركة في اتخاذ القرار هي منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير في القرار، وتتضمن جانبين: مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي كالتمثيل في اللجان، تصميم المنظمة والأدوار، والمشاركة في العمليات كأسلوب الإدارة، الثقافة، والتفاعل" (الخشالي، التميمي، 2008).

ويعرفها آخرون .. "هي تلك التي تمثل تفاعل أم مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المؤسسة، بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي للمؤسسة (محمد، 2015).

وهي إشراك المرؤوسين والمنفذين في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل، وتنظيم الجهود لأدائها وتنفيذ الرقابة على التنفيذ (المصدر السابق).

إن الاسترشاد بآراء الأفراد وخبراتهم، سواء أكانوا موظفين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة أم مستشارين وخبراء في المنظمة، ضرورة لازمة في صنع القرار، كما إن المشاركة الجماعية وسيلة ناجعة وأسلوب بارع لتقبل القرارات وزيادة فاعليتها، فهي فن من فنون القيادة التي تعتمد على الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية. والإنسان في تكوينه النفسي في حاجة إلى الإحسان والإحساس بالنجاح والتقدير، فضلاً عن حاجته إلى التوجيه والضبط، ولن يتيسر للمرؤوسين تحقيق ذواتهم إلا من خلال دعوتهم إلى المشاركة في اتخاذ القرار؛ فهي أسلوب يعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين، فتتمو قدراتهم ويشعرون بأهميتهم في التنظيم، وبالتالي يصبحون أهلاً لتحمل المسؤولية بمحض رغبتهم (الخالدي، 2012).

وترى الباحثة أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تعمل على تلطيف الجو (الأوتوقراطي) الذي يميز مؤسساتنا عموماً، ومن ناحية أخرى يجعل العاملين أكثر نضجاً ومسؤولية، من خلال شعورهم بأهميتهم، واعتبارهم الصف الثاني من القادة الإداريين، فيصبحون قادرين على صنع القرارات الإدارية السليمة، كما تجعل العاملون ملتزمون بتنفيذ هذه القرارات. إن مشاركة العاملين في عملية صنع القرار تعتبر حافزاً معنوياً إيجابياً يعمل على رفع الروح المعنوية، ما يعزز الالتزام التنظيمي للعاملين، وتنمية مشاعر الانتماء إلى مؤسساتهم.

وتعرف الباحثة المشاركة في اتخاذ القرار بأنها "مساهمة الموظفين في هيئة التوجيه السياسي والوطني وإعطائهم فرصة في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، وإطلاق العنان لأفكارهم وإبداعاتهم، والتي تصب في تحقيق أهداف الهيئة المرجوة، ما يزيد من دافعية الموظفين وتحفيزهم نحو العمل، ورفع روحهم المعنوية، وشعورهم بالمسؤولية، وبالتالي يتميزون بأدائهم الوظيفي ورفع درجة ولائهم والتزامهم نحو الهيئة.

إيجابيات ومزايا مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (محمد، 2015):

1. الشعور بالأهمية، مما لاشك فيه أن إشراك العاملين في مجال العملية الإدارية في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية، وأنهم من العناصر المهمة في التنظيم.
 2. تقبل التغيير، إشراك كل من يهمهم أمر القرار في صناعته، سواء أكانوا من العاملين داخل التنظيم أو خارجه، يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل التغيير.
 3. سهولة توجيه الآخرين، يترتب على مشاركة المرؤوسين للرؤساء في اتخاذ القرار تخفيض عدد الرؤساء المشرفين الملازمين لتوجيه المرؤوسين.
 4. تحسين كفاية العمل، أدت مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار إلى زيادة معدلات الإنتاج، والتحسين الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسؤولية بنفس راضية.
 5. تحسين نوعية القرارات الإدارية، نتيجة لقدرة المرؤوسين على إظهار الملاحظات والعوامل التي تشكل الموقف ويصعب على الرؤساء اكتشافها، من هنا تلعب المشاركة دوراً فعالاً في إيضاح الرؤية والملاحظات والحقائق إلى الرؤساء.
 6. نقل الحاجة إلى توقيع الجزاءات لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات المحددة لكل أعضاء التنظيم، ويزيد من استجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة.
 7. تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا، وإشعارها بأهميتها، وأنها عنصر فعال، ما يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.
- أما (شهاب، 1995) فرأى أن أهم مزايا المشاركة في صنع القرار (محمد، 2013) كالاتي:
- 1) تلطيف الجو الأوتوقراطي الذي يميز المنظمات عموماً، نظراً لما تفرضه من هرمية، ونظم مراقبة، وسلطات رسمية تخلق مناخاً يتولد فيه إحساس بعدم المساواة.
 - 2) زيادة الإبداع والمبادرة ومواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم، والمساعدة على إطلاق طاقات الأفراد، وتنمية قدراتهم على الخلق والابتكار، وجعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم، وأقل اعتماداً على رؤسائهم.
 - 3) تقليل الجوانب السلبية لدى العاملين كالغياب، والتذمر، والدوران، والمظالم، والتشكي... الخ، إلى جانب الحد من مظاهر الصراع والاغتراب، وسوء استخدام لممتلكات المنظمة.
 - 4) تشكل المشاركة حافزاً معنوياً إيجابياً، يعمل على رفع الروح المعنوية، وتنمية مشاعر الانتماء إلى المنظمة، بما يعزز حالة المحافظة عليها، والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.

العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرار

تتعدد العوامل التي تحد من المشاركة في صنع القرارات، وتختلف تلك العوامل باختلاف المنظمات ومن يديرها، والأنظمة التي تسودها، والبيئات التي تتواجد فيها، وستتطرق الباحثة إلى أهم العوامل (عزير، 2010):

❖ عوامل شخصية: إن شخصية المدير وعواطفه، وقيمه، وتاريخه في العمل، ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة، واتجاهاته، ومستواه العلمي، وخبراته السابقة، ونمط سلوكه وحالته النفسية، كلها من العوامل الشخصية التي تؤثر في عملية صنع واتخاذ القرارات. والتي قد تنعكس بالتالي على علاقاته بمرؤوسيه والعاملين معه.

❖ عوامل تنظيمية :

- تعدد مستويات التنظيم: ويترتب عليه كثرة الفواصل بين مستويات التنظيم، تبعاً لتعدد وحداته، ويؤدي ذلك إلى صعوبة توصيل المعلومات والبيانات والتقارير من القاعدة إلى القمة، وكذلك صعوبة وبطء انسياب الأوامر والتعليمات من قمة التنظيم إلى قاعدته، والتي تنعكس بالتالي على عملية صنع القرار.

- كثرة القيود الإجرائية وتعقيدها: إن كثرة القيود الإجرائية التي تحكم مجرى العمل، قد تفرز تأثيرات سلبية تعيقه عن الوصول إلى أهدافه وغاياته التي يجب أن يصل إليها.

- الازدواجية في بعض الاختصاصات والصلاحيات: ويرجع ذلك إلى عدم وجود تنظيم واضح لتقسيم الأعمال بين الإدارات والأقسام المختلفة، وتباين المعايير المستخدمة لمنح الصلاحيات، ما قد ينتج عنه فوضى وإرباك، وتشتت المسؤولية، وفقدان الرقابة، وإهدار الوقت، وبالتالي صعوبة عملية صنع القرار.

- التمسك بحرفية اللوائح والقوانين: إن التمسك بحرفية القانون والتحليل عليه وفقاً للأهواء، وتفسيره تفسيراً يتفق وبواعث الموظف البيروقراطي، ولذلك عادة ما تبقى هذه التعليمات منفذة، بالرغم من عدم جدواها وملاءمتها للزمن والظروف الإدارية والنظامية.

- المركزية وعدم التفويض: وذلك باتجاه القيادة الإدارية في المنظمات نحو المركزية في صنع القرارات، وعدم الرغبة في تفويض الصلاحيات والاختصاصات للمستوى التالي في السلم الإداري، ما يؤدي إلى شيوع الروح البيروقراطية، والروتين، والجمود ويؤثر بالتالي على العاملين، ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

❖ عوامل اجتماعية:

وتتجلى صورتها في التقاليد والقيم المجتمعية والعادات الموروثة، وهي تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في عملية صنع القرار؛ فانتشار ظاهرة المحسوبية والواسطة وممارسة الثواب والعقاب بطريقة

مزاجية، لصالح جماعة معينة من ذوي القربى أو الأصدقاء، كلها من العوامل الاجتماعية التي تنعكس سلباً على الإدارة وصنع القرار.

أساليب المشاركة في اتخاذ القرار

يمكن التمييز بين مجموعتين من أساليب المشاركة في صنع القرارات وهما: الأساليب العادية والأساليب الحديثة. وسنأتي للحديث عنهما بشكل مختصر:

الأساليب العادية للمشاركة (ابراهيم، 2008):

- أ- نظم الاقتراحات، وهي من أبسط أشكال المشاركة التي لا تكلف كثيراً، ولا تتطلب درجة عالية من التنظيم، وبموجب هذه النظم يسمح للعاملين بإبداء الرأي إما عن طريق الكتابة على ورق ووضعها في صندوق الاقتراحات، وإما أن يبدي العاملون عن آرائهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذ قرار مهم.
- ب- الاجتماعات، تعد الاجتماعات من أهم أساليب اتخاذ القرار الجماعي، وعن طريقها يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما تتيح المعرفة لكل عضو بالمنظمة بكل ما يجري داخلها من نشاط وأعمال، ويتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، وبالمقابل تتمكن القيادة من إيصال أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين، ويشترط لنجاح الاجتماعات أن توضع لها خطة مسبقة تشمل تحديداً واضحاً للموضوعات التي سينظر فيها.
- ت- اللجان، وهي تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة وهي عبارة عن مجموعة من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والواجبات، ويتم اختيارهم رسمياً من قبل الإدارة، إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع معلومات عنها، وتقديم توصيات أو اقتراحات بشأنها.
- ث- المقابلة الشخصية مع المختصين، يدعو الرئيس المناسب من مرؤوسيه المختصين أو زملاءه في العمل لمقابلته؛ بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها.

الأساليب الحديثة في المشاركة (العربي، 2014):

1. أسلوب دلفي، يعني معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين، من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء.
2. طريقة العصف الذهني، ويشار إلى هذه الطريقة باسم الزوبعة العقلية، وتعد من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال، من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة.

3. طريقة الجماعات الاسمية، وسميت بذلك لأن تكوينها اسمي فقط، أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي أو شفوي بين أفراد الجماعة المشاركة، بل يتم ذلك على الورق.
4. طريقة فيلبس، حيث يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بطرح أفكار لحل المشكلة المطروحة، فيتم اختيار أفضل الحلول.

خامساً: المكافآت والحوافز المادية والمعنوية

اهتم الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها، على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة أو العامة منها. فتعرف بأنها فرص أو وسائل مكافأة، علاوة... الخ توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير رغباتهم، وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم (عبد الواحد، 2015).

وتعرف أيضاً "عبارة عن محركات أو عوامل خارجية تشجع الفرد وتحفزه لأداء أفضل، وهي تتمثل في المكافآت التي يتوقعها الفرد، ومنها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي، ومنها ما هو فردي، ومنها ما هو جماعي (غزال، 2013).

ويعرف (الخالدي، 2012) إن الحوافز الإدارية "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل، سواء أكان مديراً أم منفذاً، نحو بذل أكبر جهد في عمله والامتناع عن الخطأ فيه" ومن الحقائق المسلم بها، أن الحاجات أو الدوافع هي الأسباب الكامنة وراء كل سلوك.

كما عرفها ديل بيتش "بأنها الرغبة الانسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها" (تركي، 2015).

إن الدوافع عبارة عن حاجات الفرد، وبالتالي فهي ذاتية داخلية، أما الحوافز فإنها خارجية من الفرد، وهي جزء من بيئة العمل تضعها الإدارة لتشجيع الموظفين على القيام بأعمالهم.

أهمية المكافآت والحوافز (الفارس، 2011):

- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وإثبات الذات.
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- زيادة مستوى رضا العاملين عن المنظمة.
- زيادة ولاء والتزام وانتماء العاملين للمنظمة.
- تنمية روح التعاون داخل المنظمة.

أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز وأهمها هذه التقسيمات (تركي، 2015):

1- الحوافز من حيث هدفها وفعاليتها: وهي حوافز تعطى مقابل الأداء الجيد أو العادي، مثل الترقيّة، والعلاوات، والتقدير، وغالباً تقرر بناء على مدى التزام العاملين بالأداء المقرر، ولا يتوقع منه أن يزيد عليه أو يتطور، وهو الحال في المنظمات البيروقراطية. أما الحوافز نظير الأداء الممتاز، والذي يتضمن قدراً من التجديد والابتكار في حوافز تقدمها الإدارة مقابل الأداء المميز المبتكر الذي يضيف العامل من خلالها للعمل شيئاً جديداً يقلل من التكلفة والجهد والوقت.

2- الحوافز من حيث طبيعتها (قيمتها):

- الحوافز المادية: وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، فالحافز النقدي يشبع كل حاجات الإنسان تقريباً، كمكافأة نوعية العمل، وهي تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية، والذي يجاوز الأداء المقرر للوظيفة، من حيث نوعية وكمية العمل، والمعرفة الفنية، ومكافأة الموظف، وهي مبلغ نقدي أو جائزة عينية ومنح لموظف واحد كل عام لتمييزه وإسهاماته البارزة، ومكافأة الانضباط في العمل وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين بمعدل حصة واحدة لكل قطاع، ومن شروطها الحضور المبكر للعمل، وعدم التأخير والتواجد في مكان العمل، وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب إلا في الإجازات السنوية.

- الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة، وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته، ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له، كإشراك العاملين في تحديد الأهداف، وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون بها، والاعتراف بجهد العاملين يعطيهم حافزاً لبذل جهد إضافي أو جوائز معنوية، مثل: تسمية الموظف المثالي، أو إعطاء كتب شكر. كما أن أسلوب تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل، ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراك ممثلين عن العمال في اتخاذ القرارات، وكافة الأساليب التي تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين لبذل أقصى الجهود من قبلهم.

ومن صور الحوافز المعنوية في الإطار المؤسسي مكافأة نهاية الخدمة، وهي مكافأة تمنح للموظفين ذوي الخدمات الطويلة، والذين يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة، أو الذين يمثلون القدرة والنشاط والجدية للآخرين. رسائل التقدير والثناء، وهي تقدير كتابي للاعتراف بعمل معين، أو خدمة

جديرة بالتقدير. المدح والتأنيب، وهي تقديم المدح والثناء للأفراد على قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة والسليمة. وتوجيه اللوم للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات وأعمال خاطئة. وقد يكون حافز التقدير والاحترام على عدة أشكال، منها: التكريم المعنوي أو الترشيح للمشاركة في اللجان والندوات والمؤتمرات، أو تفويض الصلاحيات، أو منح الإجازات الاستثنائية، أو المشاركة في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات.

3- الحوافز من حيث أثرها (من حيث فاعليتها)، ومنها الحوافز الإيجابية، وهي ذات التأثير الإيجابي على السلوك، وتكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، وتشمل كافة المغريات المادية والمعنوية. أما الحوافز السلبية كالتخويف أو التهديد بالعقاب فهي تجبر الأفراد على التصرف بصورة معينة، وإلا فإنهم سيخضعون لعقوبة. وأبرز صور العقوبة التهديد بالفصل، أو تخفيض الراتب، أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب فيه.

الشروط يجب توفرها في أنظمة الحوافز (البيضة، 2016):

- هناك العديد من الشروط الواجب توفرها في أنظمة الحوافز حتى تحقق هدفها وهي:
- عدالة الحوافز وكفايتها، وبعدها عن العلاقات الشخصية، وارتباطها بمعايير الأداء.
- الاستمرارية في إعطائها، وارتباطها بدوافع العاملين، وتكيفها مع توقعاتهم.
- أقلمتها مع بيئة العمل، وارتباطها بجهود العاملين لتحقيق الكفاءة والفاعلية.
- أن تنمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة، وأن تواكب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين.
- يجب تعريف العاملين والمرووسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز.
- أن تقوم المنظمة بتحديد الوقت الملائم الذي تستنفد به الحوافز، خاصة الحوافز المادية، التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.

ويرى هاندي وهو أحد عباقرة النظام المؤسسي ورائد التطوير في العمل "أن الحوافز مفيدة حقاً في فهم مسلكية معظم الأفراد، مع الأخذ بعين الاعتبار هوياتهم الحقيقية، من خلال النظرة الذاتية للفرد،

ودوره في المؤسسة، والعقد النفسي بين الفرد والآخرين في المؤسسة، ونظرة الفرد إلى الوضع" (روبرت، 2004).

وفي هذا الجانب يقول الدكتور مايكل بيير Michael Beer وهو بروفيسور إدارة اعمال في هارفارد يبين ان الوظيفة المدفوعة الاجر قائمة على خلق المساواة والعدالة، ويجب أن تجذب الناس إلى المنظمة وتبقيهم فيها. وأن تتمين الأداء يساعد في تحسين الأداء. وأن التقدير الرسمي يسهم في تحسين الجودة (Stephen,Arnold, 1998).

وأخيراً على المنظمات، التي تطمح للبقاء والاستمرارية، أن تأخذ بعين اعتبارها التوافق بين متطلبات المنظمة ومتطلبات الافراد العاملين فيها، من حوافز ومكافآت، فضلاً عن الراتب المستحق، لكي تتمكن من تقليل الفجوة بين المنظمة والفرد، وبالتالي زيادة التوافق بينهما.

وترى الباحثة أن المكافآت والحوافز المادية والمعنوية عوامل تعمل على إشباع حاجات الموظفين في الهيئة، في كافة مستوياتهم، ما يزيد درجة الرضا الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لديهم، ما يعزز من التزامهم التنظيمي، ويخلق لديهم الانتماء والولاء للهيئة.

ويعتبر المورد البشري من من أهم الموارد في المنظمة له شخصيته، وواجبات المواطن وحقوقه، وإن حجم عمله ومدى إجادته له مراقب، وبالتالي يتطلب عمله الحافز والمشاركة، والرضا والحوافز التشجيعية، والمكافآت، والقيادة، والمرتببة وغيرها. والمورد البشري فقط من يستطيع الوفاء بكل هذه المتطلبات، من خلال العمل والوظيفة داخل المنظمة عبر بيئة عملها الداخلية (Drucker,2000).

النظريات الإدارية التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية

هناك الكثير من النظريات والأفكار والمفاهيم الإدارية التي تطورت بشكل كبير، وشهدت الإدارة الحديثة زخماً كبيراً في جهود المفكرين وعلماء الإدارة حتى يومنا هذا. وسيتم عرض أهم النظريات التي اهتمت ببيئة العمل، بصفة عامة، وبيئة العمل الداخلية بصفة خاصة.

1- نظريات المدرسة الكلاسيكية

قامت هذه المدرسة على أربعة أعمدة تتمثل في تقسيم العمل، تدرج الوظائف والعمليات، هيكل المنظمة، ونطاق الإشراف. وقد تميزت المدرسة الكلاسيكية بتأكيداتها على الجوانب الرسمية في

العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة، مثل التخصص وتقسيم العمل، والرشد والعقلانية، والسلطة والهيكل التنظيمي، ونطاق الإشراف. ومن نظرياتها: حسب دراسة (دودين، 2012)

نظرية الإدارة العلمية: ومن أبرز روادها فردريك تاير Fredrick Tayol ومن أهم مبادئ هذه النظرية:

- اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العاملين، لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء.
- تحديد نطاق الإشراف.
- الأجر المادي هو المحفز الرئيسي لزيادة الإنتاجية والعمل.
- ضرورة دراسة الوقت والحركة للعاملين لغرض استبعاد الوقت الضائع لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الإنتاج.

نظرية التقسيمات الإدارية: ومن أبرز روادها هنري فايول (Henry Fayol) وتقوم هذه النظرية على أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير، ومن أهم مبادئها:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- تجميع الأنشطة المتماثلة في شكل تقسيمات متماثلة ومتكاملة.
- تجزئة مهام كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحدودة التي تتناط بالأفراد.

وقد صاغ فايول 14 مبدأً إدارياً في إطار قيام الفرد بمزاولة مهمته الأساسية في المنظمات المختلفة تجارية، سياسية، عسكرية وهي:

(تقسيم العمل، الصلاحية والمسؤولية، التدريب على النظام، وحدة إصدار الأوامر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مكافأة الأفراد، المركزية، التسلسل الهرمي، التركيب والنظام، تباين الأفراد في العمل، روح المبادرة والابتكار، روح التعاون).

تري الباحثة من خلال مبادئ تايلور أنه اهتم ببيئة العمل الداخلية عبر تحديده الأجور والمكافآت، وتوضيح طبيعة العمل لكل فرد في المؤسسة، والتخصص حسب الكفاءة. أما فايول فجاء اهتمامه

بيئة العمل في المبدأ الخاص بتقسيم العمل والصلاحيات والمسؤولية ومكافأة الافراد، أي الاهتمام بعنصر التحفيز وهو من عناصر البيئة الداخلية.

2- نظريات المدرسة السلوكية

تعتبر المدرسة السلوكية اتجاهاً فكرياً متميزاً في الفكر التنظيمي، حيث ركزت اهتمامها على الجوانب الإنسانية، سواء أكانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة، أو التنظيم غير الرسمي. ومن نظرياتها:

- نظرية العلاقات الإنسانية:

ومن أبرز روادها التون مايو (Elton Mayo) حيث ركز على العامل الإنساني والجماعة، ودور كل منها في المنظمة، فتوصلت إلى المبادئ والمفاهيم الخاصة بالقيادة، والدوافع وسلوك الجماعات والاتصال. ونظرت إلى العامل باعتباره كائناً اجتماعياً وإنسانياً له حاجاته، ورغباته، وميوله، ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي (السكرانة، 2010). ومن أهم الجوانب التي أكدها E.MAYO حسب دراسة (نورالدين، 2015):

- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.
 - أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العمل، وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.
 - العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا، وأنماط التفاعل القائم بينهما.
 - الاهتمام بالقيادة والقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات لما له من دور في تحقيق الفعالية.
 - بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقاً للأبعاد التنظيمية.
- وترى الباحثة أن التون مايو برز اهتمامه ببيئة العمل من خلال حرصه على الحوافز المادية والمعنوية، والعلاقات التنظيمية بين مستويات الهيكل التنظيمي وجماعات العمل، وسلط الضوء على القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهي جميعاً من عناصر البيئة الداخلية.

نظرية الفلسفة الإدارية

يستند D.Mac Gregor الى افتراض يقول "إن أي عمل أو تصرف إداري يستند إلى نظرة إدارية معينة"، فيرى أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون جزئياً بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، أي أن السلوك التنظيمي يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية للمدير.

وتوضح نظرية (Y النظرية الجديدة) والتي جاءت بالمقابل لنظرية (X) في الإدارة، وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

- الأفراد العاملون في المنظمة لا يكرهون العمل بل يرغبون فيه.
 - هناك رقابة ذاتية يمارسها الفرد العامل على ذاته.
 - حاجة الفرد العامل إلى نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل إليه.
 - الفرد طموح، يتحمل المسؤولية ويسعى إليها.
 - الأفراد يتمتعون بطاقات وقدرات من شأنها تحقيق التطوير والإبداع.
- وترى الباحثة أن D.Mac Gregor أهتم بيئة العمل الداخلية من خلال تأكيده على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وخصوصاً في اتخاذ القرار من خلال سعيهم لتحملهم المسؤولية، وعلى أهمية القيادة الإدارية، ودورها في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين معاً.

3- نظريات الإدارة الحديثة

نظرية التطوير التنظيمي: عرفت هذه النظرية بأنها جهد شمولي مخطط يهدف لتغيير وتطوير العاملين (قيمهم ومهاراتهم)، وجهد على مستوى المنظمة ككل. وأهم مكوناتها كما جاءت في (نور الدين، 2015).

- دراسة الهيكل التنظيمي ووحداته الإدارية، ومدى ملاءمته وإسهامه في رفع كفاءة الأداء.
- دراسة النظم والإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.
- دراسة الإمكانيات والموارد المتاحة (بشرية ومادية)، ومدى ملاءمتها لعناصر التنظيم.
- دراسة الإطار العام لوظائف المنظمة وفق تخصصاتها، وتحديد مؤهلات شاغليها، ومستواها التنظيمي، وجدول توصيفها حسب مواقعها في الهيكل التنظيمي.

وترى الباحثة أن النظرية تناولت عناصر بيئة العمل الداخلية، وظهر ذلك جلياً في الهيكل التنظيمي، واهتمامها بالموارد البشرية والنظم والإجراءات عبر دراسة الإطار العام لوظائف المنظمة، حتى تؤدي المهام من قبل المورد البشري بشكل يناسب مهاراته وقدراته.

النظرية الإدارية Z اليابانية: وهي إحدى النظريات الإدارية الحديثة ابتكرها العالم (willamouchi) وطرحها في كتاب نظرية Z، وتركز على الحركة الأفقية للعاملين، وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية، كما أكدت هذه النظرية على ضرورة الاتصالات المفتوحة، وعلى أهمية العمل الجماعي والقرارات الجماعية، وعلى نمط عمل الفريق في علاقات العمل، وكذلك الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائه للمنظمة وانضباط هوشعوره بالمسؤولية (ادريس، 2017).

7.1.2 الالتزام التنظيمي

تمهيد

يعد الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين والدارسين في علم الإدارة، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد، تلمسه في تصرفاته من حيث انتماؤه للمنظمة وولائه لها، وبذل الجهد والوقت لإنجاحها، وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمات، ويظهر نتائج هذا التغير على الأداء الوظيفي لكافة العاملين في المنظمة، فهو أحد نتائج الالتزام التنظيمي (الحياني، 2015).

1.7.1.2 مفهوم الالتزام التنظيمي:

تباينت تعريفات الالتزام التنظيمي لتباين رؤى الباحثين حوله، كذلك لازم المفهوم بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عنه متغيرات أساسية في التزام العاملين.

الالتزام لغة:

"العهد" والقرب والنصرة، وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية، وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائناً اجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه علاقات اجتماعية دافعا الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام إلى تلك البيئة الاجتماعية. ويرون أن التزام القوى العاملة الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، بما فيه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم، والعمل على نشر وتوطيد معتقدات ذلك المجتمع (جودي، 2012).

الالتزام اصطلاحاً:

من أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان بوتر وسمث (1970) حيث نظرا إليه من منظور نفسي، ووصفاه بأنه "توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة" (بالأطرش، 2011). عرف أورلي (Orielly 1980) الالتزام بأنه: الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وإلى تبني قيم المنظمة (جودي، 2012). أما شلودن (Sheldon 1971) فيرى أن الالتزام هو: التقييم الإيجابي للمنظمة، والعزم على العمل لتحقيق أهدافها. وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها. أما بوشنان (Buchanan 1974) فينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

التطابق: ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.

الانهماك: ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

الولاء: والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

ويرى الباحثون أن الالتزام التنظيمي ما هو: إلا حالة نفسية تصف علاقات العمل بالمؤسسة، وتقلل احتمالات قيام العامل بتركها (مؤمن، 2016).

أن مفهوم الالتزام لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام في بيئة العمل، وتضمنه مجالات عديدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل، وغيرها والتي عبرت عن متغيرات أساسية في

الالتزام التنظيمي فهو " عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف، وتجسيد تلك القيم" وهذا الاتفاق يؤكد أيضاً أن الالتزام التنظيمي هو التزام طوعي ينبع عن إرادة الفرد واختياره، وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية (نزاري، 2017).

