

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## نماذج تحليل السلوك وأثرها على الولاء التنظيمي

دراسة حالة: بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

إشراف الدكتور:

- زرفاوي عبدالكريم

من إعداد الطالبتين:

- مريم عليات

- نبيلة تواتي

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université de Tébessa - أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صباح براجي	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
عبدالكريم زرفاوي	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقرر
الطاوس غريب	أستاذ محاضر "أ"	عضوا مناقشا

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## نماذج تحليل السلوك وأثرها على الولاء التنظيمي

دراسة حالة: بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

إشراف الدكتور:

- زرفاوي عبدالكريم

من إعداد الطالبتين:

- مريم عليات

- نبيلة تواتي

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université L'arabi Tébessi - Tébessa  
أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صباح براجي	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
عبدالكريم زرفاوي	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقرر
الطاوس غريب	أستاذ محاضر "أ"	عضوا مناقشا

# شكر وعرفان

يقال أن من سار على الدرب وصل

أتقدم بالشكر أولاً إلى الله العلي القدير... الذي اعاننا بالصبر

والثابرة ومكننا من إنجاز هذه الدراسة... وتذليل ما واجهته من

صعوبات... فله الحمد وله الفضل وله المنة أولاً وأخيراً...

نتقدم بالشكر الجزيل

للأستاذ المؤطر

الدكتور عبدالكريم زرفاوي

والشكر موصول للأساتذة الكرام

أعضاء لجنة المناقشة

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-هـ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للسلوك التنظيمي والولاء
07	مقدمة الفصل الأول
08	المبحث الأول: عموميات حول السلوك التنظيمي ونماذج تحليله
08	المطلب الأول: تعريف السلوك التنظيمي وأهميته وأهداف دراسته
11	المطلب الثاني: عناصر ومحددات ومبادئ السلوك التنظيمي
14	المطلب الثالث: نماذج تحليل السلوك
22	المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي
22	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
24	المطلب الثاني: مراحل وأبعاد وطرق قياس الولاء التنظيمي
28	المطلب الثالث: العوامل التي تنمي وتؤثر في الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات
31	المطلب الرابع: العلاقة بين نماذج تحليل السلوك التنظيمي والولاء التنظيمي
35	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
35	المطلب الأول: الدراسات العربية
39	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
43	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
47	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
49	مقدمة الفصل
50	المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
50	المطلب الأول: تقديم عام حول جامعة الشيخ العربي التبسي
54	المطلب الثاني: إطار عام حول كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية
57	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
58	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
61	المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله
68	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
72	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها
73	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة
77	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
82	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
85	خاتمة الفصل
87	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملخص

قائمة الأشكال:

الصفحة	البيان	الرقم
10	أهداف دراسة السلوك التنظيمي	01
24	المراحل الثلاثة لتطوير الولاء التنظيمي	02
26	أبعاد الولاء التنظيمي	03
53	الهيكل التنظيمي لجامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة-	04
56	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	05
59	نموذج الدراسة	06
68	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	07
69	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر	08
70	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير التصنيف الوظيفي	09
71	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	10

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	البيان	الرقم
29	العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية	01
43	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية	02
45	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية	03
60	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	04
62	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية	05
63	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور نماذج تحليل السلوك التنظيمي	06
64	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الولاء التنظيمي	07
65	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	08
65	تداول الاستبيان	09
66	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	10
67	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	11
68	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	12
69	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	13
70	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للتصنيف الوظيفي	14
71	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	15
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نماذج تحليل السلوك التنظيمي	16
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الولاء التنظيمي	17
78	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	18
82	اختبار التباين الأحادي لمحاور حسب الجنس	19
83	اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر	20
83	اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب التصنيف الوظيفي	21
84	اختبار تحليل التباين الأحادي لمحاور حسب الخبرة المهنية	22



# الهدية العامة



## تمهيد

خلال السنوات الماضية لاح في أفق مفردات المناهج الدراسية في أقسام إدارة الأعمال توجه نحو ضرورة فهم فلسفة العلوم السلوكية؛ وإدارة السلوك التنظيمي بعد أن تزايدت تعقيدات الأعمال وتداخلت الأنشطة الإدارية، وبرزت أهمية وظائف القائد الإداري ومسؤولياته تجاه المنظمة، فالمعلومات تتجدد باستمرار بخصوص السلوك التنظيمي نفسه، وحتى تلك التي تهتم بالبيئة التي يعيشها هذا الإنسان.

وتعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام وفهم سلوك الآخرين، لأنه إذا تم فهم سلوك الغير، بإمكان مساعدة الفرد على فهم نفسه ليتخذ القرار السليم، وتزيد من مهارات الإنسان في فهم الناس، وإدراك العوامل المؤثرة في أنواع السلوك المختلفة، كما أنها تساعد الفرد على معرفة موقعه في الحياة والدور المطلوب منه ليرسم لنفسه أهدافا واقعية، وبالتالي فإنها تدعم النشاط المهني للفرد وتزيد من فرص نجاحه في العمل.

فالدور الأساسي الذي يلعبه الفرد داخل المؤسسة يستلزم أن تكون هناك إدارة متخصصة في تسيير الموارد البشرية، وتتركز فيها جميع الجهود والبرامج والسياسات من أجل أن تكون لها حصيلة إيجابية وهادفة ترضي الفرد والمؤسسة، إذ إن فاعلية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصر على إعداد أفرادها وتحسين مستوياتها من خلال تدريبهم، أو تطوير مؤهلاتهم العلمية فحسب، بل تعتمد أولا على درجة ولائهم للمنظمات التابعين لها، ويعد الولاء من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، إذ يعمل الأفراد ذوو الولاء المرتفع على بذل المزيد من الجهد لصالح منظماتهم كما يميل هؤلاء الأفراد إلى تأييد ودعم قيم المنظمة، وبالتالي فإنه كلما كان للعاملين ولاء لمنظماتهم استطاعت هذه الأخيرة تحقيق أهدافها.

فجميع المنظمات على حد سواء تهتم اهتماما بالغا بنماذج تحليل السلوك، كونها مركز النقل الأساسي لفهم طبيعة العنصر البشري، ولها دور كبير في تعزيز الولاء التنظيمي، ولذلك تسعى المؤسسة لدراسة نماذج تحليل السلوك بأحدث أساليب بحث ممكنة؛ لزيادة قدرتها في تنمية الولاء التنظيمي، باعتبار أن لهذه الأخيرة دور كبير في دعم وتعزيز قدرة إدارة المؤسسة في تحسين الولاء التنظيمي.

## أولاً- إشكالية الدراسة

في ظل الاهتمام المتزايد بدراسة نماذج تحليل السلوك، وسعي المؤسسة لكسب ولاء عمالها وزيادة شعورهم بالمسؤولية تجاهها، ومن هنا يمكن طرح الإشكالية الموالية:

**إلى أي مدى تؤثر نماذج تحليل السلوك على الولاء التنظيمي؟ وما واقع ذلك في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -تبسة-؟**

ولغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج التحليل النفسي على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة-؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج التحليل الإنساني على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة-؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج شخصية الفرد على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة-؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج نمط القيادة على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة-؟

5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج السلوك القيادي على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة-؟

## ثانياً- فرضيات البحث

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنماذج تحليل السلوك التنظيمي على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة-"

وتفرعت إلى ما يلي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل النفسي على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة-"

✓ الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج التحليل الإنساني على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة-"

- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج شخصية الفرد على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج نمط القيادة على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"
- ✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج السلوك القيادي على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"

### ثالثا - أسباب اختيار الموضوع

من بين أهم الدوافع والأسباب والمبررات وراء اختيار الموضوع ما يلي:

- ✓ الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص؛
- ✓ موضوع نماذج تحليل السلوك من المواضيع الحديثة التي لم يتم تناولها كثيرا؛
- ✓ رغبة ميول الباحثين في دراسة هذا الموضوع؛
- ✓ إبراز العلاقة بين نماذج تحليل السلوك والولاء التنظيمي؛
- ✓ إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي؛

### رابعا - أهمية الدراسة

- تكتسي الدراسة أهمية بالغة من خلال تناولها أحد أبرز المواضيع المهمة والجوهرية ألا وهو موضوع نماذج تحليل السلوك وأثرها على الولاء التنظيمي فأهمية الدراسة تبرز من خلال ما يلي:
- ✓ نماذج تحليل السلوك من المفاهيم الإدارية المعاصرة ومزال هناك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة وخاصة كيفية اسهامه في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات؛
  - ✓ إمكانية الوصول إلى نتائج موضوعية مبنية على دراسة احصائية تخدم صانعي القرار بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
  - ✓ المساهمة في بناء وتكوين المعرفة العلمية المتعلقة بالموضوع؛
  - ✓ محاولة معرفة تأثير نماذج تحليل السلوك على الولاء التنظيمي.

### خامسا - أهداف الدراسة

تكمّن أهداف الدراسة فيما يلي:

- ✓ دراسة موضوع نماذج تحليل السلوك والولاء التنظيمي والإلمام بمختلف جوانبه من خلال الإطارين النظري والتطبيقي؛

- ✓ تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة؛
- ✓ التعرف على الجوانب المرتبطة بالموضوع بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة؛

✓ تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار تهدف إلى التعرف على هذا الموضوع.

#### سادسا- منهج الدراسة

تبعاً لطبيعة الموضوع ووفقاً لما اقتضته الضرورة البحثية، ولطرح البحث بصورة موجزة وتقصي مختلف جوانبه تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج الاحصائي؛ حيث تم اتباع المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال الأدوات المناسبة وسيتم تفصيل ذلك في الجانب التطبيقي.

#### سابعا- مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

- 1- **السلوك:** هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية؛
- **الولاء:** في اللغة يعني العهد والقرب والنصرة والمحبة والالتزام؛
- **السلوك التنظيمي:** هو الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في اماكن العمل داخل المؤسسات، عن طريق دراسة المؤسسة للعامل والجماعة والعمليات التنظيمية؛
- **الولاء التنظيمي:** هو الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة ويكون فيها راجباً لبذل المزيد من الجهد من جانبه.

#### ثامنا- حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد حدود الدراسة في ما يلي:

- 1- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بمدينة تبسة ومكتبة جامعة الشيخ العربي التبسي-تبسة؛
- 2- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من 03 فيفري إلى غاية 03 مارس 2019 خلال الموسم 2018/2019؛
- 3- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-تبسة؛

**4- الحدود العلمية:** اقتصر موضوع الدراسة حول متغيري الدراسة ألا وهما نماذج تحليل السلوك والولاء التنظيمي.

#### تاسعا - هيكل الدراسة

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المسطرة من هذه الدراسة وأن الخطة المعتمدة ستعالج من خلال فصل نظري وفصل تطبيقي يمكن توضيحهما على النحو التالي:

**1- الفصل النظري:** الذي تم التطرق فيه إلى عموميات حول السلوك التنظيمي ونماذج تحليله، وماهية الولاء التنظيمي؛ وكذلك أثر نماذج تحليل السلوك التنظيمي على الولاء التنظيمي، إضافة إلى الدراسات السابقة التي درست الموضوعيين معا.

**2- الفصل التطبيقي:** تم التطرق من خلاله إلى الإطار المنهجي للدراسة تم فيه إعطاء لمحة عامة عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -تبسة، وعرض وتحليل نتائج الدراسة للوقوف على الدور الذي تلعبه نماذج تحليل السلوك في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

# الفصل الأول: الجانب النظري



## مقدمة الفصل الأول

تعمل المنظمات على تحقيق أهدافها بالاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات والخطط اللازمة من أجل مواكبة التطورات المعاصرة وإيصال الرسالة التي قامت من أجلها.

حيث تسعى المنظمات دائماً لكسب ولاء عمالها والمحافظة عليهم بالإرضاء والعمل على تطوير قدراتهم، فتعبير الموظف عن حبه وانتمائه وإخلاصه للمنظمة يبين مدى ولاءه لها.

ومن هذا المنطلق فإن الولاء التنظيمي هو شعور ومواقف للأفراد داخل وخارج المنظمة، يفسر ويحلل عن طريق عملياتهم الإدراكية، ليستخلص منها المسارات التي تحدد سلوكهم ودرجة ولائهم للمنظمة.

إن فهم السلوك التنظيمي لقيام علاقات اجتماعية سليمة، فكل إنسان له ذاتية الخاصة فرديته الخاصة المتميزة، وسلوكه مرتبط كل الارتباط بتكوينه النفسي، ولا يكفي أن يفهم الفرد نفسه لكي يكون قادراً على انشاء علاقات اجتماعية سوية مع غيره، وإنما يلزمه أن يفهم غيره بقدر ما يفهم نفسه وعلى أساس هذا الفهم يتحدد مدى نجاحه أو فشله في علاقته مع الآخرين، وعلى أساس هذا الفهم يستطيع القائد الإداري من فهم طبيعة علاقاته بالتابعين والرؤساء وعلاقتهم بالمنظمة.

فالمنظمات تعمل تحسين جودتها وخدماتها من خلال دراسة سلوك عمالها والتأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، وتتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة.



## المبحث الأول: عموميات حول السلوك التنظيمي ونماذج تحليله

يعتبر السلوك التنظيمي من المواضيع التي استوجبت الدراسة والفهم لدى المفكرين والباحثين والمنظمات على حد سواء، ومن أكثرها إثارة وتعقيدا؛ إذ يعد الإنسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات، فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسما في تحقيق الكفاءة، وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف، كما أن الإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه، ومن هذا المنطلق كرس العديد من الباحثين والمفكرين اهتمامهم بدراسة السلوك التنظيمي للعاملين.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

✓ تعريف السلوك التنظيمي وأهميته وأهداف دراسته؛

✓ عناصر ومحددات السلوك التنظيمي ومبادئه؛

✓ نماذج تحليل السلوك التنظيمي.

### المطلب الأول: تعريف السلوك التنظيمي وأهميته وأهداف دراسته

لمعرفة سلوك العاملين داخل المؤسسات نظريات لفهم وتفسير هذا السلوك، والذي يعتبر محل اهتمام المديرين ومختلف العاملين في أي إدارة، لذلك سيتم التعرض للعديد من المفاهيم الخاصة به وفقا لما يلي:

#### أولا- تعريف السلوك التنظيمي

هناك عدة تعريفات للسلوك التنظيمي منها ما يلي:

**التعريف الأول:** "السلوك التنظيمي هو دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات، وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "السلوك التنظيمي هو تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** "السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: مفاهيم-نظريات-تطبيقات، دار حافظ، جدة، ط4، 2003، ص: 23.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2011، ص: 20.

<sup>3</sup> - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، ط2، 1995، ص: 16.

**التعريف الرابع:** "السلوك التنظيمي هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين وشخصياتهم ودوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي اتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة ليحقق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت".

**التعريف الخامس:** "السلوك التنظيمي هو عبارة عن سلسلة من الاختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر، سواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف السلوك التنظيمي على أنه: "المحاولة الشاملة لفهم العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها -المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية- ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات... الخ "بمعنى أدق ومختصر السلوك التنظيمي يكون نتاجاً لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة الأخرى)".

**يعرف بأنه:** "دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم".

### ثانياً - أهمية دراسة السلوك التنظيمي

يساعدنا السلوك التنظيمي في التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك الفردي والتنبؤ بهذا السلوك مستقبلاً، ويمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

#### أ- بالنسبة للمنظمة

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:<sup>1</sup>

- ✓ فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك؛
- ✓ إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب فيه؛
- ✓ معرفة أفضل السبل لتوجيهه وتلبية الحاجات؛
- ✓ معرفة الحوافز التي يكون لها تأثير أكبر عند كل مستوى إداري؛
- ✓ توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف التنظيم.

<sup>1</sup> - عامر عوض، السلوك الإداري التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان، ط1، 2008، ص-ص: 26-27.

## ب- بالنسبة للفرد

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزيا كثيرة أهمها:

- ✓ تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح؛
- ✓ تجنب العوامل التي تؤدي للإدراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال؛
- ✓ معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي لمنعه أو التخفيف من حدته وسلبياته؛

✓ تعزيز السلوك المستهدف أو ما يعرف بمبدأ السلوك الإيجابي.<sup>1</sup>

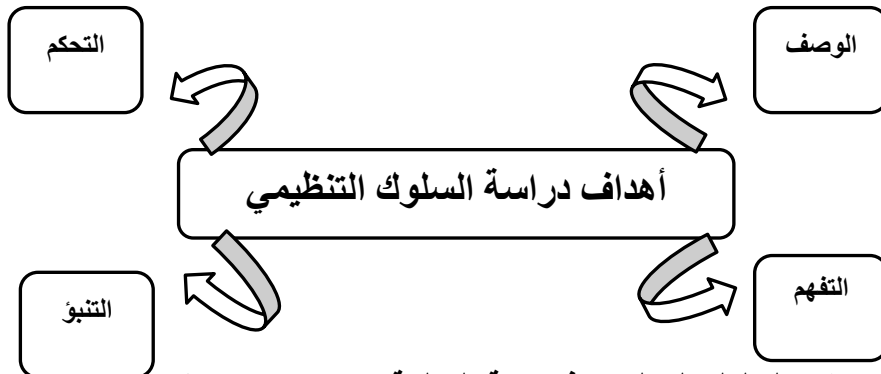
## ج- بالنسبة للبيئة

- ✓ تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي؛<sup>2</sup>
- ✓ يساعد في تجنب الآثار الضارة على البيئة المحيطة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة؛
- ✓ معرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظف وإنتاجيته؛
- ✓ تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.

## ثالثا- أهداف دراسة السلوك التنظيمي

اتفق معظم علماء الإدارة على أن دراسة السلوك التنظيمي تهدف لتحقيق أربعة أهداف رئيسية على النحو التالي:<sup>3</sup>

الشكل رقم(01): أهداف دراسة السلوك التنظيمي



المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،

2007، ص: 31.

<sup>1</sup> - محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005، ص: 21.

<sup>2</sup> - عوض عامر: مرجع سابق، ص: 28.

<sup>3</sup> - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007، ص-ص: 31-32.

الشكل أعلاه يوضح أهداف دراسة السلوك التنظيمي، وفيما يلي توصيف لها:

#### أ- الوصف

يتيح دراسة السلوك التنظيمي وصف كيفية تصرف الأفراد داخل بيئات العمل في ظل ظروف متنوعة، وتحقيق هذا الهدف يتيح للمديرين إدارة السلوك البشري داخل منظماتهم بصورة أكثر فعالية.

#### ب- التفهم

يتيح دراسة السلوك التنظيمي لمديري المنظمات تفهما أوسع لماذا يتصرف أفراد داخل بيئة العمل على نحو معين (أسباب تصرفاتهم).

#### ج- التنبؤ

تمكن دراسة السلوك التنظيمي من التنبؤ بالسلوك الذي يمكن ان يتخذه افراد التنظيم في المستقبل (سواء كان سلوك إيجابي أم سلبي).<sup>1</sup>

#### د- التحكم

تزيد دراسة السلوك التنظيمي من قدرة مديري المنظمات على التحكم في السيطرة على سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل، وكذا الرقابة على تصرفاتهم نتيجة تفهمهم لدوافع المرؤوسين وكيفية تحفيزهم.

### المطلب الثاني: عناصر ومحددات ومبادئ السلوك التنظيمي

تساهم عملية دراسة كل من عناصر ومحددات ومبادئ السلوك التنظيمي السابق الإشارة إليهما في تحقيق مجموعة من الأهداف سيتم التعرف عليها باختصار وذلك على النحو المبين أدناه:

#### أولاً- عناصر السلوك التنظيمي

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة وأخيرا البيئة التي تعيش فيها المنظمة وسوف يتم توضيح ذلك بشكل أكثر تفصيلا فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أ-الأفراد

يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

<sup>1</sup>-راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعية، الابراهيمية، 2003، ص: 14.

<sup>2</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص-ص: 12-13.

**ب- الهيكل التنظيمي**

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

**ج- التكنولوجيا**

تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأسابيب تكنولوجيا معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

**د- البيئة**

تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضاً في بيئة خارجية، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمع. وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة.

**ثانياً- محددات السلوك التنظيمي**

هناك مجموعة من المحددات التي يقوم عليها السلوك الإنساني في المؤسسة تتمثل في دوافع الفرد، شخصيته، اتجاهاته، إدراكه للأمور ويمكن توضيح ذلك بشكل مفصل فيما يلي:<sup>1</sup>

**أ- الإدراك**

إن الإدراك هو عملية ينظم فيها العمال انطباعاتهم الحسية، ثم يفسرونها لتعطي معنى لبيئتهم، وقد اتفق الفلاسفة وعلماء النفس أن ما يراه العامل والطريقة التي يرى بها؛ تتمثل مباشرة بما يعرفه ويؤمن به عن العالم، وما به من أشياء وأن ما يتعلمه الإنسان يؤثر في طريقة تقييمه للأمور، وإذا ارادت المؤسسة تحسين مستوى زمن العاملين من عملهم، يجب أن تقوم بتحليل طريقة إدراك العاملين لعملهم وأبعاده، وكذلك بذل الجهد لتحسين الإدراك سواء كان يتعلق بخصائص العمل أو أسلوب الإشراف، بحيث تكون الغاية تطوير الإدراكات إيجابية نحو العمل.

