



جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية في شركة الإسمنت عين التوتة
- الوحدة التجارية تقرت -

من إعداد الطالبتين:

- تاليوين مبروكة

- بن طرية أنفال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2023 /06/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.

مشرفا ومقررا.

مناقشا.

(-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

(-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

(-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الأستاذ / بشير بن شويجة

الأستاذة / تيشات سلوى

الأستاذة/ سميرة قداش

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
بعنوان:

أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية في شركة الإسمنت عين التوتة
- الوحدة التجارية تقرت -

من إعداد الطالبين:

- تاليوين مبروكة

- بن طرية أنفال

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ 2023/06/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.
مشرفا ومقررا.
مناقشا.

(-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)
(-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)
(-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الأستاذ / بشير بن شويحة
الأستاذة / تيشات سلوى
الأستاذ/ سميرة قداش

السنة الجامعية: 2023/ 2022

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي كان بالناس بصيرا والصلاة والسلام على من كان للعالمين بشيرا ونذيرا نبينا محمد عليه الصلاة والسلام وعلى آله وأصحابه أجمعين أما بعد.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من رأتها عيني أول مرة، إلى من حملتني وهن على وهن وإلى من سهرت الليالي من أجلي وربتني أحسن تربية، إلى التي عجز اللسان عن ذكر فضلها علي إلى قرة العين، إلى ملكة قلبي وروحي "أمي وريدة الغالية" أطال الله في عمرها.

إلى من كان مثلي الأعلى في هذه الحياة ورمز القوة والمثابرة، إلى من أنار دربي في هذه الحياة ووهب جهده وروحه من أجلي "أبي العزيز تجاني" أطال الله في عمره.

إلى من لهم مكانة في قلبي إلى إخوتي "محمد الصغير، عزيز الرحمان، أحمد السايح، أحمد التجاني، جاد وجود".

إلى جدتي أطال الله في عمرها إلى أخوالي وخالاتي وأولادهم.

إلى صديقات الدراسة "أروى، نور الهدى، مروة"

إلى كل قسم إدارة الأعمال وجميع دفعة 2023م جامعة قصدي مرياح -ورقلة.

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

"شكرا"

مبروكة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

[الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات]

لم يبق لأخريين ما يقدمونه لي فإن والدي قد فعل كل شيء إلي سندي وملجئي الآمن داعمي ومشجعي الدائم حين ينادونني
باسمه أسعد وأزدهي بأبني إبنته وثمرته .. من رأيت انعكاس نجاحي وفرحي بريقا في عينيه، لا أستطيع أن أقول لك شكرا فهي

لا تقال إلا في النهايات وأنا أرى نفسي دائما في البداية

.. إلى من جعل نفسه شمعة تحترق لتضيء لنا درب النجاح

.. أرجو من الله أن يمد لنا بعمرك لترى ثمارا قد حان قطفها

"إذا رزقت بفرحة... فابدأ بها مع أمك"

رفيقتي وأماني بطلتي ومعلمتي الأولى .. من علمتني معنى الحنان والعطاء .. معنى الصبر والقوة والحب، من كان دعاؤها ورضاها

وصلني في المسير حفظك الله ورعاكي غاليتي

"إليك المحبة التي لا تتنى وخير بلا حدود إلى من شاركتهم كل حياتي إخواتي الأعزاء وإلى أقاربي وأصدقائي "

إلى كل من ذكرتهم ذاكرتي ولم تذكرهم مذكري

أنفال

شكر وتقدير

بداية الشكر لله عز وجل اللذي أعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا البحث، ونشكره راعين، الذي وهبنا الصبر والمطالبة والتحمدي والحب لنجعل من هذا البحث علما ينتفع به.

قال رسول الله — صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لن يشكره الله".

أما بعد.

هي كلمة أبت إلا بالحضور هي كلمة شكر وتقدير بالله عز وجل الذي وفقنا على إتمام هذا العمل وإنجازه على هذا الوجه في أحسن الأحوال.

كما نتقدم بالشكر والتقدير التي أهدتنا بتجربتها وصدق عونها وسدد توجيهها التي كانت مشرفة على إتسام هذا العمل الأستاذة " تيشات سلوى".

ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه.

كما لا ننسى واجب الاعتراف بالفضل أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى المؤطر الذي قام بتزويدنا بالمعلومات السيد " حجاج عبد السميع " وبالأخص السيدة "حاج سعيد هيند" اللذان أهدونا بيد العون طيلة فترة التبرص بالشركة الإسمنت عين التوتة — تقرت-.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في "شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية لولاية تڤرت"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتحليلها، كما تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد إقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ حجم عينة الدراسة (80) عامل، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 26، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الصحة التنظيمية في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية لولاية تڤرت جاء بدرجة متوسطة، ومستوى الالتزام التنظيمي سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: صحة تنظيمية، التزام تنظيمي، حل المشكلات، الاستقلالية، توازن السلطة، التماسك، شركة الإسمنت عين التوتة - وحدة التجارية بولاية تڤرت -

Abstract:

This study aims to identify the impact of organizational health on the organizational commitment in a "Cement Company at Ain Touta in Business Unity in the province of Touggourt", to reach the objective of the study we depended on the descriptive analyses approach in describing this phenomenon and analyzing it. We used the questionnaire as a tool for gathering the data. The questionnaire was distributed to a random sample group. The number of the sample group was (80) employee and we analysed the gathered data from the questionnaire through using Package for Social Sciences (SPSS) version (26), we relied on the average account and criterion deviation analyse the multiple and the simple decline. The results of the study showed that: The level of the organizational health in the cement company at Ain Touta at the business unity in the state of Touggourt showed medium degree, and the organizational commitment is at a high level in the company case study, there was a statistic indication between the organizational health and the organizational commitment.

Key words: organizational health, the organizational commitment, problem solving, independence, power balance, the coherence, Ain Touta Cement Company, Business Unity at the province of Touggourt.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
/	الإهداء 1
/	الإهداء 2
/	شكرو وتقدير
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول	
الأدبيات النظرية والتطبيقية للصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي
3	المطلب الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية
14	المطلب الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي
23	المطلب الثالث: العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي
25	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية
32	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني	
الدراسة الميدانية لأثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية لولاية تفرط	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
46	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
49	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
49	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الدراسة الميدانية
78	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
81	خلاصة الفصل

83	خاتمة
87	المراجع
94	الملاحق
108	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	الفرق بين المؤسسات الصحية والمؤسسات غير الصحية	1.1
17	أبعاد الالتزام التنظيمي	2.1
33	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	3.1
39	متغيرات الدراسة	1.2
42	توزيع عينة الدراسة	2.2
42	توزيع أفراد عينة حسب متغير الجنس	3.2
43	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير السن	4.2
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	5.2
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	6.2
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	7.2
47	مقياس ليكارت الخماسي	8.2
48	الإتجاه العام للعينة	9.2
48	معامل الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية للأداة حسب معامل ألفا كرونباخ	10.2
50	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده وضوح الأهداف	11.2
51	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الثقة	12.2
51	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المعنويات	13.2
52	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التكيف	14.2
53	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تسخير الموارد	15.2
54	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده توازن السلطة	16.2
55	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التماسك	17.2
56	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده ملائمة الاتصالات	18.2
57	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الإبداعية	19.2

58	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء حل المشكلات	20.2
59	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإستقلالية	21.2
60	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصحة التنظيمية	22.2
61	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الالتزام العاطفي	23.2
62	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الالتزام الاستمراري	24.2
63	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الالتزام المعيارى	25.2
64	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمى	26.2
65	العلاقة الإرتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	27.2
68	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل الصحة التنظيمية والمتغير التابع الالتزام التنظيمى	28.2
69	تحليل تباين خط الانحدار	29.2
71	المتغير المتبقى فى نموذج الدراسة	30.2
72	معاملات الارتباط الخطى للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	31.2
73	تباين خط الانحدار بطريقة stepwise	32.2
74	معاملات خط الانحدار	33.2
76	يوضح اختبار Teste(T) لمتغير الجنس	34.2
77	تحليل التباين الأحادي (One WayAnovA)	35.2

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	و
1.1	أبعاد الصحة التنظيمية	9
2.1	مستويات الصحة التنظيمية	11
3.1	مؤشرات الصحة التنظيمية	13
4.1	العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمى	22
1.2	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	42
2.2	توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	43
3.2	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمى	44
4.2	توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الأقدامية	45
5.2	توزيع أفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفى	45
6.2	مدى ملائمة خط الإنحدار	70

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	
94	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانه	01
95	إستمارة الإستبانه	02
98	الهيكمل التنظيمي لشركة الإسمت عين التوتة - تقرت	03
99	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	04

مقدمة

أ. توطئة:

تزايد اهتمام مؤسسات الأعمال بشكل كبير في الأونة الأخيرة بالعنصر البشري وقد سمي حديثا برأس المال الفكري للمؤسسات، والتي تعتمد عليه كافة المستويات الإدارية في المؤسسات فهو يعد العنصر المحرك فيها، لذلك لا بد من خلق الظروف المناسبة والبيئة الحاضنة لهذا العنصر والاهتمام بتطوير قدراته ومهاراته باستمرار، وتشجيعه على العطاء، وذلك من خلال توفير الإمكانيات التي تساهم في إنجاز مهماته الوظيفية على أكمل وجه. فأى منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها لا تستطيع أن تحقق أهدافها وتتخذ قراراتها الإدارية بكفاءة وفاعلية مهما توفر لديها من الموارد الأخرى إلا بالعنصر البشري الذي يشكل أهم مواردها والقادر على التكيف مع المتغيرات البيئية لمواجهة التحديات والمشكلات التي تواجه مؤسسات الأعمال والارتقاء بأدائها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

لذا نجد أن موضوع الصحة التنظيمية مفهوم حديث نسبيا للحالة العامة بمؤسسات الأعمال، فإما أن يكون وضع المؤسسة محبط وغير جيد فيطلق عليها مؤسسة غير صحية، وإما أن يكون وضع المؤسسات محفز وجيد وصحي فيطلق عليها مؤسسة صحية ومحفزة للعمل، وبناء على ذلك تعتبر صحة المؤسسات عاملا مهما لرفع كفاءة المؤسسات وتحسين مستوى أداء العاملين بشكل كبير، كما تلعب للصحة التنظيمية دورا فعالا في رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسات. ومن أبرز السلوكيات الإيجابية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها هي الالتزام التنظيمي، إذا يعد عنصرا أساسيا في بلوغ الأهداف، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يساهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والاستمرار ويؤدي إلى العديد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة التي تنسجم مع أهداف العاملين بها.

وقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لإلقاء الضوء على متغير مهم ومؤثر أكد الكثير من الباحثين على أهميته في خلق وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين وهو عامل الصحة التنظيمية، وقد وقع اختيارنا في اجراء الدراسة الميدانية على شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقوت، بحيث أن الشركة هي من الشركات الاقتصادية العمومية ذات طابع التجاري، والتي تسعى كغيرها من المؤسسات الأخرى لتحسين التزام العاملين بها، لكن هذا قد لا يتحقق في ظل غياب بيئة عمل صحية تسهر على تحقيق طموحات العاملين بها من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم ونظام وظيفي متكامل وفعال، فتوفر الصحة التنظيمية من خلال أبعادها (وضوح الأهداف، تسخير الموارد، المعنويات، التماسك، الثقة التنظيمية، التكيف، توازن السلطة، الإبداعية، الاستقلالية، ملائمة الاتصالات، حل المشكلات)، قد يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بأبعاده والمتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

ب. إشكالية الدراسة:

تسعى المؤسسات إلى التطور المستمر وتحقيق النجاح عن طريق القوى البشرية التي تعد الركيزة الأساسية في انطلاق العمل ونجاحه، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة للكشف عن أثر الصحة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بشركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية بتقرت ضمن الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر الصحة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في شركة الإسمنت عين توتة_ تقرت؟

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث تنبثق منه عدة تساؤلات فرعية مرتبطة به يمكن توضيحها كما يلي:

- ما هو مستوى الصحة التنظيمية السائد في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية_ تقرت؟
- ما هو مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية_ تقرت؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للعاملين في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية_ تقرت؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإلتزام التنظيمي للعاملين في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية بتقرت تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، المسمى الوظيفي).

ت. فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بالصحة التنظيمية وأثرها في الإلتزام التنظيمي في شركة الإسمنت عين

التوتة بالوحدة التجارية _ تقرت يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

1. توفر شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية_ تقرت مستوى مرتفع من الصحة التنظيمية للعاملين فيها؛
2. يوجد مستوى مرتفع من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية_ تقرت؛
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للعاملين في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية_ تقرت؛
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإلتزام التنظيمي للعاملين في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية_ تقرت تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، المسمى الوظيفي).

ث. أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة الى ما يلي:

1. التعرف على مستوى الصحة التنظيمية الذي توفره شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية_ تقرت؛
2. التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية_ تقرت؛
3. التعرف على أثر الصحة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية_ تقرت؛

4. معرفة اذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية _تقرت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الاقدامية، المسمى الوظيفي).

ج. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

✚ من الجانب النظري:

تتبع أهمية هذه الدراسة من حيث أنها تدرس مدى تأثير الالتزام التنظيمي بمستوى الصحة التنظيمية، الذي يعتبر من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والتي لا تزال تحتاج الي دراسات جديدة نظرا لارتباطها بمجالات ودوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر ومن فرد لآخر.

✚ من الجانب التطبيقي:

إمداد المسؤولين في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية _تقرت ببيانات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تعزيز الجوانب الايجابية وتطوير عناصر الصحة التنظيمية والارتقاء بمستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة.

ح. مبررات اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميل الشخصي لمعالجة هذا الموضوع والمتعلق بـ أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي؛
- كونه موضوع حديث نسبيا؛
- موضوع جدير بالدراسة وينسجم مع تخصصنا؛

2- الأسباب الموضوعية:

- إمكانية البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع؛
- الرغبة في معرفة البعد أو الأبعاد (من بين أبعاد الصحة التنظيمية) التي لها أكبر تأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة محل الدراسة؛

خ. حدود الدراسة:

لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

✚ **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية _تقرت.

✚ **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2022 – 2023.

✚ **الحدود البشرية:** تم إسقاط الدراسة على عينة من عمال شركة الإسمنت عين التوتة _تقرت قدرها **80 عاملا**، من جميع المستويات الإدارية.

✚ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع الصحة التنظيمية وأثرها في الالتزام التنظيمي للعاملين.

د. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث، وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، كما يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث سيتم الإعتماد على ما يلي:

✚ **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يتيح لنا جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

✚ **المنهج الاستقصائي:** لاستغلال وجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة عن طريق تصميم استمارة (الاستبانة)، تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

✚ **المنهج الإحصائي:** الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، التي تم جمعها عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

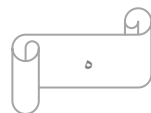
ذ. مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة اعتمدنا على مجموعة من المراجع بمختلف أنواعها وباللغتين العربية والأجنبية للإجابة على إشكالية الدراسة، من خلال اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذه الدراسة، وتمثل هذه المراجع في (مذكرات الماجستير، مذكرات الدكتوراه، المجلات العلمية، الملتقيات، والكتب).

ر. صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو دراسة من وجود صعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا هي:

- عدم تقبل بعض أفراد العينة الإجابة على بعض الأسئلة لتجنب الوقوع في المشاكل حفاظا على مناصبهم؛
- الصعوبة في الحصول على الإستيبيانات في الوقت المحدد لها مما أدى إلى استغراق وقت طويل للقيام بجمعها.



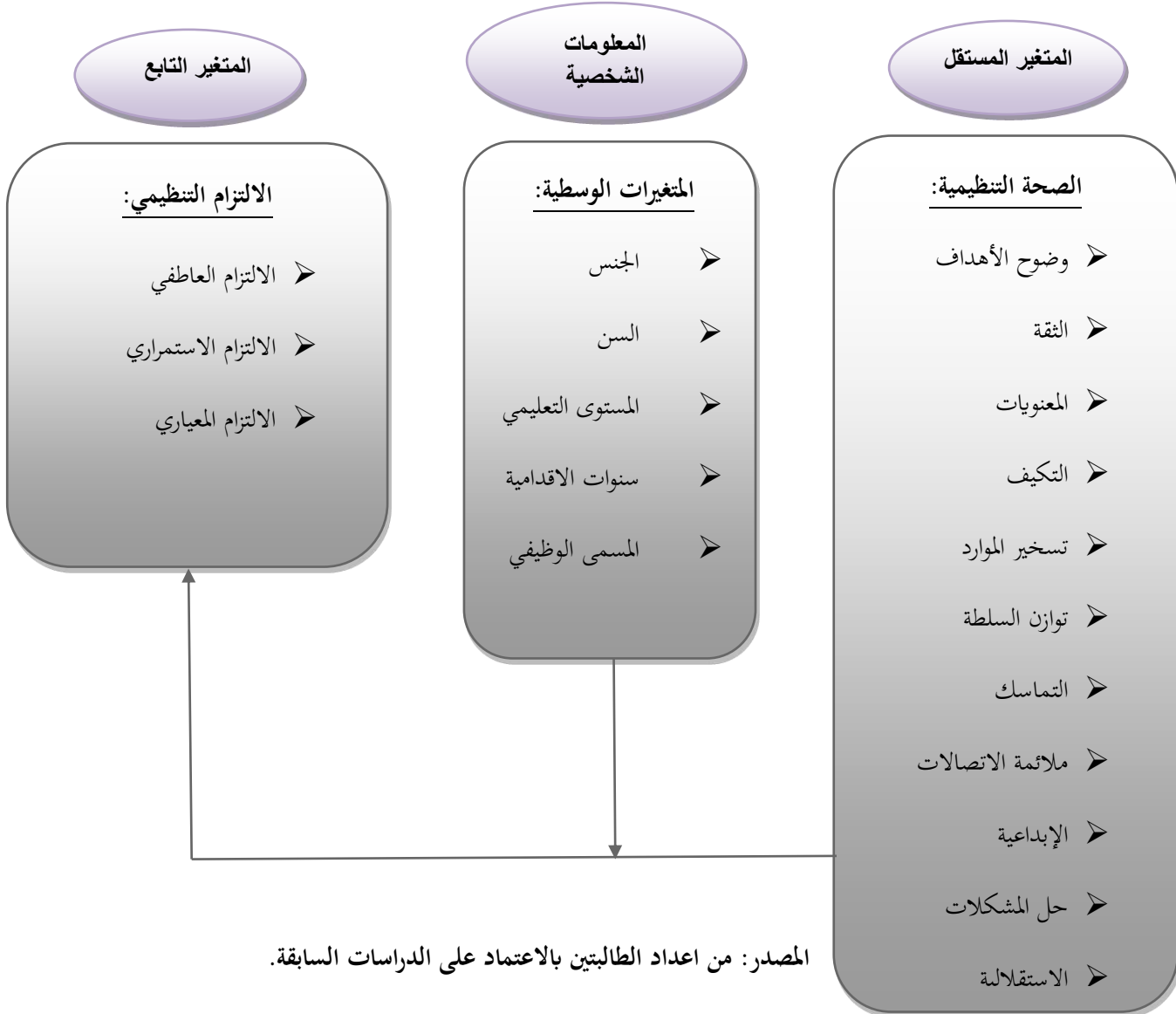
ز. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة موضوع أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، يعالج الفصل الأول الأدبيات النظرية، والتطبيقية لمتغيرات الدراسة، ويتضمن هذا الفصل مبحثين، يتمثل المبحث الأول في الأدبيات النظرية للصحة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والذي حاولنا فيه الإلمام بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فيتضمن الأدبيات التطبيقية للصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والذي تم فيه عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فيحتوي على الدراسة الميدانية، وقد تطرقنا أيضا فيه إلى مبحثين، المبحث الأول يتمثل في الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، والمبحث الثاني عرض وتحليل النتائج (المناقشة) التي تم التوصل إليها.

س. نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها، وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة إعتدنا على النموذج التالي:

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة.



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للصحة

التنظيمية والالتزام التنظيمي

تمهيد:

أثارت التطورات الأخيرة داخل العمل وخارجه تساؤلات بحثية عديدة حول سلوكيات العاملين في المؤسسات خصوصا مع اشتداد المناقسة وتعقد المهام الوظيفية، فالمؤسسات تسعى لمواجهة مثل هذه التحديات من خلال الإهتمام بالموارد البشري وإتجاهاته وسلوكياته، وهذه البحوث والدراسات أخذت تبحث في فهم العلاقة بين الموظفين والمؤسسات التي يعملون بها، ومن أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسلط الأضواء عليها ما يعرف بالصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي، فهذين المتغيرين يعتبران من بين المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع سنتطرق في هذا الفصل الى أهم المفاهيم المتعلقة بالصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إضافة إلى التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذين المفهومين، من خلال تقسيمه إلى مبحثين وذلك كما يلي:

❖ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي

تلجأ كل مؤسسة من خلال موردها البشري إلى تحقيق التميز الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، ولهذا يعتبر هذا المورد الأساس الذي تبنى به المؤسسات، فقد شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام بإنتاجات الموظفين التي لها علاقة بالعمل، ومن أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تهتم بها ما يعرف بالصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

تعد المؤسسة المتمتعة بالصحة التنظيمية قادرة دائما على مواجهة المشكلات والصعوبات، وبالتالي المقدرة على إدارة المواقف التي تؤدي الى نجاح المؤسسات، وتعد الصحة التنظيمية إحدى المفاهيم التي لاقت رواجاً كبيراً بين الدارسين والممارسين. ففي أدبيات إدارة الأعمال تم التركيز على مفاهيم مثل ثقافة المؤسسة، والاجتهاد التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وأخلاقيات العمل ورضا العمال، وما إلى ذلك ولكن الأهمية اللازمة لم تكن مرتبطة مفهوم "الصحة المنظمة". هذا ما جعل مفهوم الصحة التنظيمية معروف ومعارف به، ومن هذا المنطلق سوف نحاول في هذا المطلب توضيح بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالصحة التنظيمية ومدى أهميتها، وأهدافها، أبعادها، ومستوياتها ومؤشراتها، والفرق بين المؤسسات صحية وغير الصحية.

الفرع الأول _ مفهوم الصحة التنظيمية:

تعد الصحة التنظيمية من الموضوعات الرئيسية والحديثة في الأدبيات والممارسات الإدارية المعاصرة لذا كرس لها العديد من المتخصصين جزءاً كبيراً من اهتمامهم، وأوردوا العديد من التعريفات لها. قبل التطرق للصحة التنظيمية سنشير أولاً الى مصطلح الصحة.

أ. تعرف الصحة:

• تعرف الصحة لغة بأنها: "الشيء الخالي من العيب".¹

• إصطلاحاً:

¹ نور طاهر محمد الأقرع، القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية / محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بكلوريوس إدارة وريادة من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين، معهد التنمية المستدامة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة القدس، 1431 هـ / 2010 م، ص 25.

- عرف ألفريد مارشال (Alfred Marshall) في كتابه. " مبادئ الاقتصاد " (1977) الصحة بأنها: " القوة الجسدية والقوة العقلية والقوة المعنوية أو النفسية للفرد " ¹.
- لقد عرفت منظمة الصحة العالمية عام 1984 الصحة على أنها مجمل الموارد الاجتماعية والشخصية والجسمية التي تمكن الفرد من تحقيق طموحاته وإشباع حاجاته. ²
- ب. تعريف الصحة التنظيمية: سنقوم فيما يلي بالتطرق لأهم التعاريف التي أعطيت للصحة التنظيمية من أجل الإحاطة أكثر بهذا المفهوم: ³
- استخدم مصطلح الصحة التنظيمية لغايات التغيير والإبداع في المنظمات من قبل العديد من الكتاب ويعد مايلز (Miles) أول من استخدم مصطلح الصحة التنظيمية Health Organisationnel في دراساته على مؤسسات التربوية، وعرفها بأنها قدرة المؤسسات في أن تعمل بكفاءة، وتتكيف وتتطور وتنمو على نحو ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معنى الكلمة، لتحقيق أهدافها المرغوبة.
- ووفقا لآراء مايلز (Miles) فإن الصحة التنظيمية لاتعني فقط أن تستمر المؤسسة في بيئتها، ولكن تعني كذلك استخدام مقدرتها على التغلب على الصعوبات التي تواجهها وتساعدها على الاستمرارية والبقاء، وفي حين استخدم مصطلح الصحة التنظيمية لتفسير استمرارية الحياة التنظيمية، فقد أعيد استخدام هذا المصطلح من قبل هوي (Hoy) وزملائه (1991) للدلالة على مقدرة المؤسسة في التكيف بنجاح مع بيئتها وإيجاد نوع من التماسك المتين بين أفرادها.
- فقد عرف كل من كوسيك، وليدن (Koscec ,& Lyden) بأنها: "مفهوم موسع لأدب المؤسسات تتضمن مقدرة المؤسسة على العمل بفاعلية ومقدرتها على النمو والتطور". ⁴
- يري كوركاماز (Kor Kmaz) بأنها: "مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسات، ولها تأثير على أداء الأفراد ورضائهم الوظيفي". ⁵

¹ بحدادة نجاة، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لمغنية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالقلايد - تلمسان، 2011 / 2012، ص 25.

² مختار رحاب، الصحة والمرض وعلاقتهم بالنسق الثقافي للمجتمع مقارنة من المنظور الأنتروبولوجيا الطبية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مسيلة (الجزائر)، العدد 15، جوان 2014، ص 175.

³ بكاربي عبد المجيد، سبع محمد بشير، محددات الصحة التنظيمية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمديرية النقل بالجلفة، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعقدة، جامعة زيان عاشور - الجلفة، العدد السابع، مارس 2020، ص 59.

⁴ سعيد علي النعاس، أثر الصحة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في منظمات الاعمال، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021 / 2022، ص 4.

⁵ علاء عاشور، مدى تطبيق الابعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قلفيلية، مجلة العربية للنشر العلمي، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة - فرع قلفيلية، فلسطين، العدد السابع والثلاثون، تشرين الثاني، 2021 م، ص 525.

- ويرى ليندن وكلينجل (Linden, &Klingle) بأنها: "الصحة التنظيمية هي مفهوم جديد نسبياً ويتضمن القدرة على أداء واجبات الموظفين وتحسين المؤسسة بشكل فعال".¹
- كما أن الشريفي قد بين أن الصحة التنظيمية تعكس حالة المنظمة التي تتوفر فيها بيئة عمل تمكن العاملين من النجاح للوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد، حيث يظهر ذلك في تدني معدل الغياب وانخفاض دوران العمل، فضلاً عن تحسين جميع عناصر المؤسسة ومدخلاتها التي تؤدي إلى تغيير ثقافتها، ويتطلب هذا التغيير وقتاً طويلاً تحدث فيه تغييرات في الهيكل التنظيمي ونظام الأجور وتوزيع المهام وتكنولوجيا العمل.²
- ويظهر من خلال التعريفات السابقة للصحة التنظيمية مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر، وعليه يكمن القول أن الصحة التنظيمية تشمل النقاط التالية:

- 1- بقاء المؤسسة على قيد الحياة، من خلال تحقيق الاستقرار أي القابلية للتكيف مع البيئة المحيطة والتفاعل معها؛
 - 2- القدرة على النمو والتطور، من خلال إحداث التكامل والتناغم بين مختلف مستويات التنظيم في المنظمة؛
 - 3- تحقق الصحة التنظيمية التميز، من خلال الاهتمام بتحفيز، وتنمية وتطوير قدرات العاملين للإرتقاء بمستويات أدائهم؛
 - 4- قدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية؛
 - 5- توفير مكان عمل يؤدي فيه العاملون أعمالهم بأداء عال، من خلال الحفاظ على صحتهم النفسية والفيزيولوجية.
- ومنه نستخلص أن الصحة التنظيمية هي: "الحالة التنظيمية التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفاعلية، والمحافظة على تماسك كيانها الداخلي، وتكيفه مع بيئتها الداخلية والخارجية، وممارسة الصيانة، دون إغفال للحقوق والأهداف الخاصة بالعاملين فيها، فهي تمثل الحالة المثالية التي تكون سائدة في المؤسسة في كل ما يتعلق بشؤونها الداخلية وتعزيز مكانتها، وتكون قادرة على التأقلم مع بيئتها، من خلال توفير وظائف واضحة المعنى ومصممة بشكل جيد، ومن خلال توفير بيئة اجتماعية وتنظيمية داعمة، وفرص عادلة بغرض تحسين المسار الوظيفي والحياة العملية".

الفرع الثاني- أهمية الصحة التنظيمية وأهدافها:

أولاً- أهمية الصحة التنظيمية:

¹ Sushma Pandey, Nidhi Gupta, Ritu Singh, **Examining The Role of Organizational Health in Organizational Citizenship Behaviour of Bank Employees**, International, Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field, D.D.U. Gorakhpur University, Gorakhpur, India, Vol 7, 2021, p 182.