ويرى الباحثون أن الالتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمؤسسة، وتقلل احتمالات قيام العامل بتركها.

فيعرف ستيرز الالتزام بأنه: انتماء الفرد القوي لمؤسسته، وإسهامه الفعال فيها (مؤمن، 2016). والالتزام التنظيمي يقترب من معناه الولاء التنظيمي، حيث يعبر عن قوة إيمان الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، وبذله قصارى جهده لتحقيق أهدافها وفخره واعتزازه بالانتماء إليها (حنونة، 2011). وباستعراض المفاهيم السابقة للالتزام التنظيمي يلاحظ أنه ينطوي على:

- ارتباط الفرد الشديد وتعلقه بالمؤسسة التي يعمل بها.
 - إيمان الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها وقيمها وأهدافها.
 - بذل الفرد قصارى جهده لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - اعتزاز الفرد بالمؤسسة وفخره بالانتماء إليها.
 - تكريس جل وقته وجهده لإنجاز مهام العمل في المؤسسة.
- وبالتالي تعرف الباحثة الالتزام التنظيمي في هيئة التوجيه السياسي والوطني بأنه: "مدى انتماء الموظفين للهيئة، والإيمان بقيمتها وأهدافها والفخر بالانتماء إليها، والرغبة القوية في البقاء فيها، والسعي الجاد لتحقيق تلك الأهداف، وتجسيد تلك القيم من خلال تأدية الأعمال على أكمل وجه.

2.1.7.2 علاقة الالتزام التنظيمي بالمفاهيم الأخرى

واجهت دراسة مفهوم الالتزام التنظيمي تداخلاً وترابطاً مع مصطلحات أخرى كـ(سلوك المواطنة، والولاء، والرضا الوظيفي)، فلا بد من توضيح تلك العلاقة بين المصطلحات كالاتي:

علاقة الالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من أكثر المفاهيم صلة وارتباطاً بالالتزام التنظيمي، فسلوكيات المواطنة تتمثل بالسلوكيات المرتبطة بالعمل، أي تلك التي تأتي اجتهدية وطوعية وغير مرتبطة بنظام المكافأة التنظيمي الرسمي، والتي تشجع العمل الوظيفي الفعال للمنظمة، في حين أن الالتزام يشير إلى قبول الفرد بقيم وأهداف المنظمة والرغبة القوية لاستمرار العمل بها، وعليه فإن المصطلحين يشيران إلى القوى الداخلية الموجهة للسلوك المرتبط بالعمل، وتلك تسهم في نجاح المنظمة (سلمان، 2013).

علاقة الالتزام بالولاء التنظيمي

جرى اعتماد الولاء بعداً من أبعاد الالتزام في العديد من الدراسات مثل (Gardner, 1981) (Buchanan, 1974)، وهذا يعني أن هناك فرقاً بين الولاء والالتزام التنظيمي، يتمثل في أن الولاء يتجسد من فكرة الإخلاص، والارتباط والتعلق بقيادة المنظمة والمنظمة ككل، وهو التزام طوعي للقائد أو المنظمة ككل، أي أنه نابع من ذات الشخص، في حين أن الالتزام هو تعهد أو شعور يدفع الشخص إلى القيام بأفعال معينة، أو العمل من أجل تحقيق هدف محدد، بهذا فإن حرية الاختيار تعد محددة تجاه هذا الهدف المحدد، إذ أنه قد يكون التزاماً قسرياً في بعض الأحيان، وهكذا فإن الولاء يعبر عن قوة الالتزام (الساعدي وآخرون، 2009).

علاقة الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي

أشار (Lee, 2003) إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتبادلان العلاقة بصورة إيجابية، بوصفها من الاتجاهات المهمة التي تؤثر في سلوك الفرد داخل نطاق العمل، كما أيد (Mathis & Jackson) هذا الاتجاه موضحين أن هنالك علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي للفرد، حيث تتماثل العوامل المؤثرة بهما، والتي تنعكس بالمقابل بصورة مباشرة في الأداء المنظم (سلمان، 2013).

3.1.7.2 أهمية الالتزام التنظيمي

أشارت الكثير من الدراسات إلى الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أكدت على إن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى تأثير العديد من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرة الغياب ودوران العمل. ويمكن إبراز أهمية الالتزام التنظيمي من خلال التأثير المتعدد المستويات (فارس، 2014).

فعلى مستوى المنظمة: يعتبر مؤشراً من المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المؤسسة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها. ويعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة. كما إنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين، وعن عدم أدائهم للأعمال المنوعة بهم بكفاءة وفاعلية.

وعلى مستوى الفرد: يسهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي رفع الروح المعنوية للعاملين، والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لدى الأفراد.

أما على المستوى الاجتماعي: فأهمية الالتزام التنظيمي تجاوزت حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، فانخفاض معدل دوران العمل، وتراجع حركة انتقال العمالة، وارتفاع جودة وفاعلية العمل، وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للالتزام، وكلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.

وترى الباحثة أن أهمية الالتزام التنظيمي وتوجه العديد من الباحثين لدراسة سلوكيات الالتزام التنظيمي يكمن في أهمية العنصر البشري، حيث اهتمت معظم منظمات الأعمال وعلماء السلوك الإنساني بتفسير سلوك العنصر البشري وخصوصاً سلوك الالتزام التنظيمي، باعتباره سلوكاً إيجابياً ومرغوباً فيه في تحقيق أهداف المنظمة.

4.1.7.2 أبعاد الالتزام التنظيمي

سعت الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى تحديد عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي، وتحديد طبيعة تأثيره في عدة متغيرات تنظيمية سلوكية، وهناك العديد من الأبعاد التي أشار إليها الباحثون والتي تتدرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي، منها ما يعتمد على المدخل التبادلي، والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد، ومدى شعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها، أما المدخل النفسي والذي يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد، أما المدخل التكاملي (الحديث) والذي يتمثل بمجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر (فارس، 2014). ويتضمن هذا المدخل ثلاثة أبعاد تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية:

1- الالتزام العاطفي

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، وعن قوة الفرد ورغبته في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها، ويزيد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، ويتأثر هذا الارتباط بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية، واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية، التي يعمل فيها، تسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين (الشنطي، 2017). وترى الباحثة أن الالتزام العاطفي هو تعبير عن قوة ورغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل في هيئة التوجيه السياسي والوطني؛ لأنهم موافقون على أهدافها وقيمها، ويرغبون بالمشاركة في تحقيق هذه الأهداف.

2- الالتزام المعياري

ويعبر عن شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها، الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، هذا الوفاء راجع إلى القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد، والتي تكونت لديه قبل التحاقه بالمنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي)، أو أثناء التحاقه بالمنظمة (التوجيه التنظيمي)، وقد يكون للأعراف والدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري (الامين، 2015).

فشعور الفرد بالالتزام والواجب والبقاء في المنظمة، قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة. وقد يكون للقيم العائلية والأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري (هواين، 2014).

وترى الباحثة أن الالتزام المعياري يشير إلى شعور الموظفين بأنهم ملتزمون بالبقاء في هيئة التوجيه السياسي والوطني، آخذين بعين الاعتبار التوجه الثقافي والنازع الديني، فهم لا يرغبون أن يتركوا انطباعاً سلبياً لدى الزملاء والآخرين بسبب تركهم العمل، وبالتالي لديهم التزام أدبي ولو كان على حساب أنفسهم.

3- الالتزام المستمر

وهو درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي عمل فيها. ويعبر عنها بالقيمة الاستثمارية والعوائد التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل في المنظمة، سواء أكانت مادية أو معنوية، وذلك مقابل ما قد يحصل عليه لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وهذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحققها من استمراره في المنظمة. وهذا يفيد العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر، حيث يبقون في المنظمة بسبب حاجتهم لها، وليس رغبة وحياً فيها. ويتأثر هذا النوع من الالتزام بتقدم السن وطول العمر الوظيفي (السياني، 2015).

وترى الباحثة إن الالتزام المستمر هو رغبة الموظفين في البقاء في العمل في الهيئة؛ لاعتقادهم بأن ترك العمل سيكلفهم الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الموظفين في الهيئة فإن تركهم لها سيكلفهم الكثير مما استثمروه على مدار سنوات العمل (علاقات اجتماعية، وصداقات مع الزملاء، وخطط المعاشات)

إن الالتزام العاطفي والالتزام المعياري أكثر أهمية من الالتزام الاستمراري حيث يعبران عن مدى اندماج وتوافق قيم الموظفين وأهدافهم مع قيم الهيئة وأهدافها وبالتالي يسعون لتحقيق أهداف الهيئة عبر شعورهم بالمسؤولية وبذل أكبر جهد لتحقيق تلك الأهداف والتي ستعكس على تحقيق أهدافهم.

5.1.7.2 مراحل تطور الالتزام التنظيمي

توصل "Buchanan" إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي (نزارى، 2017):

1- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد، ويكون خلالها الفرد خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، واهتمام الفرد في هذه المرحلة منصب على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

2- مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام، ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية حيث تقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

ويرى (ابو الروس، حنونة، 2011) إن الالتزام التنظيمي يمر بثلاثة مراحل وهي:

- الإذعان والالتزام: التزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله على الفوائد المختلفة.
- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة: نجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.
- مرحلة التبني: الفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له، فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

6.1.7.2 محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المنظمة، إلا أن دراسات روبرت ومناري تعتبر من الدراسات المميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي (هواين، 2014) وهي:

✓ السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة، ومن المعروف إن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المنظمة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الولاء التنظيمي.

✓ وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر.

✓ العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة. وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامعة وروح معنوية عالية.

✓ العمل على تحسين المناخ التنظيمي: يمثل المناخ التنظيمي شخصية المنظمة الناجحة، وإن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمنظمة، وجعل العاملين يشعرون بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم، من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة، للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز الثقة المتبادلة، ورفع الروح المعنوية، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، ودعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

✓ تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي عن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج، واتفق الباحثون على أن المنظمات في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

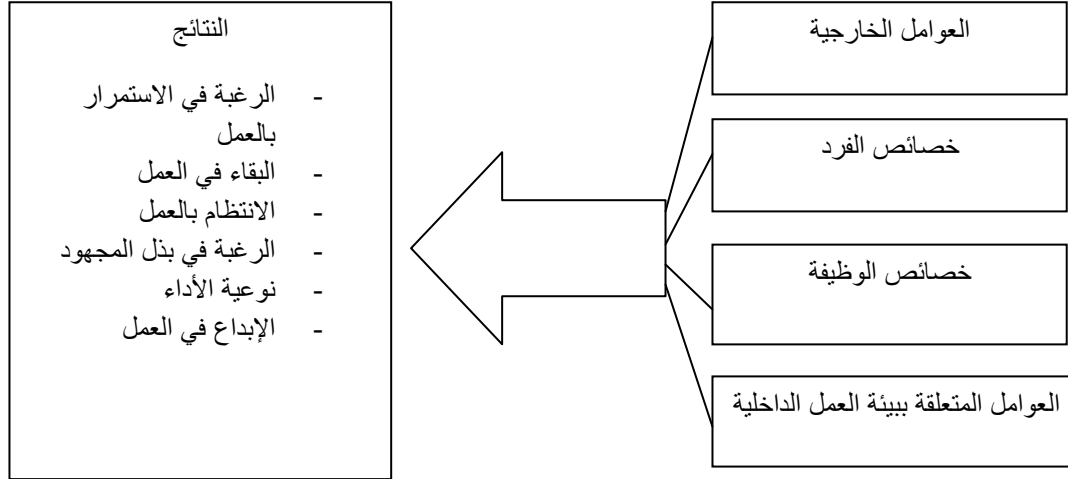
✓ العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، ستترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

✓ نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي حسب دراسة (الأمين، 2015):

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي كما موضح في الشكل رقم (1.2) أدناه:

شكل رقم (1.2) العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي



1- العوامل الخارجية: تؤثر بيئة العمل الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الافراد، وبالتالي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي خاصة في الشهور الأولى للعمل. فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعدد لفرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار بين البدائل متاحاً بأقل ضغوط خارجية، ويمثل العمل أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد، فكلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بدء العمل.

2- خصائص الفرد: تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، مستوى التعليم والجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

- السن وطول الخدمة: بخصوص السن، فيلاحظ أن هناك علاقة بين عمر الفرد ودرجة حبه للمنظمة والتزامه التنظيمي بها، لأنه كلما زاد سن الفرد زاد تعلقه بالمنظمة، نظراً لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل الحالي والبحث عن عمل بمنظمة أخرى، ما يعني قدراً كبيراً من الالتزام التنظيمي بالنسبة للفرد. وعلى العكس عندما يكون الفرد صغيراً، حيث تكون الفرصة متاحة أمامه لخوض المخاطر بترك العمل الحالي، ما يعني انخفاضاً في درجة التزامه. أما بالنسبة لمدة خدمة الفرد في المنظمة، فيلاحظ أنه كلما زادت مدة خدمة الفرد بالمنظمة كان هناك ارتباط بها، وبالتالي يكون التزامه التنظيمي عالياً. وعلى العكس فعندما تكون مدة خدمة الفرد قليلة يكون التزامه أقل.

وأخيراً ..عندما يكون الأفراد أكبر سناً، وأطول مدة خدمة في العمل، فإن فرص العمل البديلة المتاحة أمامهم تميل للانخفاض، واستثماراتهم الفردية تميل إلى الزيادة. وهذا يؤدي إلى تعزيز التزام الفرد بمنظمته.

- مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسياً أو طردياً بالالتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية إلى أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المنظمة التي يعمل بها أكثر، وتوافرت فرص العمل الخارجية كلما أثر هذا على مستوى الالتزام التنظيمي بالانخفاض، بينما كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل، وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات الفرد وميوله واتجاهاته، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.
- الجنس والحالة الاجتماعية : تبين بعض الأبحاث أن النساء أكثر التزاماً بالأنظمة عن الرجال، بينما تبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي، وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقاً على منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء.
- دوافع وقيم الأفراد: كلما كانت درجة التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي. ويتأثر الالتزام التنظيمي بدوافع الإنجاز والدوافع العليا؛ فالأفراد الذين لديهم دافع الإنجاز مرتفع، ويدركون أن أعمالهم تساعد على إشباع حاجاتهم، وخصوصاً إشباع الحاجات الاجتماعية، فكلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد الارتباط النفسي بالمنظمة.
- وتؤثر قيم الأفراد أيضاً على الالتزام التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيم العمل أو قيم دينية وأخلاقية وقيم اجتماعية، زاد التزامهم التنظيمي.

3- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

- الأجور: كلما كانت الأجور متسمة بالعدالة والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب الأفراد، فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية، وبالتالي يؤثر على الالتزام التنظيمي.
- جماعة العمل: كلما كانت اتجاهات جماعات العمل إيجابية تجاه المنظمة، وكلما كانت هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية، وازداد بالتالي مستوى الالتزام التنظيمي.
- الإشراف والقيادة: تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الالتزام التنظيمي؛ فالإشراف الديموقراطي، والمشاركة في اتخاذ القرارات يحققان مستوى التزام تنظيمي مرتفع.
- العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي: إن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

7.1.7.2 النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي حسب دراسة (ابو زهرة، 2015):

• نموذج اتزيوني (1961)

يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند الى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، وتتبع هذه القوة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، والذي يسمى أحياناً الالتزام أو الولاء ويتخذ ثلاثة أشكال وهي:

- الالتزام المعنوي : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ومعاييرها التي يعمل بها.
- الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: ويتحدد اندماج الفرد بمنظمته بمقدار ما تستطيع المنظمة تلبية احتياجاته، حتى يتمكن من الإخلاص لها والعمل على تحقيق أهدافها، فالعلاقة علاقة متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.
- الالتزام الاغترابي: ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل فيها من حيث اندماج الفرد مع المنظمة، وغالباً ما يكون خارجاً عن إرادته بسبب طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة.

• نموذج ستيرز (1977)

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية، وخصائص العمل وخبراته، تتفاعل معاً كمداخلات، وتشكل ميل الفرد للاندماج بمنظمته، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، والرغبة في بذل أكبر جهد مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة الغياب وبذل مزيد من الجهد والولاء. وقد بين ستيرز في نموذج العوازل المؤثرة في الالتزام كمداخلات ومخرجات كما يلي:

- مدخلات الالتزام التنظيمي :

- أ- الخصائص الشخصية (الحاجة إلى الإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور).
- ب- خصائص العمل (الرضا عن العمل، التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة).
- ت- خبرات العمل (نوعية الخبرات لدى العاملين، اتجاهات العاملين، أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم).

- مخرجات الالتزام التنظيمي:

- أ- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
- ب- انخفاض نسبة دوران العمل.
- ت- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.

ث- الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر.

• نموذج انجل وبيري (1983)

- نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: حيث يعتبر أن جوهر الالتزام يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتباره مصدراً للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً. وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر، والجنس، والتعليم، والخبرات محددات لسلوك الفرد. هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل التنظيم، والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.
- نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: ويقوم على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق الأهداف لا يتردد في تسخير طاقاته ومهاراته لتحقيق الأهداف، مقابل قيام المنظمة بتلبية كل حاجاته وأهدافه، فهي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وجوهر هذا التبادل يسمى بالعقد النفسي.

8.1.7.2 آثار الالتزام التنظيمي

للالتمار التنظيمي آثار إيجابية على المنظمة والفرد (حسب دراسة عاشوري، 2015).

1- آثار الالتزام على المنظمة :

- ❖ الروح المعنوية: تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، حيث تعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون والتفاني ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، وهي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة والإجبار، وتؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي، عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية، أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية، ما يترتب عليه تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

❖ الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم. وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير الباحثون إلى وجود علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، ما يشير إلى ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي، ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.

❖ تسرب الموظفين: يعرف (موبلي) التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً ويعتبر تسرب الموظفين، أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويشير العوفي إلى أن هذا التسرب تترتب عليه آثار سلبية منها:

1- تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:

أ- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.
ب- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جداً.

2- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات: فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية، من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا، بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

3- تدني المعنويات: إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، والذهاب إلى أماكن عمل أخرى فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية، وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

4- ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين تترتب عليه تكاليف عالية كالإعلان عن وظائف جديدة، تتبعها تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.

5- زيادة أعباء العمل: نتيجة لترك العمل فإن أعباء العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وجهد، وإلى تكاليف تستغرق أحياناً فترات زمنية مابين الشهر إلى عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد، الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والمعنويات والانتماء، وتشكل الضغوط المتزايدة على الأفراد من إرهاق واجتهاد واستنزاف للطاقات، إلى التفكير بترك العمل، والبحث عن مكان عمل آخر.

6- العقد النفسي: يعرف العقد النفسي بأنه عقد غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية، مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز.

ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة، كإنخفاض معدل دوران العمل، استقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء ما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستويات بيئة العمل، إذ ينتج انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرة الغياب والتهرب من أداء العمل، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب، والتأخر عن العمل وتسرب العمالة، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانيات المنظمات (عاشوري، 2015).

2- تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد :

إن تأثير الالتزام على مستوى الفرد ينقسم إلى قسمين :

الأول: يرى إن للالتزام تأثيراً على الفرد خارج نطاق العمل، سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي ما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد فإنه يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل، وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل (تركي، 2015).

الثاني : يرى أن تأثير الالتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث إن الموظف ذا الالتزام المرتفع كونه في العادة مجداً في عمله، وأكثر وأسرع ترقية وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه (المصدر السابق).

9.1.7.2 طرق قياس الالتزام التنظيمي

نظراً لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، وآثاره الإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة، فقد سعت العديد من المنظمات لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين لديها عبر أساليب مختلفة منها:

المقاييس الموضوعية: وهي طرق شائعة الاستخدام من خلال تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن التزام العاملين، عبر رصد السلوك مثل (رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، مستوى أداء العاملين، كثرة الغياب عن العمل، دوران العمل، كثرة الحوادث في العمل).

المقاييس الذاتية : هذا النوع يقيس الالتزام التنظيمي للعاملين بصورة مباشرة بأساليب ذاتية: كتوجيه أسئلة للعاملين للحصول على تقدير لالتزامهم، وهذا النوع أكثر قدرة على التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين سواء أكان سلباً أم إيجاباً، عبر استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض (هواين، 2014).

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أهمها (نزاري، 2017):

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، ما يمكن المنظمة من تحديد خططها المستقبلية، وأن تستخدم مستوى الالتزام لديها للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى.
- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية، تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
- يعتبر بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات، والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- إن البحوث الإنسانية المتعمقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد؛ لشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم.
- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل، من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

2.2 الدراسات السابقة :

تعرض الدراسة في هذا الصدد أبرز الجهود المحلية والعربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي استطاعت الحصول عليها وجمعها، وبما أن موضوع الدراسة علاقة تبادلية مابين متغير بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي لمنتسبي وكوادر هيئة التوجيه السياسي والوطني، تم الاعتماد على الدراسات السابقة المشابهة التي ترتبط متغيراتها بموضوع الدراسة.

1.2.2 الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

دراسة (سركيس، 2018) بعنوان: أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل ممثلة بـ (التكنولوجيا والتدريب، والحوافز والمكافآت، وظروف العمل والهيكل التنظيمي) على الإبداع الإداري للعاملين في المصارف السورية. وتكون مجتمع البحث من (225) موظفاً في المصارف السورية. وكان عدد عينة الدراسة (124) موظفاً. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة دراسة.

وكانت أهم النتائج وجود تأثير إيجابي لأبعاد بيئة العمل على الأداء الإبداعي وجاءت درجة بعد ظروف العمل عالية، بينما درجة بعد الهيكل التنظيمي متوسطة، أما الحوافز والمكافآت فجاءت درجتها قليلة، وبعد التكنولوجيا فجاءت درجته متوسطة. توجد علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي، والمكافآت والحوافز، وظروف العمل والأداء الإبداعي. وأوصت الدراسة بزيادة الأجور والحوافز المادية والمعنوية وتطوير الموظفين مهنيًا بالأساليب التكنولوجية الحديثة.

دراسة (رحيمة، 2017) بعنوان: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة- دراسة ميدانية لولاية المسلية- بسكرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة وعددهم 110 موظفاً، أما عينة الدراسة فعددها 69 موظفاً واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة دراسة.

وكانت أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد بيئة العمل الداخلية ممثلة بـ (ظروف العمل والعمل الجماعي، والاتصال والحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتكنولوجيا المستخدمة) والإبداع الإداري.

وأوصت الدراسة باستخدام أساليب التفكير الإبداعي الجماعي بين الموظفين. والعمل على تعزيز نظام اتصال إداري يكون انسيابياً وذا اتجاهات مختلفة.

دراسة (أبو رحمة، 2017) بعنوان: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الاونروا).

هدفت الدراسة لقياس أثر عوامل بيئة العمل الداخلية للمنظمة على مستوى الدافعية للإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي وكالة الغوث المتعلمين وغير المدرسين الذين يتبعون لقطاع الخدمات والبالغ عددهم 2280. وقد استخدم الباحث العينة العشوائية المنتظمة وكان عددها 305، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة دراسة.

وجاءت أهم النتائج مستوى تصورات عينة الدراسة حول المستوى التنظيمي جاء بالموافقة ومستوى تصورات عينة الدراسة حول محاور بيئة العمل الداخلية (المستوى التنظيمي، الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية، دافعية الإنجاز) كان متوسطاً. ومستوى تصورات عينة الدراسة حول محور الحوافز والترقيات كان متوسطاً. وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل بيئة العمل الداخلية للمنظمة بجميع محاورها (المستوى التنظيمي، الموارد المادية، الموارد البشرية، الحوافز والترقيات، الموارد التكنولوجية)، ومستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في وكالة الغوث الدولية.

أهم التوصيات ضرورة العمل على زيادة الأجور والحوافز والترقيات، العمل على تطوير المستوى التنظيمي للمؤسسة من خلال إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي، ضرورة تهيئة بيئة العمل وعواملها والظروف المناسبة التي تزيد من دافعية العاملين في إنجاز أعمالهم.

دراسة (العنزي، 2016) بعنوان: بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية - دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بتعزيز النزاهة بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من العسكريين والمدنيين في المديرية العامة للجوازات

بمدينة الرياض، وكان مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (666) عاملاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية وكان عددها (244).

وجاءت أهم النتائج إن أفراد العينة موافقون على المكونات المادية والتنظيمية والوظيفية لبيئة العمل الداخلية بدرجة متوسطة. وموافقون على المكونات التنظيمية والوظيفية لبيئة العمل الداخلية (الحوافز، الفرصة للتطوير، الفرصة لإبداء الرأي، فرق العمل، تذليل العقبات أمام العاملين) بدرجة متوسطة.

أهم التوصياتتشجيع القيادات على مشاركة العاملين وإعطائهم فرصة للتعبير عن الرأي، الاهتمام بالعلاقات بين العاملين، حث القيادات على تطبيق العدالة على الجميع، الاهتمام بالحالة النفسية للعاملين.

دراسة(هنداوي، 2016) بعنوان: العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وإنتاجية العاملين في بلدية الخليل من وجه نظر الموظفين.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين البيئة الداخلية وإنتاجية العاملين في بلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي بلدية الخليل، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً تم اختيارهم بشكل عشوائي.

وكانت أهم النتائج جاءت درجة توفير بيئة داخلية إيجابية بدرجة متوسطة. وجاءت درجة الموافقة على الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرار منخفضة، والمكافآت والحوافز منخفضة. أما نمط الاتصال السائد فجاء بدرجة متوسطة. هناك علاقة ارتباطية طردية لعناصر البيئة الداخلية ممثلة في الهيكل التنظيمي ونمط القيادة، نمط الاتصال مع إنتاجية الموظفين. لا توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والمكافآت والحوافز مع إنتاجية الموظفين. أهم التوصيات الاهتمام بزيادة الإنتاج من خلال تحسين عناصر بيئة العمل.

دراسة(رحيمة، 2016) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على المورد البشري - دراسة حالة مؤسسة مطاحن القنطرة بسكرة.

هدفت الدراسة للكشف عن أثر المناخ التنظيمي السائد بأبعاده (هيكل تنظيمي، ونمط اتصال، ونمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار، والحوافز وطبيعة العمل) على مستوى الأداء للمورد البشري في مؤسسة المطاحن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع

العاملين في المؤسسة، أما عينة الدراسة فكانت تمثل جميع العاملين في المؤسسة، وعددهم (144) عاملاً، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

أهم النتائج لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي السائد على مستوى أداء المورد البشري. وجاءت درجة كل من (الحوافز، والقيادة، ونمط الاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرار) متوسطة. ومستوى المناخ التنظيمي السائد متوسط. **أهم التوصيات** ضرورة اهتمام مؤسسة المطاحن بالمناخ التنظيمي بكافة أبعاده. واعتماد تحسينات على نظام الحوافز.

دراسة (الأيوبي، 2015) بعنوان: بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية الحكومية في محافظة غزة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر بيئة العمل في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية الحكومية. وكان مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الوظائف الإشرافية. واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، والمنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على جميع مكونات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (49) موظفاً.

جاءت أهم النتائج درجة المشاركة في اتخاذ القرار متوسطة. أما الهيكل التنظيمي فجاءت درجته قليلة، وبالنسبة للحوافز جاءت درجته كبيرة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل بأبعادها على التميز المؤسسي.

أهم التوصيات فكانت العمل على تنمية مفهوم العمل بروح الفريق. وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار.