**ب- القيم**

تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعترف العمال بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، الصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي حيث أنها قناعات راسخة في أغلب الأحيان،

<sup>1</sup> - محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات لمستقبلية التربوية، دار حامد، عمان، ط1، 2008، ص 122-125.

وهذا لا يعني عدم إعادة النظر في تغييرها، لذلك تهتم المنظمات الإدارية بنشر قيم إيجابية تفيدها في تحقيق أهدافها، وكذلك في إيجاد تفاهم عام على هذه القيم وتقليل الصراع حولها، وتستمد القيم من البيئة بمصادرها المختلفة مثل: التعاليم الدينية، النشأة الاجتماعية، الخبرة السابقة، الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

### ج- الشخصية

تعرف الشخصية بأنها التنظيم الديناميكي المتحرك داخل العامل للنظم الجسمية النفسية، التي تحدده وتميز فرديته في تأقلمه مع البيئة، والشخصية لها عدة أنماط مختلفة؛ نتيجة تباين واختلاف العمال، وهذا يساعد على إيجاد مجموعة عمل متجانسة في اختيار أساليب القيادة، والتوجيه والحوافز المناسبة لنمط الشخصية، كما يفيد في تدريب العمال وتكليفهم بالأعمال المناسبة لهم.

### د- الاتجاهات

تعرف الاتجاهات بأنها مشاعر العامل تجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة، وقد تكون المشاعر إيجابية أو سلبية نتيجة عملية التعلم على مدى فترات من الزمن. والاتجاهات مهمة من أجل تفهم السلوك التنظيمي، وقد أورد العلماء ثلاثة أجزاء رئيسية للاتجاهات الجزء العاطفي، الجزء الإدراكي، الجزء السلوكي، وقد تبين أن هنالك علاقة مهمة بين الاتجاه والأداء في العمل؛ إذ أن الاتجاهات أحد العوامل من بين مجموعة عوامل تكون النسيج الاجتماعي الذي يتم فيه السلوك في العمل.

### هـ- الدافعية

هي عبارة عن الرغبات، والحاجات، وأي قوة مشابهة تسيير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة، ولكن ينجح المديرون في العمل؛ فان ما يحتاجونه هو فهم كامل لهذا المفهوم، حيث أن الإنسان يتصف بالحركية بمعنى أنه يمكن تنشيطه وأثارته من قبل قوة خارجية، وأن الجانب الحركي للسلوك الإنساني يعتمد على الدافعية.

### ثالثاً- مبادئ السلوك التنظيمي

إن تلك الأفكار التي اوردناها عن السلوك التنظيمي ومحدداته، يمكن أن نصوغها في شكل مبادئ أساسية ثلاثة تساعد على تفسير السلوك والتنبؤ به وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غرب، القاهرة، 2004، ص-ص: 284-285.

## أ- مبدأ السببية

ينص هذا المبدأ على أن السلوك التنظيمي لا ينشأ من العدم، بل أن هناك سببا أو أسباب لكل سلوك هي عبارة عن التغيير في الظروف المحيطة بالإنسان؛ أو في خصائصه الذاتية التي تؤدي إلى اختلال توازنه السلوكي، الأمر الذي يدفعه للبحث عن سبيل لاستعادة توازنه.

أي أن نشأة السلوك يمكن تفسيرها؛ بفكرة اختلال التوازن نتيجة المتغيرات وسعي الإنسان لاستعادة توازنه من خلال القيام بسلوك ما.

إن مبدأ السببية ينطوي على المفهوم الشائع؛ بأن للبيئة والظروف المحيطة بالفرد تأثير على سلوكه حسب ما اتضح لنا من تطبيق مفهوم النظام المفتوح على السلوك التنظيمي.

## ب- مبدأ الدافع

إن نشأة الحاجة إلى السلوك التنظيمي بفعل المتغيرات لا تكفي، ولكن يحتاج الفرد إلى المزيد من المحركات؛ لمساعدته في اختيار نوع السلوك الذي يلجأ إليه؛ لمواجهة المواقف المتغيرة، كذلك يحتاج إلى ما يساعده في تحديد درجة الإصرار والمثابرة في السلوك الذي سيلجأ إليه.

والإجابة عن هذه التساؤلات تكمن في مجموعة المحركات الكامنة في الدوافع؛ أي الرغبات غير المشبعة التي يشعر بها الإنسان في اتجاهاته وخبراته السابقة؛ الناشئة من التعلم وكلها عوامل تتفاعل لتحديد السلوك الذي يلجأ إليه الإنسان لاستعادة توازنه وتحقيق رغباته في موقف معين.

## ج- مبدأ الهدف

إن لكل سلوك إنساني هدف محدد يسعى إلى تحقيقه، وهو في الأساس استعادة التوازن المفقود بتأثير المتغيرات، وبذلك فإن تحقيق الهدف بما يرضي الإنسان؛ ويشبع رغبته في استمرار التوازن والتفاعل الإيجابي مع الظروف المحيطة يكون إيذانا بأن السلوك المختار قد وصل إلى غايته، ومن ثم يتوقف الإنسان عن ممارسة هذا السلوك لإنهاء الغرض منه.

إن هذه المبادئ تساعد على تكوين أساس تفسير وفهم السلوك التنظيمي؛ إذ يمكن النظر إليه على أنه عملية مستمرة تبدأ من السبب إلى الدافع وتنتهي بالهدف. إن السلوك ينشأ لسبب معين، ويتخذ قوته وفعالته بتأثير الدوافع أو الحاجات، ويتحدد اتجاهه بالهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه الذي يعتبر الوصول إليه محطة النهاية للسلوك.

## المطلب الثالث: نماذج تحليل السلوك

## أولاً- نموذج التحليل النفسي

أكد فرويد أن دراسة الجهاز العصبي تبين أجزاء النفس الإنسانية وخصائص كل جزء وعلاقته بالجزء الآخر وأثبت أن دوافع وأسباب السلوك موجودة في ذات الإنسان ومرتبطة بعلاقات سببية، والنفس الإنسانية إلى ثلاث أقسام:<sup>1</sup>

**الذات الدنيا:** الجانب العاطفي وهي خزين من الميول والرغبات والغرائز التي تمتلك قوة تدفع الإنسان الإشباع ورغباته دون قيود.

**الذات:** تمثل الجانب العقلاني فالذات الدنيا تحاول إشباع الغرائز مباشرة في حين تحاول الذات أن تتفق مع قيم وتقليد المجتمع.

**الذات العليا:** تشير إلى الكمال الذي يمثل القيم والمثل التي يتعلمها الطفل من المحيط الذي ينشأ فيه ويسمى هذا النظام بالضمير الذي يتكون من جزأين هما الشعور واللاشعور. إذ أن اللاشعور يتضمن القواعد السلوكية التي تعلمتها أما الشعور فيأتي من الضمير ويعمل هذا النظام رقيباً على السلوك الإنساني.

## ثانياً- نموذج التحليل الإنساني

درس ( allport & rogers & maslow ) بين عامي (1961\_1970) الطبيعة البشرية للإنسان من خلال التطور التاريخي لدورة حياة الفرد كمعرفة علمية تساهم فهم وتفسير سلوك الإنسان كونه يمثل حصيلة ناتجة عن تفاعل بين فطرة الإنسان والتأثيرات البيئية وما يدور في تكوين الذات، إذا استطاع ( allporet ) تفسير غموض الشخصية بوصفه أن الأفكار والأقوال والأفعال فردية لكل شخص ويمكن فهمها وإدراكها بدراسة التطور التاريخي لدورة حياة الفرد، وأكد (Rogers) أن تغيير شخصية وسلوكية الفرد ناتج عن تفاعلات بيئية ترتبط بشخصية الأبوين ومستمدة من مواقف الرفض والقبول المستلمة في الطفولة المبكرة. في حين يرى (maslow) أن للفرد حاجات تتفاوت أهميتها فيما بينها تبعاً لأولوية إشباعها. لذا قام (Maslow) بتجميعها وتصنيفها إلى خمسة مجموعات بدأت بالحاجات الفسيولوجية وانتهت بتحقيق الذات.<sup>2</sup> واستناداً لهذا أن الشخصية والسلوك تختلف باختلاف تصنيف الحاجة.

<sup>1</sup> - المرسي إدريس ثابت، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي إدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 105.

<sup>2</sup> - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، السعودية، 2008، ص 83.



ونظرا للتداخل الحاصل بين النموذجين فيما يتعلق بنزعات النفس الداخلية وشخصية الفرد والبيئة المحيطة ودور هذه القوى في تحوير السلوك وتطوير الفرد إلا أن كلا النموذجين يمكن أن يساهما في فهم وتفسير شخصية الفرد عبر دورة حياة البشرية.

### ثالثا - شخصية الفرد

تشير سلوكية الفرد إلى محاولة ضبط جميع المتغيرات السلوكية حتى يتمكن من التعرف على أسباب أنماط سلوك معين مثل دراسة ظاهرة الجراءة في اتخاذ القرار أو المبادرة في تحمل المسؤولية أو الرغبة في التسلط على الآخرين. والشخصية كما عرفها (Gibson et Al) بأنها مجموعة من الصفات والميول والأمزجة التي تشكلت بشكل واضح نتيجة لعوامل وراثية وبيئية واجتماعية وثقافية تحدد نقاط التشابه والاختلاف في سلوك الفرد.<sup>1</sup>

على الإدارات استخدام التحفيز لتحقيق أهدافها من خلال ازالة العقبات التي تقف حاجزا أمام العاملين في استقرارهم بالعمل ونتاجيتهم سواء كانت سلوكية أم تنظيمية أم نفسية أم اجتماعية أم إدارية. التحفيز هو اكتساب الأفراد مستوى من الثقة بالنفس التي ينبغي أن يكون عليها وذلك للوصول إلى مستوى قدراتهم. في حين أن الدوافع إذا يشعر المرء بالدوافع ويتحسسها بعقله ولكن الأهم في الموضوع وجوب دراستها وفهمها في شخصيته ومن الواضح أنه من خلال التقدم بالسن لا نطلق العنان لهذه الدوافع وإلا فنحن غير قادرين على أخذ مكانتنا في البيئة الاجتماعية وهيئتها. إذا في بواكير الطفولة نتعلم كيف نسيطر عليها وخلال هذه السيطرة يتسنى لنا هدفها واتجاهها لكي تصبح لنا عوناً في حياتنا. وان في حب الاستطلاع يمكن صاحبه من تكيف نفسه مع هذا العالم وهو القوة الدافعة وراء كل سؤال وبحث علمي أكاديمي فهو يجرب ظاهرة طبيعية من أجل أن يتعرف على قانونها. إذا الأحاسيس العدائية والاعتداد بالنفس أمور لازمة للمحافظة على مراكزنا في الحياة وثقة المرء بأهميته ضرورية للموظف الصغير وضرورتها للرئيس وافتقار المرء لكل ذلك يجعله لا شيء.<sup>2</sup> وهي روح الشعور بالمسؤولية التي تجعل المرء قائد ينتصر للضعفاء أو يقاوم الظلم في المجتمع فإن لم تسنح الفرصة للأداء الدوافع فإن بواعثها ستؤدي إلى الضرر بدلا من النفع. واكد بار نرد على ضرورة تشجيع الأفراد لبلوغ الأهداف باستخدام منظومة المكافآت التشجيعية ومالها من دور في تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد وصنف الحوافر بخمسة مجموعات تبدأ بالنقود والتميز والاحترام وإشباع المثل الشخصية والشعور بالمشاركة وفرص الرفقة والتعاقد ووصف المنظمة بأنها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوة المنسقة بالوعي الإداري.

<sup>1</sup> - سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحميضي، الرياض، السعودية، 2011، ص 85.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 76.

أثبتت الدراسات أن بعض الأفراد يبذلون أقصى طاقاتهم في العمل وفي الوقت نفسه وجد أن البعض الآخر من الأفراد لم يبذلوا الجهد بالمستوى المطلوب والإدارة مهما بلغت الدقة في التخطيط وفي فاعلية في التوجيه (القيادة) لا يساوي شيئاً ما لم يقابله حماس ونشاط ومثابرة في العمل وعليه لا بد من التعرف على الدافعية الطبيعية لدى الأفراد فقد عرف (Gray) الدافعية بأنها محصلة سلسلة من العمليات والخارجية التي تؤثر على الفرد فتثير حماسة ومثابرته واستمراره في اتخاذ نهج معين. والدوافع الطبيعية لمقابلة نماذج السلوك تختلف استخداماتها وفقاً لاختلاف القرارات والأهداف الشخصية التي يسعون إلى تحقيقها.

وعلينا فهم النشاط القيادي للفرد يتم في إطار المنظومة الاجتماعية إذ تركز اهتمامها على عملية التأثير التي تقوم بها القيم والعادات والسمات الشخصية الموروثة الموجودة في شخصية الفرد القائد للقيام بعمل فعال، إذن هناك مقومات إذا توفرت تجعل الفرد قيادي تزامناً مع الوقت والموقف منها راحة العقل، سرعة البديهة، قوة التفكير، الأخلاق، المثابرة، الأسلوب، المنطق، الجرأة، قوة الحجة، الإقناع، التنبؤ، المسؤولية، المبادرة، الهيبة، الذكاء، الإخلاص وغيرها من المقومات التي يتميز بها القادة في مختلف المجتمعات.<sup>1</sup>

وهذا التحدي يضع القائد أمام موضوع غاية بالأهمية هو كيفية استثارة همة وحماس ودافعية الأفراد في الهيكل التنظيمي للعمل باستثمار هذا الاندفاع والحماس لصالح التنظيم، وأهدافه لذا كان موضوع دوافع وحوافز الأفراد أهم القضايا المتعلقة بالموارد البشرية التي ينبغي على الفكر الإداري فهمها وتفسيرها. ودلت الدراسات على وجود علاقة وثيقة بين الدوافع والحوافز وهذا ما جاءت به نظرية التعلم الشرطي الاستجابات لـ: بافلوف إذ فسّر عملية التعلم في تجربته تفسيراً فسيولوجياً ينطوي على أساس تكون ارتباطات تفاعلية بين المثير الشرطي المحايد القادر على أحداث الاستجابة الشرطية والاستجابة التي تمثل انعكاس المتعلم الجديد الذي يحدث نتيجة اقتران المثير الشرطي مع المثير غير الشرطي.

#### رابعا- نمط القيادة

تعددت الدراسات التي بحثت في الأنماط القيادية من العلماء والباحثين، وكذلك المدارس المختلفة، حيث أن اختلاف الأنماط القيادية يعود إلى اختلاف شخصية القائد، وسوف نستعرض هذه الأنماط من خلال هذه الدراسات فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عادل محمد هاشم، أساسيات السلوك التنظيمي (مدخل النظم)، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2005، ص 53.

<sup>2</sup> - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية، ط1، الأردن عمان، دار الفكر وإدارة الابتكار ناشرون وموزعون، 2010، ص 38.

## 1- القيادة الأتوقراطية

الأصل اليوناني لكلمة أوتوقراطي **Auticratic** ومعناها حكم الفرد الواحد، وتعني كلمة أوتوقراطية **Auticracy** أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة وقد استخدم هذا النمط في عهد الثورة الصناعية، حيث كان ينظر للعمال كسلعة.<sup>1</sup>

**الأوتوقراطية:** الحكم الفردي، الحكم الاستبدادي، الطغيان، السلطة المطلقة، الدكتاتورية، تعدد كلها كلمات مترادفة وتدل على نمط من السلطة أو أسلوب من أساليب القيادة في الإدارة.<sup>2</sup>

فالقائد الأوتوقراطي هو القائد الذي يولي اهتماماً عالياً للعمل وقليلًا مع الأفراد في الحالات أو الظروف التي لا يعطي استخدام مثل هذا الاتجاه التأثير الصحيح والمطلوب، ويهتم بالعمل الآني والوقتي ويضعه فوق أي اعتبار، لا يثق بالآخرين، لذا فإن تنفيذ العمل يتم من قبله مباشرة أو من قبل الآخرين تحت ضغطه المباشر والمستمر، يخشاه أكثر العاملين ولا يحبونه لذا فإنه غير فعال في علاقته معهم.<sup>3</sup>

ومن أهم خصائص هذا النمط ما يلي:

✓ عدم احترام القوانين والتقاليد التي بمقتضاها يمكن أن يدعي الحكام تبرير أعمالهم أو إلى التخلي عن السلطة.

✓ ممارسة السلطة بوسائل لم تحدها قواعد موضوعة سلفاً.

✓ غياب القوانين المنظمة للوصول إلى السلطة مع استخدام السلطة لفائدة أقلية من التابعين لصاحبها.

✓ تركيز السلطة في شخص واحد.

✓ خضوع المحكومين بسبب الخوف أساساً.

✓ الالتجاء باستمرار أو غالباً إلى القوة والإرهاب.<sup>4</sup>

وبالتالي ورغم هذه الخصائص، إلا أن هذا النمط له مجموعة من النتائج السلبية والإيجابية نذكر

منها:

## أ- النتائج السلبية

- يؤدي عدم وجود تغذية عكسية للاتصالات إلى سوء فهم المرؤوسين لقائدهم.

- قد يتخذ القائد الأوتوقراطي قراراته، والتي بالإمكان أن تشكل خطر جسيم.

<sup>1</sup> - زينب قابة، دور القيادة في تقييم أداء العاملين، شهادة ماجستير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2010، ص 15.

<sup>2</sup> - إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، الأردن عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، موسوعة إدارية لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ط1، 2011، ص ص 86-87.

<sup>3</sup> - محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011، ص 82.

<sup>4</sup> - إبراهيم بدر شهاب الخالدي، مرجع سابق، ص 87.

- قد تؤدي إلى إعاقة إنجاز أهداف المؤسسة نتيجة الحد من حرية المرؤوسين.<sup>1</sup>

### ب- النتائج الإيجابية:

- يفيد هذا النمط فيعدم مبالاة المرؤوسين بتحمل المسؤولية الموكلة لهم.

- قد تزيد القيادة الأوتوقراطية الفعالة والحصول على نتائج سريعة وخاصة في أوقات الأزمات عندما

يتحتم اتخاذ القرارات بسرعة.<sup>2</sup>

### 2- القيادة الديمقراطية

كلمة ديمقراطية في أصلها اليوناني مركبة من جزأين أولهما (ديموس Démos) وثانها (كراتوس

Kratos) السلطة أو الحكومة وأن الديمقراطية على هذا هي سلطة الشعب أو حكومة الشعب.<sup>3</sup>

حيث أن هذا النمط يشارك من خلاله القائد مرؤوسيه في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم،

كما أن المسؤوليات توزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة وقنوات الاتصال مفتوحة بينهم.<sup>4</sup>

كما يشجع المرؤوسين ويمهد لهم المشاركة في صنع القرارات التي تتجاوز أداءهم العادي، فالقائد

يتداول مع أفراد المجموعة العاملة ويطلب مقترحاتهم ويستقبل أفكارهم بجدية واهتمام قبل أن يتخذ أي قرار.

والقائد الداعم يعامل التابعين بالتساوي بينما القائد التشاركي يضيف إلى ذلك بأنه يتشاور مع التابعين

ويستخدم أفكارهم للتوصل إلى قرار.<sup>5</sup>

ومن بين الدراسات الشهيرة في التعرف على أنماط القيادة نجد العالمان لبيت ووايت اللذان قاما بهذه

الدراسة بين مجموعات من الشباب وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من الملاحظات القيمة في سلوك

الجماعة:

فالجماعات ذات القيادة الديمقراطية أثبتت اعتماد أفرادها بعضهم على بعض أثناء العمل، وكان

تضامنهم يدور حول إنجاز العمل المطلوب بدلا من الاستياء والثورة.

كما قاموا بالمبادرة بتقديم عدد من النشاطات واقتراح السياسات أكثر من غيرهم في الجماعات، وقد

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يخلفها النمط الديمقراطي:

<sup>1</sup>-Daniel Golemaanes et autres, Intelligence émotionnelle au travail, Paris, édition village mondial, 2002, p 105.

<sup>2</sup>- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 210-211.

<sup>3</sup>- كرم ناصر علي وأحمد محمد مخلف الدليمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط1، 2009، ص 46.

<sup>4</sup>- علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 38.

<sup>5</sup>- محمد سليم، القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط1، 2013، ص 91.

