مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور الاتصال الداخلي والحوافز والمكافآت في تحسين الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب)
اسم الكاتب: د. حنان تركمان، مجد محسن أحمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5437
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 00:58 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role Of Internal Communication And Incentives And Bonuses In Improving Organizational Commitment "A Field Study In General Commission For Al-Ghab Administration And Development"

Dr. Hanan Turkman *
Majd M Ahmad **

(Received 17 / 2 / 2020. Accepted 14 / 6 / 2020)

□ ABSTRACT □

This research aimed at determining The Role of Internal Communication, Incentives and Bonuses in Improving Organizational Commitment at General Commission for Al-Ghab Administration and Development. The researcher relied on the methodological approach as a general approach to research, followed the methodology of the survey, and a set of methods, including relying on secondary and primary data through a questionnaire that was organized by the researcher's knowledge of published literature.

He distributed the questionnaire to 333 individuals from workers in the first, second and third category in the Commission, 270 of which were recovered, and 10 were not valid for analysis in the research community comprised of permanent staff in the three categories, of the 2488 respondents according to statistics of the Commission, and then used the appropriate statistical tests, such as simple regression, and rely on a programme SPSS is applied to be a tool for analysis of Data available. The main conclusion was a moral role, a strong correlation between internal communication and improving organizational Commitment, and an Acceptable correlation between, incentives and bonuses and improving organizational Commitment.

Some suggestions and recommendations were presented to improve the relationship, which is the most important: the need to work for improvement of the internal communication system and Continue to give incentives and bonuses.

Keywords: Internal Communication; Incentives and Bonuses; Organizational Commitment; Affective Commitment; Continuance Commitment; Normative Commitment.

*Associate Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Syria.

**postgraduate Student Master, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Syria.

دور الاتصال الداخلي والحوافز والمكافآت في تحسين الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب)

الدكتورة حنان تركمان*

مجد محسن أحمد**

(تاريخ الإيداع 17 / 2 / 2020. قُبِل للنشر في 14 / 6 / 2020)

□ ملخّص □

هدف البحث لتحديد دور الاتصال الداخلي والحوافز والمكافآت في تحسين الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب؛ وقد اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث، واتباع منهج المسح، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثانوية، والأوّلية من خلال استبانة تمّ تنظيمها من خلال اطّلاع الباحث على الأدبيّات المنشورة، إذ قام بتوزيع الاستبانة على 333 فرداً من العاملين في الفئة الأولى والثانية والثالثة في الهيئة، استردّ منها 270، وكانت 10 استبانات غير صالحة للتحليل، في مجتمع البحث المكوّن من العاملين الدائمين في الفئات الثلاث، البالغ عددهم 2488 وفق إحصائية الهيئة، ثمّ تمّ استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة كالانحدار الخطي البسيط، والاعتماد على برنامج SPSS، كأداة لتحليل البيانات المتوافرة.

وتوصّل البحث إلى وجود علاقة معنوية وارتباط قوي بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي وارتباط مقبول بين الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي، ثمّ تمّ عرض بعض المقترحات والتوصيات لتحسين العلاقة، والتي أهمّها: ضرورة العمل على تحسين نظام الاتصال الداخلي، والاستمرار بمنح الحوافز والمكافآت.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي؛ الحوافز والمكافآت؛ الالتزام التنظيمي؛ الالتزام العاطفي؛ الالتزام الاستمراري؛ الالتزام المعياري.

* أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين-اللاذقية – سورية.

** طالب دراسات عليا (ماجستير) - قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين-اللاذقية – سورية.

مقدّمة:

إنّ اهتمام المنظمات بالالتزام التنظيمي يُعدّ أمراً مهماً، باعتبار أنّ العامل الملتزم يكون أكثر ارتباطاً بمنظمته وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها، وقد يعكس مدى ولاء الفرد للمنظمة، وبالتالي سعيه لبذل أقصى جهد للحفاظ على عضويته بها وتحقيق أهدافه وأهدافها. ويُعد التسويق الداخلي مدخلاً مهماً في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين، فعندما تعمل المنظمة على دعم فرق العمل لديها، وتهيئ لهم التدريب والبرامج التدريبية اللازمة، وتعمل على تحفيزهم ومكافأتهم، وتوفر وسائل الاتصال الداخلية، وتمنحهم السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات وتشاركهم في صنعها؛ فذلك يعزز من رضاهم عن العمل والتزامهم التنظيمي للمنظمة وبالتالي العمل المستمر في سبيل تحقيق الأهداف. وفي ظلّ الدور المهم للتسويق الداخلي وخاصة الاتصال الداخلي والحوافز والمكافآت في تحسين الالتزام التنظيمي تسعى المنظمات إلى تأمين مستلزمات وعوامل النجاح فتضع الخطط والاستراتيجيات الكفيلة في جعل الأفراد العاملين يستمرون بالمنظمة. وأشارت نتائج الكثير من الأبحاث إلى أنّ الاهتمام بالتسويق الداخلي سيؤدي إلى نتائج إيجابية تعود بالفائدة على المنظمات. وسيحقق منافع للعاملين.

ونتيجة لذلك كانت مشكلة البحث في دراسة الاتصال الداخلي، والحوافز والمكافآت، ودورهما في تحسين الالتزام التنظيمي سواء كان التزاماً عاطفياً أو مستمراً أو معيارياً.

المراجعة الأدبية:

الدراسات السابقة:

- **دراسة (Ismail and Sheriff, 2017) بعنوان:**

The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Empirical Study in Banking Sector in Yemen

تأثير التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي: دراسة تجريبية في قطاع البنوك باليمن

هدفت الدّراسة إلى تحديد تأثير التسويق الداخلي بأبعاده (الرؤية، والتطوير، والمكافآت، والتمكين، والاتصال الداخلي) في الالتزام التنظيمي، والتحقق من صحة النموذج الهيكلي المفترض لتأثير التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي ومدى توافقه مع البيانات، وتم توزيع 407 استبانة على موظفي 8 بنوك يمنية و48 فرع.

وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي، وأنّ للتسويق الداخلي تأثيره المباشر في الالتزام التنظيمي وغير المباشر على البنوك من خلال وجود عوامل تسويق داخلية تؤثّر بشكل مباشر على اتجاه السوق، وملاءمة النموذج المفترض.

- **دراسة (Abbas and Riaz, 2018)**

The Effect of Internal Marketing Dimensions On Organizational Commitment of Employees: An Investigation among Private Banks in Faisalabad, Pakistan (A Study Based On Different Dimensions of Internal Marketing)

تأثير أبعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين؛ دراسة بين البنوك الخاصة في Faisalabad–باكستان (دراسة قائمة على أبعاد مختلفة للتسويق الداخلي)

هدفت الدّراسة إلى تحديد تأثير أبعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال تحديد تأثير التكامل والتنسيق بين الوظائف، وتأثير التدريب، والتحفيز، والرضا الوظيفي، وفهم مكانة الموظف والتمايز في الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية في فيصل آباد–باكستان. وتم توزيع 109 استبانة على العاملين في 18 بنك وفروعه.

وقد أشارت النتائج إلى أنّ فهم المكانة والتمايز، والرضا الوظيفي والتنسيق والتكامل بين الوظائف هي أكثر أهمية بالنسبة للعينة المبحوثة، وأنّ الرضا الوظيفي هو أكثر أبعاد التسويق الداخلي له أولوية ويؤدي إلى التزام تنظيمي أفضل. وأنّ هناك تأثيراً معنوياً للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي إذ يجب على المديرين تخصيص مواردهم بكفاءة ووضع سياسات فعالة من خلال اتباع معايير التسويق الداخلي.

