

أثر متغيرات البيئة الداخلية على أداء المنظمة

أ.يونس هدية فرج البوسيفي*. - كلية الاقتصاد العجيلات - جامعة الزاوية

البريد الإلكتروني: y.elbosifi@zu.edu.ly

تاريخ القبول 2025/ 7 / 29م

تاريخ الاستلام 2025 / 2 / 22

The impact of internal environmental variables on organizational performance

. *Younes Hadiya Al-Busif.

Abstract

This study addresses an important topic, namely the impact of the internal environment on organizational performance. It was based on a problem formulated in the following question: What is the impact of the internal environment on organizational performance at Buraq Air? The study aimed to identify the impact of the internal environment, represented by organizational structure, human resources, financial resources, and organizational culture, in the company under study. Based on the nature of the problem posed by the study, the following hypothesis was formulated: There is a statistically significant impact between internal environmental variables and organizational performance in the company under study. The study relied on the use of a descriptive approach that combines description and analysis. A questionnaire was designed to obtain primary data, and a simple random sample of 132 individuals was selected from the study population of 240 male and female employees. The study reached a set of results, the most important of which is the presence of a statistically significant impact between internal environmental variables and organizational performance. The study recommended the following: Develop programs to select and appoint competent human resources and provide financial support.

الملخص :

تتعلق هذه الدراسة بإحدى الموضوعات المهمة ألا وهو أثر البيئة الداخلية على أداء المنظمة حيث انطلقت هذه الدراسة من وجود مشكلة تم بلورتها في التساؤل التالي: ما أثر البيئة الداخلية على أداء المنظمة في شركة البراق للطيران هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر البيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي - الموارد البشرية - الموارد المالية - الثقافة التنظيمية في الشركة قيد الدراسة واستنادا إلى طبيعة المشكلة

التي تطرحها الدراسة فقد تم صياغة الفرضية التالية : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات البيئية الداخلية وأداء المنظمة في الشركة قيد الدراسة واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يجمع بين الوصف والتحليل معا وقد تم تصميم استبانة وذلك لغرض الحصول على البيانات الأولية وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها 132 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ عدده 240 موظف وموظفة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات البيئة الداخلية وأداء المنظمة وقد أوصت الدراسة بالاتي : العمل على وضع برامج لاختيار وتعيين العنصر البشري الكفاء وتقديم الدعم المالي

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

نعيش اليوم ونشهد في عصر تحدث فيه العديد من التقلبات البيئية، التي تؤدي إلى خلق ظروف ومتغيرات بيئية عديدة تعيق وتهدد مستوى بقاء واستمرار المنظمات، ولمواجهة ومواكبة ذلك تحتاج المنظمة إلى التنظيم الجيد والاستعداد المناسب للتغلب عليها عند حدوثها، الأمر الذي يستدعي أيضا الاهتمام بالبيئة الداخلية وعناصرها، وما تحدثه من تأثيرات تقيد وتعرقل مجال أدائها لأعمالها، وذلك يساعد على معرفة نقاط القوة والضعف ، وكيفية إمكانية استغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة ومواكبة التطورات البيئية وكيفية التعامل معها، ومن ذلك يرى الباحثون والمهتمون في مجال الإدارة الاستراتيجية أن البيئة الداخلية هي عبارة عن مجموعة من عناصر مرتبطة بالكيان الداخلي للمنظمة ارتباطا وثيقا به، وتتمثل في الهيكل والموارد والثقافة التنظيمية وتقرض نفسها على بيئة العمل بشكل موثر، مما يتطلب إحداث تغييرات وتطورات لمواكبتها ومواجهتها، الأمر الذي يجعل المنظمة لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات، بل يجب أن تبادر ببيان ومعرفة المتغيرات المؤثرة وتهيه التنظيم الداخلي، ويعني ذلك الفحص السليم والتدقيق التفصيلي للتنظيم الداخلي للمنظمة فأمام المنظمة تحديات كثيرة في مواجهة مستقبلها.

أولا - مشكلة الدراسة:

تمر المؤسسات الـبيئية اليوم بعدة ظروف وتحديات كبيرة، متأثرة بما يحدث من تطورات وتقلبات، تعيق مستوى أدائها بشكل كبير، وتبرز أيضا البيئة الداخلية بعناصرها تأثيرات كبيرة تعرقل مستوى تنفيذ ومتابعة العمليات، مما جعل ذلك الخطر يلاحقها ويلازمها، الأمر الذي يستدعي مواكبة تلك التغيرات والتكيف معها

وعكس ذلك على مستوى الأداء المؤسسي للمؤسسات وهذا ما شجع الباحث على الاهتمام بموضوع الدراسة ومن خلال الزيارات الاستطلاعية التي قام بها الباحث بغرض التعرف على أثر المتغيرات البيئية الداخلية بالشركة قيد الدراسة والتي أظهرت نتائجها أن هناك ضعف في المتغيرات البيئية الداخلية المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية والمالية، والثقافة التنظيمية) وبهذا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