² عالية جواد محمد علي، أثر القيادة الملهمه في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية، بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية، Journal of Economics and Administrative Sciences، جامعة بغداد، مجلد 25، العدد 115، 2019، ص 247.

تكمن أهمية الصحة التنظيمية من خلال توفيرها إدراكا ووعيا مشتركا نحو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية على النحو الذي يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتماسك بين أركانها، وتحقيق التوافق بين الأهداف المرسومة ويسمح بتوفير استعدادات ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة لمسايرة المستجدات المتعددة وتمثل هذه الأهمية في مايلي:¹

- إنشاء مدونة سلوك أخلاقية وتطبيقها بالكامل؛
- تطوير الممارسات الإدارية التطبيقية، اللازمة للحصول على مزيج مثالي من تأثيرات مراحل النموذج القائم على العملية للصحة التنظيمية؛
- التقديم المستمر لمهارات الموظفين وقدراتهم ورؤيتهم، ومفاهيم رفاهيتهم، بهدف زيادة درجة التوازن بين العمل والحياة، وتفعيل عدد معقول من ساعات العمل؛
- احترام الأهمية البيئية مع إنشاء مسارات عالية لزيادة الصحة التنظيمية؛
- تعتبر الصحة التنظيمية بمثابة نخب إداري لتطوير المؤسسات واستمرارية النمو من خلال رفع مستويات الأداء؛²
- تساهم في تغيير عملية التخطيط وتحسين البيئة التنظيمية.

ثانياً_ أهداف الصحة التنظيمية

تكمن أهداف الصحة التنظيمية في الآتي:³

- إعداد خطط التطوير والتحسين المستندة على ما تم التوصل إليه من نتائج؛
 - تقود مقاييس الصحة التنظيمية المستخدمة إلى بناء مفاهيم أساسية تساعد على تحديد مؤشرات الحلول للمشاكل من خلال التعرف على نقاط الضعف والقوة للمؤسسة، وكذلك الفرص والتحديات، مما يؤدي إلى دعم مصادر القوة وتقليل نقاط الضعف والعمل على تحسينها.
- كما لخص الأكلي أهداف الصحة التنظيمية في عدة نقاط على النحو التالي:⁴
- ✓ توفر للعاملين الوعي والإدراك المشترك نحو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
 - ✓ يساهم هذا الإدراك الجيد في زيادة فاعلية تحسين الجوانب المتفق عليها أعضاء المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتماسك بين أركان المؤسسة؛

¹ علي أحمد محمد، تأثير الصحة التنظيمية في الحد من الاجتهاد الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في قطاع الرعاية الصحية في القائم، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التربية / القائم - جامعة الأنبار، مجلد 13، العدد 4، 2021 م، ص 62.

² Said Ali Naas, Benaouda Moustapha, **The extent to which organizational health dimensions are available in business organizations Field Study in Djelfa Mills Complex**, Economic and Management Research Journal, No 3, Vol 14, p43.

³ مصطفى قاسم أحمد، رم يوسف سلطان، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية في مجموعة من المدارس التعليم الثانوي في صلاح الدين، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، مجلد 3، العدد 1، 2021، ص 117.

⁴ مشاعل بنت علي الصغير، الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، الباحثة بالقسم الإدارة والاشرف التربوي بكلية الشرق العربي، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد الرابع والعشرون، ص 545.

✓ يؤدي هذا الإدراك إلى زيادة التطابق بين الأهداف المرسومة والعمل على تحقيقها من قبل العاملين وتوسيع خيارات العمل؛

✓ تسهم الصحة التنظيمية في زيادة التفاعل بين الأنظمة الفرعية والاستجابة للتغيرات في النظام ككل وفقا لجودة هذه التفاعلات ومدى صحتها، ومما يؤدي إلى توافر استعدادات ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة لمسايرة الأحداث والمستجدات المتعددة.

الفرع الثالث - أبعاد الصحة التنظيمية:

اختلف المنظرون في تحديد أبعاد الصحة التنظيمية حيث قدم كل من:

- بنيس (Bennis) ثلاثة مؤشرات لقياس الصحة التنظيمية تمثلت في: القدر على التكيف، ومعرفة المؤسسة لهويتها، والقدرة على اختبار الواقع.
- ووضع شين (Schein) خمسة مؤشرات للصحة التنظيمية ، هي : الإحساس بالتغيير في بيئة العمل الداخلية والخارجية ، والفهم الجيد للمعلومات ، و إحداث التغييرات الداخلية في المؤسسة استجابة لتلك المعلومات ، و تطوير خطط عمل جديدة ، و الحصول على التغذية الراجعة من تطبيق هذه الخطط .
- حدد كل من كلينجيل، ليدن (Lynden & Klingele) أيضا إحدى عشر عنصرا للصحة التنظيمية، وهي: العلاقات، المشاركة، الولاء و الإلتزام، الشهرة أو مكانة المؤسسة، الروح المعنوية، الأخلاق، إدراك الأداء، مسار الهدف، القيادة، تطوير الموظفين، تطبيق الموارد.
- حدد دوان (Duan) الأبعاد التالية للصحة التنظيمية تحديدا الاتجاه (الوضوح الاستراتيجي، الرؤية المشتركة)، توفير الوضوح والمعنى (مشاركة الموظف، وضوح الدور)، إطلاق الأفكار والابتكار (التقاط الأفكار الخارجية، الابتكار التصاعدي)، تعزيز العمليات القوية (الانضباط من الناحية التشغيلية ، القيادة الداعمة).
- هذه الأبعاد التي طورها الباحثون لا تخرج جميعها عن الإطار الذي قدمه مايلز ماثيو (Miles Matthew) والمتضمن لاحدى عشر بعدا وهي:¹

❖ **وضوح الأهداف:** من متطلبات توافر الصحة التنظيمية داخل المؤسسات أن تصاغ أهدافها من خلال التفاعل المتبادل بين أفرادها، ويحكم هذا التفاعل مجموعة من القيم والمفاهيم الإدراكية الشخصية التي يحملها الأفراد، وعلى وضوح الأهداف ودرجة قبولها ومعقوليتها وإمكانيات تحقيقها ضمن ما يتوفر من موارد، والأهم من ذلك أن تصاغ تلك الأهداف بشكل يتوافق مع متطلبات البيئة المحيطة.

¹ ياسر عادل أبو مصطفى، أثر الصحة التنظيمية في تعزيز جودة القرارات الإدارية - الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط، دراسة ميدانية: اتحاد لجان العمل الصحي، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، نوفمبر 2022.

- ❖ **تسخير الموارد:** وهي نسبة الموارد التي تستخدم في العمل، ويتم توزيع العمل داخل المؤسسة في الطريقة الأكثر فعالية حسب المطلوب وهناك ترابط بين المطالب والإحتياجات، وتنقسم الموارد إلى موارد بشرية ومادية. وعرفها مايلز بأنها: "مدى توافر المواد والأدوات لدى الأفراد ومقدرتهم على توفير هذه الموارد".¹
- ❖ **المعنويات:** هي إحساس يشعر به الفرد ويجعله يستعد لزيادة الإنتاجية، والروح المعنوية هي شعور الأفراد بالراحة لأنهم سوف يحلون المشاكل التي تحدث في المؤسسة، وهذا يزيد من تماسك الأفراد فيها.
- ❖ **التماسك:** هو إرتباط وثيق بين الجماعات في مختلف الجوانب من ناحية الغايات والأهداف، وكل الجماعات تسعى إلى الإستمرار والبقاء في مسيرتهم في المؤسسة.
- ❖ **الثقة التنظيمية:** الثقة هي "الشعور بالاطمئنان بأن السلوك متطابق مع التوقعات المؤكدة لإنجاز الأعمال وفقا لمتطلباتها"، وللوصول للثقة التنظيمية لابد من شيوع الصدق والصراحة وهي عوامل الوضوح والمكاشفة والواقعية بين العاملين أنفسهم في المنظمة وبينهم وبين المؤسسة، والثقة التنظيمية دائما تعبر عن مستوى التعامل العالي بين الإدارة والعاملين.²
- ❖ **التكيف:** ويعني التكيف "قدرة المؤسسات على إحداث تغيير تصحيحي داخلي بشكل أسرع من دورة التغيير في البيئة المحيطة"، ويعتبر التكيف التنظيمي سلوك فردي وممارسة تنظيمية تساعد على تنمية الإبداع في أماكن العمل.
- ❖ **توازن السلطة:** هو التوزيع العادل لها بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتحقق بتحقيق التوازن بين السلطة الإدارية والسلطة الفنية.
- ❖ **الإبداعية:** عرف الإبداع الإداري على أنه استخدام المهارات الشخصية لدى الفرد في البحث والتحليل لإيجاد أساليب إدارية جديدة أو التوصل إلى حلول ابتكارية لمشكلة تواجه مصلحة التنظيم ومعالجتها ويشمل الإبداع:
 - أ- الإبداع التقني؛
 - ب- الإبداع الإداري؛
 - ت- الإبداع في مجال القوى البشرية؛
 - ث- الإبداع في الإنتاج والخدمات.
- ❖ **الاستقلالية:** وتشمل استقلالية المؤسسة واستقلالية العاملين فيها، فالاستقلال الذاتي للعامل يعني إلى أي حد تعطي الوظيفة للعامل الحرية في تقدير توقيت إنجاز الواجبات المرتبطة بعمله وكيفية إنجازها. اما استقلالية المؤسسة هي مدى ماتمتع به من لا مركزية وإعتمادها على مصادرها البشرية والمالية والمادية في توفير كل ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

¹ علاء عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 528.

² نور الدين ميهوب، الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 31، العدد 3، ديسمبر 2020، ص 178 - 181.

❖ **ملائمة الاتصالات:** هي تعبير عن درجة تداول المعلومات والأفكار بين أعضاء المؤسسة من خلال النقاشات والمراسلات والبرامج الاعلانية ولوحات الإعلانات، وتعتبر الاتصالات التنظيمية وسيلة بناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة ومع الأطراف الخارجية وتشمل الأنواع التالية:

- الاتصالات الهابطة (Downward Communication) من مدراء الإدارة العليا في المؤسسة إلى العاملين؛
- و الاتصالات الصاعدة (Upward Communication) من العاملين إلى الإدارة العليا؛
- الاتصالات الأفقية أو الجانبية (Vertical Communication) بين المستويات الإدارية مثل الأقسام أو الإدارات.¹

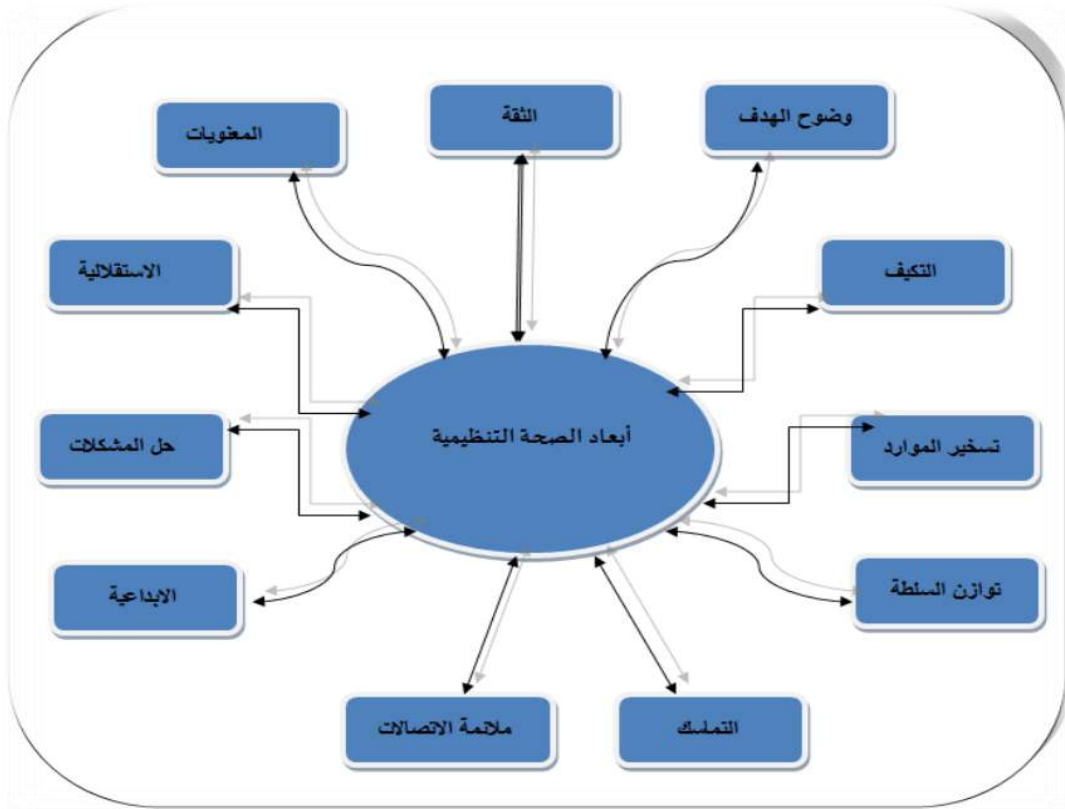
❖ **حل المشكلات :** المشكلة هي العقبة أو الصعوبة التي تواجهها المؤسسة أو الفرد في المؤسسة عند انتقاله من حالة إلى حالة أخرى، وتحد من قيام العاملين في المؤسسة بالواجبات والمسؤوليات المناطة بهم، والتي تؤدي إلى عرقلة العمل مما يحول دون تحقيق الأهداف الموكلة لهم، ويرى الباحثون أن حل المشكلات يكون بتحديد دلالات وجودها، وجسر الهوة بين المواقف المسببة لها، وإزالة العقبات والمعوقات التي تعترض سبل تحقيق الأهداف الموضوعية باستخدام المعالجات المناسبة، كما أن استخدام المؤسسة للأسلوب العلمي في حل المشكلات يؤدي إلى سرعة وفاعلية حلها، مما يوجد مناخاً تنظيمياً جيداً، وبيئة عمل سليمة هادئة، ويساعد في تحسين صحة المؤسسة.²

وفيما يلي شكل يوضح أبعاد الصحة التنظيمية:

الشكل (1-1): أبعاد الصحة التنظيمية

¹ نضال الخوامده، معتصم أبو شتال، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في حد من مصادر ضغوط العمل، دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن، أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك - الأردن، 2011، ص 1813.

² محمد جودت فارس، سليمان أحمد الطلاع، منيب عبد الله السقا، أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على الشركات التأمين العاملة في فلسطين، مجلة أبعاد الاقتصادية، جامعة الأزهر فلسطين، المجلد 11، العدد 02، 2021، ص 994.



المصدر: علاء عاشور، مدى تطبيق الابعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قلقيلية، مجلة العربية للنشر العلمي، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة - فرع قلقيلية، فلسطين، العدد السابع والثلاثون، تشرين الثاني، 2021 م، ص 529.

الفرع الرابع- مستويات الصحة التنظيمية ومؤشراتها:

أولاً- مستويات الصحة التنظيمية:

يعد العنصر البشري أهم العناصر الأساسية في المؤسسة، وهو يتكون من جميع العاملين فيها، وكذلك فرق العمل التي تقوم بينها علاقات تفاعل في إطار المؤسسة التي ينتمون إليها، وبناء على توافر أو غياب مجالات الصحة التنظيمية في المؤسسة فإنه يمكن تحديد مستويات الصحة المؤسسة، بستة مستويات وهي:¹

➤ **الصحة التنظيمية المحمومة: (Toxic Organizational Health):** عند هذا المستوى من الصحة التنظيمية فإن الإدارة لا تحترم قيم الأفراد وليس هنالك فرص لتطوريتها ولا يتم الاستماع إليهم ولا تؤخذ أفكارهم بعين الاعتبار، والقيادة الحقيقية مفقودة عند أي مستوى في المؤسسة التعليمية وهنالك انتهاك لحقوق الأفراد، إساءة استعمال السلطة، والأفراد لا يعرفون إلى أين تسير المؤسسة التعليمية يسودها المناخ السياسي.

¹ محمد صبرى الأنصاري إبراهيم، الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، العدد الثامن، 2022م، ص ص 496-497.

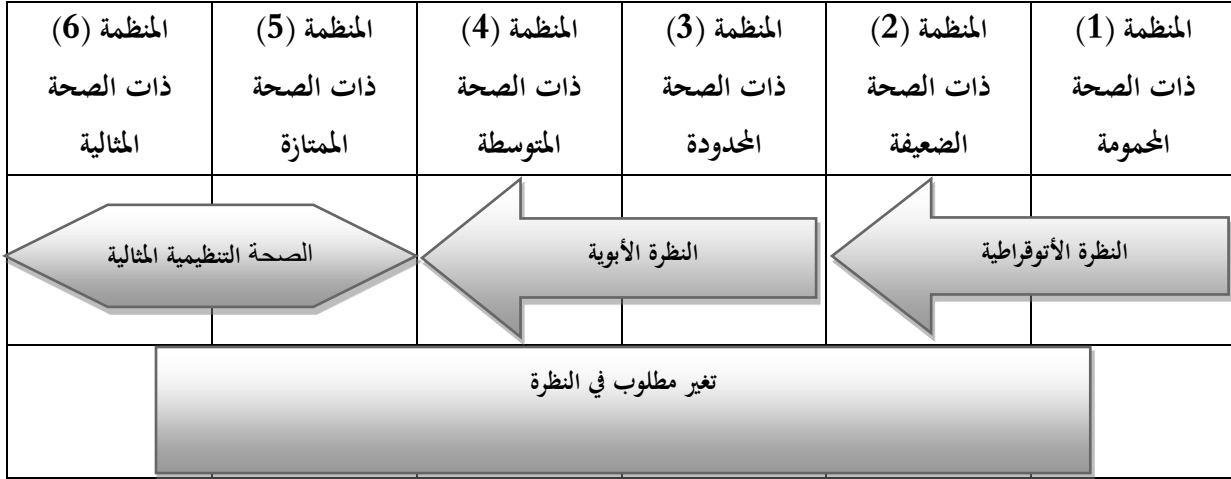
- **الصحة التنظيمية الضعيفة:** في هذا المستوى من الصحة التنظيمية لا يشعر الأفراد العاملين في المؤسسة بالاحترام لقيمهم، وتعمل المؤسسة على استثمار طاقاتهم في زيادة الإنتاجية من دون الاهتمام بتوفير البرامج التطويرية المهنية لهم، أي بعبارة أخرى تعتمد المؤسسة على القيادة الاستبدادية في هذا المستوى.¹
- **الصحة التنظيمية المحدودة:** تتوافر الصحة التنظيمية المحدودة في المؤسسات التي تعاني من استغلال السلطة بشكل خاطئ، وانعدام الثقة في الإدارة، والتقليل من آراء ومقترحات العاملين لتطوير العمل وعدم الأخذ بها، وكذلك انعدام احترام وتقدير العاملين، وعدم الاستماع لشكاوى ومشكلات العاملين، وإتباع مبدأ التهديد والعقاب، وغياب القيادة الفعالية، بجانب عدم وضوح الرؤية المستقبلية للنمو والتطوير، وضعف العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وضعف اهتمام العاملين بتحقيق أهداف المؤسسة والتركيز على تحقيق أهدافهم الشخصية.²
- **الصحة التنظيمية المتوسطة:** تتوافر الصحة التنظيمية المتوسطة في المنظمات التي تدعم العمل الجماعي بشكل نسبي، وتتوافر القيادة الإيجابية، والتعاون المحدود بين العاملين والإدارة، والتحفيز والتشجيع للعاملين لبذل المزيد من الجهود، والاهتمام بروحهم المعنوية، بجانب عدم دقة القرارات والتعليمات، والتحيز لبعض العاملين، وجذب العاملين المحفزين بشكل جيد، وسيادة حالة من المخاطرة وعدم التأكد بالمؤسسة.
- **الصحة التنظيمية الممتازة:** تتوافر الصحة التنظيمية الممتازة في المؤسسات التي تقوم بتشجيع وتحفيز العاملين باستمرار، ودعم العمل الجماعي، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ودعم الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وإتباع اللامركزية في الإدارة، وإتباع مبدأ التفويض، ومرونة وفاعلية الاتصالات بين الإدارة والعاملين، وكذلك التقدير والاحترام الكامل للعاملين، والنظر للعاملين بأنهم أهم موارد المؤسسة.
- **الصحة التنظيمية المثالية:** تتوافر الصحة التنظيمية المثالية في المؤسسات التي تتخذ قراراتها بمشاركة جميع العاملين، والتوجه الواسع نحو تمكين العاملين، والاهتمام ببناء علاقات قوية بين الإدارة والعاملين، وكذلك حل كافة المشكلات والصراعات في العمل، وتبني أنماط قيادية إيجابية وفعالة، والاهتمام باحتياجات العاملين، وتشجيعهم على طرح أفكارهم وأرائهم لتطوير العمل والأخذ بها.
- ويمكن تطوير مستوى الصحة التنظيمية في المؤسسة بثلاث طرق تبعث على النمو والتغيير وهي:³
- **تغيير النظرة الاوتوقراطية:** في المؤسسة (ذات الصحة المحمومة) والمؤسسة (ذات الصحة الضعيفة) من أحداث التفاعل الإيجابي بين قيادة المؤسسة والعاملين للحصول على صحة تنظيمية وأداء أفضل.
 - **تغيير النظرة الأبوية:** في المؤسسة (ذات الصحة المحدودة) والمؤسسة (ذات الصحة المتوسطة) هناك مستوى محدود إلى متوسط في توافر مجالات الصحة التنظيمية، وهذا يتطلب إعادة النظر في إحداث تغيير تدريجي يرافقه تعاون أكثر من المنظمة وقيادتها مع العاملين لإزالة ظروف عدم التأكد وزيادة مشاركتهم على المستوى التنظيمي.

¹ أسامة عبود أحمد، الصحة التنظيمية وأثرها على المنظمات، مجلة GIEM، جامعة عين الشمس، قسم إدارة الموارد البشرية، العدد 105، فيفري 2021، ص 89.

² أسماء سعيد أحمد الأسرج، محمد شعبان إسماعيل بسيوني محمد، أثر الصحة التنظيمية على النجاح التنظيمي، في شركات السياحة - الدور المعدل للفاعلية التنظيمية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 16، العدد 2، ديسمبر 2022، ص ص 132-133.

³ نور طاهر محمد الأقرع، مرجع سبق ذكره، ص ص 33 - 35.

- التغيير الكلي للوصول إلى الصحة التنظيمية المثالية: في المؤسسة (ذات الصحة الممتازة) والمؤسسة (ذات الصحة المثالية) ويكون التغيير المطلوب هو التغيير الجذري في النظرة الأبوية في المؤسسة وطرق التفكير والسلوك، وهذا يؤدي إلى توافر مجالات الصحة التنظيمية بشكل، مثالي بحيث تصبح المؤسسة أقدر وأفضل في تفعيل مواردها واستراتيجيتها.
- الشكل (1-2): مستويات الصحة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

ثانيا- مؤشرات الصحة التنظيمية:

إن المؤسسات التي تتمتع بصحة تنظيمية جيدة هي المؤسسات التي تتوفر فيها خصائص القيادة المبادرة، كما تؤكد ثقافتها التنظيمية على قوة الترابط والمشاركة بين القيادة والعاملين فيها، فالقيادة والقوى العاملة تساهم في تعزيز الصحة التنظيمية من خلال العلاقات والإنسجام والثقة التي تتوفر فيها بينهم، وتوجد ستة مؤشرات على إدارة المؤسسات مراعاتها وهي:¹

✚ **إحترام الفرد:** على المؤسسات وقادتها الحرص على أن العاملين يركزون على كيفية قبول قيمهم وإحترامها وتوفير إحتياجاتهم والإستماع إليهم بصدق، وهذا خلال قدرتهم الفطرية على معرفة ما إذا كان الاخرين يقدرونهم حقاً أم لا، وبالتالي على قادة المؤسسات العمل على: تقدير العاملين من خلال خدمتهم أولاً، تقدير العاملين من خلال الثقة والإيمان بهم، الإستماع للعاملين بتمعن والتجاوب معهم.

وفي دراسة إستقصائية أجرتها مؤسسة (Gallup)، لأكثر من 4 ملايين عامل حول العالم، حيث توصلت

إلى أن العاملين الذين يتلقون التقدير والثناء بشكل منتظم، ينتج عنهم مايلي:

- زيادة إنتاجهم الفردية؛
- زيادة نسبة المشاركة مع زملائهم؛
- الحصول على سجلات سلامة أفضل ونسبة منخفضة من حوادث العمل.

¹ سعيد علي نعاس، مرجع سبق ذكره، ص ص 26 - 27.

✚ **تطوير الأفراد:** المؤسسات التي تتمتع بصحة تنظيمية عالية هي تلك المؤسسات التي تبني بيئتها التنظيمية على التطوير والنمو، وتعتبر الأخطاء التي يقع فيها العاملون فرصا للتعليم، وأن الفشل يؤدي إلى نمو جديد، وبالتالي على قادة المؤسسات العمل على: تطوير العاملين من خلال التدريب والتعلم، تطوير العاملين من خلال نمذجة السلوكيات المناسبة، تشجيع العاملين من خلال تنميتهم.

✚ **بناء العمل الجماعي:** يتوجب على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين العاملين بغية إنجاز مهامها وتحقيق رؤيتها، وأن تستثمر الوقت فيها بأن يكون القادة والعاملين في فريق واحد، وان لا تسيطر الخلافات في نواحي العرق والعمر والنوع الاجتماعي والثقافة على المنافسة بين العاملين فيها.

✚ **تدعيم الثقة:** تعد المؤسسات التي تتمتع بقنوات الإتصال المفتوحة بين أفرادها وقيادتها من المؤسسات التي تتمتع بالصحة التنظيمية، وأن يكون هنالك مستوى عال من الثقة بين العاملين لكي يتطابق القول مع الفعل في هذه المؤسسات.

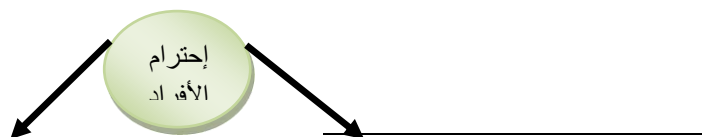
✚ **الدعم القيادي:** إن المؤسسات التي تنظر إلى الأمام ومتوجهة نحو ما يجب أن تكون عليه في المستقبل وتكون داعمة لقيادتها لتكون قيادة مبدعة مؤثرة وتعني بتوفير الاحتياجات الفردية وتكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف سواء القادة أو العاملين، بلا شك تكون المؤسسة تتمتع بمستوى رفيع من الصحة التنظيمية.

✚ **القيادة المشتركة:** تعتبر المؤسسات أن للقيادة سلطة وأن تشرك أفرادها قادة وعاملين في وضع رؤية المؤسسة وصنع القرارات وإستغلال الموارد فهي مؤسسات تتمتع بصحة تنظيمية عالية، فمشاركة القيادة في جميع مستويات المؤسسة تمكن العاملين من تفعيل أدوارهم في رسم الإستراتيجيات والمسؤوليات وتنميتها.

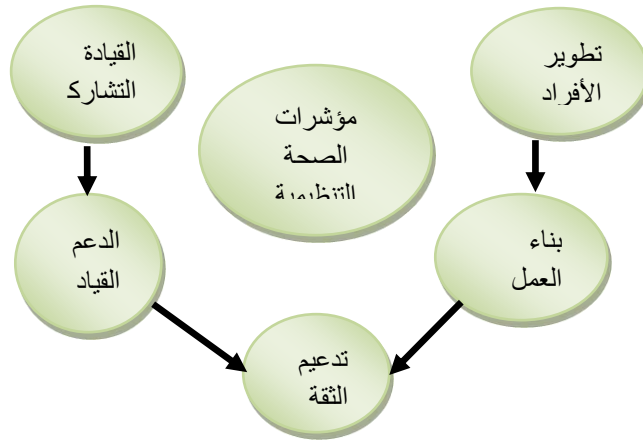
✚ كذلك حدد شين (Schein) خمسة مؤشرات للصحة التنظيمية وهي:¹

- 1- الإحساس بالتغيير في بيئة العمل الداخلية والخارجية؛
- 2- الفهم الجيد للمعلومات من قبل العاملين في المؤسسة؛
- 3- القيام على إحداث تغييرات داخلية في المؤسسة استجابة لتلك المعلومات؛
- 4- القيام على تطوير خطط جديدة داخل المؤسسة؛
- 5- الحصول بشكل مستمر على التغذية الراجعة من تطبيق هذه الخطط في المؤسسة.

