

أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية

موسى أحمد خير الدين⁽¹⁾ ومحمود أحمد النجار⁽²⁾

(1) جامعة البترا، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية

(2) المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

تؤدي عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة دوراً حيوياً في أداء المنظمات؛ حيث تؤثر في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها.

وهدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة واختبر صدقها وثباتها ثم وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظفاً، وقد تم استرداد (195) استبانة صالحة أي بنسبة استرداد (67%).

وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعاً ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. كما أشارت النتائج إلى توفر دليل إحصائي عند ($\mu = 3.5, \alpha = 0.05$) على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وأظهرت الدراسة أن الالتزام العاطفي (Affective) هو الأقوى في المؤسسة، يليه الالتزام المستمر (Continuous)، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري (Normative) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) بين المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والموقع الوظيفي، والخبرة العملية) وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. وأوصت الدراسة بإجراء إعادة هيكلة (Restructuring) للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وتبني ثقافة الجودة، وتطبيق فلسفة التحسين المستمر في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: الالتزام المستمر، الالتزام المعياري، الالتزام المؤثر، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي.

المقدمة

ليس من أجل العاملين فيها فقط، وإنما من أجل المجتمع ككل. ولأن أحد أسباب نجاح المؤسسة يعتمد على البيئة التنظيمية التي توفر هيكلًا تنظيميًا وثقافة تنظيمية قادرين على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة، وترفع من قدرة وكفاءة العاملين فيها على الاستجابة لحاجات المراجعين والمشاركين في الخدمات التي تقدمها المؤسسة ونيل رضاهم، ولأن نشاط وكفاءة العاملين في تقديم تلك الخدمات يزداد بازدياد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة، فإن قياس مستوى الالتزام التنظيمي، وتطوير العناصر الداخلية التي تؤثر على هذا الالتزام، عملية مهمة في تحسين أداء المؤسسة؛ حتى تستمر وتتقدم في أداء دورها الاجتماعي وتأدية رسالتها الوطنية.

لذلك جاءت هذه الدراسة لقياس أثر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة

البيئة الداخلية بعناصرها الرئيسة: البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في أداء المنظمات، وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها (القطامين، 2002)، وبالتالي يظهر مدى استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسة للمنظمة.

ولأن المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تسهم بدور حيوي في تحقيق الأهداف الوطنية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتسهم في تحسين خدمة المتفعين، والحد من مشكلتي الفقر والبطالة، ولأن المواطن الأردني يستثمر في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من أجل مستقبله ومستقبل أبنائه، فإن نجاح المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في عملها واستمرار أدائها بفاعلية يعد أمراً مهماً

العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

مشكلة الدراسة

ورد في التقرير الصادر عن رئيس اللجنة المشرفة على جائزة الملك عبد الله الثاني للشفافية في القطاع العام بتاريخ 29/6/2009 والمقدم إلى مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية أن المؤسسة بحاجة إلى تنفيذ بعض الإجراءات وإجراء بعض التغييرات في عملها حتى تكون قادرة على المنافسة للحصول على الجائزة المذكورة، وعلى رأس هذه الإجراءات قياس الرضا الوظيفي للعاملين ومعرفة العوامل التي تؤثر على التزامهم التنظيمي. واستجابة من المؤسسة لهذه التوصية، وحرصاً منها على تطوير وتحسين جودة أدائها والوصول إلى أهدافها، قامت إدارة الدراسات والتطوير في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في شهر نيسان/ 2010م بتنفيذ دراسة عن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود رضا جيد لدى العاملين فيما يتعلق بالاستقرار الوظيفي، ولكنها أظهرت مستوى رضا متوسط عن طرق تقييم الأداء، والتطوير والتدريب. كما أظهرت الدراسة مستوى رضا قليل في الفروع البعيدة عن الإدارة الرئيسية، وعليه فإن المدير العام للمؤسسة أصبح مهتماً بتعرف مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة باعتباره أحد المداخل المهمة في معرفة الرضا الوظيفي، ومن ثم تطوير الأداء بما يحقق ريادة المؤسسة. إضافة لذلك فقد علم الباحثان أن مدير عام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، يعمل أيضاً على دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ بهدف معرفة التعديلات التي يمكن إدخالها بما يساعد في تطوير العمل وتحسينه. وعليه فقد التقت رغبة السيد المدير العام مع رغبة الباحثين في دراسة أثر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

أسئلة الدراسة

تمت بلورة مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الرئيس التالي: ما أثر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى

الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية؟ وقد تفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية؟
2. ما طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيف يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها؟
3. ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وما أثر هذه الثقافة على مستوى الالتزام التنظيمي بها؟
4. هل للمتغيرات الشخصية المختلفة (العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة في المؤسسة، والمؤهل العلمي) أثر في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد تفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. دراسة واقع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيف يؤثر هذا الواقع سلباً أو إيجاباً على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
2. تعرف الثقافة التنظيمية السائدة، وكيف تؤثر هذه الثقافة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
3. دراسة أثر المتغيرات الشخصية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من الأمور التالية:

1. أهمية موضوع الدراسة المتعلق بالدور الذي تؤديه البيئة الداخلية للمنظمات في قدرة هذه المنظمات على تطوير ذاتها وتحسين عملها. فالبيئة

والتهديدات Threats لتحديد أو مواجهتها، كما تقوم أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة Strengths بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف Weaknesses بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وتطور لنفسها ميزة تنافسية Competitive Advantage تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين (حريم، 2010م).

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

ورغم وجود تصنيفات عديدة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات إلا أن كثيراً من الباحثين والكتاب أمثال: (Wheelen and Hunger (2002) و Jones (2004) والسالم (2008م) والقريوتي (2008م) وحريم (2010م) يشيرون إلى أن بيئة المنظمة تنقسم إلى ثلاثة مستويات:

أولاً: البيئة الخارجية العامة General Environment هي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية التي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة، مثل البيئة الاقتصادية التي تتضمن العوامل الاقتصادية كمعدل الناتج القومي، مستوى دخل الفرد، معدل التضخم، سعر صرف العملة، معدل البطالة... إلخ، والبيئة التكنولوجية مثل الآلات والمكينات، والسلع والخدمات الجديدة، والابتكارات وبراءات الاختراع... إلخ، والبيئة السياسية والقانونية التي تؤثر في سياسة الحكومة تجاه المنظمات وأصحاب المصالح فيها، إضافة إلى القوانين والتشريعات مثل رسوم التعرفة الجمركية على المستوردات، أو شروط احترام البيئة الطبيعية... إلخ، والبيئة الديموغرافية والثقافية والاجتماعية مثل العمر، ومستوى التعليم، ونمط الحياة، والقيم، والمعايير، والعادات والتقاليد التي تحكم علاقات الناس في

الداخلية للمنظمات هي التي تحدد عناصر القوة Strengths وعناصر الضعف Weaknesses التي تساعد المنظمة في تحديد عناصر النجاح الحرجة Critical Success Factors وتستثمر هذه العناصر في التكيف مع المتغيرات البيئية (Wheelen and Hunger, 2002) وفي تطوير وتحسين عناصر البيئة الداخلية بمختلف أبعادها الهيكلية والثقافية لتحسين أداء المنظمة وتطوير قدرتها التنافسية (Thompson et al., 2001)، كما يعد الالتزام التنظيمي مصدراً للشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها (Porter et al., 1974)، ويعد الالتزام التنظيمي أيضاً مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي بسبب استمرار العاملين وبقائهم في أماكن عملهم (عبد الباقي، 2005م)، وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من أنها تساهم في تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي؛ بهدف تحديد عناصر القوة وعناصر الضعف في هذه البيئة؛ حتى تتمكن الإدارة العليا من تقوية وتمكين عناصر القوة ومعالجة عناصر الضعف بهدف التخلص منها وتقليل آثارها السلبية، وكل ذلك بهدف تمكين المؤسسة من النمو والازدهار في هذه البيئة المتحركة والديناميكية.