دراسة (رحمون، 2014) بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية، ومعرفة مستوى هذا الأداء هل هو إيجابي أم سلبي؟ وتم استخدام المنهج الوصفي للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة وعدده (529) إدارياً موزعين في الكليات والمعاهد بجامعة باتنة، وكانت عينة الدراسة وعددها (106) إداريين.

أهم النتائج:

- تستوفي بيئة العمل الداخلية لإدارة جامعة باتنة لعناصرها الإدارية (القيادة الإدارية، النظم واللوائح، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية)، بشكل إيجابي وفعال وملئم للأداء الوظيفي باستثناء نظام الحوافز .

- تستوفي بيئة العمل الداخلية لإدارة جامعة بائنة لعناصرها المادية (الإضاءة، الحرارة والتهوية،
التجهيزات المكتبية).

- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين متوسط وبنسبة 63%.

أهم التوصيات: توفير بيئة عمل مثالية تحت إشراف إدارة فعالة، العمل على توفير نظام للاتصال الإداري يكون انسيابياً وذا اتجاهات متعددة، العمل على توفير نظام حوافز ومكافآت مادية ومعنوية بشكل عادي.

دراسة (القحطاني، 2012) بعنوان: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمعهد الجوازات بالملكة العربية السعودية وعددهم (217) ضابطاً وفرداً، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لكامل المجتمع (147) ضابطاً وفرداً.

وجاءت أهم النتائج أفراد عينة الدراسة محايدون حول خصائص بيئة العمل الداخلية بمعهد الجوازات (موافقون بدرجة متوسطة). وأهم الإيجابيات التي تؤدي إلى رفع المعنويات (العلاقات الإنسانية بين العاملين، الانضباط، حرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين، تنوع الدورات التدريبية، تجهيزات مكان العمل المناسبة، تعدد فرص الترقية). أما أهم السلبيات التي تؤثر سلباً في معنويات العاملين (عدم مناسبة مكان العمل الحالي، افتقار مكان العمل لمكان للسيارات، افتقار مكان العمل للأجهزة الحديثة، ندرة فرص الحصول على الحوافز المادية، التعارض في المهام الموكلة للعاملين).

أهم التوصيات: زيادة فرص الحصول على الحوافز المعنوية للعاملين، رفع مستوى الانضباط بين العاملين، زيادة فرص الترقية للعاملين، توفير الفرص الكافية للحوافز المادية.

دراسة (اللوذي والزهراني، 2012) بعنوان: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة الباحة، وتحديد أيهما أكثر تأثيراً على الأداء. واستخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل للعاملين وكان عددهم (1025) عاملاً. وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتم توزيعها على العاملين، وتم استبعاد (25) استبانة لعدم صلاحيتها. وكان المنهج الوصفي هو المنهج المتبع في الاستبانة.

جاءت النتائج درجة بيئة العمل مرتفعة وجاءت متغيرات المستقلة (القيادة الادارية، والاتصال، والحوافز والتدريب) مرتفعة. وجود علاقة إيجابية بين العوامل المستقلة (بيئة العمل، والقيادة الإدارية، والحوافز والتدريب والاتصال) والأداء الوظيفي. أهم التوصيات: توفير بيئة عمل ذات مواصفات عالية. وتنويع برامج الحوافز المادية والمعنوية.

دراسة (بوقال، 2012) بعنوان: أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين. هدفت الدراسة للتعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري، بولاية قسنطينة وكان مجتمع الدراسة مكوناً من (385) عاملاً، أما عينة الدراسة فكانت (92) عاملاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة دراسة. أهم النتائج: درجة بيئة العمل بكافة أبعادها متوسطة. وجاءت درجة القيادة الإدارية متوسطة، أما الاتصال الإداري، والأجور والحوافز فكانت درجتها قليلة؛ حيث أبدى العاملون توجهاً سلبياً ناحيتها و توجد علاقة بين أبعاد بيئة العمل (القيادة الإدارية، الاتصال والأجور والحوافز) والرضا الوظيفي.

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

دراسة (مومني، 2018) بعنوان: أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة (دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار).

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر أبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة الإعجاب والإكراه) على الالتزام التنظيمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية مكونة من (30) موظفاً. أهم النتائج: وجود مستوى منخفض من الالتزام التنظيمي للعاملين. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب والإكراه) مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي.

أهم التوصيات: استخدام القوة التنظيمية لدفع الأفراد إلى الالتزام عبر برامج تدريبية، زيادة الاهتمام بقوة المكافأة، حث الأفراد على الالتزام يساهم في تحقيق النمو والاستمرارية للمنظمة.

دراسة (الشنطي، 2017) بعنوان: العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، والكشف عن النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة من (356) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. **أهم النتائج:** مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة. والنمط القيادي السائد هو نمط القيادة التحويلية.

أهم التوصيات: تحسين درجة الالتزام التنظيمي من خلال رفع مستوى الرضا لدى الموظفين. وتبني أنماط قيادية جديدة كالنمط التحويلي.

دراسة (تجاني، 2017) بعنوان: علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية - عمال الصحة بولاية الجلفة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الصحة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة دراسة، وعينة الدراسة كانت من (50) عاملاً في الصحة.

أهم النتائج: وجود مستوى منخفض من الالتزام التنظيمي. ووجود مستوى منخفض من المواطنة التنظيمية. وجود علاقة موجبة ضعيفة بين الالتزام التنظيمي وبين سلوك المواطنة. **أهم التوصيات:** تبني مبدأ العدالة في توزيع العمل والحوافز والمبني على الكفاءة. وحث القيادات الإدارية على تنمية المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

دراسة (اللحياني، 2015) بعنوان: واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين من وجهة نظر القيادات التربوية. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (113) قائداً تربوياً.

أهم النتائج: واقع الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول واقع الالتزام التنظيمي يعزى للمؤهل العلمي. وجود فروق في إجابات المبحوثين حول واقع الالتزام التنظيمي يعزى لسنوات الخبرة.

أهم التوصيات: ضرورة قيام رؤساء الدوائر والمديريات بتشجيع العاملين الإداريين على العمل بروح الفريق. وضرورة تفعيل نظام التحفيز والمكافآت لدى إدارة التعليم.

دراسة (بالأرش، 2011) بعنوان: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي – دراسة ميدانية من مربيات رياض الأطفال.

هدفت الدراسة لمعرفة علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (94) عاملة. أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة.

أهم النتائج: وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المربيات حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الخبرة والحالة الاجتماعية والراتب). **أهم التوصيات:** الحرص على تنمية شعور الولاء والالتزام لدى المربيات. وتباعاً أنسب الطرق وأحسن الأساليب في تحسين الأداء الوظيفي.

3.2.2 الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي

دراسة (بوهريرة، 2018) بعنوان: أثر بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي – دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز – ورقلة.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية (هيكل تنظيمي، اتصال، قيادة وإشراف، ظروف العمل المادية، العدالة والحوافز) على الالتزام التنظيمي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. وكانت عينة الدراسة مكونة من (80) موظفاً.

أهم النتائج: جاءت درجة بيئة العمل الداخلية متوسطة. وجاء الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة. هناك علاقة طردية متوسطة بين بيئة العمل الداخلية بأبعادها والالتزام التنظيمي.

أهم التوصيات: إجراء دورات تدريبية للعاملين لزيادة مهاراتهم، وتطوير قدراتهم، ما يعزز التزامهم التنظيمي. الإكثار من المحفزات المعنوية لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

دراسة (الحسني، 2016) بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية /قطاع غزة.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية. وقد تكون مجتمع الدراسة من الباحثين الاجتماعيين في الوزارة البالغ عددهم (159)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، بالإضافة إلى ذلك استخدم الباحث طريقة المسح الشامل في الدراسة.

أهم النتائج: أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الباحثين الاجتماعيين في قطاع غزة من وجه نظرهم، جاءت بدرجة منخفضة. ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في قطاع غزة من وجهة نظرهم، جاء بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج أن إجابات أفراد العينة حول نمط القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات والمكافآت والحوافز جاءت منخفضة. **أهم التوصيات:** تعزيز مشاركة الباحثين في اتخاذ القرارات، التقليل من الإجراءات البيروقراطية التي تقف عائقاً أمام التواصل، تجنب القادة النمط الأوتوقراطي، رفع الروح المعنوية للباحثين، رفع مستويات الالتزام التنظيمي.

دراسة (نصار، 2016) بعنوان: دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة للتعرف على دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، حيث تم أخذ جامعة الأقصى كجامعة حكومية، والجامعة الإسلامية كجامعة عامة.

وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية والبالغ عددهم (406) عاملين، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية في كل جامعة وكان عددها (220).

أهم النتائج: واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (58.55)، أي بدرجة متوسطة. ومستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة كبيرة 75%. وجاءت إجابات العاملين في جامعتي الأقصى والإسلامية حول نمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار والمكافآت والحوافز متوسطة. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند

المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع بيئة العمل وبين مستوى الالتزام التنظيمي، من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة. أهم التوصيات: اطلاع وتدريب العاملين على الأنظمة والتعليمات، وتفويض العمل لهم، تعزيز الالتزام التنظيمي، من خلال تحديد الحقوق والواجبات، تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

دراسة (مؤمن، 2016) بعنوان: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أشكال بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية مسلية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من عمال مديرية الشباب والرياضة (41) فرداً و (7) عمال تم حذفهم. وبذلك أصبح المجتمع (34)، فرداً وسنقوم بدراسة مسحية لضمان التمثيلية الأكبر، فعينة البحث هي مجتمع الدراسة.

أهم النتائج: ساهمت جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة. ومتطلبات تحسين بيئة العمل (خوافز، ترقية، سياسة مرنة، ثقة، تقنيات حديثة، تأهيل كوادر بشرية).

معوقات تحسين بيئة العمل (تحيز القادة، عدم تناسب المهام مع عدد الأفراد، قلة فرص الترقية، نظام حوافز غير واضح، تقادم الأنظمة واللوائح). وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.

أهم التوصيات: زيادة الوسائل التكنولوجية، إعطاء حرية أكبر للعاملين في ربط علاقاتهم مع مختلف الجماعات، إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

دراسة (الزهراني، 2016) بعنوان: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على موظفي أمانة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل الداخلية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، وجماعة العمل والاتصالات الإدارية)، على الالتزام التنظيمي واتخذت الباحثة عينة عشوائية (200) موظف، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج: جاءت بيئة العمل الداخلية بدرجة إيجابية. وجاء الالتزام التنظيمي إيجابياً. هناك علاقة بين بيئة العمل الداخلية بأبعادها والالتزام التنظيمي.

أهم التوصيات: على القيادة الإدارية دعم مستوى الالتزام التنظيمي. والاهتمام بجماعات العمل ودعم المشاركة في اتخاذ القرار من قبل العاملين.

دراسة(عدوان، 2015) بعنوان: درجة تأثير البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى الضباط العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى الضباط العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من ضباط جهاز الدفاع المدني في الضفة الغربية البالغ عددهم (347) ضابطاً، وأجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (183).

أهم النتائج: وجود تأثير للهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (4.12)، وهذه نسبة مرتفعة. وجود تأثير للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.99)، وهذه نسبة مرتفعة.

أهم التوصيات: عقد ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز الالتزام التنظيمي، ضرورة تمكين وتحسين دور الأنثى في العمل الأمني، الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الضباط الجدد فيما يخص دمجهم داخل الجهاز، وتنمية الانضباط والالتزام لديهم.

دراسة(خير الدين، النجار، 2010) بعنوان: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية(الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية)، على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. ولتحقيق الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وعينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدرها (291) موظفاً.

أهم النتائج: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية)، على الالتزام التنظيمي بين العاملين. وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي.

أهم التوصيات: إجراء إعادة هيكلة للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وتبني ثقافة الجودة، وتطبيق فلسفة التحسين المستمر في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

إن توظيف الدراسات السابقة، من خلال النقد والتحليل، يلزمنا في مجال البحث العلمي المتواصل أن نحترم ما بدأ به الباحثون السابقون وما انتهوا إليه. ومن خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة، ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

1- بالنسبة لمتغيرات الدراسة

دراسات تناولت بيئة العمل الداخلية

جميع الدراسات تناولت بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل يؤثر في أداء المنظمات أو التزامها أو إبداعها ومنها :

- دراسة (سركيس، 2018)، ودراسة (أبو رحمة ، 2017)، ودراسة (الايوبي، 2015)، ودراسة (رحيمة، 2016)، ودراسة (رحمون، 2014)، ودراسة (بوقال، 2012)، ودراسة (الالوزي، الزهراني، 2012)، والتي درست أثر بيئة العمل الداخلية على مختلف المتغيرات التابعة (الإبداع، الدافعية، التميز المؤسسي، المورد البشري، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي) على التوالي.

- دراسة (رحيم، 2017)، ودراسة (هنداوي، 2016)، ودراسة (القحطاني، 2012)، والتي تناولت بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمختلف المتغيرات التابعة (الإبداع الإداري، أداء العاملين، معنويات العاملين) على التوالي .

- دراسة (العنزي، 2016) والتي درست بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة.

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدامها بيئة العمل الداخلية متغيراً مستقلاً، وتشابهت أيضاً في توضيح أثر، أو علاقة، أو دور بيئة العمل الداخلية على كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال موردها البشري.

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن جميع الدراسات لم تتناول بيئة العمل الداخلية وأثرها أو علاقتها على الالتزام التنظيمي.

دراسات تناولت الالتزام التنظيمي

لم تتناول دراسات الالتزام التنظيمي "الالتزام التنظيمي" كمتغير تابع، بل بعض الدراسات تناولته كمتغير مستقل كما يلي :

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (مومني، 2018)، ودراسة (الشنطي، 2017) حيث تناولت الدراسات جميعاً الالتزام التنظيمي كمتغير تابع.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (تيجاني، 2017)، ودراسة (الليحاني، 2015)، ودراسة (بالاطرش، 2011)، حيث تناولت الدراسات الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيان أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) حيث تبایننت نتائج الدراسات في تأكيد وجود الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي، والتي تعزى للمتغيرات السابقة.

دراسات تناولت بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي

تناولت هذه الدراسات علاقة أو أثر بيئة العمل الداخلية أو أحد مجالاتها كمتغير مستقل مؤثر في الالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (عدوان، 2015)، ودراسة (خير الدين، النجار، 2010)، في أنهما تناولتا بعددين فقط من أبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية).
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (بوهريرة، 2018)، التي تناولت (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، قيادة وإشراف، الانصال الإداري، ظروف مادية، العدالة والحوافز) كأبعاد لبيئة العمل الداخلية. ودراسة (نصار، 2016)، التي تناولت (مكافآت وحوافز، مشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة والإشراف). ودراسة (الحسني، 2016)، التي تناولت (الأجور، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، القيادة والإشراف، المشاركة في اتخاذ القرار) ودراسة (مؤمن، 2016)، التي تناولت (الحوافز، التقنيات الحديثة، التدريب) ودراسة (الزهراني، 2016)، التي تناولت (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعة العمل، الاتصالات الإدارية).

2- بالنسبة لبيئة الدراسة:

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (سركيس، 2018)، ودراسة (أبو رحمة، 2017)، ودراسة (رحيمة، 2016)، ودراسة (رحمون، 2014)، ودراسة (مومني، 2018)، ودراسة

(بالأطرش، 2011)، ودراسة (بوهريرة، 2018)، ودراسة (نصار، 2015)، ودراسة (الزهراني، 2016)، ودراسة (خير الدين، نجار، 2010)، حيث أجريت على قطاعات خاصة كالجامعات والمؤسسات الخاصة والمصانع.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (العنزي، 2017)، ودراسة (القحطاني، 2012)، ودراسة (عدوان، 2015)، حيث أجريت على قطاعات عامة ذات طابع عسكري.

3- بالنسبة لمنهج الدراسة وأداتها:

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة باستخدامها الاستبانة كأداة للدراسة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (سركيس، 2018)، ودراسة (بن رحيمة، 2017)، ودراسة (الأيوبي، 2015)، ودراسة (رحمون، 2014)، ودراسة (القحطاني، 2012)، ودراسة (اللوذي، الزهراني، 2012)، ودراسة (بالأطرش، 2011)، ودراسة (اللياني، 2015)، ودراسة (تجاني، 2017)، ودراسة (نصار، 2015)، حيث استخدمت المنهج الوصفي للدراسة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات باستخدامهم المنهج الوصفي التحليلي.

4- بالنسبة لعينة الدراسة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الأيوبي، 2015)، ودراسة (رحيمة، 2016)، ودراسة (اللوذي، الزهراني، 2012)، ودراسة (الحسيني، 2016)، ودراسة (بوهريرة، 2018)، ودراسة (مؤمن، 2016)، في استخدامها المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة؛ حيث استخدمت الدراسات السابقة عينة بحثية من أفراد مجتمع الدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- إثراء الجانب النظري من الدراسة.
- بناء أداة الدراسة.
- كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية.

- تحديد مجالات الدراسة بمعرفة مجالات بيئة العمل الداخلية وهي المتغير المستقل.
- عرض النتائج والتعقيب عليها، وربطها بالدراسات السابقة.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسة في حدود علم الباحثة من الدراسات القليلة التي تناولت بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العسكرية، حيث انفردت في تناول هيئة التوجيه السياسي والوطني، فخصوصية المكان أضافت للدراسة ميزة خاصة.

تميزت الدراسة بأنها استهدفت مؤسسة ذات قطاع مختلط عسكري ومدني، والذي ميزها أكثر أنها استهدفت المدنيين كافة دون العسكريين، لدراسة تصورات الموظفين المدنيين نحو بيئة العمل السائدة في ظل مناخ ذي طابع عسكري.

جدول رقم (1.2) أبعاد بيئة العمل الداخلية في الدراسات السابقة

الرقم	اسم الباحث	أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع
الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية			
1-	سركيس، 2018	التكنولوجيا، التدريب، حوافز ومكافآت، هيكل تنظيمي، ظروف العمل	الإبداع
2-	بن رحيمة، 2017	ظروف العمل، العمل الجماعي، نمط الاتصال، نظام الحوافز، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرار	الإبداع
3-	ابو رحمه، 2017	الهيكل التنظيمي، موارد بشرية، موارد مادية، تكنولوجيا	الدافعية
4-	العنزي، 2016	حوافز، فرصة للتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، ظروف العمل	النزاهة
5-	هنداوي، 2016	الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت والحوافز	الإنتاجية
6-	الأيوبي، 2016	هيكل تنظيمي، ثقافة تنظيمية، الأنظمة واللوائح، ظروف العمل	التميز المؤسسي
7-	رحمون، 2014	قيادة إدارية، نظم ولوائح، تخصص الوظيفة، الاتصال الإداري، الرقابة الإدارية، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز	الأداء الوظيفي
8-	القحطاني، 2012	الموارد البشرية، الموارد المادية، ظروف العمل	المعنويات
9-	بوقال، 2012	قيادة إدارية، نمط اتصال، أجور ومكافآت	الرضا الوظيفي
10-	اللوذي، زهراني، 2012	القيادة الإدارية، المكافآت والحوافز، التدريب، نمط الاتصال، ظروف العمل	الأداء الوظيفي
الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي			
1-	بوهريرة، 2018	هيكل تنظيمي، نمط الاتصال، نمط القيادة والإشراف، الظروف المادية، المكافآت والحوافز	الالتزام
2-	الحسني، 2016	نمط قيادة وإشراف، مشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الاجتماعية، أمن وظيفي، أجور ومكافآت	الالتزام
3-	نصار، 2016	ظروف العمل المادية، تحقيق الذات، علاقات العمل، التوازن بين العمل والحياة، التقليل من ضغوط العمل	الالتزام
4-	مؤمن، 2016	مكافآت وحوافز، فرص الترقية، التكنولوجيا، التدريب، أنظمة ولوائح	الالتزام
5-	عدوان، 2015	الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية	الالتزام
6-	الزهراني، 2012	مشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، الاتصالات الإدارية	الالتزام
7-	خير الدين، النجار 2010	الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية	الالتزام

نلاحظ من الجدول رقم (2.2) أن الفجوة البحثية تكمن في:

- اختلاف بين الباحثين فيما يتعلق بأبعاد بيئة العمل الداخلية، والمتغير التابع من جانب كل دراسة جعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد الثغرات البحثية، والإسهام في سد ثغرات الجانب المعرفي في موضوع بيئة العمل الداخلية.
- جميع الدراسات التي تناولت العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي أجريت في بيئات تنظيمية عامة وخاصة، ولم تتناول أي من الدراسات القطاع العسكري المحلي.
- دراسة (عدوان، 2015) التي أجريت في القطاع العسكري/ مؤسسة الدفاع المدني، لكنها تناولت بعدين فقط من أبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية) في حين الدراسة الحالية تناولت عدة أبعاد لبيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة والإشراف، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية) ما أعطى الفرصة لسد الثغرة البحثية.

الإجراءات المنهجية للدراسة

1.3 تمهيد:

تعتبر منهجية البحث وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة.

2.3 منهج الدراسة :

تم اعتماد المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً ووصفياً. ولا يكفي هذا المنهج بوصف الظاهرة فقط، بل يتعدى ذلك إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرات التي تؤثر على الظاهرة والتنبؤ بقيامها.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للبيانات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية المترجمة، والمحلية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأت الباحثة لجمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المدنيين في هيئة التوجيه السياسي والوطني وعددهم (91) موظف في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية).

4.3 عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، قامت الباحثة باستخدام أسلوب المسح الشامل من أجل جمع البيانات، فبلغ عدد افراد عينة الدراسة (91) موظفاً يمثلون مجتمع الدراسة نفسه، تم توزيع الاستبانات عليهم، وتمت استعادة جميع الاستبانات الموزعة وعددها (91) استبانة.

5.3 أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، حيث تم إعداد استبانته حول "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" وبعد اطلاع الباحثة على مجموعة كبيرة من قوائم الاستقصاء التي تناولتها الدراسات السابقة، تكونت استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المبحوثين (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في الهيئة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن عناصر بيئة العمل الداخلية، وتتكون من (44) فقرة موزعة على خمسة مجالات:

أولاً: الهيكل التنظيمي، وتكون من تسع فقرات.

ثانياً: نمط القيادة، وتكون من عشر فقرات.

ثالثاً: نمط الاتصال، وتكون من تسع فقرات.

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرارات، وتكون من ثمان فقرات.

خامساً: المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، وتكون من ثمان فقرات.

القسم الثالث: مستوى الالتزام التنظيمي وتكون من ست عشرة فقرة.

جدول (1.3) محاور الدراسة الرئيسية

الرقم	القسم	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
1	القسم الأول: خصائص عينة الدراسة	4	
2	القسم الثاني: بيئة العمل الداخلية	44	44 - 1
1.2	الهيكل التنظيمي	9	9 - 1
2.2	نمط القيادة	10	19 - 10
3.3	نمط الاتصال	9	28 - 20
4.2	المشاركة في اتخاذ القرار	8	36 - 29
5.2	المكافآت والحوافز المادية والمعنوية	8	44 - 37
3	القسم الثالث: الالتزام التنظيمي	16	60 - 45
	المجموع	60	60 - 1

حيث تم الإجابة على جميع فقرات القسم الثاني (عناصر بيئة العمل الداخلية)، وفقرات القسم الثالث (الالتزام التنظيمي)، في الاستبانة بإحدى الاستجابات الخمس التالية استناداً إلى مقياس "ليكرت" المتدرج ذي النقاط الخمس، لقياس العبارات كما يتضح في الجدول (2.3)

جدول (2.3): مقياس ليكرت الخماسي (likert scale)

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد / متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتفسير نتائج إستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة ومحاورها وفقراتها، فقد تم اعتماد المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري للفقرة والمحور، حيث تم تحديده كما يلي:

- تم حساب المدى وهو عبارة عن (أكبر قيمة - أصغر قيمة) في مقياس ليكرت أي:

$$4=1-5$$

- تم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا مقياس ليكرت أي: $0.80=5/4$

- تمت إضافة الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (1)، للحصول على الحد الأعلى للخلية (غير الموافق بشدة)، ثم تم التوصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية كما يتضح في الجدول رقم (3.3) كما يأتي:

جدول (3.3): المقاييس الإحصائية وكيفية احتسابها في أداة الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل	خيار الموافقة	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	20% - 36%	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
من 1.81 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	غير موافق	منخفضة
من 2.61 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	محايد	متوسطة
من 3.41 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	موافق	مرتفعة
من 4.21 - 5	أكبر من 84% - 100%	موافق بشدة	مرتفعة جداً

6.3 صدق الأداة:

يقصد به صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال:

1- **صدق المحكمين "الصدق الظاهري"**: حيث عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وكان عددهم 12 محكماً (دكتور جامعي متخصصون في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال وتخصصات أخرى)، كما موضح في الملحق رقم (2) للتحقق من مدى مصداقية الاستبانة، والتأكد بأنها تقيس الأفكار التي صممت من أجلها من حيث:

- مدى ملائمة الفقرات لمجال الدراسة.
- سلامة التعبير والصياغة والتراكيب اللغوية.
- عدم التكرار والتداخل بين الفقرات.
- مدى انتماء كل فقرة لمحورها، ومدى قياسها لما أعدت من أجله.

وبناء على توصية المحكمين فقد استجابت الباحثة لآرائهم وتوصياتهم، وقامت بإجراء مايلزم من حيث تعديل وحذف بعض أسئلة الاستبانة، وإضافة أسئلة أخرى ذات علاقة.

2- **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة**: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك بحساب معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد التابع له لمحور بيئة العمل الداخلية ومحور الالتزام التنظيمي كما موضح في الجدول (4.3).