الشكل (1-3): مؤشرات الصحة التنظيمية



¹ إيناس زهير الشمالية، أثر الصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، دراسة ميدانية: من وجهة نظر العاملين، رسالة تدرج ضمن استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2014 م، ص 19.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الخامس - الفرق بين المؤسسات الصحية والمؤسسات غير الصحية:

يحدد كل من فريدريش وآخرون (Fridrich et al)، أن المؤسسات الصحية تتميز بالانصات نحو التجديد والتحسين، والفاعلية المرتفعة على المدى الطويل، مشاركة العاملين في صنع القرار، إنخفاض كل من ضغوط العمل ومعدل دوران العمل، ارتفاع الدافعية لدى العاملين، توافر الثقة والتشجيع على روح الفريق. ويحدد عالية جواد، مميزات المؤسسات التي تتمتع بالصحة التنظيمية ب: (التكامل مع الأهداف التنظيمية، دعم القيادة، مبادرات تحسين الجودة، تنمية القوى العاملة، بيئة صحية أخلاقية، موثوقية عالية في نقل المعلومات، المرونة والابتكار، تقدير جهود الأفراد). ولفهم خصائص الصحة التنظيمية أكثر، سنحاول تلخيص أهم الفروقات بين المؤسسات التي تتمتع بالصحة التنظيمية مع المؤسسات غير الصحية في الجدول الآتي:

الجدول (1-1): الفرق بين المؤسسات الصحية والمؤسسات غير الصحية.

المؤسسات الصحية تنظيمياً	المؤسسات غير الصحية تنظيمياً
السعي نحو التجديد والتطور	ليست مفتوحة نحو التجديد والتطور
الفاعلية العالية على المدى البعيد	انخفاض الفاعلية على المدى البعيد
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	اقتصار دور العاملين على تنفيذ القرارات الصادرة
زيادة الالتزام التنظيمي	انخفاض الالتزام التنظيمي
مسئولة عن العاملين	ليست مسؤولة عن العاملين
التنبؤ بالمشكلات وحلها قبل وقوعها	التعامل مع المشكلات مع وقوعها
انخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي	ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي
الاهتمام الكامل بالعاملين	انخفاض الاهتمام بالعاملين
انخفاض معدلات الغياب عن العمل	ارتفاع معدلات الغياب والتأخير عن العمل
فعالية الاتصالات بين الإدارة والعاملين	ضعف الاتصالات بين الإدارة والعاملين

الأمان الوظيفي	غياب الأمان الوظيفي
ندرة حوادث العمل	كثرة حوادث العمل
إرتفاع دافعية العاملين نحو العمل	انخفاض دافعية العاملين نحو العاملين
العمل الجماعي	العمل الفردي
تدفق المعلومات بسرعة وسهولة في الوقت	تدفق المعلومات ببطء وتأخرها
القدرة على تطبيق الإستراتيجيات	فقدان القدرة على تطبيق الإستراتيجيات
الثقة بين الادارة والعاملين	غياب الثقة بين الإدارة والعاملين
الاهتمام بالثقافة التنظيمية	إهمال الثقافة التنظيمية
تحديد أسباب حدوث المشكلات وحلها	ظهور المشكلات بدون تحديد أسبابها
كفاءة وفاعلية المؤسسة	غياب الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة

المصدر: عمراوي ربيع، سماعيل عيسى، أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بوحدة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بحاسي ببحج_ ولاية الجلفة، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، مجلد8، العدد1، 2022، ص230.

المطلب الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

في الآونة الأخيرة إهتم الباحثون اهتماما متزايدا لدراسة الالتزام التنظيمي لتأثيره الواضح على فعالية المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، على اعتبار أن الموظف الملتزم أكثر التصاقا بالمؤسسة، لذلك ومنذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة العاملين بالمؤسسة وفقا لتوافق القيم والأهداف.

الفرع الأول- مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه:

أولا- مفهوم الالتزام التنظيمي:

قبل التطرق الى تحديد مفهوم الإلتزام يمكن إستعراض المعاني التي أشار لها بعض الباحثين أو ما أوردته القواميس للعاني اللغوية لكلمة الإلتزام.

أ. تعريف الإلتزام:

لغة: الإلتزام من الناحية اللغوية يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه.¹

اصطلاحاً:

- عرفه سميث (Smith) على أنه: "الرغبة الفردية في بذل مستوى عال من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها".

- كما عرفه لي (Lee): "أنه امتداد لتوافق أهداف المؤسسة مع توجيهات الموظف أو أهداف المؤسسة بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم".²

ب. تعريف الإلتزام التنظيمي: هناك عدة تعاريف نذكر منها:

- عرف كل من سميث، بورتر (Porter & Smith) الإلتزام التنظيمي بأنه: "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المؤسسة".³

- وعرف بوشانون (BuchananK) الإلتزام التنظيمي بأنه: "تعبير عن موالاة الفرد للمؤسسة، بحيث يظهر هذا التعبير في ثلاثة صور وهي:"

✓ التطابق (Identification) بين قيم الفرد و أهداف المؤسسة؛

✓ الاندماج (Involvement) في النشاط الذي يمارسه الفرد؛

✓ الولاء (Loyalty) من خلال مودة الأفراد و تعلقهم بالمؤسسة.⁴

- كما عرف شاتمان، أورييلي (Oreilly & chatmans) الإلتزام التنظيمي بأنه: "الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة مما يدفعه الي الاندماج في العمل و الي تبني قيم المؤسسة".⁵

- وعرفه بورتر (Porter) أنه: "قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المؤسسة وقيمها والرغبة في بذل أقصى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها، وبذلك فهو يعكس موقف العامل اتجاه المؤسسة وسلوكه داخلها".⁶

- وكذلك يعرف على أنه: "حالة نفسية وجسدية تميز ارتباط الفرد بالمؤسسة، لإستمراره في العمل داخل المؤسسة".¹

¹ سعد مهدي حسين، أثر دافعية الإنجاز على الإلتزام التنظيمي، بحث تطبيقي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة / قسم إدارة الأعمال، العدد السادس عشر، ص 101.

² نشعة كريم عذاب اللامي، علي حميد رحيم عبد، قياس الإلتزام التنظيمي لدى هيئة التدريسية، مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية، المجلد 21، العدد 91، 2015، ص 1008.

³ مخلص شياح علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، معاون عميد المعهد التقني - الأنبار - للشؤون الإدارية والمالية، المجلد 4، العدد 9، 2012، م، ص 295.

⁴ بودهري عبد الرحمان، القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة " هيبوك "، أطروحة تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017 - 2018، ص 93.

⁵ مخلص شياح علي الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 295 - 296.

⁶ مقدم عبيرات، أحلام بن ساحة، أثر القيم التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة عمار ثليجي - الأغواط -، العدد 14، 2018، ص 56.

ويظهر من خلال التعاريف السابقة للالتزام التنظيمي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر، وعليه يمكن القول ان الالتزام

التنظيمي يشمل النقاط التالية:

- 1- مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المؤسسة؛
 - 2- درجة تطابق الفرد مع المؤسسة وإرتباطه بها والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها؛
 - 3- التزام الفرد بقيم المؤسسة والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالإرتباط بها والإفتخار بالإنتماء إليها؛
 - 4- وضوح الأهداف والأدوار يساعد العاملين على الفهم والتحقيق والاستقرار وتجنب الصراع، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي؛
 - 5- ارتباط الفرد بالمؤسسة مع الرغبة القوية في الاستمرار في عضويتها.
- ومنه نستخلص أن الالتزام التنظيمي: " يعني الرغبة الحرة للموظف للعمل بإخلاص وأداء أفضل وجهد أكبر من أجل تحقيق مكاسب وأرباح لمؤسسته والعمل من أجل الحفاظ على مكانه وإستمراره فيها".

ثانيا- خصائص الالتزام التنظيمي:

- تشير التعاريف أن الالتزام يعبر عن مجموعة من المشاعر والاتجاهات التي يكنها الموظف، لمؤسسته والتي تعكس درجة ارتباطه بها ورغبته بالاستمرار في عضويتها، وأن للالتزام عدة خصائص تميزه عن غيره من السلوكيات التي قد ينتهجها العاملون داخل المؤسسة، وقد أشار الخشروم الي تلك الخصائص بما يلي:²
- أن سلوك الالتزام التنظيمي غير ملموس يمكن استنبائه وملاحظته من الظواهر التنظيمية التي يستدل عليها من خلال سلوك العاملين في المؤسسة وفعالهم التي تبين مستوى التزامهم؛
 - يظهر الالتزام التنظيمي كنتائج لتفاعل العديد من العوامل والمكونات التنظيمية والإنسانية إضافة للظواهر الإدارية في المؤسسة؛
 - يشكل الالتزام التنظيمي حالة فناعة لدى الإنسان وعليه فإن الإلتزام التنظيمي يستغرق وقتا طويلا لتحقيقه، وأن دوافع ومسببات التخلي عن سلوك الإلتزام ليست سطحية أو طارئة بل هي نتيجة تأثيرات استراتيجية؛
 - الالتزام التنظيمي يخضع لتأثير العوامل التنظيمية المختلفة إضافة للظروف الخارجية المحيطة بالعمل والمؤسسة.
- ولقد أورد سالم وحر وحوش بعض خصائص الإلتزام التنظيمي وهي:³

¹ Muhammad Saqib khan, And others, **The Impact of satisfaction and Organizational Commitment on the Intention to Leave among the Academicians**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 4, No 2, February 2014, P 119.

² مؤزر محمد رمضان محمد الحنجوري، أثر الأمان الوظيفي على الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مستشفيات وزارة الصحة - محافظة غزة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، 2018، ص ص 44 - 45.

³ نشعة كريم عذاب للامي، علي حميد رحيم، مرجع سبق ذكره، ص 1010.

- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد في التنظيم؛
- الالتزام التنظيمي لن يصل الي مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى؛
- يتسم الالتزام التنظيمي بكونه متعدد الأبعاد، وعلى الرغم من اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده إلا إنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد؛
- يعد الالتزام التنظيمي كونه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- ومن بين أهم خصائص الالتزام التنظيمي مايلي:¹
- إن حجم العمل والإنجاز أكبر لدى العاملين الأكثر إلتزاما، فالإلتزام أداة تؤدي إلى تماسك المجتمع وحفظ النظام لأنه يعتبر الأساس والركيزة الصلبة التي ترتكز عليها الأخلاق؛
- يتصرف العاملون الذين يولون أهمية كبيرة لعملهم بطريقة أفضل تتفق ومصالح المؤسسة(المنظمة) لشعورهم بأن الإلتزام رباط أو أداة تجبرهم على طاعتها وعدم عصيائها.

الفرع الثاني- أبعاد ومراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

أولا- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

في مختلف التعريفات التي تطور من خلالها مفهوم الإلتزام التنظيمي قد تحول من الصورة ذات بعد واحد، ثم بعدين حتى وصلت أحداث البحوث الي ثلاث أبعاد ووضحت المفهوم أكثر، وبالتأسيس على الدراسات السابقة فالإلتزام التنظيمي يتكون من الإلتزام العاطفي (رغبة)، المعيارى، القياسى (واجب) واستمراري (حاجة).

في المفهوم الأولي كان يتمثل في بعد واحد بحوث Mowday وآخرون، بحيث يرجع بشكل استثنائي للارتباطات الانفعالية والوجدانية التي تربط الفرد بمؤسسة، وهذه الفكرة لاقت اعتراضا من طرف O'Reilly و Chatman، اللذان أسسا بعدين للإلتزام التنظيمي، لبعده وجداني وآخر تبادلي. أما الباحث M. Thévenet، يدافع عن مقاربتين " نفسية و تبادلية".

ولقد أضيف هذان المؤلفان Allen و Meyer نموذج ثلاثي الأبعاد تجمع الإلتزام الوجداني الذي يعكس الارتباط العاطفي وإرادة البقاء في المؤسسة، الإلتزام المعيارى الذي يربط الارتباط بالتعهد التعاقدى وللواجب الأخلاقي المحسوس تجاه المؤسسة، وأخيرا الإلتزام المحسوب الذي يترجم الارتباط المنفعلي المرتبط بـ "الخشية من فقدان الخبرات، المعارف، المكاسب.

مرت الدراسات الأكاديمية بنتائج مهدت الطريق نحو إدراك أبعاد الإلتزام أو مستوياته، نشير إليها في الجدول التالي:

¹ طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص 61.

الجدول (1-2): " تعدد الأبعاد الإلتزام التنظيمي " .

التعاريف	الإلتزام	الؤلفون
الالتزام الوجداني:  الهوية والانتماء	بعد واحد	Mowday & al . (1982)
الالتزام المعياري:  الهوية و(باطنية، الإستيعاب) الامتثال (التقيد):  التزام التوافق (التكامل)	بعدين	(1986) O'Reilly&Chatman
الالتزام الوجداني:  الهوية والارتباط الالتزام المعياري:  الواجب الأخلاقي الالتزام المستمر:  حساب الفرصة	ثلاث أبعاد	Meyer & Allen (1991)

المصدر: زيان عبد الكريم، بوسهمين أحمد، أهمية قياس الإلتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص ص 390-391.
من خلال الجدول أعلاه نستنتج ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي وتمثل فيما يلي:¹

أ. الإلتزام العاطفي أو الشعوري: Affective Commitment

هو تلك العلاقة العاطفية التي يشعر بها الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها، والأفراد اللذين لديهم هذا النوع من الإلتزام التنظيمي يستمرون في العمل بمؤسساتهم لما لديهم من قدرات وكذا شعورهم بالرضا عن الاحتياجات التي يتحصلون عليها من خلال عملهم بهذه المؤسسات، كما أن الافراد اللذين يحملون هذا النوع من الإلتزام التنظيمي يتمتعون بمجموعة من الصفات من أهمها الشخصية الوائقة، يمتلكون مواصفات الوظائف التي يشغلونها، ولديهم خبرة عن الأعمال التي يكلفون بها.

ب. الإلتزام المعياري: Normative Commitment

ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المؤسسة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المؤسسات، ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمؤسسة بسبب ظغوط الآخرين،

¹ عادل محمد الشرجي، الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الخمس، المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس، قسم إدارة الاعمال جامعة الزيتونة، كلية العلوم الإدارية ومالية- ترونة، 25-27 ديسمبر 2017، ص5.

فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمؤسسة، أنه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه.¹

ث. الالتزام الإستمراري: Continuance Commitment

يرتبط هذا البعد بالميل للبقاء ضمن المؤسسة، بحيث أن الالتزام الإستمراري يعبر عن إدراك العاملين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرار انتمائهم بالعمل مقارنة بفقدانهم لتلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمؤسسة كالراتب التقاعدي والخدمات الصحية والأقدمية، كما يطلق عليه المستمر لأن العامل يشعر بالحاجة للبقاء نظرا لاحتمال فقدان أشياء مثل المنافع إذا اختار ترك المؤسسة وعدم وجود فرص عمل بديلة.²

ثانيا- مراحل تطوير الالتزام التنظيمي:

يشير المعاني إلى أن بوكانن (Bochanan) ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:³

➤ **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التأقلم مع الوضعية الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته. ويقول بوكانن (Bochanan) إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

➤ **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمؤسسة.

➤ **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الي مرحلة النضج.

- وبحسب العنبي والسواط "فإن عملية ارتباط الفرد بالمؤسسة تمر عبر مرحلتين حدداها في التالي:⁴

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007، ص301.

² عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 94، ص ص 290 – 291.

³ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بالمنطقة الرياض، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1425 هـ / 2005 م، ص ص 36 – 37.

⁴ ناصر كامل اللحاني، دور الحوافز المادية والمعنوية في الإلتزام التنظيمي، American Academic & Scholarly Research Journal، المجلد 12، العدد 5، ديسمبر 2020، ص ص 28 – 29.

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يرغب الفرد العمل بها: ويختار الفرد في الغالب المؤسسة التي يظن أنها ستحقق رغباته وتطلعاته المستقبلية.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: وفي هذه المرحلة يحرص الفرد على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة ".

- ويرى اللوزي" هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

✓ مرحلة الإذعان أو الالتزام: والالتزام الفرد في هذه المرحلة يكون بناء على الفوائد التي سيحصل عليها من المؤسسة، ولذلك فهو يلتزم بما يطلب منه الآخرين تنفيذه ويقبل سلطتهم.

✓ مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: وفي هذه المرحلة يقبل الفرد سلطة الآخرين وذلك لأنه يرغب في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

✓ مرحلة التبنى: وفي هذه المرحلة تتطابق قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المؤسسة بحيث يعتبرها قيما وأهدافا له، وبذلك يحدث الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم".

الفرع الثالث- فوائده قياس الالتزام التنظيمي:

إن الاهتمام بسلوك الالتزام التنظيمي في المؤسسات يدفع الباحثين والمهتمين لتحديد المنافع المرجوة والفوائد المتوقعة لقياسه والخروج بنتائج عن حالته في المؤسسات، مما يكون دافعا لمعالجة المشاكل إن وجدت، بل وطريقة وقائية لتجنبها قبل أن تقع، وتعزيز الجوانب الإيجابية التي تؤدي لهذا السلوك المهم، وهناك العديد من الفوائد المرجو تحقيقها من قياس المؤسسات للالتزام التنظيمي لدى عاملها منها:¹

➤ يقدم قياس المؤسسة لسلوك الالتزام التنظيمي لعاملها مؤشرات دالة عن مستوى أدائهم الوظيفي، وهذا يعطي المؤسسة القدرة على تحديد موقعها واتجاهها مقارنة مع فترات زمنية سابقة من عمر المؤسسة، كأن تلجأ المؤسسة لمقارنة مستوى التزام عاملها بعاملها في مؤسسات أخرى في ذات الفترة الزمنية، أو أن تتم المقارنة في المؤسسة نفسها على إدارتها أو فئات من العاملين فيها؛

➤ يدعم قياس إدارة المؤسسات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها في تحديد الأبعاد المادية والمعنوية والإنسانية والمتمثلة في الاتجاهات والمشاعر نحو كثير من القضايا ذات العلاقة بالعاملين والمؤسسة، وعليه يجدر بإدارة المؤسسة التعرف على الأحاسيس والاتجاهات والاحتياجات كي تتمكن من قياس ومعرفة درجة انتماء العاملين لها؛

➤ يعتبر قياس الالتزام التنظيمي أداة تشخيص جيدة تلجأ إليها الإدارة الناجحة للتعرف على المعوقات والمشاكل التي تواجه العاملين والمؤسسة، والسعي لتذليل العقبات وإيجاد حلول للمشكلات؛

¹ مؤزر محمد رمضان محمد الحنجوري، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- يحقق قياس الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمؤسسات من حيث منحها القدرة على إحداث تغييرات في إدارة المؤسسة، وظروف العمل المختلفة، حيث يقدم قياس الالتزام التنظيمي صورة جلية عن العوامل التي تؤثر على التزام العاملين في المؤسسة إيجاباً أو سلباً؛
- إن اهتمام المؤسسات بإجراء البحوث حول الالتزام التنظيمي يعود بالنفع على المؤسسة والعاملين، حيث يتولد إحساس لدى العاملين بأهميتهم كون الإدارة تهتم بهم وهذا ينعكس بآثار إيجابية على المؤسسة والعاملين، وتبرز الآثار الإيجابية في زيادة الرغبة وتحفيز العاملين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم المختلفة إلى إدارة المؤسسة.

الفرع الرابع- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

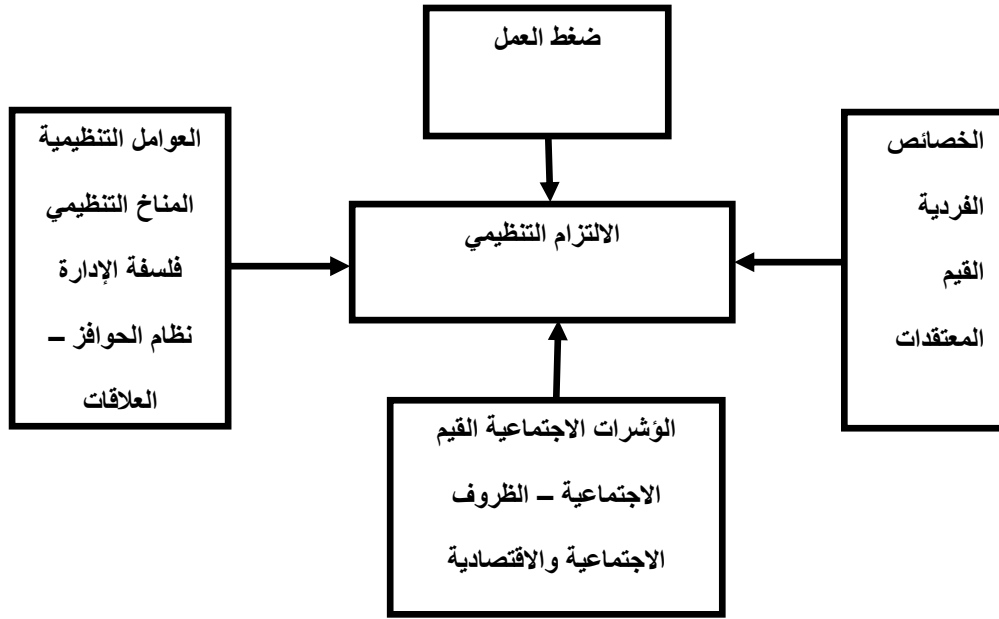
- هناك بعض العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض، وتؤثر على تكوين الإلتزام التنظيمي، بعضها يتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، والبعض يتعلق بالخصائص الشخصية للفرد، وخصائص الوظيفة، وإدراكه لظروف بيئة العمل، العوامل التنظيمية الأخرى، ويمكن توضيح العوامل التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي كما يلي:¹
- **العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية:** وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، ودوافع وقيم العاملين معتقداتهم عن العمل والحاجة إلى الإنجاز. كذلك يسعى الفرد لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية كحاجته للأمن والطمأنينة في التنظيم، كما يسعى أن يكون محبوباً بالمؤسسة، كما يسعى للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها.
 - **العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية (فرص العمل البديلة):** ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث أن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وهناك فرص عديدة متاحة وكانت الخيارات كثيرة تقل الضغوط الخارجية على الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لديه، ومن ناحية أخرى يؤثر ارتفاع مستوى البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الإلتزام التنظيمي بالارتفاع.
 - **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:** فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أكفاء، يمتلكون مهارات عالية، والكثير من الدراسات بحثت عن علاقة العوامل الداخلية كالأجور، والإشراف والقيادة، وجماعة العمل، حيث الأجور العادلة التي تتناسب مع عبء العمل، والتحفيز المستمر، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ووجود فريق عمل متعاون، يؤثر ذلك إيجاباً على فاعلية المؤسسة، والشعور بالرضا، مما يزيد من مستوى الإلتزام.

¹ سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي، لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018 م، ص ص 26-27.

- **العوامل المتعلقة بالخصائص الوظيفية:** وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات، فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية، والتحدي، والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية والمسؤولية، يزيد من درجة الالتزام التنظيمي وعكس ذلك صحيح، فكلما زادت درجة التوتر، والصراع في الوظيفة، أو عدم وجود دور الموظف ينخفض مستوى الالتزام التنظيمي.
- **العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية:** وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للمؤسسة الحد من تأثيرها أو زيادتها وذلك مثل الأجر، نمط العمل، حرية اختيار جماعة العمل.

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي من خلال الشكل الموالي:

الشكل (1-4): المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي



المصدر: عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية وإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 94، ص 292.

الفرع الخامس - إستراتيجيات تنمية الالتزام التنظيمي:

يتوقف نجاح أي مؤسسة على نجاح إستراتيجيتها ومدى قدرتها على تنمية وتعزيز بقاء أفرادها، وهناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية روح الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد كونه يعكس بالإيجاب على الأفراد والمؤسسة معا، وذلك من خلال النقاط التالية:¹

- إتباع سياسة موضوعية وعادلة في الاختبار والتعيين، كون هذه السياسة لها أثر في تنمية الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد؛
- توفير فرص الترقية لمن يستحقها ووفق معايير موضوعية؛
- وضع سياسات عادلة للرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية والامتيازات؛
- إتباع الإدارة لأسلوب الإشراف المناسب، والذي يشكل قبولا واستحسانا لدى الموظفين مع تبني مبدأ مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار؛
- تأسيس ثقافة تنظيمية تشجع المبادرات والابداع وتركز على الجودة؛
- إقامة العلاقات الجيدة وتوفير جو الثقة المتبادلة ما بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم؛
- إثراء الوظائف من خلال إعطاء فرص جيدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم وتقديرهم لإسهاماتهم.

المطلب الثالث: العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي

تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وفيما يلي عرض لبعض

هذه الآراء:²

- يشير تانغ (Tang) أنه يمكن تعزيز إستراتيجية الصحة التنظيمية لدى العاملين من خلال عملية الإختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، مما يولد عندهم الشعور بالالتزام والولاء للمؤسسة، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة، تمتلك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة، وتحمي الظروف المساعدة التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتطلب أيضا إستراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإلقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين.

ويتطلب تطوير الإلتزام التنظيمي تعامل المؤسسة بوضوح مع العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأهدافها، وخاصة العاملين الجدد في المؤسسة، مع العمل على التعريف بهم والإعلان عن وجودهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المؤسسة، فضلا عن التوجه نحو إستراتيجية الإلتزام التنظيمي في المؤسسة، والذي يتم باستخدام

¹ عبد الغني بن حامد، محمد البخاري عموم، أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف، ورقلة، الجزائر، مجمع مدخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة، الجزائر يومي 27 و28 نوفمبر 2017، ص ص 477 - 478.

² سعد إبراهيم الرشيد، أثر الصحة المنظمة في الإلتزام التنظيمي، لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية كما يراها كل من المديرين والمعلمين، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2010، ص ص 41-42.

المهارات الإنسانية، والتعامل وفق احترام الذات الذي له عوائد أكبر بكثير من تكلفتها، مما يعود بالنفع على مهارات العاملين واتجاهاتهم لئلا جهد أكبر نحو العمل المتسم بالتحدي.

ومما لا شك فيه أن توافر مجالات الصحة التنظيمية لها تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي، إذ أن الالتزام التنظيمي، يسهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والإنسانية، إزاء وضعية ومكانة العضو في المؤسسة، والتعرف على مدى رضا عن مؤسسته بمختلف أبعادها، وبما ينعكس على بلورة القيم والثقافة التنظيمية، التي يتأسس عليها السلوك التنظيمي المستقبلي في المؤسسة.

- وركز يلماز (Yilmaz) على الجانب السلوكي والتنظيمي لأهمية الصحة التنظيمية من خلال قدرته على إيجاد بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي، وتفويض فعال للمهام، مع زيادة ودقة في الأداء، وتحسين مستوى القرارات وفعالية الاتصالات وتطوير المهارات.

لذلك فالعلاقة قد تكون وثيقة بين صحة الإدارة والثواب والعقاب، والاتصالات، وأسلوب حل المشاكل، وبين الالتزام التنظيمي، ولعل توافر الصحة التنظيمية قد يكون سببا في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال أبعاده (العاطفي والمستمر والمعياري) وهذا من شأنه أن يؤثر على مقدرة المؤسسات في تحقيق الأهداف المنشودة.

■ كلما زاد الاهتمام بتحقيق أبعاد الصحة التنظيمية زاد مستوى الالتزام التنظيمي:

تظهر دراسة (السبيعي، فهد بن الحميدي مفلح) إلى أنه كلما توافرت في المدرسة الممارسات التنظيمية الإيجابية والمتمثلة في معاملة قائد المدرسة للمعلمين بمبدأ الاحترام المتبادل والود والصدقة، ومساعدة بعضهم البعض، والتوزيع العادل لمهام العمل، إلى جانب اهتمام القائد بأسباب سعادة ورفاهية المعلمين، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات، ووضع الخطط المشتركة، والتي تضمن زيادة تحصيل الطلاب، وتنظيم بيئة المدرسة وتجعلها أكثر جذبا وجدية، أدى ذلك إلى حيوية المدرسة وتمتعها بالصحة التنظيمية والتي تنعكس على الالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال شعورهم بالاستقرار والأمان، وزيادة رغبتهم في البقاء والاستمرار في مدارسهم، وزيادة انتمائهم لها، مما يدفعهم إلى الفخر والاعتزاز بما وبذل الجهود الإضافية في سبيل نجاح العمل المدرسي، والإحساس بالمسؤولية تجاه زملائهم في تقديم العون والمساعدة، وتبني قيم وأهداف المدرسة والسعي الذاتي لتحقيقها.¹

■ كلما زاد الالتزام التنظيمي زاد مستوى الصحة التنظيمية:

بينت دراسة Wilson & Felstead (ويلسون، فيلستيد) بأن الالتزام التنظيمي له تأثير مباشر على الصحة التنظيمية، أي يشير الالتزام التنظيمي الذي يعبر عنه الموظفون إلى علاقات وثيقة بين الموظفين والمؤسسة، ويمكن أن تؤدي هذه العلاقات إلى تكريس الموظفين لأنفسهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. يتكون من ثلاثة أبعاد: الثقة في الأهداف التنظيمية،

¹ السبيعي، فهد بن الحميدي مفلح، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مجلد 35، العدد 168، أبريل 2016، ص 363.