2. أن أداة الدراسة (الاستبانة) يمكن أن تكون نموذجاً يمكن أن يستخدمه المديرون في تلك المؤسسة لإجراء التقييم الذاتي لكل من خصائص الهيكل التنظيمي وطبيعة الثقافة التنظيمية، وقياس مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

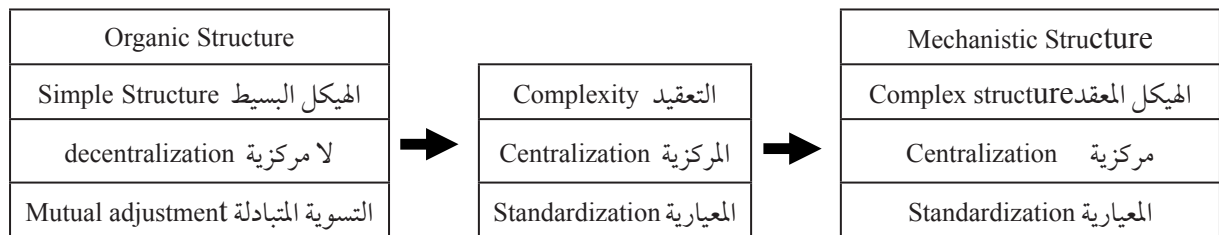
الإطار النظري

البيئة التنظيمية Organizational Environment

إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر (العامري والغالبي، 2008م). وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فإن عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وعلى إدارتها أن تقوم بعمل مسح Scanning لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص Opportunities الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها،

هيكل المصفوفة أو هيكل الشبكة (Miles and Snow, 1992).

والهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية. ويعد الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفعال من التنفيذيين والإدارات. ولإسهامه في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي. أما إذا كان يسهم بسلبية في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعد عنصراً تنظيمياً معيقاً (الموسي، 2003م)، وكلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للموقف فإنها تكون مشجعة على الإبداع والتكيف مع الحالات (الكبيسي، 1998م)، وهذه خصائص الهيكل العضوي (Organic structure) الذي يكون مفلطحاً، وبأقل عدد من المستويات الإدارية ويمتاز بدرجة تعقيد قليلة، أما الجمود والروتين والمركزية في اتخاذ القرارات، والرسمية في الإجراءات وأداء الوظائف، إضافة إلى الهرمية وكثرة المستويات الإدارية التي تجعل الهرم أكثر تعقيداً، فهي من خصائص الهرم الوظيفي الآلي (Mechanistic structure) (Jones, 2004) كما يظهر في الشكل (1):



شكل (1): طبيعة الهيكل التنظيمي

المصدر: تم اقتباس هذا الشكل من (Jones, 2004, Organizational Theory Design and Change, 121)

المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة Specific Environment هي مجموعة العناصر في البيئة الخارجية التي لها تأثير مباشر على المنظمة (والمنظمات الشبيهة) وتتكون من أصحاب المصالح كالزبائن، والموزعين، والمنافسين، والموردين، والاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية، وجميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرين على ممارسة التأثير والضغط على المنظمة.

ثالثاً: البيئة الداخلية Internal Environment

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

الهيكل التنظيمي Organizational Structure

تعددت التعريفات الخاصة بالبناء التنظيمي بين مؤلف وآخر، إلا أن القاسم المشترك بينهم جميعاً هو أن البناء التنظيمي للمؤسسة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة (القطامين، 2002م). إن البناء التنظيمي للمؤسسة عادة ما يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يكون هيكلاً بسيطاً أو مقسماً حسب الوظائف أو حسب وحدات العمل الاستراتيجية (Thompson and Strickland, 1993). وقد أدت المتغيرات البيئية العالمية إلى ظهور أشكال تنظيمية أكثر قدرة على التكيف مع البيئة الديناميكية مثل

تبنى القيم والقوانين الرسمية، التي يعمل بها الموظفون وفق إجراءات العمل الرسمية Standard Operating Procedures (Sops) وتدعو هذه الثقافة إلى المحافظة على الواقع القائم (Keeping Status Queue) والثبات «Stability» بل وتنميط المنتجات والخدمات التي طورها الشركة. وفي هذه الثقافة يعود الموظفون إلى التعليمات المكتوبة والقوانين الرسمية وتكون صلاحيات اتخاذ القرار مركزة في يد المستويات الإدارية العليا، ويكون مستوى الرقابة مرتفعا، وهذه الثقافة لا تراعي جماعات العمل غير الرسمية ولا تحب أن ترى الصراع التنظيمي بل تقمعه، وتعيق قوى التغيير والتجديد في المنظمة ولا تمنحها الفرصة للنمو والازدهار.

- الثقافة المعاصرة «Contemporary Culture» وتسمى أيضا ثقافة التغيير (Change Culture) كما تسمى أيضا ثقافة الجودة (Quality Culture) لأنها تركز على التحسين المستمر، وهي الثقافة التي تتعامل مع المتغيرات البيئية وتحاول فهمها والتكيف معها، حتى تكون المنظمة قادرة على الاستمرار والنمو. وتمتاز المنظمات التي تبني هذه الثقافة بالانفتاح (Openness) وقبول الأفكار الجديدة، والتغيير الدائم، وتشجيع الموظفين على الابتكار Innovation وتحمل المخاطر وتتصف طريقة اتخاذ القرارات باللامركزية، ويقوم الموظفون في المراتب الإدارية الأدنى باتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم؛ لأنهم أكثر دراية بظروف عملهم وأقدر على الاستجابة لطلبات الزبائن، كما أن هذه الثقافة تشجع قيم الإنجاز والتمايز، وتؤمن بالتنظيم غير الرسمي وتشجع على الاختلاف والتنافس وتؤمن بالصراع وإدارته بما يخدم عمل المنظمة.

وتؤدي الثقافة دورا حيويا في التأثير على الأفراد العاملين في المنظمة، فهي تصنع ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما في التفكير بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة؛ فالثقافة تسهم في إيجاد الهوية المستقلة لأعضاء المنظمة، وتسهم في إيجاد الالتزام بين العاملين وتعمل كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيرا تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للحكم على السلوك التنظيمي وتفسر الأنشطة الاجتماعية (الرخيمي، 2000م)، ووفقا للقريوتي (2000م) فإن الكثير من

الثقافة التنظيمية Organizational Culture

لا يوجد تعريف واحد للثقافة التنظيمية، وقد تم تناول مفهوم الثقافة من زوايا ونواح مختلفة؛ فقد عرف تايلور الثقافة بأنها كل معقد يشمل مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان من أشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان وكان له دور في العملية الاجتماعية، كاللغة، والعادات والتقاليد، والمؤسسات الاجتماعية، والمفاهيم. وقد ذكر Hellriegel et al. (2001) أن الثقافة تتشكل من الافتراضات المشتركة: القيم الثقافية، السلوكيات المشتركة، الرموز الثقافية التي تجمع أعضاء المنظمة، ووفقا لـ Robbins (2001) فإن الثقافة تنتقل عبر الموظفين عن طريق الروايات (Stories)، والشعائر والطقوس (Rituals)، والرموز (Symbols)، واللغات (Languages). وفي كتابه نظرية المنظمة ذكر Jones (2004) أن العوامل التي تؤثر في تشكيل ثقافة المنظمة على النحو التالي:

- حقوق الملكية Property rights
 - خصائص الناس العاملين في المنظمة Characteristics of People
 - الهيكل التنظيمي Organizational Structure
 - الأخلاق التنظيمية Ethics
- واعتبر أن طبيعة كل عامل من هذه العوامل داخل المنظمة، وتفاعل العوامل المختلفة مع بعضها البعض هو الذي يولد الثقافات المختلفة، ويدفع إلى حصول التغيير في الثقافة عبر الزمن، كما أشار إلى أن الناس الذين يعملون في المنظمات هم في المحصلة النهائية المصدر الأساسي لثقافة تلك المنظمات.