- ✓ يستأنس القائد الديمقراطي بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم.
- ✓ يساعد على تخفيض العداوة والبغضاء بين القائد وأتباعه وبين الأتباع في حد ذاتهم.
- ✓ خلق جو من العمل يساعد على تنمية ملكية الابتكار والمبادرة.
- ✓ يقلل الاعتماد على القائد، ويطلق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم ويساعد في تعاونهم من أجل تحقيق الذات والأهداف.<sup>1</sup>

### 3- القيادة الحرة (اللامبالاة، التسببي، الفوضوي، عدم التدخل)

يعود أصل هذه القيادة إلى حركة عدم التدخل التي قام بها التجار والاقتصاديون الأوروبيون في نهاية القرون الوسطى بمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ذلك التدخل ضروريا لصيانة الأمن وحقوقه الملكية الشخصية وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط وأصبح يتصف بالسلبية (Passive) والتسامح (Permissive) والتودد (Friendly) تجاه أتباعه والتخلي عن دوره في اتخاذ القرارات ويأخذ يلعب دورا ثانويا في التوجيه والإرشاد والتأثير على الآخرين، وأصبح يركز على إعطاء المعلومات، إذا طلبت منه بدلا من أن يتولى زمام الأمور (Initiative) في توجيه أتباعه.<sup>2</sup>

ويتميز هذا النمط بمجموعة من الخصائص أهمها:

- ✓ من ناحية القائد فهو محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة، كما يترك الجدل على الغالب للفرد والجماعة كما لا يسعى لتحسين العمل ولا يمدح ولا يذم.
- ✓ من ناحية الأتباع يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة.
- ✓ من ناحية المناخ الاجتماعي فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بالحرية المطلقة دون ضابط.

✓ أما من ناحية السلوك الاجتماعي، الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم بعضا وبينهم وبين القائد متوسطة، والتذمر والقلق بدرجة متوسطة.

وبالتالي فالقائد من هذا النوع يترك لأتباعه اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر، الأردن عمان، ط4، 2010، ص ص 212-213.

<sup>2</sup> - كامل محمد المغربي: الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 247.

<sup>3</sup> - جودة بني جابر: مرجع سابق، ص 201.

### خامسا- السلوك القيادي

يعد نواة تقدم المنظمات وتطورها فالطاقات الفكرية ودرجات التراكم المعرفي للكوادر الإدارية يجعلها منظمات قيادية على المستوى القطاعي, لذا فإن السلوك القيادي أصبح مسألة في غاية الأهمية رغم صعوبة صياغة وتحديد القواعد والمبادئ الإدارية الموضوعية لارتباطه بالفرد والمنظمة.

وهذا لا يغني عن تعريف السلوك القيادي ومضامين هذا المصطلح. إذ أجرى (Hemphill) دراسات سلوكية في جامعة أوهايو على نخبة من الجماعات الصغيرة لمعرفة تأثيرات السلوك (استبدادي مقابل ديموقراطي) على جو المجموعة وكان لهذه الدراسات تأثيراتها في تطوير أساليب وسلوكيات العمل ووصف السلوك بأنه التصرفات والأفعال والأفكار التي يعدها الفرد قاعدة لإنجاز العمل وأكد على عملية التفاعلات الفردية.

وعرف (المدهون والجزراوي) السلوك مصطلح يعبر عن أي فعل أو قول أو تفير أو مشاعر يقوم بها الإنسان اثناء تعامله مع الآخرين، إذ يعد الطريقة التي يتصرف بها الإنسان اثناء الاستجابة للمثيرات ويمكن تقسيم السلوك إلى نوعين هما:

**السلوك الظاهر:** مثل الحركات-الأقوال-الأفعال... الخ

**السلوك غير الظاهر:** مثل التفكير-المشاعر-الأحاسيس-الميول-الاتجاهات..... الخ

## المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي

من العوامل المهمة التي تساعد في التغلب على كثير من المشكلات المرتبطة بالعملاء أو المنظمة هو شعور الموظف بانتمائه وولائه للمنظمة التي يعمل فيها وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى:

✓ مفهوم الولاء التنظيمي؛

✓ مراحل وأبعاد وطرق قياس الولاء التنظيمي؛

✓ العوامل التي تنمي وتؤثر في الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية.

### المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الصعبة تحديدها لارتباطه ارتباطاً وثيقاً بعوامل وجدانية مثل الدافعية، الرضا، النصر... الخ فالولاء التنظيمي يعني أن العامل نزيه ومستقيم ويقبل على العمل بتفان واثقان لذلك هناك العديد من كتبنا في هذا الموضوع.

### أولاً- تعريف الولاء التنظيمي

تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي نجد منها:

✓ **التعريف الأول:** "الولاء التنظيمي هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على

مردود أقل".<sup>1</sup>

✓ **التعريف الثاني:** "الولاء التنظيمي هو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في

المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".<sup>2</sup>

✓ **التعريف الثالث:** "الولاء التنظيمي هو نزعة المشاركة المستمر في نشاطات معين داخل المنظمة نتيجة

لما استثمره الفرد داخل المنظمة، ويخشى أن يفقد هذا الاستثمار إذا ما قام بترك المنظمة".<sup>3</sup>

✓ **التعريف الرابع:** "الولاء التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين العامل

والمؤسسة، ومدى استعداد العمال لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها، فضلاً عن

الرغبة فيها".<sup>4</sup>

✓ **التعريف الخامس:** "الولاء التنظيمي هو مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المؤسسة التي يعمل بها، ويرتبط

بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمتها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها، والرغبة في بقائه فيها".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، ط2، 2003، ص: 119.

<sup>2</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندسة، دار الراية، عمان، ط1، 2011، ص: 275.

<sup>3</sup> - سامح عبد المطلب عامر، علاء سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، ط1، 2010، ص: 255.

<sup>4</sup> - محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الاسكندرية، ط1، 2006، ص: 159.

<sup>5</sup> - خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد، عمان، ط1، 2007، ص: 86.

- ✓ وعلى التعاريف السابقة للولاء التنظيمي يمكن استنتاج ما يلي:
- ✓ اعتقاد قوي لدى الفرد بقبول أهداف المؤسسة وقيمتها؛
- ✓ استعداد الفرد ورغبته القوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها؛
- ✓ الرغبة الجادة في المحافظة على عضوية في المؤسسة؛
- ✓ التوافق بين مصالح العامل ومصالح المؤسسة.

### ثانياً - أهمية الولاء التنظيمي

- بينت العديد من الدراسات أن للولاء التنظيمي فوائد عدة نذكر منها:
- ✓ يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة؛<sup>1</sup>
- ✓ للولاء التنظيمي دور مهم في رفع روح المعنوية لدى العاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة؛
- ✓ نقطة قوة تساهم تحقيق رسالة المنظمة؛
- ✓ يمثل الولاء التنظيمي عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين؛
- ✓ تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين ذوي مهارات عالية؛<sup>2</sup>
- ✓ المساهمة في النمو الاقتصادي للمؤسسة؛
- ✓ ارتفاع معدلات إنتاج المؤسسة؛
- ✓ يساهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل؛
- ✓ ارتفاع الولاء التنظيمي لدى العاملين له فوائد كثيرة على المؤسسة مما يساعد في انخفاض التكاليف ومواجهة أقل لسلوكيات السلبية كالإضرابات واللامبالاة في العمل والتخريب.<sup>3</sup>

### ثالثاً - خصائص الولاء التنظيمي

- يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من خصائص تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>
- ✓ الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، يستدل عليه ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم؛
- ✓ يؤثر الولاء التنظيمي في الإحساس الداخلي للفرد فيترجم إلى سلوك خارجي؛

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص: 222.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الاسكندرية، ط1، 2007، ص: 277.

<sup>3</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص: 276.

<sup>4</sup> - سعود محمد العتيبي طلق، عوض الله السواط، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، مسقط، العدد70، 1997، ص: 16.



✓ الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد، فعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض؛

✓ يعبر الولاء التنظيمي عن قوة التمسك بأهداف المنظمة فإذا تطابقت أهداف وقيم المؤسسة مع العامل يترجم إلى سلوك واع لدى العمال يجعلهم أكثر تمسك بالمؤسسة؛

✓ إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية داخل التنظيم.

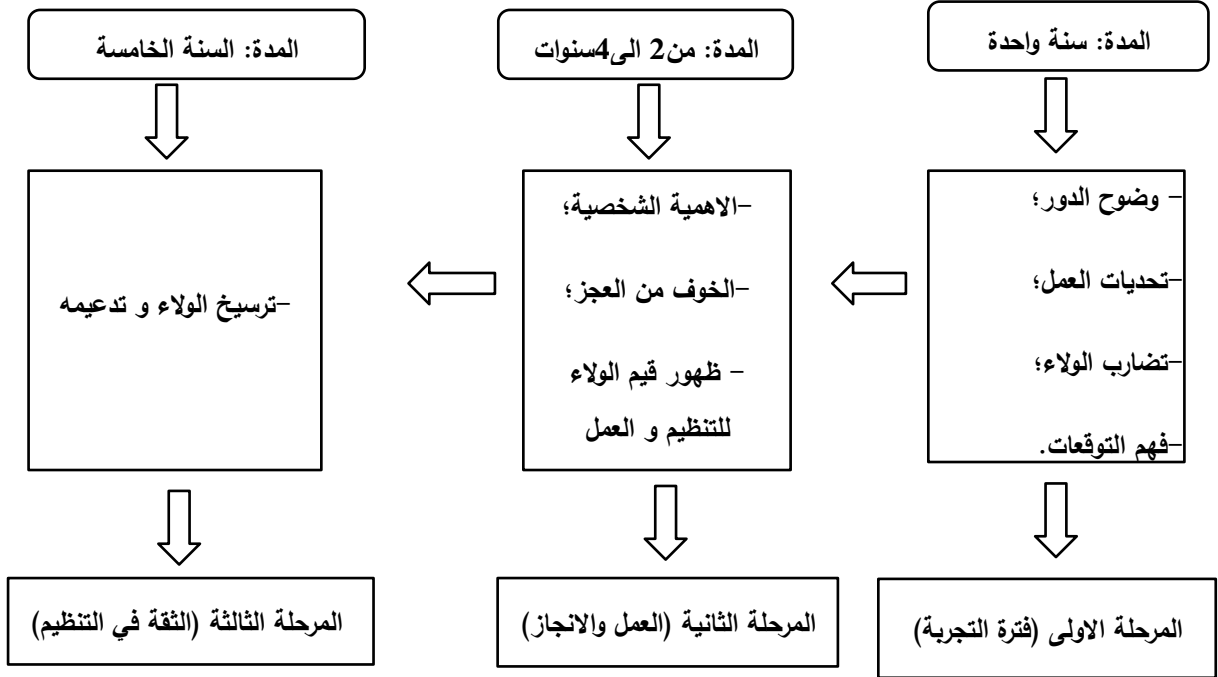
### المطلب الثاني: مراحل وأبعاد وطرق قياس الولاء التنظيمي

هناك بعض الكتاب ممن كتبوا في علم الإدارة ووجدوا أن للولاء التنظيمي مراحل مختلفة يمر بها، ولكن ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل الباحثين وأن العامل لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر بمراحل مختلفة.

### أولاً- مراحل الولاء التنظيمي

إن عملية تكوين ونمو وتطوير الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، فالولاء التنظيمي ليس وليد الصدفة فهو ينمو ويتطور لدى الفرد عبر ثلاثة مراحل زمنية متتالية والشكل الموالي يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم (02): يبين المراحل الثلاثة لتطوير الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة

✓ **المرحلة الأولى (التجربة):** تمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.<sup>1</sup>

✓ **المرحلة الثانية (العمل والبدء فيه):** وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها فهي تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.<sup>2</sup>

✓ **المرحلة الثالثة (الثقة في التنظيم):** تكون هذه المرحلة من فترة التحاق العامل بالمؤسسة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى العامل اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة نحو التنظيم، وتنتقل من مرحلة لتكون إلى مرحلة النضج.<sup>3</sup>

### ثانياً - أبعاد الولاء التنظيمي

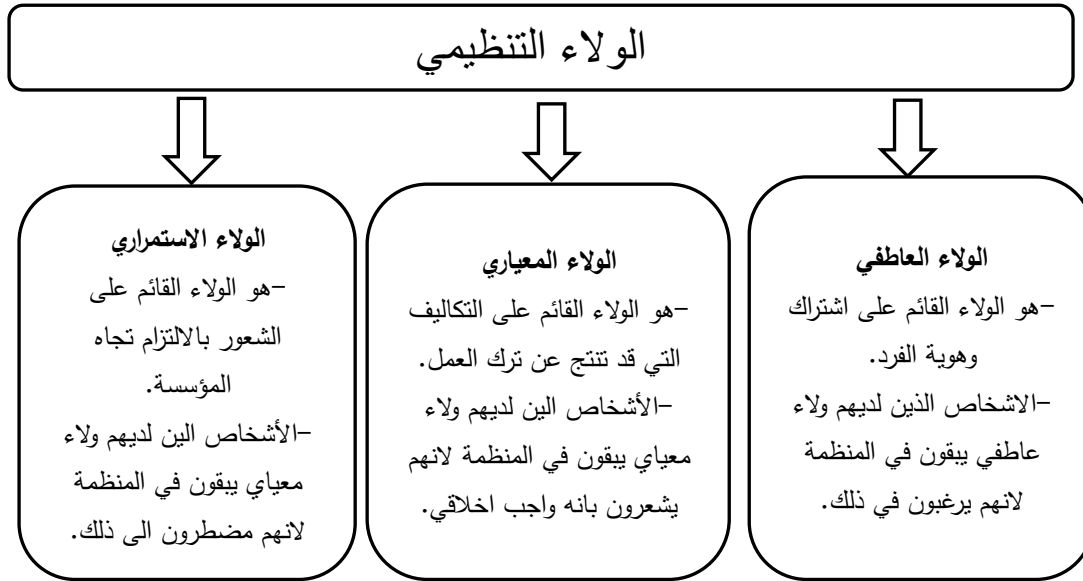
تتمثل أبعاد الولاء التنظيمي في الولاء العاطفي والولاء المعياري والولاء الاستمراري، والشكل الموالي يوضح هذه الأبعاد:

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص: 123.

<sup>2</sup> - هيثم علي حجازي، محمد خير سليم بوزيد، قياس اثر اخلاقيات الادارة في الولاء التنظيمي، المؤتمر الدولي السنوي السادس لأخلاقيات الاعمال ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، 2006، عمان، ص: 24.

<sup>3</sup> - محمد سرحان خالد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة دمشق، دمشق، العدد2، 2001، ص: 198.

## الشكل رقم (03): أبعاد الولاء التنظيمي



المصدر: شعبان علي حسن السيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الهناء، الإسكندرية،

ص: 432.

لقد وردت في أدبيات الولاء التنظيمي عدة أبعاد له، تبعا لنظرة كل مفكر والمدخل الذي اعتمده، ولقد ميز كل من ماير وآلن سميث (MAYER and ALAN SMITH) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي كما يلي:

✓ **الولاء العاطفي**: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميزه مثل الاستقلالية والأهمية والكيان وتنوع المهارات المطلوبة والتغذية الراجعة من الإشراف، حيث يعكس علاقة الموظف وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء و الإخلاص التي يكنها الموظف نحو المنظمة.<sup>1</sup>

✓ **الولاء الاخلاقي (المعياري)**: هو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي وكذلك المساهمة في وضع أهداف المنظمة ومخططاتها ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية إجراءات وتنفيذ العمل.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007، ص: 339.

✓ **الولاء المستمر:** وتعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيم الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى.<sup>1</sup>

### ثالثاً - طرق قياس الولاء التنظيمي

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كثيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في قياس الولاء التنظيمي في مقياسين أساسيين وهما:

✓ **المقاييس الذاتية:** وهي الطرق التي يتم من خلالها قياس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للعمال العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير يبين درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويكون ذلك إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للعمال ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة، أو عن طريق عدة أسئلة حول فقرات متعددة بالعمل والبيئة، وتنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات العمال المبحوثين ومن خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد.<sup>2</sup>

✓ **المقاييس الموضوعية:** وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدداً من الظواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للعاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرد سلوك العمال مثل معدل الغياب عن العمل، معدل دوران العمالة، معدل الحوادث في العمل، معدل الشكاوى وكذلك مستوى أداء العاملين.

ويمكن لهذه المقاييس السلوكية أن تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث، ولكنها لا توفر بيانات مفصلة عن أسباب المشكلات أو علاجها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص: 278.

<sup>1</sup> - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص: 45.

<sup>3</sup> - شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبالإرشاد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص: 98.

### المطلب الثالث: العوامل التي تنمي وتؤثر في الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات

يعتبر البحث في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث التكوين والتطور، عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

#### أولاً- العوامل التي تنمي الولاء التنظيمي لدى العمال

أكدت معظم الدراسات التي سبق وأن أجريت في هذا الخصوص أن العوامل التالية تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في زيادة ولاء العاملين تجاه منظماتهم:<sup>1</sup>

✓ **المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين:** من المعروف أن الأفراد بطبيعتهم لهم مجموعة من الحاجات سواء كانت نفسية أو فسيولوجية، كما حاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة داخل التنظيم، وحاجتهم أن يكونوا محبوبين من قبل الغير وأنهم ينتمون إلى جماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم.

✓ **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** لقد بينت الكثير من الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد عند الأفراد كلما كانت الأهداف التي يسعى إليها واضحة، وذلك حتى يتمكن هؤلاء الأفراد من فهمها وبالتالي السعي لتحقيقها.

✓ **وجود نظام حوافز مناسب:** هنا يجب أن يكون هذا النظام شاملاً للحوافز المادية والمعنوية، كما أنه يجب أن يكون موجهاً نحو الأفراد ونحو الجماعات. فقد بين (Robert & Mannari) في دراساتها المتعلقة بالولاء التنظيمي لدى اليابانيين، أن الولاء التنظيمي يزداد عندما يتبع التنظيم نظاماً فعالاً من أنظمة الحوافز. ومما تجدر الإشارة إليه هنا، أن الكثير من الباحثين في هذا المجال يرون أن المنظمات الحكومية هي أقل التنظيمات استخداماً للحوافز.

✓ **زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:** ولقد أشارت الدراسات إلى أن المشاركة تزيد من درجة الولاء التنظيمي عند الأفراد، فهي تجعلهم يتحدثون عن منظماتهم من خلال كلمة نحن، فعندما يواجهون مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها (مشكلتهم). من هنا تجدهم أكثر رغبة في العمل وأكثر قبولاً له وهذا بدوره ينعكس على التنظيم من الأداء الجيد ذو كفاءة عالية.

✓ **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة معينة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها الأفراد العاملون ويدركونها، فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم.

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف: مرجع سابق، ص ص: 282-283.

✓ **العمل على بناء ثقافة المؤسسة:** ويعني ذلك إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين الأفراد العاملين، وزيادة التركيز على احتياجاتهم المختلفة، والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة بحيث يسعى المسؤول عنها إلى غرس معايير أداء متميزة لدى أعضائها عن طريق التدريب المناسب، وتوفير قدر كبير من الاحترام والتقدير للأفراد العاملين.

### ثانياً- العوامل التي تؤثر في تنمية الولاء التنظيمي

فيما يلي ذكر لأهم العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي:

✓ **العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية:** ويعني كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع العاملين، كالفئات العمرية، الحالة التعليمية، ومدة الخدمة في المنظمة... الخ. وسنتدارك في هذا الجدول المتغيرات التالية:<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (01): يمثل العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية

المعيار	تحليله
العمر	يعد العمر بين الأبعاد التي يمكن أن تؤثر في ولاء العاملين. وذلك كونهم أكثر اهتماماً في استكشاف وتجربة ما يحيطهم من أعمال في ميادين العمل المختلفة
الجنس	أن دور الفرد ومساهمته في المنظمة والموقع الوظيفي يختلف باختلاف جنسه، ففي معظم الدراسات أكدت أن جنس العامل يحدد درجة ولائه لمنظمتة، وأن العاملين الذكور أقل ولاء لمنظماتهم وأكثر تركاً للعمل من العاملين الإناث.
المؤهل العلمي	ويعني التحصيل الدراسي الذي حصل عليه الفرد خلال سنوات دراسته، حيث أن الأفراد المتعلمين يكون من السهل التعامل معهم وإدارتهم بالشكل الصحيح والمريح
الحالة الاجتماعية	وتعني إذا كان الفرد متزوجاً أو أعزباً لأن الزواج وما يترتب عليه من مسؤوليات اجتماعية قد يكون عاملاً يساعد على استقرار العاملين في المنظمة، عكس ذلك إذا كان الفرد أعزباً فليس هناك مسؤوليات، وبالتالي فإن الاستقرار في عمله يكون مشوباً بالاهتزاز والتردد وبالتالي يضعف الولاء لديه
مدة الخدمة في المنظمة	وتعني الفترة الزمنية التي قضاها الفرد عمله ضمن منظمة ما، فنلاحظ أن العاملين الجدد في المنظمة يكون ولاءهم لها بدرجة أقل من العاملين منذ فترة طويلة.

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص ص: 284-288.

وهو مستوى الحاجة التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته والإفصاح عن شخصيته وأن يحقق ما لديه من إمكانيات، ويبيدي ما لديه من آراء وأن يكون مبدعا ومنتجا.	<b>الحاجة إلى الإنجاز</b>
---	---------------------------

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاستعانة ببعض المراجع

✓ **العوامل المتعلقة بخصائص العمل:** وهي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل بحد ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد فيها، مثل تحديد المهام، درجة الاستقلالية أثناء العمل والمعلومات المرتدة عن العمل.

