

The Degree of the Influence of the Internal Environment on the Organizational Commitment of the Staff of Al-Istiqlal University

Raja Swaidan

Faculty of Humanities, Al-Istiqlal University, Palestine

rajaswidan2003@yahoo.com

Saed Hamed Abu Adwan

Faculty of Administrative Sciences, Al-Istiqlal University, Palestine

Saed_adwan@hotmail.com

ARTICLE INFO

Submission date: 14 / 4 / 2019

Acceptance date: 28 / 5 / 2019

Publication date: 1 / 11 / 2019

Abstract

This study aims to recognize the level of the influence of the internal environment on the organizational commitment of the staff of Al- Istiqlal University. The internal environment is one of the most important elements of organizational commitment in the work environment. The study also seeks to identify the level of influence of organizational structure and organizational culture on the organizational commitment of the employees of Al- Istiqlal University. This study has many recommendations and provide the university with feedback on the researched topic, which will benefit and enrich the university experience in improving organizational commitment levels.

A random sample was selected from the university employees. This sample is (183) of the study population (347), In order to achieve the objectives of the study. The researchers used the analytical descriptive method and the questionnaire was used as the main tool for data collection. The results of the study show that the level of the influence of the organizational structure on the organizational commitment achieved an arithmetic mean (4.12), and a standard deviation (629.). This is a high percentage, while the level of influence of the organizational culture of the university staff on the organizational commitment achieved an arithmetical mean (3.99), and a standard deviation (660.). This is a high percentage, with statistically significant differences in the level of influence of the organizational culture on the organizational commitment of university employees this according to the gender variable in favor of males over females.

Based on these results, the study recommended the need for further research and studies on the impact of the internal environment and its dimensions in achieving the organizational commitment to come out with more recommendations that will enhance the role of higher education institutions in achieving their duties and objectives.

Keywords: internal environment, organizational commitment, Al- Istiqlal University

درجة تأثير البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال

رجاء روجي سويدان

كلية العلوم الانسانية، جامعة الاستقلال، فلسطين

سائد حامد أبو عدوان

كلية العلوم الادارية، جامعة الاستقلال، فلسطين

الخلاصة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال، وتعتبر البيئة الداخلية من أهم عناصر الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل، كما سعت الدراسة للتعرف إلى مستوى تأثير كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال ومن ثم التوصل إلى مجموعة من التوصيات وتزويد الجامعة بتغذية راجعة حول الموضوع المبحوث مما يفيد ويثري تجربة الجامعة فيما يتعلق في تحسين مستويات الإلتزام التنظيمي.

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من موظفي الجامعة بلغت هذه العينة (183) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (347)، تحقيقاً لأهداف الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تأثير الهيكل التنظيمي على الإلتزام التنظيمي حققت متوسطاً حسابياً (4.12)، وانحرافاً معيارياً (0.629)، وهذه نسبة مرتفعة، فيما حققت درجة تأثير الثقافة التنظيمية لدى موظفي الجامعة على الإلتزام التنظيمي متوسطاً حسابياً (3.99)، وانحرافاً معيارياً (0.660)، وهذه نسبة مرتفعة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور على الإناث.

وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول أثر البيئة الداخلية بأبعادها في تحقيق الإلتزام التنظيمي للخروج بمزيد من التوصيات التي من شأنها أن تعزز دور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق واجباتها وأهدافها.

الكلمات الدالة: البيئة الداخلية، الإلتزام التنظيمي، جامعة الاستقلال

1. المقدمة

تلعب البيئة الداخلية بعناصرها الرئيسية: البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية دوراً هاماً وحيوياً في أداء المؤسسات، وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها، (16، ص 13) ويظهر بالتالي مدى استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسات وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمؤسسة، من هنا تظهر أهمية المتغيرين الرئيسيين للدراسة في بناء المؤسسة، إذ أن توفر درجة عالية من الثقافة التنظيمية يسهم بشكل فعال في تحقيق البناء التنظيمي للمؤسسة.

وكون جامعة الاستقلال كمؤسسة تعليم عالي فلسطينية تسهم بدور حيوي في تحقيق الأهداف الوطنية وصولاً لبناء مؤسسة وطنية تشكل ركيزة أساسية من مقومات الدولة الفلسطينية وذات قدرة على تحسين الظروف التي يعيشها الشعب الفلسطيني من احتلال واعتداءات يومية، فإن نجاح جامعة الاستقلال في القيام بمهامها التعليمية واستمرار أدائها بفاعلية يعد أمراً هاماً ليس من أجل الموظفي في الجامعة فقط وإنما من أجل المجتمع ككل. سيما وأن أحد أسباب

نجاح جامعة الاستقلال يعتمد على البيئة التنظيمية التي توفر هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية قادرين على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالجامعة وترفع من قدرتها وكفاءة الموظفين فيها على الاستجابة للحاجات المطلوبة من الجامعة والخدمات التي تقدمها للأفراد ونبيل رضاهم، بإعتبار أن نشاط وكفاءة موظفي الجامعة في تقديم تلك المهام يزداد بازدياد مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، فإن قياس مستوى الالتزام التنظيمي وتطوير العناصر الداخلية التي تؤثر على هذا الالتزام، مهمة في تحسين أداء الجامعة والموظفين فيها حتى تستمر في أداء مهامها وتأدية رسالتها الوطنية. لذلك فقد جاءت هذه الدراسة لقياس درجة تأثير البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال.

2. الفصل الأول: الإطار المنهجي

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد إيجاد المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين كفاءة المؤسسة، وتعد جامعة الاستقلال أحد أبرز مؤسسات التعليم العالي في فلسطين كونها الجامعة الأمنية الوحيدة التي تسند إليها مهام إعداد ملاكات أمنية متعلمة، لكن تعاني جامعة الاستقلال كغيرها من مؤسسات الدولة الفلسطينية من العمل تحت تأثير الاحتلال الاسرائيلي والانتهاكات اليومية التي تستهدف الحجر والبشر، وكذلك محاربة المؤسسات التعليمية سواء بعدم توفير المتطلبات الأساسية لنجاحها و العمل على إضعاف مسيرتها من حيث استهدافها بالإغلاق أو اعتقال كوادرها مما ارتد بشكل سلبي على المناخ التنظيمي العام لدى الموظفين.