جدول (4.3) معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات اداة الدراسة والدرجة الكلية للبعد التابع له.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
بعد الهيكل التنظيمي			
	يتطابق موقع وظيفتي (تسكيني) في الهيكل التنظيمي مع طبيعة عملي الحالي.	0.625**	0.000
2-	يوجد وصف وظيفي مكتوب يوضح مهام و واجبات العمل الذي أقوم به.	0.650**	0.000
3-	يوجد تطابق بين المهام الموكلة لي و وصفي الوظيفي.	0.678**	0.000
4-	تتناسب مؤهلات الموظفين في الهيئة مع طبيعة مهامهم وواجباتهم الوظيفية.	0.590**	0.000
5-	اعتقد بأن توزيع المهام في الهيئة يساعد في تحقيق أهداف الهيئة.	0.630**	0.000
6-	يوجد تداخل في الأعمال والوظائف في التنفيذ بين مستويات الهيكل التنظيمي.	0.643**	0.000
7-	يوجد تعاون بين المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للهيئة.	0.602**	0.000
8	يتصف الهيكل التنظيمي للهيئة بالبساطة والسهولة.	0.628**	0.000
9-	يتصف الهيكل التنظيمي للهيئة بالمرونة (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة).	0.626**	0.000
بعد نمط القيادة			
1-	تتميز القيادة في الهيئة بأهداف واضحة للعمل.	0.833**	0.000
2-	يوجد تعاون بين القيادة في الهيئة والموظفين.	0.850**	0.000
3-	تحرص القيادة في الهيئة على اختيار الموظفين للمهام استناداً لكفاءتهم.	0.853**	0.000
4-	توفر القيادة الدعم المطلوب للقيام بعملهم على أكمل وجه.	0.848**	0.000
5-	تبدى القيادة في الهيئة اهتماماً مستمراً بأمور الموظفين الشخصية.	0.752**	0.000
6-	تعطي القيادة في الهيئة اهتماماً كبيراً لبرامج تدريب العاملين.	0.808**	0.000
7-	تعمل القيادة في الهيئة على تطوير مهارات الموظفين باستمرار.	0.807**	0.000
8-	توجد علاقة ود و تقدير بين القيادة في الهيئة والموظفين.	0.737**	0.000
9-	يتم تفويض الصلاحيات التي تتلاءم مع قدراتي.	0.785**	0.000
10-	تتم معاملتي بعدالة مع الآخرين دون تمييز.	0.744**	0.000

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
بعد نمط الاتصال			
	تبذل إدارة الهيئة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق اتصالي مع وحدات العمل المختلفة داخل الهيئة.	0.688**	0.000
-2	يتاح لي استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات الخاصة بالعمل.	0.643**	0.000
-3	يمكنني الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.	0.666**	0.000
-4	توفر إدارة الهيئة لي المعلومات الضرورية التي يتطلبها عملي.	0.790**	0.000
-5	توجد سهولة في الاتصال بين الموظفين لتبادل المعلومات.	0.689**	0.000
-6	يتاح لي داخل الهيئة إبداء رأيي وتبادل الأفكار والمعلومات بسهولة.	0.733**	0.000
-7	المحادثة الشفوية مع رئيسي المباشر تساعدني على الدقة في عملي.	0.639**	0.000
-8	الاتصالات الإدارية في الهيئة تعمل على توجيه الموظفين وإرشادهم.	0.760**	0.000
-9	تنظم الهيئة اجتماعات دورية لشرح التعليمات والتوجهات ومناقشتها.	0.741**	0.000
بعد المشاركة في اتخاذ القرار			
-1	تعمل الهيئة على إشراكي في عملية صنع القرار المتعلق بعملي.	0.849**	0.000
-2	تمنحني الهيئة الحرية الكاملة لاختيار الطريقة المناسبة لإنجاز عملي.	0.803**	0.000
-3	تشجع الهيئة الموظفين على إنجاز العمل بروح الفريق.	0.796**	0.000
-4	يتم دعوتي لاجتماعات دورية مع الإدارة العليا في الهيئة.	0.712**	0.000
-5	يحرص مديري على إبداء رأيي ومقترحاتي فيما يتعلق بتنفيذ الأنشطة.	0.841**	0.000
-6	تسهم مقترحات الموظفين في تحسين الخطة التطويرية للعمل.	0.674**	0.000
-7	تشجع الهيئة الموظفين على حل مشاكل العمل بأنفسهم.	0.675**	0.000
-8	يُنح لي مديري الفرصة للمشاركة في عملية تقييم أدائي.	0.733**	0.000

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
بعد المكافآت والحوافز المادية والمعنوية			
	تعمل الهيئة على ترشيح الموظفين لحضور مؤتمرات وندوات خارج الهيئة.	0.772**	0.000
-2	تحرص الهيئة على إشراك الموظفين المميزين في اللجان المشكلة في الهيئة.	0.719**	0.000
-3	يوجد نظام مكافآت واضح في الهيئة.	0.829**	0.000
-4	أعتقد إن المكافآت في الهيئة تمنح على أساس كفاءة الأداء.	0.820**	0.000
-5	اعتقد إن الحوافز المادية توزع على الموظفين بعدالة.	0.879**	0.000
-6	اعتقد ان الترفيات في الهيئة عادلة لجميع الموظفين.	0.816**	0.000
-7	أحصل على الثناء والتقدير من مديري عندما انجز عملي بطريقة جيدة.	0.768**	0.000
-8	تحرص الهيئة على التركيز على جانب المكافأة والتحفيز أكثر من جانب العقوبة.	0.666**	0.000
الالتزام التنظيمي			
-1	اشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن الهيئة للآخرين خارج العمل.	0.786**	0.000
-2	تتوافق قيمي الشخصية مع قيم الهيئة وهي (العمل بروح الفريق ، التميز في العمل ، المسؤولية الاجتماعية).	0.786**	0.000
-3	اشعر إن المشكلات التي تواجه الهيئة هي مشاكل الشخصية.	0.596**	0.000
-4	المناخ الودي في الهيئة يشجعني على التمسك للبقاء فيه.	0.764**	0.000
-5	تربطني علاقات قوية قائمة على الثقة والاحترام مع زملائي.	0.620**	0.000
-6	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة خارج الهيئة.	0.719**	0.000
-7	سأكون سعيداً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في الهيئة.	0.774**	0.000
-8	توفر لي الهيئة الفرصة لإبراز طاقاتي الكامنة.	0.762**	0.000
-9	أحافظ على أوقات الدوام واعتبرها ضمن أولوياتي.	0.577**	0.000
-10	أقدم الدعم والمساندة لزملائي لزملائي في العمل.	0.509**	0.000
-11	أنا على إدراك تام بتعليمات الهيئة.	0.688**	0.000
-12	أبذل جهداً أكثر مما هو متوقع مني لتحقيق أهداف الهيئة .	0.626**	0.000
-13	أنطلع للحصول على مرتبة وظيفية مميزة في الهيئة.	0.567**	0.000
-14	اشعر أن لدي القليل من الفرص والخيارات للتفكير في ترك الهيئة.	0.378**	0.000
-15	إن بقائي في الهيئة نابع من حاجتي للعمل.	0.577**	0.000
-16	احد الأسباب لاستمراري في عملي في الهيئة أنها تقدم لي مزايا لم تتوفر في مؤسسات أخرى.	0.555**	0.000

من الجدول رقم (4.3) نلاحظ ان معامل الارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الابعاد الخمسة لبيئة العمل الداخلية والدرجة الكلية لكل بعد دال احصائياً، كذلك فقرات محور الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية له دال احصائياً ، وعليه يمكن القول ان فقرات اداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

3- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط درجة كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، كما موضح في الجدول رقم (5.3).

جدول (5.3) معامل الارتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لأداة الدراسة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	الهيكل التنظيمي	0.872**	0.000
	نمط القيادة والإشراف	0.940**	0.000
	نمط الاتصال والتواصل الإداري	0.931**	0.000
	المشاركة في اتخاذ القرار	0.931**	0.000
	المكافآت والحوافز المادية والمعنوية	0.896**	0.000
	الالتزام التنظيمي	0.768**	0.000

- تشير النتائج في الجدول (5.3) إلى مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، حيث إنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ ، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نتائج متطابقة لو تمت إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط. أي بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني استقراراً في نتائج

الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تمت إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال معامل كرونباخ ألفا وكانت النتائج كما يلي :

جدول (6.3): اختبار معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
بيئة العمل الداخلية	الهيكل التنظيمي	9	0.74
	نمط القيادة والإشراف	10	0.94
	نمط الاتصال والتواصل الإداري	9	0.88
	المشاركة في اتخاذ القرار	8	0.90
	المكافآت والحوافز المادية والمعنوية	8	0.91
	الالتزام التنظيمي	16	0.88
	معامل الثبات الكلي لبيئة العمل الداخلية		0.97
	معامل الثبات الكلي لفقرات الاستبانة		0.972

من الجدول رقم (6.3) نلاحظ أن محور بيئة العمل الداخلية يتمتع بمعامل ثبات عالي القيمة، حيث بلغ (0.97)، أما محور الالتزام التنظيمي فيتمتع بقيمة ثبات عال أيضاً (0.88)، وبصفة عامة تتمتع أداة الدراسة بدرجة عالية جداً من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لفقرات أداة الدراسة ألفا كرونباخ (0.972)، وهذا يطمئن الباحثة من الاعتماد عليها، وتحليلها، وتفسير نتائجها، وتعميمها على مجتمع الدراسة.

8.3 حدود الدراسة :

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين المدنيين في هيئة التوجيه السياسي والوطني.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على هيئة التوجيه السياسي والوطني في الضفة الغربية.

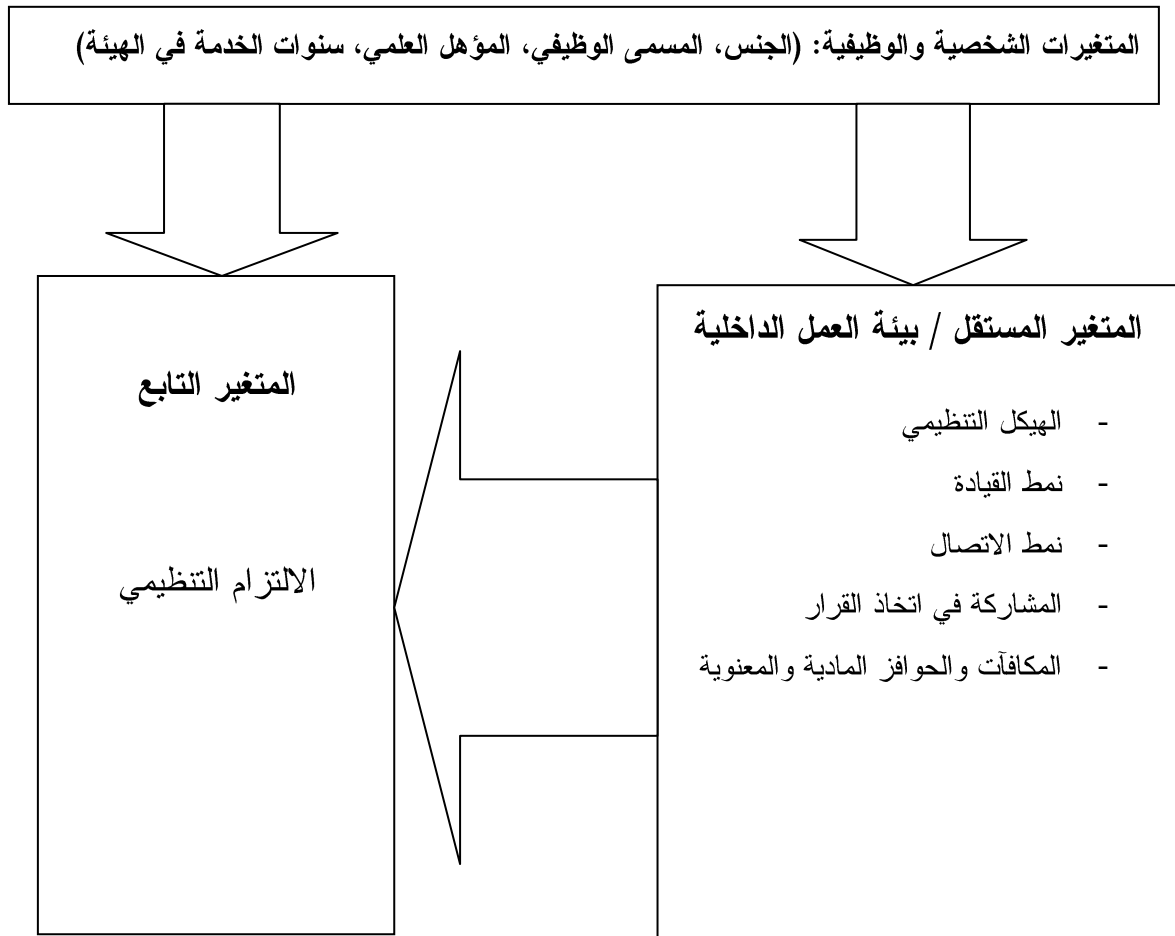
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفترة بين شهر 9 / 2018 م -شهر 7/2019م
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي في هيئة التوجيه السياسي والوطني.

9.3 محددات الدراسة ومعوقاتها:

- اقتصرت الدراسة على الموظفين المدنيين في هيئة التوجيه السياسي والوطني في الضفة الغربية دون قطاع غزة، نظراً لصعوبة التواصل الجغرافي، والظروف السياسية والأمنية المفروضة من قبل الاحتلال التي حالت دون التواصل معهم.
- هناك أبعاد كثيرة لبيئة العمل الداخلية وردت في العديد من الأدبيات، ولكن في هذه الدراسة ستنم دراسة بيئة العمل الداخلية من خلال خمسة أبعاد اعتقدت الباحثة أنها تجمل معظم الأبعاد التي وردت في الأدبيات وهي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية).

10.3 متغيرات الدراسة:

حددت مشكلة الدراسة حول العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين المدنيين في هيئة التوجيه السياسي والوطني، ونظراً لوجود العديد من عناصر بيئة العمل الداخلية التي تلعب دوراً في تعزيز الالتزام التنظيمي، ستقتصر الدراسة على عناصر بيئة العمل الداخلية الخمسة، والتي تمثل المتغير المستقل، والالتزام التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع. كما يبينها الشكل (1.3)



شكل رقم (1.3) لمتغيرات الدراسة، من عمل الباحثة

11.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول: الاختبارات المعلمية (parametric tests)، والنوع الثاني: الاختبارات اللامعلمية (non parametric tests)، ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية التوزيع الطبيعي للبيانات المراد دراستها، وإجراء الاختبارات الإحصائية عليه، وفي حال عدم التوزيع الطبيعي للبيانات فتستخدم الاختبارات اللامعلمية. وينطبق ذلك على العينات الصغيرة التي يكون حجمها أقل من 30، بينما العينات التي تزيد عن ذلك يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي، وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية. كما توصل Geof Norman إلى إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكارت الخماسي، بغض النظر عن حجم العينة الصغير أو الكبير، وبغض النظر عن أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وعليه سيتم استخدام الاختبارات المعلمية، دون اللجوء إلى التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (الحسيني، 2016).

12.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية للعلوم الاجتماعية (Package for Social Sciences-spss v.20 Statistical) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها عبر أداة الدراسة، وفيما يلي أهم الأساليب الاختبارية الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة بيانات الدراسة:

- الأساليب الإحصائية الخاصة في تقدير الصدق والثبات:
- لتقدير صدق أداة الدراسة Pearson Correlation معامل الارتباط بيرسون
- اختبار كرونباخ ألفا لقياس معامل ثبات أداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية الخاصة بالإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة وتضمنت المعالجة الإحصائية التالية:

- ✓ التكرار والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- ✓ حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة المختلفة (أسئلة الدراسة).

- ✓ معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation للتحقق من سؤال العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ✓ اختبار Independent-Samples T Test لمعرفة الفروقات في استجابات المبحوثين وفق متغير الجنس.
- ✓ اختبار One Way ANOVA لمعرفة الفروق في استجابات المبحوثين وفق متغير الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- ✓ اختبار lsd البعدي لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين فئات المتغيرات، إذا ما تبين من اختبار تحليل التباين أن هناك فروقاً معنوية.
- ✓ معامل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على مستوى الالتزام التنظيمي.

نتائج الدراسة ومناقشتها

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- تحليل محاور الاستبانة.
- اختبار صحة الفرضيات.

1.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية

اشتملت الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية والوظيفية الأربعة التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في الهيئة). وتوضح الجداول التالية وصف وخصائص أفراد عينة الدراسة مبينة كما يلي :

توزيع أفراد العينة حسب الجنس: فيما يأتي توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (1.4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	57	63%
أنثى	34	37%
المجموع	91	100%

من الجدول (1.4) يلاحظ أن ما نسبته 63% من المجموع العام لمجتمع الدراسة كانت من الذكور، وأن ما نسبة 37% من أفراد مجتمع الدراسة من الإناث، وتشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن نسبة الذكور تشكل ضعف نسبة الإناث.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: فيما يأتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (2.4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	12	13.2%
دبلوم	18	19.8%
بكالوريوس	49	53.8%
دراسات عليا	12	13.2%
المجموع	91	100%

يتضح من الجدول (2.4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، فقد كان أعلى تمثيل للعاملين من حملة درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم 49 بنسبة تمثيل بلغت 53.8%، بينما كان أدنى تمثيل لحملة شهادات الدراسات العليا، ودرجة الثانوية العامة على السواء، بعدد موظفين 12 لكل منهما، ما يمثل نسبة 13.2% لكل منهما، وتوزع باقي أفراد مجتمع الدراسة لدرجة الدبلوم المتوسط بعدد 18 ونسبة تمثيل بلغت 19.8%. وبشكل عام تشير النتائج السابقة أن ما نسبة 67% من موظفي الهيئة ذوو مستوى تعليمي متقدم.

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي: فيما يأتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المسمى الوظيفي

جدول (3.4) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مساعد إداري	17	18.7%
رئيس شعبة	4	4.4%
رئيس قسم	16	17.6%
مدير	43	47.3%
مدير عام	11	12%
المجموع	91	100%

من الجدول (3,4) تظهر النتائج توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي، حيث تبين أن غالبية الموظفين يحملون درجة مدير بعدد 43 ونسبة تمثيل 47.3%، وفي المرتبة الثانية حملة درجة مساعد إداري، وبلغ عددهم 17 بنسبة تمثيل 18.7%، وفي المرتبة الثالثة حملة درجة رئيس القسم، وبلغ عددهم 16 بنسبة تمثيل 17.6%، أما درجة مدير عام فكان عددهم 11 ونسبة تمثيل 12% فيما كانت أقل نسبة تمثيل لحملة درجة رئيس شعبة، وبلغ عددهم 4 فقط بنسبة تمثيل 4.4%.

تشير النتائج إلى أن ما نسبة 59.4% من أفراد مجتمع الدراسة هم من المستويات الإدارية العليا (مدير ومدير عام)، أي أن موظفي الهيئة يشغلون مناصب قيادية وإشرافية (كوادر الهيئة)، ما يدل أن 67% منهم يحملون الشهادات العليا والتي تؤهلهم للترقية وتولي مناصب عليا (قيادات من الصف الثاني).

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في الهيئة: فيما يأتي توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة جدول (4.4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في الهيئة

سنوات الخدمة في الهيئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	12	13.2%
من 5 - 10 سنوات	10	11%
من 11 - 15 سنة	16	17.6%
أكثر من 15 سنة	53	58.2%
المجموع	91	100%

الجدول (4.4) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة في هيئة التوجيه السياسي والوطني/ الشق المدني، حيث كانت أكثر نسبة تمثيل لمن خدموا أكثر من 15 سنة، حيث بلغ عددهم 53 بنسبة تمثيل 58.2%، في حين كانت أقل نسبة تمثيل لمن خدموا 5-10 سنوات وبلغ عددهم 10 موظفين بنسبة تمثيل 11.0%.

تشير النتائج إلى أن النسبة الأعلى 58.2% للذين خدموا 15 سنة فأكثر، أي 75.8% من أفراد مجتمع الدراسة لهم سنوات خدمة من 10 سنوات وأكثر.

2.4 تحليل محاور الاستبانة

السؤال الأول: ما واقع بيئة العمل الداخلية بهيئة التوجيه السياسي والوطني

للتعرف على واقع بيئة العمل الداخلية للهيئة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة، ودرجة الترتيب لآراء أفراد مجتمع الدراسة، لكل فقرة من فقرات محور بيئة العمل الداخلية بمجالاتها (الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، والتواصل الإداري، والمشاركة في اتخاذ القرار، والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية) في هيئة التوجيه السياسي والوطني.

1- مجال الهيكل التنظيمي

جدول رقم (5.4) يبين استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتطابق موقع وظيفتي (تسكيني) في الهيكل التنظيمي مع طبيعة عملي الحالي	2.95	1.39	58.90%	متوسطة	8
2	يوجد وصف وظيفي مكتوب يوضح مهام وواجبات العمل الذي أقوم به	2.97	1.19	59.34%	متوسطة	6
3	يوجد تطابق بين المهام الموكلة لي ووصفي الوظيفي	2.96	1.11	59.12%	متوسطة	7
4	تتناسب مؤهلات الموظفين في الهيئة مع طبيعة مهامهم وواجباتهم الوظيفية	2.38	0.94	47.69%	منخفضة	9
5	اعتقد بأن توزيع المهام في الهيئة يساعد في تحقيق أهداف الهيئة.	3.11	1.11	62.20%	متوسطة	5
6	يوجد تداخل في الأعمال والوظائف في التنفيذ بين مستويات الهيكل التنظيمي.	3.34	1.00	66.81%	متوسطة	4
7	يوجد تعاون بين المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي.	3.38	1.04	67.69%	متوسطة	2
8	يتصف الهيكل التنظيمي للهيئة بالبساطة والسهولة.	3.37	0.98	67.47%	متوسطة	3
9	يتصف الهيكل التنظيمي للهيئة بالمرونة (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة)	3.45	0.97	69.01%	مرتفعة	1
الدرجة الكلية للمجال الأول (الهيكل التنظيمي)		3.10	0.62	62.02%	متوسطة	

تشير نتائج الجدول (5.4) إلى أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على الفقرة رقم (9) مرتفعة، حيث إن المتوسط الحسابي للفقرة 3.43، والوزن النسبي 69.01 %، أما آراء أفراد مجتمع الدراسة للفقرة رقم (4) فكانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.38، والوزن النسبي 47.69 %، أما آراء أفراد مجتمع الدراسة في باقي الفقرات رقم (1،2،3،5،6،7،8) فكانت متوسطة، حيث إن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (2.29 - 3.38)، وأوزان نسبية بين (58.90 % - 67.69 %). وفيما يلي نتائج التحليل الوصفي لفقرات مجال الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي للفقرة، وفقاً للترتيب الذي يظهر في الجدول (5.4):

- حصلت الفقرة رقم (9) "يتصف الهيكل التنظيمي للهيئة بالمرونة (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة)" على المرتبة الأولى، بوزن نسبي 69.01 %، وتوجه إيجابي، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا موافقة نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك لمعرفتهم ودرايتهم باللجنة المشكلة لتعديل الهيكل التنظيمي لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل، وبناء على تعليمات مجلس الوزراء في إعادة صياغة البناء الهيكلي للوزارات والهيئات كل سبع سنوات.
- حصلت الفقرة رقم (7) "يوجد تعاون بين المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي" على المرتبة الثانية، وبوزن نسبي 67.6 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك لعدم وضوح الدور المناط بهم وأدوار مختلف الدوائر والأقسام، وبالتالي غير متأكدين إن كان هناك تعاون تكاملي بين المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.
- حصلت الفقرة رقم (8) "تصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والسهولة" على المرتبة الثالثة، وبوزن نسبي 67.4 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الأنظمة الإدارية المعمول به داخل الهيئة، والتي تقيد تداول الهيكل التنظيمي للهيئة بين الموظفين، وتقتصر على الشؤون الإدارية والمستويات الإدارية العليا.
- حصلت الفقرة رقم (6) "يوجد تداخل في الأعمال والوظائف في التنفيذ بين مستويات الهيكل التنظيمي" على المرتبة الرابعة، وبوزن نسبي 66.8 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك لعدم وجود إطار واضح يوضح المهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة لكل وظيفة في المستوى التنظيمي.
- حصلت الفقرة رقم (5) "اعتقد أن توزيع المهام في الهيئة يساعد في تحقيق أهداف الهيئة" على المرتبة الخامسة، وبوزن نسبي 62.2 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم تعميم الخطة الاستراتيجية والتي تتضمن أهداف الهيئة على كافة المستويات الإدارية، وعلى الموقع الإلكتروني للهيئة.
- حصلت الفقرة رقم (2) "يوجد وصف وظيفي مكتوب يوضح مهام وواجبات العمل الذي أقوم به" على المرتبة السادسة، وبوزن نسبي 59.3 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً

حيادياً،نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك لعدم معرفة أغلبية أفراد مجتمع الدراسة بوجود بطاقات وصف وظيفي مكتوبة توضح مهامهم وواجباتهم، بسبب منهجية التعيين المتبعة سابقاً، حيث كان التعيين دون أي بطاقات وصف وظيفي للوظائف، وأن معرفتهم بالمهام والواجبات الوظيفية ناتجة عن التكرار المستمر للعمل. وحالياً جاري العمل على إعداد بطاقات وصف وظيفي للوظائف، وخصوصاً للوظائف الشاغرة، أو الوظائف التي يترقى لها الموظف.

- حصلت الفقرة رقم (3) "يوجد تطابق بين المهام الموكلة لي ووصفي الوظيفي" على المرتبة السابعة، وبوزن نسبي 59.1%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً، أقرب لعدم الموافقة،نحو محتوى الفقرة. وجاءت هذه النتيجة لتتسجم مع نتيجة الفقرة السابقة. وتعزو الباحثة ذلك لأن المهام والأعمال الوظيفية التي تتجز عبارة عن توجيهات وإرشادات من المستويات العليا إلى المستويات المتوسطة والدنيا، أو من الرئيس إلى المرؤوسين.

- حصلت الفقرة رقم (1) "يتطابق موقع وظيفتي (تسكيني) في الهيكل التنظيمي مع طبيعة عملي الحالي" على المرتبة الثامنة، وبوزن نسبي 58.9%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً، أقرب لعدم الموافقة،نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم دراية أفراد مجتمع البحث إذا كانت مواقعهم الوظيفية في الهيكل التنظيمي تتطابق مع طبيعة مهامهم الحالية، بسبب منهج التوظيف القديم، والذي لا يوائم بين مواصفات الموظف ومتطلبات الوظيفة، وغالباً ما يوزع الموظفون على الإدارات والأقسام دون أي اعتبار للتخصص.

- حصلت الفقرة رقم (4) "تتناسب مؤهلات الموظفين في الهيئة مع طبيعة مهامهم وواجباتهم الوظيفية" على المرتبة التاسعة وبوزن نسبي 47.6%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً سلبياً نحو محتوى الفقرة. وجاءت هذه النتيجة لتتسجم مع نتيجة الفقرة السابقة. وتعزو الباحثة ذلك للنقص في الموارد البشرية للهيئة، فيتم تكليفهم بأكثر من عمل ومهمة لسد النقص في الكادر الوظيفي، بغض النظر عن التخصص.

وبصفة عامة تبين أن الوزن النسبي العام لكافة فقرات محور الهيكل التنظيمي 62.04%، والوسط الحسابي العام 3.10، ما يعني أن اتجاهات المبحوثين متوسطة، نحو فقرات المحور، وتعزو الباحثة ذلك الى كون رأس الهرم التنظيمي في الهيئة عسكرياً، كونها مؤسسة عسكرية وتحتوي على كادر مختلط مدني وعسكري وبالتالي انظمة ادارية مختلفة وقوانين مختلفة (قانون الخدمة المدنية وقانون قوى الأمن) وبالتالي عدم المعرفة الكافية بالجانب المدني، ويبدو ذلك جلياً في قصور الأنظمة واللوائح، وعدم وجود دليل مكتوب لقواعد وإجراءات العمل، وافتقار الوظائف للوصف الوظيفي المستحدث الذي يرشد العاملين إلى المهام والواجبات المنوطة بهم، الأمر الذي يؤدي إلى تداخل في

المهام، وتدني مستوى التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة، وعدم تناسب مؤهلات العاملين مع المهام الموكلة لهم، بسبب النقص في الكادر البشري المدني.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (عدوان، 2015)، والتي توصلت الى درجة مرتفعة للهيكل التنظيمي لدى جهاز الدفاع المدني، ومع دراسة (هنداوي، 2016)، والتي توصلت إلى درجة منخفضة للهيكل التنظيمي لدى بلدية الخليل، ودراسة (الأيوبي، 2015)، الذي توصل إلى درجة منخفضة للهيكل التنظيمي. واتفقت مع دراسة (سركيس، 2018)، والتي توصلت إلى درجة متوسطة للهيكل التنظيمي في المصارف السورية، ودراسة (أبو رحمة، 2017)، والتي توصلت إلى درجة متوسطة لمستوى الهيكل التنظيمي في وكالة الغوث الدولية.

