

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

الموسومة بـ:

دور البيئة الداخلية للعمل في

تحقيق الالتزام التنظيمي

—دراسة ميدانية بقسم العلوم الاجتماعية—

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ابن خلدون تيارت

تحت إشراف الأستاذ:

- عربات منير

إعداد الطالبتين :

- عبدوس سيهام

- بوشيحة فايزة

أعضاء لجنة المناقشة

هيشور محمد الأمين.....رئيسا

عربات منير.....مشرفا ومقررا

بلجوهر خالد.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية

1438/1439هـ - 2017/2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير :

الحمد لله رب العالمين .... الحمد لله رب العالمين الذي انعم علينا  
بنعمه و رزقنا من واسع فضله و عظيم كرمه، سبحانك ربنا ما  
شكرناك فالحمد لله حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك  
الحمد بعد الرضا و بعد شكر الله عز و جل .....

فإننا نتقدم ببالغ الشكر و التقدير و العرفان للأستاذ الفاضل  
المشرف \* منير عربات \* الذي كان خير مرشد و محفز على  
العمل الجاد و على الجهد المبذول من أجل إتمام هذا العمل و  
شكرا له على صبره علينا و توجيهاته التي قدمها لنا في كل  
خطوة من خطوات العمل، و نسال الله عز و جل له توفيق في  
مساره .

و شكرا موصولا إلى الأستاذة الذين زودونا بالزاد المعرفي من  
أول سنة حتى هذه السنة، كما نتقدم بالشكر إلى عمال الإدارة  
لحسن استقبالنا و إمدادنا بالمعلومات اللازمة للدراسة و شكر  
لكل من ساعدنا سواء من قريب أو بعيد .

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان	الجدول
49	يمثل البيانات المتعلقة بالجنس.	01
49	يمثل البيانات المتعلقة بالسن	02
50	يمثل البيانات المتعلقة بالحالة المدنية .	03
50	يمثل البيانات المتعلقة بالدرجة المهنية	04
51	يمثل البيانات المتعلقة بالأقدمية في العمل.	05
51	يمثل البيانات المتعلقة بمكان السكن	06
52	مدى توفر الإضاءة الملائمة للعمل	07
53	مدى مناسبة درجة الحرارة للعمل في الكلية	08
54	مدى تسبب الطلبة في إحداث الضجيج داخل الكلية	09
55	مدى توفر الكلية على التهوية المناسبة للعمل	10
56	مدى مساهمة مكان العمل في القيام بالعمل	11
57	مدى صعوبة قيام الأساتذة بعملهم	12
57	مدى مساهمة الضجيج في الخروج المبكر للأساتذة	13
58	مدى أثر عدم وجود قاعات للتدريس على عمل الأساتذة	14
59	مدى توفر الكلية على وسائل الاتصال الفعالة	15
60	الاتصال المعتمد في الكلية هو الاتصال الأفقي	16
61	مدى مساهمة الاتصال في تعاون العمال داخل الكلية	17
62	مدى اعتماد الكلية على أسلوب الاجتماعات	18
62	المصقات هي الوسيلة المستعملة في الاتصال داخل الكلية	19
63	سهولة الحصول الأساتذة على المعلومات داخل الكلية	20
64	مدى تواصل الأساتذة مع بعضهم البعض	21
65	مدى تواصل الأساتذة مع إدارة القسم	22
66	مدى سرعة وصول المعلومات حول المعلومات الملتقيات الدولية	23
67	مدى رضا الأساتذة عن كيفية إيصال المعلومات	24
68	أثر أسلوب الرؤساء على عمل الأساتذة	25
69	مدى تعاون مجموعة العمل ككل	26
70	مدى ندرة تعاون الأساتذة في المجال العلمي	27
70	مدى التنسيق بين الأساتذة في تحمل أعباء التدريس	28
71	طبيعة العلاقات بين الأساتذة هي صداقة قوية	29
71	طبيعة العلاقات بين الأساتذة و الرؤساء	30
72	طبيعة العلاقات بين أساتذة الكلية و عمالها	31
72	طبيعة العلاقات بين الأساتذة جيدة	32
73	مدى توتر العلاقات بين أساتذة الكلية	33
73	مدى وجود خلافات بين الأساتذة	34

74	مدى تأقلم الأساتذة مع الأساتذة القدامى	35
75	مدى مساهمة العمل الجماعي في زيادة رغبة الأساتذة في العمل	36
76	مدى رضا الأساتذة عن عملهم بالكلية	37
77	مدى التزام الأساتذة في الموعد الرسمي للعمل	38
78	مدى انجاز الأساتذة لمهامهم في الوقت و دون تأجيل	39
79	مدى إقبال الأساتذة على العمل بجد و نشاط	40
80	مدى تغيب الأساتذة عن العمل	41
80	مدى احترام الأساتذة لرؤسائهم	42
81	مدى التزام الأساتذة بتعليمات رؤسائهم	43
82	مدى شعور الأساتذة بالانتماء للكلية	44
83	مدى انضباط عمال الكلية	45
84	مدى شعور الأساتذة بالمسؤولية اتجاه عملهم	46
85	مدى مساهمة شعور الأساتذة بالملل في أخذ فترة راحة مع الزملاء	47
85	مدى مساهمة احتياج الأساتذة للزملاء في التقائهم بهم بعد الدوام	48
86	مدى استقلالية الأساتذة داخل الكلية	49
86	مدى شعور بالأمن والاستقرار داخل الكلية	50
87	مدى شعور الأساتذة بأن مشاكل الكلية من مشاكلهم	51
88	مدى شعور الأساتذة بالسعادة لبقائهم في الكلية	52
89	مدى شعور الأساتذة بالفخر والاعتزاز بعملهم	53
89	مدى شعور الأساتذة بالخوف من ترك الكلية	54
90	مدى رغبة الأساتذة في الاستقالة من العمل في الكلية	55
91	مدى مساهمة حاجة الأساتذة للعمل في بقاءهم في الكلية	56
92	مدى استعداد الأساتذة للعمل في كلية أخرى إذا كانت الظروف فيها أفضل	57
93	مدى ارتباط أهداف الأساتذة بأهداف الكلية	58
93	مدى أخلاقية الانتقال إلى كلية أخرى	59
94	أفضلية بقاء الأساتذة في مؤسسة واحدة	60
94	مدى مساهمة طبيعة العلاقات بين الأساتذة في بقاءهم في الكلية	61
95	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الأولى	62
95	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية	63
96	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	64

## فهرس المحتويات

- بسملة
- شكر
- إهداء
- ملخص الدراسة
- قائمة الجداول
- فهرس المحتويات
- مقدمة

### الفصل الأول: تقديم الدراسة .

- أولا : أسباب اختيار الموضوع
- ثانيا : أهمية الموضوع
- ثالثا : أهداف الدراسة
- رابعا : إشكالية الدراسة
- خامسا : فرضيات الدراسة
- سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة
- سابعا : الدراسات السابقة
- ثامنا التراث النظري للدراسة

### 1- التراث النظري الخاص بالبيئة الداخلية للعمل

#### 1-1: نظريات البيئة الداخلية للعمل

#### 1-2: أنواع بيئة العمل

#### 1-3: عناصر البيئة الداخلية للعمل

#### 1-4: العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية للعمل

### 2- التراث النظري الخاص بالالتزام التنظيمي

#### 1-2: المداخل النظرية للالتزام التنظيمي

2-2: أبعاد الالتزام التنظيمي

2-3: مراحل الالتزام التنظيمي

2-4: خصائص الالتزام التنظيمي

2-5 : أهمية الالتزام التنظيمي

2-6 : طرق قياس الالتزام التنظيمي

2-7: العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي

2-8: النتائج المترتبة عن الالتزام عن التنظيمي

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية

أولا : مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثا: أدوات الدراسة

رابعا: عينة الدراسة

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولا عرض وتحليل نتائج الدراسة

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

ثالثا: النتائج العامة للدراسة

- خاتمة

- قائمة المراجع

- الملاحق

مقدمة

يعتبر المورد البشري رأسمال المؤسسات وأساس نجاحها واستمرارها ، لذا لا بد من كل مؤسسة توفير الظروف الملائمة لعمله و التي تساعد على الرفع من الروح المعنوية لديه ، مما يزيد من دافعيته للعمل و ثقته بالمؤسسة ، فكون العامل كائن اجتماعي فهو يتفاعل و يتكيف مع مختلف الظروف المحيطة به سواء المادية ، التنظيمية أو الإنسانية، فهي تشكل أهم متغير في المؤسسات وهي البيئة الداخلية للعمل .

وعليه فان تحقيق الفرد لذلك التفاعل مع أفراد مؤسسته و شعوره بأن أهدافه تحقق من خلال عمله و تحقيقه لأهدافها دليل على درجة رضاه عنها و ارتباطه بها ، و بالتالي الالتزام و الولاء لها .

ومن هذا المنطلق نحاول الدراسة الراهنة التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية في ضوء بيئتها الداخلية، و لتحقيق ذلك، قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي :

الفصل الأول : تقديم الدراسة ، يحتوى على أسباب و أهدافه الدراسة وأهمية الموضوع ، إشكالية الدراسة وفرضياتها ، مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة ، التراث النظري للدراسة .

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية و يتضمن : مجالات الدراسة الجغرافي ، البشري و الرماني ، المنهج المستخدم في الدراسة و أدواته و عينة الدراسة

الفصل الثالث: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة، ويتضمن عرض بيانات الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة ، صياغة النتائج العامة للدراسة ، في الأخير خاتمة وقائمة المراجع و الملاحق .

# الفصل الأول

## أولاً: أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الملحة في دراسة موضوع البيئة الداخلية للعمل ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- الرغبة في معرفة جوانب القصور التي تعاني منها المؤسسة محل الدراسة ، والتي تؤدي إلى عدم التزام العمل .
- اهتمام العديد من الباحثين بموضوع البيئة الداخلية للعمل و الالتزام التنظيمي .

## ثانياً: أهداف الدراسة

- محاولة التعرف على أهم المشاكل و المعوقات التي تعاني منها المؤسسة محل الدراسة في بيئتها الداخلية .
- محاولة التعرف على مستويات الالتزام لدى عمال المؤسسة محل الدراسة .
- محاولة التعرف على أهم متطلبات البيئة الداخلية للعمل لتحقيق الالتزام التنظيمي للعمال
- محاولة تسليط الضوء على أهمية و دور البيئة الداخلية للعمل في تحقيق الالتزام التنظيمي وأثارها على الفرد و المنظمة

## ثالثاً: أهمية الموضوع

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه كونه موضوعاً حساساً داخل مختلف المؤسسات الجزائرية وهي البيئة الداخلية للعمل التي تمثل عنصراً هاماً في تحقيق الانضباط داخل العمل ، مما يؤدي إلى تفادي العديد من المشاكل وبالمقابل تحقيق عدة أهداف منها الالتزام التنظيمي للعمال الذي يخلق الكثير من الآثار الإيجابية بالنسبة للفرد و المنظمة وجماعة العمل ككل .

## رابعا : الإشكالية

في ظل التحولات و التغييرات الجديدة التي مست المنظمات كالعولمة ، ثورة المعلومات ، التطور التكنولوجي ، وجب على هيئة المنظمات التأقلم و التكيف معها من اجل ضمان البقاء ، النجاح و الاستمرار ، وفي ظل هذه التحديات لابد من الاهتمام و التركيز على المورد البشري الذي يعتبر الثروة الجوهرية التي يركز عليها بقاء المؤسسة ، نموها واستمرارها ، فهو مصدر مهم لمختلف المعارف و المعلومات ويمتلك الكثير من الطاقات والقدرات التي لا تمتلكها الموارد الأخرى ، لذا تسعى كل مؤسسة لتلبية مختلف احتياجاته المادية و الاجتماعية ، وكذا قيادته ومحاولة إشراكه في اتخاذ مختلف القرارات التنظيمية ومراقبة أداءه لعمله وكونه عنصرا مهما من عناصر العملية الاتصالية بما يمتلك من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بالإعمال بكفاءة وفعالية ، تعمل المؤسسة على إرضائه وكسب ثقته وزيادة انتماؤه لها .

ومن بين العوامل و المتغيرات التي تساهم في تحقيق ذلك ، وهي البيئة الداخلية للعمل .

وتمثل البيئة الداخلية للعمل المفتاح الأساسي الذي ينبغي على كل مؤسسة تهيئته وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل كالإضاءة و التدفئة ، وكذا الاهتمام بتقوية مختلف العلاقات السائدة فيها ، ونشر ثقافة العمل التعاوني وكل ذلك من اجل زيادة رضا العامل واستمراره فيها .

لكن البيئة الداخلية للعمل تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، فوظائف ومسؤوليات المؤسسة الصناعية تختلف عن ذلك الخدماتية أو التعليمية ، كما أن كل عامل يختلف عن الآخر في صفاته ومهاراته و قدراته و ميولاته ، وعلى المؤسسة مراعاة هاته الاختلافات حتى تكون البيئة مناسبة لكل أفرادها ، وذلك من اجل تطوير العمل و التميز عن المنظمات الأخرى ، مما يؤدي إلى العديد من النتائج ذات الأثر الايجابية ، سواء على الفرد أو المنظمة . و من أهمها الإلتزام التنظيمي

وبعد الإلتزام التنظيمي من الموضوعات التي تحضى باهتمام العديد من الباحثين ، لذا أصبح مطلب أساسي لتحقيق الفعالية في الأداء و الكفاءة في الإنتاجية ، كما يعزز دافعيتهم وتقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها ، وتفانيهم ورغبتهم وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها ، من خلال قدرتهم على الإبداع و الابتكار و السعي لتحقيق النمو الشخصي وبالتالي تحقيق النمو التنظيمي ، وتحسين صورة المنظمة و الحفاظ على سمعتها .

لذلك فالالتزام التنظيمي يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ، لذا تختلف مستوياته من فرد إلى آخر ومن مجموعة لأخرى ، فهي تتباين تبعا لعوامل وظروف موضوعية ترتبط أساسا بانضباط العمال وإحساسهم بالمسؤولية وتمسكهم بقيم المؤسسة و أهدافها و كذا الإهتمام بمستقبل المؤسسة والعمل على بقائها واستمرارها.

تتجلى أهمية البيئة الداخلية للعمل ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، وسنحاول في هذه الدراسة التعرف على أهم عناصر البيئة الداخلية للعمل ودورها في تحقيق الالتزام وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الآتي .

• ما دور البيئة الداخلية للعمل في تحقيق الالتزام التنظيمي ؟

وتتدرج ضمنه مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي :

- ما دور البيئة الفيزيقية في تحقيق الالتزام المعياري للأساتذة ؟
- ما هو دور البيئة التنظيمية في تحقيق الالتزام العاطفي للأساتذة ؟
- ما هو دور البيئة الإنسانية في تحقيق الالتزام البقائي (المستمر) للأساتذة ؟

**خامسا :فرضيات الدراسة :**

**الفرضية العامة :** تعمل عناصر البيئة الداخلية للعمل على زيادة مستويات الالتزام التنظيمي.

**الفرضيات الجزئية :**

- تساهم عناصر البيئة الفيزيائية في زيادة انضباط الأساتذة.
- يعمل الاتصال التنظيمي الفعال على تحقيق الاستقرار المهني للأساتذة.
- تساعد طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة على زيادة الالتزام البقائي (الاستمراري) للأساتذة.

**سادسا :تحديد مفاهيم الدراسة :**

- **المفاهيم المتعلقة بالبيئة الداخلية للعمل :**
- 1- مفهوم الدور :**
- لغة : هو النوبة أو المناوبة التي يقوم بها الفرد
- اصطلاحا : هو مجموعة العلاقات و التفاعلات بين وظيفة العضو ومركزه من ناحية ، وبين وظائف ومراكز الأعضاء التي معه في نفس الوحدة أو المنظمة .
- ركز هذا التعريف على وظائف الأفراد ومراكزهم و التفاعلات القائمة بينها<sup>1</sup>
- 2- مفهوم البيئة :**
- **حسب المؤتمر الدولي للنشاطات الدولية عام 1975 :**
- هي العلاقة القائمة بين العالم الطبيعي الفيزيائي و العالم الاجتماعي و السياسي الذي هو صنع الإنسان<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> عابد رحيل عيادة الشمري : دور البيئة الداخلية للعمل في تحقيق الالتزام التنظيمي ، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجيستر

في العلوم الادارية جامعة نايف ، السعودية ، 2012-2013 ، ص 10

• اعتبر هذا التعريف أن البيئة من صنع الإنسان وذلك بمزجه لكل ماهو طبيعي مع ما هو اجتماعي ، فيزيائي أو سياسي

- حسب إلبى : هي العوامل الطبيعية و الكيميائية و البيولوجية المحيطة بالكائن الحي

• ركز هذا التعريف على كل ما يحيط بالكائن الحي من عوامل .

- حسب برنارد : تتكون من جزيئات أو أجزاء وعناصر وكتل مخلفة وكل هذه المكونات في حالة حياتية متحركة بما فيها الأفراد وعواطفهم وكذا القوانين الاجتماعية و الأفكار و الآراء و الاتجاهات و المعايير .

• اعتبر هذا التعريف أن البيئة تتكون من انساق جزيئية متكاملة مع بعضها البعض و الأفراد هم جزء لا يتجزأ من هذه الانساق<sup>2</sup>

### 3- مفهوم البيئة الداخلية للعمل

- حسب القريوتي :

" هي مجموعة القيم و الاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية " <sup>3</sup>

• اهتم هذا التعريف بالجانب السلوكي للعاملين وكل ما يؤثر فيهم وفي العملية الإدارية على حد سواء

- حسب الدهان :

" وهي التقنيات المستخدمة في العمل و الإجراءات و أنماط الاتصال وأساليب القيادة " <sup>4</sup>

• ركز هذا التعريف على الجانب التنظيمي والإداري للمنظمة من إجراءات ، تقنيات وأساليب

- حسب العديلي 1995 :

<sup>1</sup> احمد محمد موسى : الخدمة الاج و حماية البيئة المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 15 .

<sup>2</sup> نعمة عباس : الادارة الاستراتيجية ، المدخل ، المفاهيم و العمليات b2دار الثقافة ، عمان 2012 ، ص 20

<sup>3</sup> القريوني محمد قاسم : نظرية المنظمة (التنظيم) الاردن ، دار وائل الاردن ، 2001 ، ص 37

<sup>4</sup> نعمة عباس : مرجع سابق ، ص 21

"هي العوامل و الخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف مثل الانظمة ، إجراءات العمل ، الرواتب ،العلاقات السائدة في بيئة العمل وظروف العمل .

• اهتم هذا التعريف بكل العوامل الداخلية للمنظمة سواء الفيزيقية ، التنظيمية والإنسانية

- حسب رحاطة 2010:

" هي الأبعاد التنظيمية و الإدارية الداخلية للمؤسسة التي تحدد خصائص المؤسسة الداخلية ويميزها عن غيرها من المنظمات <sup>1</sup>

• ركز هذا التعريف على كل ما يحدد خصائص المنظمة ويميزها عن باقي المؤسسات

- المفهوم الإجرائي للبيئة الداخلية للعمل :

البيئة الداخلية للعمل هي كل الظروف والعوامل التي تساعد العاملين على القيام بمهامهم في أحسن وجه والتي تساهم في زيادة التزامهم وولائهم للمنظمة

4- مفهوم البيئة الخارجية :

- حسب أشوك شاندا وشيلا كوبرا 2002 :

" هي العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية " <sup>2</sup>

• اهتم هذا التعريف بمختلف العوامل المادية وغير المادية للمنظمة

- هي العوامل العامة و الخارجية للمنظمة مثل العوامل الاجتماعية ، الاقتصادية ، التكنولوجية .

• ركز هذا التعريف على كل ما هو خارج حدود المنظمة من متغيرات

- هي كل العوامل التي تقع خارج المنظمة والتي تؤثر على بقائها وكفاءتها <sup>3</sup>

• اهتم هذا التعريف بكل ما يؤثر على المنظمة وعلى بقائها .

<sup>1</sup> مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة 2013 ، العدد 36

<sup>2</sup> شاندا اشوك و شليا كوبرا : استراتيجية الموارد البشرية ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، دار زهران ، القاهرة ، 2002 ،

ص 85

<sup>3</sup>العوامل نائل عبد الحفيظ : الهياكل و الاساليب في تطوير المنظمات دار زهران ، الاردن ، 2009 ، ص 60

**- المفاهيم المتعلقة بالالتزام التنظيمي :****1- مفهوم الالتزام :**

**لغة :** يعني العهد ، ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازم لشيئ مداوم عليه ، ويعني العهد والقرب والنصرة و المحبة

**اصطلاحا :** يرى بورتر 1968 بأن الإلتزام هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة<sup>1</sup>.

- ركز هذا التعريف على إستعدادات الفرد لتحقيق أهداف المنظمة ورغبته في الاستمرار للعمل فيها .