من هنا تظهر أهمية بناء بيئة داخلية متكاملة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة، وعليه تم بلورة مشكلة الدراسة التي يسعى الباحثان إلى طرحها من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي: ما درجة تأثير البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال؟ ويتفرع عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة تأثير الهيكل التنظيمي لدى جامعة الاستقلال على الالتزام التنظيمي للموظفين فيها ؟
2. ما درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الاستقلال على الالتزام التنظيمي للموظفين في الجامعة؟

2.2 أهمية الدراسة:

1.2.2 الأهمية النظرية:

تتلخص الأهمية النظرية بما قد تضيفه الدراسة من خبرة تثري تجربة الجامعة لتحقيق الالتزام التنظيمي ورفع مستوياته بين ملاك عمل الجامعة سواء الأكاديمي أو الإداري، وهذا ينعكس إيجابياً على أداء الجامعة ويزيد من مكانتها بين الجامعات الفلسطينية المحلية أو الجامعات الدولية، إضافة لذلك يجعلها قادره على تطوير ذاتها وتحسين عملها بشكل مستمر .

2.2.2 الأهمية التطبيقية:

قد تساعد نتائج الدراسة العاملين في إدارة جامعة الاستقلال على تحقيق قدر عالي من الالتزام التنظيمي لدى ملاك الجامعة مما ينعكس إيجاباً على مكانة الجامعة العلمية والتعليمية. كما أن أداة الدراسة (الاستبانة) يمكن أن

تكون نموذجاً يمكن أن يستخدم في الجامعة لإجراء التقييم الذاتي لكل من خصائص الهيكل التنظيمي وطبيعة الثقافة التنظيمية، وقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الجامعة.

3.2 أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى التحقق من تأثير عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي جامعة الاستقلال، وقد تفرع عن هذا الهدف الرئيسي، الأهداف الفرعية التالية:
- 1- التعرف إلى مستوى تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال.
 - 2- التعرف إلى مستوى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال.
 - 3- التوصل إلى توصيات تعيد جامعة الاستقلال وتثري تجربتها بما يتعلق في تحسين مستويات الالتزام التنظيمي.

4.2 فرضيات الدراسة

- تقوم الدراسة على فرضية رئيسية مفادها:
- لا يوجد تأثير للبيئة الداخلية (الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي) على الالتزام التنظيمي لموظفي جامعة الاستقلال.
- ويتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيتان فرعيتان:
- لا يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لموظفي جامعة الاستقلال.
 - لا يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لموظفي جامعة الاستقلال.

5.2 حدود الدراسة:

1. حدود مكانية: جامعة الاستقلال.
2. حدود بشرية: الموظفين العاملين في جامعة الاستقلال .
3. الحدود الزمنية : 2019

6.2 مصطلحات الدراسة:

1.6.2 البيئة التنظيمية Organizational Environment

وتعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير إستراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة، (Jones، 2004).

ورغم وجود تصنيفات عديدة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات إلا أن العديد من الباحثين والكتاب أمثال جونز (Jones، 2004)، ويلين وهنجر (Wheelen Hunger، 2002)، واثوميسون (Thomposon، 2004)، و(حريم، 2010 م) و(السالم، 2008 م) و(القيوتي، 2009 م) على أن بيئة المنظمة تنقسم إلى ثلاثة مستويات.

أولاً : البيئة الخارجية العامة General Environment

وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة.

ثانيا : البيئة الخارجية الخاصة Specific Environment

وهي مجموعة العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة (والمنظمات الشبيهة) وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن، والموزعون، والمنافسون، والموردون، والاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية.

ثالثا : البيئة الداخلية Internal Environment

وتتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية .

اجرائيا يمكن تعريف البيئة التنظيمية لجامعة الاستقلال بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالجامعة من الداخل والخارج ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على طبيعة عملها واستمراريتها، ويعتبر الكادر الأكاديمي والإداري للجامعة من أهم العناصر المؤثرة على طبيعة عملها واستمراريتها.

2.6.2 الهيكل التنظيمي Organizational Structure

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية (11، ص22). ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية وكذلك انسياب الاقتراحات والأفعال من التنفيذيين والإدارات ولمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي.

اجرائيا يعرف الهيكل التنظيمي لجامعة الاستقلال بأنه هيكلية الجامعة من عمادات وأقسام ودوائر ومراكز عملية حسب الهيكلية العامة الموجودة في رؤية ورسالة الجامعة.

3.6.2 الثقافة التنظيمية Organizational Culture

لا يوجد تعريف واحد للثقافة التنظيمية، وقد تم تناول مفهوم الثقافة من زوايا ونواحي مختلفة. فقد عرف تايلور الثقافة بأنها كل معقد يشمل مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الانسان وعقله من اشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان وكان له دور في العملية الاجتماعية، كاللغة، والعادات والتقاليد، والمؤسسات الاجتماعية، والمفاهيم. وقد عرف اسواتابا (Asswathappa)، 2003 الثقافة على انها الكل الذي يتضمن المعرفة، والفنون، والاخلاق، والقوانين، والعادات، وقدرات أخرى بالإضافة الى العادات المكتسبة في المجتمع. أما كولينز وبوراس (Collins and Porras، 2000) فاعتبر ان الثقافة تعود الى منظومة من المعاني المشتركة التي يحملها الأفراد وتميز منظمتهم عن المنظمات الاخرى

"وبالنسبة ل هيلريغل (Hellriegle)، (2001) فقد اعتبر ان الثقافة تتشكل من الافتراضات المشتركة، القيم الثقافية، السلوكيات المشتركة، والرموز الثقافية التي تجمع اعضاء المنظمة، وحسب روبنز (Robbins، 2001) فان الثقافة تنتقل عبر الموظفين عن طريق الروايات (Stories)، والشعائر والطقوس (Rituals)، والرموز (Symbols)، واللغات (Languages) .