2 - مجال نمط القيادة:

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال نمط القيادة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتميز القيادة في الهيئة بأهداف واضحة للعمل.	3.30	1.16	65.93%	متوسطة	2
2	يوجد تعاون بين القيادة في الهيئة والموظفين.	3.21	1.23	64.18%	متوسطة	3
3	تحرص القيادة في الهيئة على اختيار الموظفين للمهام استناداً لكفاءتهم.	2.62	1.07	52.31%	منخفضة	6
4	توفر القيادة الدعم المطلوب للقيام بعمل على أكمل وجه.	2.56	1.13	51.21%	منخفضة	7
5	تبدي القيادة في الهيئة اهتماماً مستمراً بأمور الموظفين الشخصية.	2.56	1.06	51.21%	منخفضة	8
6	تغطي القيادة في الهيئة اهتماماً كبيراً لبرامج تدريب الموظفين.	2.54	1.10	50.77%	منخفضة	9
7	تعمل القيادة في الهيئة على تطوير مهارات الموظفين باستمرار.	2.52	1.09	50.33%	منخفضة	10
8	توجد علاقة ود وتقدير بين القيادة في الهيئة والموظفين.	3.46	1.04	69.23%	مرتفعة	1
9	يتم تفويض الصلاحيات التي تتلاءم مع قدراتي.	3.18	1.13	63.52%	متوسطة	4
10	تتم معاملتي بعدالة مع الآخرين دون تمييز.	2.93	1.12	58.68%	متوسطة	5
الدرجة الكلية للمجال الثاني (نمط القيادة)		2.89	0.89	57.75%	متوسطة	

تشير نتائج الجدول (6.4) إلى أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على الفقرة رقم (8) مرتفعة، حيث إن المتوسط الحسابي للفقرة 3.46، والوزن النسبي 69.23 %، أما آراء أفراد مجتمع الدراسة في

باقي الفقرات رقم (10،9،2،1) فكانت متوسطة،حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.93-3.30)، والأوزان النسبية بين (58.68%-65.93%). أما آراء أفراد مجتمع الدراسة في باقي الفقرات (3،4،5،6،7) فكانت منخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.52-2.62)، والأوزان النسبية بين (50.3%-52.3%)، وفيما يلي نتائج التحليل الوصفي لفقرات مجال الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي للفقرة، وفقاً للترتيب الذي يظهر في الجدول (6.4):

- حصلت الفقرة رقم (8) "توجد علاقة ود وتقدير بين القيادة في الهيئة والموظفين" على المرتبة الأولى، وبوزن نسبي 69.2 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً إيجابياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك لكونها علاقة احترام وتقدير في إطار قوانين العمل، وإحترام القرارات الصادرة من الهيئة والالتزام بها.
- حصلت الفقرة رقم (1) "تتميز القيادة في الهيئة بأهداف واضحة للعمل" على المرتبة الثانية، وبوزن نسبي 65.9 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إن تعميم الخطة الاستراتيجية للهيئة والتي توضح الأهداف المخطط لها على الموظفين، مع إرشادات واضحة وتوجهات لتحقيق الأهداف، هي عوامل تساعد على فهم الأهداف وإدراكها، والعمل على تحقيقها.
- حصلت الفقرة رقم (2) "يوجد تعاون بين القيادة في الهيئة والموظفين" على المرتبة الثالثة، وبوزن نسبي 64.1 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن قيادة الهيئة تعتمد على إصدار التعليمات والأوامر الخاصة بالعمل كلفي موقعه ، بدلاً من التعاون والمشاركة ضمن الفريق في إنجاز العمل، فالقيادة هي حلقة الوصل بين الموظفين وبين تحقيق أهداف الهيئة.
- حصلت الفقرة رقم (9) "يتم تفويضي بالصلاحيات التي تتلاءم مع قدراتي" على المرتبة الرابعة، وبوزن نسبي 63.5 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى مركزية العمل داخل الهيئة، والتي لا تسمح بتفويض بعض سلطاتها وصلاحياتها لمن يتمتعون بقدر من المهارات والقدرات.
- حصلت الفقرة رقم (10) "تتم معاملتي بعدالة مع الآخرين دون تمييز" على المرتبة الخامسة، وبوزن نسبي 58.6 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المساواة والعدالة في الحقوق والواجبات، وتقسيم العمل على أساس القدرات والمهارات، وأن يكون التمييز على قاعدة إنجاز العمل والأداء.
- حصلت الفقرة رقم (3) "تحرص القيادة في الهيئة على اختيار الموظفين للمهام استناداً لكفاءتهم" على المرتبة السادسة، وبوزن نسبي 52.3 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً

سلبياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك أن توزيع المهام في الهيئة تتم بطريقة غير معروفة للموظفين وبالتالي يعتقد الموظفون بأن المهام توزع بطريقة غير موضوعية أي لا تأتي ضمن الاختيارات الصحيحة.

- حصلت الفقرة رقم (4) "توفر القيادة الدعم المطلوب للقيام بعملية على أكمل وجه" على المرتبة السابعة، وبوزن نسبي 51.2 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً سلبياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم قيام الهيئة بالتعرف على احتياجات ومتطلبات الموظفين للعمل، بشكل دوري، عبر التعرف على آرائهم، واستخدامها كمدخلات تسهم في دعم احتياجاتهم. كما أن قلة الإمكانيات تلعب دور أساسي في توفير الدعم المطلوب.
 - حصلت الفقرة رقم (5) "تبدي القيادة اهتماماً مستمراً بأمور الموظفين الشخصية" على المرتبة الثامنة، وبوزن نسبي 51.2 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً سلبياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن قيادة الهيئة تهتم بدرجة كبيرة بأن يقوم الموظفون بتحقيق أهداف الهيئة، بعد ذلك ينظر إلى رغباتهم ومصالحهم الوظيفية.
 - حصلت الفقرة رقم (6) "تعطي القيادة اهتماماً كبيراً لبرامج تدريب الموظفين" على المرتبة التاسعة، وبوزن نسبي 50.7 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً سلبياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة عمل الهيئة، والتي تضم الكادر العسكري والمدني، وأن كافة الدورات التدريبية تأتي من وزارة الداخلية، وتشتترط على أن يكون الملحق بالدورة عسكرياً وليس مدنياً.
 - حصلت الفقرة رقم (7) "تعمل القيادة في الهيئة على تطوير مهارات الموظفين باستمرار" على المرتبة العاشرة، وبوزن نسبي 50.3 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً سلبياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة لا تقوم بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وخلق روح المبادرة، بل يكون اهتمامها منصباً على القيام بالمهام والواجبات المطلوبة منهم فقط، وهذا جزء من طبيعة النظام العسكري.
- وبصفة عامة تبين أن الوزن النسبي العام لكافة فقرات محور نمط القيادة 57.75 %، والوسط الحسابي العام 2.89، ما يعني أن اتجاهات الباحثين متوسطة نحو فقرات المحور، وتعزو الباحثة ذلك إلى الاختلاف بين أسلوب القيادة العسكرية والمتمثل بالنمط الأوتوقراطي وأسلوب القيادة المدنية والمتمثل بالنمط الديمقراطي، والذي يسمح بتفويض بعض من صلاحياته، وقوة العلاقات الإنسانية الممثلة بالاهتمام بأمور العاملين الشخصية، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم عبر تمكينهم من تحقيق ذواتهم، أو إطلاق الطاقة الكامنة لديهم عبر الإبداع والابتكار، وعليه نمط القيادة السائد في الهيئة هو النمط الأوتوقراطي والناجم من الطبيعة العسكرية للقيادة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (هنداوي، 2016)، والتي توصلت إلى درجة منخفضة من الموافقة على نمط القيادة السائد في بلدية الخليل، ودراسة (الحسني، 2016)، والتي توصلت إلى درجة منخفضة من الموافقة على السلوك القيادي والإشراف لدى وزارة الشؤون الاجتماعية/غزة. واختلفت مع دراسة (اللوزي، الزهراني، 2012)، حيث جاءت درجة القيادة والإشراف مرتفعة، ودراسة (بوقال، 2012)، حيث جاءت درجة القيادة والإشراف مرتفعة، واتفقت مع دراسة (نصار، 2016)، والتي جاءت بدرجة متوسطة لنمط القيادة والإشراف.

3- نمط الاتصال

جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال نمط الاتصال والتواصل الإداري.

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة الموافقة	الترتيب
1	تبذل إدارة الهيئة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق اتصالي مع وحدات العمل المختلفة داخل الهيئة.	3.31	1.03	66.15%	متوسطة	6
2	يتاح لي استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات الخاصة بالعمل.	3.69	0.89	73.85%	مرتفعة	3
3	يمكنني الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.	3.24	1.17	64.84%	متوسطة	7
4	توفر إدارة الهيئة لي المعلومات الضرورية التي يتطلبها عملي.	3.08	1.10	61.54%	متوسطة	8
5	توجد سهولة في الاتصال بين الموظفين لنقل المعلومات.	3.81	0.76	76.26%	مرتفعة	2
6	يتاح لي داخل الهيئة إبداء رأيي وتبادل الأفكار والمعلومات بسهولة.	3.32	1.05	66.37%	متوسطة	5
7	المحادثة الشفوية مع رئيسي المباشر تساعدني على الدقة في عملي.	3.86	0.89	77.14%	مرتفعة	1
8	الاتصالات الإدارية في الهيئة تعمل على توجيه الموظفين وإرشادهم.	3.35	1.08	67.03%	متوسطة	4
9	تنظم الهيئة اجتماعات دورية لشرح التعليمات والتوجيهات ومناقشتها.	2.59	1.11	51.87%	منخفضة	9
الدرجة الكلية للمجال الثالث (نمط الاتصال)		3.36	0.72	67.23%	متوسطة	

تشير نتائج الجدول (7.4) إلى أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات رقم (2،5،7) مرتفعة، حيث إن المتوسط الحسابي للفقرات تراوح بين (3.69 - 3.86)، وأوزان نسبية تتراوح بين (73.85% - 77.41%)، أما آراء أفراد مجتمع الدراسة في الفقرات رقم (1،3،4،6،8) كانت محايدة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.08 - 3.35)، وأوزان نسبية بين (61.54% - 67.03%). أما آراء أفراد مجتمع الدراسة في الفقرة رقم (9) فكانت منخفضة، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرة 2.59، والوزن النسبي (51.87% - 52.3%).

وفيما يلي نتائج التحليل الوصفي لفقرات مجال نمط الاتصال مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي للفقرة، وفقاً للترتيب الذي يظهر في الجدول (7.4) مبينة كمايلي:

- حصلت الفقرة رقم (7) "المحادثة الشفوية مع رئيسي المباشر تساعدني على الدقة في العمل" على المرتبة الأولى، وبوزن نسبي 77.1%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً إيجابياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك لإفصاح المجال أمام الموظفين للمناقشة وتفهم التعليمات بصورة أوضح.
- حصلت الفقرة رقم (5) "توجد سهولة في الاتصال بين الموظفين لنقل المعلومات" على المرتبة الثانية، وبوزن نسبي 76.2%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً إيجابياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن طبيعة العلاقة بين الموظفين علاقة صداقة أكثر منها علاقة عمل، ما يجعلهم يشاركون معلوماتهم وخبراتهم مع من يحتاجها للعمل.
- حصلت الفقرة رقم (2) "يتاح لي استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات الخاصة بالعمل" على المرتبة الثالثة، وبوزن نسبي 73.8%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً إيجابياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة عمل الهيئة، ونشاطها الذي يستوجب نظم اتصالات حديثة للتواصل مع المجتمع الخارجي، وشرائح المجتمع الفلسطيني الذي يعتبر أحد أهدافها الاستراتيجية.
- حصلت الفقرة رقم (8) "الاتصالات الإدارية في الهيئة تعمل على توجيه الموظفين وإرشادهم" على المرتبة الرابعة، وبوزن نسبي 67.0%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم إتاحة فرصة كافية للموظفين للاستفسار عن التعليمات التي توجههم أو ترشدتهم.
- حصلت الفقرة رقم (6) "يتاح لي داخل الهيئة إبداء رأيي وتبادل الأفكار والمعلومات بسهولة" على المرتبة الخامسة، وبوزن نسبي 66.3%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى محدودية تبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين فقط.

- حصلت الفقرة رقم (1) "تبذل إدارة الهيئة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق اتصالي مع وحدات العمل المختلفة داخل الهيئة" على المرتبة السادسة، وبوزن نسبي 66.1%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى التنظيم المركزي داخل الهيئة، والذي يتطلب الرجوع دوماً إلى قمة الهرم الإداري.
 - حصلت الفقرة رقم (3) "يمكنني الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق" على المرتبة السابعة، وبوزن نسبي 64.8%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود آلية محددة ومتواصلة للتواصل مع المستويات الإدارية العليا.
 - حصلت الفقرة رقم (4) "توفر إدارة الهيئة لي المعلومات الضرورية التي يتطلبها عملي" على المرتبة الثامنة، وبوزن نسبي 61.5%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين يسعون دائماً لتحقيق ذواتهم الوظيفية، وذلك لا يتوفر إلا بتوفر المعلومات فيجب أن يكونوا على علم تام بأهداف الهيئة وخططها وسياساتها وآخر مستجداتها.
 - حصلت الفقرة رقم (9) "تنظم الهيئة اجتماعات دورية لشرح التعليمات والتوجهات لمناقشتها" على المرتبة التاسعة، وبوزن نسبي 51.8%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهات سلبياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى هدف الاتصال النازل في الهيئة لتقديم القرارات والتعليمات للتنفيذ فقط.
- وبصفة عامة تبين أن الوزن النسبي العام لكافة فقرات محور نمط الاتصال 67.23 %، والوسط الحسابي العام 3.36، ما يعني أن اتجاهات المبحوثين متوسطة نحو فقرات المحور، وتعزو الباحثة ذلك إلى نمط القيادة الأوتوقراطي بسبب طبيعة المؤسسة العسكرية والذي يفتقد للاتصال الفعال ذي الاتجاهين (هابط وصاعد)، ويعتمد على الاتصال النازل لإصدار التعليمات والقرارات، كما إن قلة المعلومات المتاحة حتى لو اتسمت بالوضوح، فهي لا تعمل على توجيههم وإرشادهم. إن سهولة الاتصال بين الموظفين تعزى للاتصالات غير الرسمية داخل الهيئة .

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (رحمون، 2014)، حيث كان مستوى الرضا عن نظام الاتصال الإداري في بيئة العمل الداخلية للجامعة رضا نسبياً، ومع دراسة (الهنداوي، 2016)، والتي بينت أن درجة موافقة العاملين في البلدية كانت متوسطة، ودراسة (رحيمة، 2016)، والتي أظهرت درجة متوسطة لنمط الاتصال. واختلفت مع دراسة (بوقال، 2012)، حيث كانت درجة الموافقة منخفضة

لنمط الاتصال، واختلفت مع دراسة (اللوذي، الزهراني، 2012)، حيث كانت درجة الاتصال مرتفعة في إمارة الباحة.

4- مجال المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعمل الهيئة على إشراكي في عملية صنع القرار المتعلق بعملتي	2.74	1.14	54.73%	متوسطة	7
2	تمنحني الهيئة الحرية الكاملة لاختيار الطريقة المناسبة لإنجاز عملي	3.36	1.22	67.25%	متوسطة	2
3	تشجع الهيئة الموظفين على إنجاز العمل بروح الفريق	3.37	1.10	67.47%	متوسطة	1
4	يتم دعوتي لاجتماعات دورية مع الإدارة العليا في الهيئة.	2.35	0.99	47.03%	منخفضة	8
5	يحرص مديري على إبداء رأيي ومقترحاتي فيما يتعلق بتنفيذ الأنشطة.	3.12	1.23	62.42%	متوسطة	5
6	تسهم مقترحات الموظفين في بناء الخططة التطويرية للعمل.	2.98	1.15	59.56%	متوسطة	6
7	تشجع الهيئة الموظفين على حل مشاكل العمل بأنفسهم.	3.13	1.02	62.64%	متوسطة	4
8	يتيح لي مديري الفرصة للمشاركة في عملية تقييم أدائي.	3.13	1.16	62.64%	متوسطة	3
الدرجة الكلية للمجال الرابع (المشاركة في اتخاذ القرار)		3.02	0.86	60.47%	متوسطة	

تشير نتائج الجدول (8.4) إلى أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات رقم (1,2,3,5,6,7,8) كانت حيادية، حيث إن المتوسط الحسابي للفقرات تراوح بين (2.74 - 3.37)، وأوزان نسبية تتراوح بين (54.73% - 67.47%)، أما آراء أفراد مجتمع الدراسة الفقرة رقم (4) كانت سلبية، حيث كانت المتوسط الحسابي للفقرة (2.35)، والوزن النسبي (47.03). وفيما يلي نتائج التحليل الوصفي لفقرات مجال نمط الاتصال مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي للفقرة، وفقاً للترتيب الذي يظهر في الجدول (8.4) مبينة كمايلي:

- حصلت الفقرة رقم (3) "تشجع الهيئة الموظفين على إنجاز العمل بروح الفريق" على المرتبة الأولى، وبوزن نسبي 67.47%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتوجهاً حيادياً نحو

محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة فرق عمل داخل الهيئة وقلة اللجان المشكلة، ما يعني تدني مستوى العمل الجماعي.

- حصلت الفقرة رقم (2) "تمنحي الهيئة الحرية الكاملة لاختيار الطريقة المناسبة لإنجاز عملي" على المرتبة الثانية، وبوزن نسبي 67.2%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الإجراءات البيروقراطية والروتينية، والتمسك الحرفي بالأنظمة واللوائح والتعليمات.

- حصلت الفقرة رقم (8) "يُتيح لي مديري الفرصة للمشاركة في عملية تقييم أدائي" على المرتبة الثالثة، وبوزن نسبي 62.6%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى عملية التقييم النهائية تتم بواسطة المسؤول الأول في الهيئة.

- حصلت الفقرة رقم (7) "تشجع الهيئة الموظفين على حل مشاكل العمل بأنفسهم" على المرتبة الرابعة، وبوزن نسبي 62.6%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك لمركزية السلطة التي لا تعطي فرصة للموظفين لاتخاذ القرارات الإدارية لمواجهة مشاكلهم بأنفسهم، رغم أنهم الأكثر قدرة على إدراك المشكلات، واقتراح حلول أكثر عملية.

- حصلت الفقرة رقم (5) "يحرص مديري على إبداء رأيي ومقترحاتي فيما يتعلق بتنفيذ الأنشطة" على المرتبة الخامسة، وبوزن نسبي 62.4%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى مركزية القرار، والسلطة داخل الهيئة فيصبح دور الموظفين أداة تنفيذية لتنفيذ للأنشطة فقط.

- حصلت الفقرة رقم (6) "تسهم مقترحات الموظفين في بناء الخطة التطويرية للعمل" على المرتبة السادسة، وبوزن نسبي 59.5%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً، أقرب إلى عدم الموافقة، نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك المعرفة بداية بالخطة الاستراتيجية كي تسهم مقترحاتهم في تطويرها.

- حصلت الفقرة رقم (1) "تعمل الهيئة على إشراكي في عملية صنع القرار المتعلق بعملي" على المرتبة السابعة، وبوزن نسبي 54.7%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً، نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى النمط الإداري المتسم بالمركزية في الهيئة، المتمثل بعدم الرغبة في تفويض بعض الصلاحيات في حدودها الدنيا.

- حصلت الفقرة رقم (4) "تتم دعوتي لاجتماعات دورية مع الإدارة العليا في الهيئة" على المرتبة الثامنة، وبوزن نسبي 47.0%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهًا سلبيًا نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة اهتمام إدارة الهيئة بالاجتماعات الدورية مع الموظفين، ما

يجعلهم يواجهون صعوبة في إيصال مقترحاتهم وأفكارهم وآرائهم للإدارة العليا، الأمر الذي يؤثر سلباً على عملية المشاركة في اتخاذ القرار.

وبصفة عامة، تبين أن الوزن النسبي العام لكافة فقرات محور المشاركة في اتخاذ القرار 60.47 %، والوسط الحسابي العام 3.02، ما يعني أن اتجاهات المبحوثين متوسطة نحو فقرات المحور، وتعزو الباحثة ذلك إلى النمط الإداري المتسم بالمركزية، والذي ينجم عنه عدم مشاركة الموظفين في الهيئة، في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، والذي سيقلل من فرص عقد لقاءات مفتوحة، عبر اجتماعات أو لقاءات فردية، تسمح لهم بالحوار دون أي قيود، ويقلل من التفويض لبعض الصلاحيات التي تتيح إبداء رأيهم للمشاركة في القرار.

لقد أثبتت الدراسات أن الاتصال الإداري، ذا الاتجاه الواحد، الذي يصدر الأوامر والتعليمات من أعلى وانسيابها إلى أسفل السلم الهرمي يؤدي بالموظفين إلى الخمول في التفكير، وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها وبالتالي تتعدم فرصته في المشاركة في اتخاذ أي قرارات داخل الهيئة.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (هنداوي، 2016)، والتي توصلت إلى درجة منخفضة حول مشاركة العاملين في بلدية الخليل في عملية اتخاذ القرار، ودراسة (الحسني، 2016)، والذي كان مستوى مشاركة العاملين في الشؤون الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار منخفضة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (نصار، 2016)، التي كان مستوى مشاركة العاملين في الجامعات الفلسطينية متوسطة، ومع دراسة (الايوبي، 2015)، والتي كانت نسبة مشاركة العاملين في الكليات التقنية متوسطة، ودراسة (رحيمة، 2016)، التي أظهرت درجة متوسطة في المشاركة في اتخاذ القرار.

5- مجال المكافآت والحوافز المادية والمعنوية

جدول رقم (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المكافآت والحوافز المادية والمعنوية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعمل الهيئة على ترشيح الموظفين لحضور مؤتمرات وندوات خارج الهيئة.	2.74	1.08	54.73%	متوسطة	3
2	تحرص الهيئة على إشراك الموظفين في اللجان المشكلة في الهيئة.	2.87	0.95	57.36%	متوسطة	2
3	يوجد نظام مكافآت وحوافز واضح في الهيئة.	2.09	0.84	41.76%	منخفضة	8
4	أعتقد أن المكافآت في الهيئة تمنح على أساس كفاءة الأداء.	2.26	0.98	45.27%	منخفضة	6
5	أعتقد أن الحوافز المادية توزع على الموظفين بعدالة.	2.20	0.91	43.96%	منخفضة	7
6	أعتقد أن الترقيات في الهيئة عادلة لجميع الموظفين.	2.49	1.09	49.89%	منخفضة	5
7	أحصل على الثناء والتقدير من مديري عندما أنجز عملي بطريقة جيدة.	2.93	1.16	58.68%	متوسطة	1
8	تحرص الهيئة على التركيز على جانب المكافأة والتحفيز أكثر من جانب العقوبة.	2.68	1.10	53.63%	متوسطة	4
الدرجة الكلية للمجال الخامس (المكافآت والحوافز المادية والمعنوية)		2.53	0.79	50.69%	منخفضة	

تشير نتائج الجدول (9.4) إلى أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات رقم (1,2,7,8) محايدة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.93 - 2.68)، وأوزان نسبية تتراوح بين (58.68% - 53.63%)، أما آراء أفراد مجتمع الدراسة في باقي الفقرات رقم (3,4,5,6) فكانت منخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.09 - 2.49)، وفيما يلي نتائج التحليل الوصفي لفقرات محور المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي للفقرة، وفقاً للترتيب الذي يظهر في الجدول (9.4):

- حصلت الفقرة رقم (7) "أحصل على الثناء والتقدير من مديري عندما أنجز عملي بطريقة جيدة" على المرتبة الأولى، وبوزن نسبي 58.6%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حياًدياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الثناء والتقدير لهما أثر ومدلول كبيران

على الموظفين فهما يشيران الى مدى اهتمام إدارة الهيئة والمسؤولين المباشرين بالموظفين واعترافهم بالجهود المبذولة، ما ينعكس على الرضا الذاتي لهم، وتعزيز الثقة لديهم وحافز لجهود إضافية للعمل.

- حصلت الفقرة رقم (2) "تحرص الهيئة على إشراك الموظفين في اللجان المشكلة في الهيئة" على المرتبة الثانية، وبوزن نسبي 57.3%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين ينظرون بعين الأهمية إلى دورهم في الهيئة، من خلال إشراكهم في اللجان المشكلة، ما يولد لديهم شعوراً بتحقيق الذات، فينعكس بأثر إيجابي على الموظف والهيئة.

- حصلت الفقرة رقم (1) "تعمل الهيئة على ترشيح الموظفين لحضور مؤتمرات وندوات خارج الهيئة" على المرتبة الثالثة، وبوزن نسبي 54.7%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين ينظرون إلى ترشحهم لحضور ندوات أو مؤتمرات، بعين الأهمية، لأنهم يعتبرون ذلك فرصة تزيد من تقدمهم الوظيفي وتطورهم الذاتي، ما يزيد من دافعيتهم للعمل، وعلى الهيئة إدراك شعور الموظفين والعمل على إشباعه.

- حصلت الفقرة رقم (8) "تحرص الهيئة على التركيز على جانب المكافأة والتحفيز أكثر من جانب العقوبة" على المرتبة الرابعة، وبوزن نسبي 53.6%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أسلوب التدوير الوظيفي المتبع في الهيئة، واعتقاد بعض الموظفين أنه إقصاء وتهميش، كما إن العقوبات تتم على أساس القوانين والأنظمة المعمول بها.

- حصلت الفقرة رقم (6) "أعتقد أن الترقيات في الهيئة عادلة لجميع الموظفين" على المرتبة الخامسة، وبوزن نسبي 49.8%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهاً سلبياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الترقية في الهيئة لا تتم إلا بعد انقضاء المدة المحدودة للبقاء على الدرجة الوظيفية، واستيفاء الشروط المطلوبة حسب قانون الخدمة المدنية. والاعتراض من قبل الموظفين الذين لا يحملون مؤهلاً علمياً أو ولا يستوفون شروط الترقية.

- حصلت الفقرة رقم (4) "أعتقد أن المكافآت في الهيئة تمنح على أساس كفاءة الأداء" على المرتبة السادسة، وبوزن نسبي 45.2%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهاً سلبياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود معايير واضحة يتم على أساسها منح المكافآت، وإن الأداء والالتزام بالتعليمات والتوجيهات الإدارية، وحسن تنفيذها لا تقع ضمن المعايير كما يعتقد الموظفون.

• حصلت الفقرة (5) "أعتقد أن الحوافز المادية توزع على الموظفين بعدالة" على المرتبة السابعة، وبوزن نسبي 43.9%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهًا سلبيًا نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك لعدم وجود سياسات وقواعد معروفة، يستشعر من خلالها الموظفون أن عملية المنح تستند على معايير ثابتة لا تتدخل فيها اعتبارات أخرى، وأن هناك فرصة متاحة للموظفين للحصول على الحوافز.

• حصلت الفقرة (3) "يوجد نظام مكافآت وحوافز واضح في الهيئة" على المرتبة الثامنة، وبوزن نسبي 41.7، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهًا سلبيًا نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك لعدم وجود نظام حوافز ثابت وواضح لجميع الموظفين، بحيث يكون لدى كل موظف فكرة عن النظام ومعايير وشروطه، وكيف ومتى يمكن الحصول على المكافآت والحوافز.