**2- مفهوم الالتزام التنظيمي :**

يقول الكاتب sivad بأنه درجة انخراط العامل في العمل ، ومقدار الجهد و الوقت الذي يكرسه لهذا الغرض والى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا<sup>2</sup>.

- ركز هذا التعريف على عضوية الفرد داخل المنظمة واعتبار أن نجاح المؤسسة من نجاحه

- Bettencout and Brown 1979 يوصف الإلتزام التنظيمي وبالأخص ضمن

المؤشرات المهنية بأنه جزء مهم ومقوم استراتيجي لسلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعيا كجهود قصدية هادفة نحو مصلحة الفرد و المنظمة والمجتمع بطريقة مترابطة في الأدوار والمعطيات<sup>3</sup>

- ركز هذا التعريف على الجانب الاستراتيجي للسلوك التنظيمي وربطه بمصالح الفرد والمجتمع .

موسى احمد خير الدين ، د محمود احمد النجار ، اثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية ، الهاشمية ، دراسة استطلاعية ، جامعة البترا ، عمان ، 2010 ص 11<sup>1</sup>  
 حسين محمود حريم ، ادارة الموارد البشرية ، اطرة متكامل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان 2013<sup>2</sup>  
 السعودي موسى ، اثار مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الإلتزام التنظيمي ، مجلة الدراسات العلوم الادارية جامعة البصرة ، العراق ، المجلد 33 ، العدد2 ، ص 53.<sup>3</sup>

- Bibeyeth 2006 أن الالتزام التنظيمي يتمثل في ردة الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها ، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه لأهداف وقيم المؤسسة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالح خاصة<sup>1</sup>.

• ركز هذا التعريف على أحاسيس الموظف تجاه منظمته ودوره في تحقيق الالتزام الوظيفي من أجل المؤسسة

كما يعرف الالتزام التنظيمي على أنه درجة تطابق الفرد المنظمة وارتباطه بها وان الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاد قويا وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء وجهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها<sup>2</sup>.

• اهتم هذا التعريف بضرورة الربط بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المنظمة كونه جزء لا يتجزأ منها

- يعرف كذلك الالتزام التنظيمي بأنه: الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة<sup>3</sup>

• ركز هذا التعريف على ضرورة اندماج الفرد في عمله وارتباطه بالمنظمة مما يجعله يتخذ قيم هذه المنظمة

- الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بهدف المؤسسة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد القيم

• ركز هذا التعريف على أن الالتزام التنظيمي مرتبط بقيم وأهداف المؤسسة

هو ارتباط الفرد الشديد بمنظمته واعتزازه وفخره وتعلقه بها وإيمانه بقيمتها وبذله قصارى جهده لتحقيق أهداف من خلال تكريس جل وقته لانجاز مهام العمل المكلف بها ، مع المحافظة على مرافقها والأدوات التي يستخدمها<sup>4</sup>

• ركز هذا التعريف على الجانب المعياري البقائي الاستمراري ، المتواصل للعامل من خلال ما ينجزه من مهام من أجل تحقيق أهداف المنظمة

<sup>1</sup> ابو رمان ، اسعدحماد موسى ، خلق احمد ، علاء الدين محمد ، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الاردنية ، دس الاردن ص 60

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين ، مبادئ السلوك التنظيمي ، دار الجامعية ، ط1 ، مصر 2005

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين ، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، 2014 ، ص 180

<sup>4</sup> سليمان قاضي مؤمن ، مرجع سابق ، ص 15

- **التعريف الإجرائي** : هو استجابة الفرد لما تحققه المنظمة من حاجات ورغبات أساسية ومتنوعة وذلك من خلال توفير بيئة سليمة ومناخ تنظيمي جيد لأفرادها وممارسة مهاراتهم وقدراتهم وإشباع حاجاتهم في الظروف التي يعتقدون بأنها الأنسب والأفضل

**سابعاً : الدراسات السابقة :**

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث من أهم العناصر التي تنير طريق الباحث في حل مشكلة بحثية لما لها من إسهامات سواء في التوجيه أو في فهم الموضوع أكثر وضبطه ، كما تفيد في التحليل والمقارنة لان البحث هو ما تفرغت منه أكثر القيام به أفاق وتصورات جديدة للبحث فينطلق بحث جديد على أساس ما توصل إليه سابقه لأن العلم تراكمي وأن موضوع بيئة العمل الداخلية ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالالتزام لدى العاملين في المنظمات ، وبالرغم من ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكو من انعدام إطار نظري موحد لموضوع بيئة العمل الداخلية وفيما يخص الدراسات السابقة المرتبطة بموضوعنا هذا ، سنحاول عرض بعض هذه الدراسات .

**الدراسات المتعلقة بالبيئة الداخلية للعمل :**

**1- الدراسات العربية :**

**الدراسة الأولى :**

**صاحبة الدراسة:** بن عبد العزيز .

**عنوان الدراسة:** بيئة العمل و مناسبتها لأداء العاملين ، 2002

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص بيئة العمل للجهاز و مدى إختلاف خصائصها باختلاف المكان ، و مدى مناسبتها لأداء العاملين ، و المعوقات الناتجة عن بيئة العمل الحالية و أهم المقومات اللازمة لرفع مستوى الادعاء .

**منهج الدراسة:** إستخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة .

**عينة الدراسة :** طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمنطقتين الشرقية و الوسطى في المملكة العربية السعودية و تمثلت في 274 عامل في مراكز هيئات الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر .

**نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :**

- بيئة العمل الحالية غير مناسبة بدرجة كافية لتلائم طبيعة أداة العاملين بالهيئة .
- غالبية العاملين بالجهاز غير راضين عن الحوافز المادية و المعنوية المقدمة لهم .
- إنخفاض مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين و الرؤساء نتيجة محاباة بعض الرؤساء لبعض العاملين على حساب الآخرين .
- ضعف وسائل الإتصال المستخدمة في العمل و عدم مناسبتها لأنشطتهم .

**الدراسة الثانية :****صاحبة الدراسة: حماد صالح الظاهري****عنوان الدراسة: البيئة الداخلية للعمل و علاقتها بالتسرب الوظيفي.**

**تساؤلات الدراسة:** ركزت الدراسة على بحث و تحليل بيئة العمل الداخلية للشؤون الإدارية بمديرية الأمن العام، و ذلك من أجل تحديد عناصرها الأكثر علاقة بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها و المقومات اللازمة لمعالجة مشكلة بيئة العمل الداخلية التي تقلل من معدلات التسرب الوظيفي ، وقد تمحور السؤال المركزي حول : ما علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي للعاملين؟.

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي و المسح الإجتماعي ، لأنه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة .

**نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية :**

- عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف و تضحياته .
- إرتفاع درجة المركزية في العمل .
- ضعف العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل العمل .
- عدم اهتمام الإدارة بوضع العمال الأسري .

**الدراسة الثالثة:**

**صاحب الدراسة:** سعد بن سعيد القحطاني .

**عنوان الدراسة :** بيئة العمل الداخلية و علاقتها بمعنويات العاملين في معهد الجوازات رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بالرياض 2012.

**منهج الدراسة:** إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإعتماد على المسح الشامل للعاملين بالمعهد .

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتوفر بيئة العمل على أجهزة حديثة لإنجاز الأعمال .
- العمل الجماعي يجعل العاملين أكثر رغبة في العمل .
- الشعور بالرضا عن الظروف المادية للعمل.
- الإستقرار النفسي للعاملين بالمعهد .

**2- الدراسات المحلية:****الدراسة الأولى**

**صاحب الدراسة:** سهام بن رحمون .

**عنوان الدراسة:** بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين ببعض كليات و معاهد جامعة باتنة أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية 2014/2013 م .

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة لمعرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية و الأداء الوظيفي للإداريين و معرفة الإيجابيات و السلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، و ذلك بالتعرف على مدى استقاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها المكونة لها ومدى رضا الإداريين عنها .

**تساؤلات الدراسة:** تمثل التساؤل المركزي للدراسة في : ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة .

**منهج الدراسة :** إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي و تم استخدام الإستمارة المقننة و البسيطة لجمع البيانات و المعلومات اللازمة.

**عينة الدراسة :** طبقت الدراسة على عينة إحصائية عشوائية قدرت ب 106 عامل .

**نتائج الدراسة :**

- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية و المادية بشكل نسبي 66.50 % و ليس بشكل تام في الكليات و المعاهد .
- مستوى الأداء في ظل العناصر الإدارية و المادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال:
- رضا الإداريين على عناصر البيئة الداخلية للعمل هو نسبي 49 % .
- أثر العناصر على الأداء الوظيفي نسبي جدا ، المتوسط 63.26 % و العالي 12.39 %.

أما الإستنتاج العام للدراسة ، إن تأثير بيئة العمل الداخلية على الاداء الوظيفي للإداريين في إدارة الجامعة بباتنة هو تأثير قوي و مرتفع جدا لأنها أثرت في كفاءتها و دافعيتها و رغبة الإداريين في العمل و أداء وظائفهم بالشكل المطلوب و المحقق للاهداف الجامعية .

**الدراسة الثانية :**

**صاحب الدراسة :** بوقال نسيم .

**عنوان الدراسة :** أثرت البيئة الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بكلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بقسنطينة .

**إشكالية الدراسة :** تمحورت إشكالية الدراسة حول سير المنظمة الأفضل لتحقيق الرضا للعاملين سيكون مختصرا في خال إدراكهم و تركيزهم على بيئة العمل الداخلية كعنصر فعال في هذا المجال و ما له من أثر إيجابي على المنظمة ككل و تمثل التساؤل المركزي للدراسة في ما يلي : ما طبيعة أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعامل؟

**منهج الدراسة :** استخدم الباحث المنهج الوصفي و المنهج الإحصائي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي .

**عينة الدراسة :** أجريت الدراسة بالمديرية العامة لديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية قسنطينة و شملت 145 عامل.

**نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- العمال يشعرون برضا متوسط بخصوص عدالة و مساواة المشرف .
- عدم الرضا اتجاه القيادة و الإشراف داخل الديوان.
- عدم إطلاع أغلب العمال على المستجدات داخل المنظمة و كذا التغيرات الخاصة فيها إلا بشكل مفاجئ.
- عدم توفر وسائل إتصال فعالة في المنظمة .
- عدم رضا العمال عن الأجور و الترقية .

**الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي :**

**الدراسة الأولى :**

**صاحب الدراسة :** لرؤى رشيد سعيد آل قاسم

**عنوان الدراسة :** أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية : دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، الأردن 2012/2011.

**الهدف العام من الدراسة :** تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الإلتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية .

**تساؤلات الدراسة :** جاءت التساؤلات كالتالي :

- هل هناك أثر للإلتزام التنظيمي ( العاطفي – الإستمراري-المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية ؟
- هل هناك أثر للإلتزام التنظيمي العاطفي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية ؟
- هل هناك أثر للإلتزام التنظيمي الإستمراري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية ؟.
- هل هناك أثر للإلتزام التنظيمي المعيارى على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية ؟.

**المنهج المتبع:** وصفي تحليلي الذي يهدف إلى تحديد مستويات الظاهرة المدروسة إلى جانب ذلك استخدمت المنهج الإرتباطي الذي يهدف إلى تحديد تأثير متغير أو مجموعة المتغيرات المستقلة على متغير تابع .

**عينة الدراسة و طريقة اختيارها :** تم اختيار عينة الدراسة التي بلغت 240 مفردة من مجتمع الدراسات الذي بلغ 1200 موظف و موظفة بنسبة 20 % حيث تم أخذها عشوائيا من الطبقة الإدارية الوسطى في المصاريف الأردنية و العاملين في فروع البنوك التالية :

( بنك الإسكان للتجارة ، بنك لبنان ، و المهجر ، بنك الإتحاد ، بنك الأردن )

**أهم النتائج المتوصل إليها:** و جود أثر واضح و عالي للإلتزام التنظيمي العاطفي ، الإستمراري، المعياري، (الأخلاقي) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك الأردنية

إن شعور الموظف بالرغبة للإستمرار في البنك يطور لديه القدرة على التوجيه الذاتي للسلوك و بالتالي فإنه يؤسس الإلتزام في سياسات البنك العليا و يتنافى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء و يحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة .

إن منظومة القيم التي يحملها الموظف و التي تنقسم مع قيم المؤسسة بشكل عام تنعكس إيجابيا على الإلتزام في سياسات البنك العليا ، و بالتالي يحرص الموظف على تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء و يحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة

### الدراسة الثانية :

**صاحب الدراسة:** مقلب ضيف الله مقلب الحربي .

**عنوان الدراسة:** أثر العدالة التنظيمية و المتغيرات الشخصية على الإلتزام التنظيمي ( دراسة ميدانية على شركات و وكلاء الأدوية بمدينة جدة ) و قد كانت هذه الدراسة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ( الماجستير في إدارة الأعمال كلية الإقتصاد و الإدارة جامعة الملك عبد العزيز 2009).

**الهدف العام من الدراسة:** سعت هذه الدراسة إلى إختبار أثر العدالة التنظيمية و المتغيرات الشخصية على الإلتزام التنظيمي .

**تساؤلات الدراسة:** جاءت التساؤلات كالتالي :

- هل يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية ( التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملية )، على الأبعاد المختلفة للإلتزام التنظيمي ( الإتجاهي ، الإستمراري ، المعياري ) ؟
- هل يوجد تأثير معنوي للمتغيرات الشخصية ( السن، الخبرة ) على الأبعاد المختلفة للإلتزام التنظيمي ( الإتجاهي ، الإستمراري ، المعياري ) ؟
- هل يوجد تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة مجتمعة، العدالة التنظيمية و المتغيرات الشخصية على المتغير التابع للإلتزام التنظيمي ؟

**المنهج المتبع :** استخدم الباحث المنهج الوصفي .

**عينة الدراسة :** اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة قوامها 330 موظف .

**أهم النتائج المتوصل إليها :** إن الأبعاد المختلفة للعدالة تؤثر بشكل معنوي على الأبعاد المختلفة للإلتزام التنظيمي .

- عدالة الإجراءات هي أكثر أنواع العدالة التنظيمية تأثيرا على الإلتزام المستمر
- السن ، كأحد المتغيرات الشخصية له ارتباط معنوي و موجب مع الإلتزام التنظيمي .
- مدة الخدمة ترتبط ارتباطا عكسيا مع الإلتزام الإتجاهي حيث أن بقاء الفرد في المنظمة لمدة طويلة يؤثر سلبا على تكوين الفرد لمشاعر إيجابية إتجاه المنظمة التي يعمل بها .

**الدراسة الثالثة :**

**صاحب الدراسة :** سامي ابراهيم حماد حنون

**عنوان الدراسة :** قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية ، غزة 2006 .

**الهدف العام من الدراسة :** لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، و كذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستوى إلتزامهم التنظيمي مثل ( الجنس ، العمر ، مستوى التعليم، سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي ، مكان العمل ، نوع الوظيفة )

تساؤلات الدراسة : جاءت التساؤلات كالتالي :

- ماهو مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، و ماهي العوامل المؤثرة فيه ؟.
- ماهو مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ؟
- ماهي العوامل التي تؤثر بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ؟.
- ماهي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الإلتزام التنظيمي في تلك الجامعات ؟

### المنهج المتبع

**عينة الدراسة :** اعتمدت الدراسة على اختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة و كذلك من الأكاديميين و الإداريين بنسبة 20% من المجتمع الأصلي للدراسة ، حيث بلغ عدد أفراد العينة ( 240 ) موظفا و موظفة .

**أهم النتائج المتوصل إليها:** أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و المتغيرات الديمغرافية التالية ( العمر ، مستوى التعليمي ، نوع ، الوظيفة ، مدة الخدمة بالجامعة ، المستوى الوظيفي) في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في المستوى الإلتزام التنظيمي تعزي المتغير ( الجنس و مكان العمل) .

### الدراسات المحلية :

**صاحب الدراسة :** عاشوري إبتسام.

**عنوان الدراسة :** تأثير الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالمدينة الجلفة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل بجامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014.

الهدف العام من الدراسة : التعرف على تأثير الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية .

تساؤلات الدراسة : جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي :

- ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة ؟

- ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة ؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية إتجاه مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة ؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة ؟

**المنهج المتبع في الدراسة :** إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الذي يهدف إلى تحديد مستويات الظاهرة المدروسة .

**عينة الدراسة و طريقة إختيارها :** إعتمدت الباحثة على المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في 70 عامل في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة كون الموضوع مهم فإنه وجب التعرض إلى جميع الفئات السوسيو مهنية .

**الأدوات المستخدمة في الدراسة :** إعتمدت الباحثة على أداء إستمارة و كذلك المقابلة بغية معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي .

**أهم النتائج المتوصل إليها :**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة 0.01.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.01 .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق المسؤولية إتجاه مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة 0.01.

## الدراسات المتعلقة بالبيئة الداخلية للعمل و الإلتزام التنظيمي :

## الدراسة العربية :

صاحب الدراسة : عايد رحيل ، عيادة الأسلمي الشمري.

عنوان الدراسة : دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، التخصص العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية 2013/2012.

الهدف العام من الدراسة : التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشمالية .

تساؤلات الدراسة : جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي :

- ما دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي ؟
- ما هي مستويات الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشمالية ؟
- ما هي خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشمالية ؟
- ماهي معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية الازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشمالية ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية و مستويات الإلتزام التنظيمي ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية ؟

المنهج المتبع في الدراسة : المنهج الوصفي .

عينة الدراسة و طريقة إختيارها : تتكون عينة الدراسة من منسوبي قيادة حرس الحدود الشمالية بالمنطقة الشمالية و عددهم الإجمالي 669 ضابطا و قد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام المعدلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة ، و بلغ حجمها 243 ضابطا .

**الأدوات المستخدمة :** إعتد الباحث على أداة الإستمارة و ذلك بغيت التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشمالية .

**أهم النتائج :** تسهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الإلتزام التنظيمي بمستوى حسابي 3.58 هي إنجاز مهام العمل يوميا و الإلتزام بالحضور في الدوام الرسمي و إحترام الرؤساء و الإلتزام بتعليماتهم .

- أهم الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية بمتوسط حسابي 3.82 هي العمل بروح الفريق في مواجهة أعباء و مهام حرس الحدود و الإلتزام العاملين بالأنظمة و تعليمات حرس الحدود .

- أهم المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.60 هي تقادم التقنيات الإتصال الازمة لتبادل الأوامر و التعليمات بين الدوريات و القيادة و ندرة إحاق منسوبي حرس الحدود بدورات تدريبية لتطوير أدائهم في أعمال الرصد و التتبع و المطاردة و توزيع العمل بشكل غير عادل على العاملين في حرس الحدود .

### الدراسة المحلية

**صاحب الدراسة:** خليفة نويوات

**عنوان الدراسة:** تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الايطالية الجزائرية للمطابخ الجاهزة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل جامعة المسيلة ، الجزائر 2014/2013

**الهدف العام من الدراسة:** التعرف على مساهمة البيئة الداخلية للمؤسسة في تحقيق الإلتزام التنظيمي

**تساؤلات الدراسة:** جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

-هل تساهم البيئة الداخلية للمؤسسة في تحقيق الإلتزام التنظيمي ؟

- هل يساهم النمط الإشرافي المتبع في المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

- هل تساهم جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعمال في المؤسسة؟

**المنهج المتبع:** المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد مستويات الظاهرة المدروسة

**عينة الدراسة و طريقة اختيارها:** تم اختيار عينة الدراسة و التي بلغت 60 عامل من مجتمع الدراسة المتمثل في 60 عون تنفيذي عبر فروع الشركة الايطالية للمطابخ الجاهزة الموجودين في الجزائر (الجزائر العاصمة- وهران -قسنطينة- بجاية -برج بوعريريج - سطيف-المسيلة -الوادي) وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل كون العينة متمثلة في عمال التنفيذ فقط .