ما أثر متغيرات البيئة الداخلية على أداء المنظمة؟

ثانياً - فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات البيئة الداخلية وأداء المنظمة في شركة البراق للطيران - طرابلس ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الموارد المالية وأداء المنظمة في شركة البراق للطيران - طرابلس
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الموارد البشرية وأداء المنظمة في شركة البراق للطيران - طرابلس
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الثقافة التنظيمية وأداء المنظمة في شركة البراق للطيران - طرابلس
- 4- وجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الهيكل التنظيمي وأداء المنظمة في شركة البراق للطيران - طرابلس

ثالثاً أهداف الدراسة:

يهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- معرفة وتحديد أثر المتغيرات البيئية الداخلية والمتمثلة في (الموارد المالية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) في أداء المنظمة.
- 2- معرفة وتحديد واقع متغيرات البيئة الداخلية بالشركة قيد الدراسة.
- 3- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي لشركة البراق للطيران.
- 4- التوصل إلى حلول وتوصيات لزيادة المؤامة بين متغيرات البيئة الداخلية وأداء المنظمة.

رابعاً - أهمية الدراسة:

- 1- تكمن أهمية الدراسة بالنسبة للباحث في زيادة المعرفة العلمية للمساهمة في معالجة المشكلات التي تواجه أداء المنظمات.
- 2- بالنسبة للمجتمع فإن البحث يعتبر ذات فائدة علمية واقتصادية من خلال التعرف على أثر المتغيرات البيئية على أداء المنظمة.
- 3- بالنسبة للشركة محل الدراسة التعرف على أثر بيئتها الداخلية على أدائها وتزويد الشركة بالنتائج والتوصيات التي تساعد في علاج أي قصور في أدائها يكون ناتجاً عن متغيرات بيئتها الداخلية.

خامساً: منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وتحليلها وذلك لأن هذا المنهج يتناسب مع طبيعة المشكلة.

1- مصادر جمع البيانات :

- 1- المصادر الأولية: تتمثل في معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة سيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، والتي ستصمم خصيصاً لهذا الغرض، حيث يتم تحكيمها من قبل مختصين، ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة في شركة البراق للطيران - طرابلس
- 2- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والدراسات السابقة، والمجلات العلمية، والإنترنت.

2- مجتمع وعينة الدراسة :

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين شركة البراق للطيران - طرابلس (المدراء والمشرفين بالإدارات والأقسام الإدارية ورؤساء المكاتب والوحدات الإدارية) حيث يبلغ حجم المجتمع (240) موظف وموظفة وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها (130) مفردة.

سادساً: حدود الدراسة :

- 1- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال سنة 2023
- 2- الحدود المكانية: شركة البراق للطيران - طرابلس
- 3 الحدود الموضوعية: تم التركيز في الدراسة على أثر المتغيرات البيئية الداخلية (الهيكل التنظيمي، الموارد المالية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية) في أداء المنظمة.

سابعاً - مصطلحات الدراسة :

1- **البيئة الداخلية:** هي تلك البيئة التي توجد داخل اطر المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرف أداء العمل والتقنية المستخدمة والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها هيكل التنظيم الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل الرسمية وأنماط الاتصالات، والنمط القيادي داخل المنظمة.

2- **البيئة الخارجية:** هي مجمل المكونات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والثقافية وما يرتبط بها من متغيرات يكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات على منظمات الأعمال

3- **الموارد المالية:** هي مزيج من وسائل توليد الأموال سواء كانت خارجية عن طريق الإقراض والتسهيلات المصرفية أو الداخلية عن طريق طرح أسهم جديدة للاكتتاب العام، وتشمل قدرة المنظمة على الاقتراض من المؤسسات المالية (العميان 2013)

4- **الموارد البشرية:** هي جميع العاملين الذين يعملون بالمنظمة، روسا ومرؤوسين، والذين جراء توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة الثقافة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية (المغربي : 2016)

5- **الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن إطار لجميع العاملين تظهر فيه خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، وكذلك يوضح الإدارات المختلفة في المستوى الواحد (السالم: 2008)

6- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم المشتركة والتي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض وتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية

7- **المنظمة:** هي وحدة اجتماعية هادفة، ذات تكوين اجتماعي منظم ومنسق يتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة من أجل تحقيق أهداف مشتركة (الشارف 2007)

8- **الأداء:** هو قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء، وتحقيق التوازن بين المساهمين والعمال (عبدالله : 2015)

ثامناً - الدراسات السابقة:

1- **دراسة:** (القماطي :2015) بعنوان: البيئة الداخلية وأثرها في الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية- ليبيا، هدفت هذه الدراسة إلي معرفة هل هناك تأثير للبيئة الداخلية في الإبداع الإداري داخل

الجامعة وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود درجة عالية من المركزية في اتحاد القرارات وقد أوصت الدراسة بما يلي تجنب المركزية في عملية اتخاذ القرار والاهتمام بآراء ومقترحات المواطنين

