

**دولة ليبيا**  
**وزارة التعليم العالي**  
**جامعة الزاوية**  
**إدارة الدراسات العليا والتدريب**  
**كلية الآداب الزاوية**  
**قسم علم الاجتماع**

**السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة**  
**لجامعة الزاوية**

**دراسة ميدانية**

مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الإجازة العالية " الماجستير " في مجال علم الاجتماع

**إعداد الطالبة :**

**ليلى الهادي إسماعيل الحاج علي**

**تحت إشراف**

أ. د نوري محمد شقلابو

أستاذ بقسم علم الاجتماع

جامعة الزاوية

أ. د الطاهر مصطفى القريض

أستاذ بقسم علم الاجتماع

جامعة الزاوية

للعام الجامعي: 2019 - 2020

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع إقرار بالمراجعة اللغوية

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة .. وبعد ..

أقر أنا/ عزالدين علي محمد الديب أستاذ المعاجم بقسم اللغة العربية بكلية الآداب بجامعة الزاوية، بأنني قمت بالمراجعة اللغوية لبحث الطالبة: ليلى الهادي الأغا .

والموسومة بـ (السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية "دراسة ميدانية").

ولكم جزيل الشكر وفائق الاحترام

إمضاء المراجع

أ. عزالدين علي الديب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الذِّكْرِ ٢٣٤  
الذِّكْرِ ٢٣٤  
الذِّكْرِ ٢٣٤

فَالَّذِينَ يَدْعُونَ لِلَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ لَا تُفَرِّقُوا بَيْنَهُمَا لِيَذَرَ الْكُفْرَ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

سُورَةُ الْبَقَرَةِ/الآيَةُ " 31 "

# دور

إلى أبي وأمي أطال الله في عمرهما

إلى نروحي سدد الله خطاه

إلى أبنائي البشير وما نرن حفظهم الله

إلى إخوتي وأخواتي وكل من ساعدني في إنجائنا

هذا البحث

الباحثة

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما أنت أهله وولييه، وكما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، اللهم لك الحمد حمدا لا ينفذ أوله ولا ينقطع آخره ، اللهم لك الحمد فأنت أهل أن تحمد وتعبد وتشكر ، وحمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه على إنجاز هذا البحث على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عنا .  
ثم أتوجه بجزيل الشكر والعرفان للمشرفين الفاضلين الأستاذ الدكتور: الطاهر مصطفى القريظ والأستاذ الدكتور: نوري محمد شقلايو . على الوقت والجهد والتوجيه طيلة إنجاز هذا البحث جزاهما الله عني كل الخير منذ كان عنواناً وفكرة إلى أن طبق وأنجز على أرض الواقع ، فلهما مني كل التقدير والاحترام .

وأقدم بشكري الجزيل في هذا اليوم إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وأخص بالذكر الدكتورة: عفاف عبدالفتاح - عضو هيئة التدريس بجامعة مصراته - والدكتور: مختار عمر نصر برطشة - عضو هيئة التدريس بجامعة الزاوية ، سائلة الله الكريم أن يجزيهما عني خيراً .

كما أقدم بجزيل الشكر والعرفان للإدارة العامة بجامعة الزاوية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية حيث قدموا لي يد العون بكل رحابة صدر .

وأتوجه بالشكر إلى الأخت والصديقة الفاضلة الأستاذة: نعيمة محمد عجينة . التي لم تأل جهداً في توجيهي وإمدادي بما احتجت إليه من آراء ونصائح، فجزاها الله عني خيراً ، وأيضاً أقدم بالشكر للدكتور الفاضل: سمير المختار كريمة الذي قام بمساعدتي على تحليل البيانات ، كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أخي الغالي: عبدالحكيم الأغا الذي كان سبباً وعوناً في مواصلة دراستي ووصولي إلى هذه المرحلة .

وأخيراً أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا البحث، وإن لم يسعف المقام لذكرهم، أهل للفضل، والخير، والشكر .

وأخيراً أسأل الله أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يجعله في صالح عملي، إنه نعم المولى ونعم النصير .

" والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته "

## محتويات البحث

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
أ	الآية الكريمة	1.
ب	الإهداء	2.
ج	كلمة الشكر والتقدير	3.
د- و	فهرس المحتويات	4.
ز- ح	فهرس الجداول	5.
ط	فهرس الأشكال	6.
1	المقدمة	7.
<b>الفصل الأول</b> <b>الصياغة التصورية لمشكلة البحث</b>		
3	أولاً: مشكلة البحث	8.
4	ثانياً : أهمية البحث	9.
5	ثالثاً : مبررات البحث	10.
5	إبعاً : أهداف البحث	11.
5	خامساً : تساؤلات البحث	12.
6	سادساً : حدود البحث	13.
6	سابعاً : مفاهيم البحث	14.
<b>الفصل الثاني</b> <b>المشكلة في الأدبيات السوسولوجية</b>		
10	أولاً: ماهية التنظيم الرسمي	15.
11	ثانياً : السلوك التنظيمي	16.
14	ثالثاً : أهمية السلوك التنظيمي	17.
15	إبعاً : أهداف السلوك التنظيمي	18.
17	خامساً : عناصر السلوك التنظيمي	19.
18	سادساً : أبعاد السلوك التنظيمي	20.
19	سابعاً: محددات السلوك التنظيمي الداخلية والنفسية والاجتماعية	21.