**الأدوات المستخدمة:** اعتمد الباحث علم أداة الاستمارة و ذلك بغية معرفة تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على الالتزام التنظيمي

**أهم النتائج:** مساهمة النمط الإشرافي المتبع في المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الالتزام التنظيمي

- مساهمة جماعة العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

- تأثير البيئة الاجتماعية للمؤسسة محل الدراسة على الالتزام التنظيمي ، أي أنها تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي

**ثامنا : التراث النظري للدراسة :****1-التراث النظري الخاص بالبيئة الداخلية للعمل:**

لقد تعددت النظريات فيما يخص بيئة العمل الداخلية ، حيث نجد أن كل فريق من المفكرين يحاول إثراء هذا الموضوع حسب بيئة عمله و ظروفها، ومن أهم النظريات التي اهتمت بالبيئة الداخلية للعمل مايلي:

**● حركة الادارة العلمية:**

لقد أكد تايلور أن الاعتماد على الأساليب العلمية هو الطريقة الأمثل لإرضاء العمال الذين يهتمهم الحصول على الأجور المرتفعة و مختلف الحوافز المادية من جهة و إرضاء أصحاب العمل الذين يسعون لتحقيق الأرباح من جهة أخرى ، كما أثبتت تجربته في المصنع أن مراقبة العامل باستمرار لا تجدي نفعا بل تدفعه لبذل جهد أمامه و التباطؤ بعد رحيله ، و أن العامل الذي يتقاضى أجرا زهيدا يلجأ للتحايل و التمراض بقصد التهرب من ممارسة عمله على أكمل وجه<sup>1</sup>.

**● نظرية المبادئ الإدارية :**

يرى هنري فايول أن الإدارة توفر المساواة بين الأفراد و بين التنظيم ، فالعامل يعمل بأعلى طاقة نتيجة توفر الجو الملائم للعمل و الاستقرار النفسي و الوظيفي لديه، مما يجعل العمال يشعرون بالإنسجام فيما بينهم و الذي يشكل قوة كبيرة للمؤسسة<sup>2</sup>

**● نظرية العلاقات الإنسانية :**

لقد اهتم التون مايو بالمتغيرات المؤثرة في التنظيم و بيئته ومنها: القيادة، الاتصالات المشاركة في اتخاذ القرارات و من أهم ركائز نظريته:

- الفرد: بحيث اعتبره من أهم عناصر العملية الإنتاجية يفتضي الاهتمام به للتمكن من تحقيق الأهداف :

- السلطة الرسمية: باعتبار الإنسان كائن اجتماعي يجب السماح له بإقامة علاقات اجتماعية غير رسمية في إطار العلاقات و الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة.

ومن بين الركائز أيضا: الحوافز المعنوية، الروح المعنوية و جماعة العمل  
لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة لإهمال العامل الإنساني و الجوانب النفسية و الاجتماعية للفرد<sup>3</sup>

<sup>1</sup>فانتن عوض الغزو ، مفهوم القيادة و الإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 42.

<sup>2</sup>محمد حسن حمادات ص37

<sup>3</sup>محمد عبد الرحمن : سوسولوجيا التعليم الجامعي، ط1، الاسكندرية، دار المعرفة، 1991، ص68

### ● نظرية النظام التعاوني :

لقد أكد صاحبها شيبستر برنارد على أهمية الجوانب الاجتماعية و النفسية لأي تنظيم إداري و اعتبر المنظمة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحه، درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية و العاملين ، وقد دعا برنارد الى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمنظمة عن طريق المشاركة في صنع القرار و فسخ المجال للتعبير عن حاجاتهم النفسية و الاجتماعية

### ● نظرية z:

لقد اهتم وليام أوشى بتسيير الموارد البشرية و الأساليب التسييرية ، حيث عالجت هذه النظرية بيئة العمل الداخلية من خلال إهتمامها بالجانبين الاجتماعي و التنظيمي فيها في اطار العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية وقد أكد على ضرورة تعاون أفراد جامعة العمل و كذا التوفيق بين طموح الفرد و منظمته و خلق الثقة بين الزملاء الرؤساء و المسؤولين<sup>1</sup>

### ● نظرية النظم:

تركز هذه النظرية على مفهوم النظام الذي يعني الكيان و المركب الذي يجمع بين الأشياء أو الأجزاء التي تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً" حيث تنظر الإدارة نظرة شمولية ، كما تعتبر المنشأة نظام اجتماعي مفتوح و مكون من أنساق فرعيته و تحيط به بيئة خارجية يحصل من خلالها على عناصر تتفاعل معها لتكون العملية الإدارية التي تتكون مما يلي :<sup>2</sup>

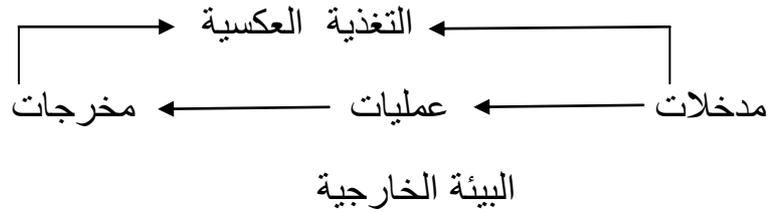
● **المدخلات:** و تضم المواد الخام ، رأس مال القوى البشرية و يحصل النظام على هذه الموارد من البيئة الخارجية، فالموارد البشرية تضم الأفراد بمختلف شخصياتهم و اتجاهاتهم و دوافعهم و العلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعض ، أما الموارد المادية ، المعدات ، الآلات في حيث تمثل الموارد المالية رؤوس الأموال ، أما المعلومات فهي كل ما يتعلق بالبيانات الواردة مع معالجتها و حذفها و استعادتها.

● **النشاطات و العمليات:** القرارات، الإتصالات و تضع جميع الفعاليات الفنية و الإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات كتوفير السلع و الخدمات و المعلومات للبيئة المحيطة بالتنظيم.

<sup>1</sup> محمد عبد الرحمان ، مرجع سابق ص 78 .

<sup>2</sup> صافو سعدية وآخرون ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين جامعة ابن خلدون ، تيارت ،

- **المخرجات:** و هي نتائج المدخلات و تمثل هدف من أهداف النظام التي يبقى و ينمو و يستمر إذا حققها<sup>1</sup>.
- **التغذية العكسية:** و هي المعلومات التي تؤثر على سير العمل و توضح مدى قبول البيئة الخارجية لمخرجات النظام أي الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة به<sup>2</sup>.



## 1-2 أنواع بيئة العمل :

لبيئة العمل عدة تصنيفات و هي كالاتي :

- **روبنسين 1990:** بيئة عمل عامة ، بيئة عمل خاصة .
- **بيئة العمل العامة :** تمثل كل مايحيط بالمؤسسة و يؤثر فيها بشكل غير مباشر عن طريق العوامل السياسية و الإقتصادية و القانونية
- **بيئة العمل الخاصة:** تغطي الجزء الذي يؤثر في المؤسسة مباشرة و هم الأطراف ذات المصلحة كالزبائن و المنافسين و المستهلكين .
- **دافت 1992:** بيئة عمل عامة ، بيئة عمل مهمة .
- **بيئة العمل العامة:** هي القطاعات التي تؤثر على المؤسسة مباشرة كالحكومة و كذا الظروف الإقتصادية و التكنولوجية .
- **بيئة العمل المهمة:** تشمل القطاعات التي تؤثر مباشرة في المنظمة<sup>3</sup> .
- و صنفنا أيضا إلى : بيئة عمل خارجية ، بيئة عمل داخلية .
- **بيئة العمل الخارجية :** هي مجموعة المتغيرات التي توجد خارج المنظمة ، كالمتغيرات الإجتماعية ، الإقتصادية ، السياسية .

<sup>1 1</sup> عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، المكتب العربي الحديث للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، ص 101.

<sup>2</sup> محمد رسلان الجبوسي: الإدارة علم و تطبيق ط 3 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 52.

<sup>3</sup> السعيد قاسمي ، التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة في بعض مؤسسات صناعة الأدوية ، جامعة سطيف ، 2011، 2012 ، ص 122.

- **بيئة العمل الداخلية:** لقد عرفت بأنها البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل التنظيم الواحد و الإطار الذي يتم فيه و من خلاله إنجاز العمل .
- **البيئة الداخلية نوعان :** البيئة الجامدة ، البيئة المرنة .
- **البيئة الجامدة:** هي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة و الإنضباط و القيادة الأوتوقراطية<sup>1</sup> .
- **البيئة المرنة :** و هي البيئة التي تتسم بالتشجيع للإبتكار و الإبداع و و اللا مركزية في إتخاذ القرار، القيادة التحويلية و الديمقراطية

**3-1 عناصر البيئة الداخلية للعمل :** هناك عدة تقسيمات و تصنيفات لعناصر البيئة الداخلية للعمل و ذلك لاختلاف المؤسسات و تعدد بيئتها و هي :

- **كامل محمد عويضة 1996 :**

يرى أن البيئة الداخلية للعمل تتكون من العناصر التالية :

- **العوامل الفيزيائية :** كالإضاءة ، التهوية ، الضوضاء

- **العوامل الإجتماعية :** العلاقات بين العاملين و أسلوب إدارة العمل ، و العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين داخل العمل .

- **أحمد سيد مصطفى :**

يرى أن العناصر البيئية الداخلة في العمل هي :

- **الموارد البشرية :** المديرين ، المرؤوسين ، علاقاتهم الداخلية المتبادلة ، مدى ولائهم و إلتزامهم و دافعيتهم

- **النظم و السياسات الإدارية**

- **التجهيزات المستخدمة و مدى كفاءتهما و كفايتها و فاعليتها .**

- **الموارد المالية و الفنية و مستوى التكنولوجيا .**

- **طبيعة العمل و تصميمه .**

- **الظروف المعنوية .**

- **الظروف المادية :** الإضاءة ، التهوية ، النظافة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سلمى علي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 36.

## عناصر البيئة الفيزيائية :

## 1- الإضاءة :

إن الإضاءة الكافية و المناسبة عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل ، و هناك من عرفها بأنها ذلك الطيف الكهروطيسي الذي تتحسس له العين لترى الأشياء من حولها ، و هذا المجال من الطيف يقع بين الأشعة تحت الحمراء و فوق بنفسجية<sup>2</sup>

إن شدة الضوء تختلف باختلاف نوع العمل و خصائص العامل فالعمل الدقيق يحتاج إلى ضوء أكبر من عمل آخر<sup>3</sup> لذا فإن سوء توزيع الإضاءة يسبب إجهاد العين و يضعف من القدرة البصرية و من أفضل أنواع الإضاءة و الأكثر راحة للبصر هو ضوء النهار المكتمل<sup>4</sup>.

## 2- الضوضاء :

من أهم مصادر ضغوط العمل التي تقلل من التزام العمال ، فقد أكدت الدراسات أن شدة الضوضاء و الأصوات تثير الجهاز العصبي مما يؤدي إلى إستجابات حادة كارتفاع ضغط الدم<sup>5</sup>

إن الضوضاء تؤدي إلى تشتت الذهن و عدم القدرة على التركيز ، و بالتدرج تؤدي إلى ضعف السمع ، لذلك يجب توفير الوسائل اللازمة و الكفيلة بتخفيف حدة الأصوات المرتفعة حفاظا على سمع العاملين<sup>6</sup>

## 3- الحرارة :

تعد درجة الحرارة من الظروف الفيزيائية المهمة في زيادة الإنتاج ، فلا يكفي أن يكون لدى الفرد الدافعية و الميول لتحقيق معدل جيد من الأداء و الإنتاج ، بل لا بد أن توفر له بيئة عمل معتدلة الحرارة ، و ذلك لتجنب الضغط النفسي و الفيسيولوجي و قد أكدت البحوث أن معدل الإصابات و الأخطاء تزداد مع ارتفاع الحرارة أو تدنيها عن الحد المألوف و الطبيعي ، و من بين الأمراض التي تسببها هي : عدم القدرة على العمل ،

<sup>1</sup>سهام بن رحمون : بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بولايات و معاهد جامعة باتنة

أطروحة دكتوراه في تنمية الموارد البشرية 2013-2014 . ص38

<sup>2</sup> مجدي إبراهيم أبو العلا : الأمن الصناعي ضرورة حتمية ، المكتبة العصرية ، د.ب . ص 32.

<sup>3</sup> طارق كمال : علم النفس المهني و الصناعي ، القاير . مؤسسة الشباب الجامعة . 2007 . ص 129

<sup>4</sup> كامل محمد عويصة ، علم النفس الصناعي . ط1 . دار الكتب العلمية ، لبنان 1996 . ص 144

<sup>5</sup> فهد نجيم ، نفس المرجع السابق . ص10 .

<sup>6</sup> أنس عبد الباسط عباس إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان 2011 ض 202

زيادة أمراض الجهاز التنفسي ،.....، كما تؤدي درجة الحرارة الغير مناسبة إلى نقص الإنتاج و سوء العلاقات و التعاملات بين الأفراد<sup>1</sup>

#### 4- الأثاث و النظافة في مكان العمل :

تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف و مقعد لاستعماله في أعماله المكتبية ، لذا يجب أن يراعى في إختيار الأثاث لطريقة عمل الموظف ، لأن هناك المكتب العادي و مكتب الحاسب الآلي و مكتب لجهاز الكمبيوتر و الطابعة .....، و يجب أن يراعى أيضا وحدة التصميم لكل مستوى إدارية لإزالة التفرقة .

أما النظافة فهي من العوامل الهامة في بيئة العمل الداخلية

فالمكان المملوء بالغبار و الأوساخ هو مناخ ملائم لانتشار الأمراض و وقوع الحوادث ، كما يؤثر نفسيا على العاملين مما يجعلهم أكثر توترا و يولد الشعور بعدم الإرتياح ، أما وجودها يترك أثر طيبا في نفوس العاملين و صحتهم و الرفع من الروح المعنوية لديهم<sup>2</sup>.

#### عناصر البيئة التنظيمية :

##### 1- القيادة :

لقد عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير الإيجابي على جماعة العمل لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة<sup>3</sup>

و في معجم إدارة الموارد البشرية للشؤون العاملين ن القيادة هي توجيه المهارات و القدرات التي تمكن الفرد من قيادة الآخرين بحيث تختلف أساليبها و أنواعها باختلاف صفات القائد و سماته و كذا نوعية الجماعة المقادة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الموسوي حسن : علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق : دار الكتاب الحديث .ج.ب. 1999 . ص

108

<sup>2</sup>سهام بن رحمون : مرجع سابق ص 54.

<sup>3</sup> علي عسكر : الأسس النفسية و الإجتماعية للسلوك في مجال العمل ، دار الكتاب الحديث . الكويت .2009. ص 201

<sup>4</sup> فهد نجيم راجع السلمي : القيادة الإبداعية و علاقاتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة . مذكرة ماجيستر في إدارة التربوية ، جامعة أم البواقي 2011.2012 . ص 12

## 2- الإتصال التنظيمي

يعتبر الإتصال التنظيمي عملية لإرسال و استقبال المعلومات و الإتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة<sup>1</sup>

فيتم تبادلها بين مختلف المستويات التنظيمية سواء داخل المؤسسة أو خارجها لتحقيق الأهداف العامة و الخاصة بالنسبة للفرد و المنظمة<sup>2</sup>

و يعتبر الاتصال التنظيمي من الوظائف الأساسية في العمل الإداري إذ بدونه لا يتم إنجاز الأعمال ، فهو عملية حيوية لجميع المستويات الإدارية فيساهم في بناء علاقات جيدة من خلال الحوار و الإصغاء الجيد للآخر ، مما يساعد على تداول المعلومات بكل كفاءة و فاعلية<sup>3</sup>.

## 3- الرقابة :

لقد عرفها الحبيبي بأنها النشاط الذي تمارسه الإدارة للتأكيد من سير العمل وفق الأهداف المسطرة و الكشف عن الانحرافات و العمل على إصلاحها<sup>4</sup> ، و تعتبر الرقابة وظيفة إدارية و عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته المنظمة<sup>5</sup>

و قد عرفت الرقابة أيضا بأنها نشاط عادي له قوة تأثير إيجابية ، وذلك من خلال إقناع العاملين بأنها تقييم للأداء و تصويب الانحرافات حتى لا تتكرر في المستقبل<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمدات : السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان 2007 . ص 282

<sup>2</sup> سعدي فاطيمة ن عوعاش مريم : دور الإتصال التنظيمي ، مذكرة ماستر في علم إجتماع التنمية و تسيير الموارد البشرية الجزائر 2016 . 2017 - ص 11

<sup>3</sup> عبد الباري درة ، محفوظ جودة : الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، معنى نظامي ط2 ن دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2014 . ص 308

<sup>4</sup> الحبيبي علي : الإدارة العامة ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة 1990 . ص 231

<sup>5</sup> فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان . 2011 . ص 119

<sup>6</sup> عبدة عريفج و آخرون : مبادئ في علوم الإدارية الأصول و المفاهيم المعاصرة ، دار زهوان للنشر التوزيع ، عمان 2012 . ص 222

**4/- القيم التنظيمية :**

تعرف القيم بأنها ميل عام لتفضيل حالات و شؤون معينة على أخرى ، و يعني جانب التفضيل هنا ان القيم تتعلق بمشاعر و عواطف و أحاسيس و مبادئ تجعلنا نميز بين السيئ و الجيد .

و تسهم القيم التنظيمية الإيجابية في زيادة الإلتزام التنظيمي حيث شكل المصدر الأساسي لما يصدر عن الفرد من مشاعر و أحاسيس و أفكار و طموحات و إنجازات ، كما أنها المكون الحقيقي لشخصية الفرد التي تميزه عن غيره من الأفراد فالقيم هي المعيار الذي يحدد مكانة و قيمة و قدر الإنسان في المجتمع ، فهي المرجعية التي تحكم تصورات و تصرفات الفرد و السياج و الحصن الذي يحميه من الإنحراف و الخطأ<sup>1</sup>.

**عناصر البيئة الإنسانية :****1- العلاقات السائدة داخل التنظيم**

تؤدي معرفة العامل لطبيعة عمله و أهميته في معرفة مناخ العمل و العلاقات السائدة فيه ، كما تساهم في فهم بيئة العمل التي يعمل من خلالها تأدية مهامه و كما تتيح المجال لاستنفار القدرات الإبداعية و الابتكار ، كما توفر مناخ تنظيمي مناسب للتنافس الشريف بين الأفراد داخل المؤسسة و من خلال هذه العلاقات يتحقق العامل حاجاته للأمن و الطمأنينة و تقديره لذاته و الرغبة في الوصول لأعلى المراكز بصفته عضو في جماعات عمل مستمرة و متماسكة .

**2- جماعات العمل :**

تسهم جماعات العمل في تشكيل قوة ضغط لا يستهان بها سواء أكانت هته الجماعات رسمية أو غير رسمية ، فهي تجلب مناخ تنظيمي خاص بها ، و تولد ضغط على العاملين مما يؤدي إلى تسربهم و ضعف التزامهم ، كلما كانت إتجاهاتهم إيجابية نحو تنظيم كلما زاد التفاعل و الشعور بالمسؤولية نحو عملهم .

**3- علاقات العمل داخل التنظيم :**

تأخذ طبيعة العلاقات داخل التنظيم إتجاهات متغيرة طبقا لنوع و طبيعة العمل ، حيث توجد علاقات بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الأفراد مع بعضهم البعض.

<sup>1</sup> سليمان قاضي مؤمن : مرجع سابق ص 08

**علاقة الرؤساء مع المرؤوسين:**

من أهم خصائص بيئة العمل ، حيث تتشكل طبيعة و نوع المناخ السائد في إصدار الأوامر و القرارات و مدى تقبلها من طرف المرؤوسين مما ينعكس على طبيعة العلاقات بين أفراد في مختلف المستويات .

**علاقة العمال مع بعضهم البعض:**

إن طبيعة العلاقة بين الأفراد في التنظيم تأخذ أهمية موازية لسابقتها ، لأن الفرد يستمد من جماعة عمله ما يلبي حاجاته الإجتماعية التي يفتقر إليها ، و هم الأمان فيما يتعلق بالأمور الشخصية ، فهو يجد حرجا في طلب النصيح و الإرشاد من رئيسه و لا يجده من زميله عندما تكون علاقتهما جيدة<sup>1</sup>

**4-1 العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية :**

تتأثر بيئة العمل الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل و الموارد البشرية و الموارد المالية و الاقتصادية و غيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي .

**-المواد الخام :** تحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية ، و تشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق، الأقلام ، الأجهزة ، المعدات ، الأثاث المكتبي و جميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية .

**-الموارد البشرية** تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة في بيئتها الداخلية ، فهذه الموارد و ما تتضمنه من إداريين و فنيين و عمال ذوي خبرات و مهارات متنوعة للقيام بالمهام و أعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز و درجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارتها و قدرات ، لذلك تهتم المؤسسات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الإستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوافرة في المنظمة فضلا عن إتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الإستقطاب و الإختيار و التعيين و التدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة و فاعلية لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها .

<sup>1</sup> حماد بن صالح : بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف

**-الموارد المالية :**

يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المؤسسة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة ، فضلاً عن تحقق الأمن الوظيفي للعاملين و إشعارهم بالثقة بخلاف الضيق الإقتصادي الذي يهدد وجودهم و يقلق تفكيرهم حول إحتتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح .

**-السياسات الإدارية :**

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية و العادلة في تهيئة الأجواء المريحة و المناخ التنظيمي و المشجع و البيئة التنظيمية المعززة للإبداع و الابتكار<sup>1</sup>.

**- القيم المهنية :**

المؤسسة التي تشجع فيها القيم الخيرة و التي تحترم الفرد و تحرص على إنضاجه و بنائه و رفايته و تحافظ على كرامته و احترامه تصبح ملاذاً آمناً للإستثمار و البقاء و العطاء بخلاف القيم المادية و المنفعية و الإستقلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح و الخسارة أو توظف حاجاتهم و ظروفهم الصعبة لصالحها ، فإنها تسهم في تسربهم أو تحفيزهم لتلك المؤسسة في الوقت المناسب .

**- خصائص الأفراد العاملين و صفاتهم الشخصية :**

تجلب عوامل السن ، العمر ، الجنس ، الشهادة و الخبرة السابقة و فلسفة الأفراد نحو الحياة و المستقبل و غيرها من العوامل الشخصية الأجواء البيئية الإيجابية أو السلبية<sup>2</sup>.

**2التراث النظري الخاص بالإلتزام التنظيمي :****2-1المداخل النظرية للإلتزام التنظيمي :**

من البداية توضح أن هناك تعدد في المداخل المستخدمة في دراسة الإلتزام التنظيمي و تباين الأسس المختلفة ، التي تقوم عليها المداخل غير أنه بصفة عامة يمكن حصر هذه المداخل فيما يلي :

<sup>1</sup> سليمان قاضي مؤمن مرجع سابق ص 24

<sup>2</sup>سليمان قاضي مؤمن نفس المرجع السابق . ص24

**1- مدخل الإلتزام عند إيتزيوني ETZIONI :**

حيث تم التركيز على النقاط التالية :

- **الإلتزام المعنوي** : يمثل إتجاه إيجابي و قوي نحو المنظمة يقوم على الإرتباط بأهداف التنظيم و قيمته و قواعده الداخلية و على طاعة السلطة و يأتي إلتزام الفرد هنا نتيجة شعوره أن التنظيم لتحقيق الأهداف إجتماعية مفيدة و عادة ما تستخدم المكافأة الرمزية كأساس لدعم الإلتزام الأفراد .

- **الإلتزام التراكمي** : يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم لكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء و التنظيم ، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الإلتزام .

- **الإلتزام الإضطراري** : يمثل إتجاها سلبياً اتجاه المنظمة و هو ينشئ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائماً بالإضطراب أو الإكراه أو التقيد ، فمثلاً : سجن التنظيم الإ نتيجة لإجراء إجتماعي فرض على نزلائه ، و لم يكن نابعا من إختيارهم و تستخدم هنا عادة ، القوة الإلزامية أو الإضطرارية لعدم إلتزام الأفراد .

**2- مدخل الإلتزام عند كانتر KANTERE :**

و هنا يتم التركيز على النقاط التالية :

**الإلتزام المستمر**: و يتمثل في تكريس جهود الأعضاء من أجل بقاء المنظمة و استمرارها و هو ما يتطلب من الأعضاء التضحيات و استثمارات تتسم بصعوبة و إرتفاع التكلفة بالنسبة للعضو و عندما يقدم الأفراد تضحيات هامة من أجل المنظمة أو البقاء فيها تصبح لديهم الرغبة القوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة ، و من هذه التضحيات على سبيل المثال فترة التدريب الطويلة التي يقضيها الفرد للتدريب على العمل ثم العمل لفترة طويلة داخل المنظمة<sup>1</sup>.

**الإلتزام القائم على التماسك** : يقوم هذا الإلتزام أساساً على خلق المنظمة ، بحيث تتولد لديه علاقة قوية بين التنظيم و أفراده ، و تغري أشخاصاً من خارج التنظيم بالإلتزام إليها و هنا تعتمد المنظمات ، إستخدام العديد من وسائل و الأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد و المنظمات

**الإلتزام الرقابي** : يمثل إرتباط الأعضاء بقيم التنظيم و قواعده و التي تشكل السلوك في الشكل المرغوب أو الإتجاهات المرغوب فيها ، و يوجد الإلتزام الرقابي عندما يرى العامل

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيم التحليلي على مستوى المنظمات ص 25

أن قيم التنظيم و قواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه و أنه يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية .

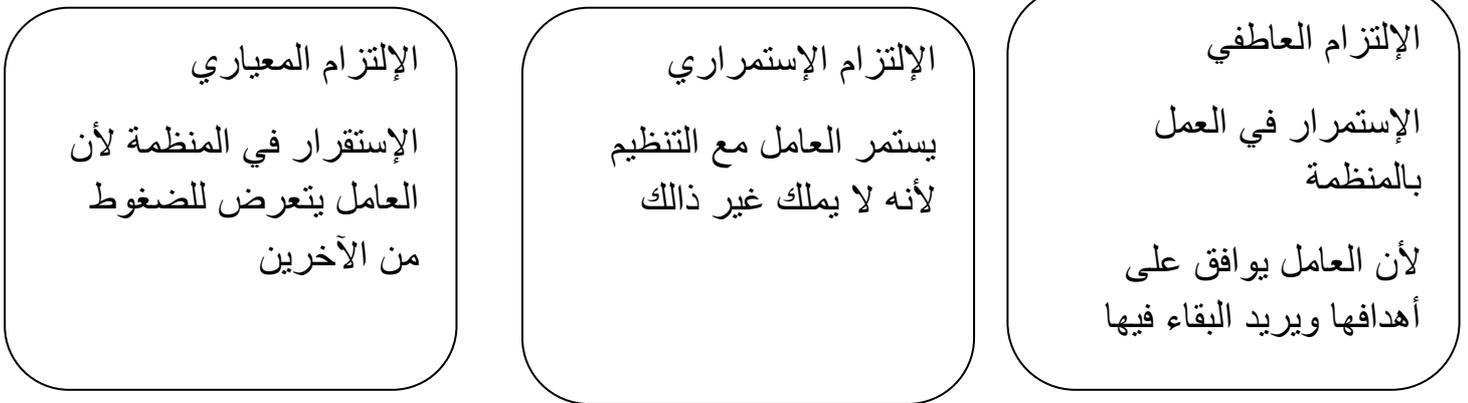
## 2-2 أبعاد الإلتزام التنظيمي :

هناك عدة تصنيفات لأبعاد الإلتزام التنظيمي و من بين أهم التصنيفات هي :

### 1- تصنيف عبد الحميد مغربي :

- الإلتزام العاطفي : و يشير إلى ميل الفرد عاطفيا و سيكولوجيا اتجاه المنظمة بعبارة أخرى إلتزام الفرد هو راجع عن رغبته في ذلك .
- الإلتزام البقائي : و يشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المنظمة و ذلك لإرتفاع تكاليف المعيشة و احتياجاته للعمل، خاصة مع إرتفاع نسبة البطالة في سوق العمل .
- الإلتزام المعياري : و يشير إلى الإلتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المنظمة و بعبارة أخرى فإن بقاء الفرد في العمل بالمنظمة ناتج عن شعوره بأن من الواجب عليه أن يفعل ذلك<sup>1</sup> .

### أبعاد الإلتزام التنظيمي



**المصدر :** جرينبرج ،جيرالد ، بارون ، ترجمة رفاعي محمد ، بسيوني إسماعيل إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ط1 2004 .ص22

<sup>1</sup> عبد الحميد المغربي ، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية المكتتبية العصرية للنشر و التوزيع مصر 2007 ، ص 321-322

و هناك من يرى أن أبعاد الإلتزام التنظيمي هي :

- الإلتزام الإستمراري : أن يكرس الموظف حياته و يفضل مصلحة المنظمة على مصلحته الشخصية عند تعارضهما و لا يفكر في الإلتقال لمنظمة أخرى ، بغض النظر عن المكاسب التي يمكن أن يحققها فيها

-الإلتزام العاطفي : يعكس الإلتزام العاطفي علاقة الموظف و إرتباطه مع المنظمة التي يعمل بها و هو أيضا إرتباط نفسي من خلال المشاعر ، فالشعور بالعاطفة و الحب ، و يرتبط الإلتزام التنظيمي إيجابيا بمخرجات تنظيمية عديدة كمعدل دوران العمل و التغيب عن العمل و مستوى الأداء ، و يعبر الإلتزام العاطفي عن الإرتباط الوجداني بالمنظمة و يتأثر بمدى إدراك الفرد بخصائص عمله من إستقلالية و تنوع في المهارات و علاقته بالمشرفين و كذلك درجة إحساس الموظف ببيئة المشاركة الفعالة في عملية إتخاذ القرار

- الإلتزام الأخلاقي : يعبر الإلتزام الأخلاقي أو المعياري عن درجة إحساس الفرد من حيث إلتزامه بالنواحي الأخلاقية في المنظمة و ينبع هذا الإحساس من إقتناع الفرد بقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها و مدى إنسجامها مع قيمه و مبادئه<sup>1</sup>

- يرى ماير : أن الإلتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبيا و إنما يمون مستمر و متواصل حيث حدد أن الإلتزام التنظيمي يتكزن من ثلاثة أنواع :

- الإلتزام التأثيري أو العاطفي : و هو يعبر عن درجة الإلتزام العاطفي و التأثير بأهداف و قيم المنظمة ، و قد يكون هذا الإلتزام ناتج عن إحساس و تأثير شخصين للمنظمة و قد يكون مؤقتا أو لمدة محدودة

-الإلتزام المعياري : و هو نوع آخر من الإلتزام التنظيمي و يعبر عن الإلتزام الأدبي و الشخصي بالتمسك بقيم و أهداف المنظمة و يكون ناتج عن التأثير بالقيم الإجتماعية ، الثقافية والدينية

- الإلتزام المتواصل : و هو أرقى و أكثر أنواع الإلتزام إنتشارا و هو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف المنظمة و ذلك لإدراكه القوي بالرغبة في البقاء في هذه المنظمة و عدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عنها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكية مقري ، نعيمة يحيوي : أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي ، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة البصرة العراق ص 181

Meyer F.P etal examination of the combined iffects of work values and early work 2 experiences on oraganisationof commitement journal of oraganisational be havoir ( vol 19 me 1998) p 31-33

**3-2 مراحل الإلتزام التنظيمي :**

يترسخ الإلتزام لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته و ينبغي للإداري التعرف عليها أي تعينه على تطوير مستوى الإلتزام للعاملين بالمؤسسة و هي كالتالي :

- **مرحلة الطاعة :** و تعني القبول أي قبول الفرد الإذعان للأخرين و السماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي أو معنوي أي يرضخ للأوامر و التعليمات دون تفكير أو مناقشة

- **مرحلة الإندماج مع الذات :** و تعني قبول الفرد العامل تأثير الآخر فيه من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل ، و تحقيق الإندماج مع الذات و الشعور بالفخر لكونه ينتمي للمنظمة .

- **مرحلة الهوية :** و هي المرحلة التي تشير إلى إكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه و هو جزء منها و أن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية<sup>1</sup>

و لقد بين " بوكنان " في بحثه الخاص بتطور إلتزام المدرسين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة و هي :

**مرحلة التجربة :** و هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد و التدريب و الإختبار ، و يكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم و التعايش مع البيئة الجيدة التي يعمل فيها ، و تتكيف إتجاهاته بما يتلائم مع إتجاهات التنظيم و إظهار مدى خبراته و مهاراته في أدائه

ويرى بوكنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة و هي :

- تحديد العمل

- تضارب الإلتزام و الولاء

- وضوح الدور

- ظهور الجماعة المتلاحمة

- إدراك التوقعات

نمو إتجاهات الجماعة نحو التنظيم

<sup>1</sup> العبادي أحمد : الإلتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى مكة المكرمة

- الشعور بالصدمة

**مرحلة العمل و الإنجاز :** و تتراوح مدتها بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه لإنجاز و تصنف هذه المرحلة بالخبرات التالية :  
-الأهمية الشخصية

- التخوف من العجز

- وضوح الإلتزام بالعمل و الولاء للمنظمة

**مرحلة الثقة بالتنظيم :** و تبدأ في السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالتنظيم و تستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى إتجاهات إلتزامه التي تكونت في المرحلتين السابقتين و تنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج<sup>1</sup>

## 2-4 خصائص الإلتزام التنظيمي :

يعبر الإلتزام التنظيمي عن إستعداد الفرد لبدل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء فيها ، و قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها

- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية و النشاط و منحها الولاء

-يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد<sup>2</sup>.

- إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة

- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة

- يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف و قيم المنظمة الإنسانية و الإيمان بها ، و بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، و وجود مستوى عال من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة ، و وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي

- يتصف الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العامل للمنظماتهم و تجد درجة ثابتة ليست مطلقة و أبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماهر أحمد : السلوك التنظيمي مدخل بين المهارات ، د ، ط الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 2000

<sup>2</sup> سامي إبراهيم حماد حنوفة : قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية ، بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشور ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال بالجامعة

## 2-5 أهمية الإلتزام التنظيمي :

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات و الأبحاث عن إرتفاع تكلفة الغياب و إرتفاع التأخر عن العمل و التسرب العمالة من المنظمة ، و إنخفاض درجات الرضا الوظيفي ، حيث أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية و في مقدمتها ظاهرتي الغياب و التهرب عن أداء المهام كما يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها و دفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .

إن إلتزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل<sup>2</sup> . و أيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات و استمرارها و زيادة إنتاجها ، كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات و الميول و الإعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع المنظمة إلى التقدم و البقاء .

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الإهتمام بهذا المفهوم و هي أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، و خاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة و أكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة ، و كذلك مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين و علماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه ، كما يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> إيناس فؤاد نواوي فلبمان : الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية 1429-1428 هجري ص 46

<sup>2</sup> خالد محمد أحمد الوازن : المنتخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، البحرين 2006 ، بدون ط ، ص 16

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 بدون ط ، ص 17

**2-6- طرق قياس الإلتزام التنظيمي :**

يوجد عدد كبير من المقاييس للإلتزام التنظيمي و نظرا لصعوبة إستعراض كل المقاييس التي تستخدم في قياس الإلتزام التنظيمي سنذكرها في التالي :

- **مقياس تونتن :** و قد إحتوى المقياس على 8 فقرات سداسي الإستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي ، كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية و خماسية الإستجابة لقياس الإلتزام المهني

- **مقياس بورتر و زملائه :** و قد أطلق عليه إستبانة الإلتزام التنظيمي (QCQ) و يتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس درجة الإلتزام الأفراد بالمنظمة و استعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة

- **مقياس مارش و مايري :** حيث قدما مقياس الإلتزام مدى الحياة و يتكون من 4 فقرات و قد إستخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة و تعزز إستحسان المنظمة و حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل و أخيرا إبراز قيمة الفرد للبقاء في المنظمة<sup>1</sup>.

- **مقياس جورج و زملائه :** و هو محاولة لقياس الإلتزام التنظيمي من خلال 6 فقرات عبر كل منها عن واحدة من القيم التالي

- إستخدام المعرفة و المهارة

- زيادة المعرفة في مجال تخصصه

- العمل مع زملائه بكفاءة عالية

- بناء سمعة جيدة كأستاذ و العمل على مواجهة الصعوبات و التحديات

- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص

- **مقياس كوردين و زملائه :** و التي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص ، المشاعر ، المعتقدات ، الأعمال المتعلقة بالإلتزام للنقابة و تم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الإستجابة و مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام و الخروج منها ب 20 فقرة إستهدفت الإستدلال على الإلتزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان ، نفس المرجع السابق ، ص 18

فقرة ذات مؤشرات سلبية و الاستفادة من المصادر أعلاه إستطاع تحديد 30 فقرة خماسية الإستجابة و هي :

- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء

- 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة

- 4 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها<sup>1</sup>.

**2-7- العوامل المؤثرة في تكوين على الإلتزام التنظيمي :** هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الإلتزام التنظيمي و هذه العوامل هي :

**1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية :** و تتمثل هذه العوامل فيما يلي

- ظروف سوق العمل

- فرص الإختيار لدى الفرد

- رواج الظروف الإقتصادية

- إرتفاع مستوى البطالة

- الكساد

-إنخفاض الفرص الوظيفية

-المعلومات المتاحة عن الوظيفة

فكلما كان هناك رواج في الظروف الإقتصادية ، ولديه عدد من فرص العمل المتاحة و كان قرار الإختيار لدى الفرد يتسم بالوضوح و الحرية و بأقل ضغوط خارجية ، كلما أدى ذلك إلى إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الفرد العامل .

في حين كلما كانت الأحوال افقتصادية تنسم بالكساد و إرتفاع مستوى البطالة ، و انخفاض فرص الوظيفية المتاحة أمام الفرد ، كل هذا يؤدي إلى إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الفرد .

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين مرجع سابق ، ص 183

1- **العوامل المتعلقة بخصائص الفرد** : مثل السن ، و طول مدة الخدمة و مستوى التعليم و الجنس أظهرت بعض الدراسات الآتي :

- أن الأفراد الذين يتقدمون بالعمر تكون درجة إلتزامهم التنظيمي مرتفعة بالمقارنة مع الأفراد صغار السن أو متوسطي العمر

- إن هناك علاقة إرتباطية قوية بين طول مدة خدمة الفرد و درجة إلتزامه التنظيمي ، فطول خدمة الفرد في المنظمة تؤدي إلى تنمية علاقات إجتماعية داخل العمل و خارجه كذلك تؤدي إلى إستثمار الأفراد لوقتهم و جهودهم في المنظمة فتجعل هؤلاء الأفراد لا ينكرون بترك العمل لدى منظماتهم و بمعنى آخر تكون درجة إلتزامهم التنظيمي مرتفعة بعكس الأفراد الذين تكون مدة خدمتهم في المنظمة قصيرة

- كما أشارت الدراسات إلى وجود علاقات إرتباطية بين مستوى التعليم لدى الفرد و درجة إلتزامه التنظيمي ، فكلما إرتفع مستوى التعليم لدى الفرد و زادت توقعاته من المنظمة لكن في نفس الوقت تعجز المنظمة عن توفير توقعات الفرد ، كلما أدى هذا على إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لديه

- و كلما كان هناك تطابق بين توقعات الأفراد و ما تقدمه المنظمة لهم كلما أدى ذلك إلى إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لهؤلاء الأفراد تجاه منظماتهم

- كما أن بعض الدراسات أفادت أن النساء أكثر إلتزاما من الرجال للمنظمة

- كلما زاد التفاعل الإجتماعي بين الأفراد زاد إرتباطهم النفسي بالمنظمة و يزيد من إلتزامهم التنظيمي

2- **العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة** : تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها و درجة التوتر بها في مستوى الإلتزام التنظيمي ، فتنوع مجال الوظيفة ، و الإستقلالية و التحدي ، و التغذية الراجعة و الشعور بالأهمية ، و الشعور بالمسؤولية كل هذا يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي و عكس ذلك صحيح كلما زادت درجة التوتر و الصراع في الوظيفة أو عدم وضوح دور الفرد إن هذا يؤدي إلى إنخفاض مستوى الإلتزام الوظيفي لدى الفرد<sup>1</sup>

3- **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية** : الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أفراد أكفاء ، و يمتلكون مهارات عالية ، و كلما كانت هنالك أنظمة أجور عادلة ، و كان هناك تحفيز فكل هذا يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد و يزيد من شعورهم بالمسؤولية ، كذلك إن جماعة العمل في المنظمة تزيد من درجة إلتزامها

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين مرجع سابق ، ص 184

التنظيمي كلما كانت جماعة العمل متماسكة بين أفرادها و تسود بينها روح التعاون الإيجابية

- 4- **العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي** : فاللامركزية في إتخاذ القرارات و توافر درجة الإعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية و الوظيفية و تنظيم إجراءات العمل إيجابيا يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لدى أفراد المنظمة
- 5- **ملكية الأفراد للمنظمة** : إن ملكية الأفراد للمنظمة أو الجزء منها يساعد على شعور الأفراد بالإلتزام نحوها ، و ذلك بسبب إزدياد شعور هؤلاء الأفراد بالمسؤولية و إحساسهم بالإعتماد على المنظمة كمورد رزق لهم ، و بالتالي إزدياد الإرتباط النفسي و الإداري لديهم إتجاه المنظمة
- 6- **الرضا الوظيفي** : إن الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي مفهومان متباينان و إن الرضا الوظيفي عن العمل يسبق الإلتزام فيه و هو متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل أو بتغير خصائصه الذاتية أما الإلتزام التنظيمي فيعبر عن الإستجابة الإيجابية إتجاه المنظمة بصفة عامة و الإرتباط بها ككل<sup>1</sup>

## 2-8- النتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي :

تتضمن نتائج الإلتزام على مستوى الأفراد كل من النتائج الإيجابية و السلبية حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل : زيادة مشاعر الإنتماء ، التصور الذاتي الإيجابي ، القوة وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد ، كما يؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية ، فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد

بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد أن المنافع و المزايا التي تعود على الأفراد من الإلتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف ، فبرغم أن الإلتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الإلتزام منها :

- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي و الذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات .

- قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين مرجع سابق ، ص 185

- زيادة الضغوط العائلية و الإجتماعية ،فالفرد عندما يلتزم إتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت و الجهد لها مما يؤثر على إلتزاماته الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد

- أما بالنسبة لمستوى الإلتزام بالنسبة إلى مجموعات العمل نجد أنه على الرغم من هذا المستوى من الإلتزام يؤدي إلى نتائج عديدة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها ، إلا أن هذا المجال لم يحضى باهتمام يذكر من جانب الباحثين بالرغم من أن النتائج الإيجابية للإلتزام بجماعات العمل تتمثل في :

- كلما زادت درجة إلتزام المجموعة زادت درجة الثبات و الفاعلية

- كلما زادت درجة إلتزام المجموعة كانت على إستعداد لبذل جهد أكبر و بالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل

- كلما زادت درجة إلتزام المجموعة زادت درجة التماسك بينها

في حين نجد أن النتائج السلبية تتمثل في :

- إنخفاض القدرة على الخلق و الإبتكار و التكيف من خلال إستقرار العمالة

- زيادة التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل إنفتاحا على الآراء و القيم الجديدة

- زيادة فرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين مرجع سابق ، ص 185

أما بالنسبة لمستوى الإلتزام بالنسبة إلى المنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له<sup>1</sup> :

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم و ذلك من خلال :

- زيادة الجهد المبذول

- إنخفاض معدل دوران العمل

- إنخفاض نسبة الغياب و التأخير

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر إلتزاما يعطون صورة إيجابية و واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية .

**أما النتائج السلبية تتمثل فيما يلي**

- إنخفاض القدرة على الإبتكار و التكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يملون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الإبتكار ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في جنرال موتورز وجد أن الأفراد في الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الإلتزام و الزلاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الإبتكار و الإبداع .

يجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل دوران العمل و الغياب لهما نتائج إيجابية و سلبية في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة و مكان العمل و المنافع التي يحصل عليها العاملون من المنظمة سواء كانت إقتصادية أو إجتماعية أو ترفيهية أو طبيعية .

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين مرجع سابق ، ص 185

# الفصل الثاني

1- مجالات الدراسة :

تمثل مجالات الدراسة نقطة أساسية في البحوث و الدراسات التطبيقية ، كما أنها تمكن الباحث من معرفة المكان المخصص لإجراء الدراسة و جمع البيانات و الخصائص ، حيث نجدها تنقسم إلى ثلاثة أقسام و هي :

1-1 المجال الجغرافي :

الموقع : تقع كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية شرق مدينة تيارت

المساحة : حوالي 42 000 متر مربع

الحدود : يحدها من الشمال كلية العلوم الطبيعية و الحياة و عربا الإقامة الجامعية للذكور بخليقة جيلالي و من الشرق مساحة خضراء أما من الجنوب الإقامة الجامعية سلامي الدين

تم تأسيس جامعة ابن خلدون تيارت بموجب قرار المرسوم التنفيذي رقم 01/27 المؤرخ في 18 ديسمبر 2001 نسبة لرائد علم الاجتماع العلامة عبد الرحمان ابن خلدون مرت المؤسسة قبل التحاقها بصف الجامعة الوطنية بعدة مراحل و هي :  
- 1981/1980 : إنشاء المركز الجامعي ( يتضمن 30 شعبة في مرحلة التدرج و ما بعد التدرج )

1984- : تحويل المركز الجامعي إلى معهدين وطنيين للتعليم العالي و هما :

- المعهد الوطني للتعليم في هندسة المدنية ، و المعهد الوطني العالي في البيطرة و الفلاحة

1992 : إعادة إنشاء المركز الجامعي

2001- : إنشاء جامعة ابن خلدون سميت على صاحب مقدمة علم الاجتماع عبد الرحمن ابن خلدون

2006/2005 : استحداث اختصاص فرع التاريخ و البيداغوجيا لقسم اللغات و الأدب مما نتج عنه تخرج أول دفعة في اختصاص التاريخ في موسم الجامعي 2009-2008

2010/2009 : تم فتح ليسانس في إطار ماستر دكتوراه في العلوم الإنسانية المتضمنة اختصاص التاريخ و الفلسفة و ليسانس في علم الاجتماع و علم النفس

- 2013 : إعادة هيكلة الجامعة إلى كليات و معهدين

تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية سنة 2010 تتوفر الكلية على 3000 مقعد بيداغوجي ، يتمدرس بها أزيد من 5000 طالب و يؤطرحهم 135 أستاذ و يوجد بها قسمان : قسم العلوم الإنسانية و قسم العلوم الاجتماعية  
الأمانة العامة للكلية:

المادة 24: تكلف الأمانة العامة ب :

- تحضير مشروع مخطط الموارد البشرية للكلية و تنفيذه

- تسيير الأرشيف و توثيق الكلية و المحافظة عليها

- تحضير مشروع ميزانية الكلية و تنفيذه

- ترقية الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المهنية لمديرية الجامعة و غيرها من المسؤوليات

و تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها الأمن الداخلي المصالح التالية: مصلحة المستخدمين، مصلحة الميزانية، و المحاسبة، مصلحة الأنشطة العلمية، مصلحة الوسائل و الصيانة.

المادة 25 : تشمل مصلحة المستخدمين الفروع التالية : فرع الأساتذة ، فرع المستخدمين و التقنية و أنواع المصالح

يختص فرع الأساتذة بالبيانات الشخصية و المتمثلة في شهادة العمل ، قرارات و مقررات التوقيت ملف إداري و العطل المهنية ، بالإضافة إلى كشف التنقيط الذي هو من مهمة رئيس قسم فيقوم بتصنيف الرتب مثل جيد ، متوسط ، ضعيف ، تقديم المنح مثل : منحة مولود ، منحة عمرة ، منحة وفاة

-مصلحة الوسائل العامة : مهمتها هي إستلام الفواتير أي لها سجل خاص بتسجيل جميع الفواتير الخاصة بالكلية مثل الغاز و المياه .....الخ.

مصلحة المحاسبة :

1- الرواتب و الأجور للأساتذة و العمال.

2- الفواتير.

- نيابة العمادة : المكلفة بما بعد التدرج و البحث العلمي مكلفة بالأساتذة الطور الثالث دكتوراه ، أستاذ التربص خارج الوطن ، تابعة لمديرية جامعة ابن خلدون الرقابة من نيابة المديرية ، طلب التربص أستاذ محاضر ، الجامعة الموجهة إليها ، رسالة استقبال من جامعة الممينة بالدرجة الأعلى ، يعرض الملف على مجلس العميد بالكلية .

**2-1 المجال الزمني :** لقد استغرقت الدراسة حوالي شهرين و ذلك ابتداء من تاريخ

11 مارس 2018 إل تاريخ 6 ماي 2018 .

و قد مرت بالمراحل التالية :

11 مارس حتى 18 مارس : تطبيق الملاحظة و جمع البيانات حول الكلية و الأساتذة .

8 أبريل حتى 12 أبريل : إعداد استبيان و تصحيحه مع المشرف

مدة 3 أيام : تم فيها تحكيم الاستبيان من طرف 3 أساتذة

22 أبريل حتى 6 ماي : توزيع الاستبيان و استرجاعه

**3-1 المجال البشري :**

تمثل مجتمع البحث الأصلي في 88 أستاذ في قسم العلوم الاجتماعية حيث طبق المسح الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع البحث ، و قد استهدفت الدراسة 5 فئات سوسيو مهنية وهي أستاذ مساعد ب ، أستاذ مساعد أ ، أستاذ محاضر ب ، أستاذ محاضر أ ، أستاذ التعليم العالي .

لقد تم استرجاع 59 استبيان من بين 88 استبيان و ذلك نظرا لعدم قدرتنا على استرجاع بعضها ، عدم رغبة البعض من الأساتذة في الإجابة على الاستبيان و من هنا نستنتج نسبة ما تمثله عينة البحث الحقيقية المستمدة من العدد الفعلي للاستبيانات المحصل عليها بعد التوزيع و عددها 59 .

## 2- المنهج المستخدم في الدراسة :

يتطلب إجراء الدراسة الميدانية إتباع منهج علمي معين يتضمن تأطير البحث بأساليب و الوسائل و الأدوات التي يقرأها العلم و يتعرف بصدقها .

فالمنهج العلمي هو تلك الطريق المتبعة المتكونة من مجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي توضح بهدف الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام أو عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعال بجمللة الأفكار المتوفرة عن الظاهرة و الهادفة للكشف عن ملامستها .<sup>1</sup>

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة عن المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه " طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوصف الظاهرة أو المشكلة و تصويرها " .<sup>2</sup>

يقوم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن و تفسيره ، فهو يهتم بتحديد الظروف و العلاقات التي توجد بين الظواهر ،<sup>3</sup>

باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة فهو يقوم بتحليلها استنادا بالبيانات المجمعة حولها ثم الوصول إلى النتائج مع إمكانية التنبؤ بالظاهرة محل الدراسة مستقبلا .<sup>4</sup>

## 3- الأدوات المستخدمة في الدراسة :

تختلف أدوات الدراسة و وسائلها من بحث لآخر ، من الاختبارات إلى المقابلة و الملاحظة و الاستبيان، و غير ذلك حيث تتعدد الأدوات المناسبة في ضوء أهداف

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدي: البحث العلمي ، أساسياته النظرية ، و ممارساته العلمية ، دار الفكر المعاصرة ، بيروت 2000، ص147،

<sup>2</sup> غازي عناية : البحث العلمي ، منهجية إعداد البحوث و الرسائل الجامعية باكولوجيوس، ماجستير ، دكتوراه، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان 2014، ص 19.

<sup>3</sup> عبد الناصر جندلي : تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، 2007 ، ص 12.

<sup>4</sup> عثمان حسن عثمان: الخطوات المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب ، الجزائر 1998، ص 24.

البحث و فرضياته ، و قد يحتاج الباحث إلى استخدام أكثر من أداة حتى يتمكن من الإجابة عن جميع الأسئلة التي تطرحها الدراسة بدقة<sup>1</sup>.

### 1-3 الملاحظة العلمية البسيطة :

اعتمدنا عليها كونها تعد من أهم الوسائل المستعملة لدى الباحثين في جمع المعلومات و الحقائق من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات، فقد تكون الملاحظة العلمية تعتمد على الانتباه المقصود و المنظم و المضبوط للحوادث و الظواهر<sup>2</sup> بغية اكتشاف أسبابها و قوانينها و قد عرفها علماء المنهج على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة معينة<sup>3</sup>.

### 2-3 الاستبيان :

يعتبر الاستبيان من أنسب الوسائل المستعملة لجمع البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث ، كما يعرف بأنه مجموعة من العبارات التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو المشكلة و ينفذ الاستبيان عن طريق المقابلة الشخصية .

لقد تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلاءم و متطلبات الدراسة و ذلك بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه ، موافق بشدة ، موافق ، محايد ، معارض ، معارض بشدة .

و ذلك وفق المراحل التالية :

إعداد الاستبيان ثم عرضه على المشرف و تصحيحه .

تحكيمه عند ثلاثة أساتذة في تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية .

توزيعه على أفراد العينة .

<sup>1</sup> رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة، 2008، ص 182.

<sup>2</sup> إبراهيم البيومي غانم : مناهج البحث و أصول التحليل في العلوم الاجتماعية إعداد البحوث و المهارات عرضها في ندوات العلمية، مكتبة الشرق الدولية ، ص 87

<sup>3</sup> فورسر بشير : طرق البحث الاجتماعي، ط3، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع ، الجيزة، 2010، ص 130.

\* لقد تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية و هي :

### المحور الأول : البيانات الشخصية

يحتوي على 6 أسئلة من أجل التعرف على خصائص العينة و هي : الجنس ، السن ، الحالة المدنية ، الدرجة المهنية ، الأقدمية في العمل ، مكان السكن .

### المحور الثاني : خاص بالبيئة الداخلية للعمل.

يتضمن المحور 31 عبارة مقسمة حسب الأبعاد و هي : بعد البيئة الفيزيائية ، (8) عبارات بعد البيئة التنظيمية ( 10 ) عبارات بعد البيئة الإنسانية (12) عبارات .

### المحور الثالث : خاص بالالتزام التنظيمي.

يتضمن المحور 24 عبارة مقسمة حسب أبعاد الالتزام و هي بعد الالتزام الأخلاقي (9) عبارات ، بعد الالتزام العاطفي (07) عبارات ، وبعد الالتزام المستمر (08) عبارات.

**الأساليب الإحصائية :** تعتبر الأساليب الإحصائية من أهم وسائل تحليل البيانات الخام و التي تساعدنا في تحليل تفسير موضوع الدراسة ثم الحكم عليها بكل موضوعية ، واعتمدنا في هذه الدراسة على الأساليب التالية:

**برنامج spss:** اعتمدنا على حزمة برنامج **spss**، وهي من أهم الأساليب الإحصائية وتعد نتائجها أكثر دقة من أي أسلوب آخر، إذ يتم الحساب و التحصل على نتائج صحيحة و دقيقة من خلال جداول تترجم فيما بعد ليتم تفسيرها و مناقشتها في الأخير.

و قد اعتمدنا في دراستنا على معامل الارتباط بيرسون : لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول المتعلقة بالبيانات الشخصية :

➤ الجدول رقم (01): يمثل البيانات المتعلقة بالجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
66.10%	39	ذكر
33.90%	20	أنثى
100%	59	المجموع

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.10% من الأساتذة ذكور ، بينما تمثل نسبة الإناث 33.90% و هذا التباين الإحصائي لأننا إتقينا بالأساتذة أكثر من الأستاذات ، كما أن العديد منهن لم يعد الإستمارة و منهن من رفضن الإجابة عنها .

➤ الجدول رقم (02): يمثل البيانات المتعلقة بالسن.

النسبة	التكرار	السن
33.90%	20	أقل من 35 سنة
50.85%	30	من 35 سنة إلى 45 سنة
15.25%	09	46 سنة فما فوق
100%	59	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50.85% من الأساتذة يتراوح سنهم ما بين 35 و 45 سنة، أما الأقل من 35 سنة فبلغت نسبتهم 33.90% و 15.25% نسبة الأساتذة يتراوح سنهم ما بين 46 سنة فما فوق.
- هذه النتائج تبين أن أغلب أساتذة العلوم الاجتماعية ينتمون للفئة التي تتميز بمؤهلات علمية من خلال الأقدمية و الخبرة التي تسمح لهم بإنجاز المهام بكفاءة عالية .

➤ الجدول رقم (03) : يمثل البيانات المتعلقة بالحالة المدنية .

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
28.81 %	17	غير متزوج (ة)
71.19 %	42	متزوج (ة)
/	00	مطلق (ة)
/	00	أرمل (ة)
100 %	59	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71.19% من الأساتذة متزوجون، و نسبة 28.81% غير متزوجين ، إن الحالة المدنية للأساتذة تؤثر بشكل كبير و مباشر على التزامهم بعملهم، فمنهم من تزيده إلتزاما نظرا لإحساسهم بالمسؤولية اتجاه العائلة و رغبتهم بالتطور أكثر من أجل تحسن ظروفهم المعيشية ، أو يكون ذلك لدى الذكور أكثر من الإناث، فالإلتزامهم يكون أقل و ذلك بسبب الضغوطات التي تواجهها سواء الشخصية أو في مجال العمل.

➤ الجدول رقم (04) : يمثل البيانات المتعلقة بالدرجة المهنية .

النسبة	التكرار	الدرجة المهنية
8.47 %	05	أستاذ مساعد ب-
57.63 %	34	أستاذ مساعد أ-
13.57 %	08	أستاذ محاضر ب-
18.64 %	11	أستاذ محاضر أ-
01.69 %	01	أستاذ التعليم العالي
100 %	59	المجموع

- يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 57.63% من الأساتذة هم أساتذة مساعدون من صنف أ- و نسبة 18.64% أستاذ محاضر من صنف أ- و المساعد من صنف ب- 08.47 % و المحاضرين من صنف ب- 13.57 % و هناك أستاذ وحيد من صنف التعليم العالي.

- يتضح من خلال البيانات أن الأساتذة المساعدين من صنف أ- هم الأكثر تواجدا بالمؤسسة، و هم من لديهم درجة الماجستير و تمت ترقيةهم.

➤ الجدول رقم (05): يمثل البيانات المتعلقة بالأقدمية في العمل.

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
25.42%	15	أقل من 05 سنوات
64.41%	38	من 05 إلى 10 سنوات
10.17%	06	أكثر من 10 سنوات
100%	59	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64.41% من الأساتذة أقدميتهم ما بين 05 إلى 10 سنوات و الأقل من 05 سنوات نسبتهم 25.42% أما الأكثر من 10 سنوات فبلغت نسبتهم 10.17%.
- نجد من خلال المعطيات أن نسبة الأقدمية الأعلى هي الفئة الثانية، و ذلك راجع لكون الأغلبية كهول و تليها النسبة التي تمثل فئة الشباب.
- و نظرا لحادثة الكلية فإن أساتذتها ذوي خبرة و كفاءة مهنية معقولة في العمل و هذا ما سيضمن تحقيق الإستقرار في العمل و الأداء الأفضل داخل الكلية في المستقبل.

➤ الجدول رقم (06): يمثل البيانات المتعلقة بمكان السكن.

النسبة	التكرار	مكان السكن
28.81%	17	داخل الولاية
71.19%	42	خارج الولاية
100%	59	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71.19% من الاساتذة يقيمون خارج الولاية و نسبة 28.81% داخلها .
- إن مكان السكن يؤثر بشدة على أداء العمال و إلتزامهم، و خاصة فيما يخص أوقات الدوام الرسمي للعمل، فالتنقل من مكان لآخر يزيد من تعب و إرهاق العمال و بالتالي العمل بمعنويات منخفضة، مما يعود بالسلب على الفرد و كذا المنظمة.

# الفصل الثالث

## ➤ الجدول رقم (07): مدى توفر الإضاءة الملائمة للعمل.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
20.34%	12	موافق بشدة
59.32%	35	موافق
01.69%	01	محايد
13.57%	08	معارض
5.08%	03	معارض بشدة
100%	59	المجموع

- يبين الجدول أعلاه أن نسبة 59.32% من الأساتذة موافقون على توفر الإضاءة داخل الكلية و 20.34% موافقون بشدة على ذلك ، بلغت نسبة المعارضين 13.57% و المعارضون بشدة 05.08% و لكن لاحظنا إنقطاع الكهرباء لفترة تجاوزت 15 يوما داخل الكلية مما دفع بالعمال إلى التنقل إلى الكلية القديمة من أجل استعمال أجهزة الكمبيوتر و القيام بمهامهم ، أما الأساتذة فلاحظنا استعمالهم لضوء الهواتف النقالة داخل القاعات من أجل إلقاء الدرس و هذا ما يؤدي نقص التركيز لدى الأساتذة و شعورهم بالتعب مما يؤثر سلبا على التزامهم في العمل.

## ➤ الجدول رقم (08): مدى مناسبة درجة الحرارة للعمل في الكلية.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
11.87%	07	موافق بشدة
33.90%	20	موافق
10.17%	06	محايد
28.81%	17	معارض
15.25%	09	معارض بشدة
100%	59	المجموع

- يبين الجدول السابق أن نسبة 33.90% من الأساتذة موافقون على أن درجة الحرارة في الكلية مناسبة للعمل، و إذ دمجت هذه النسبة مع نسبة الموافقين بشدة نتحصل على نسبة 45.77% و نسبة 10.17% محايدون، أما نسبة المعارضين و المعارضين بشدة فكانت بالدمج بينهما 44.06%.
- نلاحظ من خلال المعطيات أن نسبة الموافقين و المعارضين متقاربة جدا ، مما يعني أنها مناسبة لعمل بعضهم و غير مناسبة للبعض الآخر، فالحرارة العالية تؤثر سلبا على حالة العمال أثناء العمل كالتوتر و الإنفعال مما يؤدي إنخفاض مستوى أدائهم .