الاستعداد للتخصيص للمؤسسة، الحفاظ على عضوية المؤسسة. تم الاتفاق من قبل العديد من الأكاديميين على أن الالتزام التنظيمي هو عامل يؤثر بشكل مباشر على الصحة التنظيمية.¹

¹ Saranee U-senyang, Kanon Trichandhara, and Idsaratt Rinthaisong, **Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand**, International Journal of Behavioral Science, Southern Thailand, Vol 12, 2017, P 82.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية التي لها علاقة بالدراسة، وتم الاعتماد في ترتيبها على التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ونختتم المبحث بإبراز جوانب الاستفادة من هذه الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية

سنتناول فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بدراستنا باللغتين العربية والأجنبية:

الفرع الأول – الدراسات السابقة باللغة العربية:

1. دراسة (عمرأوي ربيع، سماعيل عيسى)، (2022)¹ بعنوان: "أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعيارى، الاستمراري) من خلال دراسة عينة من موظفي وحدة سونلغاز حاسي مجح – الجلفة، وبعد القيام بعملية تحليل ودراسة الحالة وفق المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على أداة الاستبيان، وقد تم تحليل البيانات الواردة من الاستبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد أثر قوي وذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بوحدة سونلغاز حاسي مجح؛
- ✓ تبين أن الصحة التنظيمية تفسر ما نسبته 69% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين؛
- ✓ توافر الصحة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز يساهم في التزام موظفيها مما يزيد في أداء المؤسسة والأفراد.

2. دراسة (إيمان حمدي رجب، عبير أحمد علي)، (2022)² بعنوان "دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتحديد مستوى ممارسة الصحة التنظيمية، والالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الاستجابات القيادات الإدارية بالجامعة حول مستوى ممارسة الصحة التنظيمية، الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم، والتي تعزى لاختلاف متغيرات: الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، والكلية أو الوحدة الإدارية التي تعمل القيادة الإدارية بها، بالاعتماد على

¹ عمرأوي ربيع، سماعيل عيسى، أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بوحدة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بحاسي مجح – ولاية الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت (الجزائر)، المجلد 8، العدد 1، 2022/05/01، ص ص 225-244.

² إيمان حمدي رجب، عبير أحمد علي، دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية – جامعة الفيوم، المجلد السادس عشر، العدد التاسع، ديسمبر 2022م، ص ص 337-372.

المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبانة طبقاً على عينة عددها (182) قيادة إدارية بجامعة الفيوم، وقد تم تحليل البيانات الواردة من الاستبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أن درجة تحقق واقع الصحة التنظيمية بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة بإستثناء البعد الأول (التركيز على الهدف)؛

✓ أن درجة تحقق مستوى الالتزام التنظيمي بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت في معظمها بدرجة مرتفعة بإستثناء البعد الثاني (الالتزام المعياري).

3. دراسة (حسين عبد الله خلف)، (2020)¹ بعنوان "أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة إلى: بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم إستمارة بحثية، وعينة الدراسة عينة عشوائية حيث تم توزيع (225) استبانة، وتم إعتتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ مستوى الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط _ العراق قد جاءت بدرجة متوسطة؛

✓ أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة أكثر تأثيراً في مدخل الموارد، وفي الدرجة الثانية جاء مدخل تحقيق الأهداف متأثراً بأبعاد الصحة التنظيمية في الدرجة الثالثة جاء مدخل العملية الداخلية، ويليه في الدرجة الرابعة مدخل أصحاب المصلحة وفي الترتيب الأخير جاء مدخل قيم التنافس، وهذا يعكس فاعلية تطبيق الصحة التنظيمية في إستثمار موارد المؤسسة بشكل فاعل مما يساهم في تحقيق أهدافها.

4. دراسة (فاطمة بن طالب)، (2020)² بعنوان: " أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين ".

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أثر البيئة التنظيمية من خلال أبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الاتصالات الإدارية، القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني بجامعة قاصدي مرباح _ ورقلة، عن طريق دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين _ الموظفين الإداريين العاملين بالقطب الجامعي الثاني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تمت المعالجة الإحصائية لـ

¹ حسين عبد الله خلف، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد ووسط - العراق، رسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني/ 2020.

² فاطمة بن طالب، أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين، بالقطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير)، المجلد 16، العدد 1، جوان 2020، ص 33.

129 استمارة استبيان، وذلك باستخدام مجموعة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 22، وتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الموضوع.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ مستوى توافر أبعاد البيئة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجات متوسطة ومستوى الالتزام التنظيمي بدرجات مرتفعة، كما أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وتوجد أبعاد البيئة التنظيمية الأكثر تأثيراً في البعدين: القيادة والثقافة التنظيمية.

5. دراسة (شعيب أحمد عزيز)، (2018)¹ بعنوان: "تأثير التنمر الوظيفي في الالتزام التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التنمر الوظيفي في الالتزام التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم إستمارة بحثية، بحيث قام الباحث بتوزيع (208) استبانة على الموظفين في المديرية العامة لتربية بابل _ العراق، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (190) استبانة، منها (181) استبانة صالحة لتحليل الاحصائي، وبمعدل الاستجابة (87%)، وتم تحليلها باستعمال البرنامج الاحصائي المتقدم (Smartpls) فضلاً عن البرنامج الاحصائي (SPSS).

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ هناك علاقة سببية ما بين التنمر الوظيفي والالتزام التنظيمي، إذ أن أي تقليل بمستوى التنمر الوظيفي سينعكس في أغلب الأحيان على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، لدى العاملين في مديرية تربية بابل؛
✓ إن قضاء مديرية التربية في بابل على التنمر الوظيفي سيؤدي إلى ارتفاع الالتزام التنظيمي لدى موظفين في عينة البحث.
✓ تهتم مديرية التربية بمعالجة حالات التنمر والأخذ بالنظر الاعتبار جوانب دعم زملاء العمل التي تجعل الموظفين أكثر التزاماً، كما أنهم يبذلون مزيد من الجهد والوقت لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم؛
✓ يظهر أن مديرية التربية بابل استطاعت أن تعالج أبعاد التنمر الوظيفي في عملها بما يعزز الالتزام لدى العاملين، وهذا يظهر لنا أن الدائرة التي يرتفع لدى موظفيها مستوى الالتزام العاملين سوفى ينعكس إيجابياً في تحسين وزيادة الإنتاج والوصول إلى الأهداف المنشودة.

6. دراسة (طارق طعمة عطية، آمنة عبد كرم مهدي)، (2016)² بعنوان: "تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي

لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة: بحث استطلاعي"

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية المأمون الجامعة وتأثيرها في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثون من خلال

¹ شعيب أحمد عزيز، تأثير التنمر الوظيفي في الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل، تنمية الرافدين، المديرية العامة لتربية بابل، المجلد 37، العدد 119، 2018، ص ص 226-243.

² طارق طعمة عطية، آمنة عبد الكرم مهدي، تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة: بحث استطلاعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية المأمون جامعة الأنبار، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص ص 326-340.

الفكر النظري والدراسات ذات العلاقة الي بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، حيث إعتد البحث على دراسة الصحة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده (الاتصالات، والمشاركة، والولاء، والسمعة المؤسسية، والأخلاقيات، وتقدير الإنجازات، وانسجام الأهداف، والقيادة، والتطوير، واستخدام الموارد) فضلا عن ثلاثة أبعاد تمثل المتغير المعتمد للالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة والذي قيس عبر أبعاد (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر)، تكونت العينة من (90) عضو هيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة، بإعتداد على أداة الاستبيان، وقد تم تحليل البيانات الواردة من الاستبيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تصور أعضاء الهيئة التدريسية مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية جاءت متوسطة، وأن وجود تلك الابعاد ينعكس على التأثير معنويا في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة؛
- ✓ تبين وجود بعض المؤشرات التي تدل على ارتفاع الروح المعنوية ومنها عدم وجود صراع بين أعضاء الهيئة التدريسية وتماسكهم وقدرتهم على مواجهة المشكلات بشيء من الحزم، وقلة حالات التأخر عن الدوام، وإنخفاض معدلات الشكاوى بينهم وهي مؤشرات تخلق لدى أعضاء الهيئة التدريسية الشعور بالإنلتزام تجاه الكلية؛
- ✓ تبين ان تشجيع ودعم أعضاء الهيئة التدريسية لتطوير إمكانياتهم وشعورهم بأهم قدرين ومحل إهتمام وإن الإعترااف بإنجازاتهم يعد من الأمور الشائعة في الكلية المبحوثة والتي ولدت دافعا كبيرا لدى أعضاء الهيئة التدريسية على بذل جهد أكبر لإنجاح الكلية.

7. دراسة (علياء حسين عبيد)، (2015)¹ بعنوان: " الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس

للرضا الوظيفي لدى تدريسي التربية الرياضية جامعة الكوفة "

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على درجة الإلتزام التنظيمي، ودرجة الرضا الوظيفي من خلال عنصري تقييم الأداء ووسائل التدريس، وعلاقة الإلتزام التنظيمي بتقويم الاداء ووسائل التدريس لدى تدريسي التربية الرياضية في جامعة الكوفة، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث اشتملت العينة على مدرسي التربية الرياضية في جامعة كوفة من حملت شهادة البكالوريوس_ ماجستير_ دكتوراه_ أستاذ مساعد_ أستاذ، وبتصميم استمارة استبيان تعطي جميع الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث، تم تحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يتميز تدريسي التربية الرياضية في جامعة الكوفة بمستوى مرتفع من الإلتزام التنظيمي؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإلتزام التنظيمي وتقييم الأداء لدى تدريسي التربية الرياضية في جامعة الكوفة؛

¹ علياء حسين عبيد، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي، لدى تدريسي التربية الرياضية جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة: مجلة فصلية محكمة، كلية التربية للبنات / جامعة الكوفة، العدد 37، 2015، ص ص 330-338.

✓ وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإلتزام التنظيمي ووسائل التدريس للرضا الوظيفي.

8. دراسة (باسم عبد الحسين)، (2012)¹ بعنوان: " أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة

من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات "

هدفت هذه الدراسة إلى: الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة بـ(المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية) في مستوى الإلتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات، بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب العاملين في الهيئة، بإستخدام استبانة وزعت على عينة بلغت(40) مبحوثا استعيدت بالكامل وبنسبة استجابة بلغت(100%) وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الأساليب الإحصائية أبرزها (الإحصاءات الوصفية، معامل الارتباط (Spearman)، والانحدار المتعدد).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أفصحت مؤشرات التحليل عن امتلاك عينة الدراسة لتبني استراتيجية وبمستوى أعلى من المتوسط إذ أن الأوساط الحسابية لأبعاد تمكين العاملين لا تقل عن (3)؛

✓ أشارت نتائج الدراسة إن اتجاهات المبحوثين في المؤسسة المبحوثة نحو مستوى أبعاد الإلتزام التنظيمي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة؛

✓ أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد تمكين العاملين ومستوى الإلتزام التنظيمي؛

✓ توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لابعاد تمكين العاملين على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها في مستوى الإلتزام التنظيمي، وهذه النتائج جاءت متفقة مع الطرح الذي أوردناه عن ابعاد تمكين العاملين وما لها من تأثير في مستوى الإلتزام التنظيمي.

9. دراسة (باسم عباس كريدي)، (2010)² بعنوان: " الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة تأثير الأنماط القيادية المتمثلة بـ (الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) على الإلتزام التنظيمي بأبعاده (المعياري والعاطفي ومستمر) دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية، بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم إستمارة بحثية، وتم توزيع إستمارات بعدد (52) تم استرجاع (53) وكان الصالح منها (34)، وبإستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

¹ باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، معهد الإدارة - الرصافة، العدد الحادي والثلاثون، 2012، ص ص 259-276.

² باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الاعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية، المجلد 12، العدد 3، 2010، ص ص 22-39.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ اتضح من خلال التحليل الإحصائي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي إلا في حالة النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي؛
- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية بين النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي وعدم وجود ذلك التأثير بين بقية الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي.

الفرع الثاني- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1. دراسة (Onisinus Amtu, Sjeny Liza Souisa, Lourino Sience Joseph, Piteursina)

(Christina Lumamily)، (2021)¹ بعنوان : " مساهمة القيادة والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لتحسين جودة التعليم العالي " .

"Contribution of loadership, Orgrnizational commitmomt and organizational culture to improve the quality of higher education."

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ما إذا كان هناك تأثير مباشر أو غير مباشر للقيادة والالتزام التنظيمي على تنفيذ نظام ضمان الجودة الداخلي بواسطة الثقافة التنظيمية في جامعات الولاية، بإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمت الدراسة بجمع البيانات من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من (340) من سكان يبلغ عددهم (221) موزعين على ثلاثة جامعات حكومية في مدينة أمبون ، مقاطعة مالوكو ، إندونيسيا، وقد تم تحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- ✓ التنفيذ الناجح لنظام ضمان الجودة الداخلي في مؤسسات التعليم العالي قد تأثر بالقيادة التي فهمت الأدوار، ولديها الكفاءة والأداء، وتطوير أسلوب القيادة الظرفي والديمقراطي والحازم الذي ينفذ المكافأة العقاب، وبمعنى آخر كلما أتقن القائد دوره بشكل أفضل وأظهر كفاءته وأدائه، وطور أسلوبا قياديا يدعم تحقيق الجودة.

¹ Onisinus Amtu , And Others , contribution of loadership , Orgrnizational commitmomt and organizational culture to improve improve the quality of hijher education , **International journal of innovation** , 2021, PP 131-149.

2. دراسة (Sohrab Jahangiri – Fard , Nader Soleimani , Fatemeh Keshmir) ، (2021) ¹

بعنوان : " التحقيق في العلاقة بين الروحانية التنظيمية والصحة التنظيمية " .

Investigating the Relationship between Organizational Spirituality and Organizational Health (A Systematic Review)".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الروحانية التنظيمية وجميع أبعاد الصحة التنظيمية، وكذلك التحقيق في العلاقة بين الروحانية التنظيمية وأساليب الصحة التنظيمية، يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم جمع البيانات ذات الصلة في هذه الدراسة من خلال البحث في قواعد البيانات العلوم المباشرة، باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أن القيم الروحية والعمل الهادف في المنظمة يشمل الثقة والصدق وضمير العمل والتأثير الأخلاقي؛

✓ السلوكيات الروحية في مكان العمل تشمل احترام الآخرين والمسؤولية والشعور بالتضامن مع الزملاء في المؤسسات.

3. دراسة (Tebbani Ali , Mssaoudi tahar) ، (2019) ² بعنوان : " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب و الرياضة بالجزائر . "

" The Organizational culture its relationship with organizational commitment among the employees in Ministey of youth and Sports of Algeria "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الشباب والرياضة، ودرجة مساهمتها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم إستمارة بحثية، وعينة الدراسة عينة عشوائية وشملت (100) موظفا بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية)، وتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

✓ توجد علاقة إرتباط قوية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية تجاه صاحب العمل، وهذا يعني أنه كلما زاد توافر التنظيم الجيد

للقيم، كلما زاد الشعور بالمسؤولية تجاه صاحب العمل لدى الموظفين في مقر الوزارة؛

¹ Sohrab Jahangiri – Fard , Nader Soleimani , Fatemeh Keshmir , Investigating the Relationship between Organizational Spirituality and Organizational Health (A Systematic Review) , **Journal of pizhuhish dar din va salamat** , Vol 5 , No 4 ,2020, pp 127- 135.

²Tebbaini Ali , Mssaoudi Tahar, **the organizational culture its relationship with organizational commitment among the emong the employees in ministey of youth and sports of algeria**, the journal «sports creativity», Algeria , Vol 10 , No 2 , 2019, PP 94-96.

- ✓ توجد علاقة إرتباط قوية بين الثقافة التنظيمية والرغبة في مواصلة العمل، وهذا يعني أنه كلما زاد توافر القيم التنظيمية الجيدة زادت رغبة الموظفين في الاستمرار في العمل في مقر وزارة الشباب والرياضة؛
- ✓ توجد علاقة إرتباط قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما توفرت القيم التنظيمية الجيدة، زاد مستوى الالتزام التنظيمي بين الموظفين بوزارة الشباب والرياضة.

4. دراسة (Fatemeh Pordeli , Zahra Vazifeh) ، (2017)¹ بعنوان : " تأثير تعزيز الصحة التنظيمية

على الإلتزام التنظيمي بين موظفي جامعة زابول للعلوم الطبية ."

"Examination of the Impact of promotion of organizational Health on Organizational Commitment among employees of Zabol University of Medical Sciences."

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تعزيز الصحة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة زابول للعلوم الطبية، من حيث الغرض فإن البحث الحالي الوظيفي من حيث طريقة جمع البيانات، لرسم عينة حجمها (200) موظف، من أصل مجتمع متكون من (400) موظف في جامعة زابول للعلوم الطبية، وإعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت أداة جمع البيانات مصممة في شكل استبيان أعده الباحث، وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن الصحة التنظيمية تؤثر على الإلتزام التنظيمي، لذلك يعد وجود موظفين ملتزمين أحد عوامل الصحة التنظيمية وتفوق المؤسسات.

5. دراسة (Mohammad Reza Faghieh parvar , Sayyed Mohsen Allameh , Reza Ansari)

، (2013)² بعنوان : " تأثير جودة حياة العمل على الإلتزام التنظيمي SEM (دراسة حالة لشركة (OICO).")

"Effect of Quality of work life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company)."

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير نوعية الحياة العملية (تعويض كافي وعادل، بيئة آمنة وصحية، النمو والأمن، تنمية القدرات البشرية، الإجمالي مساحة الحياة، التكامل الاجتماعي، الدستورية، الأهمية الاجتماعية) والإلتزام التنظيمي لموظفي شركة OICO، وتمت هذه الدراسة بالتحليلات المسار مع النهج SEM، ويتكون المجتمع الاحصائي من جميع العاملين في

¹ Fatemeh Pordeli, Zahra Vazifeh, **Examination of the Impact of promotion of organizational health on organizational commitment among employees of zabol university of medical sciences**, Inatitucien Universitaria Salazar Y Hererrera, No 1, 2017.

² Mohammad Reza Faghieh parvar, Sayyed Mohsen Allameh, Reza Ansari, **Effect of Quality of Work life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company)**, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol 3, No 10, 2013, pp 135- 142.

شركة OICO الذين يبلغ عددهم 130 شخصا، من هذا العدد وتم الاختبار (97) شخصا بأخذ العينات العشوائية بما يتناسب مع حجم المجتمع وكانت أداة جمع البيانات مصممة في شكل استبيان أعده الباحثين، بإستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

✓ هناك تأثير إيجابي ومعنوي لنوعية الحياة العملية على الإلتزام التنظيمي للموظفين في شركة OICO.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية، حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف.

الفرع الأول – أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تتمثل أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية:
- 1- المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكل من الدراسات السابقة والحالية؛
 - 2- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لكل من الدراسات السابقة والحالية؛
 - 3- أداة تحليل البيانات: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي **SPSS** كأداة لتحليل البيانات لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفرع الثاني – أوجه الاختلاف:

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء من حيث الزمان والمكان، العينة، منهجية الدراسة، من حيث القطاع، المتغيرات الهدف، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (1-3): أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات عربية وأجنبية وكانت من السنوات (2010 – 2022) حيث شملت الأماكن التالية : الجزائر، مصر، العراق، بغداد، إيران ، أندونيسيا.	أُنجزت الدراسة الحالية خلال الموسم الجامعي 2022/2023، أما بالنسبة للحدود المكانية تمت الدراسة في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية لولاية تڤرت.	من حيث المكان والزمان
ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختلفة أكثر أو أقل من عينة الدراسة الحالية.	ركزت الدراسة على عينة عشوائية والتي شملت العاملين بمختلف مناصبهم ورتبهم في الشركة محل الدراسة وبلغ عددهم 80 عاملا.	من حيث العينة

من حيث نوع القطاع	استهدفت الدراسة الحالية القطاع العام حيث طبقت على مؤسسة ذات طابع اقتصادي، تجاري وهي: شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بولاية تقرت.	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاعين الخاص والعام وقطاع الخدمات مع اختلاف طبيعة النشاط.
من حيث المتغيرات	تناولت الدراسة الحالية متغيرين (مستقل، تابع) وهما: الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي.	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: (الصحة التنظيمية، مداخل الفاعلية التنظيمية، البيئة التنظيمية، التنمر الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، الأنماط القيادية، تمكين العاملين، جودة حياة العمل، الثقافة التنظيمية).
من حيث الهدف	تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على أثر الصحة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي في الشركة محل الدراسة.	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع الصحة التنظيمية في مؤسسات مختلفة وكذا الوقوف على واقع الإلتزام التنظيمي بمختلف المؤسسات السابقة الذكر والمتغيرات الأخرى.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث- مجال الإستفادة من الدراسات السابقة:

مكننا الدراسات السابقة من الاستفادة من عدة جوانب سواء نظرية أو تطبيقية، ومساهمتها في صياغة فرضيات

الدراسة بالإضافة إلى:

- ضبط متغيرات الدراسة، حيث كان المتغير المستقل الصحة التنظيمية والمتغير التابع الإلتزام التنظيمي؛
- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- التعرف على المنهجية المتبعة في الدراسات السابقة، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان، من خلال الجانب النظري واستمارات استبيانات الدراسات السابقة؛
- الفهم الجيد للموضوع والتعمق فيه؛
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الباحث من الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال دراستنا لهذا الفصل إبراز أهم المفاهيم الخاصة بكل من الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكذا الأدبيات التطبيقية لكل منهما، حيث تبين لنا أن الصحة التنظيمية هي مجموعة من العوامل التي تضع المؤسسة على المسار الصحيح عن طريق إحداث بيئة صحية محفزة ومشجعة على التطوير، بما في ذلك من توجيه لسلوك الأفراد داخل المؤسسة، ولعل أهم السلوكيات الإيجابية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها هي الالتزام التنظيمي، فالالتزام سلوك يأتي كنتيجة للعديد من المؤثرات والمسببات المختلفة، حيث كلما تطابقت أهداف العامل مع أهداف المؤسسة كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أكبر جهد للبقاء فيها، فالصحة التنظيمية قد تكون سببا في تعزيز الالتزام التنظيمي، وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها للتعرف على واقع الصحة التنظيمية فيها ودرجة الالتزام التنظيمي السائد في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقريت.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

لأثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

للعاملين في شركة الإسمنت عين التوتة

–الوحدة التجارية بتقت–

تمهيد

بعد ما تطرقنا إلى إشكالية الدراسة والجانب النظري وأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي)، في الفصل السابق سيتم في هذا الفصل التحقق ميدانيا من إمكانية وجود أثر للصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على أحد المؤسسات الجزائرية وهي الشركة الاسمنت عين التوتة_ الوحدة التجارية تقرت_ باعتبارها أحد الشركات الاقتصادية، وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

❖ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية؛

❖ المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا تقديم الشركة محل الدراسة وتحديد أهم الأدوات والطرق المستعملة التي تم الإعتماد عليها، مروراً بالمنهج ثم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سننظر في هذا المطلب هذا إلى الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة لواقع الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

الفرع الأول- منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات:

أولاً- منهج الدراسة:

تعتبر منهجية البحث وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن تطبيقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة من خلال إجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع البحث، ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمدنا في دراستنا على المناهج التالية:

▪ **المنهج الوصفي التحليلي:** يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع محل الدراسة ووصف النتائج التي تم توصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

▪ **المنهج الإحصائي:** يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة "أثر الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي" وذلك من خلال عينة من عمال الشركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية بتقرت-.

ثانياً- مصادر جمع البيانات:

من أجل جمع بيانات الدراسة إعتدنا على مصدرين، مصادر ثانوية ومصادر أولية وذلك كما يلي:

✓ **المصادر الثانوية:** تم الإعتماد في الجزء النظري على مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب، المجلات، المقالات، الرسائل الجامعية (ماجستير، دكتوراه)، الملتقيات، وكذا الأبحاث والدراسات، ومراجع أخرى لها صلة مباشرة بالموضوع قد تساهم في إثراء الدراسة، من أجل تعزيز فهم الموضوع والاستفادة من الدراسات السابقة؛

✓ **المصادر الأولية:** أما في جانب التطبيقي ونظرا لعدم كفاية المصادر الثانوية لتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى المصادر الأولية، من خلال تصميم إستبانة مخصصة لهذا الغرض والاعتماد على آراء العينة حول المحاور في هذا الإستبيان، وجمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، من أجل تغطية الإطار التطبيقي لها. وتوظيف الملاحظات الواقعية ونتائج الدراسات السابقة في المقارنة بين النتائج المتوصل إليها.

ثالثا- متغيرات الدراسة:

الجدول: (2-1): متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير المستقل	الصحة التنظيمية
المتغير التابع	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني- مجتمع وعينة الدراسة:

قبل التطرق لمجتمع الدراسة سنحاول تقديم تعريف عام عن مؤسسة الاسمنت وبالتحديد الوحدة التجارية تقرت وشرح

للهيكل التنظيمي:

أولا- تقديم عام حول الوحدة محل الدراسة:

1- نبذة عامة حول شركة الإسمنت:

نشأت شركة الاسمنت منذ الاستعمار الفرنسي كملك خاص يهتم بصنع وبيع مواد البناء وتمت هيكلتها بعد الاستقلال فأصبحت تابعة للقطاع العام تحت اسم الشركة الوطنية لبيع مواد البناء، " ذات طابع اقتصادي وتجاري في نفس الوقت"، بعد ذلك تمت هيكلتها من شركة وطنية إلى شركة جهوية مقسمة إلى ثلاثة نواحي (شرق _ وسط _ غرب)، تم جمعها في 2010 في مجتمع تحت اسم المجتمع الصناعي للاسمنت الجزائر (GICA).

2- شركة الاسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية تقرت -:

تقع وحدة تقرت في شارع 05 جويلية يحدها شمالا المنطقة الصناعية وجنوبا مصلحة الضمان الاجتماعي وشرقا مؤسسة النقل بالسكة الحديدية وغربا مؤسسة النقل البري للحافلات، تبلغ مساحتها 16000 متر مربع. وتم تأسيسها في فيفري 1972، برأس مال يقدر ب 22500000000 دج، وهي شركة ذات أسهم، ونشاطها تجاري، وتضم يد عاملة تقدر ب 80 عامل منهم رجال ونساء موزعون على حسب مهام مختلفة في مراكز البيع. تقوم هذه الشركة بتعبئة وتوزيع عدة أنواع من الإسمنت نظرا للحاجة الماسة إليها وهي: الإسمنت العادي، الإسمنت المالي، الجير المائي، الإسمنت الأبيض، وهكذا تقوم بتلبية احتياجات المواطنين والمؤسسات وكذا طلبات السوق الوطني.