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
<b>الفصل الثالث</b>		
<b>الإطار النظري و المقاربة النظرية للبحث</b>		
32	أولاً: الأطر النظرية ذات العلاقة بالبحث	.22
32	تمهيد	.23
32	الجدور الفكرية للسلوك التنظيمي	.24
34	الإدارة في العصور القديمة	.25
35	نظرية النموذج الرشيد وعلاقتها بالتنظيم	.26
41	نظرية العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالتنظيم	.27
46	نظرية النسق المفتوح وعلاقتها بالتنظيم	.28
49	ثانياً: المقاربة النظرية للبحث (النظرية السلوكية)	.29
52	تقييم عام	.30
54	ثالثاً: الدراسات السابقة	.31
54	تمهيد	.32
54	الدراسات الأجنبية	.33
56	الدراسات العربية	.34
64	الدراسات المحلية	.35
67	التعقيب	.36
68	إبعاً: الفروض النظرية للبحث ومتغيراته	.37
<b>الفصل الرابع</b>		
<b>الإجراءات المنهجية للجانب الميداني للبحث</b>		
73	تمهيد	.38
73	أولاً: نوع البحث	.39
73	ثانياً: مجتمع البحث .	.40
75	ثالثاً: المنهج المستخدم في البحث .	.41
75	إبعاً: مجالات البحث .	.42
76	خامساً: وحدة الاهتمام .	.43
76	سادساً: نوع وحجم عينة البحث .	.44



رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
80	سابعاً : وسيلة جمع البيانات .	.45
82	ثامناً : الدراسة الاستطلاعية .	.46
86	تاسعاً : تطبيق المقياس إجرائياً .	.47
86	عاشراً : استراتيجية تحليل البيانات .	.48
87	إحدى عشرة : التصميم والمعالجة الإحصائية .	.49
<b>الفصل الخامس</b>		
<b>تحليل البيانات ومناقشة النتائج</b>		
90	وصف بيانات المتغير الواحد	.50
103	البحث في العلاقات الارتباطية بين المتغيرات واختبار النموذج النظري	.51
<b>الفصل السادس</b>		
<b>عرض النتائج وتفسيرها</b>		
113	أولاً: نتائج البحث	.52
119	ثانياً : توصيات ومقترحات البحث	.53
120	ثالثاً : ملخص البحث	.54
124	إبعاً : قائمة المراجع	.55
	الملاحق	.56

## فهرسة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
76	جدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع.
76	جدول (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر
77	جدول (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
77	جدول (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب حجم الأسرة
77	جدول (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
78	جدول (6) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
79	جدول (7) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية
80	جدول (8) يبين توزيع أفراد العينة حسب تغيير الوظيفة
82	جدول (9) يبين ارتباطات فقرات استبيان درجة التزام باللوائح والقوانين
83	جدول (10) يبين ارتباطات فقرات استبيان درجة الموضوعية في العمل
83	جدول (11) يبين ارتباطات فقرات استبيان درجة احترام المهنة وتقديرها
83	جدول (12) يبين ارتباطات درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان
84	جدول (13) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ لدرجة الالتزام باللوائح والقوانين
84	جدول (14) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ لدرجة الموضوعية في العمل
85	جدول (15) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لدرجة احترام المهنة وتقديرها
85	جدول (16) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية
90	جدول (17-أ) يبين الأهمية النسبية لبعدهم التزام باللوائح والقوانين
91	جدول (17-ب) يبين التوصيف الإحصائي لبعدهم التزام العاملين باللوائح والقوانين
92	جدول (18-أ) يبين الأهمية النسبية لفقرات بعد الموضوعية في العمل
93	جدول (18-ب) يبين التوصيف الإحصائي لبعدهم الموضوعية في العمل
94	جدول (19-أ) يبين الأهمية النسبية لفقرات بعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها
94	جدول (19-ب) يبين التوصيف الإحصائي لبعدهم التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها
95	جدول (20) يبين التوصيف الإحصائي لمقياس السلوك التنظيمي للعاملين
97	جدول (21-أ) يبين الأهمية النسبية لفقرات الثقافة التنظيمية للعاملين
98	جدول (21-ب) يبين التوصيف الإحصائي لفقرات الثقافة التنظيمية للعاملين
99	جدول (22-أ) يبين الأهمية النسبية لبعدهم نظام الحوافز للعاملين

رقم الصفحة	عنوان الجدول
100	جدول (22-ب) يبين التوصيف الإحصائي لبعء نظام الحوافز للعاملين.
102	جدول (23) يبين التوصيف الإحصائي لمقياس البيئة الداخلية ككل
103	جدول (24) يبين التوصيف الإحصائي لأفراد عينة البحث لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات فئات متغير النوع على مقياس السلوك التنظيمي للعاملين.
105	جدول (25) يبين التوصيف الإحصائي لأفراد عينة البحث لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات فئات متغير المستوى التعليمي على مقياس السلوك التنظيمي للعاملين
107	جدول (26) يبين معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات (العمر - سنوات الخبرة) ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين وأبعاده .
109	جدول (27) يبين معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات (الثقافة التنظيمية - الحوافز) ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين وأبعاده

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول
70	الشكل (1) المتغيرات الداخلة في القياس .