- **دراسة (AL-Mteiri, 2019) بعنوان:**

The Role of the Dimensions of the Internal Marketing in achieving organizational commitment of the Employees: A Study of Questionnaire Samples of Employees Opinions in Zen Iraq Co. for Communications

دور أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين–دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي شركة زين العراق للاتصالات.

هدفت الدّراسة إلى إظهار مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والحوافز والمكافأة، ونشر المعلومات التسويقية) في الالتزام التنظيمي للموظفين، ووصف مستوى ممارسة إجراءات التسويق الداخلي في الشركة عينة البحث، ومحاولة التوصل إلى كيفية قيام الشركة المبحوثة في نشر المعلومات التسويقية بين الأفراد العاملين.

وأظهرت الدراسة أنّ هناك علاقة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي، ودور للاختيار والتعيين والتدريب والتطوير، ونشر المعلومات التسويقية بين العاملين، في إحداث تغييرات كبيرة ضمن شركة زين للاتصالات عن طريق إدخال تكنولوجيا حديثة وأنظمة جديدة وأساليب متطورة بما يُسهم في تعزيز الأواصر بين الشركة وموظفيها بما يضمن استمرارية الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين، وأنّ المكافأة والحوافز الممنوحة للعاملين لا تتناسب مع مستوى أدائهم والجهد المبذول من أجل تقديم خدمة ذات مستوى عال من الجودة

- **دراسة (AL-Zayoud, 2019) بعنوان:**

Impact of Internal Marketing Practices on the Organizational Commitment of Commercial Banks in Jordan: Intention to Stay as a Mediate Variable.

أثر ممارسات التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية في الأردن: نية البقاء في العمل كمتغير وسيط

هدفت الدّراسة إلى تحديد مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في البنوك التجارية في إقليم الشمال في الأردن، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ومستوى نية البقاء في تلك البنوك، وأثر ممارسات التسويق الداخلي (التمكين، والبرامج التدريبية، والحوافز والمكافآت، والاتصال الداخلي والدعم الإداري) في الالتزام التنظيمي من خلال نية البقاء في العمل بالبنوك التجارية في إقليم الشمال في الأردن.

وقد أشارت النتائج إلى أنّ جميع ممارسات التسويق الداخلي تُسهم في التأثير المباشر في الالتزام التنظيمي، ووجود علاقة بين ممارسات التسويق الداخلي ونية البقاء؛ إذ تبين أنّ (الاتصال الداخلي، والدعم الإداري، والبرامج التدريبية) دالة إحصائياً وتأثيرها مباشر في نية البقاء، في حين كانت بقية ممارسات التسويق الداخلي غير دالة إحصائياً. ووجود علاقة بين نية البقاء والالتزام التنظيمي.

وجد الباحث أنّ معظم الدراسات السابقة ركّزت على أهميّة الاتصال الداخلي والحوافز كبعدين من أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الالتزام التنظيمي؛ إذ تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة "AL–Mteiri" في تناول الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي، ومع دراسة "AL–Zayoud" في دراسة الاتصال الداخلي والحوافز والالتزام التنظيمي؛ كذلك تشابهت مع "Ismail and Sheriff " في دراسة الاتصال الداخلي والمكافآت؛ إذ شرحت الدراسة السابقة أبعاد التسويق الداخلي

وتأثيرها في الالتزام التنظيمي؛ في حين أنّ التشابه كان في تناول التحفيز، وجزء من الاتصال الداخلي متمثلاً بالتكامل والتنسيق بين الوظائف بين الدراسة الحالية ودراسة "Abbas and Riaz ". والاختلاف كان بمعظم الدراسات ببيئة التطبيق.

مشكلة البحث: بعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة وقيامه بدراسة استطلاعية للهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب في مدينة السقيلبية، محافظة حماه، وإجراء مقابلات أولية مع عينة تمثّلت بـ 25 عاملاً هم: مدير التنمية الإدارية، ومدير الموارد البشرية والإرشاد، ومدير قسم الرقابة الداخلية، ومدير قسم تقانة المعلومات والاتصالات، 21 عامل؛ إذ تمّ توجيه عدد من الأسئلة أهمها:

a) هل لديكم تصوّر واضح عن مفهوم الاتصالات الداخلية والحوافز كبعدين مهمين للتسويق الداخلي؟

b) هل تقوم الهيئة بتبسيط وصول الأوامر إلى العاملين والحصول على التقارير عن العمل؟

c) هل مواردكم البشرية تتمتع بالالتزام التنظيمي تجاه الهيئة؟

وقد لاحظ الباحث وجود تفاوت في إجابات أفراد العينة؛ إذ منهم من أجاب بأنّ الهيئة لديها نظام اتصال داخلي فعال وتعمل على تسهيل وصول المعلومات إلى العاملين، ووجود حوافز بشكل دائم، وأنّ هناك التزاماً من قبل العاملين تجاه الهيئة، ومنهم من كانت إجابته غامضة، ولم يكن لديه تصور عن نظام الاتصالات الداخلية (إجابات بعض العاملين الإداريين). كما لاحظ الباحث وجود توجّه حقيقي لدى الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب من أجل زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، الذي يعاني من ضعف خاصة في المناطق والنواحي البعيدة عن مركز الهيئة، وهذا يدفع الباحث ويوجه أيضاً نحو البحث في الدور الذي يُمكن أن يؤديه الاتصال الداخلي والحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي.

ومن خلال ما سبق تمكّن الباحث من صياغة التساؤلين الرئيسين للبحث وفق الآتي:

1-ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب؟

ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

أ-ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الالتزام العاطفي للعاملين؟

ب-ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الالتزام الاستمراري للعاملين؟

ج-ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الالتزام المعياري للعاملين؟

2-ما هو دور الحوافز والمكافآت في تحسين الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب؟

ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

1-ما هو دور الحوافز والمكافآت في تحسين الالتزام العاطفي للعاملين؟

2-ما هو دور الحوافز والمكافآت في تحسين الالتزام الاستمراري للعاملين؟

3-ما هو دور الحوافز والمكافآت في تحسين الالتزام المعياري للعاملين؟

أهميّة البحث وأهدافه:

تكمن **أهمية البحث النظرية** من كونه يتطرّق إلى موضوعين مهمين هما: الاتصال الداخلي، والحوافز والمكافآت كبعدين مهمين للتسويق الداخلي الذي يُعدّ مدخلاً حديثاً في إدارة الموارد البشرية، والالتزام التنظيمي الذي تعمل المنظمات جاهدة لجعل مواردها البشرية تتمتع به. إضافة إلى تبيان الدور المفترض للاتصال الداخلي والحوافز والمكافآت في تحسين الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب. أمّا **الأهميّة العملية** فتأتي انطلاقاً من أهمية الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب التي تشمل مساحات جغرافية شاسعة تُعدّ العصب الأساسي للاقتصاد السوري،

بالإضافة إلى أنّ نتائج هذا البحث سيُمكّن الهيئة محلّ البحث من معرفة نقاط القوة التي يجب تعزيزها، ونقاط الضعف التي يجب معالجتها، وتفعيل دور الاتصال الداخلي والحوافز والمكافآت في تحسين الالتزام التنظيمي.

ويهدف البحث إلى تحديد دور كلّ من الاتصال الداخلي والحوافز والمكافآت في تحسين الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والاستمراري، والمعياري).