ثانيا- شرح الهيكل التنظيمي للشركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية بتقرت-:

سنعرض مخطط للهيكل التنظيمي في الملحق رقم (03) في قائمة الملاحق:

● الإدارة العامة: وتشمل ما يلي:

- ✓ **مكتب مدير الوحدة:** وهو الذي يشرف على مراقبة وتسيير وإدارة ثلاثة نقاط بيع وهي (ورقلة، جانت، اليزي، برج الحواس، عين أميناس، برج عمر إدريس، دبداب، المغير، البرمة، الحجيرة، الجامعة، حاسي مسعود)؛
- ✓ **الأمانة العامة:** تعتبر الأمانة أو السكرتارية همزة وصل التي تربط بين جميع مصالح الوحدة وكذا بين مصالح العملاء والمدير، بالإضافة إلى الأعمال الخاصة والسرية، تسجيل مختلف الاتصالات، تستقبل وترسل الفاكسات ومختلف الرسائل، واستقبال الزوار؛
- ✓ **مكتب الإعلام الآلي:** وهو مكتب مهم من مهامه:
 - التدخل عند الحاجة فيما يخص الإعلام الآلي؛
 - إنشاء وتطوير البرامج التي تحتاجها المؤسسة.
 - **مصلحة الصيانة الصناعية:** وتمثل في:
 - فرع **الإلكترونيك:** وهو مكتب يشرف على صيانة وتصليح الآلات الميكانيكية؛
 - **تقني سامي ميكانيك:** وهو الذي يشرف على تصليح الآلات الميكانيكية؛
 - **مسؤول محطة ورقلة:** وهو الذي يشرف على الآلات؛
 - **مفرغ الصهاريج:** وهو الذي يفرغ صهاريج الشاحنات من الاسمنت.
 - **مصلحة النقل:** وتمثل في:
 - ✓ **فرع النقل:** يشرف على تسيير ومراقبة وسائل النقل داخل الشركة كما له علاقة مع الشركة النقل للسلك الحديدية والنقل البري Gsrt؛
 - ✓ **مسؤول حظيرة النقل:** وهو الذي يراقب سيارات وشاحنات المؤسسة؛
 - ✓ **عون الصيانة:** وهو الذي يقوم بتصليح السيارات والشاحنات.
 - **مصلحة الإمكانيات العامة والتموين وتسيير المخازن:** هي مصلحة العرض والطلب، ويتمثل دورها في:
 - ✓ استقبال السلع من طرف المومنين؛
 - ✓ تخزين البضائع في المخزن للتوزيع.
- ويهتم أيضا بتسيير عتاد ولوازم المكاتب كما يهتم بتوفير جميع لوازم العمل، وكذلك يتكفل بالمواد المعدة للبيع من حيث التنظيم، المراقبة والمتابعة لحركة الدخول والخروج لأنواع المختلفة من المخزون الخاص بالشركة، كما يقوم بإعادة تقارير حول قيم وكميات الدخول والخروج، والمتبقي من المخزون (شهريا، ثلاثيا، سداسيا، سنويا) وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:
 - ✚ **مكتب التموين:** تموين الوحدة بالمواد الأولية؛
 - ✚ **مكتب تسيير المخازن:** مهمته تخزين المواد وحفظها.
 - **مصلحة تسيير الموارد البشرية:**
 - وهي مصلحة تهتم بتسيير شؤون العمال وكذا اتصالها المباشر بالمصالح الأخرى وتنقسم إلى:

- **رئيس فرع تسيير الموارد البشرية:** ويتمثل نشاط هذا الفرع في تسيير متابعة العمال ومن أهم مهام هذا الفرع نذكر مايلي:

- ✓ دراسة طلبات التوظيف؛
- ✓ المتابعة الوظيفية للمستخدمين؛
- ✓ تسيير ومتابعة العطل السنوية؛
- ✓ متابعة قضايا الانضباط والعقوبات؛
- ✓ فرع الشؤون الاجتماعية والتكوين: ويهتم بمراقبة شؤون العمال كحوادث العمل.

- **مصلحة المحاسبة والمالية:**

تلعب هذه المصلحة دورا مهما وأساسيا في المؤسسة حيث تقوم بتجديد كل حركة في المؤسسة وتقوم بدراسة الميزانية وتوقعات المؤسسة من مدخول ومصاريف والإشراف على الشؤون المالية للمؤسسة وتضم هذه مصلحة فرعين:

✚ **فرع المحاسبة العامة:** يقوم هذا الفرع على تجميع تلخيص ومراقبة نتيجة النشاط والتقييم للوضع المالية للشركة ومن مهامها تقوم بحساب أجور العمال شهريا؛

✚ **فرع المالية والميزانية:** يقوم هذا الفرع بإعداد الميزانية التقديرية، كما يعمل على متابعة حركة الأموال بين الشركة والبنك لمعرفة ما لديه وما عليهم، وكذلك يعمل على تسديد الموردين ودورها الأساسي تسديد الضرائب على المؤسسات وحسابها؛

✚ **فرع المحاسبة التحليلية:** يقوم بتحليل الحسابات والأجور.

- **مصلحة التجارة:** تلعب الدور الأساسي في مهام الوحدة حيث تقوم بتوزيع المواد عبر مراكز البيع وتنقسم إلى:

✓ **فرع البرمجة:** يعتبر هذا الفرع القلب النابض للمؤسسة، يهتم ببرمجة الكميات المطلوبة من المكان الشراء، برمجة المواد المباعة من حيث (الكمية، النوع، تاريخ الاستلام)، استلام ملفات الزبائن مثل: المقاولين، الحرفيين، المستثمرين، كما يعمل على الاتصال بقسم التخزين لمعرفة كمية المواد الموجودة لبيعها إلى الزبائن؛

✓ **فرع الفوترة:** مهمة هذا الفرع استخراج الفواتير التي تتعلق بعملية البيع للزبائن انطلاقا من سندات البرمجة؛

✓ **فرع استقبال الإنتاج:** ويتم فيه مراقبة واستقبال مخزون الاسمنت (الذي يعتبر المادة الأولية في سيرورة المؤسسة) وكذا مراجعة الفواتير، متابعة وصولات الطلبات والتوزيع.

ثالثا- مجتمع وعينة الدراسة:

1. **مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع هذه الدراسة بشركة الإسمنت عين التوتة بتقرت، والبالغ عددهم 80 عاملا.

2. **عينة الدراسة:**

قامت الباحثين بتوزيع 80 إستبانه على كامل عمال الشركة محل الدراسة (وهو مجموع عدد العمال الدائمين بالشركة) وتم استرجاعها كاملة أي بنسبة 100% وبلغ عدد الاستبيانات الملغاة 04 إستبانه أي بنسبة 05%، أما في ما يخص الإستبانه الصالحة للتحليل فكانت 76 إستبانه أي ما يعادل 95% والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول(2-3): توزيع عينة الدراسة.

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	80	عدد الاستمارات الموزعة
100%	80	عدد الاستمارات المسترجعة
05%	04	عدد الاستمارات الملغاة
95%	76	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لتوزيع الاستبيانات.

3. خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، المسمى الوظيفي) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن إيضاها كما يلي:

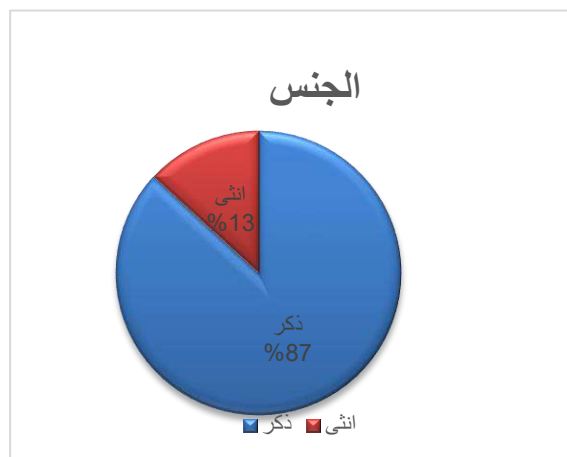
أ- الجنس:

الشكل (1.2): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الجدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
86.8%	66	ذكر
13.2%	10	أنثى
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور (86.8%)، في حين بلغت نسبة الإناث (13.2%)، وذلك يعود بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط الذي أجريت فيه الدراسة وأن المؤسسة تعتمد في نظام عملها على الذكور أكثر من الإناث.

ب-السن:

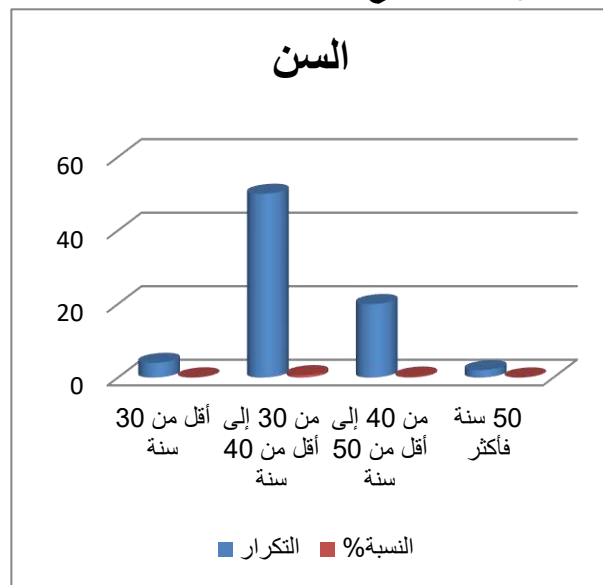
وفقا لمتغير السن فإن أفراد عينة الدراسة لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر، والجدول الموالي يوضح متغير السن حسب الفئات العمرية من 30 سنة أو أقل إلى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، ولتوضيح أكثر نلاحظ الجدول والشكل التاليين:

الجدول (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير

السن		
النسبة المئوية	التكرار	فئة السن
5.3%	04	أقل من 30 سنة
65.8%	50	من 30 إلى أقل من 40 سنة
26.3%	20	من 40 إلى أقل من 50 سنة
2.6%	02	50 سنة فأكثر
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لبرنامج (SPSS.26)

الشكل (2.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية الأفراد محصورين في الفئتان العمريتان من (30 إلى أقل من 40 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (65.8%)، (26.3%) على التوالي، وهذا منطقي لأن هاتان الفئتان هي الفئة الأقدر على القيام بالأعمال والقدرة على البحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة وكذا تأدية المهام بالشكل المطلوب، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم أقل من 30 سنة قد بلغ (04) مستجوبين أي بنسبة (5.3%) ويعود سبب تدي نسبتها إلى عدم إستقطاب موظفين جدد، أما الفئة العمرية 50 سنة فأكثر قد بلغت (02) مستجوبا أي بنسبة (2.6%) ويعود سبب تدي نسبتها أي أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على توظيف فئة الشباب القادرة على العمل بكل طاقة وحماس.

ت-المستوى التعليمي:

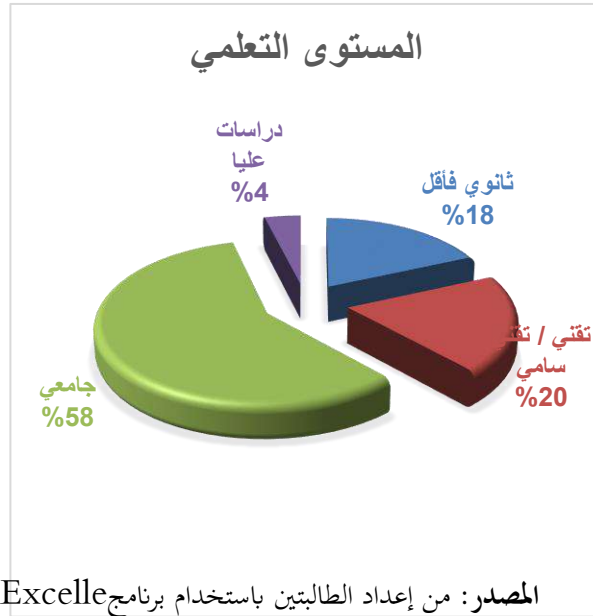
يعد المستوى التعليمي لدى العاملين معيارا أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب الدرجة التعليمية الخاصة في كل مستوى، كما يعد معيارا أساسيا لتقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي. والجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

الشكل (3.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الجدول (6.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
18.4%	14	ثانوي فأقل
19.7%	15	تقني / تقني سامي
57.9%	44	جامعي
3.9%	3	دراسات عليا
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لبرنامج (SPSS.25)



نلاحظ من خلال بيانات الجدول والشكل أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي، أن الأفراد اللذين مستواهم جامعي حصلت على أكبر نسبة، حيث بلغت (57.9%) والبالغ عددهم (44) مستجوبا، ثم يليها كل من مستوى تقني وتقني سامي، وثنانوي فأقل بنسبة (19.7%، 18.4%) على التوالي بنسب متقاربة والبالغ عددهم (15 و 14) مستجوبا على التوالي، في حين بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا نسبة (3.9%) والبالغ عددهم (3) مستجوبين، وهي أقل نسبة من حجم العينة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على فئة جامعي و تقني / تقني سامي بأعداد مرتفعة أكثر، وهذا طبيعي جدا مع طبيعة نشاط الشركة وهي الأكثر تعاملًا وخدمة للزبون، وهذا ماتم إثباته من خلال إجراء توزيع الاستبانة والتي كان لها دور كبير في التعرف على تصنيفات العمال الخاصة بكل مستوى.

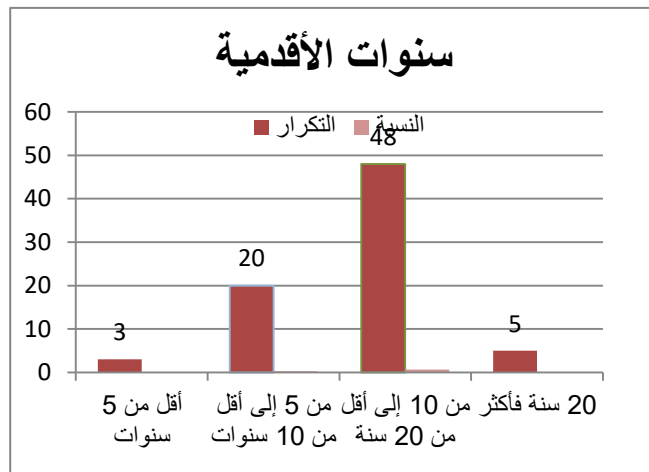
د- سنوات الأقدمية:

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في العمل للمؤسسة محل الدراسة.

الشكل (4.2): توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية. الجدول (2-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية.

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	3.9%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	26.3%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	48	63.2%
20 سنة فأكثر	5	6.6%
المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لبرنامج (SPSS.25)



المصدر: من إعداد الباحثتين إستخدام برنامج Excelle.

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع الأفراد حسب سنوات الأقدمية، حيث يبين أن نسبة (63.2%) تعود إلى الأفراد من فئة (10 إلى أقل من 20 سنة) هي أكبر نسبة، والبالغ عددهم 48 مستجوبا، وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة تتضمن كوادر من الأفراد ذوي المعرفة والعمل على تطوير المؤسسة إلى الأحسن من خلال معرفة العمل ومتطلباته وهذا أمر ضروري وكاف لبقاء المؤسسة وتطوير استراتيجيتها وإزدهارها، وتدلل أيضا على وجود خبرة وأقدمية في المؤسسة، ثم تليها فئة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (26.3%) وهي نسبة متوسطة نظرا لنمو المؤسسة المتزايد والتي تحتوي على أفراد شبه مؤهلين وذات خبرات متوسطة وفي طريقهم إلى كسب معرفة بالعمل، والجدير بالذكر أن الأفراد الذين لديهم سنوات أقدمية 20 سنة فأكثر والبالغ عددهم (05) مستجوبا وبنسبة (6.6%) فئة منخفضة مقارنة بالفئتين السابقتين، ويعود سبب تدنيها لتقاعد عدد معتبر من العمال في السنوات الأخيرة لبلوغهم السن القانوني لإحالتهم على التقاعد، وآخرون اختاروا التقاعد المسبق، ثم الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (3.9%) والبالغ عددهم (03) مستجوبين، وهي النسبة الأضعف، أي أن الأفراد لا يمتلكون خبرة كبيرة نظرا لحداثة العمل داخل المؤسسة.

ث-المسمى الوظيفي:

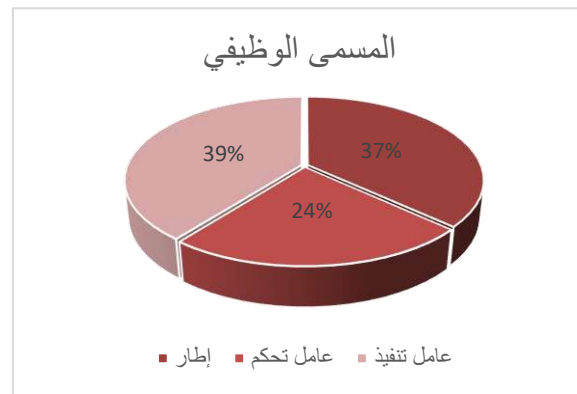
تعد الوظيفة الحالية لدى العاملين معيارا أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب تصنيفه الوظيفي، والجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي.

الجدول (8.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
36.8%	28	إطار
23.7%	18	عامل تحكم
39.5%	30	عامل تنفيذ
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لبرنامج (SPSS.25)

الشكل (5.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بإستخدام برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عمال التنفيذ يملكون أكبر نسبة والتي قدرت ب (39.5%) والبالغ عددهم (30) مستجوبا، وتليها في المرتبة الثانية فئة الإطارات نسبتها (36.8%)، وتليها بعد ذلك فئة عمال التحكم ونسبتها (23.7%) والبالغ عددهم (18) مستجوبا، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على عمال التنفيذ أكثر من غيرهم لأن طبيعة نشاطها تتطلب ذلك.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

لقد اعتمدت دراستنا على الاستبيان كأداة رئيسية، لجمع البيانات، وقد تم تحليل البيانات الواردة من الاستبيانات من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف المراحل التي مرت بها عملية بناء الاستبيان، والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

الفرع الأول - الأدوات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة الى SPSS، ومن أجل التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، والإجابة على أسئلتها، وكذا اختبار فرضياتها، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- 1-مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً،
- 2-مصنوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- الإنحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- 4-تحليل الانحدار المتعدد التدرجي لإختيار صلاحية نموذج الدراسة وقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- 5-معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- 6-اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- 7-اختبار t-test لإختبار تأثير متغير الجنس على المتغير التابع.

الفرع الثاني- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

استخدمنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم بناء وتصميم أداة الدراسة وفق للخطوات التالية:

- مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي اهتمت بدراسة عوامل أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة.
- تحديد مجالات الاستبانة والفقرات بصورتها الأولية، وذلك بعد مراجعة الأدوات البحثية في الدراسات السابقة، وقد وصل عدد الفقرات إلى (45) فقرة.
- عرض الاستبانة على الأستاذة المشرفة للتأكد من مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة ودقة صياغتها ووضوحها وحذف أو تعديل بعض الفقرات وفق ما يناسب.
- عرض الاستبانة على هيئة محكمين في مجال الاختصاص، للتأكد من مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة ودقة صياغتها ووضوحها وحذف أو تعديل بعض الفقرات وفق ما يناسب.
- أجريت التعديلات كما رأى المحكمون ثم ثبتت الاستبانة بصورتها النهائية بعد زيادة بعض الفقرات لكي تصبح بصورتها النهائية (48) فقرة.

- تكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبانة من (05) استجابات حسب تدرج ليكارتني الخماسي (معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة) وهو كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (2-9) مقياس ليكارت الخماسي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- بعد اختيار عينة الدراسة سلمت ووزعت الأداة على أفراد عينة الدراسة، وتم تبويب البيانات وترميزها ومعالجتها إحصائياً؛
- ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:
 - المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.
 - والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
 - المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (معارض بشدة) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاهاتهم نحو كل عبارة.
 - تحديد طول الفئة باستخدام المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة = 5 - 1 = 4
 - ثم قسم المدى على عدد الفئات $0.8 = 5/4$ وبعد ذلك يضاف إليها (0.8) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

الجدول (2-10): الاتجاه العام للعينة

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض جدا (معارض بشدة)	[1 - 1.80]
منخفض (معارض)	[1.80 - 2.60]
متوسط (محايد)	[2.60 - 3.40]
مرتفع (موافق)	[3.40 - 4.20]
مرتفع جدا (موافق بشدة)	[4.20 - 5]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث - صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. صدق أداة الدراسة:

تم التوصل إلى صدق محتوى أداة الدراسة عن طريق عرضها على الاستاذة المشرفة للإستفادة من توجيهاتها وكذلك مجموعة من الاستاذة المحكمين تألفت من "4" مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (01) لإبداء الرأي حول ملائمة الفقرات ووضوحها للمجال والتعديل، ومن خلال ذلك تم اعتماد الفقرات التي اتفق عليها المحكمون لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية.

ب. ثبات أداة الدراسة:

لتحديد ثبات الأداة تم إيجاد معاملات الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث وصلت درجات الثبات الكلي (0.954) وهو معامل ثبات يفني بأغراض الدراسة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (11-2): معامل الثبات لمجال الدراسة والدرجة الكلية للأداة حسب معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي	48	95.4%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان معا بلغ (0.954)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الإستبيان مرة أخرى باستجواب نفس أفراد العينة، ويدل كذلك أن الإجابات تتصف بالمصدقية العالية مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الإستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة وإختبار فرضيتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، يتراوح بين (0-1)، وكلما أقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما أقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدت لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل العينة في إجاباتهم على العبارات المتعلقة بأبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، الثقة، المعنويات، التكيف، تسخير الموارد، توازن السلطة، التماسك، ملائمة الاتصالات، الإبداعية، حل المشكلات، الإستقلالية)، وكذا أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى العينة المدروسة (بشركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية بتقرت-).

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: "توفر شركة الإسمنت عين التوتة - بالوحدة التجارية بتقرت" مستوى مرتفع من الصحة التنظيمية للعاملين فيها".

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة في الإستبيان، والتي تقيس أبعاد الصحة التنظيمية موضوع الدراسة.

البعد الأول: وضوح الأهداف

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد وضوح الأهداف ثم تحليلها.
أولا-عرض النتائج:

الجدول (12-2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده "وضوح الأهداف".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	أعتقد أن إدارة الشركة تحرص على وضع أهداف قابلة للتحقيق.	3.98	0.382	درجة مرتفعة	1
02	أشعر بوجود تطابق مدروس بين أهدافي وأهداف الشركة.	3.76	0.562	درجة مرتفعة	2
03	أستطيع أن أتصور حالة الشركة في المستقبل من خلال أهدافها.	3.73	0.525	درجة مرتفعة	3
-	المتوسط العام لبعده وضوح الأهداف	3.82	0.390	درجة مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.26)

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يضم ثلاث عبارات لبعء وضوح الأهداف، والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.82) بتشتت عبارات إجابات العينة قدره (0.390)، بمستوى موافقة مرتفعة، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد، حيث نجد عبارة "أعتقد أن إدارة الشركة تحرص على وضع أهداف قابلة لتحقيق" التي حظيت بأعلى درجة موافقة وبتوسط الحسابي قد بلغ (3.98) بانحراف معياري قدره (0.382)، وهذا يعني أن إدارة الشركة تضع استراتيجية فاعلة لتحقيق أهدافها. وعبارة "أستطيع أن أتصور حالة الشركة في المستقبل من خلال أهدافها"، والتي حظيت بأدنى درجة موافقة وبتوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري قدره (0.525)، وهذا يعني أن الشركة لديها رؤية مستقبلية واضحة لأهدافها، ونلمس من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة لتلك العبارات، والتي تقيس وضوح الأهداف بين المسؤولين والعمال كان مرتفعا حسب مستوى مقياس المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي جاء بمستوى مرتفع حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي، حيث وقع بين (3.40 إلى 4.20) وهي درجة مرتفعة.

البعد الثاني: الثقة

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الثقة ثم تحليلها.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (13-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "الثقة".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	المعلومات التي نحصل عليها من إدارة الشركة حقيقية وموثوقة.	4.10	0.349	درجة مرتفعة	1
02	أشعر بالثقة والإطمئنان في عملي ومع زملائي.	3.34	1.000	درجة متوسطة	3
03	مديري المباشر يتمتع بكفاءة عالية ومعرفة دقيقة في مجال عمله.	3.47	1.101	درجة مرتفعة	2
-	المتوسط العام لبعء الثقة	3.64	0.735	درجة مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.26)

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يضم ثلاثة عبارات لبعء الثقة والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.64) بتشتت عبارات إجابات العينة قدره (0.735)، بمستوى موافقة (درجة مرتفعة)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد، كما يبين الجدول أن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة "المعلومات التي نحصل عليها من إدارة الشركة حقيقية

وموثوقة" التي حظيت بأعلى درجة موافقة وبمتوسط حسابي(4.10) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي(3.34) بإنحراف معياري قدره(1.000) وهي عبارة "أشعر بالثقة والإطمئنان في عملي ومع زملائي"، ونلمس من خلال إجابة العينة المدروسة لتلك العبارات الثلاثة التي تقيس بعد الثقة أن أفراد العينة يشعرون بالإطمئنان في عملهم من خلال الصدق والصراحة والواقعية بين العاملين، وهذا حسب مقياس المتوسط الحسابي لهذا البعد، والذي جاء بمستوى مرتفع حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع بين (3.40 إلى 4.20) وهي درجة مرتفعة.

البعد الثالث: المعنويات

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد المعنويات ثم تحليلها.

أولاً- عرض النتائج:

الجدول (14-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "المعنويات".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	العاملون في الشركة يعملون معاك فريق واحد.	3.03	0.900	درجة متوسطة	3
02	تربطني بزملائي بالعمل علاقات إنسانية مميزة.	3.09	0.911	درجة متوسطة	1
03	يشجعني مديري على طرح آرائي والتعبير عن أفكاره حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره.	2.92	0.844	درجة متوسطة	4
04	أعمل وكلني طاقة إيجابية.	3.07	1.547	درجة متوسطة	2
-	المتوسط العام لبعـد المعنويات	3.03	0.995	درجة متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.26)

ثانيا-تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يضم أربعة عبارات لبعـد المعنويات والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.03) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0.995)، حيث نشهد أن أكثر العبارات أهمية "تربطني بزملائي بالعمل علاقات إنسانية مميزة" بمتوسط حسابي (3.09)، ثم تأتي عبارة "أعمل وكلني طاقة إيجابية" بمتوسط حسابي (3.07)، ثم تليهما عبارة "العاملون في الشركة يعملون معاك فريق واحد" بمتوسط حسابي (3.03)، ثم عبارة "يشجعني مديري على طرح آرائي والتعبير عن أفكاره حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره" بمتوسط حسابي (2.92)، وهو أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد المعنويات، وهذا يشير إلى أن المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة لا يهتمون كثيرا بالاستماع لأراء العاملين ولا يأخذون بها.

ونلمس من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة لتلك العبارات الأربعة، والتي تقيس المعنويات بالشركة، نجد أن هذا البعد حظي بمستوى قبول متوسط، وذلك حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي، حيث وقع بين (2.60 إلى 3.40) وهي درجة متوسطة، وهذا يدل على أن المعنويات في الشركة لم تتوفر بنسبة عالية وإنما بمستوى متوسط.

البعد الرابع: التكيف

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التكيف ثم تحليلها.

أولاً- عرض النتائج:

الجدول (15-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التكيف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	توفر الشركة بيئة تنظيمية مرنة.	3.59	0.569	درجة مرتفعة	1
02	أشعر بكفاية الراتب الذي أتقاضاه مقارنة مع مستوى إنجازي في عملي.	3.05	1.231	درجة متوسطة	4
03	يؤمن العاملون في الشركة بأهمية العمل الجماعي.	3.13	0.884	درجة متوسطة	3
04	يسهل على العمال الجدد التكيف مع العمل ومع العمال القدامى.	3.55	0.574	درجة مرتفعة	2
-	المتوسط العام لبعد التكيف	3.33	0.385	درجة متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS.26)

ثانياً- تحليل النتائج:

بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد التكيف، حيث كان الهدف منه هو معرفة إتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.33) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0.385)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الأربعة المكونة لهذا البعد، حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (3.59) بإنحراف معياري قدره (0.569)، والتي كانت من نصيب الفقرة "توفر الشركة بيئة تنظيمية مرنة"، التي احتلت المرتبة الأولى، وجاءت بدرجة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن الشركة محل الدراسة تهتم بتوفير بيئة تنظيمية مرنة يستطيع العمال التكيف معها بكل سهولة سواء بالنسبة للعمال القدامى وحتى بالنسبة للعمال الجدد، وما يؤكد ذلك هو أن عبارة "يسهل على العمال الجدد التكيف مع العمل ومع العمال القدامى" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.55) بانحراف معياري بلغ (0.574)، أما أدنى قيمة للمتوسط الحسابي، فكانت من نصيب العبارة "أشعر بكفاية الراتب الذي أتقاضاه مقارنة مع مستوى إنجازي في عملي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.05) بإنحراف معياري قدره (1.231) مما يدل

عن عدم الرضا التام لأفراد عينة الدراسة عن الراتب الذي يتقاضونه مقارنة بالجهد الذي يبذلونه، ونلمس من مستوى العبارات الأربعة المكونة لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان متوسط حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي، حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي (2.60 إلى 3.40).

البعد الخامس: تسخير الموارد

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد تسخير الموارد ثم تحليلها.

أولاً- عرض النتائج:

الجدول (16-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "تسخير الموارد".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تضع إدارة الشركة إستراتيجية فاعلة لتحقيق الفوائد الممكنة من الموارد المتاحة.	3.77	0.809	درجة مرتفعة	2
02	يحصل العاملون على الموارد اللازمة للعمل في الوقت المناسب.	3.43	0.984	درجة مرتفعة	3
03	يملك العاملون في الشركة حرية الوصول للموارد التي يحتاجونها بسهولة.	3.84	0.612	درجة مرتفعة	1
-	المتوسط العام لبعد تسخير الموارد	3.68	0.483	درجة مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS.26)

ثانياً- تحليل النتائج:

بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه، والذي يعبر أو يترجم أجوبة أفراد عينة الدراسة حول بعد تسخير الموارد حيث كان الهدف منه معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.68) بتشتت العبارات الإجابات العينة قدره (0.483)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (3.84) بإنحراف معياري قدره (0.612) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3.43) بإنحراف معياري قدره (0.984). ونلمس من مستوى العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد أن المستوى الموافقة كان مرتفعاً في أغلب العبارات حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي (3.40 إلى 4.20) أي أن كل الإجابات كانت موافقة على حسن تسخير الموارد في الشركة محل الدراسة، وبالتالي النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول تشير إلى أن الشركة

محل الدراسة لديها إستراتيجية فاعلة لاستغلال مواردها بكفاءة، كما أنها تتمكن العاملین بما علی الحصول علی الموارد اللازمة في الوقت مناسب وبكل حرية.