في كتابه نظرية المنظمة فقد ذكر جونز (Jones) ،2004 بان العوامل التي تؤثر في تشكيل ثقافة المنظمة هي على النحو التالي:

1. حقوق الملكية Property rights
2. خصائص الناس العاملين في المنظمة Characteristics of People
3. الهيكل التنظيمي Organizational Structure
4. الاخلاق التنظيمية Ethics

4.6.2 الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة. ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى (12، ص34). أما اجرائيا يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه مدى اقتناع موظفي الجامعة برؤية ورسالة الجامعة والتوافق معها والاندماج فيها وبذل الجهد لإنجاح مسيرة الجامعة وأداء الدور المنوط إليها.

1.4.6.2 أهمية الالتزام التنظيمي

تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها:

1. انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
2. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات (20، ص 25)
3. انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
4. يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
5. كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة (11، ص47) .

2.4.6.2 أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له -وعلى العموم- تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (20، ص16)، (2، ص27)

أولاً : بعد الالتزام العاطفي Affective Commitment، الذي اقترحه الن وماير Allen&Meyer (1990)، حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له . كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود . وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم . ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة موادي وآخرون (Mowady et al.1982).

ثانياً : بعد الالتزام المعياري Normative Commitment، ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة . ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي . وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، وينر (Wiener)، (1982).

ثالثاً : بعد الالتزام المستمر Continuance Commitment، وقد اقترح هذا كل من الن وماير Allen & Meyer (1990) ، و ينبثق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى . أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية. لين وماير Allen&Meyer (1990).

7.2 الإسهامات المعرفية السابقة :

دراسة ميخائيل وآخرون (Michaels .1988) للبحث في مدى "تأثير الرسمية على الالتزام التنظيمي والاعتراب الوظيفي للبايعين والمشتريين الصناعيين"، إذ هدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الرسمية التنظيمية على الاعتراب الوظيفي من خلال غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تصميم استبانته من أجل جمع البيانات وزعت على (255) رجل بيع ، وقد تم استرداد (215) استبانته وبنسبة استرداد (84.3%).

ويعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى وجود مستويات أعلى من الرسمية التنظيمية مترافقة مع مستويات اقل لغموض الدور لرجال البيع والشراء، ووجدت الدراسة ان هناك مستويات عالية من الرسمية التنظيمية تترافق مع مستويات اقل من صراع الدور في كل سياسات البيع والشراء . إضافة إلى وجود التزام تنظيمي

أكبر يرافقه مستويات أقل من ترك العمل. أما صراع وغموض الدور فقد ظهر بمستويات عالية يرافقه مستويات أقل من الالتزام التنظيمي، ومستويات عالية من ترك العمل.

دراسة المحاسنة (2001م) بعنوان " اثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي" وهدفت هذه الدراسة الى قياس اثر العوامل الشخصية (الجنس، والعمر، والتعليم، والخبرة، والدخل، والحالة الاجتماعية) على المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والمسؤولية، ونظام المكافآت، والدعم، والصراع، والتماسك) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الاستبانة من أجل جمع البيانات، حيث وزعت (150) استبانة تم استرجاع (120) استبانة، وتم استبعاد (16) استبانة لعدم صلاحيتها. وبعد إجراء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- كانت درجة جودة المناخ التنظيمي السائدة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بنسبة 56.6%.
- كانت جميع ابعاد المناخ التنظيمي الستة متقاربة، إذ تراوحت نسبها بمدى هو 53.375% - 58.975%.
- كان افضل بعد من ابعاد المناخ التنظيمي هو عدم وجود صراع، واما اقلها فكان الدعم من الادارة للعاملين.
- لا توجد علاقة بين متغيرات (الجنس، والتحصيل الدراسي، واختلاف مستوى الخبرة لدى العاملين، واختلاف الدخل بين العاملين) لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وتقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.
- توجد علاقة بين متغيرات (اختلاف العمر، واختلاف الحالة الاجتماعية) لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وتقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

دراسة القحطاني (2001م) بعنوان "اثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وواقع بيئة العمل الداخلية، مع تحديد لأثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية (أسلوب الإشراف، والحوافز، وصراع الدور، وغموض الدور)، وهدفت إلى تحديد اثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر، والرتبة العسكرية، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية. ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الاستبانة من اجل جمع البيانات، وقد وزعت على (410) ضابط تم استرداد (304) استبانات بنسبة(74.15%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

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

- وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية وبالتالي فان هناك بيئة عمل داخلية مشجعة نوعا ما.
 - انخفاض صراع الدور نوعا ما، مع وضوحه بدرجة مرتفعة نسبيا.
 - يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز وأسلوب الإشراف على الولاء التنظيمي.
 - يسهم وضوح الدور وانخفاض صراع الدور في زيادة الولاء التنظيمي.
 - لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والعمر على الولاء التنظيمي.
- دراسة الثمالي (2002م) بعنوان "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الامن الخاصة" والتي هدفت إلى تحقيق ما يلي:
- التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لضباط وقوات الأمن الخاصة.
 - التعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.
 - علاقة المتغيرات الوظيفية (الأجور، ومحتوى العمل، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، والقيادة والإشراف، وجماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.
 - التعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الديموغرافية لضباط قوات الأمن الخاصة.
- ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع الاستبانات من اجل جمع البيانات على (300) ضابط، تم استرداد (249) استبانته ونسبة (83%). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- ان مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالي نسبيا.
 - وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، كما اتضح أن قوات الأمن الخاصة تتقيد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال.
 - هناك ميل إلى عدم وجود سجل خطي للأداء الوظيفي لضباط في قوات الأمن الخاصة.
 - وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية أي انه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.
 - توجد جماعة عمل جيدة في قوت الأمن الخاصة وان هناك درجة عالية من روح الفريق والزمالة بين الضباط.
 - ان مراعاة الأنظمة وهي إحدى متغيرات الصيغة الرسمية لها تأثير عالي على الالتزام التنظيمي.
 - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الوظيفية.
- دراسة موريه وآخرون (2004 McMurray)، بعنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي في الصناعة". هدفت هذه الدراسة لاكتشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي (الإبداع، والاستقلالية، والثقة، والعدالة،