وبالرغم من أن الكتاب والباحثين والعاملين في مجال الثقافة قد قاموا بعمل تطبيقات عديدة للثقافة التنظيمية وأنواع هذه الثقافات، إلا أن دراستنا هذه ترى أن جميع الثقافات وإن تعددت وكثر تصنيفها، فإنها تتدرج تحت نمطين رئيسيين من الثقافة:

- الثقافة التقليدية Traditional Culture وتسمى أيضا الثقافة الكلاسيكية Classical Culture، والبعض يسميها الثقافة المحافظة Conservative Culture، وفي مواقع أخرى تسمى الثقافة البيروقراطية «Bureaucratic Culture» وهذه الثقافة

تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها»، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد، وهي:

- إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (الأحمدي، 2004م).
- أما Buchanan (1974) فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:
- التطابق **Identification** ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.
- الانهماك **Involvement** ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
- الولاء **Loyalty** والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

أهمية الالتزام التنظيمي

- تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها:
- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- أن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا فيه من قبل المنظمات (نعساني، 2001م).
- أنه يمثل عنصرا مهما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، ولا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات فيها تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- يعد التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
- كما يعد التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا مهما في التنبؤ بفعالية المنظمة (عبد الباقي، 2005م).

أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات

المديرين يعطون الأولوية القصوى والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يعدون الثقافة من أهم مكونات المنظمة، بحيث يجمع العديد من الكتاب على أنها تولد ضغوطا على العاملين للمضي في التفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع أهداف المنظمة.

الالتزام التنظيمي **Organizational Commitment**

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة يساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى (العضايلة، 1995م)

مفهوم الالتزام التنظيمي

قبل الوقوف على تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي نتوقف عند مفهوم الالتزام من الناحية اللغوية: حيث يعني العهد، ويلزم الشيء: لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه (ابن منظور، 1988م). ويعني كذلك في اللغة: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة (سلامة، 2003م).

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، أمثال (Buchanan (1974); Sheldon (1971); Salancik (1977)؛ إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، التي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي (حمادات، 2006م).

أما Sheldon (1971) فيرى أن الالتزام هو «التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها»، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها. كما أن Porter et al. (1974) عرفه بأنه «قوة

يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدم له من قبل المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية (Allen and Meyer, 1990).

الدراسات السابقة

دراسة القحطاني (2001م)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الولاء التنظيمي وواقع بيئة العمل الداخلية، مع تحديد أثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية (أسلوب الإشراف، والحوافز، وصراع الدور، وغموض الدور)، وهدفت أيضا إلى تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر، والرتبة العسكرية، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية. ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الاستبانة من أجل جمع البيانات، وقد وزعت على (410) ضابطا، وتم استرداد (304) استبانة بنسبة (74.15%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ولاء تنظيمي عال لدى أفراد العينة.
- هناك أسلوب إشراف يعكس اتجاهها متوازنا بين نظرية (x,y) الشهيرة لدوجلاس ماك روجر في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة تبعا لإمكانات وقدرات المرؤوسين، وما نسبته (83.55%) من أفراد المجتمع يمارسون الأسلوب الإشرافي المتوازن ضمن (y) الأوتوقراطي، وأسلوب مباشر (x) إشراف بسيط مباشر.
- وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية، وبالتالي فإن هناك بيئة عمل داخلية مشجعة نوعا ما.
- انخفاض صراع الدور نوعا ما، مع وضوحه بدرجة مرتفعة نسبيا.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز وأسلوب الإشراف على الولاء التنظيمي.
- يسهم وضوح الدور وانخفاض صراع الدور في

باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق كثير من الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (نعساني، 2001م)، (الأحمدي، 2004م).

أولاً: بعد الالتزام العاطفي Affective Commitment

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

ثانياً: بعد الالتزام المعياري Normative Commitment

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

ثالثاً: بعد الالتزام المستمر Continuance Commitment

الذي اقترحه Allen and Meyer (1990) ويشير هذا البعد إلى أن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى؛ أي إن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي

- زيادة الولاء التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والعمر على الولاء التنظيمي.
- دراسة المحاسنة (2001م)
 - هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر العوامل الشخصية (الجنس، والعمر، والتعليم، والخبرة، والدخ، والحالة الاجتماعية) على المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والمسؤولية، ونظام المكافآت، والدعم، والصراع، والتماسك) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الاستبانة من أجل جمع البيانات؛ حيث وزعت (150) استبانة تم استرجاع (120) منها، وتم استبعاد (16) استبانة لعدم صلاحيتها. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - كانت درجة جودة المناخ التنظيمي السائدة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بنسبة 56.6%.
 - كانت جميع أبعاد المناخ التنظيمي الستة متقاربة؛ إذ تراوحت نسبها بمدى هو 53.375% - 58.975%.
 - كان أفضل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي عدم وجود صراع، وأما أقلها فكان الدعم من الإدارة للعاملين.
 - لا توجد علاقة بين متغيرات (الجنس، والتحصيل الدراسي، واختلاف مستوى الخبرة لدى العاملين، واختلاف الدخل بين العاملين) لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وتقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.
 - توجد علاقة بين متغيرات (اختلاف العمر، واختلاف الحالة الاجتماعية) لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وتقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.
- الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.
- علاقة المتغيرات الوظيفية (الأجور، ومحتوى العمل، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، والقيادة والإشراف، وجماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.
- تعرف مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الديموغرافية لضباط قوات الأمن الخاصة.
- ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع الاستبانات من أجل جمع البيانات على (300) ضابط، وتم استرداد (249) استبانة بنسبة (83%). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - أن مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عال نسبياً.
 - وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، كما اتضح أن قوات الأمن الخاصة تقيّد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال.
 - هناك ميل إلى عدم وجود سجل خطي للأداء الوظيفي للضباط في قوات الأمن الخاصة.
 - وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية؛ أي أنه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.
 - توجد جماعة عمل جيدة في قوات الأمن الخاصة، وأن هناك درجة عالية من روح الفريق والزمالة بين الضباط.

دراسة (McMurray et al. 2004)

- هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي (الإبداع، والاستقلالية، والثقة، والعدالة، والدعم، والتماسك، والتقدير، وضغط العمل) على العاملين في شركات تصنيع مكونات السيارات الأسترالية. ولتحقيق هذا الهدف وزعت (1413) استبانة، وقد تم استرداد (1382) استبانة منها بنسبة (97.8%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط مهم بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي.

دراسة الثمالي (2002م)

- هدفت هذه الدراسة إلى:
 - تعرف مستويات الالتزام التنظيمي لضباط وقوات الأمن الخاصة.
 - تعرف علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة

دراسة الشلوي (2005م)

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

دراسة (Boon and Arumugam 2006)

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (فريق العمل، والاتصال، والاعتراف والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الست الرئيسة لمنظومة أشباه الموصلات. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانات من خلال البريد الإلكتروني من أجل جمع البيانات وكان عددها (500)، وتم استرداد (377) منها بنسبة (75.4%) وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة أن الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت إيجابياً مع التزام العاملين. كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي. إضافة إلى أن هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع أشباه الموصلات الماليزي.

دراسة (Lambert et al. 2006)

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر المركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات، واستقلال الوظيفة) والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير في الوسط الغربي في الولايات المتحدة. ولتحقيق هذا الهدف وزعت الاستبانات من أجل جمع البيانات على (272) موظفاً في السجن. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد مستويات منخفضة من المشاركة في اتخاذ

هدفت إلى تعرف مستوى الثقافة التنظيمية بكلية الملك خالد العسكرية، وكذلك تعرف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانات من أجل جمع البيانات بمعدل (196) استبانة، تم استرداد (147) استبانة أي بنسبة (75%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

دراسة العوفي (2005م)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، وتعرف مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، وإلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وإلى أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانات على (209) موظفاً، وقد استرد الباحث (167) استبانة أي بنسبة (79.9%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة

الداخلية والالتزام التنظيمي كمتغيرات بحثية، أما أوجه الاختلاف التي جعلت هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات الأخرى فيمكن إيجازها على النحو التالي:

- تناولت بعض الدراسات السابقة عناصر جزئية من البيئة الداخلية وربطتها بالالتزام التنظيمي؛ حيث تناولت دراسات كل من: الشلوي (2005م)، العوفي (2005م)، (Boon and Arumugam 2006) أثر الثقافة المؤسسية (كجزء من البيئة الداخلية) على الالتزام التنظيمي، كما تناولت دراسة Lambert et al. (2006) أثر الرسمية والمركزية (كجزء من خصائص الهيكل التنظيمي) على الالتزام التنظيمي. أما الدراسة الحالية فقد تناولت موضوع البيئة الداخلية بعنصرها الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وهذا ما ميزها عن بعض الدراسات السابقة.
- أما دراستا القحطاني (2001م) والشمالي (2002م) فقد تناولتا المتغيرات نفسها، وهي بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي، وكانت أكثر تشابهاً مع الدراسة الحالية؛ من حيث تسمية المتغيرات التي تم تناولها في الدراسة، ومع ذلك فقد اختلفت الدراسة الحالية هذه عن هاتين الدراستين كما يلي:

1. بحثت دراسة الشمالي (2002م) عن وجود علاقة ارتباط فقط بين الالتزام التنظيمي وبيئة العمل الداخلية، ولم تقم بدراسة أثر أحد هذه المتغيرات على الآخر، أما الدراسة الحالية فقد درست كل من الأثر والارتباط؛ لأن دراسة الأثر إحصائياً تبرز بشكل تلقائي طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

2. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراستين المذكورتين في مجتمع الدراسة الذي تم تناوله؛ فقد كان المجتمع في دراسة الشمالي هو ضباط قوات الأمن الخاصة، وكان في دراسة القحطاني هو ضباط حرس الحدود، وفي هذين المجتمعين توجد عوامل أخرى تؤثر في الالتزام التنظيمي أكثر من بيئة العمل والمزايا والحوافز... إلخ، فهذه مجتمعات عسكرية ويزداد انتماء المتسبين لها بسبب قناعتهم بعظمة الدور المنوط بهم والولاء للوطن والدفاع عن الأمة، ولهذا أظهرت نتائج كل من الدراستين وجود ولاء

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

دراسة (Kumar and Giri 2009)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة؛ حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من (380) عاملاً في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة مهمة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين. وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً. كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة مهمة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين. وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

ما يميز الدراسة الحالية:

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

أما أوجه الشبه فمنها أن هذه الدراسة مثل جميع الدراسات السابقة تناولت موضوعي البيئة

مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى $\alpha = 0.05$) لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

ثالثاً: الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) بين المتغيرات الشخصية للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، عند المباشرة بإجراء هذه الدراسة (تشرين أول 2010)، والبالغ عددهم (1210) من العاملين حسب سجلات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان شمول كافة المستويات الإدارية في المؤسسة، وقد كان حجم العينة يساوي (291) عضواً كما في جدول (1).

تنظيمي عال في مجتمعات الدراسة. وهذا قد يظهر تميزاً ونتائج أقل موضوعية في تحديد أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي. بينما الدراسة الحالية تناولت العاملين في إحدى المؤسسات المدنية وفي القطاع العام الذي يعكس الواقع الاجتماعي السائد.

فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى

يوجد دليل إحصائي (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، $\mu = 3.5$) على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) لعناصر البيئة الداخلية مجتمعة (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. وينشق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) لطبيعة الهيكل التنظيمي على

جدول (1): تحديد عناصر العينة العشوائية الطبقية

م	الفئة الوظيفية	عددها في المجتمع N	نسبتها من المجتمع	عددها في العينة n	أعضاء العينة المستجيبون
1	مساعد مدير عام أو ما يعادله	13	1.07 %	4	3
2	مدير إدارة أو ما يعادله	25	2.06 %	6	5
3	مدير مديرية أو ما يعادله	60	4.95 %	15	12
4	رئيس قسم أو ما يعادله	125	10.33 %	31	29
5	موظف في كافة الأعمال	987	81.57 %	237	146
	المجموع	1210	100 %	291	195

الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة ظهرت خصائص عينة الدراسة التالية كما يوضحها جدول (2):

وقد وزعت (291) استبانة على المستويات المختلفة للعاملين، وتم استرداد (195) استبانة صالحة أي نسبة استرداد = 67 % وبعد إجراء

الجدول (2): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
80.5	157	ذكر
19.5	38	أنثى
% 100	195	المجموع
7.2	14	أقل من 25 عاما
26.2	51	من 25 - 35 عاما
44.6	87	من 36 - 45 عاما
18.5	36	من 46-55 عاما
3.6	7	فوق 55 عاما
% 100	195	المجموع
1.5	3	مساعد مدير عام
2.5	5	مدير إدارة
6.2	12	مدير مديرية
14.9	29	رئيس فريق
74.9	146	موظف
% 100	195	المجموع
41.5	81	أقل من بكالوريوس
45.6	89	بكالوريوس
10.3	20	ماجستير
2.6	5	دكتوراه
% 100	195	المجموع
13.3	26	5 سنوات فأقل
31.3	61	من 6 - 15 سنة
45.1	88	من 16 - 25 سنة
10.3	20	فوق 25 سنة
% 100	195	المجموع

حدود الدراسة

الحدود المكانية: المملكة الأردنية الهاشمية.
الحدود الموضوعية: الموظفون العاملون في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
الحدود الزمنية: تم إعداد هذه الدراسة في الفترة ما بين شهر نيسان وشهر آب من سنة 2010م/ 1431هـ.
الحدود المنهجية: تقتصر دقة النتائج التي تم التوصل إليها على درجة موضوعية ودقة استجابة

يتضح من نتائج التحليل المذكورة في الجدول (2) أن نسبة 80.5% من أعضاء العينة هم من الذكور، وأن 44.6% تقل أعمارهم عن 45 عاما، وأن 46.6% من المستجيبين للدراسة هم من الإدارة الوسطى والعليا، وأن 45.6% من أعضاء العينة حاصلون على درجة البكالوريوس، وأن 45.1% من العينة لديهم سنوات خبرة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تتراوح بين (16-25) عاما.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس الإجابات على النحو التالي، كما يتضح من جدول (4).

جدول (4): مقياس ليكرت لقياس الهيكل التنظيمي

المتغيرات	1	2	3	4	5
درجة التعقيد Complexity	بسيط	→			معقد
مستوى المركزية Centralization	مركزية	→			لا مركزية
مستوى الثقافة التنظيمية Culture	محافظة	→			معاصرة
الهيكل التنظيمي Structure	آلي	→			مفطح

- الجزء الرابع: وقد صمم هذا الجزء لقياس مستوى الالتزام التنظيمي على النحو الذي يبينه الجدول (5).

جدول (5): أسئلة المتغير التابع

الأسئلة	نوع الالتزام
5 - 1	Affective الالتزام المؤثر
10 - 6	Normative الالتزام المعياري
15 - 11	Continuous الالتزام المستمر

وقد تم اعتماد الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:
موافق بشدة (5)
موافق (4)
موافق إلى حد ما (3)
غير موافق (2)
غير موافق بشدة (1)

صدق الاستبانة Validity

لقد عقد الباحثان جلسات عصف ذهني وتبادل أفكار متعددة بهدف إغناء وتطوير أداة جمع البيانات (الاستبانة) وقاما بالاتصال بعدد من المديرين والمستشارين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي لتعديل بعض الفقرات؛ حتى تكون أسهل تناولاً من المستجيبين، بالإضافة لعرض هذه الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والأكاديميين (ملحق 2)؛ بهدف تجويد

المبحوثين للأسئلة الواردة في أداة جمع البيانات، ودقة الأرقام والبيانات الكمية التي تم تقديمها لغايات عمل الدراسة الإحصائية.

أدوات جمع المعلومات

بهدف جمع البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة في جميع أجزائها تم اعتماد نوعين من مصادر البيانات والمعلومات:

المصادر الثانوية: وقد اعتمدت هذه المصادر للوصول لمزيد من استكشاف وتوضيح مشكلة الدراسة، وكتابة الجانب النظري والاطلاع على أدبيات الدراسة مثل الكتب، والمنشورات، والدوريات، والأبحاث المنشورة وغير المنشورة، وكتيبات ووثائق المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، بالإضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية المتوفرة على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات الأولية اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي واختيار الفرضيات على استبانة تم تطويرها لتحقيق هذا الغرض، وتتكون من الأجزاء التالية: (ملحق 1)

- الجزء الأول ويشتمل على خطاب موجه للمستجيبين للتعريف بالموضوع وتشجيعهم على الإجابة الموضوعية.
- الجزء الثاني: ويشتمل على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة مثل: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والموقع الوظيفي.