2-دراسة: (الشارف:2007) بعنوان المؤثرات البيئة وعلاقتها بفاعلية المنظمة دراسة تطبيقية على المصارف الأهلية بليبيا من سنة 1994 -2003 ، وهدفت إلى دراسة ومناقشة مناقشة المؤثرات البيئة وعلاقتها بفاعلية المنظمة وتضمنت هذه الدراسة عدة نتائج منها: ضعف المورد البشري من الناحية العلمية والعملية وتدني كفاءة أداء المصرف وضعف التخطيط الاستراتيجي داخل المصرف وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر منها : اعتماد معياري الخبرة والتخصص، والأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الإطار النظري للدراسة

أولا - مفهوم البيئة:

أن البيئة أو المحيط تمثل المساحة أو الإطار أو المجال الحيوي الذي توجد فيه المنظمة وتعمل من خلاله، وان كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم وإطار البيئة ، ويتسع مفهوم البيئة ليشمل البيئة العامة وهي كل ما هو خارج إطار التنظيم بما في ذلك الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والطبيعية والمحلية والدولية التي يعمل فيها التنظيم، أما البيئة الأكثر تحديدا وتأثيرا فهي ما يؤثر على التنظيم بشكل مباشر بدءا من المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، والأطراف ذات العلاقة مع التنظيم (القويوتي، 2013)

ثانيا - أنواع بيئة العمل:

1- البيئة الخارجية: تتضمن كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة وهي عبارة عن نوعين من البيئة بيئة عامة وبيئة خاصة (جيتور،2007: 145).

2- البيئة الداخلية: يقصد بالبيئة الداخلية جميع الموارد والامكانيات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستخدمها المنظمة في ممارسة وظائفها لخلق ميزة تنافسية.

العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية

1-حجم التنظيم: ويعرف حجم التنظيم بأنه عدد ن الأشخاص الذين يعملون في مكان محدد لإنجاز هدف معين تحكمهم القوانين والأنظمة والسياسات والأساليب الرسمية الأخرى.

2-**خصائص العاملين:** هناك بعض العاملين الذين يفضلون بيئة المنظمة التامة فيها يفضل آخرون بيئة تنظيمية غير تامة التنظيم من أجل تشكيلها وتركيبها بشكل إبداعي لإظهار كفاءتهم وقدرتهم.

3- **إدراك تعقيدات البيئة:** من العوامل المهمة التي تؤثر على تصميم التنظيم وهو كيفية إدراك المسؤول لتعقيدات البيئة (المغربي: 2004)
ثالثا - عناصر البيئة الداخلية:

1-**الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي في ذلك البناء الرسمي الذي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها من أجل تحقيق أهداف معينة في المؤسسة (سالم: 2009)

2- **الموارد:** فهي عبارة عن مجموعة الأوصال التي تتحكم بها المؤسسة، وتشمل هذه الأوصال الموارد المتاحة للمؤسسة، والمتمثلة في الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية والمعلوماتية (ذرة: 2014)

3-**الثقافة التنظيمية:** تشمل ثقافة أي مؤسسة مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المؤسسة وتساعد على فهم بيئة المؤسسة، ومن أهمها الآتي (سالم: 2009)
أولا - مفهوم الأداء:

إن العديد من البحوث والدراسات تناولت موضوع الأداء من كافة جوانبه، لكنها تتوصل إلى اتفاق أو أجماع حول مفهوم محدد للأداء، لارتباطه بالمتغيرات والعوامل البيئية الداخلية والخارجية المختلفة، وتداخلها وتشعبها وتأثيرها المتبادل، وكذلك لاختلاف وتباين وجهات نظر الباحثين في استعمال مصطلح الأداء (عبدالله : 2015)
وقد عرف الأداء هو محصلة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (ادريس: 2009)

ثانيا - مداخل الأداء:

تتعد مداخل الأداء في منظمات الأعمال تبعا لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، وسنتناول الأهم منها على النحو التالي:

1-**مدخل تعظيم الربح :** وبموجبه تعد الربحية هدفا استراتيجيا وفقا لمتطلبات دورة حياة الصناعة، كما يعرف الربح بأنه العوائد الفائضة بعد تغطية كلف المدخلات

2-مدخل تعظيم قيمة المساهمين :إن الافتراض الأساس هو أن المؤسسات تعمل من أجل تعظيم مصالح المالكين والمؤسسين، وإن تعظيم ثروة المالكين تعني بالضرورة تعظيم قيمة الأسهم

3-مدخل القيم التنافسية : ويوصف الأداء الاستراتيجي بموجبه وفقا لمؤشرين : الأول مستوى التركيز سوى كان داخليا أو خارجيا، أي علاقة المؤسسة ببيئتها، والثاني الهيكل ماذا كان مستقرا

4-مدخل تعظيم القيمة المضافة: فالأداء الاستراتيجي هو الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي، ومعدل الإبداع ورضا الزبون، ويسعى المدخل إلى ترجمة الأهداف الاستراتيجية.
ميادين الأداء

تؤكد توجهات العديد من الباحثين والكتاب نحو تحديد طبيعة ومجالات الأداء من خلال التركيز على أفضل أربعة ميادين رئيسة، والتي تتمثل في الآتي:

1-الأداء الميداني: يعد استخدام الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والمدراء، سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف مؤسسات.