✓ **العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية:** وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف، والوظيفة والتي يمكن للمنظمة السيطرة عليها، والحد من تأثيرها أو زيادتها. يضمن هذا النوع من العوامل الأجر، نمط الإشراف وحرية اختيار جماعة العمل.

✓ **العوامل الخارجية (فرص العمل البديلة):** ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، فنلاحظ أن العاملين يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم وإشباع أكبر قدر ممكن من حاجاتهم، فلذلك عند توفر فرص عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر، وظروف وساعات العمل وغيرها، نلاحظ أنهم يحاولون بشكل أو بآخر ترك العمل في منظماتهم التي لا يولونها ولاءهم واهتمامهم، عكس ذلك في المنظمات التي يكون فيها ولاء العاملين لمنظماتهم كبير.

### ثالثاً - علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات التنظيمية

سوف يتم التطرق في هذا العنصر إلى علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات التنظيمية المتمثلة فيما يلي:

يلي:

#### ✓ العلاقة بين الولاء التنظيمي وروح المعنوية

- للولاء التنظيمي دور كبير في رفع وزيادة الأداء؛
- الروح المعنوية هي اتجاهات العمال والجماعات نحو بيئة العمل؛
- الروح المعنوية العالية هي التعبير عن العلاقة المميزة للمؤسسة الجيدة مع العاملين؛
- لا يمكن فرض الروح المعنوية بالقوة أو الإكراه؛
- المعنويات المرتفعة تؤدي إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي وزيادة الإنتاجية.

#### ✓ العلاقة بين الولاء التنظيمي والمكانة الاجتماعية

- المكانة الاجتماعية هي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي تنظيم اجتماعي؛
- المكانة هي مرتبة العمال كما حددها البناء التنظيمي؛
- محاولة العاملين المحافظة على مكانتهم بشتى الطرق داخل التنظيم؛

- إن فقدان العامل لمكانته يترتب عليه ضعف ولائه للمنظمة.<sup>1</sup>

### ✓ العلاقة بين الولاء التنظيمي والعقد النفسي

- العقد النفسي هو اتفاق غير مكتوب بين المؤسسة والعاملين فيها؛
- وجود علاقة تكاملية، تبادلية بين المؤسسة والعاملين فيها؛
- مطالب المؤسسة العمال بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف وبذل قصارى جهدهم في العمل؛

- مطالبة العمال المؤسسة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز؛

- التحاق العمال بالمؤسسة يعني وجود عقد نفسي ويرتبط به العمال، وإهمال هذا العقد يترتب عليه إهمال وضعف الولاء التنظيمي.<sup>2</sup>

### ✓ العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز

- إن الأداء المتميز ناتج عن حب العمال لعملهم وحماسهم، والتزامهم بأهداف التنظيم؛
- إن الولاء التنظيمي من أهم عوامل ومقومات الإبداع الوظيفي؛
- على الإدارات تعزيز قيم الولاء ودعمه، وتشجيعه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي؛ مما يؤدي بالمؤسسة إلى مواجهة التحديات المتمثلة في التقدم التكنولوجي والانفتاح والمنافسة.<sup>3</sup>

### المطلب الرابع: علاقة نماذج تحليل السلوك بالولاء التنظيمي

إنّ دراسة السلوك التنظيمي والإبحار في جوانبه المتعددة هو نوع من الدخول في تجربة أو تجارب مثيرة .. إنّه محاولة لتلمس معاناة الأفراد وطموحاتهم وهواجسهم نحو بيئة العمل بكل ما تتضمنه هذه البيئة من صراعات ومؤثرات داخلية وخارجية... لذلك فإنّه لفهم وتحليل وتفسير سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم وقيمهم داخل المنظمة - أي منظمة- ومن ثم إمكانية التنبؤ بها... لا بد من التعايش مع هؤلاء الأفراد والخوض في تجاربهم اليومية ضمن سياقها التنظيمي.<sup>4</sup>

إنّ تجارب وآراء كل فرد - الحديث هنا في السياق التنظيمي- تختلف بلا شك عن تجارب الآخرين وهي أيضاً تتصف بالتغير المستمر وذلك تبعاً لتزايد الخبرة وتنوع الوظائف التي يمارسها الفرد ونتيجة لتأثير

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص: 133.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئ وأساسيات، دار اسامة، عمان، ط1، 2006، ص ص: 218-219.

<sup>3</sup> - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص ص: 257-259.

<sup>4</sup> - محمد الزعاري، تقييم اتجاهات العاملين في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، عمان، 2010، ص 36.



وتداخل العلاقات مع زملاء العمل .. والأبعد من ذلك أنها تتأثر بالحراك والتفاعلات الإنسانية داخل المنظمة وبمكوناتها الثقافية المتعددة .. من هنا يبدو أنّ كل منظمة تحوي بداخلها عوالم ثرية وتجارب غنية ورؤى متباينة .. ومعاشية هذا التنوع - من أجل التأمل والبحث والتقصي للتجارب الإنسانية وتفاعلاتها - يمهّد لرؤية واقعية لهذا الحراك المتجدد.

فالباحث في مجال الثقة التنظيمية Organisational Trust مثلاً - وهو أحد المجالات الحيوية الحديثة تحت مظلة السلوك التنظيمي - يجدُ الثراء المعرفي الذي يركّز على مدى اختلال العلاقة بين القيادات والموظفين ودوره في تغيير تصوراتهم وقيمهم وسلوكياتهم تجاه بعضهم البعض .. وهذا ينعكس بلا ريب على أدائهم الفردي ومن ثم الأداء الكلي للمنظمة .. لقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أن فقدان الثقة التنظيمية أو انخفاضها ينمي الاتجاهات السلبية نحو الزملاء ونحو بيئة العمل بشكل عام .. وفي المقابل زيادتها يدعم شعور الأفراد بانتمائهم للمنظمة ويوثق ولائهم لأهدافها. الأمر الأكثر دلالة هنا هو أنّ الاهتمام بخلق وتنمية الثقة داخل المنظمات بلا شك يعد عاملاً رئيساً في تطور المنظمة وداعماً لاستقرار العلاقات التنظيمية داخلها.<sup>1</sup>

وهناك حقلاً آخر في مجال السلوك التنظيمي - لا يقل أهمية عن الثقة التنظيمية - بدأ يتنامى بشكل ملحوظ نتيجة الحاجة الملحة لتفسير تغير اتجاهات ومواقف الأفراد - سلباً وإيجاباً - نحو بيئة العمل التي هي في أساسها حصيلة الضغوط المتعددة التي يشعر بها الموظفون في هذه البيئة الحيوية .. هذا المجال الذي لفت انتباه العديد من الباحثين والممارسين هو التغيير التنظيمي Organisational Change الذي يركّز عادةً على دراسة التفاعلات الإنسانية وردود أفعال الأفراد تجاه المتغيرات الخارجية من جانب - السياسية الاجتماعية الاقتصادية التكنولوجية على سبيل المثال - والمتغيرات الداخلية كالسياسات المالية للمنظمة ومعايير العمل وإجراءاته .. وعلاقات العمل ومراكز القوى من جانب آخر .. وهذا المجال العلمي يهدف في مجمله إلى تفعيل إمكانيات المنظمات وإيجاد بيئة قادرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها.

ونموذجٌ ثالث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم ونظريات التغيير التنظيمي ويعدُّ أكثر حقول السلوك التنظيمي حداثةً حيث لقي اهتماماً من الكثير من الباحثين المعاصرين المهتمين بقضايا وإشكاليات علاقات العمل. هذا الحقل الحيوي يهتم بالمشاعر والعواطف والانفعالات في إطار العمل Workplace Emotions وهو يمثل امتداداً لأفكار وأطروحات مدرسة العلاقات الإنسانية ومدرسة العلوم السلوكية معاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد الزعاري، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> - عايد الرحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص 67.

تعتمد نظريات هذا المجال البحثي على فكرة مؤداها أن بيئة العمل مليئة بالضغوط والتفاعلات التي تحرك وتؤثر في انفعالات الأفراد سواء سلباً أو إيجاباً .. وعادة ما يصف الباحثون هذه الانفعالات - أشهر أمثلتها الرضا أو السخط، الفرح أو الحزن، الخوف أو الاطمئنان- بأنها غير واعية لأنها تصدر كردة فعل مباشرة للمؤثرات الخارجية .. وردود الفعل هذه تكوّن مواقف الأفراد تجاه البيئة المحيطة بهم، وهذا بدوره يدفعهم لممارسة سلوكيات معينة. هذه السلوكيات -بشكل عام- تعدّ أكثر رسوخاً لدى الأفراد وبالتالي فهي أكثر صعوبةً من ناحية تغييرها أو استبدالها مقارنة بالانفعالات والمواقف على سبيل المثال.

ومما يدعم هذه النظرية ما توصل إليه عددٌ من الدراسات من أنّ الصفات العاطفية والانفعالية السلبية للأفراد تحدد درجة ميلهم للتغيب عن العمل ومدى رغبتهم في التدوير الوظيفي، وهي في مجملها عامل رئيس في انخفاض درجة الرضا الوظيفي أيضاً.

بعبارة مختصرة، العواطف والانفعالات تؤدي إلى مواقف محددة تجاه البيئة المحيطة وهذه المواقف تظهر على شكل سلوكيات وممارسات متنوعة .. أو بعبارة معاكسة لفهم سلوكيات الأفراد فإنّه لا بد من تحديد مواقفهم الشخصية تجاه المؤثرات المحيطة بهم وقبل ذلك لا بد من إدراك مشاعرهم وانفعالاتهم تجاهها.

إنّ القاعدة الرئيسة التي ينطلق منها حقل السلوك التنظيمي هي أن سلوك الأفراد وإدراكهم واتجاهاتهم هي في حقيقتها استجابات وردود فعل للمؤثرات الخارجية- سواء كانت هذه المؤثرات خارج المنظمة أو داخلها- مما يعني أن المؤثرات والمحفزات المحيطة بالأفراد تقود إلى سلوكيات واستجابات معينة وذلك يتفق تماماً مع ما توصل إليها علماء النفس وخبراء الاجتماع.<sup>1</sup>

وهذا - من جانب آخر - يفسّر تزايد الإحباط والتوتر النفسي لدى الموظفين نتيجة ضغوط العمل العالية أو الأعباء الوظيفية المتزايدة دون تقديم حوافز أو مكافآت مجزية تخفف من هذه العوامل .. أضف إليه الدور والأثر الملحوظ لبيئة العمل المادية كالإضاءة .. وضيق المكان أو سعته، وتناسق أو عدم تناسق الألوان في محيط العمل على نفسية وأداء الموظفين سواء سلباً أو إيجاباً.<sup>2</sup>

ومما يؤكد تأثير العوامل البيئية في أداء العاملين - يعبر عنها عادة في أدبيات هذا الحقل بالمناخ التنظيمي- تزايد اهتمام الباحثين والمختصين بالسلوك التنظيمي خلال العقود الأخيرة بمفاهيم الانتماء والولاء التنظيمي والانغماس الوظيفي كظواهر ومؤشرات لدرجة تعلق وتفضيل جماعة العمل وبيئته مقارنة بأي بيئة اجتماعية أخرى. وفي الجانب المقابل برزت العديد من الظواهر الأخرى فعلى المستوى الفردي هنالك

<sup>1</sup> - أبو العلا محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 50.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 51.

الاحتراق الوظيفي والعزلة التنظيمية وعلى المستوى الجماعي هنالك التنافس والصراع التنظيمي. وهناك أيضاً مفاهيم ونظريات متنوعة ومتعددة تنضوي تحت مجال السلوك التنظيمي الذي يمثل عصب الدراسات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية.

إنّ التحديات التي تواجهها المنظمات الحديثة لا تقتصر على مواجهة المنافسين وخلق استراتيجيات مرنة وتبني سياسات متنوعة فحسب .. بل هنالك أبعاداً وتحدياتٍ تواجهها هذه المنظمات تكاد تكون أكثر أهميةً وأعظم تأثيراً في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها .. هذه التحديات تتمثل بكل وضوح في فهم وإدراك المتطلبات والاحتياجات المستمرة للعنصر البشري الذي هو المحرك الرئيس والفاعل لكل الموارد والإمكانات. ولتوضيح ذلك فإنه لا بد من العودة لمثال قريب وهو الأزمة المالية العالمية (2008م) التي عصفت بالكثير من المنظمات والشركات وساهمت بلا شك في بروز العديد من الظواهر النفسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية .. وكيف أنه امتد أثرها في ظهور عدد من الأزمات والقضايا التنظيمية التي زادت هي الأخرى من إرهاق هذه المنظمات والتسريع في انهيار بعضها .. لقد سارعت العديد من الشركات إلى تقادي المزيد من الخسائر باتباع سياسة تسريح الموظفين آنذاك وهذا بدوره ساهم في تنامي الشعور بالقلق والتوتر للموظفين نتيجة الشعور بعدم الأمن الوظيفي واحتمالية الاستغناء عنهم على غرار زملائهم، ومن جانب آخر أدت هذه السياسة إلى زيادة ضغوط العمل لتحمل الموظفين الأعباء الوظيفية وتبعات الاستغناء عن زملائهم .. أضف إلى ذلك أنه باتت حالات الصراع ومظاهر العنف والاعتداء الجسدي بين الموظفين في بعض المنظمات تنتشر كردة فعل واستجابة لهذه البيئة المتوترة والضاغطة.<sup>1</sup>

وعلى صعيد الإدارة العليا بالمنظمات المعاصرة أصبح المدراء التنفيذيون والقيادات فيها - المنظمات الربحية بشكل خاص- يشعرون بتداعيات وآثار هذه الأزمة حيث شملتهم سياسات تقليص الخسائر من خلال تخفيض مخصصاتهم ومكافآتهم والمنافع المادية التي يتقاضونها.

لذلك .. وفي ظل هذه المتغيرات والأزمات المتعددة التي تحيط بالمنظمات فإنّ الحاجة لعلوم السلوك التنظيمي ومجالاته البحثية تعد أولوية داعمة للبحث العلمي ووسيلة ضرورية لتطوير مفاهيمه ونظرياته من جانب، وتمثل محور العملية التنظيمية في كافة المنظمات وركيزة لا غنى عنها من جانب آخر .. وهذا يدعونا للقول بأنّ علوم السلوك التنظيمي وتطبيقاته المتعددة تطرح رؤى وحلولاً للقضايا والإشكاليات المتباينة التي أصبحت سمة بارزة لبيئة المنظمات المعاصرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عايد الرحيل عيادة الشمري، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> - أبو العلا محمد صلاح الدين، مرجع سابق، ص 54.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

في إطار إعداد هذه الدراسة تم الوقوف على عدد من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى المفاهيم المتعلقة بالسلوك التنظيمي والولاء التنظيمي، ومنها ما هو عربي وما هو أجنبي، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات.

## المطلب الأول: الدراسات العربية

تناولت العديد من الدراسات العربية موضوع السلوك التنظيمي والولاء التنظيمي، وفيما يلي استعراض لبعضها:

## أولاً- دراسة عبد الحق علي إبراهيم (2015)

بمعنوان: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال -بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وتحديد دور السلوك التنظيمي في أداء هذه المنظمات، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت ثلاثة مصارف تجارية كعينة ممثلة للقطاع المصرفي السوداني، استخدم الدارس الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (220) مفردة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من الإدارات العليا والوسطى والدنيا بالمصارف المختارة، تم استرجاع (190) استبانة سليمة أخضعت للتحليل باستخدام حزمة التحليل الإحصائي SPSS ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة. اقترحت الدراسة نموذجاً يتكون من بعض أبعاد السلوك التنظيمي، حيث تم تحديد الاتجاهات، والدافعية والتحفيز، وضغوط العمل، والقيادة الإدارية، والصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية كأبعاد لقياس السلوك التنظيمي، كما تم استخدام الكفاءة والفعالية وجودة الأداء والالتزام التنظيمي كأبعاد لقياس أداء المصارف، أما بالنسبة للبيئة الداخلية للمنظمة (المتغير المعدل) فقد اختارت الدراسة الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والبيئة المادية، والإجراءات كأبعاد لقياسها. تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال الممثلة في المصارف التجارية، وعليه فقد قام الباحث بصياغة فرضيتين رئيسيتين تفرعت منهما فرضيات فرعية.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها ما يلي:

✓ أظهرت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف.

<sup>1</sup> عبدالحق علي إبراهيم بلل أحمد، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال -بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

✓ إن هناك أثراً سلبياً لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاء الأداء بالمصارف.  
 ✓ كما أشارت النتائج بان فعالية الأداء بالمصارف المبحوثة تتأثر بالثقافة التنظيمية وضغوط العمل والصراع التنظيمي وبيئة المنظمة الداخلية.

وأوضحت الدراسة إن جودة الأداء والالتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف يتأثران سلباً بضغوط العمل والصراع التنظيمي، كذلك بينت نتائج الدراسة أن بعض أبعاد بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف التجارية وبعضها لا يعدل العلاقة. وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع عدد من التوصيات، أهمها ضرورة اهتمام المسؤولين في المصارف بعناصر السلوك التنظيمي. كما توصي الدراسة بضرورة رفعه دافعية الموظفين عن طريق الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال (إيجاباً أو سلباً).

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على خفض مستوى الضغوط التي يتعرض لها العاملون بالمصارف أثناء أدائهم لواجباتهم اليومية. كما أوصت بالاهتمام بتصميم الهياكل التنظيمية التي تعتمد على الأسس العلمية والعملية وعمل لوائح تنظيمية تحدد المهام والصلاحيات لمختلف التقسيمات. وأوصت أيضاً بالاستمرار في تعزيز بيئة العمل الداخلية الإيجابية في القطاع المصرفي السوداني.

### ثانياً - دراسة فهمي خليفة صالح الفهداوي (2014)

بغوان: التطوير المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال نموذج الإدارة العامة النزيه -دراسة تشخيصية للخلل باتجاه الحل<sup>1</sup>

اختصت هذه الدراسة بتناولها لموضوع النزاهة كمدخل إصلاحي عاجل، لتطوير السلوك التنظيمي المستقبلي للمنظمات الإدارية العامة القائمة في البيئة المعاصرة، لأن النزاهة تشكل طريقاً أصيلاً يعبر عن الثقافة الصميمة لإدارة المنظمات عن طريق الأخلاق الحسنة والقيم العليا في سبيل تحقيق الأهداف والمصالح الاجتماعية العامة بثقة واطمئنان.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على حجم المشكلات المتنوعة التي تعاني منها المنظمات الإدارية العامة، وبيان مخاطر الفساد وحالات التخلف الإداري الواسع والتأثيرات السلبية على مستقبلها وفاعلية مخرجاتها كمحاولة دلالية لتشخيص الخلل بموضوعية ودقة.

<sup>1</sup> فهمي خليفة صالح الفهداوي، التطوير المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال نموذج الإدارة العامة النزيه -دراسة تشخيصية للخلل باتجاه الحل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الأنبار، 2014.

واعتمدت الدراسة من أجل ذلك على تقديم آراء وأفكار ومقارنات جدولية مفيدة تحدد وتكمل مكانة الإدارة العامة للمنظمة، وموقعها المتدني في التقييم والأداء والنتائج قياساً مع غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في البيئات الأجنبية.

وقدمت الدراسة نموذج الإدارة العامة النزيهة ليكون الخيار التفضيلي الإيجابي المقترح، للتطوير السلوكي التنظيمي المستقبلي، الذي يجمع بين أخلاقياً، للنهوض من الإدارة الإسلامية الأصيلة والقدرة المعاصرة على التعامل مع الواقع الإداري المضطرب وتخليصه من السلبيات والمخاطر المنتشرة فيه، من خلال التأكيد على روحية العمل بقيم النزاهة ومقرراتها.

تقدم الباحث بحزمة توصيات ضرورية على طريق النزاهة وتأكيد أخلاقياتها في السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية العامة ضمن البيئة المعاصرة، وفيما يلي أهم التوصيات التي اقترحها الباحث:

✓ تنشيط دور منظمات مكافحة الفساد وإجراءاتها الوقائية للحد والتحوط من شيوع ظاهرة الفساد، ومواجهة العبث.

✓ تفعيل آليات المساءلة والمحاسبة للقيادات الحالية الموجودة على رأس عملها.

✓ التخلي عن فكرة الشخصانية والأنانية والانتهازية والتعسف في مواقفهم باستخدام السلطة، والكف عن الإصرار في إصدار القرارات الفردية التي لا تحمل مضامين عامة إيجابية ونزيهة.

ثالثاً- دراسة فيصل علوان الطائي وعبد الله علي صكر (2014)

بعنوان: أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي في القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، فقد قدمت الدراسة أسساً نظرية عن الصمت التنظيمي، والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، ولغرض تحقيق الدراسة تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالصمت التنظيمي بأبعاده (العزلة، ضعف دعم الإدارة العليا، الخوف من ردود الفعل السلبية، المخاوف المتعلقة بالعمل وضعف التجربة) والمتغير المعتمد القدرات الأساس للسلوك التنظيمي الإيجابي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل والمرونة)، ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على مجموعة من الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها.