فرضيّات البحث الرئيسة: ينطلق البحث من فرضيتين رئيستين مفادهما:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد علاقة معنوية بين الاتصال الداخلي وتحسين الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد علاقة معنوية بين الحوافز والمكافآت وتحسين الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

منهجية البحث:

اتبع البحث المنهج المسحي، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثانوية، والأولية من خلال استبانة تمّ تنظيمها من خلال إطلاع الباحث على الأدبيات المنشورة، وتمّ توزيعها على 333 مبحوث، استرد منها 270، وكانت 10 استبانات غير صالحة للتحليل، وذلك من خلال تطبيق قانون العينة العشوائية:

$$\mathbf{n} = \frac{p.q}{\frac{\mathbf{p.q}}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث: n: حجم عيّنة البحث/ N: حجم مجتمع البحث/ p: نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتمّ اعتماد p=0.5، p + q =1؛ ومنها q=0.5/ E: نسبة الخطأ المسموح به ويساوي E= 0.05. (Merhej, 2019, 27)

Z: الدرجة المعيارية وتساوي 1.96 / عند معامل الثقة 95%. وبتعويض القيم:

$$\mathbf{n} = \frac{0.5 * 0.5}{\frac{0.5 * 0.5}{2488} + \frac{0.05^2}{1.96^2}} = 333$$

حيث تمثّل هذه القيمة (333) عيّنة البحث التي يُمكن اعتبارها ممثّلة للمجتمع الاحصائي الخاص بالدراسة المكوّن من العاملين الدائمين (فئة أولى وثانية وثالثة) (من ضمنهم المديرون) في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب، والبالغ عددهم 2488 حتى تاريخ 12/31/ 2019، ثم تمّ الاعتماد على برنامج SPSS، كأداة لتحليل البيانات المتوافرة.

حدود البحث: حدود **زمانية:** فترة توزيع الاستبانة وتفريغها ما بين شهري كانون الأول 2019 وكانون الثاني 2020، **وحدود مكانية:** الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

الإطار النظري للبحث:

هناك اهتمام متزايد بالأدبيات، حول الاتصال الداخلي والحوافز والمكافآت كونهما بعدين مهمين للتسويق الداخلي يُسهمان في نجاح المنظمات من خلال دورهما في تحسين التزام العاملين وتحقيق رضاهم، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من جودة خدمة العملاء. وقد انبثق مفهوم التسويق الداخلي من فكرة أنّ العاملين داخل المنظمات يجب عدّهم عملاء داخليين، وعدّ فرص العمل كمنتجات، وبالتالي يجب على هؤلاء العملاء الداخليين تقديم خدمة ممتازة للعملاء الخارجيين.

1-الاتصال الداخلي:

يمكن تعريف الاتصال الداخلي بأنّه عبارة عن شبكة العمل التي يُمكن من خلالها جمع المعلومات وانتقالها، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى اسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية؛ إذ يوفّر جمع المعلومات الضرورية للعاملين مع سهولة عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين. (Abo-Bakr, 2015, 15)

وتعدّ الاتصالات الداخلية جوهر التسويق الداخلي؛ لأنّ التسويق هو عملية اتصال إنساني تتم بين مجموعة من الأفراد، وتكمن غاية الاتصال الداخلي في توفير أجواء من المحبة والاحترام بين جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة (AL-Issa, 2018, 35)، والتسويق هو وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات لخلق وإيصال وتقديم القيمة للعملاء ومن أجل إدارة العلاقات مع العملاء بطرق تعود بالفائدة على المنظمة وأصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة. (Argenti and Barnes, 2009, 1222)

ومن وجهة نظر الباحث، فإنّ أي منظمة تسعى لكسب رضا عامليها، يجب عليها معرفة احتياجاتهم وشكواهم، وهذا يتحقق من خلال تفعيل آليات الاتصال بينها وبين العاملين، بحيث تكون قادرة أن تعالج نقاط الضعف والمشكلات، وتعزز من نقاط القوة والإيجابيات، فالاتصال الداخلي عملية تفاعلية بين الإدارة بمختلف المستويات وبين العاملين، يتم من خلالها رفع التقارير من المستوى الأدنى إلى الأعلى، وإصدار الأوامر من المستوى الأعلى إلى الدنيا، بشكل سهل ومبسط دون تعقيدات. كما يُمكن من خلالها تعريف العاملين بمهامهم وأعمالهم الموكلة إليهم، ونقل آرائهم ووجهات نظرهم وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى الإدارة، كما يُمكن من خلالها إيصال المعلومات عن إنجازات المنظمة وخططها المستقبلية وأهدافها إلى العاملين.

2-الحوافز والمكافآت:

تُمثّل الحوافز والمكافآت نوعاً من الإمكانات والوسائل، وحدوداً لما يُمكن أن تقوم به الإدارة، ومصدراً من مصادر القوة بغرض الاستفادة الجيدة من طاقات وقدرات العاملين، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخططة للمنظمة. ويُمكن التفريق بين هذين المصطلحين بالقول: إنّ الحافز يُراد به تحفيز العاملين على الابتكار والإبداع، أي القيام بعمل مستقبلي تجديدي وغير روتيني، أما المكافآت فهي المقابل الممنوح للعامل الذي حقق شيئاً مميزاً ولا ترتبط بمعايير العمل الكمية التي عليه إنجازها. (Anam, 2011, 41)، هي المؤثّر الخارجي الذي يعمل على إثارة القوى التي تؤثّر في سلوك العاملين، وتضبط تصرفاتهم للوصول إلى مستوى معين من العمل والإنجاز، وتتمثل في تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي لها تأثير مباشر على أعمالهم، وإعطائهم الفرصة التي تُمكّنهم من إظهار قدرتهم على تقديم الأفكار الجيدة والمهارات التي تتطلبها تطبيق مثل هذه الأفكار. (AL-Saudi, 2019, 21) وتُقسم الحوافز إلى عدة أنواع تبعاً لطبيعة الحافز (مادية ومعنوية)، وتبعاً لأثره (إيجابي وسلبي)، بالإضافة إلى المستفيد منه (فردي وجماعي)، وموقع هذا الحافز (مباشر وغير مباشر). (Mourhij and Alaa-AL-Deen, 2017, 301). **فالحوافز المادية المباشرة** تشمل الأجر الأساسي وملحقاته، مثل: الأجر، العلاوة، البدلات، المكافآت عن ساعات العمل الإضافية، والمكافآت عن اقتراحات العاملين

أما **الحوافز المادية غير المباشرة** فتشمل خدمات اجتماعية مقدمة للعاملين في المنظمة، مثل: المواصلات والطعام والسكن والتعليم والخدمات الطبية والسياحة. أما **الحوافز المعنوية**، فهي تلك التي لا تعتمد على المال في تحفيز

العاملين على العمل؛ بل تعتمد سبل ووسائل معنوية، مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات، والترقية، والمركز الاجتماعي، ولوحات الشرف، وشهادات الثناء والتقدير والأوسمة. (Mourhij and Alaa-AL-Deen, 2017, 301).

ومن وجهة نظر الباحث، فإنّ المنظمة يجب أن تولي اهتماماً كبيراً بالحوافز والمكافآت، سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية، وتخصيص المكافآت بشكل دائم، فذلك سيسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي إقبالهم على العمل بصورة جيدة، وتحقيق الإنتاجية المطلوبة التي ستنعكس إيجاباً على أداء المنظمة.