البعد السادس: توازن السلطة

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد توازن السلطة ثم تحليلها.

أولاً- عرض النتائج:

الجدول (17-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "توازن السلطة".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	توزع السلطات والمسؤوليات في الشركة توزيعاً عادلاً.	2.85	1.373	درجة متوسطة	3
02	أعتقد أن الصلاحيات الممنوحة لي تتناسب مع المسؤوليات المكلف بها.	4.14	0.795	درجة مرتفعة	1
03	يتم توزيع الأدوار بين العاملين في الشركة حسب إمكانياتهم وقدراتهم.	3.28	1.004	درجة متوسطة	2
-	المتوسط العام لبعء توازن السلطة	3.42	0.698	درجة مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS.26)

ثانياً- تحليل النتائج:

بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه الذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد توازن السلطة، حيث كان الهدف منه هو معرفة إتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت النتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.42) بتشتت عبارات إجابات العينة قدره (0.698)، هذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط حسابي قد بلغ (4.14) بإنحراف معياري قدره (0.795). لعبارة "أعتقد أن الصلاحيات الممنوحة لي تتناسب مع المسؤوليات المكلف بها" وأدنى القيمة للمتوسط الحسابي (2.85) بإنحراف معياري قدره (1.373) لعبارة "توزع السلطات

والمسؤوليات في الشركة توزيعاً عادلاً". ونلمس من مستوى العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان مرتفعاً حسب مقياس مخطط ليكرت الخماسي حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي (3.40 إلى 4.20)، وبالتالي من خلال النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول يظهر بأن أفراد عينة الدراسة غير راضين بشكل تام عن مسألة توزيع السلطات والمسؤوليات في الشركة ولا يشعرون بعدالة ذلك، كما أنهم يعتقدون أن الشركة لا تراعي بشكل كبير امكانيات وقدرات العاملين عند توزيع الأدوار، غير أن الشركة تسهر على تقديم صلاحيات تتناسب مع المسؤوليات الممنوحة للعاملين.

البعد السابع: التماسك

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التماسك ثم تحليلها.

أولاً- عرض النتائج:

الجدول (18-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "التماسك".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	أشعر أن العلاقة قوية وإيجابية بين إدارة الشركة والعاملين فيها.	3.09	1.515	درجة متوسطة	1
02	تمتاز العلاقة داخل العمل بجو من الألفة والتفاهم.	2.77	1.342	درجة متوسطة	4
03	تهتم إدارة الشركة بالعلاقات الإنسانية بين العاملين.	3.05	1.441	درجة متوسطة	2
04	تشجع الشركة العمل في شكل فرق عمل.	3.00	1.451	درجة متوسطة	3
-	المتوسط العام لبعد التماسك	2.98	1.390	درجة متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS.26)

ثانياً- تحليل النتائج:

بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه، والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد التماسك حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.98) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدرها (1.390)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الأربعة مكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (3.09) بإنحراف معياري قدره (1.515) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2.77) بإنحراف معياري قدره (1.342). ونلمس من مستوى العبارات الأربعة المكونة لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان متوسطاً في كل العبارات حسب

مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي من (2.60 إلى 3.40) أي أن الإجابات كانت كلها محايدة، وبالتالي فإن النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول تدل على وجود مستوى مقبول من الرضا عن قوة العلاقة بين إدارة الشركة والعاملين بها، وكذا عن جو الألفة والتفاهم والعلاقات الانسانية السائدة في المؤسسة.

البعد الثامن: ملائمة الاتصالات

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد ملائمة الاتصالات ثم تحليلها.

أولاً- عرض النتائج:

الجدول (19-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "ملائمة الاتصالات".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	الاتصالات المعتمدة في الشركة تتوافق مع المستويات التنظيمية كافة.	2.90	1.387	درجة متوسطة	3
02	تحرص الشركة على توفير نظام اتصال فعال بين العاملين.	2.97	1.413	درجة متوسطة	2
03	تقدم إدارة الشركة معلومات سهلة الفهم.	3.93	0.699	درجة مرتفعة	1
-	المتوسط العام لبعء ملائمة الاتصالات	3.27	0.989	درجة متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS.26)

ثانياً- تحليل النتائج:

بقراءة معطيات الجدول أعلاه، والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد ملائمة الاتصالات حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.27) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدرها (0.989)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد، حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (3.93) بإنحراف معياري قدره (0.699)، ويتعلق بإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارة " تقدم إدارة الشركة معلومات سهلة الفهم " التي احتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، مما يعكس حرص الشركة محل الدراسة على الاهتمام بوضوح الرسالة الاتصالية وسهولتها لتضمن فهمها من قبل المستقبلين لها، وهو أمر في غاية الأهمية في نظام الاتصال، لأن مضمون الرسالة قد تتوقف عليه العديد من القرارات المهمة في الشركة، أما أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فبلغت

(2.90) بإنحراف معياري قدره (1.387). ونلمس من مستوى العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان متوسطا في أغلب العبارات حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع ما بين المتوسط الحسابي من (2.60 إلى 3.40)، ومن خلال النتائج المتوصل إليها فيما يتعلق بهذا البعد نلمس اهتماما متوسطا من طرف ادارة الشركة بنظام الاتصال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الذين أبدوا قبولا متوسطا حول مدى توافق الاتصالات المعتمدة مع كافة المستويات التنظيمية، كما أبدوا قبولا متوسطا حول فعالية نظام الاتصال الذي توفره الشركة محل الدراسة، مما يشير إلى عدم اهتمام الشركة محل الدراسة بتوفير نظام اتصال ملائم قادر على إيصال المعلومات لكافة الأطراف في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

البعد التاسع: الإبداعية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الإبداعية ثم تحليلها.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (20-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "الإبداعية".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	توفر الشركة للعاملين بيئة عمل مشجعة على طرح أفكار جديدة.	2.93	1.407	درجة متوسطة	2
02	تعقد إدارة الشركة مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين.	4.30	0.864	درجة مرتفعة جدا	1
03	تقدم الشركة مكافآت للأفراد المبدعين وتحرص على إستمرارهم في العمل.	1.90	0.995	درجة منخفضة	3
-	المتوسط العام لبعـد الإبداعية	3.04	0.670	درجة متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.26)

ثانيا- تحليل نتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يضم ثلاثة عبارات لبعـد الإبداعية والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.04) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0.670)، حيث نشهد أن أكبر عبارة أهمية "تعقد إدارة الشركة مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين" بمتوسط حسابي (4.30)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة جدا، ثم تأتي عبارة "توفر الشركة للعاملين بيئة عمل مشجعة على طرح أفكار جديدة" بمتوسط حسابي (2.93)، والتي جاءت بدرجة متوسطة، ثم تليها عبارة "تقدم الشركة مكافآت للأفراد المبدعين وتحرص على إستمرارهم في العمل" بمتوسط حسابي (1.90) وهو أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد الإبداعية، والتي جاءت بدرجة منخفضة مما يوحي بأن إدارة الشركة لا تميز بين العامل المبدع والعامل غير المبدع، كما لا تهتم بالمحافظة على الأفراد المبدعين، وهذا ما يجعلها تعزف عن تقديم المكافآت لهم

كتقدير منها لمجهوداتهم وابداعاتهم. ومن خلال إجابة أفراد العينة المدروسة لتلك العبارات الثلاثة، والتي تقيس الإبداعية بالشركة، نجد أن هذا البعد حظي بمستوى قبول متوسط، وذلك حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع بين (2.60 إلى 3.40) وهي درجة متوسطة، وهذا يدل على أن بعد الإبداعية في الشركة لم يتوفر بنسبة عالية وإنما بمستوى متوسط، وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

البعد العاشر: حل المشكلات

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد حل المشكلات ثم تحليلها.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (21-2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده " حل المشكلات".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	تعتمد إدارة الشركة على أسلوب علمي في مواجهة المشكلات.	2.67	1.660	درجة متوسطة	3
02	لدى الشركة نظام متابعة لتقييم الحلول المطروحة للمشكلات.	3.88	0.765	درجة مرتفعة	1
03	أستشير مديري في إيجاد حلول للمشاكل التي يصعب عليها حلها.	3.80	0.938	درجة مرتفعة	2
-	المتوسط العام لبعده حل المشكلات	3.45	1.029	درجة مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.26)

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يضم ثلاثة عبارات لبعده حل المشكلات والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.45) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (1.029)، بمستوى موافقة مرتفع، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد، كما يبين الجدول أن العبارات الأكثر أهمية هي عبارة "لدى الشركة نظام متابعة لتقييم الحلول المطروحة للمشكلات" التي حظيت بأعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره (3.88) بإنحراف معياري (0.765)، ثم تأتي عبارة "أستشير مديري في إيجاد حلول للمشاكل التي يصعب عليها حلها" التي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.80) بإنحراف معياري (0.938) ثم تليها عبارة "تعتمد إدارة الشركة على أسلوب علمي في مواجهة المشكلات" بمتوسط حسابي (2.67) بإنحراف معياري قدره (1.660) وهو أدنى متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد حل المشكلات.

ونلمس من خلال اجابات أفراد العينة المدروسة لتلك العبارات الثلاثة، والتي تقيس بعد حل المشكلات، نجد أن هذا البعد حضي بمستوى قبول مرتفع، وذلك حسب مقياس مخطط ليكارت الحماسي حيث وقع بين (3.40 إلى 4.20) وهي درجة مرتفعة، وهذا يدل على أن حل المشكلات في الشركة يتوفر بنسبة عالية وبمستوى مرتفع.

البعد الحادي عشر: الاستقلالية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الاستقلالية ثم تحليها.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-22): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الاستقلالية".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	سياسات الإدارة واضحة في الشركة التي أعمل بها.	3.05	1.495	درجة متوسطة	2
02	أساهم في تقديم إقتراحات تساهم في تحسين أداء العمل دون تدخل الإدارة.	3.38	0.610	درجة متوسطة	1
03	أتمتع بالاستقلالية في عملي دون تدخل الآخرين.	2.73	1.330	درجة متوسطة	3
-	المتوسط العام لبعد الاستقلالية	3.05	1.039	درجة متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.26)

ثانيا- تحليل النتائج:

بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه، والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد الاستقلالية، حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.05) بنشتت عبارات الإجابات العينة قدرها (1.039)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الثلاثة المكونة لهذا البعد حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (3.38) بإنحراف معياري قدره (0.610) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2.73) بإنحراف معياري قدره (1.330). ونلمس من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة لتلك العبارات والتي تقيس بعد الإستقلالية

كان متوسطا حسب مقياس ليكارت الخماسي، حيث وقع بين (2.60 إلى 3.40) وهي درجة متوسطة. مما يعني أن بعد الاستقلالية يحضى بقبول متوسط من طرف أفراد عينة الدراسة.

❖ قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الصحة التنظيمية

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الصحة التنظيمية من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-23): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصحة التنظيمية

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	الرقم
1	درجة مرتفعة	0.390	3.82	وضوح الأهداف	01
3	درجة مرتفعة	0.735	3.64	الثقة	02
10	درجة متوسطة	0.995	3.03	المعنويات	03
6	درجة متوسطة	0.385	3.33	التكيف	04
2	درجة مرتفعة	0.483	3.68	تسخير الموارد	05
5	درجة مرتفعة	0.698	3.42	توازن السلطة	06
11	درجة متوسطة	1.390	2.98	التماسك	07
7	درجة متوسطة	0.989	3.27	ملائمة الاتصالات	08
9	درجة متوسطة	0.670	3.04	الإبداعية	09
4	درجة مرتفعة	1.029	3.45	حل المشكلات	10
8	درجة متوسطة	1.039	3.05	الاستقلالية	11
--	درجة متوسطة	0.700	3.32	المتوسط العام لأبعاد الصحة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.26).

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ترتيب أهم الأبعاد المكونة لمحور الصحة التنظيمية، حيث كان الهدف منه معرفة مدى قوة هذا المحور، ومن خلال الأرقام الإحصائية المتحصل عليها والمبنية في الجدول أعلاه نستطيع القول أن هذا المحور حظي بمستوى موافقة متوسطة، وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي الكلي للمحور، والذي بلغ (3.32) بإنحراف معياري قدر ب (0.700)، وهذه النتيجة تدل على أن مستوى القبول حسب مقياس ليكارت الخماسي هي نسبة محايدة، أي لم يكن هناك إجماع على نسبة قوة هذا المحور وهذا ما يبينته الأبعاد الإحدى عشر حيث، نشهد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (3.82) وإنحراف معياري قدر ب (0.390) لبعده وضوح الأهداف، وأدنى قيمة للمتوسط حسابي (2.98) بإنحراف معياري قدره (1.390) لبعده التماسك.

وهنا نرفض الفرضية التي تنص على: "توفر شركة الإسمنت عين التوتة - بالوحدة التجارية بتقرت مستوى مرتفع من الصحة التنظيمية للعاملين فيها".

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: "يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين توتة - بالوحدة التجارية بتقرت".

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الباحثتين بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أبعاد الالتزام التنظيمي موضوع الدراسة.

البعده الأول: الالتزام العاطفي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد العاطفي ثم تحليلها.

أولاً- عرض النتائج:

الجدول (2-24): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده "الالتزام العاطفي".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
01	أشعر أن أي مشكلة في الشركة هي جزء من مشاكلي الخاصة.	4.07	0.316	درجة مرتفعة	1
02	تتجانس قلبي الشخصية مع القيم السائدة في الشركة.	2.69	1.306	درجة متوسطة	3
03	أستمتع بالحديث عن الشركة التي أعمل بها مع أصدقائي خارج العمل.	2.55	1.289	درجة منخفضة	4
04	البيئة التنظيمية السائدة في الشركة تدفعني إلى التماسك أكثر بالبقاء فيها.	2.96	1.446	درجة متوسطة	2
-	المتوسط العام لبعده الالتزام العاطفي	3.06	1.089	درجة متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS.26).

ثانياً- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه، والذي يضم أربعة عبارات لبعد الالتزام العاطفي، والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.06) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (1.089)، حيث نشهد أن أكبر عبارة أهمية "أشعر أن أي مشكلة في الشركة هي جزء من مشاكلها الخاصة" بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.316)، ثم تليها عبارة "البيئة التنظيمية السائدة في الشركة تدفعني إلى التمسك أكثر بالبقاء فيها" بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف (1.446)، وعبارة "تتجانس قيمتي الشخصية مع القيم السائدة في الشركة" بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف (1.306)، ثم عبارة "أستمع بالحديث عن الشركة التي أعمل بها مع أصدقائي خارج العمل" بمتوسط حسابي قدره (2.55) وانحراف معياري (1.289)، وهو أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد الالتزام العاطفي، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالفخر كوظفهم جزء من شركة لذا فهم لا يستمتعون بالكلام عنها، كما نلمس من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة لتلك العبارات الأربعة، والتي تقيس بعد الالتزام العاطفي بالشركة، نجد أن هذا البعد حظي بمستوى قبول متوسط، وذلك حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع بين (2.60 إلى 3.40) وهي درجة متوسطة، وهذا يدل على أن الالتزام العاطفي في الشركة لم يتوفر بنسبة عالية وإنما بمستوى متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الالتزام الاستمراري ثم تحليلها.

أولاً- عرض النتائج:

الجدول (2-25): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الالتزام الاستمراري".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
01	يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر منها رغبة.	3.68	1.308	درجة مرتفعة	3
02	أرغب في بذل المزيد من الجهد للمساهمة في نجاح الشركة أكثر.	4.30	0.516	درجة مرتفعة جدا	2
03	توفر لي الشركة فوائد ومزايا يصعب الحصول عليها في شركة أخرى.	2.97	1.057	درجة متوسطة	4
04	تواجدي في العمل الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي.	4.36	0.537	درجة مرتفعة جدا	1
-	المتوسط العام لبعد الالتزام الاستمراري	3.82	0.854	درجة مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.26).

ثانياً- تحليل النتائج:

من خلال معطيات الجدول أعلاه، والذي يضم أربعة عبارات لبعد الالتزام الاستمراري والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.82) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0.854)، حيث نشهد أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "تواجدي في

العمل الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي"بمتوسط حسابي (4.36) بإنحراف معياري قدره (1.308)، ثم تأتي عبارة "أرغب في بذل المزيد من الجهد للمساهمة في نجاح الشركة أكثر" بمتوسط حسابي (4.30) بإنحراف معياري قدره (0.516)، ثم عبارة "يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر منها رغبة" بمتوسط حسابي (3.68) بإنحراف معياري قدره (1.057)، ثم آخر عبارة "توفر لي الشركة فوائد ومزايا يصعب الحصول عليها في شركة أخرى" بمتوسط حسابي (2.97) بإنحراف معياري قدره (0.537) وهو أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات السابقة لعبارات الأربعة والتي تقيس الالتزام الاستمراري بالشركة، نجد أن هذا البعد حظي بمستوى قبول مرتفع، وذلك حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث وقع بين (3.40 إلى 4.20)، بحيث أن شركة تقدم للعاملين إمتيازات ومنافع، مما يولد الرغبة البقاء في العمل حتى ولو توفرت الفرص البديلة، وبالتالي حسب القيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام الاستمراري ظهرت بدرجات مرتفعة.

البعد الثالث: الالتزام المعياري

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الالتزام المعياري ثم تحليلها.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-26): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الالتزام المعياري".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب
01	أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل.	4.30	0.462	درجة مرتفعة جدا	3
02	أحترم معايير وبرامج العمل وفق الآجال المحددة.	4.38	0.489	درجة مرتفعة جدا	2
03	أحرص على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالشركة.	4.39	0.492	درجة مرتفعة جدا	1
04	تستحق الشركة إخلاصي وولائي.	4.03	0.839	درجة مرتفعة	4
-	المتوسط العام لبعد الالتزام المعياري	4.27	0.570	درجة مرتفعة جدا	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.26).

ثانيا- تحليل النتائج:

بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد الالتزام المعياري، حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد، وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (4.27) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدرها (0.570)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الأربعة المكونة لهذا البعد، حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (4.39) بإنحراف معياري قدره (0.492) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (4.03) بإنحراف

معياري قدره (0.839). ونلمس من خلال إجابة العينة المدروسة لتلك العبارات الأربعة لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان مرتفعا جدا في أغلب العبارات حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث وقع بين (4.20 إلى 5)، أي أن الإجابات معظمها كانت موافق بشدة، وبالتالي النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول تدل على أن العاملين بالشركة يحترمون أوقات الدخول والخروج ومعايير وبرامج العمل وفق الآجال المحددة، وكذلك يحرصون على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالشركة، وبالتالي حسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الالتزام المعياري ظهرت بدرجات مرتفعة جدا.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الالتزام التنظيمي

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الالتزام التنظيمي من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-27): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	الرقم
3	درجة متوسط	1.089	3.06	الالتزام العاطفي	01
2	درجة مرتفعة	0.854	3.82	الالتزام الاستمراري	02
1	درجة مرتفعة جدا	0.570	4.27	الالتزام المعياري	03
--	درجة مرتفعة	0.312	3.72	المتوسط العام لأبعاد الالتزام التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.26).

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ترتيب أهم الأبعاد المكونة لمحور الالتزام التنظيمي، حيث كان الهدف منه معرفة مدى قوة هذا المحور، ومن خلال الأرقام الإحصائية المتحصل عليها في هذا الجدول نستطيع القول أن هذا المحور حظي بمستوى موافقة مرتفع، وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي الكلي للمحور حيث بلغ (3.72) وانحراف معياري قدره بـ (0.312)، وهذه النتيجة تدل على مستوى القبول المرتفع، حيث نشهد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي هي لبعدها الالتزام المعياري الذي بلغ (4.27) وانحراف معياري قدره (0.570)، وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي هي لبعدها الالتزام العاطفي الذي بلغ (3.07) وانحراف معياري قدره (1.089).

وهنا نقبل الفرضية التي تشير إلى: "وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية بتقرت".

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية بتقرت".

العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات: من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة، بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون.

أولاً- عرض النتائج:

الجدول (28-2): العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.

القرار	الصحة التنظيمية	حاديا عشر: الاستقلالية	عاشرا: حل المشكلات	تاسعا: الإبداعية	ثامنا: ملائمة الاتصالات	سابعاً: التماسك	سادسا: توازن السلطة	خامسا: تسخير الموارد	رابعاً: التكيف	ثالثاً: المعنويات	ثانياً: الثقة	أولاً: وضوح الأهداف	الصحة التنظيمية
	0.734	0.737	0.806	0.734	0.679	0.713	0.573	0.452	0.695	0.546	0.650	0.232	معامل الارتباط بيرسون
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.040	مستوى الدلالة
دال احصائيا	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	الالتزام التنظيمي
													أولاً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.26).

ثانياً- تحليل النتائج:

من خلال الجدول (28.2) نلاحظ مايلي أن:

1. وضوح الأهداف: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "وضوح الأهداف" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r=0.232$)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.040$)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين وضوح الأهداف والالتزام التنظيمي.

2. **الثقة:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الثقة" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r = 0.650$)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقة والالتزام التنظيمي.
3. **المعنويات:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "المعنويات" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r = 0.546$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين المعنويات والالتزام التنظيمي.
4. **التكيف:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "التكيف" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r = 0.695$)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين التكيف والالتزام التنظيمي.
5. **تسخير الموارد:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "تسخير الموارد" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r = 0.452$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين تسخير الموارد والالتزام التنظيمي.
6. **توازن السلطة:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "توازن السلطة" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r = 0.573$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين توازن السلطة والالتزام التنظيمي.
7. **التماسك:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "التماسك" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r = 0.713$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين التماسك والالتزام التنظيمي.
8. **ملائمة الاتصالات:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "ملائمة الاتصالات" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r = 0.679$)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين ملائمة الاتصالات والالتزام التنظيمي.
9. **الإبداعية:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الإبداعية" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r = 0.734$)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين الإبداعية والالتزام التنظيمي.

10. حل المشكلات: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "حل المشكلات" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r = 0.806$)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين حل المشكلات والالتزام التنظيمي.

11. الاستقلالية: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الاستقلالية" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r = 0.737$)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين الاستقلالية والالتزام التنظيمي.

12. الصحة التنظيمية (المتغير المستقل): بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الصحة التنظيمية" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r = 0.734$)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين الصحة التنظيمية بأبعادها مجتمعة والالتزام التنظيمي، في حين أقواها كان مع بعد حل المشكلات، حيث بلغت قيمة معامل ($r = 0.806$) عند مستوى الدلالة (0.05) مقارنة بالأبعاد الأخرى، كما بلغ معامل الارتباط بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي ($r = 0.734$)، وهذا يعتبر دليلاً قاطعاً على أن الصحة التنظيمية مهمة، ولها دور كبير في تحقيق وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الصحة التنظيمية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي:

يمكننا إختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى **Entry** عند مستوى الدلالة (0.05) حيث يمثل المتغير المستقل (الصحة التنظيمية) والمتغير التابع هو (الالتزام التنظيمي) فالجدول الموالي يوضح نوع العلاقة التي تربط بين محور الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث استخدمنا الانحدار الخطي لنبين نوع الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولاً - عرض النتائج:

الجدول (29-2): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل الصحة التنظيمية والمتغير التابع الالتزام

التنظيمي.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	Constant الثابت
الانحدار	567.624	1	567.624	0.000	0.539	0.734	31.680
الخطأ	485.113	74	6.556				

					75	1052.737	المجموع
--	--	--	--	--	----	----------	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. (SPSS.26) *دال عند مستوى (0.05)

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال الجدول السابق قامت الباحثتين بإجراء تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما بينها الجدول رقم (29.2) أن مستوى دلالة قيمة sig تساوى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية بتقرت".

ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي فقد بلغ $R = 0.734$ وهو يدل على وجود ارتباط طردي موجب وقوي بينهما ($\alpha = 0.005 < sig = 0.000$)، أما القوة التفسيرية للنموذج (معامل التحديد) $R^2 = 0.539$ مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (الصحة التنظيمية) تفسر ما مقداره 53.9% من المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.

كما يعني أيضا أن الزيادة في التركيز على الصحة التنظيمية تؤدي إلى الزيادة في الالتزام التنظيمي بما مقداره 53.9% من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) اعتمادا على قيمة معامل التحديد.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (الصحة التنظيمية (X)) بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي (Y)) كالآتي:

$$Y = a + bx$$

$$Y = 31.680 + 0.12x$$

حيث:

X: المتغير المستقل (الصحة التنظيمية).

Y: المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

1. تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفيرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة".

أولا- عرض النتائج:

جدول (30-2) تحليل تباين خط الانحدار

أنوفا^a

النموذج	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
---------	----------------	-----------	----------------	------------------	---------------

تقرت -

	لاختبار فيشر(F)	الانحدار	الانحدار(ddl)		
.000b	86.586	567.624	1	567.624	الانحدار
		6.556	74	485.113	البواقي
			75	1052.737	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.26)

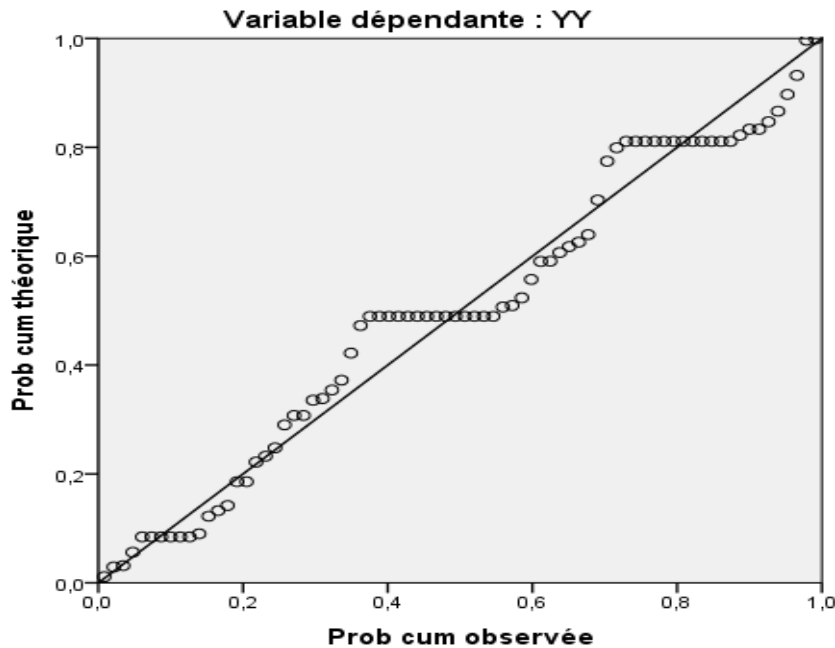
ثانيا- تحليل النتائج:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 567.624 ومجموع مربعات البواقي 485.113، مجموع المربعات الكلي يساوي 1052.737؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة البواقي 74؛
- متوسط مربعات الانحدار هو 567.624 ومتوسط مربعات البواقي هو 6.556؛
- القيمة الإحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي 86.586؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(7.2): مدى ملائمة خط الانحدار

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من مخرجات (SPSS.26)

تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

الهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد وأهميته بالنسبة للمتغير التابع، ولتحديد ترتيب دخول أبعاد الصحة التنظيمية إلى معادلة خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي.

1. من تحليل النتائج لدينا نموذج الدراسة:

سنحاول في هذا النموذج توضيح علاقة المتغير المستقل (حل المشكلات والاستقلالية وتوازن السلطة والتماسك) مع المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

أولاً- عرض النتائج:

الجدول (31-2): المتغيرات المتبقية في نموذج الدراسة

إدخال المتغيرات / إزالتها			
الطريقة	المتغيرات المستبعدة	إدخال المتغيرات	النموذج
خطوة بخطوة (المعيار: احتمال F لتقديم 50.0 احتمال F للحذف 100)		حل المشكلات	1
خطوة بخطوة (المعيار: احتمال F لتقديم 50.0 احتمال F للحذف 100)		الاستقلالية	2
خطوة بخطوة (المعيار: احتمال F لتقديم 50.0 احتمال F للحذف 100)		توازن السلطة	3
خطوة بخطوة (المعيار: احتمال F لتقديم 50.0 احتمال F للحذف 100)		التماسك	4
المتغير التابع: الالتزام التنظيمي a.			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.26)

ثانيا- تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (2-31) أن المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة هي "حل المشكلات والاستقلالية وتوازن السلطة والتماسك".