وبصفة عامة، تبين أن الوزن النسبي العام لكافة فقرات محور المكافآت والحوافز المادية والمعنوية 50.69%، والوسط الحسابي العام 2.53، ما يعني أن اتجاهات المبحوثين متدنية نحو فقرات المحور، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم إتباع الإدارة العليا آلية واضحة ومعروفة وثابتة معلنة لجميع الموظفين، أو سياسة تحفيز تعزز من دافعيتهم للعمل، وعدم الأخذ بأهمية الحوافز والمكافآت المادية للموظفين في الهيئة، وأثرهما على أدائهم والتزامهم، لاعتقاد المستويات العليا بأن جميع الأعمال تؤدي مقابل راتب يتقاضاه الفرد شهريًا، علماً إن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز والمكافآت المادية، بل لها تأثير أكبر على الموظفين في حثهم وزيادة دافعيتهم، وتوجيه سلوكهم من الحوافز المادية؛ فالمشاركة في اتخاذ القرار، وزرع الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة العليا، وعبارات الشكر والثناء، كلها عوامل تسهم في تحسين العلاقات الإنسانية، وزيادة التزام الموظفين نحو عملهم وهيئتهم.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (هنداوي، 2016)، والتي جاءت منخفضة ومعارضة من قبل عاملي بلدية الخليل، ومع دراسة (رحمون، 2014)، والتي كان مستوى الرضا عن المكافآت والحوافز من قبل الإداريين في جامعة باتنته ضعيفاً، ومع دراسة (بوقال، 2012)، حيث كان توجه العاملين في ديوان الترقية والتيسير سلبيًا نحو الحوافز المادية والمعنوية، ومع دراسة (سركيس، 2018)، التي أظهرت توجهًا سلبيًا للحوافز والمكافآت داخل المصارف السورية، واختلفت

نتائج الدراسة مع دراسة (أبو رحمة، 2017)، والتي بينت توفر نظام ترقيات وحوافز داخل وكالة الغوث بدرجة متوسطة، ودراسة (العنزي، 2015) والتي اظهرت توجه متوسط نحو المكافآت والحوافز ودراسة (رحيمة، 2016) حيث اظهرت توجه متوسط نحو مجال المكافآت والحوافز واختلفت مع دراسة (اللوذي، الزهراني، 2012) والتي أظهرت توجهاً إيجابياً من قبل العاملين نحو المكافآت والحوافز.

ويوضح الجدول (10.4) استجابات أفراد العينة لابعاد بيئة العمل الداخلية في الهيئة

بيئة العمل الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
الهيكل التنظيمي	3.10	0.62	62.04 %	متوسطة	2
نمط القيادة	2.89	0.89	57.75 %	متوسطة	4
نمط الاتصال	3.39	0.72	67.23 %	متوسطة	1
المشاركة في اتخاذ القرار	3.2	0.86	60.47 %	متوسطة	3
المكافآت والحوافز المادية والمعنوية	2.53	0.79	50.69 %	منخفضة	5
واقع بيئة العمل الداخلية في الهيئة	2.99	0.71	59.78 %	متوسطة	

من خلال النتائج أعلاه يتبين أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً متوسطاً نحو بيئة العمل الداخلية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.99)، والوزن النسبي (59.78%)، وأظهرت النتائج أن العاملين ينظرون إلى بيئة العمل الداخلية للهيئة بنظرة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك.. إن بيئة العمل الداخلية التي لا تتضمن هيكلًا تنظيميًا سهلاً، فلا تتناسب فيه الاتصالات بسلاسة للجميع، ولا تشجع الموظفين على اتخاذ القرار؛ ولا تساعدهم على تطوير أنفسهم وتدريبهم وتنميتهم لتحقيق ذواتهم الوظيفية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، ووجود نمط قيادي أوتوقراطي بسبب طبيعة القيادة العسكرية، الذي لا يتواءم مع أساليب الإدارة الحديثة؛ والافتقار إلى نظام محدد وواضح للمكافآت والحوافز المادية.. كلها عوامل لا تجعل الموظفين يشعرون بانهم جزء لا يتجزأ من الكل، وإن الكل جزء لا يتجزأ منهم، مما جعل هناك قصور في بيئة العمل الداخلية.

وترى الباحثة... أن الهيئة ذات طابع عسكري، ومن يتولون الوظائف الإشرافية العليا عسكريون، وإنعدام الأطر القيادية الوسطية وقلة المعرفة في الجانب المدني، وبالقواعد والقوانين والنظم المسيرة للجانب المدني، جعل هناك فجوة كبيرة بين الإدارة العليا والموظفين في الاتجاهات والتوجهات .. ما جعل العاملين يقتصر دورهم على التنفيذ فقط.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (العنزي، 2016)، والتي أشارت أن العاملين في جوازات الرياض موافقون بدرجة متوسطة عن واقع بيئة العمل الداخلية في مديرية جوازات الرياض. ودراسة (القحطاني، 2012)، والتي أشارت إلى موافقة متوسطة للعاملين في معهد الجوازات عن خصائص بيئة العمل الداخلية. ودراسة (ابو رحمة، 2017)، والتي جاءت بالموافقة عن بيئة العمل الداخلية بدرجة متوسطة مع دراسة (بوقال، 2012)، والتي أظهرت درجة متوسطة حول بيئة العمل الداخلية ودراسة (رحيمة، 2016)، التي أظهرت أن بيئة العمل الداخلية في مؤسسة المطاحن متوسطة ودراسة (نصار، 2016) حيث جاءت الموافقة نحو بيئة العمل بدرجة متوسطة ودراسة (بوهريرة، 2018) جاءت بيئة العمل بدرجة متوسطة واختلفت نتائج هذه الدراسة عن دراسة (الحسني، 2016)، والتي أشارت إلى درجة منخفضة (عدم موافقة)، من العاملين لبيئة العمل الداخلية ودراسة (رحمون، 2014)، حيث بينت موافقة العاملين في الجامعات عن بيئة العمل المادية والإدارية. واختلفت مع دراسة (اللوذي، الزهراني، 2012)، والتي أظهرت توجهاً إيجابياً لبيئة العمل من قبل العاملين في إمارة الباحة.

السؤال الثاني : ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفيهيئة التوجيه السياسي والوطني؟

للإجابة على السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لكل عبارة من عبارات مقياس الالتزام التنظيمي، نوردها في الجدول رقم (11.4):

جدول رقم (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة الموافقة	درجة الترتيب
1	أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن الهيئة للآخرين خارج العمل.	3.71	0.99	74.29%	مرتفعة	8
2	تتوافق قيمي مع قيم الهيئة وهي (العمل بروح الفريق، التميز في العمل، المسؤولية الاجتماعية).	3.74	1.00	74.73%	مرتفعة	7
3	أشعر أن المشكلات التي تواجه الهيئة هي مشكلاتي الشخصية.	3.48	0.99	69.67%	مرتفعة	12
4	المناخ الودي في الهيئة يشجعني على التمسك للبقاء فيها.	3.65	1.03	72.97%	مرتفعة	9
5	تربطني علاقات قوية قائمة على الثقة والاحترام مع زملائي.	4.13	0.60	82.64%	مرتفعة	3
6	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة خارج الهيئة.	3.56	1.12	71.21%	مرتفعة	10
7	سأكون سعيداً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في الهيئة.	3.42	1.18	68.35%	متوسطة	13
8	توفر لي الهيئة الفرصة لإبراز طاقاتي الكامنة.	3.19	1.19	63.74%	متوسطة	15
9	أحافظ على أوقات الدوام وأعتبرها ضمن أولوياتي.	4.09	0.77	81.76%	مرتفعة	4
10	أقدم الدعم والمساندة لزملائي في العمل.	4.25	0.69	85.05%	مرتفعة	1
11	أنا على إدراك تام بتعليمات الهيئة.	4.03	0.77	80.66%	مرتفعة	5
12	أبذل جهداً أكثر مما هو مطلوب مني لتحقيق أهداف الهيئة.	3.99	0.84	79.78%	مرتفعة	6
13	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية مميزة في الهيئة.	4.15	0.68	83.08%	مرتفعة	2
14	أشعر أن لدي القليل من الفرص والخيارات للتفكير في ترك الهيئة.	3.55	0.95	70.99%	مرتفعة	11
15	إن بقائي في الهيئة نابع من حاجتي المالية للعمل.	3.36	1.11	67.25%	متوسطة	14
16	أحد الأسباب لاستمراري في عملي في الهيئة أنها تقدم لي مزايا لم تتوفر في مؤسسات أخرى.	2.69	1.10	53.85%	متوسطة	16
الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي		3.69	0.58	73.73%	مرتفعة	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون حول فقرات الالتزام التنظيمي وبمتوسط حسابي 3.69، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.41-4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى الفئة المرتفعة. وفيما يلي نتائج التحليل الوصفي لفقرات مجال الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي للفقرة، وفقاً للترتيب الذي يظهر في الجدول (11.4) مبينة كمايلي:

- حصلت الفقرة رقم (10) "من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي" على المرتبة الأولى، وبوزن نسبي 85.05 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهًا إيجابيًا عاليًا نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى شعور الموظفين بالهيئة بالمسؤولية والواجب نحو زملائهم، ولقيمة العمل الجماعي الذي يؤمنون به.
- حصلت الفقرة رقم (13) "أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية مميزة في الهيئة" على المرتبة الثانية، وبوزن حسابي 83.08 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهًا إيجابيًا نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبة الموظفين في إشباع حاجاتهم الوظيفية، وتحقيق أهدافهم بالتزامن مع تحقيق أهداف الهيئة، وهي منفعة متبادلة بين الهيئة والموظفين.
- حصلت الفقرة رقم (5) "تربطني علاقات قائمة على الثقة والاحترام مع زملائي" على المرتبة الثالثة، وبوزن نسبي 82.6 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهًا إيجابيًا نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى علاقات المودة والمحبة والاحترام القائمة بين الموظفين والمبينة على الثقة المتبادلة.
- حصلت الفقرة رقم (9) "أحافظ على أوقات الدوام واعتبرها ضمن أولوياتي" على المرتبة الرابعة، وبوزن نسبي 81.7 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهًا إيجابيًا نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود الإجراءات القانونية، ما يجعلهم يلتزمون بأوقات العمل والتزامهم الأخلاقي نحو الهيئة.
- حصلت الفقرة رقم (11) "أنا على إدراك تام بتعليمات الهيئة" على المرتبة الخامسة، وبوزن نسبي 80.6 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهًا إيجابيًا نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى التطبيق الحرفي للتعليمات والأوامر التي تصدر من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية والتي يتم نشرها تحديداً عبر لوحة الاعلانات.
- حصلت الفقرة رقم (12) "أبذل جهداً أكثر مما هو مطلوب مني لتحقيق أهداف الهيئة" على المرتبة السادسة، وبوزن نسبي 79.7 %، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهًا إيجابيًا نحو

محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى شعور الموظفين بالمسؤولية نحو الهيئة، ويظهر جلياً في استعدادهم لبذل مجهود أكبر من أجل تحقيق أهداف الهيئة.

- حصلت الفقرة رقم (2) "تتوافق قلقي مع قيم الهيئة" على المرتبة السابعة، وبوزن نسبي 74.7%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهات إيجابية نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان الموظفين بقيمة العمل بروح الفريق، والتواصل والتفاعل بينهم، والتميز في أعمالهم وقيمة الشراكة الحقيقية، والمسؤولية الاجتماعية، جميعها قيم يؤمن بها أغلب العاملين وهي ضمن قيم الهيئة.

- حصلت الفقرة رقم (1) "أشعر بالاعتزاز عندما أتحديث عن الهيئة للآخرين خارج العمل" على المرتبة الثامنة، وبوزن نسبي 74.2%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهات إيجابية نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الالتزام الذاتي الأخلاقي الذي يشعر به العاملون تجاه الهيئة.

- حصلت الفقرة رقم (4) "المناخ الودي في الهيئة يشجعني على التمسك للبقاء فيها" على المرتبة التاسعة، وبوزن نسبي 72.9%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهات إيجابية نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى المناخ الودي بين الزملاء والعلاقات الاجتماعية والمبنية على الاحترام والتقدير جعلهم يتمسكون بالهيئة.

- حصلت الفقرة رقم (6) "أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة خارج الهيئة" على المرتبة العاشرة، وبوزن نسبي 71.2%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهات إيجابية نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أغلبية الموظفين لهم سنوات خدمة طويلة في الهيئة، فأصبحوا يدركون وينتمون لأعمالهم.

- حصلت الفقرة رقم (14) "أشعر أن لدي القليل من الفرص والخيارات للتفكير في ترك الهيئة" على المرتبة الحادية عشرة، وبوزن نسبي 70.9%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهات إيجابية نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن النسبة الكبيرة من الموظفين أمضوا سنوات طويلة في العمل في الهيئة، ومتقدمون في السن، فأصبحت خياراتهم لترك العمل وإيجاد فرص بديلة قليلة جداً.

- حصلت الفقرة رقم (3) "أشعر أن المشكلات التي تواجه الهيئة هي مشكلاتي الشخصية" على المرتبة الثانية عشرة، وبوزن نسبي 69.6%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهات

إيجابيا نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الجو الودي بين الزملاء داخل الهيئة، وبالتالي فإن مشاكل الزملاء في العمل باعتبارها جزءاً من مشاكل الهيئة هي مشاكلهم الشخصية، فيسعون جاهدين للتقليل منها.

• حصلت الفقرة رقم (7) "سأكون سعيداً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في الهيئة" على المرتبة الثالثة عشرة، وبوزن نسبي 68.3%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهها حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم رضا الموظفين عن مناخ العمل في الهيئة، والتي اتضحت من توجهاتهم المتوسطة نحو بيئة العمل السائدة في الهيئة.

• حصلت الفقرة رقم (15) "إن بقائي في الهيئة نابع من حاجتي المالية للعمل" على المرتبة الرابعة عشرة، وبوزن نسبي 67.2%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهها حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم تأكد الموظفين إذا كان بقاؤهم في الهيئة نابعاً من حاجتهم المالية، أو من عدم توفر فرص بديلة في مؤسسات أخرى.

• حصلت الفقرة رقم (8) "توفر لي الهيئة الفرصة لإبراز طاقاتي الكامنة" على المرتبة الخامسة عشرة، وبوزن نسبي 63.7%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهها حيادياً نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى آلية تنفيذ والأعمال في الهيئة تتم بطريقة تقليدية وروتينية لا توفر فرصة لإبراز الطاقات الكامنة لدى الموظفين.

• حصلت الفقرة رقم (16) "أحد أسباب استمراري في عملي في الهيئة أنها تقدم لي مزايا لم تتوفر في مؤسسات أخرى" على المرتبة السادسة عشرة، وبوزن نسبي 53.8%، ما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا اتجاهها حيادياً، وهي أقرب لعدم الموافقة، نحو محتوى الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن استمرار الموظفين في العمل في الهيئة على الرغم من عدم توفر أي نوع من المزايا لعدم وجود بديل آخر للعمل.

من خلال النتائج أعلاه، يتبين أن أفراد مجتمع الدراسة أبدوا توجهاً إيجابياً نحو الالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69)، والوزن النسبي (73.37%)، وبدرجة مرتفعة.

تعزو الباحثة... ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الهيئة يعود تفسيره إلى بيئة العمل الداخلية وإلى خصائصهم الشخصية فالسن وطول مدة الخدمة والمستوى التعليمي لها علاقة بالالتزام التنظيمي، فكلما زاد سن الموظف زاد تعلقه بالهيئة نظراً لصعوبة قبوله أن يتعرض

لمخاطر ترك العامل الحالي والبحث عن عمل آخر. وكلما زادت سنوات الخدمة للموظفين في الهيئة يزداد ارتباطهم بأعمالهم وبالتالي يكون التزامهم عالي وكلما ارتفع مستوى تعليمهم ارتفعت توقعاتهم من الهيئة. وإلى الثقافة الاجتماعية، والقيم الأخلاقية التي يمتلكها الموظفون والتي تسهم في رفع مستوى الالتزام لديهم، فهم يشعرون أنه التزام أخلاقي تجاه الهيئة.

كما ترى الباحثة أن الالتزام القانوني عبر القوانين واللوائح والتعليمات، وتنفيذ الموظفون للتعليمات، يسهم وبشكل كبير في التزامهم التنظيمي.

إن الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الهيئة هو التزام معياري، نابع من إحساسهم بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية تجاه الهيئة، وهو التزام استمراري نابع من بقائهم في الهيئة، وعدم البحث عن فرص عمل أخرى في مؤسسات أخرى لقلة فرص العمل فيها وهو التزام عاطفي والذي يعبر عن جودة بيئة العمل الداخلية.

يضيف (نعومي، 2006) "إن ارتفاع الالتزام المستمر، سيجعل العامل يغتنم أول فرصة لترك المؤسسة إذا كانت هناك فرصة للحصول على الامتيازات المناسبة، أو سيقدر البقاء داخل المؤسسة، مع المحافظة على نتائج ضعيفة في الأداء وحد أدنى من الجهد المبذول". وعليه فإن الالتزام المستمر يدفع العاملين للاهتمام بالمصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة، وتقديم أدنى جهد ممكن وعدم الاكتراث بمستقبل المؤسسة (أبو زهرة، 2014).

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (عدوان، 2015)، والتي توصلت إلى مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى منتسبي الدفاع المدني، ودراسة (نصار، 2016)، والتي توصلت إلى مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعتي الأقصى والإسلامية، ودراسة (حنونة، أبو الروس، 2011)، والتي توصلت إلى مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية / قطاع غزة، ودراسة (مؤمن، 2016)، والتي جاءت درجة التزام العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسلية مرتفعة. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الحسني، 2016)، والتي توصلت إلى مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين، ودراسة (بوهريرة، 2018) والذي توصلت إلى درجة التزام متوسط ودراسة (خير الدين، النجار، 2010) والتي توصلت إلى درجة متوسطة من الالتزام ودراسة (الشنطي، 2017) وجاءت أن مستوى الالتزام التنظيمي متوسطة. واختلفت مع دراسة (التيجاني، 2017) والتي كان مستوى الالتزام التنظيمي متدني.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية)، والالتزام التنظيمي لدى الموظفين فيهيئة التوجيه السياسي والوطني.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.

جدول (12.4) معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي & الالتزام التنظيمي	0.549**	0.000

(**) تعني دالاً إحصائياً

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.549^{**})، وبلغت الدالة الإحصائية 0.00، أي أصغر من 0.05.

فتوجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي، وهي علاقة طردية إيجابية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وباستخدام معامل التحديد (R^2) لمعرفة النسبة المئوية المعتمدة لتفسير المتغير التابع من خلال المتغير المستقل، فإن قيمة معامل التحديد تساوي 29% أي الهيكل التنظيمي يساهم في تفسير الالتزام التنظيمي بنسبة 29%.

ترى الباحثة أن العلاقة الارتباطية الإيجابية هي علاقة طردية ضعيفة، بمعنى كلما ابتعد الهيكل التنظيمي عن المركزية، وكانت خطوط السلطة واضحة، وامتاز بتحديد أدوار الموظفين، وتحقيق الانسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية، وتقسيم العمل والتخصص، بما يضمن إسناد مهام ومسؤوليات محددة للموظفين تفادياً للازدواجية، وتبسيط الإجراءات البيروقراطية، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والتنفيذية، كلما زاد من مستوى الالتزام التنظيمي لدى منتسبي الهيئة.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (هنداوي، 2016)، والتي أظهرت توجهاً إيجابياً للهيكل التنظيمي في بلدية الخليل، ودراسة (أبو رحمة، 2017) والتي أظهرت وجود علاقة طردية بين المستوى التنظيمي والدافعية في وكالة الغوث ودراسة (خير الدين، النجار، 2010) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.

جدول (13.4) معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
نمط القيادة & الالتزام التنظيمي	0.627**	0.000

(**) تعني دالة إحصائية

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.627^{**}) ، وبلغت الدالة الإحصائية 0.000، أي أصغر من 0.05 .
توجد علاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي، وهي علاقة طردية إيجابية وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وباستخدام معامل التحديد (R^2) لمعرفة النسبة المئوية المعتمدة لتفسير المتغير التابع من خلال المتغير المستقل، فإن قيمة معامل التحديد تساوي 38% أي نمط القيادة يساهم في تفسير الالتزام التنظيمي بنسبة 38%.

وترى الباحثة أن العلاقة الارتباطية الإيجابية هي علاقة طردية؛ بمعنى كلما كان نمط القيادة وأسلوب الإدارة المستخدم في تعاملها مع الموظفين يعزز الثقة بأنفسهم، عبر إبداء وجات النظر، وينمي المهارات عبر التشجيع والابتكار، بالإضافة إلى الاهتمام برغباتهم الوظيفية، وبدون تمييز، كلما أدى إلى زيادة مستوى الالتزام من خلال شعورهم بأهميتهم ومكانتهم داخل الهيئة. فنمط القيادة الديمقراطي الذي يشعر الموظفين أن القرارات لا تتخذ من قمة الهيكل التنظيمي، ويعتبرهم شركاء في اتخاذ القرار والإشراف العادل بينهم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي، والدافعية للعمل، وبالتالي تكوين اتجاهات إيجابية نحو الهيئة فيزيد التزامهم التنظيمي.

تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (الحسني، 2016)، والتي أظهرت أن السلوك الأوتوقراطي يضعف ولاء العاملين، ويعزز مشاعرهم بالاستياء، ما يقلل الالتزام التنظيمي والعكس صحيح. واتفقت دراسة (الهنداوي، 2016)، والتي بينت أنه كلما ارتفعت درجة القيادة ازدادت الإنتاجية في بلدية الخليل. واتفقت مع دراسة (مومني، 2018)، والتي أظهرت وجود علاقة عكسية بين القوة الشرعية والالتزام التنظيمي، فكلما كانت القوة الشرعية كبيرة ممثلة بسلوك أوتوقراطي بفرض القوة القانون والمنصب، قلّ ولاء العاملين. واتفقت مع دراسة (اللوزي، الزهراني، 2012)، والتي أظهرت أن هناك علاقة بين نمط القيادة الإدارية وأداء العاملين في إمارة الباحة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين نمط الاتصال والالتزام التنظيمي لدى موظفي التوجيه السياسي والوطني.

جدول (14.4) معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين نمط الاتصال والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
نمط الاتصال & الالتزام التنظيمي	0.730**	0.000

(**) تعني دالة إحصائية

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط بين نمط الاتصال والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.730^{**})، وبلغت الدالة الإحصائية 0.000، أي أصغر من 0.05. توجد علاقة بين نمط الاتصال والتواصل الإداري والالتزام التنظيمي، وهي علاقة طردية إيجابية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وباستخدام معامل التحديد (R^2) لمعرفة النسبة المئوية المعتمدة لتفسير المتغير التابع من خلال المتغير المستقل، فإن قيمة معامل التحديد تساوي 53% أي نمط الاتصال يساهم في تفسير الالتزام التنظيمي بنسبة 53%.

وترى الباحثة أن العلاقة الإيجابية هي علاقة طردية؛ بمعنى كلما كان الاتصال داخل الهيئة اتصالاً فعالاً على كافة الاتجاهات، وانسياب المعلومات عبر قنواته بسهولة ويسر لجميع الموظفين، ولاحتكر بحيث يصبح العاملون على دراية كاملة بما يدور داخل الهيئة، وعلى معرفة بتوجهاتها وخططها ومستجداتها، زاد من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (اللوذي، الزهراني، 2012)، والتي أظهرت وجود علاقة بين نمط القيادة الإدارية مع الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة الباحة. واتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (هنداوي، 2016)، والتي أظهرت وجود علاقة عكسية بين نمط الاتصال والتواصل في بلدية الخليل وإنتاجية العاملين. واتفقت مع دراسة (بن رحيم، 2017)، والتي أظهرت وجود علاقة بين نمط الاتصال والإبداع الإداري للعاملين في مديرية الشباب والرياضة.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.

جدول (15.4) معامل الارتباط بيرسون لعلاقة المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
المشاركة في اتخاذ القرار & الالتزام التنظيمي	0.687**	0.000

(**) تعني دالاً إحصائياً

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي، حيث إن قيمة الدالة الإحصائية 0.000 أصغر من 0.05، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.687^{**}) ، أي توجد علاقة طردية إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وباستخدام معامل التحديد (R^2) لمعرفة النسبة المئوية المعتمدة لتفسير المتغير التابع من خلال المتغير المستقل، فإن قيمة معامل التحديد تساوي 46% أي أن المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في تفسير الالتزام التنظيمي بنسبة 46%.

تري الباحثة أن العلاقة الارتباطية الإيجابية هي علاقة طردية؛ بمعنى كلما ازدادت مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ من خلال إصغاء القيادة لأفكارهم، والأخذ بمقترحاتهم بعين الاعتبار، ارتفع مستوى ولائهم وانتمائهم والتزامهم التنظيمي. إن للمشاركة في اتخاذ القرار دوراً فعالاً وحافزاً إيجابياً في الهيئة، فتعمل المشاركة على زيادة التزام الموظفين من خلال مشاركتهم بعملية

صنع القرار، وهذا يعزز المسؤولية نحو تطبيق القرارات والالتزام بها كونهم جزءاً من إعداد القرارات.

تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (نصار، 2016)، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تحقيق الذات والالتزام التنظيمي، فتحقيق الذات صفة فطرية لدى الإنسان، ويسعى لتحقيقها دوماً، وعند تحقيقها في العمل يسعى إلى مزيد من العمل. وتتفق مع دراسة (الحسني، 2015)، والتي أظهرت وجود تأثير للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الباحثين في وزارة الشؤون الاجتماعية، ودراسة (بن رحيم، 2017)، والتي أظهرت وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري. واختلفت مع دراسة (هنداوي، 2016)، والتي أظهرت عدم وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين المكافآت والحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.

جدول (16.4) معامل الارتباط بيرسون للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
المكافآت والحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي	0.575**	0.000

(**) تعني دالاً إحصائياً

نلاحظ من الجدول أعلاه، وجود ارتباط بين المكافآت والحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي، حيث إن قيمة الدالة الإحصائية 0.000 أصغر من 0.05، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.575**)، أي توجد علاقة طردية ضعيفة بين المكافآت والحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وباستخدام معامل التحديد R^2 (ر س ص) لمعرفة النسبة المئوية المعتمدة لتفسير المتغير التابع من خلال المتغير المستقل، فإن قيمة معامل التحديد تساوي 32% أي أن المكافآت والحوافز المادية والمعنوية تساهم في تفسير الالتزام التنظيمي بنسبة 32%.

وترى الباحثة وجود علاقة ارتباطيه إيجابية طردية ، فكلما زادت المكافآت والحوافز المادية والمعنوية زاد الالتزام التنظيمي، فوجود نظام حوافز مادي ومعنوي يتسم بالعدالة مبني على أساس موضوعي، وقادر على إشباع حاجات الموظفين في الهيئة، يزيد من دافعتهم نحو العمل، ويرفع روحهم المعنوية، ويعزز من سلوك الموظفين بالإيجاب نحو التزامهم التنظيمي.

تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (رحمون، 2014)، والتي أظهرت تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة باتنة، ودراسة (أبو رحمة، 2017)، والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطيه بين الحوافز والترقيات والدافعية لدى العاملين في وكالة الغوث، ودراسة (بن رحيم، 2017)، والتي أظهرت وجود علاقة بين الحوافز والإبداع الإداري في مديرية الشباب والرياضة. واختلفت مع دراسة (هنداوي، 2016)، والتي أظهرت عدم وجود علاقة بين المكافآت والحوافز وإنتاجية العاملين في بلدية الخليل، ودراسة (اللوزي، الزهراني، 2012)، والتي أظهرت أن هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي.

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى حول عدم وجود علاقة بين واقع بيئة العمل الداخلية ممثلة بإبعادها مجتمعة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية) والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني. وحسب الجدول رقم (17.4).