3-الالتزام التنظيمي:

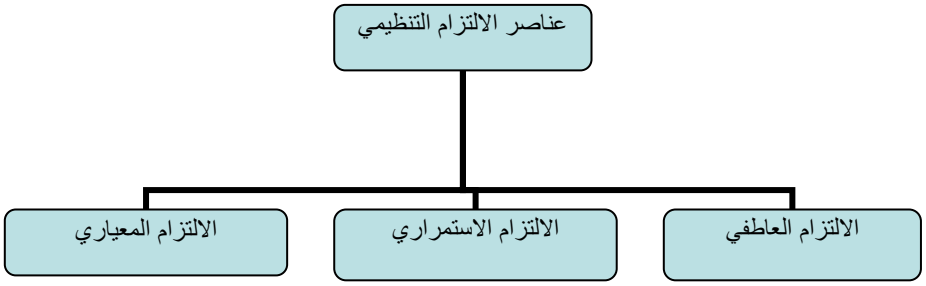
يُعدّ "Becker" أوّل الباحثين الذي قدّم الالتزام التنظيمي فاعتبره دالة لسلوك الفرد، وأطلق عليه مصطلح "السلوك الثابت" في إشارة لالتزام الأفراد الثابت تجاه منظمتهم بتصرفاتهم واختياراتهم عبر الزمن.(Becker, 1960, 32-33). فالالتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد بمنظمته (Marchiori and Henkin, 2004, 353)، ويُعرّف بأنّه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية، ويُعبّر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثمّ قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها. ويشير أيضاً إلى الرغبة التي يُبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويُمثّل أيضاً التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد، ويُعرّف أيضاً بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يُمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة. (Salama, 1999, 122-123)

ويُعرفه "Porter" بأنّه ارتباط قوي وتطابق واندماج الأفراد في منظمة معينة، ويُمكن تشخيص الفرد الملتزم من خلال الإيمان القوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها والاستعداد القوي لبذل قصارى جهده لصالحها ورغبته القوية لاستمرار عضويته فيها. (Ghadeer and Omran, 2015, 539)

ويؤكّد الباحث على التعاريف السابقة للالتزام التنظيمي، ويُضيف، بأنّ العامل الملتزم بالشكل الدقيق بمنظمته، هو عامل توفرت له مقومات العمل بالشكل الصحيح، وتمّ منحه بعضاً من الصلاحيات، ووفرت له المنظمة البرامج التدريبية لتنمية قدراته ومهاراته، ومنحته المكافآت، وأثنت على عمله المبدع، وتمكنت من التواصل معه بشكل فعال، وقادت المخرجات ذات الصلة إلى تحسين الأداء والإنتاجية ورضا العاملين، وهذا لا يعني بالضرورة بأنّ عدم توافر تلك المقومات أنّه لا يوجد التزام تنظيمي لباقي العاملين الذين لم يتمكنوا من الحصول على ما سبق ذكره، فهناك عاملون ملتزمون بعملهم نتيجة إيمانهم بالشيء الذي يقومون به. أو نتيجة عدم قدرة منظمتهم على توفير تلك المقومات، أي أنّ الالتزام التنظيمي بهذا المعنى له درجات، عامل ذو التزام تنظيمي عالٍ، وعامل ذو التزام تنظيمي منخفض.

4-عناصر الالتزام التنظيمي.

حدّد (Meyer and Allen, 1991, 67)، ثلاثة عناصر للالتزام التنظيمي وهي: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري؛ إذ فسّر الالتزام بأنّه حالة نفسية تُميّز علاقة الفرد بمنظمته، وله أثره على قراره في البقاء ضمن المنظمة أو خروجه منها. ويُمكن توضيح تلك العناصر بالشكل رقم (1) الآتي:



الشكل رقم (1) عناصر الالتزام التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Meyer and Allen, 1991, 67)

4. 1. الالتزام العاطفي أو الوجداني Affective Commitment:

يُعبّر الالتزام العاطفي عن ارتباط الفرد العاطفي بالمنظمة، والتطابق بين أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، ويحدث التطابق عندما تستوعب المنظمة قيمها وتولي الاهتمام بأهدافها (Rusu, 2013,193)، ويشير أيضاً إلى الجهد المبذول في أنشطة المنظمة وأعمالها، وبالتالي فإنّ الأفراد ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في منظمتهم لأنّهم يرغبون في تكريس جهودهم لصالحها. ويكون هذا النوع غالباً نتيجة للأحداث والسلوكيات والأعمال التي تخلق بها المنظمة روابط عاطفية إيجابية بينها وبين عامليها. (Awad and Ibrahim, 2015, 265) وبحسب (Mercurio, 2015,398-399)، فإنّ الالتزام العاطفي هو عبارة عن موقف أو اتجاه العامل نحو منظمته، نابع من سلوكه الاجتماعي وتنشئته، وأنّ أكبر مشكلة قد تصادف الالتزام العاطفي هي متعلقة بدوران العاملين نتيجة تداعياتهم المالية، الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تغيب العاملين عن العمل والأداء الوظيفي كنتيجة لالتزام عاطفي منخفض.

4. 2. الالتزام الاستمراري Continuance Commitment:

إنّ هذا الالتزام يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، فاستمرار المنظمة بتقديم المنافع والعوائد له أكثر مما يُمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى، فإنّ ارتباط الفرد بها مستمر، أما إذا كان هناك بوادر بالأفق لأية عوائد أفضل من تلك التي تقدمها منظمته فلن يتردد الفرد من الانتقال إلى الوضع الآخر. (Zaher, 2016, 112). في حين يرى (Abo-Sabea, 2016, 803-804) أنّ الالتزام التنظيمي الاستمراري هو التزام الفرد بالواجبات وقوانين التنظيم الذي يعمل به، وأنّه مستعد للبقاء في هذا التنظيم إلى آخر فترات العمل ويكون لدى الفرد الاقتناع التام بالقوانين واللوائح الخاصة بالتنظيم وموافق عليها ولديه الاستعداد الكامل لقضاء حياته في هذا التنظيم.

4. 3. الالتزام المعياري Normative Commitment:

وفق Wiener (1982)، يُقصد بالالتزام المعياري إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، فهو يُعبّر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالباً يكون المصدر الرئيس لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من خلال التطبيع التنظيمي، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به. (Alabbas, 2017, 53). ويعكس الالتزام المعياري الإحساس بالاستمرارية في المنظمة، وغالباً ما يُعزز هذا الشعور، الدعم الجيد من قبل المنظمة لعامليها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل الإسهام في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، فالعاملون الذين لديهم مستوى مرتفع من الولاء المعياري يشعرون بأنّه يجب عليهم البقاء في المنظمة. (Abu-Rummana and Ahmed, 2012, 58)

ويتبنى الباحث المفاهيم الواردة للأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي، ويُضيف أنّ تلك الأبعاد هي مترابطة فيما بعضها، وقد تحدث في آن واحد، فارتباط الفرد بمنظمته قد يكون عاطفياً ومستمراً ونابعاً من إيمانه بمعتقدات المنظمة وأهدافها وقيمها، وهو أيضاً أخلاقياً نابعاً من شعور الفرد تجاه منظمته، وضرورة الاستمرار بها.

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عيّنة البحث، حيث قام الباحث بتنظيم الاستبانة حول اسهام كلّ من الاتصال الداخلي والحوافز والمكافآت في تحسين الالتزام التنظيمي مكونة من 30 سؤال، تمّ تحكيمها من قبل لجنة التحكيم•. واعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة من عدمها كما هو موضّح بالجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) مستويات مقياس ليكرت الخماسي

درجات مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5
التبويب المرجح لكل مستوى المعيار =5-1/5=0.8	[1-1.80]	[1.81-2.60]	[2.61-3.40]	[3,41-4.20]	[4.21-5]
الأهمية النسبية	من 20% إلى 36%	أكبر من 36% إلى 52%	أكبر من 52% إلى 68%	أكبر من 68% إلى 84%	أكبر من 84% إلى 100%
درجة التقييم	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
درجة التجانس	تمّ اعتبار قيم معامل الاختلاف ما دون 20% تجانس كبير، وبين 20%-35 % تجانس متوسّط، وبين 35%-50% تجانس محدود				

المصدر: (Ali-Deeb and Merhej, 2018, 251)

اختبار ثبات وصدق المقياس: قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (Ghadeer, 2012, 234-246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً، وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة.

الجدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

متغيرات الدراسة	Cronbach's Alpha	N of Items	N
الاتصال الداخلي	.772	6	260
الحوافز والمكافآت	.831	5	260
الالتزام العاطفي	.752	6	260
الالتزام الاستمراري	.780	6	260
الالتزام المعياري	.700	7	260
جميع المتغيرات	.943	30	260

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

• تمّ تحكيم الاستبانة من قبل لجنة التحكيم المؤلفة من د. سامر قاسم الأستاذ في قسم إدارة الأعمال/ كلّية الاقتصاد-جامعة تشرين؛ د. دانيا زين العابدين المدرسة في قسم إدارة الأعمال/ كلّية الاقتصاد-جامعة تشرين؛ د. رامي محمد المدرس في قسم إدارة الأعمال/ كلّية الاقتصاد-جامعة تشرين.

حيث أظهر الجدول رقم (2) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية يساوي 0.943 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.60، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة):

الجدول (3) مقياس الصدق

		الاتصال الداخلي	الحوافز والمكافآت	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	المتوسّط الإجمالي
الاتصال الداخلي	Pearson Correlation	1	.869**	.843**	.752**	.730**	921**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260
الحوافز والمكافآت	Pearson Correlation	.869**	1	.704**	.791**	.741**	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260
الالتزام العاطفي	Pearson Correlation	.843**	.704**	1	.803**	.747**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260
الالتزام الاستمراري	Pearson Correlation	.752**	.791**	.803**	1	.908**	.932**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	.730**	.741**	.747**	.908**	1	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	260	260	260	260	260	260
المتوسط الإجمالي	Pearson Correlation	.921**	.906**	.897**	.932**	.902**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	260	260	260	260	260	260

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

لاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قام الباحث بتحكيم الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين (الصدق الظاهري)، وبدراسة علاقة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (Ghadeer, 2012, 247-248)، واختبار تلك العلاقات. حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية، وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس. Sig = 0.000 < & =0.01، وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق.

اختبار الفرضيّات:

قام الباحث أولاً بإيجاد الإحصائيات الخاصّة بكل سؤال من أسئلة متغيرات البحث؛ كما هو موضح بالجدول رقم (4) الآتي:

الجدول رقم (4) الإحصائيات الخاصة بعبارات الاستبانة

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	المعنوية
الاتصال الداخلي	توفّر الهيئة لي المعلومات اللازمة عن استراتيجيتها وأهدافها.	3.94	.435	11.04	78.8	.000
	يوجد نظام اتصال فعال بين طاقم العاملين بالهيئة يسمح بالحصول على المعلومات التي أحتاجها.	3.94	.524	13.30	78.8	.000
	يُمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر في حال مواجهة مشكلة ما بعملي.	3.92	.441	11.25	78.4	.000
	تقوم إدارة الهيئة بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة لهم.	3.95	.600	15.19	79	.000
	المعلومات التي تصلني من الإدارة صحيحة ودقيقة.	3.95	.458	13.58	79	.000
	لا يوجد صعوبة لدى العاملين في تبادل المعلومات فيما بينهم.	3.95	.510	14.01	79	.000
الحوافز والمكافآت	تتناسب الحوافز والمكافآت مع مستوى أدائي في العمل.	3.97	.548	13.80	79.4	.000
	يوجد في الهيئة نظام حوافز ومكافآت عادل موجه للعاملين.	3.92	.514	13.11	78.4	.000
	أتلقى المدح والثناء من مديري كلما أحسنت في عملي.	3.92	.414	10.56	78.4	.000
	يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون جهداً متميزاً في تقديم خدمة جيدة للعميل الخارجي.	3.97	.548	13.80	79.4	.000
	توفر الهيئة بيئة عمل محفزة للعاملين.	3.92	.514	13.11	78.4	.000
الالتزام العاطفي	أشعر أنني أستطيع العمل في هيئات أخرى مماثلة، طالما كان نوع العمل مماثلاً.	3.88	.607	15.64	77.6	.000

	أشعر أنّ ارتباطي بالهيئة ارتباط نفسي.	3.93	.429	10.92	78.6	.000
	أستمتع بالحديث عن الهيئة خارج نطاق العمل مع أصدقائي.	3.97	.537	13.53	79.4	.000
	أشعر أنني عضو فاعل من أعضاء الهيئة.	3.92	.499	12.73	78.4	.000
	أشعر بشكل دائم أنّ مشاكل الهيئة هي مشاكلي الخاصة.	3.94	.485	12.31	78.8	.000
	أشعر بالسعادة والفخر في العمل لدى الهيئة حتى سن التقاعد.	3.93	.582	14.81	78.6	.000
الالتزام الاستمراري	أشعر بعدم توفر وظائف شاغرة في هيئات أخرى في حال تركي للعمل.	3.87	.515	13.31	77.4	.000
	ليس من السهل ترك العمل في الهيئة حتى لو توافرت الرغبة بذلك.	3.90	.457	11.72	78	.000
	ترك العمل في الهيئة يسبب لي مشاكل في حياتي لاتخاذ ذلك القرار.	3.92	.499	12.73	78.4	.000
	إنّ عملي في الهيئة يعكس مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتي الحالية.	3.88	.520	13.40	77.6	.000
	أرغب بالاستمرار حالياً في هذه الهيئة.	3.92	.502	12.81	78.4	.000
	الفوائد التي أحصل عليها في هذه الهيئة هي إحدى الأسباب الرئيسة لاستمراري بالعمل بها.	3.88	.536	13.81	77.6	.000
الالتزام المعياري	أعتقد أنّ الولاء المستمر ضرورة أخلاقية.	3.85	.531	13.79	77	.000
	إنّ التنقل من هيئة لأخرى يبدو لي عملاً غير أخلاقياً.	3.91	.456	11.66	78.2	.000
	تمسكي بالعمل بالهيئة باعتبارها أفضل مكان للعمل ضمنها.	3.93	.480	12.21	78.6	.000
	إنّ التزامي مع الهيئة نتيجة لاعتقاد أنّ الولاء أمر مهم ويُشعرني بأنه التزام أخلاقي.	3.88	.507	13.07	77.6	.000
	أشعر أنه ليس من الصواب ترك عملي حتى في حالة الحصول على عروض عمل أفضل.	3.89	.516	13.26	77.8	.000
	أعتقد أنّ الاستمرار بوظيفة واحدة مدى الحياة أكثر تفضيلاً.	3.86	.552	14.30	77.2	.000
	سأشعر بالذنب إذا غادرت الهيئة في هذه الظروف.	3.83	.844	22.04	76.6	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

تبين للباحث من خلال الجدول (4) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة لجميع العبارات؛ وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب، وتشير قيمة المتوسّط بأنها أكبر من (3) للعبارات جميعها؛ وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على أنّ الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب تعمل على تفعيل الاتصال الداخلي بينها وبين عامليها، وتعمل على منح الحوافز والمكافآت لعامليها وفقاً لجهدهم. وأنّ التزام العاملين بالهيئة هو التزام عاطفي، واستمراري، ومعياري. وتبين للباحث أنّ درجة التجانس لإجابات أفراد العينة حول عبارات المتغيرات (الاتصال الداخلي، الحوافز والمكافآت) ولعبارات متغيرات الالتزام التنظيمي (العاطفي، والاستمراري، والمعياري) كانت كبيرة، ودرجة التقييم للأهمية النسبية عالية؛ إذ كان معامل الاختلاف دون 20% (بحسب الجدول رقم 4، وهو ما يؤكّد النتيجة التي تمّ الوصول إليها بأنّ الهيئة تولي الاهتمام الكبير بما يخص الاتصال الداخلي والحوافز والمكافآت. وأنّ التزام العاملين بمنظمتهم عاطفي ومستمر وأخلاقي.