- الجزء الثالث: وقد اشتمل على أسئلة من نوع اختيار من متعدد بواقع خمسة أجوبة لكل سؤال فرعي؛ وذلك بهدف قياس المتغير المستقل وهو البيئة الداخلية وعناصرها على النحو الذي يوضحه جدول (3).

جدول (3): أسئلة المتغير المستقل

الأسئلة	المتغير
5-1	درجة التعقيد
من أولاً إلى خامساً	المركزية
مجموع الأسئلة أعلاه	الهيكل التنظيمي
من سادساً إلى عاشراً	الثقافة التنظيمية
جميع الأسئلة أعلاه	البيئة الداخلية

جدول (7): قياس التوزيع الطبيعي للبيانات

البيانات	K-S	p-value
البيئة الداخلية	1.337	0.056
الالتزام التنظيمي	0.72	0.687

ويظهر الاختبار وجود توزيع طبيعي للبيانات تحت المنحنى حيث إن P-value أعلى من (0.05) في المتغيرين.

خصائص البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي

تشير البيانات الإحصائية الواردة في جدول (8) إلى أن الهيكل التنظيمي يمتاز بدرجة تعقيد عالية ($\mu=3.8$) حيث إن عدد المستويات الإدارية (9 - 12) مستوى إداريا، مما يشير إلى تمايز عمودي مرتفع، كما أن الهيكل التنظيمي يمتاز بدرجة عالية من البيروقراطية السلبية، حيث إن نسبة الذين يشغلون وظائف إشرافية إلى مجموع العاملين يتراوح بين 21 - 50 %، كما أن الهيكل التنظيمي يمتاز بدرجة تمايز أفقي عالية؛ لأن عدد الإدارات الوظيفية من (9-12) إدارة وظيفية، وعدد الفروع أكثر من (30) فرعا. كما يمتاز الهيكل التنظيمي بدرجة مركزية عالية ودرجة رسمية عالية ($\mu=2.24$) حيث يتم اتخاذ القرار حسب اللوائح ($\mu=2.02$) دون إعطاء مرونة للعاملين للابتكار أو التصرف المرن في خدمة العملاء، وأن تدريب الموظف يتم منفردا تحت إشراف مسؤوله المباشر ($\mu=2.87$) وأن الإجراءات التأديبية تتخذ إذا تم تجاوز ومخالفة التعليمات الرسمية ($\mu=1.98$).

جدول (8): خصائص الهيكل التنظيمي

المتغير	الوسط الحسابي	التفسير
1- درجة التعقيد	3.8	درجة تعقيد مرتفعة
عدد المستويات الإدارية	4	9 - 12 مستوى إداري
نسبة الموظفين المشرفين	3	21 - 50 % نسبة الإداريين إلى الموظفين
عدد التخصصات الإدارية	4	9 - 12 إدارة وظيفية
عدد الفروع	5	أكثر من 30 فرعا
2- المركزية	2.24	درجة مركزية مرتفعة
اتخاذ القرار	2.02	القرارات حسب الأنظمة الرسمية

وتطوير معايير هذه الاستبانة لتصبح أكثر قدرة وملاءمة على قياس الأشياء التي صممت من أجلها.

ثبات الاستبانة Reliability

يتضح معامل ثبات الاستبانة كما في جدول (6).

جدول (6): قياس ثبات أداة الدراسة

الأسئلة	كرونباخ ألفا
أسئلة الجزء المتعلق بالبيئة التنظيمية	0.737
أسئلة الجزء المتعلق بالالتزام التنظيمي	0.763

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

استخدم في الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في إجراء الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي واختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الإحصاء الوصفي

ظهرت نتائج الإحصاء في الفقرة المتعلقة بعينة الدراسة والمتعلقة بأداة جمع البيانات؛ حيث وفرت كل الإحصاءات المطلوبة كما ظهرت في مواقعها.

تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات

يهدف هذا التحليل إلى معرفة طبيعة توزيع البيانات ومدى اقترابها من التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Kolmogrov Smirnov (K-S) وكانت النتائج على النحو الذي يوضحه جدول (7).

تابع جدول (8):

المتغير	الوسط الحسابي	التفسير
تأدية المهام	2.13	حسب الوصف الوظيفي
التدريب	2.87	يتم منفرداً تحت إشراف المسؤولين المباشر
تقييم الأداء	2.22	اتباع نظام الموظفين والمؤسسة
الإجراءات التأديبية	1.98	مخالفة التعليمات الرسمية

الثقافة التنظيمية

تشير البيانات الإحصائية الواردة في جدول (9) إلى أن ثقافة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تتراوح ما بين الثقافة التقليدية Classic Culture وثقافة التغيير ($\mu=3.01$) Change Culture، حيث إن علاقة المديرين بالموظفين جيدة ولكن أثناء العمل ($\mu=3.2$) والمكافآت تمنح عندما يلتزم

الموظف بالتعليمات ($\mu=2.3$) ولا يحق لموظف تطبيق اقتراحاته إلا بعد موافقة رئيسه المباشر ($\mu=3.4$) والعلاقة بين الأقسام هي علاقة تنافسية ($\mu=3.07$) والدافعية للعمل تكون بوجوده مع زملائه في القسم وليس منفرداً أو مع الأقسام الأخرى ($\mu=3.38$).

الجدول (9): خصائص الثقافة التنظيمية

المتغير	الوسط الحسابي	التفسير
علاقة المدير بالموظفين	3.20	علاقة جيدة ولكن فقط أثناء العمل
المكافآت	2.30	لمن يتبع الإجراءات الرسمية والقوانين
الجودة	3.40	موافقة المدير على أي مقترحات
العلاقة بين الأقسام	3.07	علاقة تنافسية
الدافعية للعمل	3.38	العمل المشترك داخل القسم الواحد

اختبار One Sample T-test لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى: اختبار وجود مستوى مقبول من

الالتزام التنظيمي، يتضح ذلك من جدول (10).

جدول (10): اختبار One Sample T-test

الفرضية	Mean	T	P-value
اختبار مستوى الالتزام التنظيمي	3.768	7.532	0.000
اختبار مستوى الالتزام المؤثر	3.922	7.066	0.000
اختبار مستوى الالتزام المعياري	3.527	0.438	0.662
اختبار مستوى الالتزام المستمر	3.853	7.937	0.000

بالرجوع إلى الجدول (10) وعند درجة حرية $df = 194$ ومستوى دلالة 0.05 فإن قيمة T الجدولية $1.965 =$ وحتى يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة فإن قيمة T المحسوبة يجب أن تزيد عن قيمة T الجدولية و P-value يجب أن يقل عن (0.05) وعليه فإن الفرضية الصفرية التي تقول

بعدم وجود التزام تنظيمي يتم رفضها، وتقبل الفرضية التي تقول بوجود مستوى من الالتزام التنظيمي. وعند اختبار مستويات الالتزام الفرعية (المؤثر والمعيارى والمستمر) أظهرت الدراسة وجود التزام مؤثر ومستمر، ولكن الدراسة أظهرت عدم وجود التزام معياري كما يظهر في الجدول (10).

والفرضيتين الفرعيتين المرتبطتين بها)، يتضح ذلك من جدول (11).

اختبار الانحدار الخطي Linear Regression
لدراسة أثر البيئة الداخلية وعناصرها على الالتزام التنظيمي (اختبار الفرضية الرئيسة الثانية،

جدول (11): اختبار الانحدار الخطي Regression Linear

الفرضية	R	R ²	T	p-value
أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي	0.131	0.12	11.058	0.000
أثر الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي	0.049	0.003	9.662	0.000
أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي	0.147	0.017	24.39	0.000

اختبار معامل الارتباط
(Correlation Factor, R)
لاختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي "اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة"
هذا الجزء من التحليل الإحصائي يدرس مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والموقع الوظيفي، والخبرات العملية) وبين الالتزام التنظيمي كما ورد نصه في الفرضية الرئيسة الثالثة. وبعد إجراء تحليل الارتباط باستخدام معامل بيرسون (Pearson correlation) جاءت النتائج كما في الجدول (12).