## المقدمة

يعد السلوك التنظيمي عنصرا أساسيا في النظام العام للمؤسسات، فهو سلوك يتشكل في البيئة الداخلية للمؤسسة وما بها من ضوابط ومعايير وثقافة تنظيمية باعتبار أن سلوكيات الموظفين وأداءهم يتوقف على ما يجري داخل المؤسسة التنظيمية. لذا من الضروري فهم وإدارة هذا السلوك بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها ومن أجل الاستفادة من هذا السلوك ضرورة تفسير وفهم سلوك الأفراد داخل المؤسسة لأنهم المحور الأساس الذي يساهم في تحقيق أهدافها. لذلك سعى معظم العلماء إلى فهم السلوك الفردي و الجماعي للأفراد داخل المؤسسات، باعتبار أن الفرد هو العنصر الفعال وسلوكه يؤثر على أداء وكفاءة المؤسسة ككل .

فالسلوك التنظيمي داخل المؤسسة لا ينشأ من فراغ بل أنه مرتبط بعدة عوامل تؤثر فيه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، سلبية أو إيجابية، كالعوامل الفردية و التنظيمية المتمثلة في البيئة الداخلية، لذلك دراسته تتطلب بيان المتغيرات الإنسانية و التنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معا، و ينتج عنها سلوك الأفراد في المؤسسات .

من هذا المنطلق فإن هذا البحث يسعى إلى وصف طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين بالمؤسسة التنظيمية (إدارة جامعة الزاوية) باعتبارها كيانا يقدم مهام وله أهداف تحكمه وقوانين، وثقافة تنظيمية خاصة به، و دور البيئة الداخلية المحيطة التي تؤثر في نمط هذا السلوك، بناء على هذا قسم البحث إلى ستة فصول جاءت كالتالي: **الفصل الأول:** تناول مشكلة البحث وأهميته ومبرراته، وأهدافه، وتساؤلاته، وحدوده النظرية والمنهجية، ومفاهيم البحث. أما **الفصل الثاني:** فتناول أولا: المشكلة في الأدبيات السوسولوجية، حيث تناول السلوك التنظيمي، ماهيته، أهميته، أهدافه، عناصره، مقوماته، تفسيره، أبعاده، محدداته. أما **الفصل الثالث:** فقد خصص للإطار النظري والمقاربة النظرية للبحث، فرضيات البحث، والنموذج النظري للبحث، بينما **الفصل الرابع:** تناول بالعرض الإجراءات المنهجية للبحث، أما **الفصل الخامس:** تناول تحليل البيانات، وفي **الفصل السادس:** عرض النتائج وتفسيرها، والتوصيات والمقترحات، والملاحق.

## الفصل الأول

### الصياغة التصورية لمشكلة البحث

أولاً: مشكلة البحث

ثانياً: أهمية البحث

ثالثاً: مبررات البحث

رابعاً: أهداف البحث

خامساً: تساؤلات البحث

سادساً: حدود البحث

سابعاً: المفاهيم الرئيسة في البحث

## الفصل الأول

### الصياغة التصورية لمشكلة البحث

#### أولاً - مشكلة البحث:

يتناول البحث السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة الزاوية، وذلك من خلال التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي بين الموظفين بالمؤسسة التنظيمية، بوصفها تنظيم رسمي له دور في المجتمع، ثم البحث في العلاقات الارتباطية بين مجموعة من العوامل و المتغيرات التي لها علاقة بالسلوك التنظيمي، كالعوامل الفردية المتمثلة في (العمر، النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، وعوامل البيئة الداخلية المتمثلة في (الثقافة التنظيمية، الحوافز) بالسلوك التنظيمي للعاملين.

يُعدُّ السلوك التنظيمي المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود المؤسسات كافة، إذ إنه يشكل أهم أهدافها، والعنصر المؤثر والفعال في نجاح المؤسسة، فنجاحها مرهون بنجاح السلوك التنظيمي لدى العاملين بها. فسلوك (الموظف + العامل) يتأثر بما يسود في المؤسسة من الضوابط الوظيفية، الحوافز المادية والمعنوية، جميعها تؤثر في تكيف سلوك وتصرفات العاملين بالمؤسسات.

وبهذا يمكن القول بأن السلوك التنظيمي هو دراسة المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، بهدف الوصول إلى التصرفات والممارسات الأكثر فاعلية، في حين رأت النظرية السلوكية أن الفرد (الموظف) كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة المحيطة به داخل المؤسسة، ويتأثر بسلوكيات أفرادها، وأن شعور الفردوا حساسه بأنه ينتمي إلى تلك المجموعة هو الأساس الذي يدفعه إلى العمل.