2. معامل الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية (حل المشكلات والاستقلالية وتوازن السلطة والتماسك) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) لنموذج الدراسة.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-32) معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

ملخص النماذج				
النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	,806 ^a	,649	,644	2.23475
2	,828 ^b	,686	,677	2.12829
3	,848 ^c	,719	,707	2.02706
4	,860 ^c	,739	,725	1.96586
a. حل المشكلات،(ثابت) : التنبؤ.				
b. حل المشكلات،الاستقلالية،(ثابت) : التنبؤ.				
c. حل المشكلات، الاستقلالية، توازن السلطة، (ثابت) : التنبؤ.				
d. حل المشكلات، الاستقلالية، توازن السلطة، التماسك، (ثابت) : التنبؤ.				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. (SPSS.26)

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه (2.32) نلاحظ أن استخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي أدى إلى خروج سبعة المتغيرات مستقلة (وضوح الأهداف والثقة والمعنويات والتكيف وتسخير الموارد وملائمة الاتصالات والابداعية) والاحتفاظ بالمتغيرات المستقلة من الصحة التنظيمية (حل المشكلات والاستقلالية وتوازن السلطة والتماسك).

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (حل المشكلات والاستقلالية وتوازن السلطة والتماسك) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) (86.0%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينهما، حيث أن (73.9%) من التغيرات التي تحدث في متغير الالتزام التنظيمي تعود إلى حل المشكلات والاستقلالية وتوازن السلطة والتماسك والنسبة المتبقية (26.1%) ترجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

3. تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise.

يوضح الجدول التالي تحليل التباين لخط الانحدار بطريقة stepwise.

أولاً- عرض النتائج:

الجدول (2-33): تباين خط الانحدار بطريقة stepwise.

أنوفا ^a						
مستوى الدلالة	اختبار فيشر (F)	متوسط مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار (ddl)	مجموع المربعات	النموذج	
,000 ^b	136,797	683,174	1	683,174	الانحدار	1
			74	369,563	البواقي	
			75	1052,737	المجموع	
,000 ^c	79,706	361,038	2	722,075	الانحدار	2
			73	330,662	البواقي	
			75	1052,737	المجموع	
,000 ^d	61,401	252,297	3	756,890	الانحدار	3
			72	295,847	البواقي	
			75	1052,737	المجموع	
,000 ^e	50,351	194,588	4	778,351	الانحدار	4
			71	274.386	البواقي	
			75	1052,737	المجموع	
a. الالتزام التنظيمي المتغير التابع.						
b. حل المشكلات، (ثابت) التنبؤ.						
c. حل المشكلات، الاستقلالية، (ثابت) التنبؤ.						
d. حل المشكلات، الاستقلالية، توازن السلطة، (ثابت) التنبؤ.						
e. حل المشكلات، الاستقلالية، توازن السلطة، التماسك، (ثابت) التنبؤ.						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. (SPSS.26)

ثانياً- تحليل النتائج:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 778.351 ومجموع مربعات البواقي 274.386 ومجموع المربعات الكلي يساوي 1052.737؛
- درجة حرية الانحدار هي 4 ودرجة البواقي 71؛
- متوسط مربعات الانحدار هو 194.588 ومتوسط مربعات البواقي هو 3.865؛
- القيمة الإحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي 50.351؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

4. معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise.

سيتم عرض النتائج الخاصة بدرجة معاملات خط الانحدار في الجدول الموالي والذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise
أولاً- عرض النتائج:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise

الجدول رقم (34-2) معاملات خط الانحدار

المعاملات a								
مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية T	معاملات موحدة S	معاملات غير موحدة		النموذج			
			معامل الارتباط	خطأ تقليدي	A			
,000	38,363			,902	34,618	1 (ثابت)		
					,084	,977	حل المشكلات	
,000	39,184			,872	34,180	2 (ثابت)		
					,122	,705	حل المشكلات	
					,295	,121	,355	الاستقلالية
,000	29,537			1,249	36,895	3 (ثابت)		
					,679	,123	,824	حل المشكلات
					,492	,141	,591	الاستقلالية
					-,332	,204	-,594	توازن السلطة
,000	24,013			1,646	39,520	4 (ثابت)		
					,716	,121	,868	حل المشكلات
					,093	,245	,112	الاستقلالية
					-,491	,232	-,878	توازن السلطة

,021	2,357	,528	,151	,356	التماسك	
الالتزام التنظيمي: المتغير التابع a.						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. (SPSS.26)

ثانيا- تحليل النتائج:

تم إجراء وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل من المتغير المستقل على حدى ويتضح من الجدول (34.2) الذي يبين ترتيب دخول المتغير المستقل للصحة التنظيمية في معادلة الانحدار، فإن بعد حل المشكلات، وبعد الاستقلالية وبعد توازن السلطة وبعد التماسك هي الأبعاد المتبقية في النموذج وهو يفسر ما مقداره (73.9%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) اعتمادا على قيمة معامل التحديد R^2 وأن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ أقل من مستوى الدلالة المحسوبة ($\alpha=0.05$) بحيث نجد:

- قيمة Beta لبعء حل المشكلات قد بلغت (0.716) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فهو يمثل أكبر قيمة إحصائية ($t=7.162$) وبالتالي أكبر معامل ارتباط والذي يقدر (0.716)؛
- قيمة Beta لبعء الاستقلالية قد بلغت (0.093) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فهو يمثل أكبر قيمة إحصائية ($t=0.458$)؛
- قيمة Beta لبعء توازن السلطة قد بلغت (-0.491) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فهو يمثل أكبر قيمة إحصائية ($t=-3.790$)؛
- قيمة Beta لبعء التماسك قد بلغت (0.528) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فهو يمثل أكبر قيمة إحصائية ($t=2.357$).

ومنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لكل من الأبعاد وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+bx_1+bx_2+bx_3+bx_4$$

ومنه معادلة خط الانحدار تصبح من الشكل الموالي:

$$Y=39.520+0.868 x_1+0.112x_2+0.878x_3+0.356x_4$$

Y: المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

X₁: المتغير المستقل (حل المشكلات)

X₂: المتغير المستقل (الاستقلالية)

X₃: المتغير المستقل (توازن السلطة)

X₄: المتغير المستقل (التماسك)

ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على زيادة الالتزام التنظيمي هي (حل المشكلات، والاستقلالية، وتوازن السلطة،

والتماسك).

الفرضية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية

بتقرت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، مستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، المسمى الوظيفي)"

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثتان بتطبيق إختبار **Teste (T)** في حالة المتغير الذي يحتمل على إجابتين، وكذا

إختبار **ANOVA** في حالة المتغير الذي يحتمل أكثر من إجابتين.

1- متغير الجنس (T)Teste: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحتمل

اجابتين فقط، والهدف منه بيان هل العلاقة بين كل من الجنس والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ذات دلالة احصائية أم لا؟

أولاً- عرض النتائج:

الجدول رقم (2-35): إختبار **Teste(T)** لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	إختبار فيشر (F)	إختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig)
الالتزام التنظيمي	ذكر	66	8.355	-3.918	0.000
	أنثى	10			

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS.26).

ثانياً- تحليل النتائج:

توضح نتائج الجدول (2.35) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى

لمتغير الجنس، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لمتغير الجنس هو 0.000 وهو وأصغر من مستوى الدلالة 0.05 مستوى

الدلالة المعتمد في الدراسة، أي أنه "توجد فروق بين الذكور والإناث في الالتزام التنظيمي".

2. تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) للمتغيرات الشخصية:

يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحمل أكثر من إجابتين، والهدف منه بيان هل العلاقة بين كل من (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، مسمى الوظيفة) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ذات دلالة احصائية أم لا؟

حيث سيتم عرض نتائج تحليل التباين بين المتوسطات في الجدول التالي:

أولاً- عرض النتائج:

الجدول (2-36): تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

أنوفا						
مستوى الدلالة	اختبار فيشر (F)	متوسط مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار (ddl)	مجموع المربعات		
,017	3,615	45,936	3	137,807	بين المجموعات	السن
		12,707	72	914,930	المجموعات الداخلية	
			75	1052,737	المجموع	
,001	6,454	74,370	3	223,110	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		11,523	72	829,627	المجموعات الداخلية	
			75	1052,737	المجموع	
,231	1.466	20,203	3	60,608	بين المجموعات	الاقدمية
		13.780	72	992,129	المجموعات الداخلية	
			75	1052,737	المجموع	
,000	13,898	145,152	2	290,304	بين المجموعات	المسمى الوظيفي
		10,444	72	726,433	المجموعات الداخلية	
			75	1052,737	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. (SPSS.26)

ثانياً- تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة، حيث كان مستوى الدلالة لكل من (السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) يساوي (0.017 / 0.001 / 0.000) على التوالي وهي قيم كلها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بإستثناء متغير (الاقدمية) يساوي (0.231) وهو أكبر من مستوى الدلالة

المعتمد (0.05)، مما يدل على " وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) باستثناء متغير سنوات الأقدمية".

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق:

❖ إختبار صحة الفرضية الأولى: "توفر شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية بتقرت مستوى مرتفع من الصحة التنظيمية للعاملين فيها".

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى متوسط للصحة التنظيمية لشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقرت، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية على النحو التالي "التكيف بمتوسط حسابي (3.33)، وملائمة الاتصالات بمتوسط حسابي (3.27)، و الإستقلالية بمتوسط حسابي (3.05)، والإبداعية بمتوسط حسابي (3.04)، والمعنويات بمتوسط حسابي (3.03)، وتماسك بمتوسط حسابي (2.98)، وهذا يعني أن كل المتوسطات الحسابية جاءت بدرجة متوسطة إلا الأبعاد التالية وضوح الأهداف كانت بمتوسط حسابي (3.82)، وتسخير الموارد بمتوسط حسابي (3.68)، و الثقة بمتوسط حسابي (3.64)، وحل المشكلات بمتوسط حسابي (3.45)، وتوازن السلطة بمتوسط حسابي (3.42) جاءت بدرجة مرتفعة"، كما أن المتوسط العام للصحة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.32) بإنحراف معياري(0.700).

ونلاحظ أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة إيمان حمدي رجب وعبير أحمد علي، ودراسة طارق طعمة عطية وآمنة عبد كرم مهدي، حيث كان مستوى الصحة التنظيمية سائد بدرجة متوسطة.

وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الأولى التي تنص على: "توفر شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية بتقرت مستوى مرتفع من الصحة التنظيمية للعاملين فيها".

❖ إختبار صحة الفرضية الثانية: "يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية بتقرت".

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقرت، من خلال احتساب كل من المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، والتي كانت على النحو التالي "الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (3.06)، ثم الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي (3.82)، ثم يأتي الالتزام المعياري بمتوسط حسابي (4.27)"، وقد بلغ المتوسط العام للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) (3.72) بإنحراف معياري (0.312)". وهذا يعكس المستوى المرتفع للالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية بتقرت.

ونلاحظ أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة علياء حسين عبيد، حيث كان مستوى الالتزام التنظيمي سائد بدرجة مرتفعة، وذلك لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي وقياس درجة الالتزام التنظيمي الثلاثي الأبعاد (العاطفي، الاستمراري، المعياري). وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على: "وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية بتقرت".

❖ إختبار صحة الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية بتقرت".

أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل الصحة التنظيمية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي لدى العاملين حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوبة $(sig=0.000)$ وهو أقل من مستوى دلالة (0.05) وقيمة الارتباط R ، حيث بلغت قيمة $(R=0.734)$ وهو يدل على وجود ارتباط طردي موجب، أما القوة التفسيرية فقد بلغت $(R^2=0.539)$ مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل الصحة التنظيمية تفسر ما مقداره 53.9% من المتغير التابع الالتزام التنظيمي والباقي يرجع لعوامل أخرى. ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y= 31.680 + 0.12x$$

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية بتقرت".

ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع قمنا بإعادة التحليل الاحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي واتضح من خلاله أن الأبعاد "حل المشكلات والاستقلالية وتوازن السلطة والتماسك" هي الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

أما معادلة الانحدار الخطي المتعدد المتدرج تصبح على الشكل الموالي:

$$Y=39.520+0.868 x_1+0.112x_2+0.878x_3+0.356x_4$$

أما بالنسبة لقيم $Sig=0.000$ نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة في زيادة الالتزام التنظيمي هي "حل المشكلات والاستقلالية وتوازن السلطة والتماسك".

❖ إختبار صحة الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية -تقرت تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدامية، المسمى الوظيفي)".

تم إختبار صحة هذه الفرضية عن طريق إستعمال إختبار (T- Test و One Way ANOVA):

- إختبار (T- Test) للمتغيرات التي تحمل إجابتين: أثبتت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لمتغير الجنس هو (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، أي أنه "توجد فروق بين تصورات الذكور والإناث حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين".

وهذا ينفي صحة الفرضية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة تجارية بتقرت تعزى لمتغير الجنس)".

- إختبار (One Way Anova) للمتغيرات التي تحمل أكثر من إجابتين: أثبتت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.017 / 0.001 / 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) بإستثناء متغير الأقدمية حيث نجد مستوى الدلالة المحسوب (0.231)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

من خلال ما سبق نتوصلنا إلى أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية بتقرت تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)", في حين أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية بتقرت تعزى لمتغير سنوات الأقدمية".

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع الصحة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية تقرت، حيث تناولنا من خلال هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستعملة في دراسة أما المبحث الثاني تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

ومن خلال ما توصلنا إليه من معطيات ونتائج الدراسة الميدانية في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية بتقرت، بإستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية بسيطة قدرت بـ (80) عاملا، وتم تحليل استبيانات الدراسة بتفريغ هذه الإستمارات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير تم مناقشتها بغية الوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة التي لخصت في مايلي:

1. اتضح أنه يوجد مستوى متوسط للصحة التنظيمية في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية بتقرت؛
2. تبين أنه يوجد مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية بتقرت؛
3. بينت النتائج كذلك أن هناك علاقة ارتباط طردية، قوية، وذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية بتقرت؛
4. إتضح أيضا أن أكثر الأبعاد تأثيرا على الالتزام التنظيمي هي: بعد حل المشكلات وبعد الاستقلالية وبعد توازن السلطة وبعد التماسك؛
5. كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) باستثناء متغير سنوات الأقدمية.

خاتمة

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي منظمة هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، لأنه يعتبر مصدر النجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها. ويعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر، لضمان ولاء والتزام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة.

ومن أجل تفعيل المورد البشري والإستفادة من قدراته وطاقاته إلى أحسن النتائج، دفعت تحديات بيئة الأعمال المنظمة إلى تفهم دوافعهم المتباينة وكيفية التأثير عليها لتوفير الصحة التنظيمية، وأدى الباحثين إلى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام.

ونظرا لأهمية موضوع الصحة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي وفي مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، كل هذه الأسباب جعلتنا نعمل على دراسته ميدانيا في أحد الشركات العمومية الاقتصادية والتجارية، وهي "شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية بتقرت"، من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية التالية: "إلى أي مدى تؤثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية بتقرت؟" ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تناولنا الدراسة في فصلين الفصل الأول خصصناه للجانب النظري والدراسات السابقة، حاولنا من خلاله الإلمام بمختلف الأدب النظري لمتغيري الدراسة (الصحة التنظيمية، الالتزام التنظيمي)، كما تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي ساعدتنا كثيرا سواء في جانب النظري أو الميداني، أما الفصل الثاني فخصصناه للدراسة الميدانية الذي حاولنا من خلاله إسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري ميدانيا على أحد الشركات الاقتصادية، وقد وقع اختيارنا على شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية لولاية تقرت، ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وإختبار فرضياتها، إعتمدنا على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهذا ما ساعدنا في الوصول إلى نتائج الدراسة والتي في ضوئها قمنا بتقديم مجموعة من الإقتراحات لتساعد المسيرين في المؤسسة محل الدراسة في تفادي النقائص التي لمسناها من خلال دراستنا في مجال الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مما يساهم في خلق وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال توفر الصحة التنظيمية التي تساعدها في تحقيق أهدافها.

أولا- النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:

من خلال ماتم التوصل إليه من نتائج لهذا الموضوع قامت دراستنا على أربع فرضيات:

❖ الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج البحث أن درجة توفر الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة كان متوسطا، وهذا النتيجة لا تتفق مع الفرضية التي تقول بأن هناك مستوى مرتفع للصحة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال المقارنة بين عبارات الإستبيان التي أظهرت قبول مستوى الصحة التنظيمية لدى في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية بتقرت، حيث بلغ

المتوسط العام للصحة التنظيمية (3.32) والذي يؤكد عدم صحة الفرضية التي تنص على: "توفر شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية بتقترت مستوى مرتفع من الصحة التنظيمية للعاملين فيها".

❖ الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين كان مرتفعاً، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية التي تقول بأنه يوجد مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان، والتي أظهرت ارتفاع لمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية بتقترت، حيث بلغ المتوسط العام للالتزام التنظيمي (3.72)، والذي يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على: "وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية بتقترت".

❖ الفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة طردية إيجابية، قوية وذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذا ما يدل على الالتزام التنظيمي يؤثر إيجابياً على الصحة التنظيمية ومنه نستنتج أن هناك تأثير لأبعاد الصحة التنظيمية (حل المشكلات والاستقلالية وتوازن السلطة والتماسك) على الالتزام التنظيمي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية بتقترت".

❖ الفرضية الرابعة:

تم إختبار هذه الفرضية من خلال إستخدام **T-Test** و **ANOVA** وتم توصل إلى أن مستوى الدلالة لكل من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) بإستثناء متغير الاقدمية حيث قدر مستوى الدلالة (0.231) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في شركة الإسمنت بالوحدة التجارية بتقترت تعزى لمتغير سنوات الأقدمية) " ونرفض الفرضية التي تنص على: " عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقترت تعزات للمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)".

ثانياً- نتائج الدراسة:

- توفر شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية بتقترت مستوى متوسط من الصحة التنظيمية للعاملين فيها؛
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين سائد بدرجة مرتفعة في الشركة محل الدراسة؛
- توجد علاقة طردية إيجابية قوية وذات دلالة احصائية بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركة الإسمنت عين التوتة بالوحدة التجارية بتقترت؛

- أهم أبعاد الصحة التنظيمية والأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي هي بعد حل المشكلات، بعد الاستقلالية، بعد توازن السلطة، وبعد التماسك؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) باستثناء متغير سنوات الأقدمية.

ثالثاً-الاقتراحات:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج دراستنا، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

1. الاهتمام بالموارد البشري من خلال تطوير بيئة العمل يجعلها مناسبة ومريحة للعمل؛
2. الاهتمام بتحسين أبعاد الصحة التنظيمية من خلال توفير بيئة إجتماعية وتنظيمية داعمة، وفرص عادلة للتقدم الوظيفي بغرض تحسين المسار الوظيفي، والحياة العملية بالشركة لما لها أثر على أداء العاملين؛
3. إحداث التوافق بين الأهداف الشخصية للعامل وأهداف الشركة، وذلك من خلال محاولة تحقيق التطابق والتجانس بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، حتى يشعر العامل أنه يمارس قيمه من خلال قيم المنظمة، وهذا ما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة؛
4. منح العامل مزيداً من الحرية في طرح الأفكار والمشاركة في إتخاذ القرار بما يحقق رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديه؛
5. توفير تحفيزات مادية ومعنوية وفتح ترقيات تتناسب مع الجهد المبذول للعمال؛
6. توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين والمرؤوسين بأهمية الصحة التنظيمية داخل الشركة؛
7. تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين والإيمان بأهمية رسالتهم، وبأنها تشكل رقابة ذاتية لهم تدفعهم إلى تقديم الأفضل باستمرار.

رابعاً- آفاق الدراسة:

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقاً جديدة للدراسة وظهرت

العديد من المواضيع الجديدة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والميدانية منها:

- ✓ أثر التناوب الوظيفي على الالتزام التنظيمي؛
- ✓ دور الإبداع الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي؛
- ✓ تنمية رأس المال البشري وأثرها على الالتزام التنظيمي؛
- ✓ التشارك المعرفي وأثره على الالتزام التنظيمي؛
- ✓ دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.
2. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.

ب-المجلات العلمية:

3. أسامة عبود أحمد، الصحة التنظيمية وأثرها على المنظمات، مجلة GIEM، جامعة عين الشمس، قسم إدارة الموارد البشرية، العدد 105، فيفري 2021.
4. أسماء سعيد أحمد الأسرج، محمد شعبان إسماعيل بسيوني محمد، أثر الصحة التنظيمية على النجاح التنظيمي، في شركات السياحة - الدور المعدل للفاعلية التنظيمية، المجلة الدولية للتراث والسياحة الضيافة، قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 16، العدد 2، ديسمبر 2022.
5. إيمان حمدي رجب، عبير أحمد علي، دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية - جامعة الفيوم، المجلد السادس عشر، العدد التاسع، ديسمبر 2022م.
6. باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية، المجلد 12، العدد 3، 2010.
7. باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخرانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، معهد الإدارة - الرصافة، العدد الحادي والثلاثون، 2012.
8. بكاري عبد المجيد، سبع محمد بشير، محددات الصحة التنظيمية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمديرية النقل بالجلفة، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور - الجلفة، العدد السابع، مارس 2020.
9. السبيعي، فهد بن الحميدي مفلح، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 35، العدد 168، أبريل 2016.
10. سعد مهدي حسين، أثر دافعية الإنجاز على الالتزام التنظيمي، بحث تطبيقي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة / قسم إدارة الأعمال، العدد السادس عشر.
11. شعيب أحمد عزيز، تأثير التنمر الوظيفي في الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل، مجلة تنمية الراقدين، المديرية العامة لتربية بابل، المجلد 37، العدد 119، 2018.

- 12.** طارق طمعة عطية، آمنة عبد الكريم مهدي، تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة: بحث استطلاعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية المأمون جامعة الأنبار، المجلد 22، العدد 94، 2016.
- 13.** عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 94.
- 14.** عالية جواد محمد علي، أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية، بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية، Journal of Economics and Administrative Sciences، جامعة بغداد، المجلد 25، العدد 115، 2019.
- 15.** علاء عاشور، مدى تطبيق الابعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قلقيلية، مجلة العربية للنشر العلمي، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة - فرع قلقيلية، فلسطين، العدد السابع والثلاثون، تشرين الثاني، 2021 م.
- 16.** علي أحمد محمد، تأثير الصحة التنظيمية في الحد من الاجهاد الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في قطاع الرعاية الصحية في القائم، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التربية / القائم - جامعة الأنبار، المجلد 13، العدد 4، 2021 م.
- 17.** علياء حسين عبيد، الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي، لدى تدريسي التربية الرياضية جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة: مجلة فصلية محكمة، كلية التربية للبنات / جامعة الكوفة، العدد 37، 2015.
- 18.** عمراوي ربيع، سماعيل عيسى، أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بوحدة توزيع الغاز والكهرباء سونغاز بحاسي بحيح - ولاية الجلفة، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت (الجزائر)، المجلد 8، العدد 1، 2022/05/01.
- 19.** فاطمة بن طالب، أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين، بالقطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير)، المجلد 16، العدد 1، جوان 2020.
- 20.** محمد جودت فارس، سليمان أحمد الطلاع، منيب عبد الله السقا، أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على الشركات التأمين العاملة في فلسطين، مجلة أبعاد الاقتصادية، جامعة الأزهر فلسطين، المجلد 11، العدد 02، 2021.
- 21.** محمد صبري الأنصاري إبراهيم، الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، العدد الثامن، 2022 م.
- 22.** مختار رحاب، الصحة والمرض وعلاقتهم بالنسق الثقافي للمجتمع مقارنة من المنظور الأنثروبولوجيا الطبية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مسيلة (الجزائر)، العدد 15، جوان 2014.

23. مخلص شياع علي الجميلي، **العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي**، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، معاون عميد المعهد التقني - الأنبار - للشؤون الإدارية والمالية، المجلد 4، العدد 9، 2012 م.

24. مشاعل بنت علي الصغير، **الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي**، لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، الباحثة بالقسم الإدارة والإشراف التربوي بكليات الشرق العربي، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد الرابع والعشرون.

25. مصطفى قاسم أحمد، ريم يوسف سلطان، **دور الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية**، دراسة استطلاعية في مجموعة من المدارس التعليم الثانوي في صلاح الدين، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، مجلد 3، العدد 1، 2021.

26. مقدم عبرات، أحلام بن ساحة، **أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي**، دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة عمار ثليجي - الأغواط -، العدد 14، 2018.

27. ناصر كامل اللحياني، **دور الحوافز المادية والمعنوية في الالتزام التنظيمي**، American Academic & Scholarly Research Journal، المجلد 12، العدد 5، ديسمبر 2020 .

28. نشعة كريم عذاب اللامي، علي حميد رحيم عبد، **قياس الالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريسية**، مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية، المجلد 21، العدد 91، 2015.

29. نضال الحوامده، معتصم أبوشنتال، **مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في حد من مصادر ضغوط العمل**، دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن، أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الاعمال، جامعة مؤتة، الكرك - الأردن، 2011.

30. نور الدين ميهوب، **الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 31، العدد 3، ديسمبر 2020.

31. ياسر عادل أبو مصطفى، **أثر الصحة التنظيمية في تعزيز جودة القرارات الإدارية - الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط**، دراسة ميدانية: اتحاد لجان العمل الصحي، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، نوفمبر 2022.

ت-البحوث الجامعية:

1-أطروحات الدكتوراه:

32. بودهري عبد الرحمان، **القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي**، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة "هيبروك"، أطروحة تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017 - 2018.

33. سعيد علي النعاس، **أثر الصحة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في منظمات الاعمال**، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021 / 2022.

2-مذكرات الماجستير:

34. إيناس زهير الشمالية، أثر الصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، دراسة ميدانية: من وجهة نظر العاملين، رسالة تدرج ضمن استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2014 م.
35. مجددة نجا، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لمغنية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالفايد - تلمسان، 2011 / 2012.
36. حسين عبد الله خلف، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد ووسط - العراق، رسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني / 2020.
37. سعد إبراهيم الرشيد، أثر الصحة المنظمية في الالتزام التنظيمي، لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة خببر في المملكة العربية السعودية كما يراها كل من المديرين والمعلمين، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2010.
38. سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي، لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ماجستير إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018 م.
39. محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بالمنطقة الرياض، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1425 هـ / 2005 م.
40. مؤزر محمد رمضان محمد الحنجوري، أثر الأمان الوظيفي على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مستشفيات وزارة الصحة - محافظة غزة -، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، 2018.
41. نور طاهر محمد الأقرع، القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية / محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بكالوريوس إدارة وريادة من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين، معهد التنمية المستدامة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة القدس، 1431 هـ / 2010 م.

ج- الملتقيات:

42. عبد الغني بن حامد، محمد البخاري عموم، أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف، ورقلة، الجزائر، مجمع مدخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة، الجزائر يومي 27 و28 نوفمبر 2017.

ح- المؤتمرات:

43. عادل محمد الشريحي، الالتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة الخمس، المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس، قسم إدارة الاعمال جامعة الزيتونة/ كلية العلوم الإدارية ومالية- تrehونة، 25-27 ديسمبر 2017.

ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

44. Fatemeh Pordeli, Zahea Vazifeh, Examination of the Impact of promotion of organizational health on organizational commitment among employees of zabol university of medical sciences, **Inatitucièn Universitaria Salazar Y Herrera**, No 1, 2017.
45. Muhammad Saqib khan, And others, **The Impact of satisfaction and Organizational Commitment on the Intention to leave among the Academicians**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 4, No 2, February 2014.
46. Mohammad Reza Faghieh parvar, Sayyed Mohsen Allameh, Reza Ansari, Effect of Quality of Work life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company), **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol 3, No 10, 2013.
47. Onisinus Amtu, And Others, contribution of loadership, Orgrnizational commitmomt and organizational culture to improve improve the quality of hijher education, **International journal of innovation**, 2021.
48. Sushma Pandey, Nidhi Gupta, Ritu Singh, **ExaminingThe Role of Organizational Health in Organizational Citizenship Behaviour of Bank Employees**, International, Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field, D.D.U. Gorakhpur University, Gorakhpur, India, Vol 7, 2021.
49. Said Ali Naas, Benaouda Moustapha, **Theextent to which organizational health dimensions are available in business organizations Field Study in Djelfa Mills Complex**, Economic and Management Research Journal, No 3, Vol 14.
50. Saranee U-senyang, Kanon Trichandhara, and Idsaratt Rinthaisong, **Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand**, International Journal of Behavioral Science, Southern Thailand, Vol 12, 2017.
51. Sohrab Jahangiri – Fard, Nader Soleimani, Fatemeh Keshmir, Investigating the Relationship between Organizational Spirituality and Organizational Health (A Systematic Review), **Journal of pizhuhish dar din va salamat**, Vol 5, No 4 ,2020.