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة معنوية بين الاتصال الداخلي وتحسين الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب. يتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-لا توجد علاقة معنوية بين الاتصال الداخلي وتحسين الالتزام العاطفي في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

2-لا توجد علاقة معنوية بين الاتصال الداخلي وتحسين الالتزام الاستمراري في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

3-لا توجد علاقة معنوية بين الاتصال الداخلي وتحسين الالتزام المعياري في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

اعتمد الباحث في اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للبحث والفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة، على تحليل الانحدار الخطي البسيط، لإظهار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، فكانت النتائج كالآتي:

أولاً: اختبار العلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام العاطفي:

Ho: لا توجد علاقة معنوية بين الاتصال الداخلي وتحسين الالتزام العاطفي في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

الجدول (5) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام العاطفيModel Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843[a]	.711	.710	.18945

a. Predictors: (Constant), m1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من خلال الجدول رقم (5)، أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت 0.843؛ وهذا يدلّ على وجود ارتباط قوي بين الاتصال الداخلي والالتزام العاطفي، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.711؛ وهو يدلّ على أنّ 71.1% من التغيرات الحاصلة في الالتزام العاطفي تعود للتغيرات الحاصلة في الاتصال الداخلي. ويوضح الجدول رقم (6) تحليل التباين للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام العاطفي.

الجدول (6) تحليل التباين أحادي الاتجاه للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام العاطفيANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.789	1	22.789	634.980	.000[b]
	Residual	9.260	258	036		
	Total	32.049	259			

a. Dependent Variable: q1

b. Predictors: (Constant), m1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

إذ يبين الجدول (6) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبالتالي **رفض فرضية العدم**، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين الاتصال الداخلي والالتزام العاطفي.

الجدول (7) معاملات الانحدار للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام العاطفي[a] Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.495	.137		3.616	.000
	m1	.871	.035	.843	25.199	.000

a. Dependent Variable: q1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يُظهر الجدول رقم (7)، أنّ قيمة الثابت a=0.495 وقيمة الميل b=0.871، معنوية؛ وبالتالي رفض فرضية العدم بالنسبة للثابت والميل وقبول الفرضية البديلة بأنّ قيمة الثابت والميل معنوية لا تساوي الصفر.

$$Y = 0.495 + 0.871X$$

ثانياً: اختبار العلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام الاستمراري:

Ho: لا توجد علاقة معنوية بين الاتصال الداخلي وتحسين الالتزام الاستمراري في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

الجدول (8) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام الاستمراري Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	[a]752.	.565	.564	.23041

a. Predictors: (Constant), m1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من خلال الجدول رقم (8)، أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت 0.752؛ وهذا يدلّ على وجود ارتباط مقبول بين الاتصال الداخلي والالتزام الاستمراري، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.565؛ وهو يدلّ على أنّ 56.5% من التغيرات الحاصلة في الالتزام الاستمراري تعود للتغيرات الحاصلة في الاتصال الداخلي. ويوضح الجدول رقم (9) تحليل التباين للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام الاستمراري.

الجدول (9) تحليل التباين أحادي الاتجاه للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام الاستمراري[a] ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.826	1	17.826	335.778	.000[b]
	Residual	13.697	258	.053		
	Total	31.523	259			

a. Dependent Variable: q2

b. Predictors: (Constant), m1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

إذ يبين الجدول (9) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبالتالي **رفض فرضية العدم**، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين الاتصال الداخلي والالتزام الاستمراري.

الجدول (10) معاملات الانحدار للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام الاستمراري Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.859	.166		5.163	.000
	m1	.770	.042	.752	18.324	.000

a. Dependent Variable: q2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يُظهر الجدول رقم (10)، أنّ قيمة الثابت a=0.859 وقيمة الميل b=0.770، معنوية؛ وبالتالي رفض فرضية العدم بالنسبة للثابت والميل وقبول الفرضية البديلة بأنّ قيمة الثابت والميل معنوية لا تساوي الصفر

$$Y = 0.859 + 0.770X$$

ثالثاً: اختبار العلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام المعياري:

Ho: لا توجد علاقة معنوية بين الاتصال الداخلي وتحسين الالتزام المعياري في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

الجدول (11) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام المعياري Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	[a]730.	.532	.531	.23267

a. Predictors: (Constant), m1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويتضح من خلال الجدول رقم (11)، أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت 0.730؛ وهذا يدلّ على وجود ارتباط مقبول بين الاتصال الداخلي والالتزام المعياري، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.532؛ وهو يدلّ على أنّ 53.2% من التغيرات الحاصلة في الالتزام المعياري تعود للتغيرات الحاصلة في الاتصال الداخلي. ويوضح الجدول رقم (12) تحليل التباين للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام المعياري.

الجدول (12) تحليل التباين أحادي الاتجاه للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام المعياري ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.908	1	15.908	293.849	.000[b]
	Residual	13.967	258	.054		
	Total	29.874	259			

a. Dependent Variable: q3

b. Predictors: (Constant), m1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

إذ يبين الجدول (12) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبالتالي **رفض فرضية العدم**، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين الاتصال الداخلي والالتزام المعياري.

الجدول (13) معاملات الانحدار للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام المعياري Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.010	.168		6.015	.000
	m1	.728	.042	.730	17.142	.000

a. Dependent Variable: q3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يُظهر الجدول رقم (13)، أنّ قيمة الثابت a=1.010 وقيمة الميل b=0.728، معنوية؛ وبالتالي رفض فرضية العدم بالنسبة للثابت والميل وقبول الفرضية البديلة بأنّ قيمة الثابت والميل معنوية لا تساوي الصفر

$$Y = 1.010 + 0.728X$$

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

بعد أن تمّ اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى للبحث، تمكّن الباحث من الوصول لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول (14) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	[a]27.8	.684	.683	.18312

a. Predictors: (Constant), m1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من خلال الجدول رقم (14)، أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت 0.827؛ وهذا يدلّ على وجود ارتباط قوي بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.684؛ وهو يدلّ على أنّ 68.4% من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي تعود للتغيرات الحاصلة في الاتصال الداخلي. ويوضح الجدول رقم (15) تحليل التباين للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي.

الجدول (15) تحليل التباين أحادي الاتجاه للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.732	1	18.732	558.621	.000[b]
	Residual	8.652	258	.034		
	Total	27.384	259			

a. Dependent Variable: Qo

b. Predictors: (Constant), m1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

إذ يبين الجدول (15) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبالتالي **رفض فرضية العدم**، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي.