تصنيف مقاييس الأداء

يعد تصنيف مقاييس الأداء من ضمن التصنيفات الستة العامة وتتمثل في الآتي:

1- الفاعلية: تعد من خصائص العمليات، والتي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المؤسسة

2- الكفاءة: تشير إلى درجة خروج عمليات المؤسسة بالنتائج المطلوبة بأدنى كلفة من الموارد

3- الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.

4- التوقيت: تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له.

5- الإنتاجية : وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال.

6- السلامة : تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمؤسسة وبيئة العمل للعامل.

الفصل الثاني – الجانب العملي.

أولاً- نبذة مختصرة عن شركة البراق للطيران – طرابلس نشأة الشركة:

نشأة الشركة في نوفمبر 2000، وبدأت عمليات عام 2001، وكانت بداية عملياتها عبر شراء طائرتين من نوع بوينغ 727 لتأمين رحلات داخلية فقط بين طرابلس وبنغازي، وفي شنتبر 2002 قامت الشركة باقتناء ثلاث طائرات من نوع بوينغ 727 وبدأت في تسيير رحلات دولية نحو إسطنبول، وفي عام 2003 تم اقتناء طائرتين من نوع بوينغ 737-200 وبدأت في تسيير رحلات دولية نحو حلب والرباط. وعام 2005 قررت إدارة طيران البراق تحسين خدمة نقل المسافرين وذلك عبر تجديد أسطول الشركة، حيث وضعت طلباً لشراء ست طائرات من نوع بوينغ 737-800، تم تسليم الطائرة الأولى في أكتوبر 2006، والطائرة الثانية في نونبر 2006، أما لاحقاً ولتحسين مردودية الشركة والتقليل من كراء الطائرات، قامت الشركة باقتناء ثلاث طائرات منها طائرة من نوع بوينغ 737-400 انضمت للأسطول في فبراير 2010، والثانية كذلك من نوع بوينغ 737-400 دخلت أسطول الشركة في فبراير 2011، والثالثة من نوع بوينغ 737-500 دخلت للأسطول في غشت 2012. طيران البراق وهي أول شركة طيران ليبية مملوكة للقطاع الخاص، وتتخذ من مطار معيتيقة الدولي في طرابلس مقراً رئيسياً لها. يشتغل بالشركة حوالي 500 موظف.

أغراض وأهداف الشركة:

قديم خدمات نقل جوي آمنة وموثوقة: تلتزم الشركة بتوفير أعلى معايير السلامة والجودة في جميع عملياتها.

توسيع شبكة الوجهات: تسعى الشركة لزيادة عدد الوجهات التي تخدمها، لتشمل المزيد من المدن الإقليمية والدولية.

إطلاق خدمات الشحن الجوي: تسعى الشركة لتقديم خدمات شحن جوي حديثة وفعالة لدعم حركة التجارة.

تحسين خدمات المسافرين: تسعى الشركة لتلبية احتياجات المسافرين وتوفير تجربة سفر مريحة ومميزة.

منهجية الدراسة:

ويقصد بمنهجية الدراسة معرفة الخطوات التي اتبعها الباحث في سبيل إجراء الدراسة الميدانية وتتمثل الخطوات في الآتي:

- 1- **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة لانسجام هذا المنهج مع طبيعة وأغراض الدراسة وتم جمع البيانات من مصادرها الأولية بالاعتماد على استمارة الاستبيان، ومن ثم تبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها.
- 2- **مجتمع الدراسة:** ويشمل مجتمع الدراسة مدراء ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات شركة البراق للطيران بطرابلس والبالغ عددهم (240).
- 3- **عينة الدراسة:** تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة وعددها (130) مفردة ونسبة (63%) من حجم المجتمع الأصلي.

الجدول رقم (1) توزيع العينة وحركة الاستبانة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المفقودة	الاستمارات الغير صالحة للتحليل	الاستمارات الخاضعة للتحليل	نسبة العينة من الاستمارات الموزعة	نسبة العينة الخاضعة للتحليل من المجتمع الأصلي
الإجمالي	130	7	3	120	90 %	57.6 %

- 4- **أداة الدراسة:** تم الاعتماد على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات حتى يتم اختبار الفرضيات الخاصة بموضوع الدراسة وتم تصميم استمارة استبيان خاصة بموضوع الدراسة، وبعد التحكم أصبحت الاستمارة جاهزة.
- 5- **مقياس الدراسة:** لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات بنود الاستبانة الجزء الأول المتمثل في البيئة الداخلية والجزء الثاني المتمثل في أداة المنظمة وذلك لقياس درجة موافقة العينة على الفقرات المكونة لهذه الأجزاء من الاستبانة وتنحصر الإجابات وفق المقياس في [(غير موافق بشدة)، (غير موافق)، (محايد)، (موافق)، (موافق بشدة)].