والدعم، والتماسك، والتقدير، وضغط العمل) على العاملين في شركات تصنيع مكونات السيارات الاسترالية. ولتحقيق هذا الهدف وزعت (1413) استبانة، وقد تم استرداد (1382) استبانة منها بنسبة (97.8%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط مهم بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي. دراسة العوفي (2005م) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " والتي هدفت الى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة الى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، والى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والى اثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانات على (209) موظف، وقد استرد الباحث (167) استبانة أي بنسبة (79.9%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.
- يوجد ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.
- هناك موافقة على وجود التزام تنظيمي.
- ان قيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

دراسة الشلوي (2005 م) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين ". وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانات من اجل جمع البيانات (196) استبانة، تم استرداد (147) استبانة أي بنسبة (75 %) . وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

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

دراسة بون واروموغام (Boon and Arumugam، 2006) بعنوان "تأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لمنظمات اشباه الموصلات في ماليزيا"، وهدفت إلى التعرف على تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (فريق العمل، والاتصال، والاعتراف والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الست الرئيسية لترزيم أشباه الموصلات. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت استبانات من خلال البريد الإلكتروني من اجل جمع البيانات عددها (500)، وقد تم استرداد (377) منها بنسبة (75.4%) وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة ان الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت ايجابيا مع التزام العاملين. كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي. إضافة الى ان هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع أشباه الموصلات الماليزي.

دراسة كومار وجيري (Kumar and Giri، 2009)، حول تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي"، وهدفت إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من 380 عاملا في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين. وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سنا. كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين. وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

دراسة لمبرت و آخرون (Lambert، 2016). بعنوان "تأثير المركزية والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز إصلاح الأحداث: دراسة استكشافية". هدفت هذه الدراسة لاختبار تأثير المركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات، واستقلال الوظيفة) والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير في الوسط الغربي في الولايات المتحدة. ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبانات من اجل جمع البيانات على (272) موظف في السجن. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد مستويات منخفضة من المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة لدى موظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير .
- يوجد اثر سالب ذو دلالة إحصائية للمركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة) على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

تعقيب على الدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات السابقة المواضيع ذات العلاقة بالبيئة الداخلية وبالالتزام التنظيمي تحت مسميات عديدة مثل: المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وقدم الباحثون فيها جهداً طيباً ساهم في إغناء موضوع الدراسة، وقد استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في مراحل تعريف المتغيرات وتحديد مشكلة الدراسة وتطوير أداة الدراسة، و كان هناك أوجه شبه بين دراستنا هذه وبين الدراسات السابقة، كما كان هناك أوجه اختلاف جعلت هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة في جوانب مختلفة .

أما أوجه الشبه فمنها إن هذه الدراسة مثل جميع الدراسات السابقة تناولت موضوعي البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي كمتغيرات الدراسة، صحيح ان بعض الدراسات السابقة تناولت المتغيرات بشكل جزئي فبعضها تناول الثقافة المؤسسة وبعضها تناول المركزية والرسمية باعتبارها خصائص الهيكل التنظيمي الذي هو احد عناصر البيئة الداخلية وبعض الدراسات ربطت هذه العناصر بالالتزام التنظيمي او الولاء التنظيمي او الرضا الوظيفي ولكن الشئ المشترك بين هذه الدراسة والدراسات الاخرى هو الموضوع الذي تم تناوله، بالإضافة إلى تشابه بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات.

أما أوجه الاختلاف التي جعلت هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات الاخرى فيمكن ايجازها على النحو التالي :

- تناولت بعض الدراسات السابقة عناصر جزئية من البيئة الداخلية وربطتها بالالتزام التنظيمي فقد تناولت دراسات كل من بون واروموجام (Boon and Arumugan)،(2006) ودراسة الشلوي (2005م) ودراسة العوفي (2005م)، اثر الثقافة المؤسسية (جزء من البيئة الداخلية) على الالتزام التنظيمي، كما تناولت دراستي كل من لامبرت وهوجان (Lambert and Hogan،2006) ودراسة ميخائيل واخرون (1988،Michaels et al) اثر الرسمية والمركزية (والتي هي جزء من خصائص الهيكل التنظيمي)على الالتزام التنظيمي، أما دراستنا هذه فقد تناولت موضوع البيئة الداخلية بعنصرها الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وهذا ما ميزها عن بعض الدراسات السابقة .

أما دراستي (الثمالي،2002م) و (القحطاني،2001م) فقد تناولتا نفس المتغيرات وهي بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي، وكانتا أكثر تشابها مع هذه الدراسة من حيث تسمية المتغيرات التي تم تناولها في الدراسة، و كذلك فقد اتفقت دراستنا هذه مع هاتين الدراستين بشكل التالي، لقد بحثت دراسة (الثمالي، 2002م) عن وجود علاقة ارتباط فقط بين الالتزام التنظيمي وبيئة العمل الداخلية ولم تقم بدراسة أثر احد هذه المتغيرات على الأخر، أما دراستنا فقد درست كل من الأثر والارتباط، لان دراسة الأثر إحصائيا تبرز بشكل تلقائي طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

3. الفصل الثاني: اجراءات البحث

1.3 منهجية الدراسة

استخدم الباحثان المناهج والأدوات البحثية التالية:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدامه كونه يعتمد على تفسير الوضع القائم، أي هو كائن وتحديد الظروف العلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما أنه يتعدى مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها وإستخلاص النتائج منها.