الجدول (16) معاملات الانحدار للعلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي[a] Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.788	.132		5.960	.000
	m1	.790	.033	.827	23.635	.000

a. Dependent Variable: Qo

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يُظهر الجدول رقم (16)، أنّ قيمة الثابت a=0.788 وقيمة الميل b=0.790، معنوية؛ وبالتالي رفض فرضية العدم بالنسبة للثابت والميل وقبول الفرضية البديلة بأنّ قيمة الثابت والميل معنوية لا تساوي الصفر

$$Y = 0.788 + 0.790X$$

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين الحوافز والمكافآت وتحسين الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب. ينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1-لا توجد علاقة معنوية بين الحوافز والمكافآت وتحسين الالتزام العاطفي في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

2-لا توجد علاقة معنوية بين الحوافز والمكافآت وتحسين الالتزام الاستمراري في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

3-لا توجد علاقة معنوية بين الحوافز والمكافآت وتحسين الالتزام المعياري في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

اعتمد الباحث في اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للبحث والفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها، على تحليل الانحدار الخطي البسيط، لإظهار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، فكانت النتائج كالآتي:

أولاً: اختبار العلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام العاطفي:

Ho: لا توجد علاقة معنوية بين الحوافز والمكافآت وتحسين الالتزام العاطفي في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

الجدول (17) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام العاطفي Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.704[a]	.495	.494	.25034

a. Predictors: (Constant), m2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويتضح من خلال الجدول رقم (17)، أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت 0.704؛ وهذا يدلّ على وجود ارتباط مقبول بين الحوافز والمكافآت والالتزام العاطفي، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.495؛ وهو يدلّ على أنّ 49.5% من التغيرات الحاصلة في الالتزام العاطفي تعود للتغيرات الحاصلة في الحوافز والمكافآت. ويوضح الجدول رقم (18) تحليل التباين للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام العاطفي.

الجدول (18) تحليل التباين أحادي الاتجاه للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام العاطفي[a] ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.879	1	15.879	253.370	.000[b]
	Residual	16.169	258	.063		
	Total	32.049	259			

a. Dependent Variable: q1

b. Predictors: (Constant), m2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

إذ يبين الجدول (18) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبالتالي **رفض فرضية العدم**، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين الحوافز والمكافآت والالتزام العاطفي.

الجدول (19) معاملات الانحدار للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام العاطفي[a] Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.452	.156		9.287	.000
	m2	.628	.039	.704	15.918	.000

a. Dependent Variable: q1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يُظهر الجدول رقم (19)، أنّ قيمة الثابت a=1.452 وقيمة الميل b=0.628، معنوية؛ وبالتالي رفض فرضية العدم بالنسبة للثابت والميل وقبول الفرضية البديلة بأنّ قيمة الثابت والميل معنوية لا تساوي الصفر

$$Y = 1.452 + 0.628X$$

ثانياً: اختبار العلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام الاستمراري:

Ho: لا توجد علاقة معنوية بين الحوافز والمكافآت وتحسين الالتزام الاستمراري في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

الجدول (20) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام الاستمراري Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791[a]	.626	.625	.21373

a. Predictors: (Constant), m2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويتضح من خلال الجدول رقم (20)، أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت 0.791؛ وهذا يدلّ على وجود ارتباط مقبول بين الحوافز والمكافآت والالتزام الاستمراري، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.626؛ وهو يدلّ على أنّ 62.6% من التغيرات الحاصلة في الالتزام الاستمراري تعود للتغيرات الحاصلة في الحوافز والمكافآت. ويوضح الجدول رقم (21) تحليل التباين للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام الاستمراري.

الجدول (21) تحليل التباين أحادي الاتجاه للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام الاستمراري ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.736	1	19.736	432.036	.000[b]
	Residual	11.786	258	.046		
	Total	31.523	259			

a. Dependent Variable: q2

b. Predictors: (Constant), m2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

إذ يبين الجدول (21) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبالتالي **رفض فرضية العدم**، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين الحوافز والمكافآت والالتزام الاستمراري.

الجدول (22) معاملات الانحدار للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام الاستمراري Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.135	.133		8.502	.000
	m2	.700	.034	.791	20.785	.000

a. Dependent Variable: q2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يُظهر الجدول رقم (22)، أنّ قيمة الثابت a=1.135 وقيمة الميل b=0.700، معنوية؛ وبالتالي رفض فرضية العدم بالنسبة للثابت والميل وقبول الفرضية البديلة بأنّ قيمة الثابت والميل معنوية لا تساوي الصفر

$$Y = 1.135 + 0.700X$$

ثالثاً: اختبار العلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام المعياري:

Ho: لا توجد علاقة معنوية بين الحوافز والمكافآت وتحسين الالتزام المعياري في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

الجدول (23) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام المعياري Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	[a]741.	.549	.547	.22863

a. Predictors: (Constant), m2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويتضح من خلال الجدول رقم (23)، أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت 0.741؛ وهذا يدلّ على وجود ارتباط مقبول بين الحوافز والمكافآت والالتزام المعياري، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.549؛ وهو يدلّ على أنّ 54.9% من التغيرات الحاصلة في الالتزام المعياري تعود للتغيرات الحاصلة في الحوافز والمكافآت. ويوضح الجدول رقم (24) تحليل التباين للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام المعياري.

الجدول (24) تحليل التباين أحادي الاتجاه للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام المعياري[a] ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.388	1	16.388	313.501	.000[b]
	Residual	13.487	258	.052		
	Total	29.874	259			

a. Dependent Variable: q3

b. Predictors: (Constant), m2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

إذ يبين الجدول (24) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبالتالي **رفض فرضية العدم**، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين الحوافز والمكافآت والالتزام المعياري.

الجدول (25) معاملات الانحدار للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام المعياري[a] Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.364	.143		9.550	.000
	m2	.638	.036	.741	17.706	.000

a. Dependent Variable: q3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يُظهر الجدول رقم (25)، أنّ قيمة الثابت a=1.364 وقيمة الميل b=0.638، معنوية؛ وبالتالي رفض فرضية العدم بالنسبة للثابت والميل وقبول الفرضية البديلة بأنّ قيمة الثابت والميل معنوية لا تساوي الصفر

$$Y = 1.364 + 0.638X$$

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للبحث

بعد أن تمّ اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية للبحث، تمكّن الباحث من الوصول لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول (26) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	[a]795.	.632	.630	.19776

a. Predictors: (Constant), m2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من خلال الجدول رقم (26)، أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت 0.795؛ وهذا يدلّ على وجود ارتباط مقبول بين الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.632؛ وهو يدلّ على أنّ 63.2% من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي تعود للتغيرات الحاصلة في الحوافز والمكافآت. ويوضح الجدول رقم (27) تحليل التباين للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي.

الجدول (27) تحليل التباين أحادي الاتجاه للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي[a] ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.294	1	17.294	442.170	.000[b]
	Residual	10.091	258	.039		
	Total	27.384	259			

a. Dependent Variable: Qo

b. Predictors: (Constant), m2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

إذ يبين الجدول (27) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبالتالي **رفض فرضية العدم**، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي.

الجدول (28) معاملات الانحدار للعلاقة بين الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي[a] Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.317	.124		10.662	.000
	m2	.656	.031	.795	21.028	.000

a. Dependent Variable: Qo

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يُظهر الجدول رقم (28)، أنّ قيمة الثابت a=1.317 وقيمة الميل b=0.656، معنوية؛ وبالتالي رفض فرضية العدم بالنسبة للثابت والميل وقبول الفرضية البديلة بأنّ قيمة الثابت والميل معنوية لا تساوي الصفر

$$Y = 1.317 + 0.656X$$

الاستنتاجات و التوصيات:

وبعد أن تمّ اختبار الفرضيات تمكّن الباحث من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

1-أثبتت النتائج أنّ الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب، توفّر المعلومات اللازمة عن استراتيجيتها وأهدافها، وتوضح أدوار العاملين والمهام الموكلة إليهم، وأنّه يوجد لدى الهيئة نظام اتصال فعال يسمح بالحصول على المعلومات والتواصل بين المستويات الإدارية.

2-أوضحت النتائج وجود دور للحوافز والمكافآت في تحسين الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب؛ إذ تتناسب الحوافز والمكافآت مع مستوى أداء العاملين في العمل، وأنّ نظام الحوافز والمكافآت عادل، ويتم مكافأة العاملين الذين يُقدمون جهداً متميزاً في تقديم خدمة جيدة للعميل الخارجي.