52. Tebbaini Ali, Mssaoudi Tahar, the organizational culture its relationship with organizational commitment among the emong the employees in ministey of youth and sports of algeria, **the journal « sports creativity »**, Algeria, Vol 10, No 2, 2019.

الملاحق

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	الحاج عرابة	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
02	مناصيرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
03	صالحى سميرة	أستاذة التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
04	محمد مكاوي	أستاذ مساعد " أ "	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

الملحق رقم (01) قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

الملحق (02) إستمارة الإستبانة



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة

السادة والسيدات إيطارات، وموظفو شركة الاسمنت عين التوتة: يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان: «أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاسمنت عين توتة _ الوحدة التجارية تقرت_» ونعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلًا على مساهماتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: معلومات متعلقة بالموظف.

		أنثى	ذكر	الجنس
50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	السن
دراسات عليا	جامعي	تقني/ تقني سامي	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
20 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	سنوات الأقدمية
	عامل تنفيذ	عامل تحكم	إطار	المسمى الوظيفي

المحور الثاني: مجموعة العبارات الخاصة بالصحة التنظيمية.

الصحة التنظيمية: تعرف بأنها: " قدرة الشركة على تحقيق الاستقرار والتكيف مع بيئتها، وتوليد الانسجام بين مختلف مستوياتها التنظيمية، والتجانس بين جميع أعضائها من خلال التغلب على المشكلات والصراعات التنظيمية، وتوفير مناخ عمل يسوده جو من التعاون والثقة المتبادلة بينهم، مما يسهل على الشركة تحقيق أهدافها ".

العبارة					الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	أولاً: وضوح الأهداف
					1 أعتقد أن إدارة الشركة تحرص على وضع أهداف قابلة للتحقيق.
					2 أشعر بوجود تطابق مدروس بين أهدافي وأهداف الشركة.
					3 أستطيع أن أتصور حالة الشركة في المستقبل من خلال أهدافها.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	ثانياً: الثقة
					4 المعلومات التي نحصل عليها من إدارة الشركة حقيقية وموثوقة.
					5 أشعر بالثقة والاطمئنان في عملي ومع زملائي.
					6 مديري المباشر يتمتع بكفاءة عالية ومعرفة دقيقة في مجال عمله.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	ثالثاً: المعنويات
					7 يعمل العاملون في الشركة كفريق واحد.
					8 تربطني بزملائي بالعمل علاقات إنسانية مميزة.
					9 يشجعني مديري على طرح آرائي والتعبير عن أفكاره حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره.
					10 أعمل وكلي طاقة إيجابية.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	رابعاً: التكيف
					11 توفر الشركة بيئة تنظيمية مرنة.
					12 أشعر بكفاية الراتب الذي اتقاضاه مقارنة مع مستوى انجازي في عملي.
					13 يؤمن العاملون في الشركة بأهمية العمل الجماعي.
					14 يسهل على العمال الجدد التكيف مع العمل والعمال القدامى.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	خامساً: تسخير الموارد
					15 تضع إدارة الشركة استراتيجية فاعلة لتحقيق الفوائد الممكنة من الموارد المتاحة.
					16 يحصل العاملون على الموارد اللازمة للعمل في الوقت المناسب.
					17 يملك العاملون في الشركة حرية الوصول للموارد التي يحتاجونها بسهولة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	سادساً: توازن السلطة
					18 توزع السلطات والمسؤوليات في الشركة توزيعاً عادلاً.
					19 أعتقد أن الصلاحيات الممنوحة لي تتناسب مع المسؤوليات المكلف بها.
					20 يتم توزيع الأدوار بين العاملين في الشركة حسب امكانياتهم وقدراتهم.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	سابعاً: التماسك
					21 أشعر أن العلاقة قوية وإيجابية بين إدارة الشركة والعاملين فيها.
					22 تمتاز العلاقة داخل العمل بجو من الألفة والتفاهم.
					23 تحتم إدارة الشركة بالعلاقات الإنسانية بين العاملين.
					24 تشجع الشركة العمل في شكل فرق عمل.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	ثامناً: ملائمة الاتصالات
					25 الاتصالات المعتمدة في الشركة تتوافق مع المستويات التنظيمية كافة.
					26 تحرص الشركة على توفير نظام اتصال فعال بين العاملين.

27	تقدم إدارة الشركة معلومات سهلة الفهم.				
تاسعا: الإبداعية					
28	توفر الشركة للعاملين بيئة عمل مشجعة على طرح أفكار جديدة.				
29	تعقد إدارة الشركة مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين.				
30	تقدم الشركة مكافآت للأفراد المبدعين وتحرص على استمرارهم في العمل.				
عاشرا: حل المشكلات					
31	تعتمد إدارة الشركة على الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات.				
32	لدى الشركة نظام متابعة لتقييم الحلول المطروحة للمشكلات.				
33	أستشير مديري في إيجاد حلول للمشاكل التي يصعب عليها حلها.				
حاديا عشر: الاستقلالية					
34	سياسات الادارة واضحة في الشركة التي أعمل بها.				
35	أساهم في تقديم اقتراحات تساهم في تحسين أداء العمل دون تدخل الإدارة.				
36	أتمتع باستقلالية في عملي دون تدخل الآخرين.				

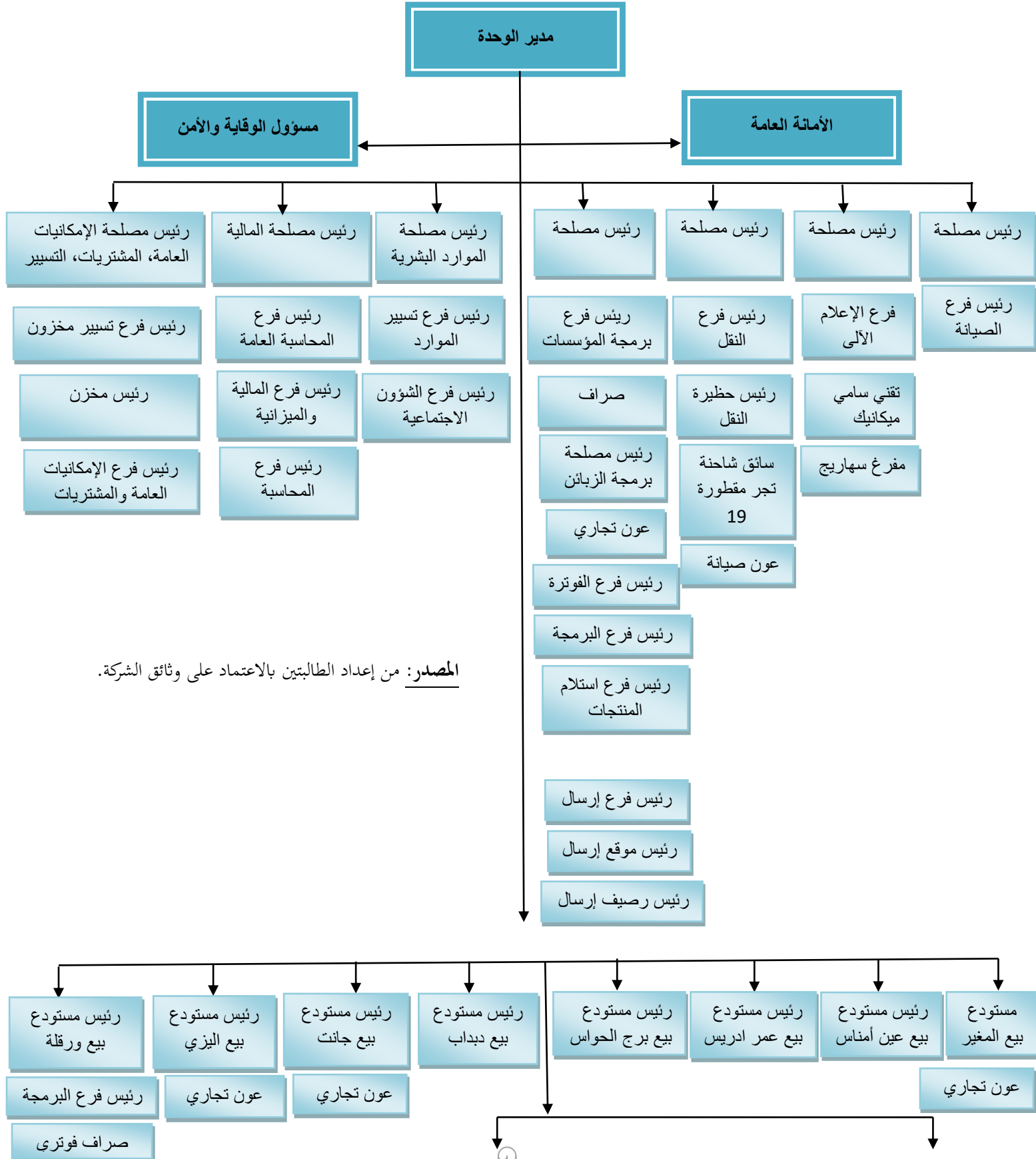
المحور الثالث: مجموعة العبارات الخاصة بالالتزام التنظيمي.

مفهوم الالتزام التنظيمي: يمثل الالتزام التنظيمي: " اتجاهها لدى الفرد يشتمل على الرغبة أو الشعور القوي للبقاء لعضوا في تنظيم معين، واستعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيمانا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولا تاما للأهداف التي يسعى لتحقيقها ".

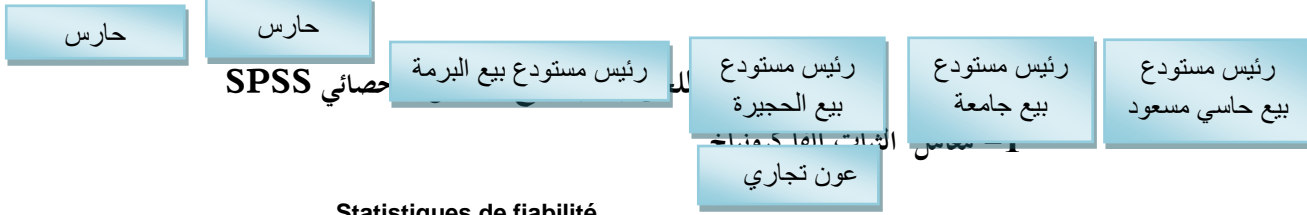
الرقم	العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا: الالتزام العاطفي						
1	أشعر أن أي مشكلة في الشركة هي جزء من مشاكلنا الخاصة.					
2	تتجانس قلبي الشخصية مع القيم السائدة في الشركة.					
3	أستمتع بالحديث عن الشركة التي أعمل بها مع أصدقائي خارج العمل.					
4	البيئة التنظيمية السائدة في الشركة تدفعني الي التمسك أكثر بالبقاء فيها.					
ثانيا: الالتزام الاستمراري						
5	يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر منها رغبة.					
6	أرغب في بذل المزيد من الجهد للمساهمة في نجاح الشركة أكثر.					
7	توفر لي الشركة فوائد ومزايا يصعب الحصول عليها في شركة أخرى.					
8	تواجدي في العمل الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي.					
ثالثا: الالتزام المعياري						
9	أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل.					
10	أحترم معايير وبرامج العمل وفق الآجال المحددة.					
11	أحرص على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالشركة.					
12	تستحق الشركة اخلاصي وولائي.					

شكرا جزيلًا لكم على حسن تعاونكم

الملحق (03): الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت عين التوتة- تفرت



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة.



Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	48

2- خصائص عينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	66	86,8	86,8	86,8
أنثى	10	13,2	13,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	4	5,3	5,3	5,3
سنة 40 من أقل إلى 30 من	50	65,8	65,8	71,1
سنة 50 من أقل إلى 40 من	20	26,3	26,3	97,4
فأكثر سنة 50	2	2,6	2,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

التعليم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل أو ثانوي	14	18,4	18,4	18,4
سامي تقني / تقني	15	19,7	19,7	38,2
جامعي	44	57,9	57,9	96,1
عليا دراسات	3	3,9	3,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	3	3,9	3,9	3,9
سنوات 10 من أقل إلى 5 من	20	26,3	26,3	30,3
سنة 20 من أقل إلى 10 من	48	63,2	63,2	93,4
فأكثر سنة 20	5	6,6	6,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	28	36,8	36,8	36,8
تحكم عامل	18	23,7	23,7	63,2
تنفيذ عامل	30	39,5	39,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	76	3,00	5,00	3,9868	,38274
x2	76	2,00	5,00	3,7632	,56258
x3	76	3,00	5,00	3,7368	,52582
x4	76	3,00	5,00	4,1053	,34944
x5	76	2,00	5,00	3,3421	1,00070
x6	76	2,00	5,00	3,4737	1,10120
x7	76	2,00	5,00	3,0395	,90097
x8	76	2,00	5,00	3,0921	,91181
x9	76	2,00	4,00	2,9211	,84480
x10	76	1,00	5,00	3,0789	1,54715
x11	76	2,00	5,00	3,5921	,56986
x12	76	1,00	4,00	3,0526	1,23174
x13	76	2,00	5,00	3,1316	,88457
x14	76	2,00	4,00	3,5526	,57491
x15	76	1,00	5,00	3,7763	,80992
x16	76	2,00	5,00	3,4342	,98435
x17	76	1,00	5,00	3,8421	,61216
x18	76	1,00	5,00	2,8553	1,37311
x19	76	1,00	5,00	4,1447	,79505
x20	76	1,00	5,00	3,2895	1,00420
x21	76	1,00	5,00	3,0921	1,51594
x22	76	1,00	5,00	2,7763	1,34262
x23	76	1,00	5,00	3,0526	1,44125
x24	76	1,00	5,00	3,0000	1,45144
x25	76	1,00	4,00	2,9079	1,38735
x26	76	1,00	5,00	2,9737	1,41397
x27	76	1,00	5,00	3,9342	,69925
x28	76	1,00	5,00	2,9342	1,40793
x29	76	1,00	5,00	4,3026	,86440
x30	76	1,00	5,00	1,9079	,99569
x31	76	1,00	5,00	2,6711	1,66043
x32	76	3,00	5,00	3,8816	,76537
x33	76	1,00	5,00	3,8026	,93836
x34	76	1,00	5,00	3,0526	1,49572
x35	76	1,00	5,00	3,3816	,61029
x36	76	1,00	5,00	2,7368	1,33035
y1	76	3,00	5,00	4,0789	,31678
y2	76	1,00	5,00	2,6974	1,30660
y3	76	1,00	4,00	2,5526	1,28991
y4	76	1,00	5,00	2,9605	1,44629
y5	76	1,00	5,00	3,6842	1,30854
y6	76	3,00	5,00	4,3026	,51691
y7	76	1,00	5,00	2,9737	1,05797
y8	76	3,00	5,00	4,3684	,53770
y9	76	4,00	5,00	4,3026	,46245
y10	76	4,00	5,00	4,3816	,48900
y11	76	4,00	5,00	4,3947	,49204
y12	76	3,00	5,00	4,0395	,83970
xA	76	9,00	15,00	11,4868	1,17182
xB	76	8,00	15,00	10,9211	2,20764
xC	76	7,00	19,00	12,1316	3,98110

XD	76	9,00	16,00	13,3289	1,54392
XE	76	7,00	13,00	11,0526	1,45047
XF	76	4,00	12,00	10,2895	2,09645
XG	76	4,00	20,00	11,9211	5,56121
XH	76	3,00	14,00	9,8158	2,96967
XI	76	5,00	14,00	9,1447	2,01133
XJ	76	7,00	15,00	10,3553	3,08849
XK	76	4,00	14,00	9,1711	3,11721
XX	76	77,00	153,00	119,6184	25,20422
YY	76	37,00	54,00	44,7368	3,74653
N valide (listwise)	76				

4- مصفوفة الارتباط بيرسون

Corrélations

	xA	xB	xC	xD	xE	xF	xG	xH	xi	xJ	xK	XX	YY	
xA	Corrélation de Pearson	1	-,109	-,068	-,200	-,204	,275*	-,221	-,234*	-,279*	-,398**	-,162	-,188	,232*
	Sig. (bilatérale)		,350	,558	,083	,078	,016	,055	,042	,015	,000	,163	,104	,044
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
xB	Corrélation de Pearson	-,109	1	,892*	,606**	,680*	,800*	,874**	,860*	,705**	,634**	,856**	,900**	,650**
	Sig. (bilatérale)	,350		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
xC	Corrélation de Pearson	-,068	,892*	1	,596**	,782*	,863*	,895**	,907*	,720**	,615**	,885**	,933**	,546**
	Sig. (bilatérale)	,558	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
xD	Corrélation de Pearson	-,200	,606*	,596**	1	,582*	,646*	,612**	,639*	,723**	,825**	,648**	,735**	,695**
	Sig. (bilatérale)	,083	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
xE	Corrélation de Pearson	-,204	,680*	,782*	,582**	1	,846*	,698**	,789*	,651**	,630**	,706**	,800**	,452**
	Sig. (bilatérale)	,078	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
xF	Corrélation de Pearson	-,275*	,800*	,863*	,646**	,846*	1	,865**	,895*	,844**	,744**	,815**	,921**	,573**
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
xG	Corrélation de Pearson	-,221	,874*	,895*	,612**	,698*	,865*	1	,917*	,835**	,729**	,948**	,959**	,713**
	Sig. (bilatérale)	,055	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
xH	Corrélation de Pearson	,234*	,860*	,907*	,639**	,789*	,895*	,917**	1	,851**	,770**	,938**	,965**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,042	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
XI	Corrélation de Pearson	-,279*	,705*	,720*	,723**	,651*	,844*	,835**	,851*	1	,844**	,838**	,886**	,734**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
XJ	Corrélation de Pearson	-,398**	,634*	,615*	,825**	,630*	,744*	,729**	,770*	,844**	1	,759**	,818**	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	-,162	,856*	,885*	,648**	,706*	,815*	,948**	,938*	,838**	,759**	1	,959**
XK	Sig. (bilatérale)	,163	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	-,188	,900*	,933*	,735**	,800*	,921*	,959**	,965*	,886**	,818**	,959**	1
XX	Sig. (bilatérale)	,104	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Corrélation de Pearson	,232*	,650*	,546*	,695**	,452*	,573*	,713**	,679*	,734**	,806**	,737**	,734**
YY	Sig. (bilatérale)	,044	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

5- الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,734 ^a	,539	,533	2,56039

a. Valeurs prédites : (constantes), XX

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	567,624	1	567,624	86,586	,000 ^b
1 Résidu	485,113	74	6,556		
Total	1 052,737	75			

a. Variable dépendante : YY

b. Valeurs prédites : (constantes), XX

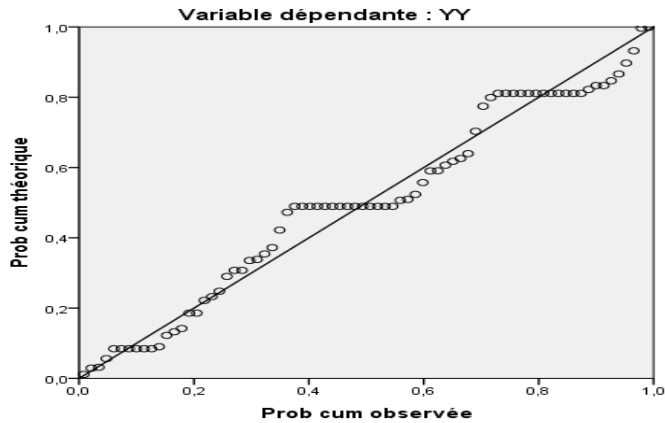
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	31,680	1,434		22,099	,000
XX	,109	,012	,734	9,305	,000

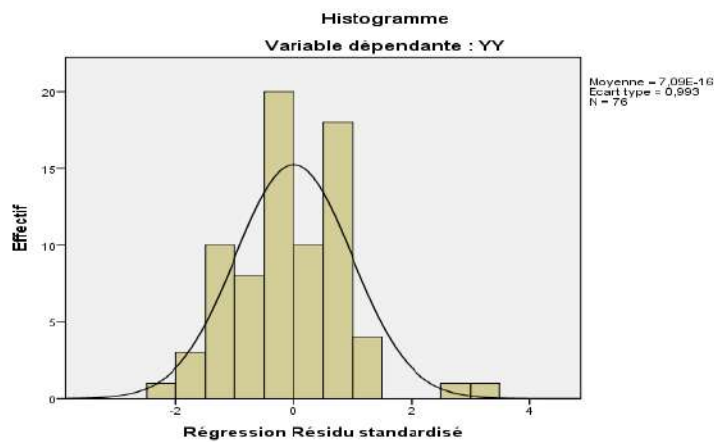
a. Variable dépendante : YY

مدى ملائمة خط الانحدار

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



التوزيع الطبيعي



6- الانحدار المتعدد التدريجي:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	XJ		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100). Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100). Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100). Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	XK		
3	XF		
4	XG		

a. Variable dépendante : YY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,806 ^a	,649	,644	2,23475
2	,828 ^b	,686	,677	2,12829
3	,848 ^c	,719	,707	2,02706
4	,860 ^d	,739	,725	1,96586

- a. Valeurs prédites : (constantes), XJ
 b. Valeurs prédites : (constantes), XJ, XK
 c. Valeurs prédites : (constantes), XJ, XK, XF
 d. Valeurs prédites : (constantes), XJ, XK, XF, XG

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	683,174	1	683,174	136,797	,000 ^b
	Résidu	369,563	74	4,994		
	Total	1 052,737	75			
2	Régression	722,075	2	361,038	79,706	,000 ^c
	Résidu	330,662	73	4,530		
	Total	1 052,737	75			
3	Régression	756,890	3	252,297	61,401	,000 ^d
	Résidu	295,847	72	4,109		
	Total	1 052,737	75			
4	Régression	778,351	4	194,588	50,351	,000 ^e
	Résidu	274,386	71	3,865		
	Total	1 052,737	75			

- a. Variable dépendante : YY
 b. Valeurs prédites : (constantes), XJ
 c. Valeurs prédites : (constantes), XJ, XK
 d. Valeurs prédites : (constantes), XJ, XK, XF
 e. Valeurs prédites : (constantes), XJ, XK, XF, XG

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	34,618	,902		38,363	,000
	XJ	,977	,084	,806	11,696	,000
2	(Constante)	34,180	,872		39,184	,000
	XJ	,705	,122	,581	5,764	,000
	XK	,355	,121	,295	2,931	,005
3	(Constante)	36,895	1,249		29,537	,000
	XJ	,824	,123	,679	6,674	,000
	XK	,591	,141	,492	4,190	,000
	XF	,594	,204	-,332	-2,911	,005
4	(Constante)	39,520	1,646		24,013	,000
	XJ	,868	,121	,716	7,162	,000

XK	,112	,245	,093	,458	,649
XF	,878	,232	-,491	-3,790	,000
XG	,356	,151	,528	2,357	,021

a. Variable dépendante : YY

Variables exclues^a

Modèle	Bêta dans	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
					Tolérance		
1	xA	,106 ^b	1,424	,159	,164	,841	
	XB	,234 ^b	2,735	,008	,305	,598	
	XC	,081 ^b	,923	,359	,107	,621	
	XD	,095 ^b	,779	,438	,091	,319	
	XE	-,092 ^b	-1,042	,301	-,121	,603	
	XF	-,058 ^b	-,557	,580	-,065	,447	
	XG	,267 ^b	2,774	,007	,309	,469	
	XH	,143 ^b	1,328	,188	,154	,406	
	XI	,189 ^b	1,484	,142	,171	,288	
	XK	,295 ^b	2,931	,005	,324	,423	
	2	xA	,060 ^c	,815	,418	,096	,794
XB		,109 ^c	,853	,396	,100	,266	
XC		-,348 ^c	-2,520	,014	-,285	,210	
XD		,076 ^c	,653	,516	,077	,318	
XE		-,255 ^c	-2,828	,006	-,316	,481	
XF		-,332 ^c	-2,911	,005	-,324	,299	
XG		,086 ^c	,412	,682	,048	,100	
XH		-,414 ^c	-2,164	,034	-,247	,112	
XI		-,020 ^c	-,133	,895	-,016	,196	
xA		,035 ^d	,489	,626	,058	,782	
3		XB	,284 ^d	2,228	,029	,256	,227
	XC	-,161 ^d	-,915	,363	-,108	,126	
	XD	,097 ^d	,875	,385	,103	,317	
	XE	-,148 ^d	-1,272	,207	-,149	,284	
	XG	,528 ^d	2,357	,021	,269	,073	
	XH	-,123 ^d	-,514	,609	-,061	,068	
	XI	,180 ^d	1,163	,249	,137	,163	
	xA	,066 ^e	,948	,346	,113	,756	
	XB	,228 ^e	1,770	,081	,207	,215	
	4	XC	-,202 ^e	-1,177	,243	-,139	,124
		XD	,124 ^e	1,146	,256	,136	,314
XE		-,069 ^e	-,575	,567	-,069	,255	
XH		-,060 ^e	-,257	,798	-,031	,068	
XI		,160 ^e	1,065	,291	,126	,162	
xA		,069 ^f	1,048	,298	,123	,828	
XB		,229 ^f	1,842	,070	,214	,228	
XC		-,132 ^f	-,858	,394	-,101	,154	
		,127 ^f	1,189	,238	,140	,316	

--	--	--	--	--	--

- a. Variable dépendante : YY
b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), XJ
c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), XJ, XK
d. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), XJ, XK, XF
e. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), XJ, XK, XF, XG

7- حساب الفروق:

السن

ANOVA à 1 facteur

YY

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	137,807	3	45,936	3,615	,017
Intra-groupes	914,930	72	12,707		
Total	1 052,737	75			

التعليم

ANOVA à 1 facteur

YY

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	223,110	3	74,370	6,454	,001
Intra-groupes	829,627	72	11,523		
Total	1 052,737	75			

الأقدمية

ANOVA à 1 facteur

YY

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	60,608	3	20,203	1,466	,231
Intra-groupes	992,129	72	13,780		
Total	1 052,737	75			

الوظيفة

ANOVA à 1 facteur

Y

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	290,304	2	145,152	13,898	,000
Intra-groupes	762,433	73	10,444		
Total	1 052,737	75			

الجنس:

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
YY Hypothèse de variances égales	8,355	,005	-3,918	74	,000	-4,56364	1,16478	-6,88452	-2,24275
Hypothèse de variances inégales			-5,276	15,997	,000	-4,56364	,86500	-6,39737	-2,72990

الفهرس

/	الإهداء 1
/	الإهداء 2
/	شكر وتقدير
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي
3	المطلب الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية
3	الفرع الأول- مفهوم الصحة التنظيمية
5	الفرع الثاني- أهمية الصحة التنظيمية وأهدافها
5	أولاً- أهمية الصحة التنظيمية
6	ثانياً- أهداف الصحة التنظيمية
6	الفرع الثالث- أبعاد الصحة التنظيمية
9	الفرع الرابع- مستويات الصحة التنظيمية ومؤشراتها
9	أولاً- مستويات الصحة التنظيمية
11	ثانياً- مؤشرات الصحة التنظيمية
13	الفرع الخامس- الفرق بين المؤسسات الصحية وغير الصحية
14	المطلب الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي
15	الفرع الأول- مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه
15	أولاً- مفهوم الالتزام التنظيمي
16	ثانياً- خصائص الالتزام التنظيمي
17	الفرع الثاني- أبعاد ومراحل تطور الالتزام التنظيمي
17	أولاً- أبعاد الالتزام التنظيمي
19	ثانياً- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
20	الفرع الثالث- فوائد قياس الالتزام التنظيمي
21	الفرع الرابع- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
22	الفرع الخامس- إستراتيجيات تنمية الالتزام التنظيمي

23	المطلب الثالث: العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي
25	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية
25	الفرع الأول- الدراسات السابقة باللغة العربية
29	الفرع الثاني- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
32	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
32	الفرع الأول- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
32	الفرع الثاني- أوجه الاختلاف
33	الفرع الثالث- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية لولاية تقرت	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
38	الفرع الأول- منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
38	أولاً- منهج الدراسة
38	ثانياً- مصادر جمع البيانات
39	ثالثاً- متغيرات الدراسة
39	الفرع الثاني- مجتمع وعينة الدراسة
39	أولاً- تقديم عام حول الوحدة محل الدراسة
39	ثانياً- شرح الهيكل التنظيمي للشركة الإسمنت عين التوتة- الوحدة التجارية بتقرت-
41	ثالثاً- مجتمع وعينة الدراسة
46	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
46	الفرع الأول- الأدوات المستخدمة في الدراسة
47	الفرع الثاني- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
48	الفرع الثالث- صدق وثبات أداة الدراسة
49	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
49	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الدراسة الميدانية
78	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
81	خلاصة الفصل الثاني
83	خاتمة

87	قائمة المراجع
94	الملاحق
108	الفهرس