ثانياً: استعان الباحثان بأداة صحيفة الاستبيان، وهي أداة رئيسة لجمع البيانات حيث تتيح فرصة للتحليل الكمي والكيفي لبعدي الدراسة المتمثلين بالهيكل والثقافة التنظيمية لدى جامعة الاستقلال ودرجة تأثيرهما على الالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة بالتطبيق على عينة من موظفي جامعة الاستقلال ولبيان العلاقة بين متغيراتها، بالإضافة إلى أنها موائمة لمجتمع الدراسة، من حيث تطبيقها على عينة ذات حجم كبير بحيث تكون معبرة عن مجتمع الدراسة، وتم تطبيق الاستبيان اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي (درجة كبيرة جداً - درجة كبيرة - درجة متوسطة - درجة منخفضة - درجة منخفضة جداً)، حيث تم إعطاء أرقام من (1) إلى (5) تبدأ من درجة كبيرة جداً وتنتهي عند درجة منخفضة جداً.

2.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على استبانة، قام الباحثان بإعدادها لتحقيق أهداف الدراسة، وتتكون من المحاور التالية:

البعد الأول: الهيكل التنظيمي وتقيسه الفقرات من (1-10)

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية وتقيسها الفقرات (10-20).

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاجابات، هو أسلوب لقياس السلوكيات و التفضيلات يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات. ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما. وتم استخدامه على النحو التالي :

مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
الوزن	1	2	3	4	5

كما إعتد الباحثان حساب المتوسط المرجح كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (1)

مقياس حساب المتوسط المرجح لدرجة تأثير بُعدي درجة تأثير الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال

المتوسط	5.00 – 4.20	4.19 – 3.40	3.39–2.60	2.59–1.80	1.79– 1
الوزن	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً

3.3 صدق وثبات أداة الدراسة :

تم قياس صدق الأداة من خلال:

- أ- صدق المحكمين، يشير إلى قدرة أداة الدراسة على قياس الموضوع الذي صُممت من أجله، ويتعلق ذلك بآراء المحكمين الذين تم اختيارهم، وطلب من المحكمين إبداء الرأي في أبعاد الدراسة وفقراتها؛ من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للبعد الذي وُضعت له، (مرفق جدول المحكمين في الملاحق)
- ب- صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي قام الباحثان بحساب معامل الثبات لمجالات الاستبانة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي، فأنت جميع فقرات أداة الدراسة ذات علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً مع مجالها عند مستوى دلالة (0.05)، مما يوضح إلى أن أداة الدراسة حققت درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، وجدول رقم (2) يوضح صدق ثبات مجالات الاستبانة.

جدول رقم (2)

معامل الثبات لمجالات الاستبانة

موضوع المحور	كرونباخ الفا
المحور الاول بَعْد دور الهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال	.888
المحور الثاني بَعْد دور الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال	.890
معامل الثبات الكلي لفقرات الاستبانة	.936

يتضح من جدول رقم (2) أن معامل الثبات الكلي لفقرات الاستبانة عالٍ وفيه بأغراض الدراسة، إذ بلغ عدد فقرات صحيفة الاستبيان (21) فقرة.

4.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتفق الباحثون على أهمية بيان الخصائص النوعية أو البيانات الأساسية لعينة الدراسة، حيث تعطي تصوراً للمبوحثين كما توضح مدى العلاقة الوظيفية بين العينة وموضوع الدراسة وأهدافها، فضلاً عن الارتباطات الكامنة بينها وباقي متغيرات الدراسة، كما تبين مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، وعليه فإن خصائص عينة الدراسة تمثلت فيما يأتي:

- 1- توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي.
- 2- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمستوى التحصيل العلمي.
- 3- توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي.
- 4- توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة في الجامعة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة الاستقلال وفق احصائية الموارد البشرية في الجامعة (2018)، وقام الباحثان باختيار عينة طبقية عشوائية، لا يقل حجمها عن (10%) من مجتمع الدراسة، كما أخذ الباحثان إمكانية عدم استرداد عدد من الاستبانات أو إهمالها من الموظفين قبل البدء بالتحليل، ولذلك وزّع الباحثان (183) استبانة، صلح منها للتحليل (165)، وتم استبعاد (26) استبانة، (12) منها غير مستردة، و(14) لم تصلح للتحليل بسبب عدم اكتمال الإجابة، وفيما يأتي عرض مفصل لخصائص عينة الدراسة وفق متغيراتها الاجتماعية، كما هو موضح الجدول الآتي:

جدول رقم (3)

خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الاجتماعية

النوع الاجتماعي			
النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
77.1	%77.1	127	ذكر
100.0	%22.0	38	أنثى
التحصيل العلمي			
النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
12.7	%12.1	20	دبلوم فأقل
91.1	%33.3	55	بكالوريوس
98.7	%19.3	32	ماجستير
100	%35.1	58	دكتوراة
المسمى الوظيفي			
النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
84.1	%45.4	75	موظف إداري
22.4	%19.3	32	محاضر ماجستير
30.8	%30.3	50	استاذ مساعد
100	%0.4	8	استاذ مشارك
سنوات الخدمة			
النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
11.5	%11.5	18	أقل من 3 سنوات
63.1	%51.6	81	3 - 5 سنوات
91.1	%28.0	44	5 - 8 سنوات
100	%8.9	14	أكثر من 8 سنوات

يتضح من الجدول السابق رقم (39) المتعلق بخصائص عينة الدراسة يتضح بأن النوع الاجتماعي يزيد عدد الذكور على عدد الاناث وهو أن الجامعة أمنية فمعظم موظفي الجامعة من الضباط وأصحاب الرتب العليا وخاصة من الذكور، أما فيما يتعلق بالتحصيل العلمي فحملة الدكتوراة هم النسبة الأكبر كون الجامعة مؤسسة أكاديمية بحاجة لكادر أكاديمي في مختلف التخصصات التي تمنحها الجامعة، وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فإن النسبة الأكبر هم من الموظفين الإداريين والتي هي الجامعة بحاجة لهم لإستكمال مسيرة وأداء الجامعة، وفيما يتعلق بسنوات الخدمة فإن

النسبة الأكبر هم ممن أمضوا في الجامعة من 3 - 5 سنوات وهذا دليل على أن معظم موظفي الجامعة لم يتجاوز سنوات خدمتهم الخمسة سنوات كون الجامعة حديثة النشأة.