جدول رقم (2) مقياس الدراسة المعتمد الخماسي

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

$$\text{وبناء على ذلك اعتبر الوسط الحسابي الافتراضي يساوي 3 باعتبار أن } 1 + \frac{15}{5} = 3$$

$$= 5 + 4 + 3 + 2$$

وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من 2.5 تعتبر درجة الموافقة منخفضة والتي قيمتها من 2.5 إلى 3.5 تعتبر درجة الموافقة متوسطة والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من 3.5 تعبر عن درجة الموافقة مرتفعة.

ثانياً- عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة أ. تحليل البيانات الشخصية

جدول رقم (3) التوزيع التكراري لمفردات العينة الخاصة بالبيانات الشخصية

النسبة	التكرار	1-الجنس
90%	108	ذكر
10%	12	أنثى
100%	120	المجموع
النسبة	التكرار	- العمر
1.7%	2	25 سنة فأقل
19.2%	23	من 26 سنة 35 سنة
30.8%	37	من 36 سنة إلى 45 سنة
48.3%	58	من 46 سنة فأكثر
100%	120	المجموع
النسبة	التكرار	3-الخبرة
5.8%	7	أقل من 5 سنوات
19.2%	23	من 5 إلى 9 سنوات
30%	36	من 10 إلى 14 سنة
45%	54	من 15 سنة فأكثر
100%	120	المجموع
النسبة	التكرار	4-المركز الوظيفي
5%	6	مدير إدارة
5.8%	7	مساعد مدير إدارة
37.5%	45	مدير مكتب
46.7%	56	رئيس قسم
5%	6	مدير وحدة إدارية
100%	120	المجموع
النسبة	التكرار	5-المؤهل العلمي
25.9%	31	دبلوم عالي
60.8%	73	بكالوريوس
10.8%	13	ماجستير
2.5%	3	دكتوراه
100%	120	المجموع

الجنس: من الجدول رقم (3) نلاحظ أن عدد الذكور بلغ (108) مفردة ونسبة 90% من إجمالي العينة وهو أكبر من عدد الإناث البالغ عددهم (12) مفردة بنسبة 10% من إجمالي مفردات العينة.

العمر: من الجدول رقم (3) نلاحظ أن عدد الأشخاص الذين أعمارهم (من 46 سنة فأكثر) (58) أكبر عدداً بنسبة (48.3) من إجمالي مفردات العينة، يليهم عدد الأشخاص والتي أعمارهم من (36 سنة إلى 45 سنة) حيث بلغ عددهم (37) شخص بنسبة (30.8%) من إجمال مفردات العينة يليهم الأشخاص الذين أعمارهم (من 26 سنة إلى 35 سنة) بنسبة (19.2%) من إجمالي مفردات العينة في حين بلغ عدد الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن (25 سنة) 2 شخص بنسبة (1.7%) من إجمالي مفردات العينة.

الخبرة: من الجدول رقم (3) نلاحظ أن أكثر نسبة كانت من فئة (15 فأكثر) بنسبة (45%) ثم فئة (من 10 إلى 14 سنة) بنسبة (30%) ثم الذين تتراوح خبرتهم من (5 إلى 9 سنوات) بنسبة (19.2%) ثم الأشخاص الذين خبرتهم تتراوح من (أقل من 5 سنوات) بنسبة (5.8%).

المركز الوظيفي: من الجدول رقم (3) نلاحظ أن أكبر عدد من الموظفين من فئة (رئيس القسم) والبالغ عددهم 56 بنسبة (46.7%) ثم فئة (مدير مكتب) بنسبة (37.5) ثم يليها وظيفة (مساعد مدير إدارة) بنسبة (5.8%) ثم تأتي وظيفة (مدير وحدة إدارية) بنسبة (5%).

المؤهل العلمي: من الجدول رقم (3) نلاحظ أن أكثر نسبة هم من حملة البكالوريوس بنسبة (60.8%) من إجمالي مفردات العينة ثم يليه الدبلوم العالي بنسبة (19.2%) من إجمالي مفردات العينة ثم حملة الماجستير بنسبة (10.8%) من إجمالي مفردات العينة ثم حملة الدكتوراه بنسبة (2.5%).