## ➤ الجدول رقم (09): مدى تسبب الطلبة في إحداث الضجيج داخل الكلية.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
40.35%	23	موافق بشدة
40.35%	23	موافق
07.01%	04	محايد
08.58%	05	معارض
03.51%	02	معارض بشدة
100%	57	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40.35% موافقون بشدة على أن الطلبة ينتسبون في إحداث الضجيج داخل الكلية و هي نفسها نسبة الموافقون أي بالدمج نتحصل على نسبة 80.70% و هي نسبة مرتفعة جدا و هذا ما تم ملاحظته داخل الكلية و قد أكدنا العديد من الأساتذة أن الضجيج يسبب لهم الإزعاج مما يفقدهم التركيز في العمل.

➤ الجدول رقم (10): مدى توفر الكلية على التهوية المناسبة للعمل.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
27.52%	16	موافق بشدة
51.72%	30	موافق
03.44%	02	محايد
10.34%	06	معارض
06.89%	04	معارض بشدة
100%	58	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 51.72% من الأساتذة موافقون على توفر الكلية على التهوية المناسبة للعمل، و يدمج النسبة مع نسبة الموافقون بشدة نتحصل على 79.30% أي أن الأغلبية تناسبهم التهوية داخل الكلية، أما المعارضون بنسبة 17.23% و التهوية الجديدة تخلق الشعور بالراحة و الرغبة في العمل.

## ➤ الجدول رقم (11): مدى مساهمة مكان العمل في القيام بالعمل .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
15.51%	09	موافق بشدة
41.37%	24	موافق
18.96%	11	محايد
22.41%	13	معارض
01.72%	01	معارض بشدة
100%	58	المجموع

- يبين الجدول أعلاه أن نسبة 41.37% موافقون على أن مكان العمل يساعدهم على القيام بعملهم، و نسبة 15.51% موافقون بشدة على ذلك أما نسبة المعارضين على مكان العمل فقد بلغت 22.41% من الأساتذة بينما الأساتذة المحايدون فبلغت نسبتهم 18.96% و قد كانت هناك مفردة واحدة لم تجب عن العبارة.

- يتضح لنا من خلال المعطيات السابقة أن العديد من الأساتذة في قسم العلوم الإجتماعية يساعدهم مكان العمل على القيام بعملهم ، في حين أكد لنا بعضهم أن التنقل بين الكلية القديمة و الجديدة يؤثر سلبا على عملهم نظرا للوقت الذي يضيعونه في ذلك و كذا شعورهم بالتعب و الإرهاق ، و هذا ما أكدته تايلر في نظريته الإدارة العلمية ، من خلال دراسته للحركة و الزمن ، فالتنقل و أثره الحركة يؤدي إلى ضياع الوقت و بذل جهد أكبر مما يؤدي ضعف الإلتزام لدى بعض الأساتذة داخل الكلية .

➤ لجدول رقم (13): مدى مساهمة الضجيج في الخروج المبكر لأساتذة .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
%05.17	03	موافق بشدة
%08.62	05	موافق
%18.96	11	محايد
%43.10	25	معارض
%24.14	14	معارض بشدة
%100	58	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67.24% من الأساتذة معارضون على أن الضجيج يدفعهم إلى الخروج من العمل مبكرا، و نسبة 18.96% محايدين، و بلغت نسبة الموافقين 13.79% من رفض مفردة للإجابة على العبارة.

- تبين لنا المعطيات أن أغلب الأساتذة لا يؤثر الضجيج على التزامهم بالدوام الرسمي للعمل، أم المحايدون، فيمكن أن يدفعهم ذلك أحيانا مما دفعهم لعدم الموافقة أو المعارضة.

➤ الجدول رقم (14) : أثر عدم وجود قاعات للتدريس على عمل الأساتذة.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
25.86%	15	موافق بشدة
34.48%	20	موافق
17.24%	10	محايد
15.51%	09	معارض
06.89%	04	معارض بشدة
100%	58	المجموع

- يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 34.48% موافقون أن عدم وجود قاعات للتدريس يؤثر على عملهم و مع نسبة الموافقون بشدة نتحصل على نسبة 6034% أما 17.24% فهي نسبة المحايدين ، و قد بلغت نسبة المعارضين 11.40% و هناك مفردة واحدة لم تجب عن العبارة.

- نلاحظ من خلال المعطيات أن أغلب الأساتذة يؤثر عدم وجود قاعات التدريس على عملهم و ذلك لأنهم يضيعون الكثير من الوقت في البحث عن القاعات لأداء مهامهم، و هذا ما تم ملاحظته داخل الكلية، حيث أن العديد من الأساتذة يغادرون دون إلقاء المحاضرة أو الدرس و ذلك لعدم توفر قاعة .

## ➤ الجدول رقم (15) : مدى توفر الكلية على وسائل الاتصال الفعالة

النسبة	التكرار	الإحتمالات
03.39%	02	موافق بشدة
11.87%	07	موافق
18.64%	11	محايد
45.76%	27	معارض
20.33%	12	معارض بشدة
100%	58	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45.76% من الأساتذة معارضون على توفر الكلية على وسائل اتصال فعالة، و نسبة 20.33% معارضون بشدة، أما نسبة 18.64% فكانت إجاباتهم محايد، بينما الأساتذة الموافقون 11.87% و نسبة 03.39% موافقون بشدة.

- يتضح من خلال المعطيات السابقة أن أغلب الأساتذة يرون أن الكلية لا تتوفر على وسائل إتصال فعالة، و هذا ما أكدته لنا أغلبهم، أي أن الكلية تفتقر للعديد من الوسائل المتطورة للإتصال بالأساتذة كالبريد الإلكتروني فالكلية تعتمد على الوسائل التقليدية لا غير، مما يتسبب في بقاء سير المعلومات، و هذا ما أثبتته إلتونمايو من خلال تجارب هاورثورن، حيث تظهر أهمية الإتصال الفعال في المؤسسة، فهو يسمح بنقل و تبادل المعلومات بين مختلف المستويات بسرعة و سهولة، و قد توصلت دراسة نسيم بوقال إلى نفس النتيجة التي توصلت إليها دراستنا أي أن المؤسسة لا تتوفر على وسائل إتصال فعالة .

## ➤ الجدول رقم (16) : الإتصال المعتمد في الكلية هو الإتصال الأفقي.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
13.79%	08	موافق بشدة
25.86%	15	موافق
37.93%	22	محايد
12.28%	07	معارض
10.52%	06	معارض بشدة
100%	57	المجموع

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 37.93% من الأساتذة كانت إجاباتهم محايد، و نسبة 25.86% موافقون على أن الإتصال المعتمد في الكلية هو الإتصال الأفقي و 13.79% موافقون بشدة على ذلك و بدمج الإحتمالين نتحصل على 39.65%، أما المعارضون فبلغت نسبتهم بالدمج 22.40% من الاساتذة .

- يتضح لنا من خلال المعطيات السابقة أن نسبة معتبرة من الأساتذة يرون أن الإتصال المعتمد في الكلية هو الإتصال الأفقي، و هذا ما يدل على رغبة الكلية في تفعيل هذا النوع من الإتصال للتواصل مع عمالها من اجل تحقيق الإندماج و التطوير و بالتالي إحساس العاملين و الأساتذة بنوع من الإستقرار المهني داخل العمل و الإلتزام به، أما المعارضون فقد يكون ذلك بسبب عدم قدرتهم على التواصل و التفاعل مع زملاءهم أو الإدارة مما يؤثر سلبا على عملهم داخل الكلية .

## ➤ الجدول رقم (17) : مدى مساهمة الإتصال في تعاون العمال داخل الكلية.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
12.07%	07	موافق بشدة
36.20%	21	موافق
31.03%	18	محايد
10.34%	06	معارض
10.34%	06	معارض بشدة
100%	58	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 36.20% من الأساتذة موافقون على أن الدافع من وراء الإتصال الأفقي هو التعاون في العمل، و نسبة 12.07% موافقون بشدة على ذلك، و بدمج الإجابتين نتحصل على 48.27%، أما محايدون فكانت نسبتهم 31.03%، بينما الأساتذة المعارضون بشدة بلغت نسبتهم 20.68% حيث أن مفردين من العينة لم تجب عن العبارة.

- يتضح من خلال المعطيات أن العديد من الأساتذة يرون أن الدافع من وراء الإتصال الأفقي هو التعاون في العمل، مما يساعد على تقوية العلاقات و التفاعل بين الأساتذة، و السعي لتحقيق أهداف الكلية، و حسب العديد من الدراسات فإن الإتصال الأفقي يعمل على الرفع من الروح المعنوية للعاملين و يبرزهم كشراء أكثر منهم مرؤوسين، فهو يقوم بالتنسيق بين مختلف الانساق الجزئية من أجل تحقيق أهداف النسق الكلي للمؤسسة و هذا ما أكدته نظرية النظم التي اعتبرت ان المنشأة نظام إجتماعي مفتوح، مكون من عدة أنساق فرعية تتفاعل فيها بينها في خدمة النسق الكلي للمنشأة.

## ➤ الجدول رقم (18) : مدى اعتماد الكلية على أسلوب الإجتماعات.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
11.87%	07	موافق بشدة
54.24%	32	موافق
10.17%	06	محايد
15.25%	09	معارض
08.47%	05	معارض بشدة
100%	59	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 11.87% موافقون على ان الأسلوب المتبع في الإتصال داخل الكلية هو الإجتماعات، و 54.24% موافقون بشدة أي 66.11% أما المعارضون ، فقد بلغت نسبتهم 23.72%.
- تبين لنا المعطيات السابقة أن العديد من الأساتذة يرون أن أسلوب الإتصال في الكلية هو الإجتماعات، و حسب أقوال بعض الأساتذة في إطار توزيع الإستبيان بالمقابلة، فإن الإدارة و على رأسها عميد الكلية يرغب في إجراء الإجتماعات بكثرة من أجل التفرغ أكثر من الأساتذة و الإدارة و التعاون لإيجاد الحلول و تقديم الإقتراحات فيما يخص العمل.
- و قد أكد وليام أوشي في نظريته "Z" أنه من الضروري التعاون بين العمال و محاولة التقرب إليهم من أجل توحيد و تنسيق الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

➤ الجدول رقم (20) سهولة الحصول الأساتذة على المعلومات داخل الكلية :

النسبة	التكرار	الإحتمالات
06.78%	04	موافق بشدة
28.81%	17	موافق
30.51%	18	محايد
22.03%	13	معارض
10.17%	06	معارض بشدة
100%	59	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 30.51 % من الأساتذة قاموا محايدين ، أما الموافقون بنسبة 34.59% و المعارضين 32.20% وهي نسب متقاربة .

نلاحظ خلال المعطيات أن نسبة الموافقون و المعارضون على أنهم يحصلون على المعلومات في الكلية بكل سهولة هي نسب متقاربة جدا ، و هذا يمكن أن يكون لأن التواصل قائم بين الأساتذة القدامى مع بعضهم البعض ، أما المعارضون فقد يكونون أساتذة جدد لم يندمجوا بعد مع المجموعة الكلية للعمل.

➤ الجدول (21) رقم : مدى تواصل الأساتذة مع بعضهم البعض .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
15.25%	09	موافق بشدة
52.84%	30	موافق
22.03%	13	محايد
10.17%	06	معارض
01.69%	01	معارض بشدة
100%	59	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.84% من الأساتذة موافقون على أن هناك تواصل بينهم وبين الأساتذة الآخرين ، و مع نسبة الموافقون بشدة نتحصل على 67.09% أما المعارضون بنسبة 11.86% و المحايدسن 22.03% .

نلاحظ من خلال المعطيات أن العديد من الأساتذة يرون أن هناك تواصل مستمر بينهم و بين الأساتذة الآخرين ، و هذا مل يؤكد و وجود علاقة طيبة بينهم مما يخلق جو مريح و ملائم للعمل ، بالتالي يرفع الروح المعنوية لديهم و دفعهم لبذل جهود أكبر من أجل أداء أفضل

➤ الجدول رقم (22): مدى تواصل الأساتذة مع إدارة القسم .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
%22.41	13	موافق بشدة
%67.24	39	موافق
%06.89	04	محايد
%03.44	02	معارض
%100	58	المجموع

يبين لنا الجدول أن نسبة 89.65% موافقون أن هناك تواصل بينهم و بين إدارة القسم ، و نسبة 06.89% محايدين ، أما المعارضين 03.44%.

نلاحظ من خلال المعطيات أن اغلب الأساتذة على تواصل مستمر بين إدارة القسم هذا ما يدل على الإهتمام القسم بالجانب الإنساني و الإجتماعي لأساتذة و دعم العلاقات الداخلية للكلية و التضافر من أجل تحقيق أهدافها و هذا ماركز عليه إلتون ما يوفي نظرية ، فالعلاقات الإجتماعية للعمال تزيد من دافعية العمال و رغبتهم في العمل و الإلتزام به .

➤ الجدول رقم (23): مدى سرعة و وصول المعلومات حول المعلومات الملتقيات الدولية.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
07.01%	04	موافق بشدة
17.54%	10	موافق
33.33%	19	محايد
26.31%	15	معارض
15.79%	09	معارض بشدة
100%	57	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 33.33% محايدون في إيجابتهم و نسبة 42.10% معارضون على وصول المعلومات حول الملتقيات في وقتها و نسبة الموافقون 24.55% و من أفراد العينة لم يجيبوا عن العبارة .

نلاحظ من خلال المعطيات أن أغلبية الأساتذة لا تصلهم المعلومات في وقتها ، و هذا ما يؤكد عدم فاعلية الإتصال داخل الكلية ، و ذلك ما يؤدي على عدم رضا الأساتذة المعارضين و عدم ثقتهم بالإدارة ، و بالتالي نقص مستوى التزامهم بالعمل.

➤ الجدول رقم (24): مدى رضا الأساتذة عن كيفية إيصال المعلومات .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
12.07%	07	موافق بشدة
27.58%	16	موافق
34.48%	20	محايد
17.24%	10	معارض
08.62%	05	معارض بشدة
100%	58	المجموع

نجد من خلال الجدول أن نسبة 34.48% محايدون في إيجابيتهم عن عبارة ، أما نسبة الموافقين فبلغت 39.65% و المعارضين 25.86%.

نلاحظ من خلال المعطيات أن عدد كبير من الأساتذة غير راضين عم كيفية إيصال المعلومات و هذا ما يؤثر سلبا على سير الأعمال داخل الكلية ،فاستخدام الكلية لوسائل و طرق غير فعالة قد يؤدي إلى العديد من المشاكل منها ،نشوية المعلومات أو تحريفها ،بطء في لإيصالها ،سوء الفهم من طرف المستعمل و كل ذلك يؤثر على أداء الأساتذة.

الجدول رقم (25): مدى تأثير أسلوب الرؤساء على عمل الأساتذة .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
3.39%	02	موافق بشدة
15.25%	09	موافق
22.03%	13	محايد
38.98%	23	معارض
20.34%	12	معارض بشدة
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 59.32% من أساتذة قسم العلوم الإجتماعية معارضون على أن أسلوب الرؤساء في التعامل معهم لا يؤثر سلبا على عملهم و الموافقون 18.64% أما المحايدون فبلغت نسبتهم 22.09% .

تبين لنا أن أغلبية الأساتذة لا يؤثر أسلوب رؤساء سلبا على أعمالهم و ما يؤدي إلى إنتاج إيجابيا على مستوى الفردي و كذا المنظمة ، و كما أوضح تشستربرنارد في نظام التعاون فإن المنظمة كنظام الإجتماع يتطلب نجاحه - درجات عالية من التعاون من قبل القيادة الإدارية و العاملين .

الجدول رقم (26) : مدى تعاون مجموعة العمل ككل .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
6.78%	04	موافق بشدة
40.68%	24	موافق
3.51%	18	محايد
16.95%	10	معارض
5.08%	03	معارض بشدة
100%	59	المجموع

نجد من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموافقين على و جود تعاون بين مجموعة العمل ككل 47.46% أما المعارضون 21.03% و 30.51% كانوا محايدين .

نلاحظ من خلال المعطيات أن عدد كبير من الأساتذة يرون أن هناك تعاون بين مجموعة العمل في الكلية ، و هذا يساعد على تحقيق الهدف بكل سهولة .

فكما أكد وليام أوشي فمن الضروري تعاون أفراد جماعة العمل و كذا التوفيق بين الطموح الفرد و منظمة ، و خلق الثقة بين الزملاء.

الجدول رقم (27) :مدى ندرة تعاون الأساتذة في المجال العلمي .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
08.62%	05	موافق بشدة
31.01%	18	موافق
13.79%	08	محايد
37.93%	22	معارض
08.62%	05	معارض بشدة
100%	58	المجموع

يبين الجدول أن نسبة 46.55 من الأساتذة معرضون على ندرة التعاون بينهم و بين الزملاء هم في المجال العلمي ، و نسبة 39.65% موافقون على ذلك ،أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 13.79% و هناك مفردة لم تجب عن العبارة .

نلاحظ من خلال المعطيات لأن هناك تعاون علمي بين بعض الأساتذة فقط و لا يوجد بين البعض الآخر ، و ذلك حسب خبرة الأساتذة و أتقدميتهم في العمل ، و قد أوضح و أكد تشستربونارد في نظرية النظام التعاوني على ضرورة التعاون بين الزملاء في العمل من أجل تنمية شعورهم بالإرتباط بالمنظمة و خلق الثقة و السعي لتحقيق أهدافها .

➤ الجدول رقم (29): طبيعة العلاقات بين الأساتذة هي صداقة قوية .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
22.03%	13	موافق بشدة
52.54%	31	موافق
16.95%	10	محايد
06.78%	04	معارض
1.69%	01	معارض بشدة
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.54% من الأساتذة موافقون على أن العلاقة مع الزملاء في العمل هي صداقة قوية و نسبة 22.03% موافقون بشدة و بدمج النسبتين نتحصل على 74.57% أما نسبة 16.95% فكانت إجابتهم محايدة بلغت نسبة المعارضة 08.47% .

يتضح من خلال المعطيات السابقة أن أغلب الأساتذة تربطهم صداقة قوية مع زملاء ، و هذا ما يدل على وجود علاقات طيبة داخل الكلية مما يساعد على تبادل المعرفي و المعلومات ، بالتالي زيادة إلتزام الأساتذة لعملمهم ن و هذا ما اكدته نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، حيث دعى إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين و دعم العلاقات بينهم في بعض الأحيان الخروج عن إطار العمل و الحديث في أمور شخصية بعيدا عن الجانب الرسمي يساهم في تنمية العلاقات و توطيدها و بالتالي زيادة الثقة بينهم حتى في المور الشخصية مما يزيد من شعورهم بالراحة داخل العمل و محبتهم له .

## ➤ الجدول رقم(32):طبيعة العلاقات بين الأساتذة جيدة.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
16.95%	10	موافق بشدة
45.76%	27	موافق
28.81%	17	محايد
05.08%	03	معارض
03.39%	02	معارض بشدة
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلا الجدول أن نسبة 45.76% موافقون ، و نسبة 16.95% موافقون بشدة و بدمج الإجابيته على 62.71% أما المحايدون 28.81% و بلغة نسبة المعارضون 8.74% .

من خلال المعطيات السابقة تبين لنا نسبة معتبرة من الأساتذة يرون أن العلاقة بين الأساتذة الكلية جيدة و لعل ذلك راجع لأقدمية داخل الكلية مما سمح لهم بالالتقاء بالإستمرار و نشوء علاقة طيبة بينهم ، و هذا ما صرح به بعض الأساتذة على حد قولهم "فحنا خوة قبل ما نكنوا زملاء " و قد أكد و يليام أو شيء في نظرية " Z " على ضرورة العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية و خلق الثقة بين الزملاء .

➤ الجدول رقم(34): يمثل البيانات المتعلقة بالخلافات بين الأساتذة الكلية.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
%01.69	01	موافق بشدة
%08.47	05	موافق
%16.95	10	محايد
%49.15	29	معارض
%23.73	14	معارض بشدة
%100	59	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 72.88% معارضون على نشوء خلافات بين الأساتذة في الكلية ، و نسبة المحايدون 8.47% أما الموافقون فقد بلغت نسبتهم 10.16%.

نلاحظ من خلال المعطيات أن العدد من الأساتذة لم تحدث خلافات بينهم زملاء هم إلى في بعض الأحيان ، و لعل ذلك راجع لأسباب تخص العمل أو أسباب شخصية ، كما أنها خلافات عادية و بسيطة و غير جادة،و من خلال ملاحظتنا ، هناك تفاهم كبير بين الأساتذة إضافة إلى ما يقوم به الإدارة من اجتماعات لخلق التفاهم و التحاور فيما بينهم.