وبما أن السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المؤسسات، فإنه يتأثر بالبيئة الداخلية للمؤسسة، فالموظف يتفاعل مع من معه في هذه البيئة من موظفين يعدّه شخصاً اجتماعياً بطبعه يسعى إلى إقامة علاقات، وهذا ما أكدّه (مايو May) ، حيث لا يمكن النظر للعمال على أنهم أفراد منعزلون، بل أنهم أعضاء في جماعات. وإن الإدارة هي مؤسسة تنظيمية لها مهامها و أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، أي لا تنشأ من فراغ بل هي نسق اجتماعي يعمل في ظل البيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة في لوائح و قواعد و قوانين المؤسسة ، كذلك الثقافة التنظيمية للمؤسسة و العلاقات بين العاملين في هذه المؤسسة، والتي أشار إليها (مايو May)<sup>(1)</sup> بأنها ليست مجرد

(1) باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1979م، ص

ارتباطات صداقة و مناقشات لا أثر لها على سلوك العاملين داخل المؤسسة، فإن هذه الصلات تلعب دوراً خطيراً في مواقف العمال التنظيمية. والتي يَرى (تيمسمون Tymsemon) أن التنظيمات لا يمكن أن تتفادها حتى وإن استطاعت التحكم في البعض منها.<sup>(1)</sup>

كما أكد (بارسونز Parsons) في قوله إن التنظيم نسق اجتماعي يشمل جانبيين أحدهما البناء الداخلي و ثانيهما العلاقات.<sup>(2)</sup>

من خلال ما سبق فإن هذا البحث يهدف إلى استكشاف طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة، و التعرف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرات التي لها علاقة بالسلوك التنظيمي، كالعوامل الفردية مثل (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، و عوامل البيئة الداخلية المتمثلة في (الثقافة التنظيمية، الحوافز)، التي أكدت عليها معظم الآراء النظرية و الدراسات السابقة التي طورت في مجتمعات غربية، محاولاً بذلك تقديم اختبار إمبريقي على واقع اجتماعي ثقافي مغاير للواقع الغربي الذي طورت فيه، من خلال دراسة لعينة من موظفي الإدارة العامة لجامعة الزاوية.

## ثانياً - أهمية البحث :

### أ- الأهمية العلمية:

- 1- تتبع أهمية البحث في السعي لتوضيح أهمية السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الأفراد العاملين بها.
- 2- تبرز أهمية البحث فيما تمثله من إضافة للتراكم المعرفي، من خلال تزويد المكتبات الأكاديمية بنسق المعلومات التي توضح طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين بهذه المؤسسة التنظيمية .

### ب- الأهمية العملية:

- 1- ترجع أهمية البحث في تناول الفرد العامل في كونه العنصر الفعال، والركيزة الأساسية في السلوك التنظيمي، إن كفاءة السلوك التنظيمي تتوقف على كفاءة الفرد العامل به عنصرًا يتأثر بالبيئة المحيطة الداخلية للمؤسسة.
- 2- إن النتائج التي يؤمل أن يسفر عنها البحث قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير للاهتمام بالسلوك التنظيمي وكيفية إدارته.

(1) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة، ص 23 .

(2) علي السلمي، المرجع السابق، ص 24.



3- يمكن أن تكون مرجعا لإدارة مؤسسات الأعمال والتي تستطيع الاستفادة منها في نواحي كثيرة، مثل زيادة وتحسين الحوافز، واتباع نمط قيادي جيد، ونشر ثقافة تنظيمية فعالة تساهم في تحسين وترقية الأداء.

### ثالثاً - مبررات البحث :

- 1- من خلال المعايضة والملاحظات والمقابلات التي تمت من قبل الباحثة لاحظت مشكلات في السلوك التنظيمي المتمثلة في تباطؤ الموظفين بالعمل، وتأجيل المعاملات التي يتطلب إنجازها.
- 2- عدم الانتظام في مواعيد العمل، كالتأخير وأحيانا الغياب ، كذلك عدم اتفاق العاملين على العمل المناط بهم جعل الباحثة تحس بهذه المشكلة، وذلك لقربها من مجال العمل .

### رابعاً - أهداف البحث :

- 1- التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.  
أ. التعرف على مدى الالتزام العاملين باللوائح والقوانين.  
ب. التعرف على مدى التزام العاملين بأخلاقيات المهنة، من حيث احترام المهنة وتقديرها والموضوعية في أداء العمل.
- 2- التعرف على طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة التنظيمية (إدارة الجامعة) من حيث الثقافة التنظيمية و الحوافز للعاملين.
- 3- البحث عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متغيري (النوع - المستوى التعليمي ) والسلوك التنظيمي للعاملين.
- 4- البحث في العلاقات الارتباطية بين بعض المتغيرات المستقلة (العمر - سنوات الخبرة - الثقافة التنظيمية - الحوافز)، والسلوك التنظيمي للعاملين.

### خامساً - تساؤلات البحث :

- س1 - ما طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية ؟  
أ. ما مدى الالتزام العاملين باللوائح والقوانين ؟  
ب. ما مدى التزام العاملين بأخلاقيات المهنة، والتي تتمثل في احترام وتقدير المهنة والموضوعية ؟
- س2- ما طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة التنظيمية (بإدارة الجامعة) من حيث الثقافة التنظيمية و الحوافز للعاملين؟
- س3- هل هناك فروق ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين (النوع - المستوى التعليمي) والسلوك التنظيمي للعاملين ؟

س4- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين بعض المتغيرات المستقلة ( العمر - سنوات الخبرة -الثقافة التنظيمية - الحوافز) والسلوك التنظيمي للعاملين؟

## سادساً - حدود البحث :

### 1-الحدود النظرية:

يستند البحث على مقارنة نظرية للمدرسة السلوكية في تفسيرها للسلوك التنظيمي للعاملين بالمؤسسة التنظيمية، والتي ترى أن السلوك التنظيمي يتشكل في البيئة الداخلية للمؤسسة وما بها من ضوابط ومعايير وثقافة تنظيمية باعتبار أن سلوكيات الموظفين وأدائهم يتوقف على ما يجري داخل المؤسسة التنظيمية فقط .