4. الفصل الثالث: النتائج والتوصيات

1.4 نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج تحليل درجة تأثير بعدي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال

أ- نتائج تحليل درجة تأثير الهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات البعد الأول (بعد درجة تأثير الهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الهيكل التنظيمي المرن يعزز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين	4.03	.804	مرتفعة
2	التوافق بين الهيكل التنظيمي وطبيعة المهام تؤثر ايجابياً على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين	3.99	.927	مرتفعة
3	الهيكل التنظيمي المرن داخل الجامعة يساعد في انجاز العمل بجودة عالية ويعزز الالتزام التنظيمي.	4.16	.944	مرتفعة
4	التسلسل الاداري يسهم في تقدم الجامعة ورفقيها ويعزز الالتزام التنظيمي.	4.01	.913	مرتفعة
5	التناسق بين المهام المنوطه بالجامعة وطبيعة الهيكل التنظيمي يعزز الالتزام التنظيمي.	4.01	.997	مرتفعة
6	التداخل والازدواجية في أعمال الجامعة ووظائفها تضعف الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.	4.27	.901	مرتفعة جدا
7	تقسيم العمل داخل الجامعة يساعد في تحقيق أهداف الجامعة ويعزز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.	4.13	.927	مرتفعة
8	التناسب بين مؤهلات الموظفين وتخصصاتهم مع طبيعة المهام والوظائف داخل الجامعة تعزز من الالتزام التنظيمي.	4.20	.873	مرتفعة جدا
9	الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في الجامعة تقوي الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.	4.27	.788	مرتفعة جدا
10	التواصل والتعاون بين الموظفين داخل أجزاء الهيكل التنظيمي للجامعة تعزز من الالتزام التنظيمي .	4.17	.818	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.12	.629	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (4) أن الدرجة الكلية لدور الهيكل التنظيمي لدى جامعة الاستقلال في تعزيز الالتزام التنظيمي حقق متوسطاً حسابياً (4.12)، وانحرافاً معيارياً (0.629)، مما يعني أن درجة استجابات عينة الدراسة بتقدير درجة مرتفعة، هذا وحقت الفقرة رقم (9) أعلى متوسطاً حسابياً (4.27)، وانحراف معياري (0.788)، بتقدير درجة مرتفعة جداً، ويُعزى ذلك إلى شعور الموظفين في جامعة الاستقلال بالوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين العاملين والمدراء للأقسام والكليات، أدى هذا الوضوح إلى تعزيز قيم المحبة بين الموظفين أنفسهم وأصبح لديهم التقاني في عملهم لخدمة مؤسستهم.

بينما حققت الفقرة (2) أقل متوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.927) بتقدير درجة موافقة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن التوافق بين الهيكل التنظيمي وطبيعة المهام تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في جامعة الاستقلال.

ب- النتائج المتعلقة في البعد الثاني (بُعد الثقافة التنظيمية ودوره في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال)

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات البعد الثاني (بُعد درجة تأثير الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تصرف موظفي الجامعة بطريقة مسئولة يعزز الالتزام التنظيمي.	4.20	.766	مرتفعة جداً
2	التأكد من قيام موظفي الجامعة بتنفيذ القرارات المتخذة يقوي من الالتزام التنظيمي.	4.15	.799	مرتفعة
3	الجهود المتواصلة لإيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء يعزز الالتزام التنظيمي.	3.71	1.149	مرتفعة
4	الاجراءات الادارية المطبقة في الجامعة تتسم بالعدالة ما يعزز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.	4.12	.842	مرتفعة
5	التقارير المفصلة من مدراء الأقسام والعمداء عن أداء أقسامهم بصورة منتظمة تعزز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.	4.11	.839	مرتفعة
6	المناقشة المستمرة للأساليب الادارية الجديدة تزيد كفاءة الموظفين وتعزز الالتزام التنظيمي.	4.10	.999	مرتفعة
7	الفرصة العادلة لسماع شكاوى الموظفين عندما تكون لديهم مشكلات تعزز من الالتزام التنظيمي.	4.08	.997	مرتفعة

مرتفعة	1.198	3.65	مساعدة الموظفين بعضهم البعض والتخلي عن المصالح الفردية يعزز من الالتزام التنظيمي.	8
مرتفعة	.961	3.89	يتم تقييم الموظفين في الجامعة على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية.	9
مرتفعة	.923	3.97	تسهل القواعد الادارية في الجامعة إنجاز العمل وإتقانه ما يعزز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.	10
مرتفعة	.000	4.00	تذليل الصعوبات من قبل الادارة التي تعترض الموظفين أثناء قيامهم بالمهام المطلوبة منهم يعزز الالتزام التنظيمي.	11
مرتفعة	.660	3.9	الكلية	

يتضح من الجدول رقم (5) أن الدرجة الكلية لدور الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة الاستقلال في الالتزام التنظيمي حقق متوسطاً حسابياً (3.9)، وانحرافاً معيارياً (0.660). مما يعني أن درجة استجابات عينة الدراسة بتقدير درجة مرتفعة، وتعتبر الفقرة الأولى أقوى فقرات البعد الثاني فقد حققت الفقرة رقم (1) متوسطاً حسابياً (4.20)، وانحرافاً معيارياً (0.766). بتقدير درجة مرتفعة جداً، ويعزى ذلك لحجم المسؤولية التي يتمتع بها موظفي الجامعة، فهم على درجة عالية من المسؤولية لأداء المهام الموكلة لهم، فيما جاءت الفقرة رقم (8) من فقرات البعد الثاني كأقل الفقرات متوسطاً حسابياً (3.65)، وانحرافاً معيارياً (1.198) بتقدير درجة مرتفعة، يعزى ذلك إلى درجة التنافس بين الموظفين للقيام بالمهام المناطة بهم على أكمل وجه وبما يعزز من فرصهم لتولي المناصب الإدارية في الجامعة، كما أن التنافسية في أداء المهام والواجبات مطلوبة لتحقيق التميز للجامعة بشكل عام وللموظفين أنفسهم بشكل خاص.