## ➤ الجدول (35): مدى تأقلم الأساتذة مع الأساتذة القدامى.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
01.75%	01	موافق
26.31%	15	محايد
38.59%	22	معارض
33.33%	19	معارض بشدة
100%	57	المجموع

يبين لنا الجدول التالي أن نسبة 38.59% من الأساتذة معارضين على صعوبة تأقلمهم مع الأساتذة القدامى في الكلية، و نسبة 33.33% معارضين بشدة و بدمج النسبتين تتحصل 71.92%، و المحايدون 26.31% أما الموافقون فقد بلغت نسبتهم 1.75% و 023 أمن أفراد العينة لم يجيبوا على العبارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الأساتذة لا يجدون صعوبة في التأقلم مع الأساتذة ، و ذلك ما يثبت العلاقات الطيبة داخل الكلية و تعاونهم من أجل نجاح و تحقيق أهدافهم ، و كل ذلك راجع للجانب الأخلاقي للأساتذة القدامى و تقبلهم للجدد و خاصة الشباب منهم و رغبتهم في مساعدتهم على إكتساب خبرة أكبر في العمل و التطور فيه .

➤ الجدول رقم(36):مدى مساهمة العمل الجماعي في زيادة رغبة الأساتذة في العمل.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
27.58%	16	موافق بشدة
55.17%	32	موافق
15.51%	09	محايد
01.72%	01	معارض
100%	58	المجموع

نجد من خلال الجدول أن نسبة الأساتذة الموافقين بلغت 82.75% ، و نسبة المحايدين 15.51% أما المعارضين بنسبة 1.72% و هناك مفردة واحدة لم تجب على العبارات .

نلاحظ من خلال المعطيات أن أغلب الأساتذة يرون أن العمل الجماعي يجعلهم أكثر رغبة في العمل ، و ذلك ما يثبت رغبتهم في التعاون مع بعضهم البعض و توحيد الجهود من أجل تحقيق الأهداف العامة للكلية ، و قد أكد تشستر برنارد في نظرية النظام التعاوني على اهمية الدوافع النفسية و الإجتماعية كالرغبة في تحقيق الذات و التقدم و الإنجاز و الرغبة في الإنتماء للجماعة داخل العمل ، و قد توصلت خلدية نويرات إلى أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي للعامل و نفس النتيجة توصل إليها سعد بن سعد القعطاني..

## ➤ الجدول رقم (37): مدى رضا الأساتذة عن عملهم بالكلية .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
33.89%	20	موافق بشدة
54.23%	32	موافق
11.86%	07	محايد
100%	59	المجموع

نلاحظ الجدول أعلاه أن نسبة 88.12% موافقون و نسبة 11.86% محايدون في اجابة عن العبارة .

من خلال المعطيات نجد أغلب الأساتذة راضين عن عملهم بالكلية و قد يكون ذلك إما لأسباب مادية كالأجر ، المكافآت، الحوافز، أو أسباب معنوي أخرى كالتقدير ،الثناء ، العلاقات الطيبة مع الزملاء أو الرؤساء و قد أكد تايلور أن الإعتماد على الأساليب العلمية هو الطريقة الأمثل لإرضاء العمال الذين يهتمهم الجر المرتفع و الحوافز المادية من ناحية إرضاء العمال الذين يهتمهم الأجر المرتفع و الحوافز المادية من ناحية إرضاء أصحاب العمل الذين يسعون لتحقيق الأرباح من جهة أخرى .

وقد توصلت دراسة بن عبد العزيز إلى عدم رضا العمال عن الحوافز المادية و المعنوية و المقدمة لهم في المؤسسة ، ودراسة بوقال نسيم توصلت إلى عدم رضا العمال عن القيادة و الإشراف داخل الديوان ، في حين توصلت دراسة سعد القحطاني لرضا العمال عن ظروف المادية (الفيزيكية) للعمال .

## ➤ الجدول (38) مدى التزام الأساتذة في الموعد الرسمي للعمل .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
44.46%	25	موافق بشدة
48.21%	27	موافق
07.14%	04	محايد
100%	56	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 48.21% موافقون ، نسبة 44.46% موافقون بشدة على ذلك ، و يدمج الإجابتين نتحصل على نسبة 92.85% و حين نجد أن نسبة المحايدون بلغت 7.14% و هناك 3 من أفراد العينة لم يجيبوا عنها إستنادا على هذا المعطيات نستنتج أن جل الأساتذة يلتزمون بالحضور في الموعد الرسمي للعمل ، و هذا راجع إلى كل الفئات السوسيو مهنية، تعتبر أن المحافظة على أوقات العمل إنجاز المهام من واجبهم إتجاه المؤسسة و هذا ما أكدته النظرية البيروقراطية التي تركزت على الإدارة اللوائح و تنفيذ القوانين ، و يدل على أن الكليى تسعى إلى تحديد و تطوير النظم و إجراءات العمل ، مما يجعل الأساتذة ملتزمين بأوقات الرسمية للعمل بالمؤسسة البيانات المتعلقة بإنجاز المهام في وقتها دون تأجيل .

## ➤ الجدول رقم (39): البيانات المتعلقة بإنجاز المهام في وقتها دون تأجيل

النسبة	التكرار	الإحتمالات
30.35%	17	موافق بشدة
57.14%	32	موافق
12.50%	07	محايد
100%	56	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 57.14% من الأساتذة موافقون على أنهم ينجزون مهامهم في وقتها دون تأجيل و نسبة 30.35% موافقون بشدة و بدمج نسبتين نتحصل على نسبة 87.49% أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 12.50% و هناك 3 من أفراد العينة لو يجيبوا عن العبارة

نلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن أغلب الأساتذة ينجزون مهامهم في وقتها دون تأجيل و ذلك ما يدل على إحساسهم بالمسؤولية و رغبتهم في أداء مهامهم على أكمل و جه ، فقد أكد ماكريغور في نظريته ، أن العامل كفاء ز ذو مسؤولية لذا لا بد من النظر إليه نظرة متفائلة و العمل على دمج و دفعه لتحسين أداءه و تحفيز و ترقية و إحترامه و خلق جو من الثقة في العمل ، أما المحايدون فقد يقومون بتأجيل مهامهم أحيانا أنظر لتعدد مسؤولياتهم أو تعرضهم لضغوطات داخل العمل أو خارجية .

## ➤ الجدول رقم (40): مدى اقبال الأساتذة على العمل بجد و نشاط.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
35.71%	20	موافق بشدة
55.35%	31	موافق
08.92%	05	محايد
100%	56	المجموع

يبين الجدول لنا نسبة 55.35% من الأساتذة موافقون أنهم يقبلون على العمل بجد و نشاط ، و 35.71% موافقون بشدة و بالدمج نتحصل على 91.06% و هي نسبة مرتفعة أما المحايدون فقد بلغت 08.92% و هناك 3 من أفراد العينة لو يجيبوا عن العبارة

نلاحظ من خلال الجدول أن جل الأساتذة يقبلون عن العمل بجد و نشاط و ذلك دليل على محبتهم لمهنتهم و الروح المعنوية المرتفعة لديهم و كل النتائج عن ماتوفره الكلية من أجل إرضاء عمالهم و زيادة إنتمائهم لها و حسب هيرز بيرج فإن لكل فرد مجموعة من الإحتياجات الإنسانية و المستقلة عن بعضها البعض يسعى من خلال الشعور بالرضا نحو عمله مما يعود على العمل ذاته ، فالمجموعة الأولى هي العوامل الصحية الوقائية مثل السياسة الإدارية، العلاقات و ظروف العمل المادية المختلفة ، أما المجموعة الثانية فهي العوامل المحفزة لأنها تحرك العامل و تزيد من نشاطه و أداءه مثل التقدير تحديات العمل، الإعتراف بإنجازاته، الترقية و زيادة المسؤولية و كل هذه العوامل تزيد من دافعية العامل

## ➤ الجدول رقم(41): مدى تغيب الأساتذة عن العمل .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
14.54%	08	موافق بشدة
21.81%	12	موافق
23.63%	13	محايد
32.72%	18	معارض
07.72	04	معارض بشدة
100%	55	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 32.72% معارضون ونسبة 7.27 معارضون بشدة وبعد دمج الإجابتين تحصلنا على نسبة 39.99% معارضون، في حين نجد نسبة 23.63% محايدون ونسبة 21.81% موافقون، ونسبة 14.54% موافقون بشدة، و 04% لم يجيبوا على هذه العبارة.

- من خلال قراءتنا للجدول والمعطيات، تبين لنا أن معظم الأساتذة لم يتغيبوا عن عملهم، وهذا راجع لعدة أسباب منها الرضا عن العمل، أو إحساسهم بالمسؤولية اتجاه عملهم، أو أسباب أخرى، فالتغيب ظاهرة مرضية ذات أبعاد نفسية واجتماعية، فهي مؤشر على الراح المعنوية المنخفضة خاصة إذا كان التغيب رد فعل للضغوطات والظروف الصعبة داخل العمل او خارجه وحسب أقوال الأساتذة المعارضون فان الدافع من وراء تغيبهم عن العمل هي أسباب عائلية، المرض، التعب وكثرة الضغوطات.

## ➤ الجدول (43): مدى التزام الاساتذة بتعليمات رؤسائهم.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
35.71%	20	موافق بشدة
50%	28	موافق
10.17%	06	محايد
3.57%	02	معارض
100%	56	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أن نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة موافقون ونسبة 35.71% موافقون بشدة ، على عبارة التزم بتعليمات رؤسائي، ودمج الإجابتين يتضح أنهما يشكلان 85.71% وهي نسبة مرتفعة، في حين نجد أن نسبة 10.17% كانت إجابتهم محايدة، وهي نسبة منخفضة، ونسبة 3.57% كانوا معارضون وهي نسبة منخفضة جدا، وهناك ثلاثة من أفراد العينة لم يجيبوا على هذه العبارة

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن الجانب الأخلاقي عالي عند الأساتذة ويأتي التزام الفرد هنا نتيجة شعوره أن التنظيم يسعا لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة، // // // // لدى التزام الأفراد، ومن خلال ملاحظتنا للمبحوثين حول هذه العبارة ، اظهرو قولهم الموحد "عادي normal " أي أنهم يتقبلون التعليمات باحترام، وهذا ما يمثل ايجابيتهم وقوتهم نحو المؤسسة التي تقوم على طاعة السلطة، أي أن الأساتذة يلتزمون التعليمات دون تفكير ومناقشة وهذا ما أكد عليه ايتزيوني Etzioni في الالتزام المعنوي.

- إضافة إلى ذلك ما أثبتته دراسة عابد رحيل // // // الاسلامي الشمري في دور البيئة الداخلية للعمل في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى // // // قيادة حرس الحدود، في السعودية حيث توصلت إلى أن هناك احترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم.

الجدول ( 44 ) : مدى شعور الأساتذة بالإنتماء للكلية.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
37.50%	21	موافق بشدة
44.46%	25	موافق
12.5%	07	محايد
3.57%	02	معارض
1.78%	01	معارض بشدة
100%	56	المجموع

- بين لنا الجدول اعلاه ان نسبة 44.64% من الأساتذة موافقون، ونسبة 37.50% موافقون بشدة وبعد دمج الاجابتين نتحصل على 82.14 ونسبة 12.5% محايدون، في حين نجد ان نسبة 5.35% معارضون، وهناك 3 من افراد العين لم يجيبو عن العبارة.

- يتضح لنا من خلال المعطيات أن معظم الأساتذة يشعرون بالانتماء للكلية، وهذا راجع إلى الظروف الجيدة والاستقرار السائد في العمل، وكذا صداقتهم مع الزملاء والرؤساء ، ومن اجل زيادة هذا الشعور يجب على الإدارة كسب ثقة الأساتذة ومنحهم القوة والحماس والمعنويات المرتفعة لبذل أقصى مجهوداتهم لأداء مهامهم وتحقيق الأهداف الخاصة بهم وأهداف الكلية في نفس الوقت.

## ➤ الجدول رقم 45 مدى انضباط من طرف عاملي الكلية.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
10.90%	06	موافق بشدة
29.09%	16	موافق
47.27%	26	محايد
12.72%	07	معارض
100%	55	المجموع

- يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 47.27% محايدين ، ونسبة الموافقون 29.09% ونسبة 10.90% موافقون بشدة، وبعد دمج الإيجابتين حصلنا على نسبة 39.99%، أما المعارضون 12.72% وهناك 4 من أفراد العينة لم يجيبوا على هذه العبارة

نلاحظ من خلال المعطيات أن أغلب الأساتذة أجابوا بمحايد، وحسب أقوالهم فإن ما يهمهم هو القيام كما يجب والانضباط داخل الكلية ولا يهمهم العمال، لأن ذلك لا يؤثر على أدائهم أو التزامهم بالعمل، أما الموافقون على الأغلب الأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية في الكلية.

## ➤ الجدول رقم 46 مدى الشعور بالمسؤولية اتجاه عملي.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
%53.57	30	موافق بشدة
%42.85	24	موافق
%3.57	02	محايد
%100	56	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه إن نسبة %53.57 موافقون بشدة ، ونسبة %42.85 موافقون ، وبعد دمج الإجابتين تحصلنا على نسبة %95.42، ونسبة %3.57 محايدون ومن مجتمع البحث لم يجيبوا على هذه العبارة.

- من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن جل الأساتذة يشعرون بالمسؤولية اتجاه عملهم أي أنهم يقومون بمهامهم على أكمل وجه، دون تأخير أو تأجيل، وهذا دليل على المثابرة والوثوق في تحمل المسؤولية، والعمل على انجاز العمل في أوقاتها المحددة وذلك لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة.

➤ الجدول رقم (47) مدى مساهمة الشعور بالملل في اخذ فترة راحة الزملاء.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
10.17%	06	موافق بشدة
37.5%	21	موافق
32.14%	18	محايد
14.28%	08	معارض
5.35%	03	معارض بشدة
100%	56	المجموع

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 37.5% موافقون، ونسبة 10.71% موافقون بشدة، وبعد دمج الإجابتين تحصلنا على نسبة 47.67%، في حين نجد نسبة 32.14% كانوا محايدون، ونسبة 14.28% معارضون، ونسبة 5.35% معارضون بشدة، وثلاثة من أفراد عينة البحث لم يجيبوا على هذه العبارة.

- من خلال البيانات الواردة في الجدول يتبين لنا ان معظم المبحوثين، عند شعورهم بالملل يأخذون فترة راحة مع زملائهم ، وهذا راجع للروتين في العمل، أو بعض الضغوطات التي تواجههم في عملهم، أو تعدد مناصب عمل بعض الأساتذة، ومن خلال بعض المقابلات مع الأساتذة صرحوا لنا على حد قولهم أن فترة الراحة التي يأخذونها هي ف فترة الغداء أو في حال لم يكن لديهم محاضرة.

## ➤ الجدول رقم (50) اشعر بالأمن والاستقرار داخل الكلية.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
17.85%	10	موافق بشدة
60.71%	34	موافق
14.28%	08	محايد
7.14%	04	معارض
100%	56	المجموع

- بعد تفريغ البيانات بالجدول تبين أن نسبة 60.71% موافقون، ونسبة 17.85% موافقون بشدة، أي أن معظم الأساتذة يشعرون بالاستقرار والأمن داخل الكلية وهذا ما حصلنا عليه بعد دمج الاجابئين بنسبة 78.56% ، في حين نجد نسبة 14.28% كانت إجابتهم بمحايد، ونسبة 7.14% بمعارض وثلاثة من أفراد البحث لم يجيبوا على هذه العبارة.

- فمن خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن توفير الأمن و الاستقرار يعكس لنا بالإيجاب التزام الاساتذة ، وهو ضرورة لابد منها في الكلية، ويترجم ذلك في مدى إتقانهم لعملهم وارتفاع مستوى الرضا لديهم وبالتالي الرغبة في الاستقرار بالكلية والاستمرار فيها ، حيث أن الاستقرار في الكلية يحقق ما يسمى بالأمن الاجتماعي، الذي من خلاله يكون ثبات العامل في عمله وهذا ما أكدته نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو والذي أكد على أن استقرار العامل يكون بناء قدرته في تحقيق مختلف الحاجات، بدءاً من الحاجات البيولوجية وصولاً إلى تقدير الذات حيث إن إشباع الحاجات له تأثير إيجابي وفعال على اندفاع الفرد إلى العمل وبذلك المزيد من المجهود والالتزام بالعمل.

➤ الجدول رقم (51) مدى شعور الأساتذة بان مشاكل الكلية من مشاكلهم.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
21.42%	12	موافق بشدة
46.42%	26	موافق
16.07%	09	محايد
14.28%	08	معارض
1.78%	01	معارض بشدة
100%	56	المجموع

- يبين الجدول أعلاه أن نسبة 46.42% كانوا موافقين، ونسبة 21.42% موافقون بشدة، وبعد دمج الاجابتين تحصلنا على نسبة 67.84% في حين نجد نسبة 16.07% محايدون ونسبة 14.28% كانوا معارضون، ونسبة 1.78% معارضون بشدة، وثلاثة من أفراد العينة لم يجيبو على هذه العبارة.

- من خلال قراءتنا للمعطيات يتبين لنا أن اغلب الأساتذة يشعرون أن مشاكل الكلية من مشاكلهم، وهذا حسب ما صرح به بعض الأساتذة بأنهم يقدمون اقتراحات وحلول التي تنظمها الإدارة كل مرة، أو ربما راجع لكونهم متخصصون في المشكلات المطروحة بما أن العينة كانت على أساتذة قسم العلوم الاجتماعية، أي أن مشكلة تواجهها الكلية، يخضع الجميع في حلها على اعتبار معرفتهم بأساليب حل المشاكل وهذا ما أشار إليه "تايلور" في نظرية الإدارة العلمية بان تطبيق المنهج العلمي في حل المشكلات بطريقة علمية تقوم على الملاحظة.

## ➤ الجدول (52) مدى شعور الأساتذة بالسعادة لبقائهم في الكلية.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
18.18%	10	موافق بشدة
47.27%	27	موافق
21.81%	12	محايد
12.72%	07	معارض
100%	55	المجموع

- يبين لنا الجدول اعلاه ان النسبة 47.27% من الاساتذة موافقون على شعورهم بالسعادة لبقائهم في الكلية و 18.18% موافقون بشدة اي 65.45% اما المحايدون 21.81% والمعارضون 12.72% وهناك 4 من افراد العينة لم يجيبو عن العبارة.

- نلاحظ من خلال المعطيات ان اغلب الاساتذة يشعرون بالسعادة لبقائهم في الكلية وهذا راجع الى عدة عوامل منها العلاقات الطيبة التي تجمعهم مع افراد الكلية ، ظروف العمل المختلفة احساسهم بالمسؤولية والتقدير وربما ساعات العمل المناسبة لهم زكل هذه العوامل وغيرها تزيد من شعورهم بالراحة داخل الكلية وبالتالي تحقيق الاستقرار النفسي و الوظيفي والرغبة في البقاء فيها.

- اما المعارضين فقد تولد لديهم الشعور بعدم السعادة لعدة اسباب وعوامل مثل العوامل الفيزيائية كالأزعاج ، الضوء الحرارة ، او عوامل نفسية كالتعب والقلق وقد تكون عوامل اجتماعية كضعف العلاقات مع الرؤساء وكذا الزملاء وكل هذه العوامل تؤدي الى انخفاض الروح المعنوية للعامل وبالتالي عدم القدرة على التركيز في العمل وضعف اداء وعليه الشعور بعدم الرضا مما يؤدي إلى العديد من السلوكيات منها الغياب ، التباطؤ في العمل اي نقص التزامه وولائه لكليته.