### 2-الحدود المنهجية:

يمكن تصنيف هذا البحث منهجياً على أنه بحث كشفي وصفي، يهدف إلى التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة التنظيمية للجامعة، والكشف عن بعض العوامل الفردية المتمثلة في (النوع، المستوى التعليمي، العمر ، سنوات الخبرة) ومتغيرات البيئة الداخلية المتمثلة في ( الثقافة التنظيمية و الحوافز) التي لها علاقة بهذا السلوك؛ وهذا البحث يعتمد على منهج المسح الاجتماعي بأسلوب العينة، في دراسة مشكلة البحث بتطبيق استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات.

## سابعاً - مفاهيم البحث:

### - تعريف السلوك الإنساني:Definition of human behavior:

يقصد بالسلوك الإنساني سلسلة متعاقبة من الأفعال وردود الأفعال التي تصدر عن الإنسان في محاولته المستمرة لتحقيق أهدافه، وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة.<sup>(1)</sup> والسلوك الإنساني هو نشاط يقوم به الإنسان يختلف من وقت لآخر ومن فرد لآخر نتيجة العوامل و المتغيرات المؤثرة فيه والتي بدورها تحدد نمط هذا السلوك .

### - تعريف السلوك التنظيمي organizational behavior :

يعرف " جورى جونسون" السلوك التنظيمي بأنه مواقف سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة<sup>(2)</sup>.

(1) علي السلمي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص85.

(2) كامل مغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر، الأردن، 2014م، ص23.

ويعرفه سيزلاقي ولاس بأنه الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة، واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمؤسسات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المؤسسات وأهدافها<sup>(1)</sup>.

### **تعريف السلوك التنظيمي إجرائياً: Definition of regulatory behavior**

هو سلوك العاملين داخل المؤسسة ويشمل تفكير وإدراك واتجاه ودوافع العاملين وقيم ممارساتهم.

**تعريف المؤسسة التنظيمية (institution):** هي منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة.<sup>(2)</sup>

### **تعريف إجرائي للمؤسسة التنظيمية للجامعة: Procedural definition of the official regulatory institution**

هي (نسق اجتماعي منظم، له لوائح وقوانين تحكمه، ويتميز بالتدرج الهرمي في أداء وظائفه لتحقيق أهدافه)

وسوف تستخدم الباحثة مصطلح المؤسسة في هذا البحث؛ لتدل به على المؤسسة التنظيمية (الإدارة العامة للجامعة)

**تعريف الثقافة التنظيمية عند "ولين" Definition of Organizational Culture for "Wellen"** بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة<sup>(3)</sup>.

### **تعريف إجرائي: للثقافة التنظيمية: organization culture**

هي القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في المؤسسة، تؤثر على سلوكياتهم وعلى كيفية أدائهم للأعمال مثل المساواة بين العاملين والمشاركة في صنع القرارات. تعريف اللوائح: هي عبارة عن قواعد عامة موضوعية مجردة تصدرها السلطة التنفيذية المختصة بهدف حفظ النظام العام.

### **تعريف إجرائي للالتزام باللوائح والقوانين: compliance with regulations and roles**

وهي تنفيذ لوائح وقوانين المؤسسة من دون تخطي أو إهمال من قبل الموظفين.

(1) صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م، ص 11.

2. Institution, Business dictionary Retrieved 24-2-2017 E dited

(3) خالد يوسف الزعبي، حسن محمد العرب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة الكهرباء، محافظة أريد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة موتة، 2005م، ص 24.

## تعريف أخلاقيات المهنة: " Ethics of profession "

هي المبادئ والمعايير والتي تُعدّ أساساً لسلوك أفراد المهنة المستحب، والتي يتعهدون بالتزامه ومراعاته ، وعدم الخروج عن أحكامها<sup>(1)</sup>.

تعريف الموضوعية "Objectinty" تعبر عن إدراك الأشياء على ما هي عليه من دون أن تشوبها أهواء، أو مصالح، أو تحيز<sup>(2)</sup>

### - تعريف إجرائي للموضوعية في أداء العمل :the performance of work

هو عدم التصرف بأهواء أو مصالح أو تحيز، بل بحسب لوائح وقوانين المؤسسة.

تعريف إجرائي لاحترام وتقدير المهنة: **respect and appreciation of the profession**: هي احترام وتقدير الموظف لمقتضيات العمل المناط به من دون أي تجاوز لقواعد العمل.

### تعريف الحوافز "Motivations": تعرف بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة

لأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم، وترشدهم إلى سلوك معين. <sup>(3)</sup>

تعرف البيئة الداخلية "Internal enviroment" بأنها: العوامل والخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف، مثل: الأنظمة، وإجراءات العمل، والرواتب والجزاءات ، والحوافز المادية والمعنوية، والعلاقات السائدة في بيئة العمل، ونوع العمل وظروف العمل. <sup>(4)</sup>

تعريف البيئة الداخلية إجرائيا: هي كل ما يحيط بالموظف داخل المؤسسة من أشياء مادية و معنوية، وتؤثر في سلوكه وأدائه لعمله.

(1) E.N.Cladden An introduction public Administration London,Stales press. (1999) Inc.p.12 .