وفقا لجدول (11) فإن قيمة T الجدولية (1.965) وعليه فإن الفرضية الصفرية حتى تقبل يجب أن تتراوح قيمة T المحسوبة لها بين +1.965 إلى -1.965 وأن P-value يجب أن تكون أعلى من (0.05) وبالرجوع إلى جدول (11) نجد أن الفرضيات الصفرية الثلاث مرفوضة؛ لأن قيمة T المحسوبة أعلى من +1.96 وأن قيمة P-value أقل من (0.05) ولهذا ترفض الفرضيات الصفرية الثلاث، وتقبل الفرضيات البديلة التي تقول بوجود أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي، وبوجود أثر للهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي وبوجود أثر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

جدول (12): اختبار معامل الارتباط (Correlation Factor, R)

المتغير الشخصي	الالتزام التنظيمي معامل الارتباط	Pearson Correlate, R	طبيعة العلاقة
الجنس	-0.013		ضعيفة جدا وسلبية
العمر	+0.036		ضعيفة جدا وموجبة
المستوى التعليمي	-0.061		ضعيفة جدا وسلبية
الموقع الوظيفي	+0.061		ضعيفة جدا وموجبة
الخبرة العملية	+0.043		ضعيفة جدا وموجبة

إلا أن هذه العلاقة تفاوتت في طبيعتها؛ بحيث نجد أن العلاقة بين الموقع الوظيفي والالتزام التنظيمي هي الأقل ضعفا (علاقة ارتباط موجبة مقدارها (0.061)، ثم الخبرة العملية حيث أظهرت أيضا علاقة ارتباط موجبة مقدارها (0.043)، ثم العمر الذي أظهر علاقة ارتباط موجبة مقدارها (0.03)).

وفقا لنتائج الاختبار الموجودة في الجدول (12) فإن العلاقة بين المتغيرات الشخصية وبين الالتزام التنظيمي ضعيفة جدا بمعنى أنه لا يوجد ارتباط بين هذه المتغيرات وبين الالتزام التنظيمي، وعليه فإن الالتزام التنظيمي قد يعود لعوامل أخرى بحاجة إلى دراسة غير هذه العوامل، ورغم ضعف العلاقة بين المتغيرات الشخصية وبين الالتزام التنظيمي،

نتائج الدراسة

يليه الالتزام المستمر (Continuous) بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري (Normative) داخل المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

- أظهرت الدراسة أيضا وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية التي تم تناولها (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي، كما أظهرت الدراسة وجود أثر لكل من هذين العاملين بشكل مستقل على البيئة التنظيمية، أي وجود أثر لطبيعة الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي، ووجود أثر لنمط الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

- كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية مثل: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والموقع الوظيفي، والخبرة العملية، وبين الالتزام التنظيمي.

لقد ساعدت هذه النتائج في الإجابة عن الأسئلة الواردة في مشكلة الدراسة؛ حيث بينت خصائص الهيكل التنظيمي وطبيعة الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وأثر البيئة الداخلية للمؤسسة على مستوى الالتزام التنظيمي فيها، ونأمل أن تساعد هذه النتائج في جعل التوصيات التي تقدمها الدراسة ذات فائدة وقيمة لأصحاب القرار في المؤسسة لتطوير البيئة الداخلية بما يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي الذي يساعد في تحسين أداء العاملين وتحقيق التغيير المنشود من قبل غدارة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

كما جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع بعض الدراسات السابقة، فقد اتفقت نتائجها مع نتائج دراسة مع دراسة المحاسنة (2001م) في عدم وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة) وبين درجة الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، ومع نتائج دراسة الشلوي (2005م) في وجود أثر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Boon and Arumugam 2006) في وجود تأثير للمركزية والرسمية على الالتزام التنظيمي.

في ضوء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة جدول (8) أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي هو من النوع الآلي Mechanistic Structure لأنه يمتاز بخصائص التعقيد المرتفع، والمركزية الشديدة والرسمية العالية، وهذا يعني أن هذا الهيكل التنظيمي يقلل من قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، كما أنه لا يوفر المرونة التي يحتاجها العاملون لاتخاذ القرارات في مواجهتهم لهذه المتغيرات، ويعيق قدرة المؤسسة على خدمة العملاء بطريقة تحقق رضاهم. والهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضعه الراهن سوف يكون معيقا للتغيير والتطور ورفع مستوى الأداء وجودة العمل التي تمكن المؤسسة من المنافسة على جائزة الملك عبد الله الثاني للشفافية في القطاع العام كما يريد مديرها العام.

- كما أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة جدول (9) أن ثقافة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تتطور، ولكنها ما زالت تتراوح بين الثقافة التقليدية Classic Culture وبين ثقافة التغيير Change Culture أو كما تسمى ثقافة الجودة، حيث إن العلاقة بين الرؤساء والموظفين جيدة، ولكنها أثناء فترة العمل، والموظفون يقدمون اقتراحات لكنها لا تطبق إلا بموافقة الرؤساء، والعلاقة بين الأقسام لا زالت تنافسية وليست تشاركية، وبالتالي فإن هذه الثقافة بوضعها الراهن تعيق الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني للشفافية في القطاع العام التي تعتمد في أحد أسسها على إشاعة ثقافة التغيير والابتكار والاهتمام بالجودة والعمل بروح الفريق.

- أظهرت الدراسة وجود مستوى مقبول وذي دلالة من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، كما أظهرت الدراسة في تحديدها لنوع وطبيعة هذا الالتزام أن الالتزام المؤثر (Affective) هو الأقوى داخل المؤسسة،

التوصيات

توصي الدراسة أصحاب القرار في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بما يأتي:

1. إجراء إعادة هيكلة Restructuring للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي:

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي يمتاز بدرجات عالية من التعقيد والمركزية والرسومية، وهو بهذه الخصائص لا يساعد في الوصول إلى ما يطمح إليه مدير عام مؤسسة الضمان الاجتماعي من تبسيط الإجراءات، وتقليل التكاليف، وتحسين الأداء، وزيادة جودة العمل بحيث يتوج ذلك بالحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني للشفافية في القطاع العام. وعليه فإن الدراسة توصي بإجراء إعادة هيكلة يتم من خلالها تقليل عدد المستويات الإدارية بحيث لا يزيد عن (5) مستويات، وأن تتم إعادة تعديل إجراءات العمل الرسمية؛ بحيث يتم تحويل بعض الصلاحيات في اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأدنى؛ لأنها الأعمق بحاجتها لخدمة العملاء، كما توصي الدراسة مدير عام المؤسسة بتقليل عدد المستشارين والنواب والأشخاص المرتبطين بمكتب المدير العام لتقليل البيروقراطية السلبية في هيكل المؤسسة وما يرافقها من مصاريف عالية ومن عاقبة للتغيير.

2. تبني ثقافة الجودة وتطبيق فلسفة التحسين المستمر في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي: إن الفوز بجائزة الملك عبد الله الثاني للشفافية في القطاع العام (وهو ما تسعى المؤسسة للوصول إليه) يجب أن يدفع المؤسسة للتدرج في تبني ثقافة الجودة وتطبيق فلسفة التحسين المستمر؛ فالمنظمة لم تحصل على شهادة ISO 9000 حتى إعداد هذه الدراسة، ولا تطبق برامج جودة محددة تحت إشراف أية جهة خارجية، ولا تستخدم أدوات الرقابة الإحصائية في معالجة المشاكل، وعليه، وحتى تتمكن المؤسسة من رفع مستوى جودة الأداء فيها، فلا بد من توفير مناخ وبيئة داخلية قادرة على نشر ثقافة التغيير والتحسين التي تساعد في تقليل الأخطاء، وتحسين دافعية العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع وتعميق الالتزام التنظيمي داخل هذه المؤسسة، وتعد هذه الأمور خارطة طريق للفوز بجائزة

الملك عبد الله الثاني للشفافية في القطاع العام كما يسعى له مدير عام المؤسسة.