## ➤ الجدول رقم (53) مدى شعور الأساتذة بالفخر والاعتزاز داخل الكلية .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
33.92%	19	موافق بشدة
55.35%	31	موافق
7.14%	04	محايد
3.57%	02	معارض
100%	56	المجموع

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان نسبة 55.35% موافقون ونسبة 33.92% موافقون بشدة ، وبعد دمج الاجابتين حصلنا على نسبة 89.72% وهي نسبة مرتفعة في حين نجد ان نسبة 7.14% كانوا محايدون ، ونسبة 3.57% معارضون ، وثلاثة من افراد العينة لم يجيبوا على العبارة

استنادا الى الجدول اعلاه ومن خلال المعطيات تبين لنا ان جل الاساتذة يشعرون بالفخر والاعتزاز بعملهم ، وهذا ما يبين ان الاساتذة داخل الكلية مرتاحون وفخرون بعملهم ، وهذا بدوره مايرفع من معنوياتهم ويزيد من شعورهم بالارتياح والاستقرار و يزيد من دافعيتهم الى الانجاز

## ➤ الجدول رقم(55)مدى رغبة الأساتذة في الاستقالة من العمل.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
%1.78	01	موافق بشدة
%08.92	05	موافق
%14.28	08	محايد
%44.64	25	معارض
%30.35	17	معارض بشدة
%100	56	المجموع

من خلال الجدول اعلاه تبين لنا ان نسبة 44.64% معارضون ، ونسبة 30.35% معارضون بشدة ، وبعد دمج الاجابتين حصلنا على 74.99% في حين نجد نسبة 14.28% كانوا محايدون ، ونسبة 8.92% موافقون ، ونسبة 1.78% موافقون بشدة

من خلال الشواهد الإحصائية تبين لنا أن جل الأساتذة لا يرغبون في الاستقالة من عملهم في هذه الكلية ، وهذا راجع الى انتمائهم وولائهم للكلية ، وارتباطهم النفسي و الاجتماعي فيها ، وهذا ما خلق لهم نوع من الحرية

## ➤ الجدول رقم(56) مدى مساهمة حاجة الأساتذة للعمل في بقائهم في الكلية .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
%03.63	02	موافق بشدة
%29.09	16	موافق
%36.36	20	محايد
%21.81	12	معارض
%9.09	05	معارض بشدة
%100	55	المجموع

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان نسبة 36.36% محايدون ، ونسبة 29.09% موافقون ، في حين نجد نسبة 21.81% كانوا معارضين ، ونسبة 9.09% معارضون بشدة ونسبة 3.63% موافقون بشدة ، وبعد دمج الاجابتين تحصلنا على نسبة 32.72% ، وهناك اربعة من افراد العينة لم يجيبوا على العبارة

فمن خلال هذه المعطيات يتضح لنا ان معظم الاساتذة كانوا محايدون ، ولعل هناك اسباب اخرى تدفعهم للبقاء في الكلية غير الحاجة للعمل ، ومن بينها شعورهم بالاستقرار او الانتماء لهذه الكلية ، او نظرا لحسن العلاقات بينهم وبين الادارة

➤ الجدول رقم (57) مدى استعداد الاساتذة للعمل في كلية اخرى اذا كانت الظروف فيها افضل.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
12.72	07	موافق بشدة
%38.18	21	موافق
%25.45	14	محايد
%12.72	07	معارض
10.90	06	معارض بشدة
%100	55	المجموع

يتضح لنا من خلال تقرير البيانات الواردة في الجدول ، ان نسبة 38.48% موافقون في حين نجد نسبة 12.72% موافقون بشدة ، وبعد دمج الاجابتين تحصلنا على نسبة 50.9% وهي نسبة مرتفعة ، ونسبة 25.45% كانوا محايدون ونسبة 12.72% معارضون ، ونسبة 10.9% معارضون بشدة ، وبعد دمج الاجابتين تحصلنا على نسبة 23.62% اذا نجد هنا اربعة من افراد العينة لم يجيبوا على هذه العبارة

ومن خلال الشواهد الاحصائية تبين لنا انمعظم المبحوثين لم يجدوا اي صعوبة للعمل في كلية اخرى ، اذ كانت الظروف فيها افضل ، وهذا دليل على انهم واثقين بمستواهم العالي ، وراحتهم في العمل فالاساتذة المهرة يبدون دائما رغبة في الترقى الى درجات اعلى مايدفعهم للبحث على المؤسسة التي توفر لهم متطلباتهم وتحقق طموحاتهم ، لتقديم اداء افضل

## ➤ الجدول رقم (58) : مدى لإرتباط أهداف الأساتذة بأهداف الكلية .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
21.41%	12	موافق بشدة
48.21%	27	موافق
14.28%	08	محايد
12.5%	07	معارض
03.57%	02	معارض بشدة
100%	56	المجموع

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان نسبة 48.21% موافقون ، ونسبة 21.42% موافقون بشدة ، على ان تحقيق اهدافهم يكون بتحقيق اهداف الكلية ، وبعد دمج الاجابتين تحصلنا على نسبة 69.63% وهي نسبة مرتفعة جدا ، في حين نجد نسبة 14.28% كانت اجابتهن بمحايد ، ونسبة 12.5% بمعارض ، ونسبة 3.57% بمعارض بشدة وثلاثة من افراد الهيئة لم يجيبوا على العبارة

وتبين لنا من خلال هذه المعطيات ان معظم الاساتذة يكرسون جهودهم من اجل بقاء الكلية واستمرارها ، واكدوا ان نجاح المؤسسة من اولوياتهم ، باعتبارها تمثلهم وهم يمثلونها ، واهداف الكلية جزء من اهدافهم الشخصية

وهذا يعني ان الاساتذة يسعون لتقديم افضل ما لديهم من اجل تطوير اهداف الكلية ، ومنه تطوير خبراتهم ومهارتهم ومعارفهم ، وهذا حسب ماصرح به بعض الاساتذة من خلال المقابلات على حد قول ان "الجامعة جامعتنا" وهذا ما اكد عليه كانترفي الالتزام المستمر ، اي ابناء الافراد يقدمون تضحيات واستثمارات من اجل بقاء المنظمة والرغبة القوية في الحفاظ على حياتها

➤ الجدول رقم (61) مدى مساهمة طبيعة العلاقة بين الاساتذة في بقائهم في الكلية .

النسبة	التكرار	الإحتمالات
26.78%	15	موافق بشدة
51.78%	29	موافق
12.05%	07	محايد
03.57%	02	معارض
05.35%	03	معارض بشدة
100%	56	المجموع

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان نسبة 51.78% موافقون ونسبة 26.78% موافقون بشدة ، وبعد دمج الاجابتين تحصلنا على نسبة 78.56% ، وفي حين نجد نسبة 12.5% محايدون ، ونسبة 5.35% معارضون بشدة ، ونسبة 3.57% كانوا معارضين وثلاثة من افراد عينة البحث لم يجيبوا على العبارة

من خلال هذه المعطيات اعلاه تبين ان جل الاساتذة طبيعة علاقتهم مع الزملاء ساهمت في بقائهم بالكلية ، اي ان طبيعة العلاقات بينهم داخل الكلية تقوم على اسا الزمالة والصداقة ، باعتبارهم جزء لا يتجزأ من السقف الكلية للكلية

أولاً : عرض نتائج الفرضيات الجزئية .

عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	نص الفرضية
0.08	0.22	تساهم البيئة الفيزيائية في زيادة انضباط العمل

**القرار الإحصائي :** من خلال الجدول يتبين لنا إن مستوى الدلالة يساوي 0.08 وهو أكبر من احتمال الخطأ المقبول 0.05 ، ومنه نقول أن العلاقة بين البيئة الفيزيائية و الانضباط غير دالة إحصائياً .

وهذا يعني أن البيئة الفيزيائية لا تساهم في زيادة انضباط العمال داخل العمل ، وبهذا فان الفرضية الجزئية الأولى لم تحقق .

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	نص الفرضية
0.02	0.29	يعمل الاتصال التنظيمي الفعال على تحقيق الاستقرار المهني للعمال

**القرار الإحصائي:** من خلال الجدول يتبين لنا أن مستوى الدلالة يساوي 0.02 وهو اصغر من احتمال الخطأ المقبول 0.05 ،

ومنه نقول إن العلاقة بين الاتصال التنظيمي الفعال و الاستقرار المهني للعمال علاقة دالة إحصائياً ، وهي علاقة طردية ضعيفة وهذا يعني أن الاتصال التنظيمي الفعال يعمل على تحقيق الاستقرار المهني للعمال وبهذا فان الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت .

## عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	نص الفرضية
0.16	-0.18	تساعد طبيعة العلاقات السائدة داخل الكلية على زيادة الالتزام البقائي للعاملين

**القرار الإحصائي :** من خلال الجدول يتبين لنا أن مستوى الدلالة 0.15 وهو أكبر من احتمال الخطأ المقبول 0.05 ، ومنه نقول أن العلاقة بين طبيعة العلاقات السائدة في داخل التنظيم الكلية تسو الالتزام البقائي علاقة غير دالة إحصائياً

وهذا يعني أن طبيعة العلاقات السائدة داخل الكلية لا تساعد على زيادة الالتزام البقائي للعاملين .

وبهذا فان الفرضية الجزئية الثالثة لم تتحقق

## ثانياً : مناقشة و تفسير نتائج الدراسة.

- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة :
- محاولة التعرف على أهم المعوقات التي تعاني منها البيئة الداخلية للكلية
- من خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا أن أهم المعوقات التي تعاني منها الكلية هي :

- عدم وجود قاعات كافية للتدريس وهذا ما أوضحه الجدول رقم (14)

- انقطاع الكهرباء لفترة طويلة ، وهذا ما لاحظناه في فترة الدراسة الميدانية .

- عدم فعالية الاتصال داخل الكلية وهو ما أوضحه الجدول رقم (15) .

- محاولة التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة الكلية
  - من خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى :
  - لدى أساتذة الكلية مستوى عالي من الالتزام وخاصة فيما الانضباط و الاستقرار المهني ، وهذا ما توضحه الجداول رقم (45) ، (50) .
- محاولة التعرف على نوع الالتزام السائد لدى أساتذة الكلية .
  - من خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى :
  - أن نوع الالتزام السائد في الكلية هو الالتزام الأخلاقي ، و الالتزام العاطفي وهذا ما تأكد الجداول (38) ، (39) ، (43) ، (45) بالنسبة للالتزام الأخلاقي ، أما العاطفي فتوضحه الجداول (50) ، (51) (52) ، (53)
- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى :
  - الفرضية الجزئية الأولى : تنص هذه الفرضية ان البيئة الفيزيكية تساهم في زيادة انضباط الأساتذة داخل الكلية
  - واستنادا إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (62) باستعمال معامل الارتباط بيرسون (R) بين البيئة الفيزيكية و الانضباط ، حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة (sig) ب (0.08) وهي اكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)
  - ومنه نستنتج انه ليس للبيئة الفيزيكية دور في تحقيق الانضباط ، فبالرغم أن البيئة الفيزيكية للكلية تعاني من العديد من المشاكل ، منها لضجيج و عدم توفر قاعات كافية للتدريس وكذا انقطاع الكهرباء لفترة طويلة ، إلا أن ذلك لم يؤثر على انضباط الأساتذة و التزامهم بعملهم ، وهذا ما أكدته الجداول : رقم (09) (13) (14)(38) (39)(45) ، وبهذا فان الفرضية الجزئية الأولى لم تتحقق .
  - ان الانضباط يظهر من خلال سيطرة الأساتذة على سلوكهم ، و تمسكهم بقيم الكلية كالصدق ، الأمانة ، احترام العمل و الوقت ، فهو مؤشر لفعالية الأداء ، و الالتزام بكل المعايير الموضوعية لمخطط العمل ، وبما إن البيئة الفيزيكية لم تساهم في انضباطهم فيمكن ان يكون ذلك راجع إلى أسباب أخرى كتواصلهم المستمر مع زملائهم فالظروف التنظيمية و الإنسانية الجيدة تؤدي الى حب العمال لعملهم و رغبتهم في انجازه على أكمل وجه وبالتالي الانضباط فيه .

### • مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

تنص هذه الفرضية على الاتصال التنظيمي الفعال يعمل على تحقيق الاستقرار المهني لأساتذة .

و استنادا على النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم 63 باستعمال معامل ارتباط بيرسون (R) بين الاتصال الفعال و الاستقرار المهني ، حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة (SIG) ب (0.02) و هي أصغر من احتمال الخطأ المقبول (0.05) و منه نستنتج أن الاتصال التنظيمي الفعال يعمل على تحقيق الاستقرار المهني لأساتذة فبالرغم من أن أغلب الأساتذة يرون أن الكلية لا تتوفر على وسائل اتصال فعالة وصعوبة حصولهم على المعلومات ،إلى أنه ساهم في تعزيز التواصل بينهم و بين زملائهم و كذا إدارة القسم ،ذلك لأن الكلية تعتمد على الاتصال الأفقي الذي يدفعهم للتعاون في العمل ،مما جعلهم يشعرون بالأمن و الاستقرار داخل الكلية ،و فخرهم و اعتزازهم بعملهم و سعادتهم لبقاء فيها و هذا ما تؤكد الجداول رقم (17) ، (21) ، (22) ، (50) ، (52) ، (53)

### • مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

تنص هذه للفرضية أن : تساعد طبيعة العلاقات السائدة داخل الكلية على زيادة الالتزام البقائي للأساتذة

استنادا للنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (6) باستعمال معامل الارتباط بيرسون (R) بين طبيعة العلاقات السائدة (sig) ب (0.16) وهي اكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)

ومنه نستنتج أن طبيعة العلاقات السائدة في الكلية ليس لها دور في زيادة الالتزام البقائي (المتواصل) للأساتذة فاعلم الأساتذة يرون ان هناك تعاون بين مجموعة العمل ككل تربطهم علاقات جيدة مع زملائهم ورؤساءهم وعدم وجود أي خلافات بينهم ، إلا أنها ليست الدافع من وراء بقاءهم في الكلية بل هي حاجتهم للعمل ، وأنهم على استعداد للانتقال إلى كلية أخرى في حال كانت ظروفها أفضل ، وهذا ما تأكده الجداول (26) (29) (34) (56) (57) ولهذا فان الفرضية لم تتحقق إن بقاء الأساتذة في الكلية واستمرارهم فيها يمكن أن يكون راجع لدوافع وعوامل أخرى مثل مكان العمل وظروفه المادية (الفيزيائية) فهي تلعب دورا هاما في إحساس العمال بالراحة و الأمان و بالتالي الرغبة في البقاء ، أو بسبب الظروف التنظيمية للكلية كالاتصال التنظيمي الترقية ، الحوافز المادية و المعنوية التي تقدمها لهم الكلية .

• مناقشة و تفسير الفرضية العامة :

من خلال عرض و مناقشة الفرضيات الجزئية نستنتج أن :

بما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى و الثالثة لم تتحققا عند مستوى الدلالة 0.05 و تحقق الفرضية الجزئية الثانية فقط فإن الفرضية العامة للدراسة و التي تنص على أن عناصر البيئة الداخلية للعمل تعمل على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لم تتحقق.

ثالثا :النتائج العامة للدراسة .

نستنتج من خلال عرض و مناقشة الفرضيات أن البيئة من أهم المتغيرات التي ينبغي على كل مؤسسة تهيئتها ،من خلال توفير الجو الملائم للعمل ،من أجل إرضاء العامل إلا أنها لم تكن العامل الوحيد في الالتزام أو عدم الالتزام الأساتذة داخل الكلية ، و قد توصلت دراستنا أن أفراد العينة يتمتعون ببيئة مناسبة نسبيا للعمل ، بأبعادها الثلاثة الفيزيكية ،التنظيمية ، الإنسانية ، لكن هناك مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لأساتذة في كلية ،و قد تمثلت نتائج الدراسة في ما يلي :

- عناصر البيئة الداخلية للعمل لا تعمل على زيادة مستويات الالتزام التنظيمي.
- عناصر البيئة الفيزيكية لا تساهم في زيادة انضبط العمال .
- الاتصال التنظيمي الفعال يعمل على تحقيق الاستقرار المهني للعمال .
- طبيعة العلاقات السائدة داخل الكلية لا تساعد على زيادة الالتزام البقائي الاستمراري للأساتذة .

خاتمة

تناولت الدراسة الراهنة موضوع دور البيئة الداخلية للعمل في تحقيق الالتزام التنظيمي ،فما اعتبرها مهمة في إدارة الموارد البشرية ومن أهم الوسائل السياسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها لا سيما عند انتهاجها سياسية محددة وواضحة تضمن التزام الأساتذة بالإجراءات المهنية ،فمن شأنها |أن تنتج لهم ظروف ملائمة لعلهم مما يزودهم باستمرار مهارات ومعارف وتطوير القدرات التي تساهم في زيادة رغبتهم بالعمل و تعديل سلوكياتهم بدورها تساهم في التخلي بروح المسؤولية اتجاه المنظمة من خلال الاهتمام بالبيئة الفيزيائية التي يمكن أن تؤثر على الأفراد العاملين لديها بشكل الذي يجعل من السلوك الإنساني محقق الانسجام العام مع المسار الوظيفي للعامل .

و بما أن دراستنا قد توصلت إلى أن البيئة الفيزيائية للكلية لا تساهم في زيادة انضباط الأساتذة ، والاتصال التنظيمي لا يعمل على تحقيق الاستقرار المهني لهم، وطبيعة العلاقات السائدة داخل الكلية لا تساعد على تحقيق الالتزام البقائي المتواصل لهم،فهذا يعني أن عناصر البيئة الداخلية للعمل لا تعمل على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة الكلية بالتالي نستنتج أن هناك عوامل خارجية أخرى لها أثر أو دور في تحقيق الالتزام التنظيمي وبذلك تكون دراستنا بمثابة انطلاقة جديدة لبحوث ودراسات لاحقة للبحث في ذلك من خلال لإجابة على التساؤل التالي :

ماهي العوامل التي لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للأساتذة ؟

## قائمة المراجع :

### قائمة الكتب:

- 1- ابراهيم البيومي غانم : مناهج البحث و أصول التحليل في العلوم الإجتماعية ، إعداد البحوث و مهارات عرضها في الندوات العلمية ، مكتبة الشرق الدولية .
- 2- أحمد محمد موسى: الخدمة الإجتماعية و حماية البيئة ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، القاهرة ، د س .
- 3- أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط 2، عمان، 2014.
- 4- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 5- الحبيبي علي: الإدارة العامة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1990.
- 6- حسين محمود حريم: إدارة الموارد البشرية، إطار متكامل، دار حامد للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2013.
- د س.
- 7- رجا و حيد دويدي : البحث العلمي ، أساسياته النظرية ، و ممارساته العلمية ، دار الفكر المعاصرة ، بيروت ، 2000.
- 8- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، 2008.
- 9- سلمي علي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005
- 10- طارق كمال: علم النفس المهني و الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2007.
- 11- عبد الباربي درة، محفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحني نظامي، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
- 12- عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- 13- عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ط 1، مصر، 2005 .
- 14- عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007.

- 15- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، د س .
- 16- عبد الناصر جندلي : تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، 2007.
- 17- عثمان حسن عثمان : الخطوات المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب ، الجزائر ، 1998 .
- 18- على عسكر: الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2009.
- 19- العواملة نائل عبد الحفيظ: الهياكل و الأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن، 2009.
- 20- عيدة عريفج و آخرون: مبادئ في العلوم الإدارية، الأصول و المفاهيم المعاصرة دار زهوان للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
- 21- غازي عناية: البحث العلمي، منهجية إعداد البحوث و الرسائل الجامعية، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، دار مناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2014 .
- 22- فاتن عوض الغزو: مفهوم القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، 2010 .
- 23- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 24- القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة، دار وائل، الأردن، 2001.
- 25- كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط 1، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996.
- 26- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل بين المهارات، د ط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 27- مجدي إبراهيم أبو العلا: الأمن الصناعي ضرورة حتمية، المكتبة العصرية ، د ط،
- 28- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليلي على مستوى المنظمات .
- 29- محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 30- محمد رسلان الجيوسي: الإدارة علم و تطبيق، ط 3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 31- محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا التعليم الجامعي، ط 1، دار المعرفة، الإسكندرية، 1991.

- 32- الموسوي حسن: علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الكتاب الحديث، د ب، 1999.
- 33- نعمة عباس : الإدارة الإستراتيجية ، المداخل ، المفاهيم و العمليات ، ط 2 ، دار الثقافة ، عمان ، 2012.
- 34- فهد نجيم راجع السلمي : القيادة الإبداعية و علاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة ،مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية ،جامعة أم بواقي ،2011-2012.

### المراجع الاجنبية :

- 1- شاندا أشوك، شلبا كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم لخزامي، دار زهران، القاهرة، 2002.

2-Meyer . f.petal examination of the combined iffects of work valus and early work experiences on organizational of commitment journal of organizational behavoir.ne.1998

- 3- فورسر بشير: طرق البحث الإجتماعي، ط 3، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع، الجيزة، 2010.

### قائمة المذكرات :

- 1- أبو رمان، أسعد حماد موسى و آخرون: العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، الأردن، د س.
- 2- إيناس فؤاد نواوي : الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات بإدارة التربية و التعليم ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 1428-1429 هـ.
- 3- حماد بن صالح: بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، بجامعة نايف، 2007.
- 4- خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006.
- 5- سامي ابراهيم حنوننة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة )، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، بالجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

- 6- سعدي فاطمة، عوعاش مريم: دور الاتصال التنظيمي في التقليل من حدة الصراع التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، الجزائر ، 2016-2017.
- 7- السعيد قاسمي : التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة في بعض مؤسسات صناعة الأدوية ، سطيف، 2011-2012
- 8- سليمان قاضي مؤمن: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في الإدارة و التسيير، جامعة مسيلة ، 2015-2016.
- 9- سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية و أثرها على الاداء الوظيفي، بكليات و معاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، 2013-2014.
- 10- صافو سعدية و آخرون: المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2013-2014.
- 11- عايد رحيل عيادة: دور البيئة الداخلية للعمل في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، السعودية، 2013-2014.
- 12- العبادي أحمد: الإلتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 13- موسى أحمد خير الدين ، محمد أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية للعمل على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، الأردن ، 2010.

#### المجلات :

- 1- زكية مقري، نعيمة يحيوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة البصرة، العراق .
- 2- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، 2013، العدد 36.