2.4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تأثير البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال تبعاً للمتغير النوع الاجتماعي، ويوضح ذلك جدول رقم (6).

جدول رقم (6)

نتائج تحليل "التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق في درجة تأثير البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

SIG	T	ST.D	MEAN	الجنس	المتغير
.008	2.69	.532	4.12	MALE	
		.788	3.82	FEMALE	

يتضح جدول رقم (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابة المبحوثين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي حيث كانت الدالة أقل من (0.05)، وبهذا لا تتفق النتائج مع فرضية الدراسة، وبهذا نرفض الفرضية ونقبل بالفرضية البديلة، ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى ثلاثة أمور أهمها طبيعة العادات والتقاليد في المجتمع والتي تظهر تفاوت لصالح الذكور على الإناث، أما الأمر الثاني طبيعة الوظائف داخل الجامعة تميل لصالح الذكورية فهي مهام ذكورية بشكل عام، والأمر الثالث من ناحية دينية إذ أن الحقوق الذكورية من ناحية دينية يظهر بها تفاوت على الحقوق الأنثى، كل ذلك يعطي تفسيراً لهذه النتائج.

الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تأثير البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال تبعاً للمتغير التحصيل العلمي، ويوضح ذلك جدول رقم (7).

جدول رقم (7)

نتائج تحليل "التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق في درجة تأثير البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال تبعاً لمتغير التحصيل العلمي

الدالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.659	.535	3	3	.202	بين المجموعات
		153	153	.378	داخل المجموعات
		156	156		المجموع

يتضح من جدول رقم (7) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابة المبحوثين تعزى لمتغير التحصيل العلمي، حيث كانت الدالة أكبر من (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية في جمع الأبعاد والدرجة الكلية، حيث كان البعد الأول وهو درجة تأثير الهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال بدرجة (0.258)، والبعد الثاني درجة تأثير الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال بدرجة (0.970)، ويعزو الباحثان ذلك إلى شعور إيجابي لدى الموظفين إزاء البيئة الداخلية للجامعة، حيث يرون أن المناخ التنظيمي يتيح للموظفين التعبير عن رأيهم بحرية كاملة، فضلاً عن المشاركة في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة لهم للمناقشات، كما أن البيئة الداخلية تشجع قبول النقد البناء، وهذا في الواقع يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في درجة تأثير البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ويوضح ذلك جدول رقم (8).

جدول رقم (8)

نتائج تحليل "التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق في درجة تأثير البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة

التنظيمية) على الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية Sig - Value
بين المجموعات	1.195	2	.598	1.490	.228
داخل المجموعات	72.992	182	.401		
المجموع	74.188	184			

يتضح من جدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابة المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت الدالة أكبر من (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية في درجة تأثير البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كان البعد الأول وهو درجة تأثير الهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة بدرجة (0.684)، والبعد الثاني درجة تأثير الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة بدرجة (0.306). وذلك يُعد مؤشراً إيجابياً لدرجة تأثير البيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة، وإن البيئة الداخلية تراعي التدرج في المسميات الوظيفية من حيث المهام والصلاحيات الموكلة لموظفي الجامعة، واستجابة الموظفين لمدرائهم مما يساهم في تعزيز الانضباط والالتزام بالأوامر وتنفيذ العمل تبعاً لمتغير المسميات الوظيفية.

ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى شعور موظفي الجامعة تبعاً للمسميات الوظيفية إلى أن البيئة الداخلية السائدة تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم، ويُعد ذلك مؤشراً إيجابياً حيال درجة تأثير البيئة الداخلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في درجة تأثير البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي موظفي جامعة الاستقلال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ويوضح ذلك جدول رقم (9).

جدول رقم (9)

نتائج تحليل "التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الدالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.628	.582	.220	3	.659	بين المجموعات
		.377	153	57.72	داخل المجموعات
			156	58.380	المجموع

يتضح من جدول رقم (9) قبول الفرضية درجة تأثير البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال إذ بلغ مستوى الدلالة (.628) وهو أعلى من ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني قبول الفرضية. حيث كان البعد الأول وهو درجة تأثير الهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة بدرجة (.443)، والبعد الثاني درجة تأثير الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة بدرجة (.755)، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن سنوات الخدمة تلعب دوراً مهماً في غرس قيم الالتزام والانضباط لدى موظفي الجامعة، وتسهم بشكل قوي في معرفة الحقوق والواجبات.

3.4 استنتاجات الدراسة:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو بعدي الدراسة (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) كأبرز محاور المناخ التنظيمي.
- نتائج تحليل درجة تأثير الهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال. فقد حققت متوسطاً حسابياً (4.12)، وانحرافاً معيارياً (.629)، وهذه نسبة مرتفعة.
- نتائج تحليل درجة تأثير الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة الاستقلال في الالتزام التنظيمي. فقد حققت متوسطاً حسابياً (3.99)، وانحرافاً معيارياً (.660)، وهذه نسبة مرتفعة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور على الإناث .
- أن سنوات الخدمة تلعب دوراً مهماً في غرس قيم الالتزام والانضباط لدى موظفي الجامعة، وتسهم بشكل قوي في معرفة الحقوق والواجبات.

4.4 توصيات الدراسة:

أ. يوصي الباحثان إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول المناخ التنظيمي وأثر البيئة الداخلية بأبعادها في تحقيق الالتزام التنظيمي للخروج بمزيد من التوصيات التي من شأنها أن تعزز دور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق واجباتها وأهدافها.

ب. القيام بدراسات مقارنة للتعرف على المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي بعدة جامعات فلسطينية أخرى.

ت. الاخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظفين الجدد فيما يتعلق بدمجهم داخل الجامعة وتنمية الانضباط والالتزام التنظيمي التي من شأنها أن تعزز قيم الأداء الوظيفي لديهم.