<sup>1</sup> فيصل علوان الطائي وعبد الله علي صكر، أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج6، ع21، جامعة كربلاء، 2014.

وبغرض اختبار فرضيات الدراسة فقد تم تطبيق الدراسة على عينة من ضباط مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة، للحصول على المعلومات اللازمة من خلال استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة قوامها 120 فردا يمثلون المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في مختلف الأقسام. واستعملت مجموعة من الوسائل الإحصائية المتقدمة؛ التكرار النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، لقياس وتحليل آراء عينة الدراسة ومعامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات، واختبار (t) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معامل الانحدار.

تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي أي وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي.

ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها كان أهمها ضرورة قيام الإدارة العليا بتكثيف الاجتماعات مع موظفيها والسعي إلى التباحث والمناقشة والمداولة بكل ما يتعلق بحوثيات العمل وسماع آرائهم ومقترحاتهم والعمل والاهتمام بها، وتوصيات أخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.

#### رابعاً - دراسة موسى سلامة اللوزي (2002)

**بعنوان: السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن<sup>1</sup>**

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك التنظيمي ببعديه (الرسمي وغير الرسمي) للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية كالجنس والحالة الاجتماعية ومستوى الوظيفة والمؤهل العملي. كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة وهي أدوار الأعضاء داخل الجماعات، والاتصالات، ونظام اتخاذ القرارات، ومعايير الجماعة، والقيادة والسلطة، والعلاقة بين الجماعات، الصراع على مستوى التطوير الإداري. تكونت عينة الدراسة من (681) موظفاً عاماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين مجموع موظفي الأجهزة الحكومية في الأردن، واستخدم الباحث استبانة أعدت لغاية جمع البيانات عن المتغيرات الشخصية للعاملين والتعرف على مستوى التطوير الإداري من خلال قياس طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين وعلاقته بمجالات الدراسة. وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والتكرارات، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي، ومعاملات ارتباط بيرسون، واختبار "مربع كاي" لوصف تحليل البيانات.

<sup>1</sup> موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، مجلة الوسيط للعلوم الاقتصادية، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان، الأردن، 2002.

وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفع نسبياً، كذلك دلت الدراسة على وجود أثر للعوامل السلوكية التنظيمية (الرسمية وغير الرسمي  $a=0.05$ ) حيث احتل مجالي نظام اتخاذ القرارات ومعايير الجماعة المرتبة الأولى على مستوى التطوير الإداري عند مستوى الدلالة القرارات ومعايير الجماعة المرتبة الأولى في مستوى التأثير على التطوير الإداري، بينما كان مجالي الصراع والقيادة والسلطة في المرتبة الأخيرة. كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير الإداري في القطاع العام والمتغيرات الشخصية للعاملين باستثناء متغير الحالة الاجتماعية، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الرسمي وغير الرسمي والتفاعل بينها تعزى للمتغيرات الشخصية للعاملين في القطاع العام الأردني باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في السلوك غير الرسمي تعزى للحالة الاجتماعية. وقد قام الباحث بناء على نتائج الدراسة بتقديم العديد من التوصيات.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

تعرضت عدة دراسات أجنبية لموضوع السلوك التنظيمي والولاء التنظيمي نذكر منها:

أولاً- دراسة: Kamariah Ismail (2011)

بعنوان:

### **An evaluation of positive organizational behavior in Banking Sector of Pakistan: Role of Organization based self-esteem and Organizational Supports<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة بشكل خاص إلى إدخال دراسات علم النفس في المنظمات الباكستانية، هي خطوة تضاف إلى جميع الجهود المبذولة لتحويل انتباه الباحثين إلى الجوانب الأكثر إيجابية لسلوكيات الموظفين وسماتهم ونقاط قوتهم من أجل تعزيز السلوك التنظيمي، لهذا الغرض قمنا بقياس تأثيرات أقوى تنبؤ لتقدير الذات في المجال التنظيمي على عكس السلوك التنظيمي الإيجابي.

تم الاعتراف بالأهمية المتزايدة لدمج علم النفس الإيجابي في مكان العمل من قبل الباحثين، مؤخرًا. ومع ذلك، فإن حاجتها الماسة في تطوير السلوك التنظيمي الإيجابي في المنظمات الخدمية في المناطق النامية مثل باكستان تم تأسيسها من خلال هذه الدراسة. تم اختبار تقييم السلوك التنظيمي الإيجابي لموظفي البنك في ضوء تقديرهم لذاتهم في المنظمة، وتبادل القائد والعضو، والدعم التنظيمي الإيجابي. علاوة على ذلك، تم تقييم التأثير الوسيط لتقدير الذات القائم على المنظمة في العلاقة بين تبادل الأعضاء القيادي والدعم

<sup>1</sup> Kamariah Ismail, An evaluation of positive organizational behavior in Banking Sector of Pakistan: Role of Organization based self-esteem and Organizational Supports, Faculty of Management and Human Resource Management , Universiti Teknologi Malaysia, 2011.



التنظيمي الإيجابي مع السلوك التنظيمي الإيجابي. باستخدام تقنية أخذ العينات الطبقيّة وطريقة مسح البريد، تم تحليل بيانات 100 شخص من البنوك الخاصة والعامة في باكستان. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تقدير المؤسسة القائمة على احترام الذات، وتبادل الأعضاء القائد والدعم التنظيمي المتصور مع السلوك التنظيمي الإيجابي. علاوة على ذلك، تم العثور على التقدير القائم على التنظيم التنظيمي للتوسط في العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور والسلوك التنظيمي الإيجابي. ومع ذلك، لم يتم العثور على دور وساطة لتقدير الذات بناءً على العلاقة بين تبادل القائد والسلوك التنظيمي الإيجابي.

ثانياً - دراسة (Ling Zhu (2011)

بعنوان

### Modeling Organizational Buffering and Performance: A Bayesian Approach<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة لاقتراح نموذج عام للتقييم التجريبي للسلوك التنظيمي في مجال البناء. في هذا البحث، نستخدم نهج بايزي لجعل الاستدلال الإحصائي للعمليات التنظيمية الأساسية. كلا النموذج النظري ويمكن تعميم نهج بايزي في قياس السلوك التنظيمي الكامن على السلوكيات التنظيمية الأخرى، مثل الإدارة الداخلية، والإدارة الشبكية، إلخ. يساهم هذا المشروع البحثي في اثنتين من الأدبيات: الأدبيات في قياس السلوك التنظيمي، والأدبيات في التعلم التنظيمي.

باستخدام بيانات التعليم العام كتوضيح تجريبي، أظهرت الدراسة صحة تصميمها وصلاحيّة استخدام نهج بايزي لتحديد التدابير التجريبية للاعتبارات الإدارية؛ الميزة النظرية لاستخدام نهج بايزي هي الأخذ في الحسبان كيفية تكيف المؤسسات مع بيئتها، والتغيرات الداخلية، وكذلك القرارات الإدارية القائمة على ملاحظات الأداء؛ من الناحية النظرية، هذا تقريب أفضل لكيفية اتخاذ القرارات الإدارية.

لجعل حساب Bayesian بسيطاً ومباشراً، توصلت الدراسة إلى بعض الافتراضات في القسم النظري، على سبيل المثال، افترضت أن المؤسسات لديها مجموعة من الاستراتيجيات البسيطة ولا تأخذ إلا استراتيجيات إدارية خالصة في عقدة زمنية معينة، هذا قد لا يعكس تماماً ما يمكن أن يفعله المديرون في الممارسة العملية، من الممكن أن يتخذ المديرون استراتيجية مختلطة عند مواجهة الاضطرابات البيئية. لبناء البيئة واستغلال الفرص الجديدة في نفس الوقت. من الممكن أيضاً أن يجمع المديرون جهودهم في التعامل مع التغييرات البيئية مع الجهود الأخرى في تعزيز الإدارة الداخلية.

<sup>1</sup> Ling Zhu, Modeling Organizational Buffering and Performance: A Bayesian Approach, Departement of Science political, Texas, 2011.

أثبتت الدراسة أن منهج النظرية الافتراضية لديه أيضاً ميزات تجريبية، فمن المحتمل أن تكون المنظمات الكبيرة ذات قصور ذاتي، وبالتالي قد يكون من الصعب تتبع التغييرات التجريبية في الأنشطة الإدارية، وإن أساليب جمع البيانات التقليدية (مثل الدراسات الاستقصائية واسعة النطاق) تأخذ في الأساس لقطات من السلوكيات الإدارية، وبالتالي قد لا تلتقط التغييرات عبر الزمن بشكل جيد؛ فعلى سبيل المثال، في حالة مسح المناطق التعليمية في تكساس، فيجب تتبع كيفية إدارة المناطق التعليمية كل عامين، قد لا تختلف استجابات الدراسات الاستقصائية لنفس المنظمات كثيراً عبر السنوات المختلفة. باستخدام منهج بايزي في القياس، يمكننا أن نستنتج استنتاجات حول كيفية اختلاف هذه القيم عبر نقاط زمنية مختلفة.

ثالثاً- دراسة Zahra Pouramini & Marjan Fayyazi (2015)

بعنوان

### The Relationship between Positive Organizational Behavior with Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Employee Engagement<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السلوك التنظيمي الإيجابي والرضا الوظيفي، الموظف، والسلوك التنظيمي الإيجابي، المشاركة، وعينة من العاملين في المؤسسات العامة، اختباراً لشروط حالة الأمل والتفاؤل والمرونة ورأس المال النفسي العام.

الدليل الداعم على أن السلوك التنظيمي الإيجابي يرتبط بالرضا، وسلوك المواطنة التنظيمية والمشاركة وأنه قد توفر قدرات فريدة لمختلف السلوكيات التنظيمية؛ على سبيل المثال، زيادة رضا العامل والالتزام التنظيمي، التقليل من التوتر والإجهاد، التقليل من التغيب، وزيادة الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين السلوك التنظيمي الإيجابي والرضا الوظيفي، وهذه النتيجة تدعم النتائج التي توصل إليها لارسون ولوثانز (2004) والتي ذكروا فيها أن رأس المال النفسي كان مؤشراً أفضل بكثير لرضا العمال والتزامهم. ولوثان وغيرهم (2007) أشاروا أيضاً إلى وجود علاقة بين رأس المال النفسي والأداء والرضا الوظيفي، وأن تفاؤل الموظفين يتعلق بتقييمات أدائهم ورضاهم الوظيفي وسعادتهم في العمل.

<sup>1</sup> Zahra Pouramini & Marjan Fayyazi, The Relationship between Positive Organizational Behavior with Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Employee Engagement, Master of human Management, University of Tehran, Iran, 2015.

البحوث الحديثة تدعم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نظرًا لأن الموظفين الذين أظهروا مستويات أعلى من السلوك التنظيمي الإيجابي قد تبين أنهم أكثر رضاء، ولذلك فيقترح الباحثان أن اعتماد السلوك التنظيمي الإيجابي كمؤشر على الرضا الوظيفي وأنه مهم لزيادة مستوى الرضا الوظيفي.

رابعاً - دراسة Niranjan S،Mary Thomas (2018)

بمعنوان

### The Impact of Employee Engagement on Employee Loyalty<sup>1</sup>

حاولت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين إشراك الموظف وولائه باستخدام بيانات تجريبية. وجد التحليل أن هناك تأثير قوي لمشاركة الموظفين على ولاءهم، من خلال دراسة هذه العلاقة، يمكن للشركات اتخاذ تدابير استباقية لمعالجة قضايا الولاء. كما ثبت بالفعل أن هناك أزمة مرتبطة بمستويات عالية من الاستنزاف في صناعة الضيافة، خاصة في صناعة الفنادق.

أقلت هذه الدراسة الضوء على كيفية التحكم في قضية الاستنزاف الأعلى هذه من خلال تحسين مستوى أنشطة مشاركة الموظفين، والتي بدورها تؤثر على ولاء الموظفين، جزء كبير من هذه الدراسة يقيس ولاء الموظفين مع الالتزام المعياري، وهو الشعور بالالتزام بالبقاء مع المنظمة على الرغم من أن هناك مؤلفين يقولون إن الولاء هو عملية ذات اتجاهين ولا يمكن توقعها من قبل الموظف فقط، فمن خلال غرس مشاركة أكبر بين الموظفين، يمكننا أن نرى أن مثل هذا السلوك هو بالفعل سلوك رد الجميل للمنظمة، أي النظرية السوسيو - اقتصادية. وبالتالي، من خلال التركيز على تحسين المشاركة، فإن النظرية الاجتماعية الاقتصادية قد تسرب أيضاً شعور الولاء بين موظفي المنظمة لتحديد القضايا بطريقة أفضل وبدورها مساعدة إدارة الموارد البشرية على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير نتائج المنظمة الرئيسية التي يمكن قياسها على أساس الأنشطة أجرتها إدارة الموارد البشرية. من المهم أن يتم استخدام البيانات التجريبية من نفس المنظمة لهذه الدراسة لتعلن أن هذا النموذج يمكن تنفيذه عملياً.

<sup>1</sup> Niranjan S. Mary Thomas, The Impact of Employee Engagement on Employee Loyalty, Center for Human factors and Applied cognitive Psychology, University of queensland, St. Lucia, Australia, 2018.

## المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

مما سبق ذكره من دراسات عربية وأجنبية يمكن التوصل للمقارنة بين الدراسة الحالية وهذه الدراسات

في الجدول الموالي:

## أولاً- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات العربية

الجدول رقم (02): يمثل المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية

أوجه المقارنة	بعض الدراسات السابقة العربية حول موضوع: نماذج تحليل السلوك التنظيمي على الولاء التنظيمي				الدراسة الحالية
	الدراسة الأولى	الدراسة الثانية	الدراسة الثالثة	الدراسة الرابعة	
<b>موضوع الدراسة</b>	دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال -بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل	التطور المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال نموذج الإدارة العامة النزيه: دراسة تشخيصية للخلل باتجاه الحل	أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة	السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن	نماذج تحليل السلوك وأثرها في الولاء التنظيمي
<b>هدف الدراسة</b>	معرفة دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وتحديد دور السلوك التنظيمي في أداء هذه المنظمات	التعرض لموضوع النزاهة كمدخل إصلاحي، لتطوير السلوك التنظيمي المستقبلي للمنظمات الإدارية العامة	معرفة أثر الصمت التنظيمي في القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي	التعرف على السلوك التنظيمي ببعديه (الرسمي وغير الرسمي) للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام	معرفة تأثير نماذج تحليل السلوك على الولاء التنظيمي للموظفين بالجامعة الجزائرية
<b>عينة الدراسة</b>	ثلاثة مصارف تجارية كعينة	-	عينة قوامها 120 فردا من ضباط مديرية شرطة محافظة كربلاء	(681) موظفا عاما	54 فردا من عمال وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
<b>فترة الدراسة</b>	2015	2014	2014	2002	2018-2019
<b>النتيجة المتوصل إليها</b>	أظهرت الدراسة أن هناك أثرا إيجابيا للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة	وقدمت الدراسة نموذج الإدارة العامة النزيه ليكون الخيار التفضيلي الإيجابي المقترح، للتطوير	توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي	مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفع نسبياً، كذلك دلت	وجود علاقة وأثر إيجابي لنماذج تحليل السلوك على الولاء التنظيمي

	الدراسة على وجود أثر للعوامل السلوكية التنظيمية (الرسمية وغير الرسمية) حيث احتل مجالي نظام اتخاذ القرارات ومعايير الجماعة المرتبة الأولى على مستوى التطوير الإداري عند مستوى الدلالة القرارات ومعايير الجماعة المرتبة الأولى في مستوى التأثير على التطوير الإداري		السلوكي التنظيمي المستقبلي	أداء المصارف.	
الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن ثم تحليل الاستجابات إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS)	الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن ثم تحليل الاستجابات إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS)	الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن ثم تحليل الاستجابات إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS)	دراسة نظرية	الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن ثم تحليل الاستجابات إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS)	طريقة معالجة الموضوع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الدراسات السابقة

## ثانياً - مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات الأجنبية

الجدول رقم (03): يمثل المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية

الدراسة الحالية	بعض الدراسات السابقة حول موضوع: أثر نماذج تحليل السلوك التنظيمي على الولاء التنظيمي				أوجه المقارنة
	الدراسة الأولى	الدراسة الثانية	الدراسة الثالثة	الدراسة الرابعة	
موضوع الدراسة	An evaluation of positive organizational behavior in Banking Sector of Pakistan: Role of Organization based self-esteem and Organizational Supports	Modeling Organizational Buffering and Performance: A Bayesian Approach	The Relationship between Positive Organizational Behavior with Job Satisfaction, Organizational Citizenship and Employee Engagement	The Impact of Employee Engagement on Employee Loyalty	نماذج تحليل السلوك وأثرها في الولاء التنظيمي
هدف الدراسة	تقييم السلوك التنظيمي الإيجابي في القطاع الخاص بباكستان	اقتراح نموذج عام للتقييم التجريبي للسلوك التنظيمي في مجال البناء	الكشف عن العلاقة بين السلوك التنظيمي الإيجابي، والرضا الوظيفي، الموظف، والسلوك التنظيمي الإيجابي، والمشاركة لدى الموظفين	تحليل العلاقة بين إشراك الموظف وولاءه باستخدام بيانات تجريبية	معرفة تأثير نماذج تحليل السلوك على الولاء التنظيمي للموظفين بالجامعة الجزائرية
عينة الدراسة	100 مفردة من العاملين بالبنوك الخاص بباكستان	عينة من المدارس بتكساس، الولايات المتحدة الأمريكية	عينة من العاملين في المؤسسات العامة	عينة من الموظفين	54 فرداً من عمال وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
فترة الدراسة	2011	2011	2015	2018	2019-2018

وجود علاقة وأثر إيجابي لنماذج تحليل السلوك على الولاء التنظيمي	هناك تأثير قوي لمشاركة الموظفين على ولاءهم	هناك علاقة قوية بين السلوك التنظيمي الإيجابي والرضا الوظيفي	باستخدام المنهج البايزي (Bayesian) في القياس، يمكننا أن نستنتج استنتاجات حول كيفية اختلاف هذه القيم عبر نقاط زمنية مختلفة.	وجود علاقة إيجابية بين تقدير المؤسسة القائمة على احترام الذات، وتبادل الأعضاء القائد والدعم التنظيمي المتصور مع السلوك التنظيمي الإيجابي	<b>النتيجة المتوصل إليها</b>
الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن ثم تحليل الاستجابات إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS)	الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن ثم تحليل الاستجابات إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS)	الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن ثم تحليل الاستجابات إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS)	دراسة قياسية باستخدام برنامج Eviews	الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن ثم تحليل الاستجابات إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS)	<b>طريقة معالجة الموضوع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الدراسات السابقة

### خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التعرض إلى المفاهيم الأساسية للسلوك التنظيمي وأهم أبعاده ومدى أهمية دراسة هذا الأخير بالنسبة للمنظمة والفرد، ومن أجل دراسة سلوك الأفراد في المنظمات وجب انتهاج نماذج مصممة خصيصا لتحليل السلوك التنظيمي على المستويات الفردية والشخصية والسلوك القيادي ونمط القيادة، عرج في هذا الفصل على الإطار المعرفي للولاء التنظيمي وأهم العوامل المؤثرة فيه وسبل تنميته.



## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي



## مقدمة الفصل

بعد معالجتنا لنماذج تحليل السلوك والولاء التنظيمي ارتأينا تخصيص الفصل الثاني فصل تطبيقي أو دراسة حالة، لتجسيد ما تم التطرق له في الجانب النظري من دراسة وتحليل ومدى انطباقه على أرض الواقع بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ومن خلاله قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

### المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

سوف يتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المتعلقة بجامعة الشيخ العربي التبسي على العموم وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية على الخصوص وإلى أهم أهدافها ومهامها من خلال هيكلها التنظيمي وذلك من خلال النقاط التالية:

- ✓ إطار عام حول جامعة الشيخ العربي التبسي.
- ✓ إطار عام حول كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
- ✓ الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.

### المطلب الأول: تقديم عام حول جامعة الشيخ العربي التبسي

تعتبر الجامعات من أهم الأقطاب التي يعتمد عليها لتوفير الخبرات وتأطير الأفراد المؤهلين في شتى المجالات العلمية والاقتصادية وغيرها، لذلك فإن هذه المؤسسات العلمية تستلزم توفر تأطير بشري فعال وتجهيزات تكنولوجية منطورة للتمكن من تحقيق تسيير فعال وتحقيق أهدافها من خلال تطبيق أحدث التكنولوجيات الخاصة بالمعلومات والاتصال، وتعتبر جامعة تبسة من بين المؤسسات الإدارية ذات طابع علمي، ثقافي وإداري والتي تسعى بدورها إلى تطبيق هذه التكنولوجيات مما لها من مساهمات في تحسين أداءها العام.

### أولاً- نشأة جامعة الشيخ العربي التبسي

تأسست جامعة تبسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-08 الصادر في 04 جانفي 2009 وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة إلى مصف جامعة تتويجا للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطرافها على مدار سنوات متواصلة، كانت بدايتها سنة 1985، سنة تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علو الأرض، الهندسة المدنية والمناجم.