شكر وتقدير

تمت هذه الدراسة بدعم من عطوفة مدير عام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية (ملحق 3).

المراجع

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الأفرقي المصري. 1988م. لسان العرب. بدون رقم الطبعة، دار صادر، بيروت، لبنان.

الأحمدي، طلال بن عايد. 2004. الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض - المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، المجلد (24)، العدد (1)، يونيو، ص ص 1-45.

الثالي، عبد الله محمد. 2002. علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

حريم، حسين. 2010. إدارة المنظمات منظور كلي. الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حمادات، محمد حسن. 2006. قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. بدون رقم الطبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الرخيمي، ممدوح جلال. 2000. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

السالم، مؤيد سعيد. 2008. نظرية المنظمة الهيكل والتصميم. الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

سلامة، انتصار محمد طه. 2003. مستوى الانتفاء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ص 197-223.

المرسى، جمال محمد. 2003. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. بدون رقم الطبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

نعساني، عبد المحسن. 2001. أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

Allen, N. J., and Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1-18

Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19: 533-46.

Boon, O., and Arumugam, K. 2006. The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*. 3: 99-115.

Hellriegel, D., Slocum Jr., J. W., and Woodman, R.W. 2001. *Organizational Behavior*, Tenth Edition. Thomson Learners, Sydney.

Jones, Gareth R. 2004. *Organizational Theory, Design, and Change*, Fifth Edition. Prentice Hall, New Jersey

Kumar, B. P., and Giri, V. N. 2009. Effects of age and experience on job satisfaction and organizational commitment. *University Journal of Organizational Behavior*. 8(1): 28-36.

Lambert, E., Paoline, E., and Hogane, N. L. 2006. The impact of centralization and formalization on correctional staff job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study. *Criminal Justice Studies*. 19(1): 23-44.

McMurray, A. J., Scott, D. R., and Pace, R. W. 2004. The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*. 15(4): 473-488.

الشلوي، حمد بن فرحان. 2005. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العامري، صالح، والغالبي، طاهر. 2008. الإدارة والأعمال. الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

عبد الباقي، صلاح الدين. 2005. مبادئ السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

العضايلة، علي محمد. 1995. الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد (10)، العدد (6)، ص 32-13.

العوفي، محمد بن غالب. 2005. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، محمد علي مانع. 2001. أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

القيروتي، محمد قاسم. 2008. نظرية المنظمة والتنظيم. الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القطامين، أحمد. 2002. الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الكبيسي، عامر. 1998. التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. بدون رقم الطبعة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.

المحاسنة، محمد عبد الرحيم. 2001. أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد (16)، العدد (6)، ص

- Sheldon, M. E. 1971. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*. 16: 142-150.
- Thompson, A. A., and Strickland, A. J. 1993. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Ninth Edition. IRWIN, USA.
- Thomson Jr., Arthur, Strickland, A. J., and Gamble, J. E. 2001. *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings with Online Learning Center with Premium Content Card*, Fourteenth Edition. McGraw-Hill, Irwin, USA
- Wheelen, T. L., and Hunger, J. D. 2002. *Strategic Management and Business Policy*, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*. 7: 418-428
- Miles, R. E., and Snow, C. C. 1992. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*. 34: 53-72.
- Mowady, R.T, Steer, R. M., and Porter, L. W. 1982. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224-247.
- Porter, L. W., Steer, R. M., and Mowady, R. T. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among technicians. *Journal of Applied Psychiatric*. 59(5): 603-609.
- Robbins, S. P. 2001. *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- Salancik, G. R. 1977. Commitment and the control of organizational behavior and belief. *In: Staw, B. M., and Salancik, G. R. (Eds.). New Directions in Organizational Behavior*. St. Clair Press, Chicago.

The Impact of Internal Environment on the Organizational Commitment of Social Security Corporation in the Hashemite Kingdom of Jordan

Mousa Ahmed Khaireddin⁽¹⁾ and Mahmud Ahmad Al-Najar⁽²⁾

(1) Department of Business Administration, Faculty of Administrative and Financial Sciences Petra University, Amman- Jordan

(2) Social Security Corporation, Amman - Jordan

ABSTRACT

The elements of organizational internal environments play a vital role in its performance as it affect the nature of organizational climate, which reflects on employers' behavior. This study aimed at investigating the impact of internal environment (organizational structure and culture) on the organizational commitment of the Social Security Corporation in the Hashemite Kingdom of Jordan. To achieve this objective, a questionnaire was developed, validated, then distributed to a random classified sample consist of 291 employees. The collected complete questionnaires were (195) at ratio of 67%.

Data analysis indicated the presence of a significant evidence ($\alpha=0.05$) of the impact of the internet environment (culture and structure) on the organizational commitment in the social security corporation in Hashemite Kingdom of Jordan. In addition, statistical evidence existed ($\mu = 3.5, \alpha = 0.05$) for an accepted level of organizational commitment in the corporation. The study revealed the existence of an accepted level of affective commitment. It was followed by continuous commitment. However, the study revealed a weak level of normative commitment. Furthermore, the correlation between the Demographic variables (sex, age, education level, job title and experience) and the organizational commitment were insignificant ($\alpha=0.05$).

The study recommended that restructuring of the social security corporation is required in addition to adopting quality culture and applying continuous development in the corporate.

Key Words: Continuous commitment, Effective commitments, Normative commitment, Organizational culture, Organizational structure.

البيئة الداخلية
الهيكلة التنظيمية: Organizational Structure
درجة التعقيد Complexity

- عدد المستويات الإدارية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي:
- 1 - 2
 - 3 - 5
 - 6 - 8
 - 9 - 12
 - أكثر من 12

- نسبة الموظفين الذين يشغلون مراتب إشرافية إلى مجموع عدد الموظفين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي:
- 0 - 10 %
 - 11 - 20 %
 - 21 - 50 %
 - 51 - 75 %
 - 76 - 100 %

- عدد التخصصات (الإدارات الوظيفية) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي:
- 1 - 2
 - 3 - 5
 - 6 - 8
 - 9 - 12
 - أكثر من 12

- عدد (الفروع الجغرافية) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي:
- 1 - 2
 - 3 - 5
 - 6 - 15
 - 16 - 30
 - أكثر من 30

- عدد الموظفين العاملين في الفروع إلى العدد الكلي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي:
- أقل من 10 %
 - 11 - 25 %
 - 26 - 60 %
 - 61 - 90 %
 - أكثر من 90 %

الملاحق

ملحق (1): استبانة الدراسة

أختي الفاضلة.. أخي الفاضل..
 تحية تقدير واحترام وبعد،،،

فتهدف الدراسة إلى تعرف أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. وبما أن عينة الدراسة شملت موظفين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، فقد تم اختياركم ضمن هذه العينة، لذا نرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بالبيانات التي تعبر عن وجهة نظركم الحقيقية. علماً بأننا سوف نتعامل مع البيانات بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي فقط. وتقبلوا شكرنا وتقديرنا

معلومات شخصية

يرجى وضع علامة (/) في الخانة التي تختارها:

1. النوع:

- ذكر أنثى

2. العمر:

- أقل من 25 عاماً 25 - 35 عاماً
 36 - 45 عاماً 46 - 55 عاماً
 فوق 55 عاماً

3. المؤهل العلمي:

- أقل من بكالوريوس بكالوريوس
 ماجستير دكتوراه

4. الموقع الوظيفي:

- مساعد مدير عام مدير إدارة
 مدير مديرية رئيس فريق
 موظف

5. سنوات الخدمة في المؤسسة

- أقل من 5 سنوات 5 - 15 سنة
 16 - 25 سنة فوق 25 سنة

المركزية Centralization

ضع دائرة حول الإجابة التي تمثل قناعتك:

أولاً: اتخاذ القرار

- تتم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على النحو التالي:
- يحتفظ المديرون بصلاحيات اتخاذ القرار في أيديهم.
- تمارس المستويات المختلفة صلاحيات اتخاذ القرار التي تمنح لها حسب الأنظمة الرسمية للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- يقوم الرؤساء المباشرين باتخاذ القرارات بعد سماع آراء مرؤوسيههم.
- عملية اتخاذ القرار جماعية يشترك فيه الموظفون والمديرون.
- يمنح الموظفون الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة المؤسسة وتلبي حاجة المراجعين.