(2) www.khayma.com.takafah.maoudoiq

(3) عبد القادر الشخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجد لاوي للنشر، عمان، الأردن ، 1999م، ص16.

(4) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور مقارن، معهد الإدارة العامة ، السعودية، الرياض ، 1995م، ص 19.

## الفصل الثاني

### المشكلة في الأدبيات السوسولوجية

أولاً : ماهية التنظيم الرسمي

ثانياً : السلوك التنظيمي

ثالثاً : أهمية السلوك التنظيمي

رابعاً : أهداف السلوك التنظيمي

خامساً : عناصر السلوك التنظيمي

سادساً : أبعاد السلوك التنظيمي

سابعاً : محددات السلوك التنظيمي الداخلية والنفسية والاجتماعية

## المشكلة في الأدبيات السوسيولوجية

### أولاً - ماهية التنظيم الرسمي:

ينشأ التنظيم الرسمي مع نشأة المؤسسة، بغية تحقيق أهداف محددة سلفاً، وهو بمثابة وظيفة إدارية يتم من خلالها تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تحدد فيه الوظائف والمسؤوليات، والسلطات، والاتصالات، والتنسيق، وتسلسل القيادة بوضوح تام، ويصمم لتمكين العاملين فيه من تحقيق تلك الأهداف، كما يشمل القواعد واللوائح التي تحكم العلاقات الرسمية بين كل فرد (عامل - موظف)، والأفراد الآخرين التي تطبقها الإدارة بهدف تنفيذ سياسات العمل لتحقيق أهداف المؤسسة. وإن لهذا التنظيم أسساً يقوم عليها، منها مجموعة من القواعد القانونية المنظمة والمكتوبة التي تحكم التصرفات والنشاطات داخل المؤسسة، والتي تعدّ ملزمة لجميع الأفراد، كذلك مجموعة من المبادئ التي تحكم التنظيم الرسمي، ويأخذ شكلاً هرمياً في السلطة. حيث تطرق العديد من العلماء للتنظيم الرسمي وأولوه أهمية كبيرة على اعتباره العنصر الأهم في أي مؤسسة، فتعددت التسميات، فمنهم من يطلق عليه: التنظيم الهيكلي، والبعض يسميه التنظيم البيروقراطي، ويصفه البعض بالمؤسسة الرسمية. (1)

- ويعرفه "سكوت Scott" بأنه كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة. (2)

- كذلك عرفه "عمر سعيد وآخرون": التنظيم الرسمي هو الذي يهتم بهيكل المؤسسة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها، وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات، وتحديد السلطات والمسؤوليات في المؤسسة، ومن ثم وضوح دور كل فرد فيها، إذ أن التنظيم الرسمي هو مقام بفعل إدارة المؤسسة. (3)

- كذلك هو عبارة عن كيان اجتماعي، بمعنى أنه مجموعة من الأفراد يتشكلون ضمن جماعة معينة بصورة منسقة وواعية، وليس عن طريق الصدفة. (4)

من التعريفات السابقة يتضح أن التنظيم الرسمي يحوي شيئين أساسيين هما ما أشار إليهما "تالكوت Talcott" في نظرية التنظيم، وهما: البناء وهو الذي يتكون منه النظام بصفة عامة (الهيكل التنظيمي)، والوظيفة وهي الأدوار التي يقوم بها الأفراد العاملون .

(1) أمين عبد الهادي حمدي، الإدارة العامة العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1977م، ص 99.

(2) علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999م، ص 16.

(3) عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1991م، ص 74.

(4) علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

وعند وجود هؤلاء الأفراد مع أفراد آخرين داخل المؤسسة يتفاعلون معاً، مما ينتج عن هذا التفاعل السلوك التنظيمي داخل تنظيم رسمي، أي سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وإن هذا السلوك لا يقل أهمية عن بقية مكونات المؤسسة، حيث يلعب دوراً مهماً في التأثير على أداء المؤسسة ككل، ويتأثر بدوره بما يسود المؤسسة من ضوابط وظيفية، أنظمة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، أي أنه يتأثر بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وله دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة. إذ إن له ماهيته، وأهميته، وأهدافه، وعناصره، وأبعاده، ومحدداته، وهذا ما سنتطرق إليه في هذه الجزئية بشيء من التفصيل.

### ثانياً - السلوك التنظيمي:

يقول أحد الباحثين إن السلوك البشري هو مجموعة التصرفات والتغيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها إلى تحقيق عملية التأقلم والتوافق بين مقومات وجوده، ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله، وعليه فإن السلوك الإنساني سلوك حيوي متغير، تابع لمجموعة من المتغيرات المستقلة بعضها ينتمي إلى الماضي، وبعضها ينتمي إلى البيئة الراهنة الحاضرة، أضف إلى أن التكوين العضوي لهذا الكائن الحي أو ذاك يقوم بدور مهم في تشكيل سلوكه إزاء هذا الموقف من ذلك. (1)

ويقصد بالسلوك بوجه عام الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه، وهناك قلة من علماء النفس الذين يقصرون لفظ السلوك على السلوك الخارجي الذي يمكن ملاحظته ومشاهدته، ولكن غالبية علماء النفس المعاصرين يقصدون بالسلوك جميع الأنشطة التي يقوم بها الكائن الحي. (2)

والسلوك الإنساني يختلف من فرد إلى آخر نتيجة للفروق الفردية التي تميز كل إنسان عن الآخر، وتؤدي دوراً مهماً في تحديد أنماط السلوك الإنساني، ويميز العلماء بين الفروق الجسدية والقدرات العقلية، والفروق الثقافية الاجتماعية، والفروق في الدوافع والطموحات في القيم والاتجاهات في المهارات والاستعدادات، في الشعور بالحاجات الإنسانية وفي الإدراك والوعي. (3)

ويرى "أحمد ماهر" أن السلوك هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل

(1) عبد الرحمن العيسوي، معالم علم النفس، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1972م، ص 101.