أما المحطة الثانية التي عرفتها مسيرة تطوير المؤسسة فكانت سنة 1992 أين أنشأ المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 297/92 الصادر في 27 سبتمبر 1992، وقد حمل اسم العلامة الكبير وابن مدينة تبسة الشيخ العربي التبسي يتمنا بما يحمله هذا الاسم من دلالات العلم والنضال الفكري البناء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من مصلحة الإعلام والتوجيه والإحصاء للجامعة.

## ثانياً- تطور جامعة الشيخ العربي التبسي

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 272/06 الصادر في 16 أوت 2006، وفي الإطار الهيكلية الجديدة للمراكز الجامعية تمت هيكلة المؤسسة باعتماد تقسيم جديد للمصالح الإدارية وتوزيع الأقسام والمعاهد، أما المرحلة الحاسمة فكانت يوم 12 أكتوبر 2008 في حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2008/ 2009 من جامعة تلمسان أين أعلن رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة ترقية المركز الجامعي تبسة إلى مصف جامعة، وهذا التاريخ يعتبر نقطة تحول هامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة حيث عرفت جامعة تبسة اليوم تغيرات كبرى على مستوى الهيكل التنظيمي والعلمي بما يسمح لها بإبراز كفاءتها العلمية وإمكانياتها المادية التي تتيح لها الفرصة لمنافسة الجامعات الكبرى ورفع مستوى التكوين والتأطير في مختلف التخصصات والفروع الموجودة.

تتضمن جامعة تبسة التكوين والتأطير لحوالي 14000 طالب في النظامين الكلاسيكي ول م د وموزعين على خمس كليات وهي كالتالي:

✓ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

✓ كلية العلوم التكنولوجية؛

✓ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة؛

✓ كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

## ثالثاً- مهام جامعة العربي التبسي -تبسة

وتتمثل المهام الأساسية للجامعة في:

✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

✓ ترقية الثقافة الوطنية ونشره؛

✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛

✓ تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛

✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

## رابعاً- أهداف جامعة العربي التبسي - تبسة

تسعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمكنها من الاستمرار ومواكبة التغيرات ومن بينها:

✓ التحكم في المعارف من الجانب العلمي والتكنولوجي والإنساني بالابتعاد على التطوير المناسب للبحث

العلمي؛

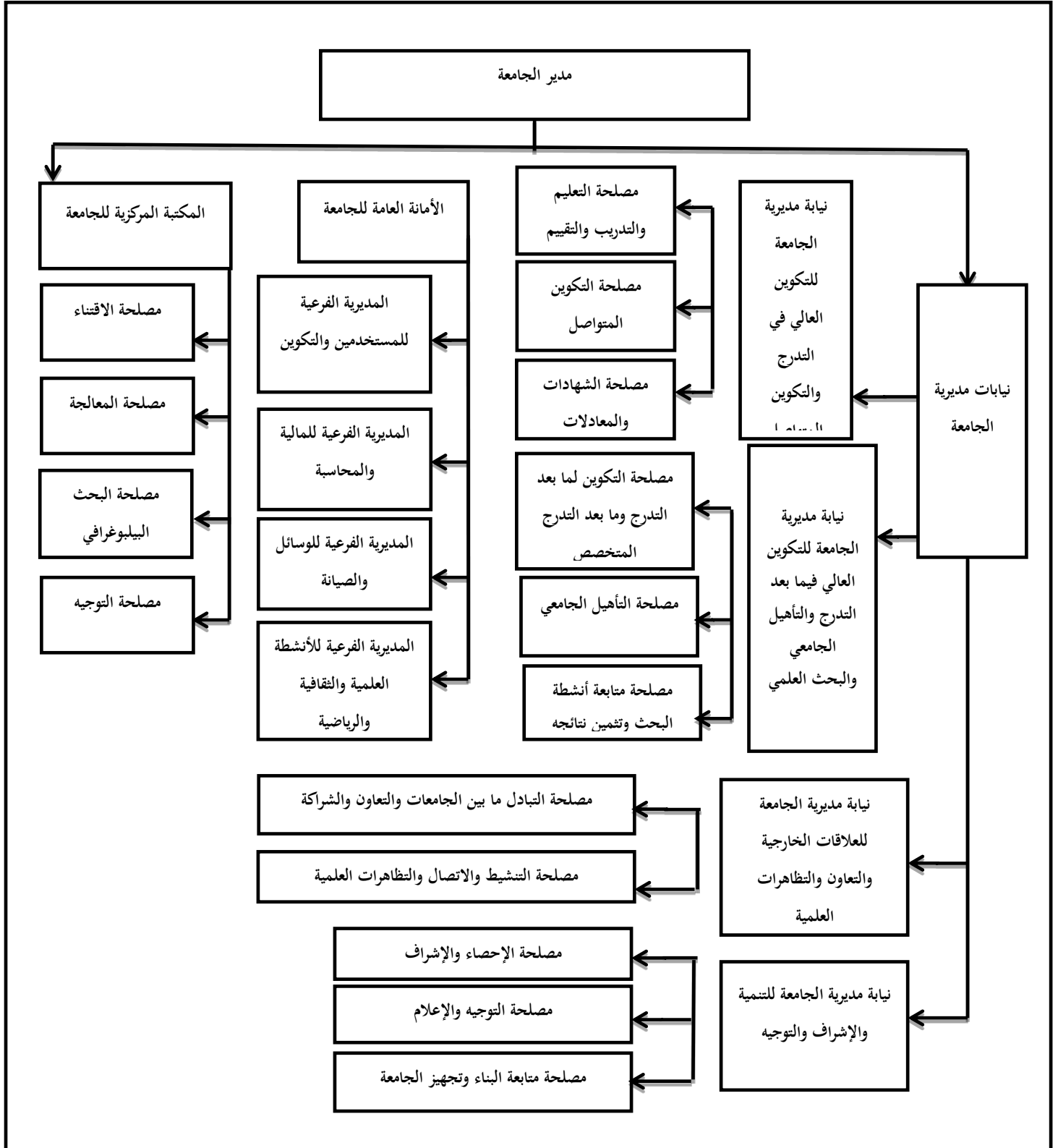
- ✓ تمكين الطالب من اكتساب المعارف وتعميقها وتنويعها في اختصاصات مختلفة؛
- ✓ تكوين الطلبة في مختلف الاختصاصات العلمية الحديثة للتكيف مع متطلبات العصر؛
- ✓ تشجيع البحث العلمي وتوفير الإمكانيات اللازمة لتجسيد هذه المشاريع على أرض الواقع؛
- ✓ تمويل إطارات يستفاد من خبراتهم في عملية التحول الاقتصادي؛
- ✓ تكوين نخبة قادرة على أخذ دور الريادة في عملية التغيير؛
- ✓ اكتساب المهارات التكنولوجية بصورة كاملة من قبل الأكاديميين والإداريين والطلبة؛
- ✓ ضمان البحوث العلمية ذات جودة عالية.

## خامساً. الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي:

يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة أهم الأنشطة والمهام الموزعة على مختلف المصالح وهذا ما يوضحه

الشكل (04) التالي:

الشكل رقم (04): يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي -تبسة-



المصدر: مصلحة التوجيه والإعلام والإحصاء للجامعة

**المطلب الثاني: إطار عام حول كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير**

إن كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير تعتبر جزء هام من أجزاء من أجزاء جامعة الشيخ العربي التبسي وقطب هام وفعال، وسيتم في هذا المطلب التعريف بهذه الكلية من العناصر التالية:

### 1- تأسيس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

يعود تأسيس كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير إلى سبتمبر من سنة 1994 حيث كانت معهدا من المعاهد التابعة إلى المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي وكانت البداية بقرابة 60 طالب وأستاذين فقط وعدد محدود من التخصصات، وبعد أن ارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة فقد أصبح المعهد كلية وهي حاليا تقوم بتدريس أزيد من 2300 طالب يتم تأطيره من طرف 103 أستاذ دائم منهم، 01 أستاذة مشارك و02 أستاذة منتدبون وحوالي 20 أستاذ مؤقت موزعين على 05 أقسام تتبع جميعها ميدان واحد وهو ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

### 2- مكونات الكلية

تتوفر الكلية على حوالي 42 قاعة للأعمال الموجهة و06 مدرجات لمزاولة المحاضرات المجهزة بالنظام السمي البصري وهي تكنولوجيا تم وضعها تحت تصرف الطلبة والأساتذة من أجل الوصول إلى درجة استيعاب أكبر، بالإضافة إلى 28 مكتب مسخرة لجميع أساتذة الكلية من أجل التحضير للمحاضرات والأعمال الموجهة قبل إلقائها على الطلبة، فإن الكلية تعمل على تأطير المئات من "ل، م، د" وفي ظل النظام الجديد الذي تم تطبيقه وهو نظام الطلبة في عدة تخصصات في مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير وعلوم المالية والمحاسبية منها: مالية المؤسسة، التسويق، اقتصاد نقدي وبنكي، اقتصاد وتسيير المؤسسات، اقتصاد كمي، إدارة أعمال المؤسسات... إلخ.

### وللكلية 05 أقسام

- أ- قسم التعليم الأساسي: يشمل طلاب السنة الأولى علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير؛  
ب- قسم العلوم الاقتصادية: ويشمل ثلاثة تخصصات في الليسانس.

✓ اقتصاد نقدي وبنكي؛

✓ اقتصاد كمي؛

✓ اقتصاد وتسيير المؤسسات.

وتخصصين ضمن الماستر هما:

✓ اقتصاد نقدي وبنكي؛

✓ اقتصاد كمي.

ج- قسم علوم التسيير: يشمل تخصصين في الليسانس هو

✓ إدارة أعمال؛

✓ إدارة مالية؛

وتخصص واحد الماستر هو:

✓ إدارة وتسيير المؤسسات.

د- قسم العلوم التجارية: يشمل تخصص واحد في الليسانس هو

✓ تسويق؛

وتخصصين في الماستر هما:

✓ تسويق خدمي؛

✓ تسويق مصرفي.

هـ- قسم المالية والمحاسبة: ويشمل تخصص واحد في الليسانس هو

✓ محاسبة ومراجعة؛

وتخصص واحد في الماستر:

✓ مالية المؤسسة.

بالإضافة إلى الدكتوراه.

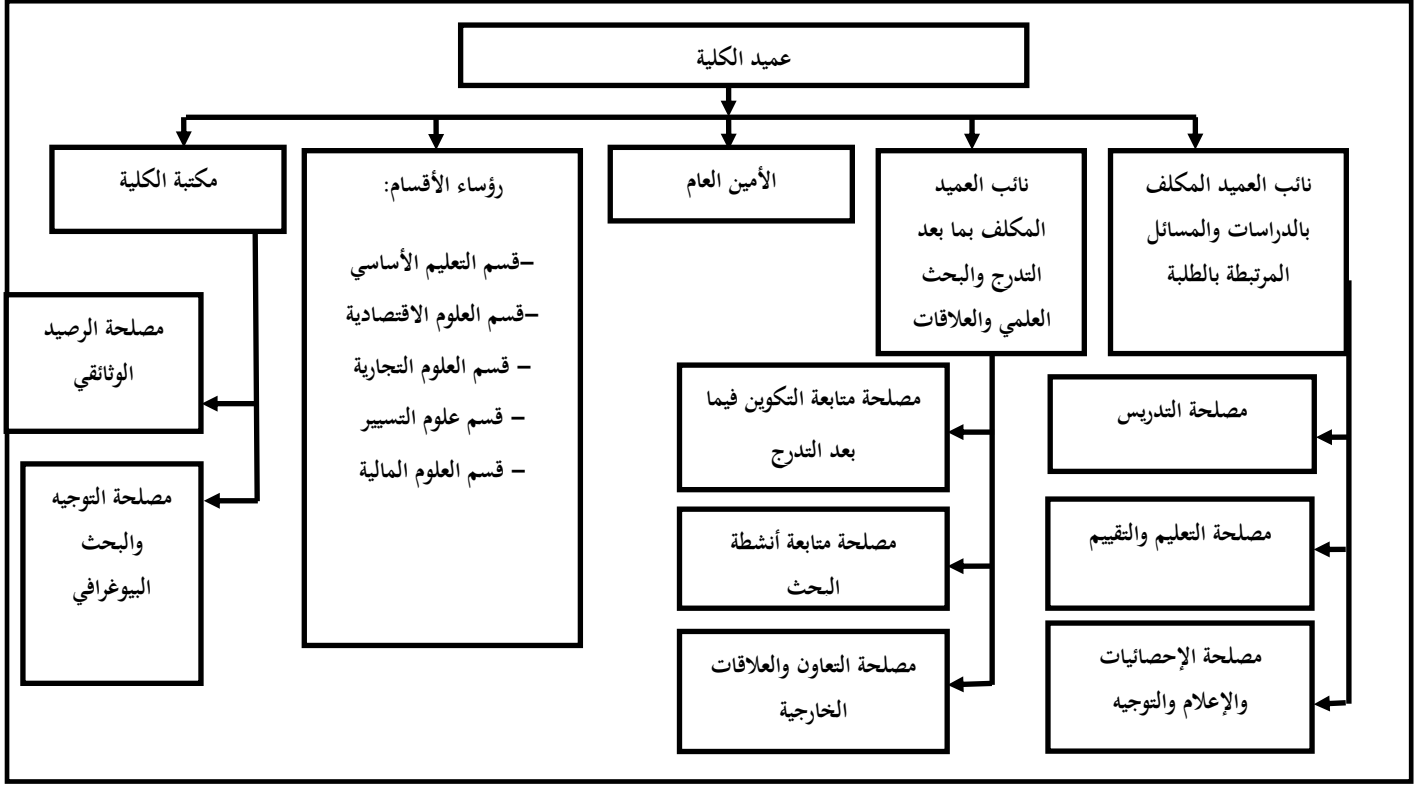


## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية

يوضح الهيكل التنظيمي للكلية أهم الأنشطة والمهام الموزعة على مختلف المصالح وهذا ما يوضحه

الشكل (05) التالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: مصلحة المستخدمين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تبسة

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضاً لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

المطلب الأول: إجراءات الدراسة؛

المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله؛

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

## المطلب الأول: إجراءات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

### 1- مصادر جمع المعلومات والبيانات

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعين من مصادر جمع المعلومات:

#### 1-1- المصادر الثانوية

وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصة بتوضيح كل من متغيرات الدراسة (نماذج تحليل السلوك التنظيمي والولاء التنظيمي) وأيضاً المجلات والمقالات العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين متغيرات الدراسة، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعمامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من مراجع معتمدة.

#### 1-2- المصادر الأولية

تعتبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطور المؤسسة، وقد تم الاعتماد أيضاً على الموقع الرسمي للمؤسسة، للاطلاع على هيكلها التنظيمي وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

#### 1-2-1- الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

#### 1-2-2- الاستبيان

تم إعداد الاستبيان وفقاً لنموذج الدراسة التالي:

تتناول الدراسة البحث في تأثير نماذج تحليل السلوك وتأثيرها على الولاء التنظيمي وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:<sup>1</sup>

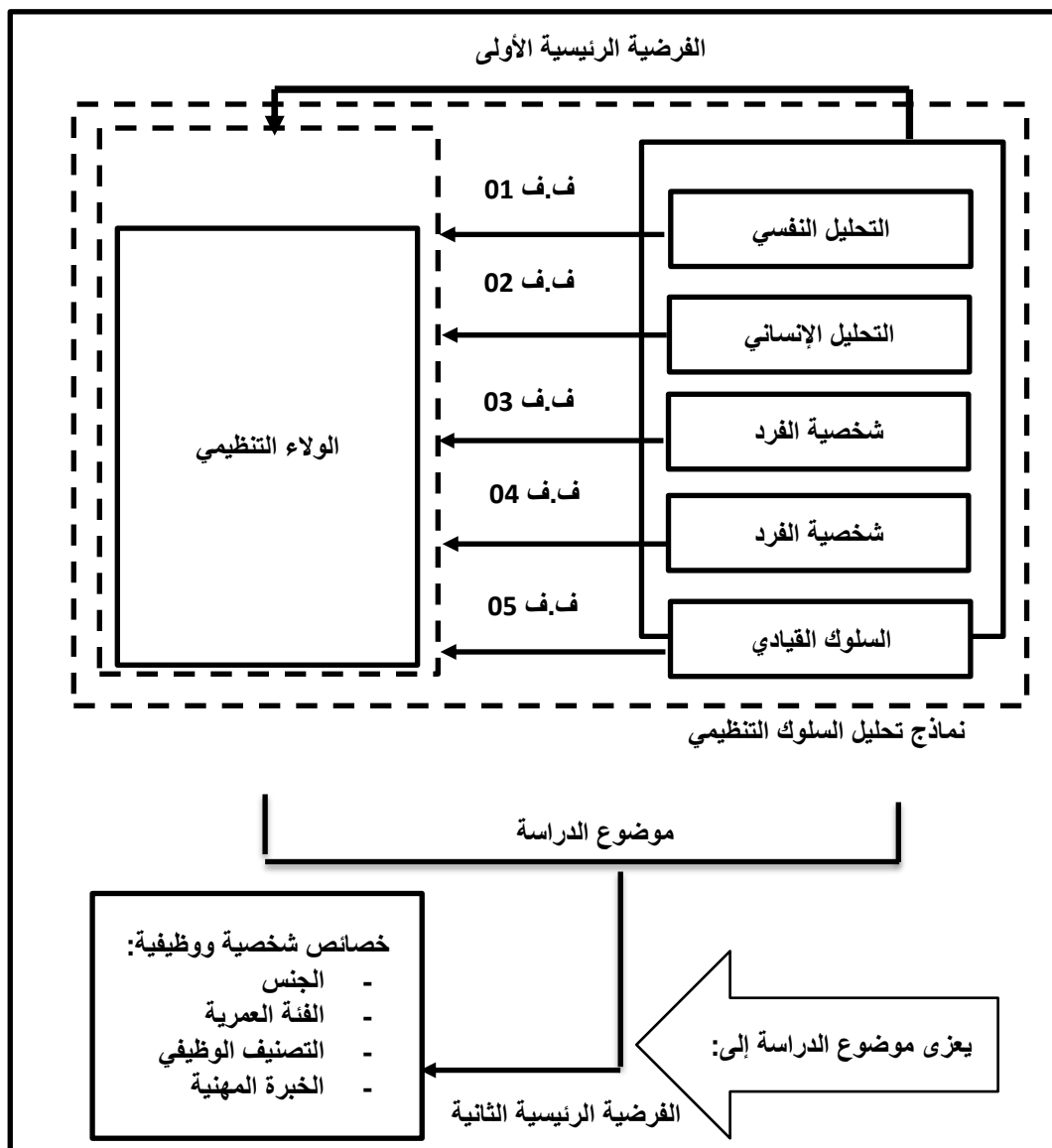
<sup>1</sup> الملحق رقم (02)، يوضح مضمون الاستبيان.

**المتغير المستقل:** نماذج تحليل السلوك التنظيمي الذي يتم قياسه من خلال (التحليل النفسي، التحليل الإنساني، شخصية الفرد، نمط القيادة، السلوك القيادي).

**المتغير التابع:** الولاء التنظيمي.

ولإلمام أكثر بمدى تأثير نماذج تحليل السلوك التنظيمي على الولاء التنظيمي تمت صياغة فرضية رئيسية ثانية توضح فروق الدلالة بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في (الجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية)، وموضوع الدراسة والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل (نماذج السلوك التنظيمي) ومتغير تابع (الولاء التنظيمي) ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS): STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL STUDIES) وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

## 2- مكونات استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،<sup>1</sup> وقد اشتملت على جزئين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:<sup>2</sup>

**الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس والعمر والتصنيف الوظيفي والخبرة المهنية.

**الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 27 سؤالاً، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان محاور الدراسة الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

### الجدول رقم (04): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	محاور الدراسة
03	التحليل النفسي	المحور الأول
03	التحليل الإنساني	
03	شخصية الفرد	
03	نمط القيادة	
03	السلوك القيادي	
12	الولاء التنظيمي	المحور الثاني
27	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

<sup>1</sup> مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

<sup>2</sup> الملحق رقم (02).

**المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله**

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله وجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

يتكون مجتمع الدراسة من نسبة من موظفي وعمال مديرية توزيع الغاز والكهرباء -تبسة.

**1- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة**

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق ما يلي:

**1-1- صدق أداة الدراسة****أ. الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهر)**

يستخدم أسلوب الصدق الظاهر، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذو الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ووصف الموضوع الذي أعدت من أجل البحث فيه، كما يطلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة والتي يرونها من وجهة نظرهم.

وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة- وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة.<sup>1</sup>

**ب. صدق الأبعاد الفرعية**

يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها.

<sup>1</sup> الملحق رقم (02).