جدول (17.4) معامل ارتباط بيرسون بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في هيئة التوجيه السياسي والوطني

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
بيئة العمل الداخلية & الالتزام التنظيمي	0.698 **	0.000

(**) تعني دالاً إحصائياً

نلاحظ من الجدول أعلاه، وجود ارتباط بين عناصر بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي، حيث إن قيمة الدالة الإحصائية 0.000 أصغر من 0.05، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.698**)، أي توجد علاقة طردية إيجابية بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

وترى الباحثة أن هناك علاقة إيجابية ودالة بين بيئة العمل الداخلية، وهي متغير مستقل ومستوى الالتزام التنظيمي وهو متغير تابع، ولذلك فإن هذه العلاقة تسير بشكل طردي، ما يعني أنه كلما كانت بيئة العمل الداخلية إيجابية وجيدة ومقبولة لدى الموظفين، أدى ذلك إلى زيادة مستوى التزامهم التنظيمي، فبيئة العمل الداخلية الإيجابية تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتساهم في تحقيق الرضا وإشباع حاجات العاملين، ما يؤدي إلى الشعور بالالتزام التنظيمي تجاه الهيئة.

ولمعرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية) في مستوى الالتزام التنظيمي يوضحها الجدول رقم (18.4).

جدول رقم (18.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير أبعاد بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي

تحليل التباين الأحادي (ANOVA)			ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig.	اختبار F	درجات الحرية df	معامل التحديد المعدل Adj. R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0.000	84.331	1	0.481	0.487	0.698
		89			
		90			

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.

المتغيرات المستقلة: الحد الثابت، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال والتواصل، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت والحوافز.

تظهر نتائج جدول رقم (18.4) أن معامل التحديد للنموذج قد بلغ 0.487، مما يعني أن 48.7% من التغيرات في المتغير التابع يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل في النموذج، (بيئة العمل الداخلية) وللتأكد من صلاحية النموذج لتفسير التغيرات في المتغير التابع تم إجراء اختبار تحليل التباين، حيث أظهرت النتائج الخاصة بتحليل التباين أن مستوى الدلالة لاختبار F قد بلغ 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني صلاحية النموذج لتفسير التغيرات في المتغير

التابع، ولمعرفة قيمة واتجاه تأثير المتغير المستقل نورد فيما يلي جدول يبين معاملات الانحدار، كما في جدول رقم (19.4) التالي:

جدول رقم (19.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي

معاملات الانحدار Coefficients			
المعامل	قيمة المعامل	اختبار t	مستوى الدلالة Sig.
الحد الثابت	1.885	9.383	.000
بيئة العمل الداخلية	.594	9.183	.000

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي / المتغير المستقل: بيئة العمل الداخلية

أظهرت النتائج في جدول معاملات الانحدار قيمة موجبة ودالة إحصائياً لمعامل الانحدار (بيئة العمل الداخلية)، فقد بين النموذج أن هذا المتغير المستقل يؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على المتغير التابع، فقد بلغت قيمة الدلالة لاختبار t له قيمة أقل من 0.05.

ترى الباحثة ان بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية) تساهم في التأثير على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين المدنيين في هيئة التوجيه السياسي والوطني بنسبة مئوية قدرها 48.7% ، أي ان مستوى الالتزام التنظيمي تساهم بيئة العمل الداخلية في تفسيره بنسبة 48.7 % . أما مانسبة 25% من مستوى الالتزام التنظيمي فيعود الى عوامل أخرى (الخصائص الشخصية للموظفين والتزامهم الاخلاقي والالتزام القانوني باللوائح والانظمة).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو رحمة،2017)، والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل بيئة العمل الداخلية، ومستوى الدافعية لدى العاملين في وكالة الغوث، ودراسة (هنداوي،2016)، التي بينت وجود تأثير لبيئة العمل الداخلية وإنتاجية العاملين في بلدية الخليل، ودراسة (نصار،2016)، والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد بيئة العمل والالتزام التنظيمي، ودراسة (بن رحيمة،2017)، والتي أظهرت وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في مديرية الشباب والرياضة.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع بيئة العمل الداخلية، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في هيئة التوجيه السياسي والوطني تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الهيئة).

1- الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي) تعزى لمتغير الجنس.

جدول (20.4) للتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اختبار Independent-Samples T Test وكانت النتائج كالتالي:

مؤشر الأداء	الجنس	عدد المشاهدات	الوسط الحسابي	اختبار T لفحص تساوي المتوسطات		
				t	درجات الحرية	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	ذكر	57	3.04	0.88	89	0.38
	أنثى	34	2.90			
الالتزام التنظيمي	ذكر	57	3.73	0.84	89	0.41
	أنثى	34	3.62			

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (20.4)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو واقع بيئة العمل الداخلية، ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير بيئة العمل الداخلية، ومتغير الالتزام التنظيمي أكبر من 0.05، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

تري الباحثة أن متغير الجنس عامل غير مؤثر في إجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي)، وتعزو ذلك إلى أن الطرفين يعملان في بيئة عمل واحدة، وخلفيتهما المعرفية حول موضوع الدراسة متساوية.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عدوان، 2015)، والتي أظهرت فرقاً ذا دلالة إحصائية في درجة تأثير بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي لدى ضباط الدفاع المدني يعزى لمتغير الجنس، والتي تعود لطبيعة العادات والتقاليد في المجتمع، والتي تعود لصالح الذكور، وطبيعة العمل داخل القطاع الأمني تميل لصالح الذكور. واتفقت مع دراسة (نصار، 2015)، والتي أظهرت عدم وجود فروق حول واقع بيئة العمل ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية/غزة. واتفقت مع دراسة (الحسني، 2016)، والتي أظهرت عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول جودة الحياه الوظيفية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

2- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كالاتي:

جدول (21.4) تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	2.520	3	0.840	1.684	0.176
	خلال المجموعات	43.393	87	0.499		
	المجموع	45.913	90			
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	2.951	3	0.984	3.166	0.028
	خلال المجموعات	27.028	87	0.311		
	المجموع	29.979	90			

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (21.4)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو (واقع بيئة العمل الداخلية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

ترى الباحثة أن متغير المؤهل العلمي عامل غير مؤثر في إجابات المبحوثين حول متغير الدراسة (بيئة العمل الداخلية)، وتعزو ذلك إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي جامعي، ما يقلل الفروق في وجهة نظرهم باختلاف متغير المؤهل العلمي.

أما متغير الالتزام التنظيمي، فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو (مستوى الالتزام التنظيمي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية 0.028 وهي أصغر من 0.05، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ولمعرفة مصدر هذه الفروق فقد تم استخراج قيم الاختبار البعدي (LSD) كما يظهر في جدول رقم (22.4) التالي:

المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
ثانوي	دبلوم	0.40	0.21	0.06
	بكالوريوس	0.34	0.18	0.06
	دراسات عليا	-0.09	0.23	0.71
دبلوم	ثانوي	-0.40	0.21	0.06
	بكالوريوس	-0.05	0.15	0.72
	دراسات عليا	-.48600*	0.21	0.02
بكالوريوس	ثانوي	-0.34	0.18	0.06
	دبلوم	0.05	0.15	0.72
	دراسات عليا	-.43107*	0.18	0.02
دراسات عليا	ثانوي	0.09	0.23	0.71
	دبلوم	.48600*	0.21	0.02
	بكالوريوس	.43107*	0.18	0.02

يظهر من نتائج الجدول (22.4) أن مصدر الفروق هو بين حاملي درجات الدراسات العليا وكل من حاملي شهادات الدبلوم وحاملي درجة البكالوريوس، بفروق وسط موجبة القيمة بلغت

0.48600 و 0.43107 على التوالي، ومستوى دلالة بلغ 0.02 لكل منهما، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفترض 0.05، وعليه فإن فروق الوسط دالة معنوياً، وجاءت لصالح حاملي شهادات الدراسات العليا كما يظهر في الجدول رقم (23.4)

جدول رقم (23.4) الاعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي لدى موظفي الهيئة يعزى للمؤهل العلمي. 122

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوي	12	3.94	0.520
دبلوم	18	3.53	0.742
بكالوريوس	49	3.59	0.440
دراسات عليا	12	3.68	0.575

تظهر نتائج جدول رقم (23.4) ان الفروق جاءت لصالح الدراسات العليا حيث جاء المتوسط الحسابي (3.68) وتعزو الباحثة ذلك إلى الرغبة والطموح لدى هذه الفئة (دراسات عليا) في تحسين سلوكهم، وزيادة التزامهم للحصول على ترقية أو منصب إشرافي في المستويات العليا. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو رحمة، 2017)، والتي دلت على عدم وجود فروق في آراء المبحوثين حول أثر بيئة العمل الداخلية ومستوى الدافعية يعزى لمتغير المؤهل العلمي. اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (هنداوي، 2015)، والتي أظهرت فروقاً في متوسطات إجابات المبحوثين نحو أثر بيئة العمل الداخلية وإنتاجية العاملين تعزى للمؤهل العلمي . واتفقت مع دراسة (نصار، 2016)، والتي أظهرت عدم وجود فروق في آراء المبحوثين حول واقع بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي في جامعتي الأقصى والإسلامية تعزى للمؤهل العلمي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (24.4) تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	.781	4	.195	.372	.828
	خلال المجموعات	45.132	86	.525		
	المجموع	45.913	90			
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	1.135	4	.284	.846	.500
	خلال المجموعات	28.844	86	.335		
	المجموع	29.979	90			

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (24.4)، أنه لا توجد فوق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو متغيري الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي) تعزى للمسمى الوظيفي، حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية لكل متغير أكبر من 0.05، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

وترى الباحثة أن متغير المسمى الوظيفي عامل غير مؤثر في اجابات المبحوثين نحو متغيري الدراسة (بيئة العمل والالتزام التنظيمي)، حيث بيئة العمل ثابتة لا تتغير بتغير المسمى الوظيفي. اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (نصار، 2016)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين تعزى للمسمى الوظيفي، ودراسة (خير الدين، نجار، 2010)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4- الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو متغيري الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي) تعزى لمتغير الخبرة.

للتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (25.4) تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	1.479	3	.493	.972	.410
	داخل المجموعات	43.103	85	.507		
	المجموع	44.582	88			
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	.483	3	.161	.507	.679
	داخل المجموعات	27.002	85	.318		
	المجموع	27.484	88			

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (25.4)، أنه لا توجد فوق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين نحو متغيري الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي) تعزى لسنوات العمل في الهيئة. حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية لكل متغير أكبر من 0.05، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

وترى الباحثة أن متغير سنوات الخبرة عامل غير مؤثر في اجابات المبحوثين نحو متغيري الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي)، وتعزو ذلك إلى أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يعملون في بيئة عمل ثابتة تقليدية، غير متغيرة، فيملك جميع المبحوثين مهارات متشابهة، وبالتالي فخبراتهم متشابهة.

اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (عدوان، 2015)، والتي أشارت إلى عدم وجد فروق في آراء المبحوثين حول بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي يعزى لسنوات الخبرة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (نصار، 2016)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول واقع بيئة العمل ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنواتهم 15 سنة فأكثر.

4.4 ملخص نتائج الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة، والتي هدفت إلى دراسة بيئة العمل الداخلية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في هيئة التوجيه السياسي والوطني/ الشق المدني، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1.4.4 النتائج المتعلقة بواقع بيئة العمل الداخلية

- واقع بيئة العمل الداخلية في هيئة التوجيه السياسي والوطني جاء بوزن نسبي 59.78%، وهي درجة متوسطة.
- واقع الهيكل التنظيمي في هيئة التوجيه السياسي والوطني جاء بوزن نسبي 62.02%، وهي درجة متوسطة.
- واقع نمط القيادة في هيئة التوجيه السياسي والوطني جاء بوزن نسبي 57.75%، وهي درجة متوسطة.
- واقع نمط الاتصال الإداري في هيئة التوجيه السياسي والوطني جاء بوزن نسبي 67.23%، وهي درجة متوسطة.
- واقع المشاركة في اتخاذ القرار في هيئة التوجيه السياسي والوطني جاء بوزن نسبي 60.47%، وهي درجة متوسطة.
- واقع المكافآت والحوافز المادية والمعنوية في هيئة التوجيه السياسي والوطني جاء بوزن نسبي 50.69%، وهي درجة منخفضة.

2.4.4 النتائج المتعلقة بالالتزام التنظيمي

- أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني بلغ 73.73%، وهي درجة مرتفعة.

3.4.4 النتائج المتعلقة بالفرضيات

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر بيئة العمل الداخلية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في عملية اتخاذ القرار، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية)، والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في هيئة التوجيه السياسي والوطني.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة التوجيه السياسي والوطني.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول متغير الدراسة (بيئة العمل الداخلية) لدى الموظفين في الهيئة تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة داخل الهيئة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول متغير الدراسة (الالتزام التنظيمي) لدى الموظفين في الهيئة تعزى للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة داخل الهيئة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول متغير الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئة تعزى للمؤهل العلمي وكانت لصالح الدراسات العليا.

5.4 الاستنتاجات

- 1- قصور في جودة بيئة العمل الداخلية حيث تفتقر للتجديد والإبداع.
- 2- الإفتقار للقواعد والأنظمة واللوائح المنظمة للعمل، (كدليل إجراءات العمل) مما يتطلب الرجوع دوماً الى قمة الهرم الاداري في الهيئة.
- 3- نمط القيادة أوتوقراطي، ناجم عن الطبيعة العسكرية للقيادة و إشراف مركزي على إصدار التعليمات وألية تنفيذ الأعمال.
- 4- نظام اتصال يقتصر على اتجاه واحد (نازل)، وقصور في التغذية الراجعة (جدوى التعليمات)، لمعرفة مدى تحقيق الهيئة لأهدافها.
- 5- قوة الاتصالات غير الرسمية بين الموظفين والاتصال الشفهي هو المسير للعمل.
- 6- قنوات اتصال غير مفتوحة بدرجة كافية تسمح بتبادل المعلومات، والتعرف على خطط الهيئة وتصوراتها، وآخر المستجدات في الهيئة.
- 7- قلة اللقاءات والاجتماعات مع الإدارة العليا واللجان المشكلة في الهيئة، ما يحد من مساهمة العاملين في طرح مقترحاتهم، ومساهماتهم في عملية صنع القرارات.
- 8- عدم وجود نظام مكافآت وحوافز مادية كافٍ وواضح، يدرك العاملون قواعده ومعاييرها.
- 9- الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الهيئة يعود إلى بيئة العمل الداخلية بنسبة 48% و 25% يعود الى عوامل اخرى (خصائصهم الشخصية والتزامهم الأخلاقي، وإلى الالتزام بالقوانين والتعليمات).
- 10- أهمية توفر ابعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية) لعلاقتها الإيجابية في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.
- 11- الخصائص الديموغرافية (الخبرة، والمسميات الوظيفية، والجنس) لا تؤثر على اتجاهات الموظفين نحو متغيري الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي).
- 12- اختلاف مستويات المؤهل العلمي يؤثر على اتجاهات الموظفين نحو متغير الالتزام التنظيمي فقط.

6.4 التوصيات

- تحسين بيئة العمل الداخلية السائدة في الهيئة، من خلال اهتمام إدارة الهيئة بأبعادها باعتبارها متغيراً مهماً يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين، ويؤثر في السلوكيات التنظيمية.
- مراجعة الهيكل التنظيمي بين فترة وأخرى ليوكب المستجدات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية، مع استحداث بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف التي تحدد مهام ومسؤوليات وواجبات شاغري الوظيفة.
- تعزيز النمط الديمقراطي كنمط قيادي في الجانب المدني، واعطاء الأهمية اللازمة لعملية تحسين وتطوير مهارات الموظفين، وتنمية قدراتهم من خلال برامج تدريبية باعتبارهم أهم مورد للهيئة.
- منح فرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، عبر إشراكهم في وضع أهداف العمل، واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، ما يعزز ثقتهم بأنفسهم وشعورهم بالمسؤولية.
- العمل على تعزيز اللقاءات والاجتماعات التوجيهية، وفتح قنوات الاتصال في كل الاتجاهات وإبقاء الموظفين على اطلاع دائم بآخر المستجدات في الهيئة.
- إعتناء نظام حوافز جدد وفعال يوازن بين الحوافز المادية والمعنوية وتبني مبدأ العدالة في المكافآت القائم على تقييم الاداء الموضوعي.

7.4 مقترحات

- عمل دراسة تتناول دور هيئة التوجيه السياسي والوطني في تعزيز الانتماء الوطني لافراد المؤسسة الأمنية.
- عمل دراسات مقارنة للتعرف على بيئة العمل الداخلية، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي فيمؤسسات عسكرية مختلفة.
- عمل دراسة تتناول بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في هيئة التوجيه السياسي والوطني.

المصادر والمراجع

- أبوروس، س، حنونة، س.(2011):"تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم " مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الإنسانية،1، ص1295-1310.
- أبو رحمة، أحمد.(2017): أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز. الجامعة الإسلامية، فلسطين.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- إدريس، ب.(2017): بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. جامعة محمد بوضياف، الجزائر.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- بالأطرش، س.(2010): الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.(مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس).
- تاويريت، ن.(2015): نظرية المنظمة والنظم، الطبعة الأولى. عالم الكتاب الحديث للنشر، عمان.
- تركي، ب.(2015): نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، الطبعة الأولى. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
- جورج، س، يمرزكيرنش، أ.(1998): الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم. ترجمه حسين حسنين. الطبعة الأولى. دار البشير للنشر، عمان.
- جامعة القدس المفتوحة (2013): السلوك التنظيمي. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- جودي، ح.(2012): اتجاه العاملين نحو البيئة الاستشفائية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي. جامعة وهران، الجزائر.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- الليحاني، س.(2015): واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في التربية والتعليم. جامعة أم القرى، السعودية.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- الحريري، م.(2016): إدارة العلاقات العامة. دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان.
- الحسني، و.(2016): أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي. جامعة الأزهر، فلسطين.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- حنفي، ع.(2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. الدار الجامعية للنشر، القاهرة.

الخالدي، أ. (2012): السلوك التنظيمي منحنى تطبيقي معاصر، الطبعة الأولى. دار الإعلام للنشر، عمان.

الخشالي، د، التميمي، أ. (2012): "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة". مجلة البصائر، 1، (ص209-ص249).

دهان، م، قريشي، ه. (2017): "متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة" مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 5، (ص465-ص488).

الديري، ز. (2011): السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

دودين، أ. (2012): إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

دراكار، ب. (2000): ممارسة الإدارة. ترجمة مكتبة جرير، دار جرير للنشر، عمان.

رحمون، س. (2014): بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين. جامعة محمد خضير، الجزائر.

روبرت، ه. (1999): براعة الإدارة في الشركات الأمريكية. الطبعة الأولى. ترجمة علا عبد القوي. الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر.

الزعيبي، خ، العزب، ح. (2007): "اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني سلوك الإبداع". مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 2، (ص65-ص104).

الشنطي، م. (2017): "العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي" مجلة جامعة القدس المفتوحة، 7، (ص85-ص100).

السياني، م. (2015): "قياس مدى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية" مجلة العلوم الإدارية، 5، (ص109-ص125).

سكارنة، ب، وآخرون. (2010): مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، الطبعة العربية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

سلمان، ه. (2013): دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي. جامعة سانت كليمينس، بريطانيا.

الصباغ، ش، وآخرون. (2017): "نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرار كمتغير وسيط بين صوت العاملين والولاء التنظيمي" مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 17، (ص141-ص158).

العربي، ب. (2014): "المشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال في المؤسسة" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 16، (ص174).

العملة، ش.(2010): وظائف وعمليات منظمات الأعمال. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

العجمي، م.(2008): القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الغامدي، م.(2011): "مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء في المنظمات العامة" مجلة النهضة، 2، (ص125-ص168).

عبد الواحد، م.(2015): الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين(رؤيا مستقبلية). دار العلم والإيمان للنشر، عمان.

عدوان، س.(2015): درجة تأثير بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي. جامعة الاستقلال، فلسطين.(رسالة ماجستير غير منشورة).

العزاوي، ن.(2009): جودة التدريب الإداري، الطبعة الأولى. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

العميان، م.(2010): السلوك التنظيمي في منظمات الإعلام. دار الأوائل للنشر، عمان.

العنزي، ع.(2016): بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة. جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.(رسالة ماجستير غير منشورة).

العوفي، م.(2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.(رسالة ماجستير غير منشورة).

عاشوري، أ.(2015): الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. جامعة محمد خيضر.(رسالة ماجستير غير منشورة).

عيسى، ح.(2014): تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.(رسالة ماجستير غير منشورة).

عزيزو، ر.(2010): المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها. جامعة بن خلدون، الجزائر.

الفيلة، ف.(2009): السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية. دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.

فارس، م.(2014): "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 2، (ص165-ص195).

الفهداوي، ف.(2015): "دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي" مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 4(ص61-ص106).

القحطاني، أ.(2012): بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين. جامعة نايف الأمنية، الرياض.(رسالة ماجستير غير منشورة).

القيوتي، م.(2009): السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

كلية فلسطين التقنية(2013): السلوك التنظيمي في المنظمات. كلية فلسطين التقنية، فلسطين.

كلوك، ك، سميث، ج.(2003): حل النزاعات الشخصية داخل المنظمات والهيئات، طبعة أولى. ترجمة أيمن الطباع. دار العبيكات للنشر، السعودية.

ليفيت، ث.(1994): الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى. ترجمة نفين غراب. الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر.

اللوزي، م.(1999): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.

محمد، م.(2015): السلوك التنظيمي الحديث، الطبعة الأولى. دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان.

ماضي، خ.(2014): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي. جامعة قناة السويس، مصر.(أطروحة دكتوراه غير منشورة).

معمر، ن.(2017): فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الأداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية. الجامعة الإسلامية، فلسطين.(رسالة ماجستير غير منشورة).

المغربي، ك.(2010): السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. دار الفكر للنشر، عمان.

مؤمن، س.(2016): دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي. جامعة محمد بوضياف، الجزائر.(رسالة ماجستير غير منشورة).

المومني، و.(2011): المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

مومني، س.(2018): "أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي" مجلة رفاد للدراسات والأبحاث، 2، (ص164-ص181).

نزاري، ح.(2017): "الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر" مجلة أبحاث، 10، (ص273-ص288).

- نصار، أ.(2016): دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- جامعة الأقصى، فلسطين.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- نوبيات، ع يوسف، ك.(2016): "دور الالتزام التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 16، (ص 30- ص39).
- هنداوي، س.(2016): العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين.جامعة القدس، فلسطين.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- النوفل، س. (2015): السلوك التنظيمي بين الرؤيا والتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- هللر، ر. (2004): شارلنز هاندي عبقرى النظام المؤسسى الجديد، الطبعة الأولى، ترجمة غسان علم الدين. دار العبيكات للنشر، السعودية.
- هواين، ف.(2014): المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. جامعة سطيف، الجزائر.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- الوليد، ب.(2009): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
- الوزان، خالد.(2006): المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. جامعة نايف الأمنية، السعودية.(رسالة غير منشورة).

الملاحق

- ملحق رقم (1) نبذة عن التوجيه السياسي والوطني
- ملحق رقم (2) بأسماء المحكمين
- ملحق رقم (3) استبانة الدراسة

ملحق رقم (1):هيئة التوجيه السياسي والوطني

يعتبر التوجيه السياسي والوطني مؤسسة وطنية رائدة، تقدم خدمة التوجيه والتعبئة المعنوية لقوى الأمن والجمهور الفلسطيني، والمساهمة في تطوير المجتمع الفلسطيني من خلال ربط الأصالة بالحدثة لخلق مجتمع ناهض حر.

الرؤية

العمل على إبقاء المجتمع الفلسطيني متماسكاً ومحصناً ضد ما يمس وحدته وحريته واستقلاله، ومتطوراً مع التغير العالمي، متعاوناً فيما بينه إقليمياً ودولياً لما فيه خير الشعب الفلسطيني والبشرية.

رسالة هيئة التوجيه السياسي والوطني

التوجيه السياسي والوطني مؤسسة وطنية رسمية تتمتع بالشخصية الاعتبارية القانونية في دولة فلسطين وتعمل على استهداف كافة فئات المجتمع الفلسطيني، العسكرية والمدنية منه وصولاً لفكرة عقل جمعي موحد القيم الايجابية وتنميتها، تحقيقاً للمصالح الوطنية العليا للشعب الفلسطيني، عبر أساليب وبرامج تدريبية وتعبوية إرشادية.

نشأة هيئة التوجيه السياسي والوطني:

للهيئة امتداد تاريخي في التواجد والتأثير على جميع المستويات حيث تواجد الفلسطينيون، ونظراً لذلك الامتداد والتأثير، ولأهمية رسالتها فقد أُنبتت الهيئة من حيث المرجعية خلال تاريخ عملها لقيادة منظمة التحرير الفلسطينية، فأسندت مهام قيادة الهيئة لأحد أعضاء اللجنة المركزية لحركة فتح، لتكون على اطلاع مباشر بالتوجه والموقف السياسي، تم هيكلة الهيئة كمؤسسة حكومية مستقلة من مؤسسات الدولة الفلسطينية، وبقيت تبعيتها للرئاسة، ممثلة بالسيد الرئيس.

ولدت فكرة التوجيه والتعبئة الفكرية لدى القائد الشهيد كمال عدوان الذي صاغ مفهوم التوجيه المعنوي على أسس نضالية، وذلك في جدليته عن (عمومية التنظيم وخصوصية الفكرة) فشرح فيها آلية استيعاب الأعداد المتزايدة من الفدائيين بعد معركة الكرامة بمنهج فكري معنوي وتعبوي، ثم نشط الأوائل وتلاههم كثيرون في التعبئة الفكرية والتوجيه السياسي للقضية الفلسطينية محلياً ودولياً، وترسيخ القيم الوطنية والثورية للفدائيين، وبقي الأمر كذلك حتى أقر المؤتمر الثالث لحركة فتح في 1971/9/6 تشكيل جهاز يقوم بالتعبئة الممنهجة خدمة للسياسة الفلسطينية وتوجهاتها، وتضمن القرار إنشاء مدرسة الكادر لأهمية دور المفوضين السياسيين، وقد ترأس الهيئة العديد من القيادات منهم:

أولاً: أول من كُلف بتنفيذ قرار المؤتمر الثالث الأخ هاني الحسن.

ثانياً: الشهيد ماجد أبو شرار، وقد تسلم التوجيه السياسي في "مارس" آذار 1973/3 م، وكان الأخ عبد الفتاح القلقيلي نائباً له، وشكل ما سمي مجلس التفويض السياسي، وطوّر العمل فيه ليرقى به ويسميه دائرة التوجيه السياسي والمعنوي.

ثالثاً: الشهيد عزت أبو الرب، وتسلمها بعد استشهاد الأخ ماجد أبو شرار في عام 1977م، بعد تسلمه الإعلام الموحد، ووسع الشهيد عمل التوجيه السياسي في كل مكان وعلى جميع الأصعدة، وتغير الاسم ليصبح هيئة التوجيه السياسي.

رابعاً: الأخ الطيب عبد الرحيم، تسلم قيادة الهيئة 1988م، في أصعب مراحل الثورة، وخلال قيادته عيّن الأخ مازن عز الدين نائباً له.

خامساً: اللواء نصر يوسف، وكُلف في فترة الانتفاضة 1989 - 1994 م، وحتى العودة إلى الوطن.

سادساً: اللواء الراحل عثمان أبو غربية، وتمكن من إعادة بناء الهيئة في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية، ودمج بين التعبئة الثورية والمؤسساتية، وتحويل الثوار المقاتلين إلى جنود حماة للوطن، واستحدث عدة دوائر في الهيئة وأصبح اسمها (هيئة التوجيه السياسي والوطني).