3-أظهرت النتائج أنّ التزام العاملين تجاه الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب هو التزاماً عاطفياً؛ إذ يشعر العاملون بالارتباط النفسي تجاه الهيئة، وأنهم أعضاء فاعلون فيها، وأنّ مشاكل الهيئة هي مشاكلهم الخاصة، وأنهم يشعرون بالسعادة والفخر في العمل ضمنها.

4-أظهرت النتائج أنّ التزام العاملين تجاه الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب هو التزاماً استمرارياً؛ إذ يشعر العاملون بأنّ ترك العمل في الهيئة يُسبب لهم مشاكل في حياتهم، وأن الفوائد التي يحصلون عليها هي من أحد الأسباب الرئيسة لاستمرارهم بالعمل بها.

5-أظهرت النتائج أنّ التزام العاملين تجاه الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب هو التزاماً معيارياً؛ إذ يعتقد العاملون أنّ الولاء المستمر للهيئة هو ضرورة أخلاقية، وإنّ الانتقال لهيئة أخرى يُعد عملاً غير أخلاقي، وأنّه ليس من الصواب ترك عملهم حتى لو تمكنوا من الحصول على عروض عمل أفضل.

التوصيات: يوصي الباحث بالآتي:

1-ضرورة العمل على تحسين نظام الاتصال الداخلي بشكل مستمر، بحيث يتم تبادل المعلومات، وإرسال التقارير والأوامر بشكل سريع دون تعقيدات؛ ويتم ذلك من خلال تدريب العاملين والمديرين على كيفية التواصل الفعال، والاطلاع على أفضل التجارب الخاصة في هذا المجال.

2-ضرورة الاستمرار بمنح الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للعاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في العمل؛ ويتم ذلك من خلال تخصيص موازنات مالية دائمة للحوافز والمكافآت، والمديح والثناء الدائم للمبدعين والمتميزين وترقيتهم.

3-ضرورة تعزيز التزام العاملين العاطفي؛ من خلال بث الشعور لديهم بأنّهم أعضاء فاعلون بالهيئة، وأنّ الهيئة لا يُمكنها الاستغناء عنهم، وتوفير مقومات العمل لديهم.

4-ضرورة تعزيز التزام العاملين الاستمراري؛ ويتم ذلك من خلال تقديم الفوائد والحوافز والتعويضات الكافية، لاستمرارهم بالعمل دون التفكير بالانتقال إلى هيئة أخرى لديها عروض أفضل.

5-ضرورة تعزيز التزام العاملين المعياري؛ ويتم ذلك من خلال السماح للعاملين بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، والاسهام في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

References:

1. ABBAS, A; RIAZ, T, M. "*The Effect of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment of Employees: An Investigation among Private Banks*." European Online Journal of Natural and Social Sciences Vol. 7, N. 1, 2019, 147-165.

2. ABO-BAKR, A. A. *the impact of internal marketing practices on employee satisfaction, a case study of Abu Dhabi Islamic Bank, Al-Ain Branch.* Journal of Economic Sciences, Vol. 16, N. 1, 2015, 10-24.

3. ABO-SABEA, E. M. *the role of transactional leadership to increase the organization commitment in Ismailia industries company sector*. Suez Canal University - Faculty of Commerce in Ismailia, Vol. 7, Supplement N. 3, 2016, 792-815.

4. ABU-RUMMANA, A. H; AHMED, A. M. *The Relation between Internal Marketing and Organizational Commitment for Workers in Jordanian Hotels*. Journal of tanmiatal-rafidain, College of Management and Economics-University of Mosul, Vol. 34, N. 109, 2012, 45-63.

5. ALABBAS, E. T. *The Influence of conflict management styles on organizational commitment (A field study on Tishreen University)*. Master thesis, TISHREEN UNIVERSITY, 2017.

6. ALI-DEEB, K; MERHEJ, M. M. *Evaluate Of Tishreen University Application for the Mechanisms of Human Capital Development in the Stage of Reconstruction*. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. 40, No. 4, 2018, 241-264.

7. AL-ISSA, S. M. *The Relationship between the Elements of Internal Marketing and Customer Satisfaction in Islamic Banks (Empirical Study on Islamic International Arab Bank in the City of Zarqa – Jordan)*. Master thesis, ZARQA UNIVERSITY, 2018.
8. AL-MTEIRI. A, M. "*The Role of the Dimensions of the Internal Marketing in achieving organizational commitment of the Employees: A Study of Questionnaire Samples of Employees Opinions in Zen Iraq Co. for Communications*." magazine of college Administration and Economics for economic &administration & financial studies Vol. 11, N. 24, 2019, 625–651.
9. AL-SAUDI, M. *The Impact of Physical Incentives on Job Satisfaction among the Workers in the Jordanian Social Security Corporation (Field Study)*. Dirasat: Administrative Sciences, University of Jordan, 2013.
10. AL-ZAYOUD, A, A. *Impact of Internal Marketing Practices on the Organizational Commitment of Commercial Banks in Jordan: Intention to Stay as a Mediate Variable*. Master thesis, Al OLBOYT UNIVERSITY. 2019.
11. ANAM, S. A. Rationalization of the administration in the use of incentives and bonuses and the role of trade unions. Shoonalasr Journal, N. 41, 42, 2011, 37-76.
12. AWAD, Y; IBRAHIM, K. O. *The relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment and Their Impact on Organizational Effectiveness (from the perspective of workers in Damascus Electricity General Company)*. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. 37, No. 2, 2015, 257-279.
13. BECKER, H. S. "*Notes on the concept of commitment*." American journal of Sociology, Vol. 66, N. 1, 1960, 32-40.
14. GADEER, G. B; OMRAN, O. H. *A Study of the relationship between career management and organizational commitment a field study on manufacturing companies in the Syrian Coast*. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series Vol. 37, No. 4, 2015, 531-548.
15. GHADEER, G. B. IBM SPSS Statistics 20. First edition, Syria, Aleppo, 2012.
16. ISMAIL, W; SHERIFF, M. N. "*The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Empirical Study in Banking Sector in Yemen*." Polish Journal of Management Studies, Vol.15, N. 1, 2017, 88–98.
17. MARCHIORI, D. M; HENKIN, D. B. "*Organizational commitment of a health profession faculty: Dimensions, correlates and conditions*." Medical Teacher, Vol. 26, N. 4, 2004, 353-358.
18. MERCURIO, Z. A. "*Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review*." Human Resource Development Review, Vol. 14, N. 4, 2015, 389-414.
19. MERHEJ, M. M. *The Role of Mechanisms of Intellectual Capital Development in Creation of Added- Value in Syrian Governmental Universities; "A Field Study in Tishreen University"*, PH.D Dissertation**,** Tishreen University. 2019.
20. MEYER, J. P; ALLEN, N. J. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human resource management review, Vol. 1, N. 1, 1991, 61-89.
21. MOURHIJ, M; ALAA-AL-DEEN, B. *The Role of Incentives in Achieving Functional Commitment a Survey of Employees at Syriatel Communications*. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. 33, No. 6, 2017, 294-313.

22. RUSU, R. "*Affective organizational commitment, continuance organizational commitment or normative organizational commitment?*." Revista Academiei Fortelor Terestre Vol. 2, N. 70, 2013, 192-197.

23. SALAMA, A. A. *Organizational commitment and job satisfaction for teaching staff members in Faculty of Education- Ain Shams University*. Journal of the Faculty of Education- Ain Shams University, Vol. 1, N. 23, 1999, 111-147.

24. ZAHER, T. *The impact of the quality of work life in the organizational commitment: A field study on the citizen service center (single window) Damascus*. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. 38, No. 1, 2016, 103-118.