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	التحليل النفسي	03	0.804	0.00
	التحليل الإنساني	03	0.886	0.00
	شخصية الفرد	03	0.900	0.00
	نمط القيادة	03	0.890	0.00
	السلوك القيادي	03	0.919	0.00
أبعاد نماذج تحليل السلوك (المجال ككل)				
المحور الثاني	الولاء التنظيمي	10	0.984	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (05) أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الأول تراوحت بين (0.804-0.919) وذلك لبعده التحليل النفسي وبعده السلوك القيادي على التوالي. وعلى مستوى المجالات ككل بلغ معامل ارتباط المجال الأول بالدرجة الكلية للاستبيان (0.990)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني بالدرجة الكلية للاستبيان (0.984) وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ويشير ذلك لوجود درجة جيدة من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

### ج. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

## الجدول رقم (06): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور نماذج تحليل السلوك التنظيمي

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تهدف إدارة الجامعة إلى تحسين بيئة ومناخ العمل من خلال فهم جيد لطاقمها	0.549	0.00
02	تسعى الجامعة إلى نشر روح السلوك القيادي لدى العاملين	0.598	0.00
03	تستجيب إدارة الجامعة لأفكار وآراء الموظفين المميزين	0.712	0.00
04	تهتم إدارة الجامعة بالإحاطة بكافة النقائص وأي خلل على مستوى مصالحها وأقسامها والعمل على معالجتها	0.905	0.00
05	تهيئ إدارة الجامعة مناخ تنظيمي يساهم في تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين	0.817	0.00
06	تعتمد إدارة الجامعة على طرق مختلفة لتحسين التواصل بين العاملين وتحسين العمليات	0.789	0.00
07	تهدف الجامعة إلى زيادة ثقة طاقمها بأنفسهم وتعزيز قدراتهم الذاتية	0.835	0.00
08	تتمى الجامعة بمبادرات تحمل المسؤولية والجرأة في اتخاذ القرار	0.878	0.00
09	تشجع الجامعة موظفيها على التصرف في اتخاذ القرار في المواقف الحرجة بما لا ينافي أخلاقيات العمل	0.830	0.00
10	تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها على العمل الجماعي فيما بينهم	0.826	0.00
11	تقوم إدارة الجامعة بتفويض بعض الصلاحيات للعمال لتسهيل سيرورة العمل	0.638	0.00
12	تحفظ القيادة العليا للجامعة بجميع صلاحياتها ولا تميل للتفويض	0.850	0.00
13	تقوم إدارة الجامعة بتوجيه ومتابعة العاملين فيها من أجل حل المشكلات التي تواجههم في العمل	0.877	0.00
14	تعمل إدارة الجامعة على تزويد عمالها وموظفيها بمعلومات متجددة لتحقيق أداء أفضل	0.876	0.00
15	تتميز إدارة الجامعة بالعدل وترفض أي شكل من أشكال التمييز	0.646	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (06) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (نماذج تحليل السلوك التنظيمي)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.549) للفقرة رقم (01) التي تنص على "تهدف إدارة الجامعة إلى تحسين بيئة ومناخ العمل من خلال فهم جيد لطاقمها" و (0.905) للفقرة رقم (04) التي تنص على "تهتم إدارة الجامعة بالإحاطة بكافة النقائص وأي خلل على مستوى مصالحها وأقسامها والعمل على معالجتها".



## الجدول رقم (07): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الولاء التنظيمي

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	تضع إدارة الجامعة معايير موضوعية في شغل الوظائف الفنية والإدارية	0.901	0.00
17	السياسات والإجراءات المعتمدة في الجامعة معروفة ومقبولة لجميع العاملين وعلى اختلاف مستوياتهم	0.835	0.00
18	تشعر أن هناك تجانس بين قيمك الشخصية والقيم السائدة في الجامعة	0.777	0.00
19	تعتبر نفسك عنصرا فعالا في الجامعة	0.738	0.00
20	مستعد لتقديم ضعف المجهود المطلوب مني لإنجاح عمل الجامعة	0.713	0.00
21	تشعر بالتزام أخلاقي تجاه الاستمرار في عملك بالجامعة	0.864	0.00
22	قرارك بالعمل في هذه الجامعة صواب وستكون سعيدا إذا قضيت بقية حياتك بالعمل فيها	0.814	0.00
23	تستجيب إدارة الجامعة لملاحظات العاملين والموظفين والأساتذة	0.904	0.00
24	توفر الجامعة بيئة تنظيمية تناسب الموظفين المتميزين في العمل	0.844	0.00
25	تشجع إدارة الجامعة على التفاعل بين مختلف الأطراف فيها	0.749	0.00
26	تحدد إدارة الجامعة واجبات وصلاحيات كل العاملين فيها وتبني تطبيق مبدأ الثواب والعقاب	0.733	0.00
27	توفر الجامعة بيئة تحسبك بالأمان الوظيفي	0.846	0.00

## المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (07) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الولاء التنظيمي)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مقدر بـ 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.713) للفقرة رقم (20) التي تنص على "مستعد لتقديم ضعف المجهود المطلوب مني لإنجاح عمل الجامعة" و(0.904) للفقرة رقم (23) التي تنص على "تستجيب إدارة الجامعة لملاحظات العاملين والموظفين والأساتذة".

## 1-2- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 60 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)<sup>1</sup> لاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

**الجدول رقم (08): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة**

رقم الفقرة في الاستبيان	المتغير	معامل الثبات
الفقرات من (01-10)	نماذج تحليل السلوك التنظيمي	0.950
الفقرات من (11-20)	الولاء التنظيمي	0.950
الفقرات من (01-20)	الاستبيان الكلي	0.974

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 97.4% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

**2- تداول استمارة الاستبيان**

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار المسح الشامل، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

**الجدول رقم (09): تداول الاستبيان**

الاستبيان	العدد	النسبة (%)
الاستمارات الموزعة	60	100
الاستمارات التي لم يتم استرجاعها	02	3.33
الاستمارات غير الصالحة للتحليل	4	6.66
الاستمارات الصالحة للتحليل	54	90

**المصدر:** من إعداد الطالبتين

يلاحظ من الجدول رقم (09) أنه تم توزيع 60 استبياناً بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث لم يتم استرجاع (02) استبيانين بنسبة 3.33%، أما المسترجعة فهي 58 استبياناً أي بنسبة 96.66% وقد تم استبعاد 4 استبيانات لعدم صلاحيتها أي ما يمثل نسبة 6.66%، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ 54 استبياناً بنسبة قدرت بـ 90%، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

**3- المعالجة الإحصائية**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " (SPSS) "، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

## 3-1- اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالماغروف سميرنوف لمعرفة مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	محتوى القسم	محاور الاستبيان
0.613	0.758	نماذج تحليل السلوك التنظيمي	الأول
0.391	0.901	الولاء التنظيمي	الثاني
0.260	1.010		الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل محور من محاور الاستبيان أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكذا مستوى دلالة الاستبيان ككل، ما يشير إلى أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

## 3-2- أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة

في:

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية (Standard

Deviation): والتي استخدمت الوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

<sup>1</sup> الملحق رقم (05) يوضح نتائج مخرجات (SPSS).

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة المئوية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

✓ **مصفوفة الارتباط لبيرسون:** حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (11):** طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

- ✓ **معامل التحديد ( $R^2$ ):** لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.
- ✓ **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression):** لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.
- ✓ **تحليل التباين الأحادي (One way Anova):** لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة.
- يتضح مما تقدم أنه تم اعتماد أدوات الدراسة من وثائق وسجلات واستبيان بعد التأكد من صلاحية ذلك، خاصة ما تعلق بالاستبيان من خلال اختباري الصدق والثبات.

## المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

## 1- عرض البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:

## 1-1- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس

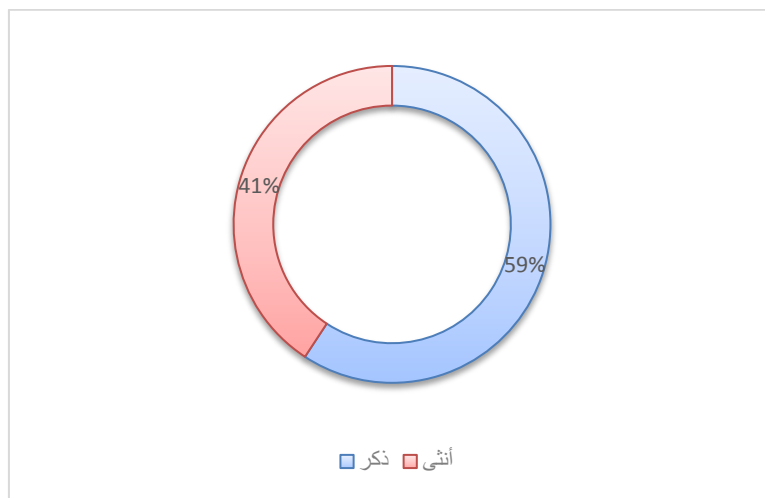
الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	البيان
59.3	32	ذكر
40.7	22	أنثى
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ 59.3% حيث بلغ عددهم 32 فردا، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت بـ 40.7% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 22 موظفة، والملاحظ أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة الذكور، ويرجع ذلك إلى كونها الفئة الغالبة في موظفي المؤسسة محل الدراسة ككل. والشكل الموالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

## الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

## 2-2- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للفئة العمرية

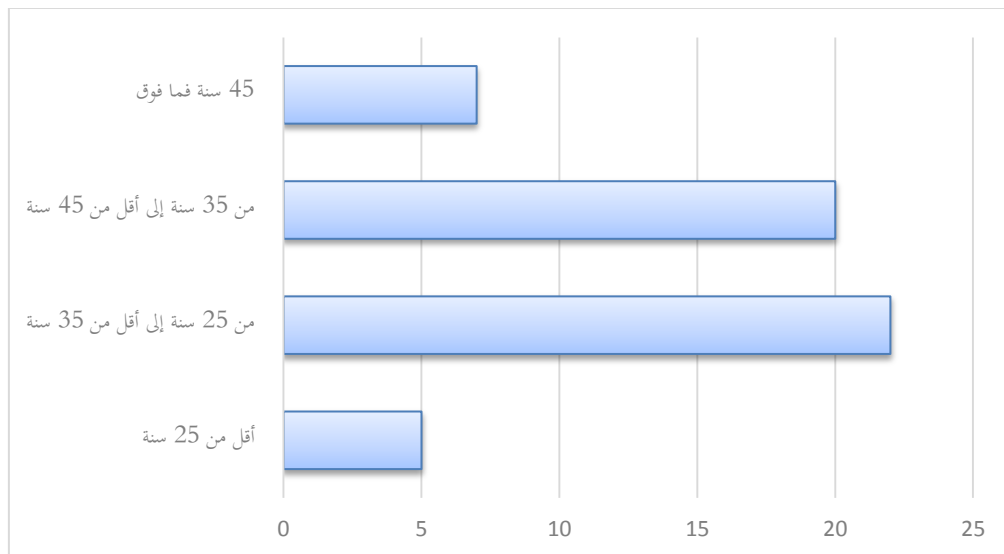
النسبة (%)	التكرار	البيان
9.3	5	أقل من 25 سنة
40.7	22	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
37	20	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
13	7	45 سنة فما فوق
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع الدراسة كانوا من فئة 25 إلى أقل من 35 سنة وبلغت نسبتهم 40.7% وتعتبر أكبر نسبة، بينما بلغت الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة، نسبة 37%، في حين بلغت الفئة العمرية البالغين 45 سنة فما فوق نسبة 13%، أما الفئة العمرية أقل من 25 سنة نسبة قدرت بـ 9.3% وبالتالي سيطرت الفئات الشابة ومتوسطي العمر على الوظائف بالكلية.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الشكل رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

## 2-3- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير التصنيف الوظيفي

الجدول رقم (14): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للتصنيف الوظيفي

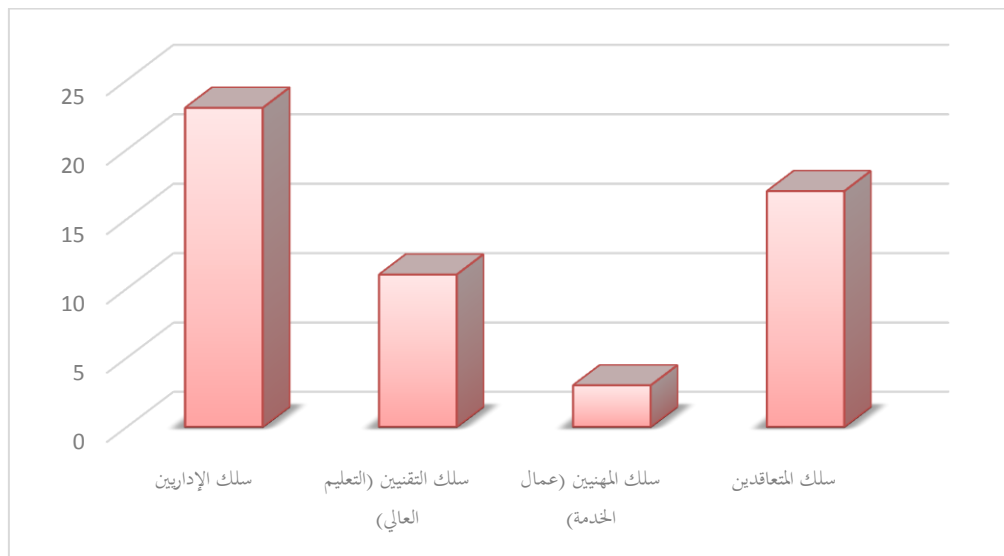
النسبة (%)	التكرار	البيان
42.6	23	سلك الإداري ين
20.4	11	سلك التقنيين (التعليم العالي)
5.6	3	سلك المهنيين (عمال الخدمة)
31.5	17	سلك المتعاقدين
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من سلك الإداريين، فقد بلغت نسبتهم 42.6% من إجمالي عينة الدراسة، تلتها نسبة 31.5% من سلك المتعاقدين، ثم سجلت نسبة 20.4% من الأساتذة الجامعيين، بينما جاءت نسبة 5.6% من سلك المهنيين، والملاحظ تنوع الفئة المبحوثة من حيث التصنيف الوظيفي، مما يعطي تنوعا في آرائهم وتمايزا في وجهات نظرهم.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

## 2-4- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (15): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

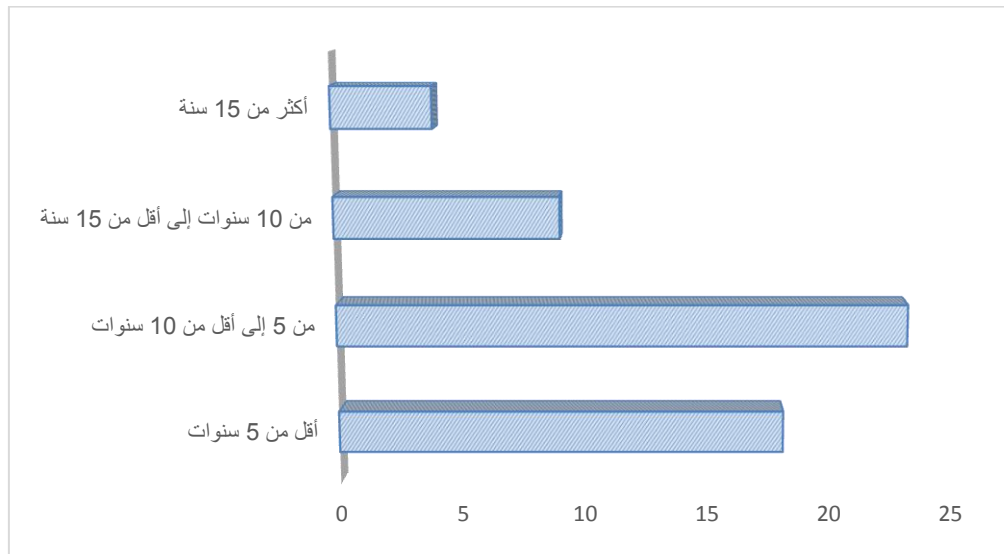
النسبة (%)	التكرار	البيان
33.3	18	05 سنوات فأقل
42.6	23	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
16.7	9	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
7.4	4	أكثر من 15 سنة
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الخبرة المهنية المتزاوجة بين خمس و 10 سنوات، إذ سجلت هذه النسبة ما قيمته 42.6%، تليها نسبة 33.3% من ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات، وتأتي ما نسبته من 16.7% من الموظفين أصحاب الخبرة ما بين 10 و 15 سنة وتأتي نسبة 7.4% من الموظفين ذوي الخبرة الأكبر من 20 سنة.

والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة موزعين بين فئة الذكور والإناث، وأغلبيتهم من فئة الشباب الذين ومتوسطي العمر، كما أن هناك تنوعاً في الهيكل التنظيمي والمناصب التي يشغلها الموظفون الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية ويتمتعون بخبرة في العمل.



### المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا المبحث تحليلاً لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير لنماذج تحليل السلوك التنظيمي على الولاء التنظيمي وفيما يلي تفصيل في الموضوع من خلال الآتي:

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة؛

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى؛

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

## المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

## 1- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور نماذج تحليل السلوك التنظيمي

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة نماذج تحليل السلوك التنظيمي، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نماذج تحليل السلوك التنظيمي

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة
<b>التحليل النفسي</b>								
01	التكرار	-	23	9	12	10	3.17	مرتفعة
	%	-	42.6	16.7	22.2	18.5		
02	التكرار	5	14	7	18	10	3.26	مرتفعة
	%	9.3	14	7	18	10		
03	التكرار	6	12	12	10	14	3.26	مرتفعة
	%	11.1	22.2	22.2	18.5	25.9		
<b>التحليل الإنساني</b>								
04	التكرار	-	8	4	27	15	3.91	مرتفعة
	%	-	14.8	7.4	50	27.8		
05	التكرار	-	8	5	21	20	3.98	مرتفعة
	%	-	14.8	9.3	38.9	37		
06	التكرار	-	7	3	24	20	4.06	مرتفعة
	%	-	13	5.6	44.4	37		
<b>شخصية الفرد</b>								
07	التكرار	-	-	12	19	23	3.98	مرتفعة
	%	-	-	22.2	35.2	42.6		
08	التكرار	1	9	1	18	25	4.06	مرتفعة
	%	1.9	16.7	1.9	33.3	46.3		

<sup>1</sup> الملحق رقم (04) - مخرجات برنامج (SPSS).

مرتفعة	1.145	3.83	21	13	10	10	-	التكرار	09
			38.9	24.1	18.5	18.5	-	%	
	0.977	3.49	نمط القيادة						
مرتفعة	1.080	3.76	16	19	9	10	-	التكرار	10
			29.6	35.2	16.7	18.5	-	%	
مرتفعة	1.255	3.17	10	15	5	22	2	التكرار	11
			18.5	27.8	9.3	40.7	3.7	%	
مرتفعة	1.077	3.54	8	27	7	10	2	التكرار	12
			14.8	50	13	18.5	3.7	%	
	1.030	3.58	السلوك القيادي						
مرتفعة	1.172	3.80	19	16	10	7	2	التكرار	13
			35.2	29.6	18.5	13	3.7	%	
مرتفعة	1.240	3.50	13	20	4	15	2	التكرار	14
			24.1	37	7.4	27.8	3.7	%	
مرتفعة	1.127	3.44	14	9	18	13	-	التكرار	15
			25.9	16.7	33.3	24.1	-	%	
	0.885	3.65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور نماذج تحليل السلوك التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

#### ✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور نماذج تحليل السلوك التنظيمي:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور للدراسة (3.65) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.885) في المحور، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور:

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يتفقون إجمالاً حول اهتمام الجامعة بدراسة السلوك التنظيمي لموظفيها وعمالها، ويظهر ذلك جلياً في استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد المحور؛ فقد سجل (التحليل النفسي) متوسطاً حسابياً قدره (3.23) وانحرافاً معياري بلغ (0.990) مما يشير إلى موافقة بدرجة متوسطة حول ما نصت عليه عبارات هذا البعد.

بينما جاء بعد (التحليل الإنساني) بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.942) ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة حول عبارات هذا البعد، بينما سجل بعد (شخصية الفرد) متوسطاً حسابياً قدره (3.96) وانحراف معياري (1.086)، وهذا ما يشير إلى درجة مرتفعة نسبياً من الموافقة حول ما نصت عليه عبارات هذا البعد.

بينما جاء متوسط بعد (شخصية الفرد) مقدرا بـ (3.96) وبانحراف معياري (3.96) وانحراف معياري (0.977)، وهذه دلالة على أن غالبية أفراد العينة موافقون حول ما نصت عليه فقرات البعد. وجاء بعد (نمط القيادة) بمتوسط حسابي قدره (3.49) وبديل ذلك على موافقة مرتفعة متوسطة حول أهمية نمط القيادة في التأثير على سلوك العاملين بالجامعة. وكذلك جاء متوسط بعد (السلوك القيادي) مقدرا بـ (3.58) وهذا ما يشير إلى درجة متوسطة نسبيا من الموافقة تجاه ما جاءت به فقرات البعد، لدى أفراد العينة من الأساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

## 2- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور الولاء التنظيمي

سيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الولاء التنظيمي

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
16	التكرار	-	11	13	20	10	1.023	مرتفعة
	%	-	20.4	24.1	37	18.5		
17	التكرار	-	10	19	21	4	0.872	مرتفعة
	%	-	18.5	35.2	38.9	7.4		
18	التكرار	2	8	9	24	11	1.087	مرتفعة
	%	3.7	14.8	16.7	44.4	20.4		
19	التكرار	1	10	9	23	11	1.071	مرتفعة
	%	1.9	18.5	16.7	42.6	20.4		
20	التكرار	1	9	10	17	17	1.136	مرتفعة
	%	1.9	16.7	18.5	31.5	31.5		
21	التكرار	-	16	8	17	13	1.161	مرتفعة
	%	-	29.6	14.8	31.5	24.1		
22	التكرار	-	13	3	19	19	1.167	مرتفعة
	%	-	24.1	5.6	35.2	35.2		
23	التكرار	-	10	11	22	11	1.015	مرتفعة
	%	-	18.5	20.4	40.7	20.4		

<sup>1</sup> الملحق رقم (04) - مخرجات برنامج (SPSS).