(2) كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 23.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993م، ص 22.

ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، أو تفكير، أو سلوك لغوي، أو مشاعر، أو انفعالات، أو إدراك<sup>(1)</sup>. وبمعنى آخر إن السلوك الإنساني هو أي شيء يفعله أو يقوله أو يفكر فيه الإنسان الفرد، وغالباً ما يكون نتيجة (مؤثرات) خارجية أو داخلية، ويتجه الإنسان بسلوكه وجهة معينة أملاً في أن يوصله إلى هدفه أو يقربه منه، ويرى باحث آخر أن السلوك الإنساني عبارة عن سلسلة متواصلة من الأفعال وردود الأفعال التي لا تنتهي ولا تقف عند أية حادثة أو أية تعليمات أو أية قاعدة أو أي نظام، فكل تغيير له رد فعل على الفرد، إما بالقبول (إيجاباً) أو بالرفض (سلباً).

إن السلوك الإنساني (رد الفعل الذي يصدر من الفرد) هو مصدر القيم والإبداع والاختراع في جميع العلوم والفنون والثقافة والحضارة<sup>(2)</sup>. فالسلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة، سواء أكانوا أفراداً أم جماعات صغيرة أم أفراداً أكثرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل هذه المؤسسة مع بيئتها الخارجية، أو هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد خاص بالسلوك التنظيمي والذي يهتم بدراسة سلوك الأفراد داخل التنظيم. أو هو دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى.<sup>(3)</sup>

يرى بعض المنظرين التنظيميين أن السلوك التنظيمي "هو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد والجماعات داخل المنظمات، بهدف الوصول إلى التصرفات والممارسات الأكثر فاعلية" في حين يرى آخرون أن السلوك التنظيمي هو محصلة تفاعل كل من النظرية والممارسة والبحث، باعتبار أن السلوك التنظيمي يمثل مجال الدراسة المهتم بتصرفات الأفراد داخل العمل.<sup>(4)</sup>

يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه دراسة السلوك الآدمي في المؤسسات المختلفة، وهنا يثير التساؤل عن سبب دراسة هذا العلم، بحيث تكمن الإجابة عنه في الأهمية القصوى التي تتمتع بها التنظيمات المختلفة فالمؤسسات مثلها مثل الأفراد المكونين لها تتسم بالتعقيد، وأن جماعات العمل وبالذات منها غير الرسمية تعمل على زيادة التعقيد في هذه العلاقات، وبالتالي

(1) أحمد زكي صالح، علم النفس التربوي، مكة للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة، ص334.

(2) منصور بن إبراهيم عبد الله، دور برامج التدريب في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، بدون سنة، ص38.

(3) منصور بن إبراهيم عبد الله، نفس المرجع، ص197.

(4) طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006م، ص28.



فالسوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين التنظيم الرسمي والإنسان<sup>(1)</sup>. ومنه فالسلوك التنظيمي يلعب دوراً مهماً في التأثير على أداء التنظيم ككل، ويتأثر بدوره بما يسود التنظيم من مثيرات تتمثل في الضوابط الوظيفية، وأنظمة العمل المطبقة، وأدوات الإنتاج، وموارد الأداء، والأنظمة، والمعايير، والحوافز المادية منها والمعنوية، وأساليب الإشراف والتوجيه والرقابة، ومناخ العمل الاجتماعي الذي تتيحه المؤسسة.

ويعرف أيضاً بأنه " دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم<sup>(2)</sup> .

وعرف كل من "Greenberg & Baron" السلوك التنظيمي بأنه (مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية، وزيادة رفاهية الفرد، والاتجاهات النفسية وغيرها، أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية، أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، وأهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، ويتطلب نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها، كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي، فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.<sup>(3)</sup>

ويرى كاست روسنروين (**kastrosenzwing**) أن السلوك التنظيمي يشمل التعرف على كل مظاهر لسلوك في المنظمات والتجمعات التنظيمية، من خلال الدراسة المنتظمة للأفراد والجماعات والأعمال والإجراءات التنظيمية.<sup>(4)</sup>

ويعرف جوري جونز (**Gory Jones**) السلوك التنظيمي بأنه مواقف وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمة.<sup>(5)</sup>

(1) محمد صالح الحناوي محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 43-44.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 31.

(3) خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، مرجع سابق، ص 33.

(4) محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000م، ص 34.

(5) صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي مرجع سابق، ص 11.

يرى سيزلافي وولاس: (Szilagy & Wallace) أن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة، واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمؤسسات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المؤسسات البشرية وأهدافها. (1)

في هذا التعريف نجد أن السلوك التنظيمي يهتم بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية، ويقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين، أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به، وتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد العمل الحركي، أو التفكير، أو السلوك اللغوي، أو المشاعر، أو الانفعالات، أو الإدراك.