وصف متغيرات الدراسة:

البعد الأول - الهيكل التنظيمي

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات الهيكل التنظيمي

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	يتم توجيه العاملين باتباع التسلسل الهرمي في المعاملات بالشركة	3.46	1.060	4.735	0.000
2	يتنصف الهيكل التنظيمي بوجود الكثير من الجمود والروتينية	3.32	1.174	2.955	0.000
3	يسهم استعمال التقنيات الحديثة في تسهيل الاتصالات بين الإدارات والأقسام بالشركة	3.23	0.974	2.530	0.000
4	تعدد المستويات التنظيمية بالهيكل التنظيمي الحالي يعمل على تأخير اتخاذ القرارات والبطء في تعميمها بين الإدارات والأقسام بالشركة	3.31	1.194	2.829	0.000
5	تقوم إدارة الشركة بتفويض القليل من السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى	3.46	1.52	3.360	0.000
	الهيكل التنظيمي	3.35	0.728	3.319	0.000

البعد الثاني - الموارد البشرية

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات الموارد البشرية

	العبارة	المتوسط	الانحراف	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	تطبق الشركة الدليل المعتمد لوصف وتوصيف الوظائف	3.34	1.11	3.368	0.001
2	تنفذ الشركة برامج تدريب متطورة ومستمرة لجميع العاملين سنوياً في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	3.33	1.162	3.143	0.002
3	تستخدم الإدارة معايير واضحة ودقيقة لتقييم أداء العاملين داخل الشركة	3.27	1.084	3.705	0.000
4	لدى الشركة خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية	3.36	1.194	3.288	0.001
5	يتوفر لدى الشركة هيكل مرتبات يتناسب مع درجة الوظيفة والمهام الموكلة للعاملين	3.39	1.169	3.671	0.000
	الموارد البشرية	3.35	1.143	5.725	0.000

البعد الثالث: الموارد المالية

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات الموارد المالية

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	تخصص الشركة مبالغ مالية لإعداد دراسات بحوث مختلفة المجالات	3.46	1.122	4.475	0.000
2	توفر الشركة الإمكانات المالية اللازمة لشراء أجهزة	3.53	1.107	5.277	0.000
3	تضع الشركة في عين الاعتبار الأموال اللازمة للعوائق والصعوبات التي تواجه سير العمل	3.51	1.108	5.027	0.000
4	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات	3.35	1.082	3.544	0.001
	الموارد المالية	.46	1.104	4.580	0.000

البعد الرابع - الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T من فقرات البعد الرابع الثقافة التنظيمية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	تحرص الشركة على إعطاء العاملين بها قيمة وشخصية متميزة	3.54	1.099	5.398	0.000
2	تشجيع الثقافة السائدة بين العاملين في الشركة على الإبداع والابتكار وتقبل التطور التكنولوجي المستخدمة في بيئة الأعمال	3.43	1.097	4.242	0.000
3	تقوم الشركة بدعم ثقافة المنظمة الحالية بتطبيق مبادئ وأسس التغير الأفضل	3.40	1.080	4.057	0.000
4	تسعى الأعراف السائدة بين العاملين إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية المستخدمة في بيئة العمل	3.40	1.205	3.636	0.000
5	تتسم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الشركة بأنها مدروسة ورشيدة	3.29	1.126	2.838	0.005
	الثقافة التنظيمية	3.41	0.896	4.034	0.000

يتبين من الجداول السابقة (4، 5، 6 ، 7) ان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المتغيرات البيئية الداخلية نلاحظ ان المتوسط العام للمتغيرات البيئية جاء بدرجة 3,39 وبانحراف معياري (0,967) في الشركة وذا يبين ان المتغيرات البيئية جاء بمستوى متوسط

جدول رقم (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المنظمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدالة الإحصائية
1	إيجاد قنوات توزيع ذات كفاءة عالية تقلل من المصاريف المالية	3.32	1.216	2.853	0.000
2	تعتمد الشركة على استخدام معايير موضوعية تساهم في معرفة أوجه القصور	3.48	1.181	4.407	0.000
3	أرباح الشركة تنمو باستمرار	3.38	1.146	3.663	0.000
4	الإيرادات تغطي التكاليف في كافة عمليات الشركة في كافة المراحل من السنة	3.55	1.129	5.336	0.000
5	قدرة الشركة على الاستثمار في الأصول الرأسمالية في تطور ملحوظ	3.47	1.107	4.617	0.000
6	تقوم الشركة بإجراء دراسات مقارنة بين أدائها أداء المنظمات المماثلة لها	3.55	1.045	5.504	0.001
7	الشركة تقارن أدائها الحالي بأداء سنوات سابقة	3.36	1.129	3.478	0.001
8	الشركة ملتزمة بتزويد العاملين عن معدلات أداء المنظمة بشكل دوري	3.48	1.077	4.917	0.000
9	تستحوذ الشركة على حصة مميزة في السوق الليبي	3.65	1.157	6.154	0.000
10	تأثير مستوى نجاح الشركة ساهم في ارتفاع عدلات النمو في الحصة السوقية	3.50	.860	6.369	0.000
11	تعمل الشركة على تقديم خدمات متميزة ومتفردة للمستفيدين لتحقيق المنافسة	3.64	1.172	5.595	0.000
12	تحرص الشركة على تنمية روح الابداع من خلال مواجهة تحديات العمل	3.52	1.145	4.944	0.000
13	المنظمة ملزمة بتشجيع باستمرار للعمل على ابتكار أساليب وتقديم مقترحات لإدخال تحسينات جديدة في أداء الشركة	3.73	1.257	6.320	0.000
14	تسعى المنظمة لتكوين فرق عمل لرفع مستوى الأداء	3.72	1.146	6.849	0.000
15	من ضمن المؤشرات التي تستخدمها الشركة في قياس أدائها هو الشعور بالولاء التنظيمي	3.63	1.130	6.141	0.000
16	توجد بالشركة أهداف واضحة ومحددة تساعد على رفع مستوى الأداء	3.25	1.197	2.288	0.000
17	تسعى الشركة إلى تقليل الوقت والمسافة للمستفيدين	3.50	1.077	5.086	0.000
18	تعمل الشركة على زيادة جودة الخدمة المقدمة من خلال توظيف الكوادر البشرية المؤهلة	3.34	.992	3.775	0.000
19	تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة لكي تستفيد منها في تحسين أحوال الشركة بشكل مستمر	3.39	.955	4.491	0.000
20	تقوم الشركة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة لتحقيق من مدى توافقها مع المنظمات الاستراتيجية	3.39	1.162	3.693	0.000
	أداء المنظمة	3.491	1.114	4.48	0.000