مرتفعة	1.064	3.67	12	24	6	12	-	التكرار	24
			22.2	44.4	11.1	22.2	-	%	
مرتفعة	1.218	3.73	10	20	7	14	3	التكرار	25
			18.5	37	13	25.9	5.6	%	
مرتفعة	1.188	3.61	14	21	4	14	1	التكرار	26
			25.9	38.9	7.4	25.9	1.9	%	
مرتفعة	1.076	3.65	10	24	6	14	-	التكرار	27
			18.5	44.4	11.1	25.9	-	%	
	0.880	3.58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الولاء التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

### ✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تفعيل الولاء التنظيمي

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور (3.66) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.836) في عبارات محور الولاء التنظيمي، ما يدل على اتفاق عام على ما جاءت به عبارات هذا المحور ويلاحظ عدم وجود تشتت في استجابات أفراد العينة بشكل كبير، وفيما يأتي إيضاح أكثر لاستجابات العينة المدروسة لعبارات هذا المحور:

سجلت العبارة رقم (17) أقل متوسط حسابي على مستوى المحور وقدر بـ (3.35) وبانحراف معياري (0.872) ونصت العبارة على "السياسات والإجراءات المعتمدة في الجامعة معروفة ومقبولة لجميع العاملين وعلى اختلاف مستوياتهم"، ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة لدى عينة الدراسة حول وضوح سياسات وإجراءات الجامعة لدى العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم، وقد يرجع ذلك إلى نوع من التعقيد في السياسات والإجراءات المعتمدة من قبل الجامعة، وتأتي العبارة رقم (21) والتي تنص على "تشعر بالتزام أخلاقي تجاه الاستمرار في عملك بالجامعة"، بمتوسط حسابي قدره (3.50)، ويدل ذلك على درجة موافقة مرتفعة نسبياً حول التزام الموظفين تجاه الاستمرار في عملهم بالجامعة، وسجلت العبارة رقم (25) متوسطاً حسابياً قدره (3.73) وبانحراف معياري بلغ (1.218)، ونصت العبارة على "تشجع إدارة الجامعة على التفاعل بين مختلف الأطراف فيها"، ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة حول تشجيع إدارة الجامعة للتفاعل بين مختلف الأطراف بها، وجاءت العبارة رقم (22) في أعلى المحور بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري قدره (1.167)، ونصت العبارة على "قرارك بالعمل في هذه الجامعة صواب وستكون سعيداً إذا قضيت بقية حياتك بالعمل فيها"، ما يدل أن غالبية الفئة المبحوثة من عمال وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة راضون عن عملهم بالكلية ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء.

مما تقدم، يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة إلى حد ما حول ما جاءت به عبارات هذا المحور، والذي صمم لتقصي آرائهم حول مدى ولائهم لمؤسستهم، والملاحظ أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يجمعون على وجود تجانس بين قيمهم وقيم المؤسسة، ويشعرون بأن لديهم التزام أخلاقي تجاه الاستمرار في عملهم بها، كما أنهم يرون أن إدارة الجامعة تعمل على تشجيع مناخ من التفاعل بين الأطراف العاملين فيها.

### المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنماذج تحليل السلوك التنظيمي على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة" وتفرعت إلى ما يلي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل النفسي على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"

✓ الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج التحليل الإنساني على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج شخصية الفرد على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج نمط القيادة على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"

✓ الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج السلوك القيادي على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) وتأثير (المتغيرات المستقلة)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الملحق رقم (04) -مخرجات برنامج SPSS.

## الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الولاء التنظيمي	التحليل النفسي	1.551	0.630	0.709	0.503	7.24	52.54	0.00
	التحليل الإنساني	0.298	0.825	0.883	0.780	13.59	184.70	0.00
	شخصية الفرد	0.813	0.701	0.864	0.747	12.39	153.72	0.00
	النمط القيادي	0.990	0.744	0.826	0.683	10.58	112.05	0.00
	السلوك القيادي	0.878	0.756	0.885	0.784	13.73	188.63	0.00
	نماذج تحليل السلوك التنظيمي	0.150	0.942	0.947	0.989	21.35	456.02	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

وبالاستناد إلى الجدول رقم (18) كانت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي:

## 1- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

## ✓ الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج التحليل النفسي على الولاء التنظيمي للموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة". يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لنموذج التحليل النفسي، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للنموذج، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.630) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.709) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار -معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، مما يدل على أن الجامعة وإدارتها إذا ما ركزت على دراسة وفهم موظفيها على الصعيد النفسي ومحاولة تشخيص النقائص التي قد يعاني منها العاملون بالمؤسسة، قد يرفع من مستوى تعاملاتهم الاجتماعية، الأمر الذي يخلق مناخاً يسوده الرضا ويزيد من ولائهم التنظيمي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.503) مما يعني أن نسبة 50.3% من التغيرات الولاء التنظيمي للموظفين تعود لمتغير نموذج التحليل النفسي، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج التحليل النفسي على الولاء التنظيمي للموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة".

## ✓ الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج التحليل الإنساني على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة تبسة". يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لنموذج التحليل الإنساني على الولاء التنظيمي لموظفي الكلية محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لنموذج التحليل الإنساني في الولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.825) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.883) وهذان المعاملان جاءا دالين إحصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى فتمودج التحليل الإنساني من شأنه أن يساهم في فهم وتفسير شخصية الفرد عبر دورة الحياة البشرية، مما يساعد المؤسسة على تفسير أكثر دقة لميولات عمالها ومتطلباتهم وفهم احتياجاتهم وبالتالي تلبيةها بشكل أفضل وهذا يساعد في زيادة ولائهم، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.780) مما يعني أن نسبة 78% من التغيرات في الولاء التنظيمي تعود لمتغير نموذج التحليل الإنساني، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج التحليل الإنساني على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة تبسة".

## ✓ الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج شخصية الفرد على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة تبسة". يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لنموذج شخصية الفرد على الولاء التنظيمي بالكلية محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لنموذج شخصية الفرد على الولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.701) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.864) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يدل على أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.747) مما يعني أن نسبة 74.7% من التغيرات في ولاء الموظفين بالكلية يعود لمتغيرات في نموذج شخصية الفرد، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية



الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج شخصية الفرد على الولاء التنظيمي للموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"

#### ✓ الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لنمط القيادة على الولاء التنظيمي لموظفي الكلية محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة في الولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.744) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.826) وهذان المعاملان جاءا دالين إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى النمط المتبع في قيادة وتسيير الجامعة من شأنه التأثير إيجاباً أو سلباً على ولاء الموظفين لمنظمتهم، فنمط القيادة بالجامعة ديمقراطي مما يعزز من ولاء الموظفين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.683) مما يعني أن نسبة 68.3% من التغيرات في الولاء التنظيمي تعود لمتغير النمط القيادي، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig} = 0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الرابعة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج النمط القيادي على الولاء التنظيمي للموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"

#### ✓ الفرضية الفرعية الخامسة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك القيادي على الولاء التنظيمي للموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لنموذج شخصية الفرد على الولاء التنظيمي بالكلية محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للسلوك القيادي على الولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.756) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.885) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن سلوكيات القادة على مستوى الجامعة أمر في غاية الأهمية، فرغم صعوبة صياغة وتحديد القواعد والمبادئ الإدارية الموضوعية للسلوك القيادي لارتباطه بالفرد والمنظمة، إلا

أن سلوك القادة من شأنه زيادة ولاء مرؤوسيهم التنظيمي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.784) مما يعني أن نسبة 78.4% من التغيرات في ولاء الموظفين بالكلية يعود لمتغيرات في نموذج شخصية الفرد، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك القيادي على الولاء التنظيمي للموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة تبسة"

## 2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنماذج تحليل السلوك التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة تبسة"

ومن خلال نتائج الجدول رقم (18) يتضح أن نتائج الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين نماذج التحليل السلوك التنظيمي والولاء التنظيمي بالكلية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.942) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.947) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار، معامل الارتباط أتت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما أوضحه اختبار (t) ويشير ذلك إلى أن إلى أن لدراسة نماذج تحليل السلوك التنظيمي دور فعال في الرفع من الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.989) مما يعني أن ما نسبته (98.9%) من التغيرات الممكن حصولها في الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تعود لمتغيرات نماذج تحليل السلوك التنظيمي، وما تبقى من تغيرات يعود إلى عوامل أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية لنماذج تحليل السلوك التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين" وبالتالي من خلال تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية الأولى تم التأكد من وجود تأثير لنماذج تحليل السلوك التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين بشكل إيجابي في الشركة محل الدراسة والذي تم استنتاجه أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين نماذج تحليل السلوك كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع، ومن خلال تحليل استجابات العينة المبحوثة أنه كلما سعت الجامعة إلى دراسة نماذج تحليل السلوك بأحدث أساليب

بحث ممكنة كلما زادت قدرتها في تعزيز الولاء التنظيمي، وأن لنماذج تحليل السلوك دور كبير في دعم وتعزيز قدرة الجامعة في تحسين الولاء التنظيمي لموظفيها.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس العمر، التصنيف الوظيفي والخبرة المهنية) لموظفي وعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وعلوم التسيير" وسيتم اعتماد أسلوب One Way ANOVA وذلك لاختبار هذه الفرضيات:<sup>1</sup>

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نماذج تحليل السلوك التنظيمي على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:  
الجدول رقم (19): اختبار التباين الأحادي لمحاور حسب الجنس

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.196	1.747	1.454	1	1.454	بين المجموعات
		0.832	52	25.799	داخل المجموعات
			53	27.253	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (1.747) أقل من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.196) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف الجنس.

<sup>1</sup>الملحق رقم (04). - مخرجات نتائج برنامج SPSS

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نماذج تحليل السلوك التنظيمي على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.0874	2.690	2.072	1	4.145	بين المجموعات
		0.770	52	23.108	داخل المجموعات
			53	27.253	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (2.690) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.08) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى العمر.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف العمر.

## 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نماذج تحليل السلوك التنظيمي على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب التصنيف الوظيفي

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.180	1.742	1.387	2	4.161	بين المجموعات
		0.796	51	23.092	داخل المجموعات
			53	27.253	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (1.778) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.162) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة

(0.05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى التعليمي، فالموظفين في الشركة محل الدراسة على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم لديهم آراء متشابهة تجاه تأثير نماذج تحليل السلوك التنظيمي.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف المستوى التعليمي.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نماذج تحليل السلوك التنظيمي على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): اختبار تحليل التباين الأحادي لمحاور حسب الخبرة المهنية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.707	2	0.236	0.258	0.855
داخـل المجموعات	26.546	51	0.915		
المجموع	27.253	53			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (0.514) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.676) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى الوظيفي.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف الخبرة المهنية.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع بإجراء دراسة ميدانية لأثر نماذج تحليل السلوك على الولاء التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وقمنا بتقديم لمحة تاريخية وعرض الهيكل التنظيمي للجامعة وأهم أقسامها.

وقد تم إجراء استبيان لعينة تقدر بـ: 54 فردا من الموظفين الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بدراسة أثر نماذج تحليل السلوك على الولاء التنظيمي فقدمنا الاطار المنهجي للدراسة وحدودها وناقشنا منهج البحث وحدوده ومجتمع البحث والإجراءات العلمية من التي اتخذناها للتأكد من صدق أداة البحث من حيث التحكيم وثباتها، وقمنا بتحليل نتائج الاستبيان وقد تم التوصل الى نتائج عديدة أهمها:

أن للموظفين درجة ولاء عالية للجامعة ومستوى أداء جيد، ويختلف تأثر الموظفين بالولاء التنظيمي من عنصر إلى آخر وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة لنماذج تحليل السلوك والولاء التنظيمي في جامعة تبسة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يجب على الجامعة الاهتمام أكثر بتموحيات الموظف ورغباته.

خاتمة



## خاتمة

يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري، خصوصا الجانب السلوكي منه أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها وتقدمها، ولا شك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي الإيجابي له أثر إيجابي على ولائه، ومن ثم ينعكس هذا الأثر على أداء المنظمة. من خلال الدراسة حاولنا الإلمام بفكرة وجود علاقة بين نماذج تحليل السلوك والولاء التنظيمي، وقد قسمت هذه الدراسة إلى فصلين؛ الإطار النظري والإطار التطبيقي، وقد تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي تبسة، ولدراسة هذا الموضوع أثارت هذه الأخيرة جملة من التساؤلات والفرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، كما حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يلي عرض لمختلف النتائج والتوصيات والمقترحات:

## أولاً- نتائج الدراسة

## 1- النتائج النظرية

- ✓ فهم سلوك العاملين يمكن المنظمة من التعامل مع عمالها بطريقة صحيحة؛
- ✓ تمكن دراسة السلوك التنظيمي من فهم وتفسير الممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر عن العاملين؛
- ✓ تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة؛
- ✓ تزيد دراسة السلوك التنظيمي من قدرة الرؤساء على التحكم والسيطرة على سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل؛
- ✓ يتكون السلوك التنظيمي من العناصر التالية: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، البيئة؛
- ✓ هناك ثلاث مبادئ أساسية تساعد على تفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ به، مبدأ السببية، مبدأ الدافع ومبدأ الهدف؛
- ✓ هناك خمس نماذج أساسية لتحليل السلوك التنظيمي وهم: التحليل النفسي، التحليل الإنساني، شخصية الفرد، نمط القيادة والسلوك القيادي؛
- ✓ تتيح دراسة السلوك التنظيمي وصف كيفية تعرف الأفراد داخل بيئات العمل؛
- ✓ الولاء التنظيمي هو الإحساس بالانتماء والشعور بالارتباط العاطفي والانجذاب للمنظمة؛
- ✓ الولاء التنظيمي له أثر إيجابي على أداء الأفراد، حيث يرفع من إنتاجيتهم ويقلل من معدلات غيابهم؛



- ✓ يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة بالعاملين؛
- ✓ يؤثر الولاء التنظيمي في الإحساس الداخلي للفرد فيتربط إلى سلوك خارجي.

## 2- النتائج التطبيقية

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج التحليل النفسي على الولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل تحديد (R<sup>2</sup>) (0.503)، وهذا ما يدل على أن هناك علاقة معتبرة بين نموذج التحليل النفسي والولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج التحليل الإنساني على الولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل تحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.780)، وهذا ما يدل على أن هناك علاقة معتبرة بين نموذج التحليل النفسي والولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج شخصية الفرد على الولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل تحديد (R<sup>2</sup>) (0.747)، وهذا ما يدل على أن هناك علاقة معتبرة بين نموذج التحليل النفسي والولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج نمط القيادة على الولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل تحديد (R<sup>2</sup>) (0.683)، وهذا ما يدل على أن هناك علاقة معتبرة بين نموذج التحليل النفسي والولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج السلوك القيادي على الولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل تحديد (R<sup>2</sup>) (0.784)، وهذا ما يدل على أن هناك علاقة معتبرة بين نموذج التحليل النفسي والولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة"؛
- ✓ لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف العمر؛
- ✓ لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف المستوى التعليمي؛
- ✓ لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف الخبرة المهنية.

## ثانياً - التوصيات

- ✓ توصي الباحثان جميع المنظمات على حد سواء بالاهتمام البالغ بنماذج تحليل السلوك كونها مركز النقل الأساسي لفهم طبيعة العنصر البشري ولها دور كبير في تعزيز الولاء التنظيمي؛
- ✓ إقامة دورات تدريبية عن كيفية تعزيز الولاء التنظيمي، وذلك بهدف تحسين واقع العمل وتأكيد دور الولاء التنظيمي التفاعلي وإعداد التقارير والبحوث التي تخوض في معايير الولاء؛
- ✓ دعوة المنظمة إلى تحقيق أفضل استثمار في العنصر البشري من خلال إدراك أهمية تعزيز أنظمة الولاء وتركيب سلوكيات الأفراد ودورها في تحديد المسؤوليات، ومراعاة نسبة الإنجاز وتشكيل فرق عمل منسجمة تعزز أواصر العلاقة والتقارب فيما بينهم.
- ✓ تفعيل آليات الولاء التنظيمي بالاعتماد على التطبيق الفعلي لنماذج تحليل السلوك.
- ✓ التركيز على معايير السلوك القيادي من خلال إنشاء وثيقة عمل مشتركة، تعتمد على التغذية العكسية لردود أفعال المنتسبين عن عملية تعزيز الولاء التنظيمي.

## ثالثاً. آفاق الدراسة:

- ✓ نموذج التحليل النفسي وأثره على الولاء التنظيمي؛
- ✓ دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال؛
- ✓ أثر نمط القيادة على الولاء الوظيفي.

## قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع:

أولاً. الكتب:

1. خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد، ط1، عمان، 2007.
2. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة، الابراهيمية، 2003.
3. زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، دار الراية، ط1، عمان، 2011.
4. زيد منير عبوي، التنظيم الاداري: مبادئ وأساسيات، دار اسامة، ط1، عمان، 2006.
5. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية - التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، السعودية، 2008.
6. سامح عبد المطلب عامر، علاء سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، ط1، عمان، 2010.
7. سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحميضي، الرياض، السعودية، 2011.
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
9. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007.
10. عادل محمد هاشم، أساسيات السلوك التنظيمي (مدخل النظم)، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2005.
11. عامر عوض، السلوك الاداري التنظيمي الاداري، دار أسامة، عمان، ط1، 2008.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007.
13. عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2011.
14. عبد الله عبد الغني الطحج، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: مفاهيم-نظريات-تطبيقات، دار حافظ، جدة، ط4، 2003.
15. علي السلمي، ادارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004.
16. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، ط2، 1995.
17. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005.
18. محمد الصيرفي، السلوك الاداري: العلاقات الانسانية، دار الوفاء، ط1، الاسكندرية، 2007.
19. محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، الاسكندرية، 2006.
20. محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات لمستقبلية التربوية، دار حامد، عمان، ط1، 2008.
21. محمد سرحان خالد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة دمشق، دمشق، العدد2، 2001.
22. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
23. المرسي إدريس ثابت، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي إدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

24. مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
25. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، دار واقل، ط2، عمان، 2003.

#### ثانيا. الأطروحات والرسائل:

1. أبو العلا محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامي، غزة، فلسطين، 2009.
2. شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبالإرشاد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
3. عبدالحق علي إبراهيم بلل أحمد، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال -بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
4. عايد الرحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
5. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2011.
6. محمد الزعائر، تقييم اتجاهات العاملين في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، عمان، 2010.

#### ثالثا. المجالات والدوريات والملتقيات:

- 1- سعود محمد العتيبي طلق، عوض الله السواط، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الاداري، مسقط، العدد70، 1997.
- 2- فهمي خليفة صالح الفهداوي، التطوير المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال نموذج الإدارة العامة النزيه -دراسة تشخيصية للخلل باتجاه الحل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الأنبار، 2014.
- 3- فيصل علوان الطائي وعبد الله علي صكر، أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج6، ع21، جامعة كربلاء، 2014.
- 4- موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، مجلة الوسيط للعلوم الاقتصادية، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان، الأردن، 2002.
- 5- هيثم علي حجازي، محمد خير سليم بوزيد، قياس اثر اخلاقيات الادارة في الولاء التنظيمي، المؤتمر الدولي السنوي السادس لأخلاقيات الاعمال ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، 2006.

#### رابعا. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Daniel Golemanes et autres, Intelligence émotionnelle au travail, Paris, édition village mondial, 2002.

2. Kamariah Ismail, An evaluation of positive organizational behavior in Banking Sector of Pakistan: Role of Organization based self-esteem and Organizational Supports, Faculty of Management and Human Resource Management , Universiti Teknologi Malaysia, 2011.

3. Ling Zhu, Modeling Organizational Buffering and Performance: A Bayesian Approach, Departement of Science political, Texas, 2011.

4. Niranjana S. Mary Thomas, The Impact of Employee Engagement on Employee Loyalty, Center for Human factors and Applied cognitive Psychology, University of queensland, St. Lucia, Australia, 2018.

5. Zahra Pouramini & Marjan Fayyazi, The Relationship between Positive Organizational Behavior with Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Employee Engagement, Master of human Management, University of Tahrán, Iran, 2015.

الملاحق