ثانياً: تأدية المهام:

أقوم بتأدية مهام عملي حسب:

- توجيهات رئيسي المباشر.
- الوصف الوظيفي كما هو وارد في نظام الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- أتناقش مع مديري لأخذ موافقته على البرنامج.
- أشارك مع زملائي في القسم لتحديد البرنامج.
- تترك لي صلاحيات تحديد برنامجي بما يخدم مصلحة العمل ومصلحة المراجعين.

ثالثاً: التدريب

- عند تعيين الموظف في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي فإنه يخضع للتدريب على النحو التالي:
- تحت إشراف دقيق من الرئيس المباشر.
- ضمن برنامج تدريب رسمي في المؤسسة قبل تحويله لمكان عمله.
- يتدرب منفرداً ولكن تحت ملاحظة رئيسه المباشر.
- يدربه زملاؤه في العمل.
- يترك منفرداً ويتعلم لوحده دون مساعدة من أحد.

رابعاً: تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الموظفين في مؤسسة الضمان

الاجتماعي على النحو التالي:

- تترك للمديرين الحرية الكاملة في تقييم مرؤوسيههم.
- يتم اتباع التعليمات الواردة في نظام الموظفين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- يقوم بذلك الرؤساء المباشرين بعد أن يجلسوا مع مرؤوسيههم.
- يتم تقييم أداء الوحدة التي أعمل بها مجتمعة، وليس للأفراد.
- يتم اعتماد نماذج تقييم كمية تؤخذ من نتائج العمل الفعلية لقياس كفاءة الموظف الفردية.

خامساً: الإجراءات التأديبية

يخضع الموظفون للإجراءات التأديبية في الحالات التالية:

- مخالفة الأوامر الصادرة عن المديرين.
- مخالفة التعليمات الرسمية الواردة في نظام الموظفين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- مخالفة التعليمات المتفق عليها مع الرؤساء المباشرين.
- مخالفة إجماع الزملاء في وحدة العمل.
- التصرف بانفراد دون الرجوع لأي طرف.

الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

هي مجموعة القيم والمعايير المشتركة داخل المنظمة والمستمدة من المعتقدات والعادات والتقاليد السائدة.

سادساً: علاقة المديرين بالموظفين

- لا توجد علاقات شخصية بين المديرين والموظفين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي:
- توجد علاقة بين المديرين والموظفين ولكن في الحدود التي تفرضها الإجراءات الرسمية.
- توجد علاقات جيدة، ولكن أثناء فترة العمل فقط.
- تمتد علاقة المديرين والموظفين الشخصية لحضور الاحتفالات التي تعقدتها المؤسسة خارج أوقات العمل.
- توجد علاقات شخصية قوية بين المديرين والموظفين خارج أوقات العمل.

سابعاً: المكافآت

- تكون أولوية المكافآت للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ضمن الأسس التالية:
- احترام الموظفين لتعليمات المراتب الإدارية العليا.
- اتباع الإجراءات الرسمية والقوانين.
- تقديم مقترحات للرؤساء حول تطوير أسلوب العمل.
- مشاركة زملائهم في القسم في تطوير طريقة الأداء.
- مبادرة الأفراد باكتشاف أساليب عمل جديدة لأداء العمل والأنشطة.

ثامناً: الجودة

- أعتقد أن تقديم أفضل الخدمات للمراجعين يتم بالطريقة التالية:
- أن يستجيب الموظف لاستدعاء رئيسه المباشر له حتى لو ترك المراجعين ينتظرون بعض الوقت.
- أن يهتم بتنفيذ الإجراءات الرسمية الروتينية حسب الأصول المتبعة حتى لو أدى ذلك لتأخير إنجاز المعاملة بعض الوقت.
- أخذ موافقة المدير على مقترحات تساعد في تسهيل العمل واختصار الوقت.
- استشارة الزملاء ذوي الخبرة لتسريع إنجاز المعاملات.
- الاجتهاد الشخصي والمبادرة للإسراع في إنجاز

المعاملة احتراماً لوقت المراجعين.

تاسعاً: العلاقة بين الجماعات والأقسام
تأخذ العلاقة بين الجماعات والأقسام في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأشكال التالية:

- علاقة لامبالاة، ولا يحصل تعاون إلا لتنفيذ تعليمات المديرين.
- علاقة رسمية، ويحصل التعاون في حدود تنفيذ إجراءات العمل الرسمية فقط.
- علاقة تنافسية، ويتم التعاون إذا حقق فائدة للقسم المتعاون.
- علاقة تشاركية؛ وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة ومصصلحة المجموعات المتعاونة.
- علاقة الصداقة، وتمثل الرغبة في التعاون بين المجموعات والأفراد.

عاشراً: الدافعية للعمل

- إن أهم ما يدفع العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمل وتحسين الأداء هو:
- نيل رضا الرؤساء المباشرين.
- الخوف من العقاب والطمع في المكافأة.
- العمل على قدر الراتب الذي يتقاضاه.
- الرغبة المشتركة للزملاء في القسم الواحد في الابتكار والوصول للإنجاز والنجاح المشترك.
- الرغبة في التميز والإبداع الفردي.

الالتزام التنظيمي: **Organization Commitment** وهو درجة ارتباط الموظف بالمنظمة ويتضح من خلال قبوله لقيمتها وأهدافها واستعداده للاستمرار للعمل بها لتحقيق هذه الأهداف والقيم، وتمثله المعايير التالية:

م	المعيار	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
1	سأكون سعيداً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي					
2	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي مع أصدقائي خارج المؤسسة					
3	أشعر بأنني جزء من عائلة الضمان الاجتماعي					
4	أشعر بأحاسيس قوية تربطني بالمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي					

غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5	المعيار	م
					أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	5
					سيكون من الصعب عليّ أن أترك عملي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي حتى لو رغبت في ذلك	6
					أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارى في العمل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي هو أن تركي للعمل سيجعلني أضحي بمزايا قد لا أجدتها في عملي الجديد	7
					أحد الأسباب المهمة لعدم تركي لعملي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي هو ندرة الفرص المتاحة أمامي.	8
					أخاف أن أترك عملي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي دون توفير عمل بديل	9
					في هذا الوقت، فإن بقائي بالعمل هو الحاجة وليس الرغبة في البقاء	10
					لا أعتقد أن الأشخاص يتقلون هذه الأيام من عمل لآخر بشكل دائم.	11
					أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	12
					أشعر أنه ليس صحيحاً أن أترك عملي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي حتى لو توفر لي عرض أفضل في مكان آخر	13
					أعتقد أن الشخص يجب أن يبقى متمنياً لعمله دائماً	14
					اعتقد أن الأمور في الماضي كانت أفضل، لما كان الأشخاص يستقرون في عملهم معظم حياتهم الوظيفية	15

ملحق (2): تحكيم الاستبانة

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الصفة	مكان العمل
1	الدكتور عمر الرزاز	مدير عام	المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
2	الدكتور عبد الله القضاة	مستشار	المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
3	الدكتور بلال السكارنة	رئيس قسم	جامعة الإسراء الخاصة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
4	الدكتور جهاد عفانة	أستاذ مساعد	جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية
5	الدكتور غالب سنجق	أستاذ مساعد	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي؛ فإنه يسرنا أن نضع بين أيديكم مقترح الدراسة (Proposal) وأداة جمع البيانات (الاستبانة) التي سيتم استخدامها بهدف الوصول إلى النتائج في هذه الدراسة، التي نأمل أن تسهم في خدمة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي والعاملين بها، راجين دعم عطوفتكم لهذا البحث وتسهيل مهمة الباحثين في إنجاز هذه الدراسة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

ملحق (3):
عطوفة مدير عام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي
الدكتور/ عمر الرزاز المحترم

الموضوع: دراسة أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
استجابة لرغبتكم في الوقوف على مستوى