يتبين من الجدول السابق الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المنظمة نلاحظ أن المتوسط العام (لأداء المنظمة) جاء بدرجة (3.491) وبانحراف معياري (1.114) في الشركة وهذا يبين أن مستوى الأداء للمنظمة متوسط.

رابعاً - اختبر الفرضيات:

1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الهيكل التنظيمي شركة البراق للطيران - طرابلس في أداء المنظمة.
ولمعرفة ما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (الهيكل التنظيمي) كمتغير مستقل على (أداء المنظمة) كمتغير تابع ثم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (9) يبين ذلك.

جدول (9) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر الهيكل التنظيمي على أداء المنظمة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار عند مستوى 0.05
الهيكل التنظيمي	0.725	0.526	0.508	11.488	0.000	دال

يوضح الجدول رقم (9) دراسة أثر الهيكل التنظيمي (كمتغير مستقل) في أداء المنظمة كمتغير تابع حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أعلاه وأنه هناك

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الهيكل التنظيمي شركة البراق للطيران- طرابلس في أداء المنظمة).

2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الموارد البشرية شركة البراق للطيران - طرابلس في أداء المنظمة.

جدول (10) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر الموارد البشرية على أداء المنظمة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار عند مستوى 0.05
الموارد البشرية	0.676	0.457	0.533	9.962	0.000	دال

يوضح الجدول رقم (10) دراسة أثر الموارد البشرية (كمتغير مستقل) في أداء المنظمة (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أنه هناك أثر وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية بين متغير الموارد البشرية شركة البراق للطيران - طرابلس وأداء المنظمة).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الموارد المالية شركة البراق للطيران - طرابلس في أداء المنظمة.

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر الهيكل الموارد المالية على أداء المنظمة

القرار عند مستوى 0.05	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
دال	0.000	10.006	0.454	0.459	0.678	الموارد المالية

يوضح الجدول رقم (11) دراسة أثر الموارد المالية (كمتغير مستقل) في أداء المنظمة (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أنه هناك وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الموارد المالية وأداء المنظمة في الشركة قيد الدراسة).

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الثقافة التنظيمية شركة البراق للطيران - طرابلس في أداء المنظمة.

جدول (12) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة

القرار عند مستوى 0.05	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
دال	0.000	13.288	0.656	0.599	0.774	الثقافة التنظيمية

يوضح الجدول رقم (12) دراسة أثر الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) على أداء المنظمة (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أعلاه أنه يوجد وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الثقافة التنظيمية وأداء المنظمة قيد الدراسة).

5- اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات البيئة الداخلية وأداء المنظمة في شركة البراق للطيران - طرابلس.

جدول (13) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر البيئة الداخلية على أداء المنظمة

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	القرار عند مستوى 0.05
الهيكل التنظيمي	3.068	0.003	0.000	دال
الموارد البشرية	3.217	0.002	0.000	دال
الموارد المالية	3.523	0.001	0.000	دال
الثقافة التنظيمية	3.135	0.002	0.000	دال

يوضح الجدول رقم (13) دراسة أثر متغيرات البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، موارد البشرية، موارد المالية، ثقافة تنظيمية) كمتغير مستقل في (أداء المنظمة) كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أنه يوجد أثر وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات البيئة الداخلية وأداء المنظمة في الشركة قيد الدراسة).