ج. عقد ورش العمل والدورات التدريبية التي من شأنها تعزيز قيم الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة، ومناقشة نقاط القوة وتعزيزها وإيجاد حلول عملية لنقاط الضعف في المناخ التنظيمي لدى جامعة الاستقلال، والخروج بتوصيات تنعكس بالضرورة على دور المناخ التنظيمي لدى الجامعة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

وخلص القول تعتبر هذه الدراسة بداية للدراسات التي يمكن لها أن تعمل على إثراء دور البيئة الداخلية ببعديها الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الاستقلال، إضافةً لكونها تشكل نقطة بداية للمهتمين بشأن مؤسسات التعليم العالي نحو متابعة المزيد من الأبحاث والدراسات العلمية الهادفة إلى تعزيز دور البيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي ودراساتها بما يسهم بالارتقاء بمستوى القطاع التعليمي ككل.

Conflict of Interests.

There are non-conflicts of interest .

المصادر

- [1] ابن منظور، ابو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري، "لسان العرب"، ج 6 ، دار المعارف، القاهرة.
- [2] الأحمدى، طلال بن عايد(2004). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض"، المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد الرابع والعشرين، العدد الأول، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص 1-44.
- [3] إدارة الدراسات والتطوير في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (أيار 2010) "دراسة الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي"، عمان، الأردن.
- [4] الثمالي، عبدالله محمد(2002). "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية:دراسة تطبيقية على قوات الامن الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [5] حريم، حسين،(2009). "إدارة المنظمات : منظور كلي " دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن.
- [6] حمادات، محمد حسن (2006). " قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس"، دار حامد للنشر، عمان.

- [7]الرخيمي، ممدوح جلال (2000). "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على قطاع الصاعات الكيماوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
- [8]السالم ، مؤيد سعيد (2008). ، " نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم " ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الطبعة الثالثة.
- [9]سلامه، انتصار محمد طه (2003). "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الفلسطينية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- [10]الشلوي، حمد بن فرحان (2005). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [10]العامري والغالي ، (2008) . " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،
- [11]عبد الباقي، صلاح الدين(2005). "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- [12]العضايلة، علي محمد(1995). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، الكرك، المملكة الاردنية الهاشمية ، ص ص 13-32.
- [13]العوفي، محمد بن غالب(2005). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [14]القحطاني، محمد علي مانع(2002). "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [15]الغريوتي، محمد قاسم (2000). "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- [16]القطامين، احمد(2002). "الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- [17]الكبيسي، عامر(1998). "التطور التنظيمي وقضايا معاصرة" ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة.
- [18]المحاسنة، محمد عبد الرحيم(2001). "اثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السادس عشر، العدد السادس، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية.
- [19]المرسي، جمال محمد(2003). "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين" ، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- [20] نعساني، عبد المحسن(2001). "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- [21] N. J. Allen، & J. P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective، continuance and normative commitment to the organization، **Journal of Occupational Psychology**، No. 63، pp. 1-18
- [22] Aswathappa، K. (2003). **Organizational Behaviour**. Publishing House، Bangalore.
- Buchanan، Bruce. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*، Vol.19، pp.533-46.
- [23] Boon، Ooi Keng، Arumugam(2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia، **Sunway Academic Journal**، Vol.3، pp.99-115.
- [24] Clayton، Bruce، Stanley Petzall، Barbara Lurch، and Julie Margaret (2007). An Examination of the Organizational Commitment of Financial Planners، **International Review of Business Research Papers**، Vol.3، No.1، pp. 66-72.
- [25] Hellriegel، D. Slocum، Jr. J. W. & Woodman، R.W. (2001). **Organizational Behavior**، Tenth Edition، Sydney: Thomson Learners.
- [26] Jones، Gareth R. (2004). **Organizational Theory، Design، and Change**، Fifth Edition، Prentice Hall، ، New Jersey
- [27] Kumar، B. Pavan & Vijai N Giri (2009). Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment، **The Icfai (Institute of Chartered Financial Analysts of India) University Journal of Organizational Behavior**، Vol. VIII، No. 1، pp. 28-36.
- [28] Lambert، Eric، Paoline، Eugene and Hogane Nancy Lynne(2006). The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study، **Criminal Justice Studies**، Vol.19، Issue 1، pp.23-44.
- [29] McMurray، Adela J.، Scott، D.R.، Pace، R. Wayne(2004). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing، **Human Resource Development Quarterly**، Vol.15، No.4.
- [30] Michaels، Ronald E.، Cron، William L.، Dubinsk، Alan J.، and Joachimsthaler، Erich A.(1988). Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers، **Journal of Marketing Research**، Vol.xxv، pp.376-383.
- [31] Miles، R.E. and C.C.Snow (1992). "Causes of Failure in Network Organizations، **California Management Review**، 53-72.
- [32] Mowady، R.T، R.M. Steer and L.W. Porter(1982). The Measurement of Organizational Commitment، **Journal of Vocational Behavior**، Vol. 14، pp. 224-247.
- [33] Porter، L.W.(1968). The etiology of Organizational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organization Relationships. **Unpublished Manuscript**، pp. 10-18.

- [34] Robbins, S. P. (2001). **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey.
- [35] Sheldon, M.E.(1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, **Administrative Science Quarterly**, No.16, pp. 142-150.
- [36] Thompson, 2001 Thomson .Jr. Arthur, A.J. Strickland, John E.Gamble (2001) , Crafting and Executing Strategy : Concepts and Cases, Fourteenth Edition, mccrww , HiLL .
- [37] Wiener, Yoash (1982). Commitment in Organizations: A normative View, **Academy of Management Review**, No. 7, pp. 418-428.

ملحق رقم 1: أسماء المحكمين:

- أ.د غسان الحلو عميد البحث العلمي في جامعة الاستقلال.
- د. محمد دبوس عميد المراكز العلمية في جامعة الاستقلال.
- د. نظام صلاحات عميد كلية القانون في جامعة الاستقلال.
- د. زكي أبو زيادة عضو هيئة تدريس كلية العلوم الإدارية.
- د. أحمد الشوا عضو هيئة تدريس كلية العلوم الإنسانية.