سابعاً: اللواء مازن عز الدين، وكلف بقيادة الهيئة عام 2006، حيث كانت أحداث الانقلاب الأسود في المحافظات الجنوبية (غزة)، فعمل على رفع الروح المعنوية للقوات، ونشط مع كادر الهيئة على المستوى الجماهيري الهادف إلى خلق حاضنة شعبية داعمة لقوات الأمن، وفي عام 2008 عُيّن الناطق باسم المؤسسة الأمنية اللواء عدنان ضميري نائباً اللواء مازن عز الدين في هيئة التوجيه السياسي الوطني.

ثامناً: في عام 2009 عين اللواء عدنان ضميري مفوضاً سياسياً عاماً، إضافة إلى مهمة الناطق الرسمي للمؤسسة الأمنية، وجمع خبرات من سبقوه وقام بالبناء عليها، وفعل هيكلياً الجهاز وفق خطط مكتوبة تحاكي الخط السياسي للقيادة، وتبنى لا مركزية الإدارة لمفوضي المناطق، وذلك تسهيلاً للبرامج الميدانية التي يقومون بتنفيذها، وفق الآلية التالية:

- 1- رفع كفاءة الكادر العامل في الهيئة بما يتناسب والمهام الموكلة لهم.
- 2- دمج بين الكادر المدني والكادر العسكري في المفوضيات والإدارات ولمختلف المهام.
- 3- التواصل معأفرع المؤسسة العسكرية من خلال تعيين مفوضين سياسيين لها وحسب الاحتياج.
- 4- تعزيز آليات التواصل مع منظمات المجتمع المدني.

الأهداف الإستراتيجية للهيئة

أولاً: تعزيز فهم القيم الجمعية لوحدة الشعب الفلسطيني الداعمة للبرنامج السياسي للقيادة الفلسطينية.

ثانياً: بناء الوعي الوطني العام تجاه المؤسسات العسكرية والأمنية، وإظهار دورها الإيجابي كأداة وطنية وقانونية لفرض سيادة القانون.

ثالثاً: تنمية وتطوير قدرات العاملين، لرفع مستوى الأداء بمهنية، تحقيقاً لتنفيذ رسالة الهيئة.

الغايات:

أولاً: مساندة ودعم القيادة الفلسطينية في قبول برنامجها السياسي، بتعبئة الأفراد وفئات المجتمع الفلسطيني العسكري والمدني فكرياً وسياسياً ومعنوياً، وحشد الطاقات والجهود لضمان تحقيق القرار السياسي.

ثانياً: التفاعل والتواصل مع كافة فئات المجتمع الفلسطيني ومؤسساته الرسمية والأهلية، وتمكينهم من معرفة كافة القضايا بأبعادها: السياسية، والاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية، والتاريخية التي تهم المجتمع الفلسطيني.

ثالثاً: تكريس الانتماء والولاء والتضحية والقيم الإيجابية العامة، كقيم للتعايش والانسجام بين الأفراد وكافة فئات المجتمع الفلسطيني.

رابعاً: ترسيخ قيم الشراكة والديمقراطية، ومبادئ الحكم الرشيد، والالتزام بسيادة القانون والأنظمة والإجراءات في دولة فلسطين.

خامساً: المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية العامة: إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة الفلسطينية ذات السيادة وعاصمتها القدس الشريف، وإحقاق الحقوق الوطنية للشعب الفلسطيني.

سادساً: العمل بشراكة مع كافة أفرع المؤسسة الأمنية على تحقيق الأهداف المعتمدة على أجندة السياسات الوطنية، وتعزيز الأمن والأمان للوطن والمواطن، وحوكمة المؤسسة الأمنية، وتعزيز القدرات والاستخدام الأمثل للموارد.

قيم ومبادئ العمل في هيئة التوجيه السياسي والوطني

*الانتماء للبرنامج الوطني المنبثق عن القيادة السياسية وتوجهاتها.

*الكفاءة والفعالية في الأداء.

*العمل بروح الفريق.

*الاتصال والتواصل والتفاعل والتأثير.

*التميز بالعمل.

*الشراكة الحقيقية.

*الاستخدام الأمثل للموارد.

*المسؤولية الوطنية (المهنية، الثقافية والاجتماعية).

كادر التوجيه السياسي والوطني

يتكون طاقم العمل في هيئة التوجيه السياسي والوطني من كادر عسكري يخضع لقانون الخدمة في قوى الأمن، ومن كادر مدني يخضع لقانون الخدمة المدنية مقسم على كافة المحافظات الشمالية والجنوبية.

هيكلية التوجيه السياسي والوطني

لقد تم إقرار هيكلية التوجيه السياسي والوطني للكادر المدني في عام 2007 بعد مصادقة فخامة السيد الرئيس، ومصادقة مجلس الوزراء وديوان الموظفين العام، كما تمت المصادقة على هيكلية مشتركة للكادرين المدني والعسكري من قبل فخامة الرئيس.

تتضمن هيكلية التوجيه السياسي والوطني مفوضيات رئيسية، وهي محاور عمل التوجيه السياسي، وكما هو موضح أدناه:

1- مفوضية التوجيه السياسي: وهي المسؤولة عن توجيه وإرشاد وتعبئة القوات، من خلال توعية الكوادر والضباط والأفراد من الأجهزة الأمنية سياسياً ووطنياً، وإطلاعهم على مجريات الوضع السياسي الفلسطيني والعربي. كما تعمل على إعداد الكوادر نفسياً، وتكريس مبدأ الولاء والوحدة الوطنية، وتعميق روح الأخوة من خلال إعداد البرامج لرفع الكفاءة الإدارية والمهنية للكوادر والضباط، ومتابعة تنفيذها.

إن توعية القوات بمهامها وواجباتها، وطرق توثيق العلاقة بينها وبين المجتمع المدني، وتعزيز مبدأ سيادة القانون، والانضباط، وتحقيق الوحدة والتلاحم، ونبذ الطائفية والعائلية والعشائرية، لها مردود إيجابي في تعزيز القيم الجمعية للمجتمع الفلسطيني، وتعزيز انتمائهم للوطن وولائهم للقيادة.

2- مفوضية التوجيه الوطني: وهي المسؤولة عن التعبئة الوطنية والفكرية لطلبة المدارس والكلية والجامعات، وموظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية، وصولاً لتحسين المجتمع الفلسطيني ضد الغزو الفكري والحرب النفسية من ناحية، وبناء الفرد الصالح لمجتمع متماسك من ناحية أخرى. كل ذلك يتم عبر تنفيذ برامج القومية الوطنية لفئات المجتمع المدني لتعزيز وتنمية روح الولاء والانتماء.

3- مفوضية العمل الجماهيري: وهي المسؤولة عن توجيه وتوعية الفئات المجتمعية العامة، والتي لا تدخل ضمن الأطر التنظيمية المختلفة، من خلال رفع وعي الجماهير بحقوقهم وواجباتهم، وتنمية روح الولاء والانتماء، ونبذ العشائرية والفئوية، عبر برامجها التثقيفية والنشرات التوجيهية.

4- مفوضية الإرشاد الديني: وهي مسؤولة عن متابعة المرشدين الدينيين في الأجهزة الأمنية، وتوعيتهم من خلال تزويدهم بالكتب والنشرات الدينية. إن مساهمة مفوضية الإرشاد الديني في إحياء المناسبات والاحتفالات الدينية للأجهزة الأمنية، وعقد الندوات والمحاضرات الدينية

للضباط، تسهم في رفع الوعي لدى المرشدين الدينيين في الأجهزة الأمنية، بما يعزز انتماءهم وولاءهم للوطن وللمؤسسة الأمنية.

5- مفوضية التدريب والتأهيل ومدارس الكادر: وهي المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الهيئة ولكوادر الأجهزة الأمنية، بما يخدم تطوير مهاراتهم، وتعزيز قدراتهم، وتنمية ولائهم وانتمائهم عبر برامج تدريبية هادفة من دورات فكرية وتنظيمية ونفسية.

6- مفوضية الثقافة والفنون: وهي المسؤولة عن إقامة معارض فنية وتشكيلية وعروض مسرحية، والمحافظة على الأغاني والأهازيج الوطنية، والمساهمة في الحفاظ على تراثنا الفلسطيني الشعبي من خلال محافظتنا على هويتنا الفلسطينية.

7- المفوضية العامة للإعلام والنشر: وهي مسؤولة عن توجيه المواطن الفلسطيني وتوعيته، عن طريق وسائل الإعلام المكتوبة والمسموعة والمرئية. إن إعداد البرامج التعبوية الموجهة، وإعداد مسوحات وبحوث استطلاع الرأي العام في مواضيع الساعة الوطنية، وإيصال الرسائل الإعلامية الرسمية للأجهزة الأمنية تعمل على تعزيز الولاء والانتماء لأفراد الأمن والمواطن الفلسطيني.

8- مفوضية التخطيط والترجمة: وهي مسؤولة عن إجراء دراسات وأبحاث تعنى بالسياسات العامة للتوجيه السياسي والوطني، ووضع الخطط السنوية والتطويرية للهيئة.

9- مفوضية الشؤون العبرية: وهي مسؤولة عن متابعة الشؤون السياسية والاقتصادية في المجتمع الاسرائيلي، والمساهمة في إعداد التقارير حول ذلك، ومتابعة ورصد وسائل الإعلام والنشر الاسرائيلية المختلفة، ورصد أدوات وأساليب الحرب النفسية المعادية، ومتابعة تحليل استطلاعات الرأي العام، ومتابعة المخالفات الاسرائيلية للمواثيق والمعاهدات الدولية والاتفاقيات والتفاهات، وإعداد الردود لتفنيد الرواية الاسرائيلية، ومتابعة ورصد الشؤون الأمنية والاستيطانية، ومصادرة الأراضي، وإعداد التقارير حول ذلك.

10- مفوضية العلاقات العامة: وهي مسؤولة عن إعداد البروتوكولات والاتفاقيات مع الوزارات والمؤسسات المحلية والدولية، وتسهيل مهمة وفود الهيئة للمشاركة في المؤتمرات العربية والدولية الخاصة بطبيعة العمل، وتنسيق استقبال الوفود الخارجية الزائرة للهيئة.

11- مفوضية الشؤون الإدارية والمالية: وهي مسؤولة عن نشر وتعميم القرارات الإدارية الصادرة لإجراءات العمل في الهيئة، والمشاركة في وضع سياسات وبرامج التدريب الإداري والفني والعسكري، وإدارة الموارد البشرية من حيث التعيين والاستقطاب والتدريب.

كما تعمل المفوضية على إعداد الموازنات الخاصة بالهيئة، ومتابعة تنفيذها والتأكد من عمليات الصرف، ومطابقتها للقوانين والأنظمة واللوائح حسب الأصول.

12- مفوضية الرقابة والتفتيش الداخلي: وهي مسؤولة عن متابعة أداء الوحدات الإدارية في الهيئة، ومقارنة الإنجاز مع الخطط والبرامج وتقييم الأداء، وإيداء الرأي بالمواضيع المالية والإدارية بناء على طلب المفوض العام، والمساهمة في تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه مستوى الأداء ووضع التوصيات والحلول.

نبذة عن عمل هيئة التوجيه السياسي والوطني

لقد أنجزت الهيئة، منذ تأسيسها، الكثير من الأنشطة والفعاليات المختلفة، الموجهة لرجال الأمن العام وطلاب المدارس والجامعات، ولعموم الجماهير الفلسطينية، وكانت الأنشطة موزعة بين دورات تدريبية، ومؤتمرات، ومحاضرات متخصصة، وندوات سياسية وتعبوية ودينية، ومهرجانات ثقافية، وورش عمل، ومخيمات صيفية وشتوية. إضافة لمعارض وإحياء للمناسبات الوطنية والقومية، لغرس قيم تحاكي الأهداف، تلك النشاطات نفذتها الهيئة منفردة، وأخرى متعاونة مع مؤسسات وهيئات أخرى، فالهيئة شريك في غالبية اللجان الوطنية كاللجنة الوطنية للدفاع عن حق العودة، واللجنة الوطنية للمخيمات الصيفية، واللجنة الوطنية العليا لشؤون الأسرى .. وغيرها. وجل برامجها وأنشطتها تهدف إلى تعزيز قيم الولاء والانتماء للوطن، وغرس قيم الشراكة وتقبل الآخر من خلال تبني النهج الديمقراطي.

كما صدر عن الهيئة العديد من الصحف والمجلات، والنشرات الدورية، والبرامج الإذاعية والتلفزيونية، والفلاشات والمضات التوجيهية والتعبوية والثقافية.

ملحق رقم(2): قائمة اسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم اداة الدراسة

الرقم	الاسم	الجامعة
1-	د. سعدي الكرنز	مجلس الجامعة / مستشار رئيس الجامعة – أمين سر مجلس الأمناء/ استاذ في برنامج الماجستير/ معهد التنمية المستدامة
2-	د. اياد خليفة	محاضر ادارة عامة /استاذ في برنامج الماجستير/ معهد التنمية المستدامة جامعة القدس سابقا
3-	أ.د. ذياب جرار	عميد كلية العلوم الادارية والاقتصادية / جامعة القدس المفتوحة
4-	د. عودة مشاركة	استاذ ادارة الاعمال في جامعة القدس المفتوحة
5-	د. شبلي السويطي	استاذ الادارة العامة في جامعة القدس المفتوحة
6-	د. سهيل سلطان	مدير برنامج ماجستير ادارة الاعمال/ جامعة بيرزيت
7-	د. سمير بيضون	استاذ مشارك/كلية ادارة الاعمال/جامعة بيرزيت
8-	أ. نور مطور	قائم باعمال رئيس دائرة الادارة العامة/جامعة بيرزيت
9-	د. مروان الاغا	استاذ مساعد/ ادارة الاعمال/ جامعة الازهر
10-	د. نضال ابو زهري	استاذ مساعد/ ادارة الاعمال/ جامعة الاقصى
11-	د.عز العرب العاوور	رئيس قسم ادارة الاعمال / جامعة فلسطين
12-	د. ياسر ابو مصطفى	استاذ / ادارة المال والاعمال/ جامعة فلسطين
13-	الاستاذ مأمون ابو عليا	المحلل الاحصائي

ملحق رقم (3) : الاستبانة



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

تعبئة استبانة

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، حيث تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان :

" بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين المدنيين في هيئة التوجيه السياسي والوطني / المحافظات الشمالية

كمطلب للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية من جامعة القدس، راجية التكرم بإعطائها جزءاً من وقتكم وتعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة موضوعية ومناهية لكل فقرة من الفقرات، ووضع إشارة (√) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم الشخصي، وتعبّر عن الواقع الذي تعملون به، حيث إنكم الأكثر خبرة ودراية بالمعلومات التي تتعلق بالبحث، علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع تقدير، ولغرض البحث العلمي فقط، إن استكمال الإجابة على كافة فقرات الاستبانة والدقة في الإجابة عليها ستعكس على صحة نتائج الدراسة .

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير

الباحثة / أمل يوسف العجرمي

جوال/ 0599832880

القسم الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

1- الجنس: () ذكر () أنثى

2- المؤهل العلمي:

() ثانوي () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا

3- المسمى الوظيفي:

() مساعد إداري () رئيس شعبة () رئيس قسم

() مدير () مدير عام

4- سنوات الخدمة في الهيئة:

() أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () 11-15 سنة () أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: مقياس بيئة العمل الداخلية

تعرف بيئة العمل الداخلية: هي البيئة المحيطة بالعاملين داخل الهيئة، وهي عبارة عن مجموعة من العناصر (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة الإدارية، نمط الاتصال والتواصل، المشاركة في اتخاذ القرار، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية) والتي بدورها تنعكس على رضاهم الوظيفي وبالتالي على مستوى أدائهم والتزامهم، بشكل ايجابي أو سلبي. الرجاء وضع علامة (√) أمام درجة الموافقة التي تتناسب مع رأيك:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الهيكل التنظيمي / هو البناء التنظيمي للهيئة (هيكلية الهيئة)						
1	يتطابق موقع وظيفتي (تسكيني) في الهيكل التنظيمي مع طبيعة عملي الحالي.					
2	يوجد وصف وظيفي مكتوب يوضح مهام و واجبات العمل الذي أقوم به.					
3	يوجد تطابق بين المهام الموكلة لي و وصفي الوظيفي.					
4	تتناسب مؤهلات الموظفين في الهيئة مع طبيعة مهامهم وواجباتهم الوظيفية.					
5	اعنقد بأن توزيع المهام في الهيئة يساعد في تحقيق أهداف الهيئة.					
6	يوجد تداخل في الأعمال والوظائف في التنفيذ بين مستويات الهيكل التنظيمي.					
7	يوجد تعاون بين المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للهيئة.					
8	يتصف الهيكل التنظيمي للهيئة بالبساطة والسهولة.					
9	يتصف الهيكل التنظيمي للهيئة بالمرونة (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة).					
ثانياً: نمط القيادة						
10	تتميز القيادة في الهيئة بأهداف واضحة للعمل.					
11	يوجد تعاون بين القيادة في الهيئة والموظفين.					
12	تحرص القيادة في الهيئة على اختيار الموظفين للمهام استناداً لكفاءتهم.					
13	توفر القيادة الدعم المطلوب للقيام بعملهم على أكمل وجه.					
14	تبدي القيادة في الهيئة اهتماماً مستمراً بأمور الموظفين الشخصية.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تعطي القيادة في الهيئة اهتماما كبيرا لبرامج تدريب العاملين.					
16	تعمل القيادة في الهيئة على تطوير مهارات الموظفين باستمرار.					
17	توجد علاقة ود و تقدير بين القيادة في الهيئة والموظفين.					
18	يتم تفويض الصلاحيات التي تتلاءم مع قدراتي.					
19	تتم معاملتي بعدالة مع الآخرين دون تمييز.					
ثالثاً: نمط الاتصال / وهو نقل التعليمات والمعلومات والتوجيهات من أعلى (المستويات العليا) إلى أسفل (الموظفين) وإتاحة الفرصة لإبداء الرأي والأفكار والمقترحات والشكاوى من أسفل (الموظفين) إلى أعلى (المستويات العليا). بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين.						
20	تبذل إدارة الهيئة جهداً لإزالة المعوقات التي تعيق اتصالي مع وحدات العمل المختلفة داخل الهيئة.					
21	يتاح لي استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات الخاصة بالعمل.					
22	يمكنني الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.					
23	توفر إدارة الهيئة لي المعلومات الضرورية التي يتطلبها عملي.					
24	توجد سهولة في الاتصال بين الموظفين لتبادل المعلومات.					
25	يتاح لي داخل الهيئة إبداء رأيي وتبادل الأفكار والمعلومات بسهولة.					
26	المحادثة الشفوية مع رئيسي المباشر تساعدني على الدقة في عملي.					
27	الاتصالات الإدارية في الهيئة تعمل على توجيه الموظفين وإرشادهم.					
28	تنظم الهيئة اجتماعات دورية لشرح التعليمات والتوجيهات ومناقشتها.					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرار						
29	تعمل الهيئة على إشراكي في عملية صنع القرار المتعلق بعملي.					
30	تمنحني الهيئة الحرية الكاملة لاختيار الطريقة المناسبة لإنجاز عملي.					
31	تشجع الهيئة الموظفين على إنجاز العمل بروح الفريق.					

					32	يتم دعوتي لاجتماعات دورية مع الإدارة العليا في الهيئة.
					33	يحرص مديري على إبداء رأيي ومقترحاتي فيما يتعلق بتنفيذ الأنشطة.
					34	تسهم مقترحات الموظفين في تحسين الخطة التطويرية للعمل.
					35	تشجع الهيئة الموظفين على حل مشاكل العمل بأنفسهم.
					36	يتيح لي مديري الفرصة للمشاركة في عملية تقييم أدائي.
خامساً : المكافآت والحوافز المادية والمعنوية						
					37	تعمل الهيئة على ترشيح الموظفين لحضور مؤتمرات وندوات خارج الهيئة.
					38	تحرص الهيئة على إشراك الموظفين المميزين في اللجان المشكلة في الهيئة.
					39	يوجد نظام مكافآت واضح في الهيئة.
					40	أعتقد إن المكافآت في الهيئة تمنح على أساس كفاءة الأداء.
					41	أعتقد إن الحوافز المادية توزع على الموظفين بعدالة.
					42	أعتقد ان الترقيات في الهيئة عادلة لجميع الموظفين.
					43	أحصل على الثناء والتقدير من مديري عندما انجز عملي بطريقة جيدة.
					44	تحرص الهيئة على التركيز على جانب المكافأة والتحفيز أكثر من جانب العقوبة.

القسم الثالث : مقياس الالتزام التنظيمي

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: " اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف وقيم الهيئة التي يعمل فيها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توفرت ظروف عمل أفضل في مؤسسة أخرى. الرجاء وضع إشارة (√) أمام درجة الموافقة التي تتناسب مع رأيك:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
45	اشعر بالاعتزاز عندما أتحديث عن الهيئة للآخرين خارج العمل.					
46	تتوافق قلبي الشخصية مع قيم الهيئة وهي (العمل بروح الفريق ، التميز في العمل ، المسؤولية الاجتماعية).					
47	اشعر إن المشكلات التي تواجه الهيئة هي مشاكل الشخصية.					
48	المناخ الودي في الهيئة يشجعني على التمسك للبقاء فيه.					
49	تربطني علاقات قوية قائمة على الثقة والاحترام مع زملائي.					
50	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة خارج الهيئة.					
51	سأكون سعيداً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في الهيئة.					
52	توفر لي الهيئة الفرصة لإبراز طاقاتي الكامنة.					
53	أحافظ على أوقات الدوام واعتبرها ضمن أولوياتي.					
54	أقدم الدعم والمساندة لزملائي لزملائي في العمل.					
55	أنا على إدراك تام بتعليمات الهيئة.					
56	أبذل جهداً أكثر مما هو متوقع مني لتحقيق أهداف الهيئة .					
57	أطلع للحصول على مرتبة وظيفية مميزة في الهيئة.					
58	اشعر أن لدي القليل من الفرص والخيارات للتفكير في ترك الهيئة.					
59	إن بقائي في الهيئة نابع من حاجتي للعمل.					
60	احد الأسباب لاستمرارني في عملي في الهيئة أنها تقدم لي مزايا لم تتوفر في مؤسسات أخرى.					

اشكركم على حسن تعاونكم

الباحثة/ أمل العجومي

فهرس الملاحق

ملحق رقم (1):هيئة التوجيه السياسي والوطني.....	136
ملحق رقم(2): قائمة اسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم اداة الدراسة	144
ملحق رقم (3) : الاستبانة	145

فهرس الأشكال

شكل رقم (1.2) العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي 49

شكل رقم (1.3) لمتغيرات الدراسة، من عمل الباحثة 83

فهرس الجداول

71	جدول رقم (1.2) أبعاد بيئة العمل الداخلية في الدراسات السابقة.....
75	جدول (1.3) محاور الدراسة الرئيسية.....
75	جدول(2.3): مقياس ليكرت الخماسي (likert scale).....
76	جدول (3.3): المقاييس الإحصائية وكيفية احتسابها في أداة الدراسة.....
77	جدول (4.3) معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات اداة الدراسة والدرجة الكلية للبعد التابع له.....
80	جدول (5.3) معامل الارتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لأداة الدراسة.....
81	جدول (6.3): اختبار معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.....
86	جدول (1.4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....
87	جدول (2.4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....
87	جدول (3.4) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....
88	جدول (4.4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في الهيئة.....
89	جدول رقم (5.4) يبين استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال الهيكل التنظيمي.....
92	جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال نمط القيادة.....
95	جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال نمط الاتصال والتواصل الإداري.....
98	جدول رقم (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المشاركة في اتخاذ القرار.....
98	جدول رقم (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المكافآت والحوافز المادية والمعنوية.....
101	
104	ويوضح الجدول (10.4) استجابات أفراد العينة لابعاد بيئة العمل الداخلية في الهيئة.....

جدول رقم(11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي.....	106
جدول (12.4) معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي.....	111
جدول (13.4) معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي.....	112
جدول (14.4) معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين نمط الاتصال والالتزام التنظيمي.....	113
جدول(15.4) معامل الارتباط بيرسون لعلاقة المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي...	114
جدول (16.4) معامل الارتباط بيرسون للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي.....	115
جدول (17.4) معامل ارتباط بيرسون بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في هيئة التوجيه السياسي والوطني.....	116
جدول (18.4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير أبعاد بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي.....	117
جدول (19.4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير أبعاد بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي.....	118
جدول (20.4) للتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اختبار Independent-Samples T Test وكانت النتائج كالآتي:.....	119
جدول (21.4) تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي.....	120
جدول (22.4) استخراج قيم الاختبار البعدي (LSD).....	121
جدول (23.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي لدى موظفي الهيئة يعزى للمؤهل العلمي.....	122
جدول(24.4) تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي.....	123
جدول(25.4) تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة.....	124

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وعرفان
ج.....	المصطلحات
ه.....	الملخص
و.....	Abstract
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 مبررات الدراسة
5.....	4.1 أهمية موضوع الدراسة
5.....	1.4.1 الأهمية العلمية
6.....	2.4.2 الأهمية العملية
6.....	5.1 أهداف الدراسة
7.....	6.1 أسئلة الدراسة
7.....	7.1 فرضيات الدراسة
9.....	8.1 هيكلية الدراسة
10.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10.....	1.2 بيئة العمل الداخلية
10.....	1.1.2 تمهيد
10.....	2.1.2 مفهوم بيئة العمل

11	3.1.2 أنواع بيئة العمل
14	4.1.2 أهمية بيئة العمل الداخلية
14	5.1.2 أنواع بيئة العمل الداخلية
15	6.1.2 عناصر البيئة الداخلية
46	5.1.7.2 مراحل تطور الالتزام التنظيمي
47	6.1.7.2 محددات الالتزام التنظيمي
52	8.1.7.2 آثار الالتزام التنظيمي
56	2.2 الدراسات السابقة
61	2.2.2 الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
63	3.2.2 الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي
67	4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
73	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
73	1.3 تمهيد
73	2.3 منهج الدراسة
74	3.3 مجتمع الدراسة
74	4.3 عينة الدراسة
74	5.3 أداة الدراسة
76	6.3 صدق الأداة:
80	7.3 ثبات أداة الدراسة
81	8.3 حدود الدراسة
82	9.3 محددات الدراسة ومعوقاتها
83	10.3 متغيرات الدراسة

11.3	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	84
12.3	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	84
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	86
	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.	86
	تحليل محاور الاستبانة.	86
	اختبار صحة الفرضيات.	86
1.4	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية	86
	توزيع أفراد العينة حسب الجنس: فيما يأتي توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	86
	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: فيما يأتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	87
	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي: فيما يأتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المسمى الوظيفي	87
	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في الهيئة: فيما يأتي توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	88
2.4	تحليل محاور الاستبانة	89
	السؤال الأول: ما واقع بيئة العمل الداخلية ببيئة التوجيه السياسي والوطني	89
	السؤال الثاني : ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفيهيئة التوجيه السياسي والوطني؟	105
3.4	اختبار فرضيات الدراسة	111
	الفرضية الرئيسية الأولى:	111
	1- الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي) تعزى لمتغير الجنس.	119
	3- الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	122

4-	الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو متغيري الدراسة (بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي) تعزى لمتغير الخبرة.	123
4.4	ملخص نتائج الدراسة	125
1.4.4	النتائج المتعلقة بواقع بيئة العمل الداخلية	125
2.4.4	النتائج المتعلقة بالالتزام التنظيمي	125
3.4.4	النتائج المتعلقة بالفرضيات	126
5.4	الاستنتاجات	127
6.4	التوصيات	128
7.4	مقترحات	129
	المصادر والمراجع	130
	الملاحق	135
	فهرس الملاحق	151
	فهرس الأشكال	152
	فهرس الجداول	153
	فهرس المحتويات	155