النتائج والتوصيات:

1- النتائج:

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة والتي مثلت مجتمع الدراسة في شركة البراق للطيران - طرابلس، يمكن تلخيص أهم النتائج التي حققتها هذه في الآتي:

- أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بخصائص مفردات المجتمع (البيانات الشخصية) بأنه نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث وأن الأكثرية منهم هم من الفئة العمرية (من 46 فأكثر) وأن أغلبهم من حملة الشهادات الجامعية (دبلوم عالي وبكالوريوس) بنسبة (73%)، (31%) وأن أغلبية مفردات المجتمع من رؤساء الأقسام وأنهم ممن لديهم سنوات خبرة تزيد عن 15 سنة فأكثر.

- أشارت النتائج في الجدول رقم (4) توافر متغير الهيكل التنظيمي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط المرجح (3).

- أشارت النتائج في الجدول رقم (5)، (6) توافر متغير الموارد البشرية والمالية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للموارد البشرية (3.35) والموارد المالية (3.46).

- أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (7) أن الشركة لا تمتلك ثقافة تنظيمية جيدة التي تساعد في تجاوز الصعوبات والعوائق والتكيف والتعامل مع التهديدات الخارجية.
- أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (12) صلاحية الفرضية الرئيسية من خلال وجود أثر للبيئة الداخلية (كمتغير مستقل) على أداء المنظمة (كمتغير تابع)، وأن هذا التأثير إيجابي.
- أظهرت النتائج الواردة بالجدول رقم (9) (10) (11) (12) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الموارد المالية، الثقافة التنظيمية) وأن هذا الأثر إيجابي.
- أشارت نتائج بعض العبارات الخاصة بالرضا الوظيفي ضعف رضا وظيفي لدى العاملين وأن الشركة لا تضع في عين الاعتبار الطرق والمزايا التي تساهم في الوصول إليه.

2-التوصيات:

- الاهتمام بالموارد البشرية واستقطاب موارد بشرية ذات كفاءة عالية ووضع سياسة للتوظيف ضمن أولويات الشركة.
- توفير الدعم المالي اللازم للبنية التحتية الخاصة بالشركة قيد الدراسة.
- تهيئة الهيكل التنظيمي للشركة بشكل أكثر فاعلية والابتعاد عن المركزية وإعطاء مرونة في العملية الإدارية.
- نشر الثقافة التنظيمية داخل الشركة وذلك لإعطاء العاملين هوية وشخصية متميزة للمساهمة في تحسين أداء المنظمة.
- الاهتمام بالعاملين وتدريبهم على العمل الجماعي وغرس روح الفريق، وزيادة الدورات التدريبية والملتقيات بين العاملين بالشركة للمساعدة في رفع أداء الشركة.
- العمل على تلبية احتياجات العاملين وتحفيزهم لزيادة الرضى الوظيفي داخل المنظمة لرفع من أداء المنظمة.
- اشراك ذوي الخبرات والمستشارين في تقديم مقترحات ودراسات لتحسين مستوى الأداء.

المراجع:

أولاً- الكتب:

1. أدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، (2009) محسن، أساسيات إدارة الأداء، ط1، عمان، دار وائل للنشر.
2. حبتور، عبد العزيز صالح، (2007)، الإدارة الاستراتيجية، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. ذرة، عبدالباري إبراهيم، (2014)، الإدارة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان: عمان: دار وائل للنشر.
4. السالم، سعيد مؤيد، (2008)، نظرية المنظمة، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. سالم، محمد علي، (2009)، الإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان: عمان: دار وائل للنشر.
6. السكارنة، خلف بلال، (2010)، التخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. الطيطي، أخضر مصباح، (2013)، الإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
8. العامري، صالح، و الغالبي محسن، (2009)، إدارة الأعمال، ط1، عمان: دار وائل للنشر.
9. عبدالله، محمد إمام، (2015)، تكامل بطاقة الأداء المتكامل والتجارة الإلكترونية، ط1، القاهرة: المكتب المصري الحديث.
10. العميان، سليمان محمود، (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان: دار وائل للنشر.
11. القويوتي، قاسم محمد، (2013)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، عمان: دار وائل للنشر، عمان.
12. المغربي، محمد كامل، (2004)، السلوك التنظيمي، ط3، عمان: دار الفكر للنشر والطباعة.
13. المغربي، محمد محمود، (2016)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: عمان: دار وائل للنشر.

ثانياً- الرسائل العلمية:

1. الرقيق، محمد صالح، (2018)، أثر التغيرات البيئية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية على الشركة الأهلية للأسمنت - الخمس، الأكاديمية الليبية، طرابلس - ليبيا، رسالة ماجستير.
2. الشارف، حاتم، (2007)، المؤثرات البيئية وعلاقتها بفاعلية المنظمة، دراسة تطبيقية على المصارف الأهلية بليبيا من 1994-2003، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، بنغازي.
3. عبدالفتاح محمد بن رحومة، (2019)، تأثير الثقافة التنظيمية على الخطة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية فرع طرابلس، الأكاديمية الليبية، رسالة دكتوراه.
4. القماطي، إبراهيم محمد، (2015)، البيئة الداخلية وأثرها في الأداء الإداري دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية - زليتن، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية - مصراته - ليبيا.