وكما يعرفه محمد سعيد أنور سلطان "بأنه الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المنظمات، عن طريق الدراسة المنظمة للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وتستخدم هذه المعرفة كغاية في حد ذاتها من قبل العلماء المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية ورفاهية الأفراد في المنظمات. (2)

وفي النهاية يعرف علم السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات، وهو محصلة علوم أخرى أهمها: علم النفس وعلم الاجتماع. (3) و بالتالي الفيلسوف التنظيمي يؤدي دوراً مهماً في التأثير على أداء وسلوك المؤسسة، ويتأثر سلوك الفرد أيضاً بما يسود في المؤسسة من ضوابط الوظيفية، أنظمة العمل، وحوافز مادية ومعنوية، أساليب الإشراف والتوجيه والرقابة، ومناخ العمل الاجتماعي الذي تتيحه المنظمة، جميعها، تؤثر في تكيف سلوك وتصرفات الأفراد بالمؤسسات.

و بناء على ما تم عرضه تعرف الباحثة السلوك التنظيمي بأنه سلوك العاملين داخل المؤسسة، والذي من شأنه أن يؤثر ويتأثر بما يسودها، ويعد من أهم مقومات نجاحها أو فشلها.

### ثالثاً - أهمية السلوك التنظيمي:

أدى الدور المهم الذي تلعبه المؤسسات والمتمثل فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات إلى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم، لذلك لا بد من ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم السلوك الفردي و الجماعي للأفراد لما له من تأثير علي فاعلية المؤسسة.

(1) محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط2، دار النشر وائل، الأردن، 2003 ص19.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2004م، ص 13.

(3) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 25.

ولقد اكتسبت دراسة السلوك التنظيمي هذه الأهمية بناء على عدة اعتبارات أهمها:

1- يعتبر الإنسان أهم عنصر في المؤسسة و يؤثر سلوكه داخل المؤسسة علي كفاءة التنظيم ككل، لذلك من الضروري الاهتمام بتنمية و تطوير هذا المورد لزيادة كفاءته و تحسن مهارته، ومن ثَمَّ فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكّن المؤسسة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، و اتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر .

2- يعمل السلوك التنظيمي علي فهم و احتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات المؤسسة المختلفة .

إن فهم طبيعة السلوك التنظيمي يمكن أن يزيد من فاعلية أداء المديرين و العاملين، كما أنه يساعد علي زيادة فاعلية إدارة العنصر البشري في المؤسسات، ومن ثم المساهمة في زيادة مستوي الكفاءة و الفاعلية لهذه المؤسسات .

3- سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته لذلك لابد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة سد هذه الحاجات، لتوجيه سلوك الفرد مما يخدم مصلحة المؤسسة .

إن الاهتمام بالعنصر البشري و الفرص و المشكلات المرتبطة به يمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي، ومن هنا فإن المهتمين بإدارة المؤسسات يحتاجون إلى مزيد من المعرفة والمهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي و إدارته .

4- التنبؤ بسلوك العاملين و توجيهه بما يخدم مصلحة المؤسسة عن طريق التحكم في مسببات ذلك السلوك .

تتمثل أهمية السلوك التنظيمي في تقديم وجهات نظر و آراء محدده فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة ، فالسلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة للمؤسسة، حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمؤسساتهم، فمن خلال السلوك التنظيمي يمكن وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرون، وكذلك من خلال السلوك التنظيمي يمكن معرفة المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حيث يمكن فهمها و اتخاذ الإجراءات السلوكية الصحيحة لزيادة فاعلية هذا السلوك .<sup>(1)</sup>

#### رابعاً - أهداف السلوك التنظيمي:

يهدف السلوك التنظيمي إلى التفسير والتنبؤ والسيطرة والتحكم في السلوك الذي يحدث داخل المؤسسة، وعلي الرغم من أنه ليس وظيفة تؤدي يومياً، إلا أنه يتغلغل في كل وظيفة وعلي مستوي جميع التخصصات.

(1) يوسف عنصر، ناجي ليطيم، أهم المحددات السيكو سوسولوجية في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات و

البحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي، العدد السابع، 2014م ، ص 42 .

فالسلك التنظيمي له العديد من الأهداف الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها، وتتمثل هذه

الأهداف في النقاط التالية:

1- تفسير السلوك التنظيمي: عندما نسعى للإجابة على السؤال: لماذا يتصرف فردا ما أو جماعة ما أو مجموعة من الأفراد بطريقة معينة؟ فنحن ندخل هنا في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني وقد يكون هذا الهدف بعد حدوث الأمر أو الحدث، وبالرغم من ذلك فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير.

ويتم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمؤسسة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل الترك العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، و الروتين في العمل، فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات الصحيحة المناسبة في المستقبل .

2- التنبؤ بالسلوك : يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، و الاعتماد على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية اتجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجه من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير القرار بطريقة صحيحة .

3- السيطرة و التحكم في السلوك : يعد هدف السيطرة و التحكم من أهم و أصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة و التحكم في السلوك، ومن جهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة و التحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة و الفاعلية في أداء المهام . (1)

وبناء على ما سبق عرضه يتضح أن السلوك التنظيمي يهدف إلى تنمية مهارات الأفراد

داخل المؤسسة، وذلك من خلال :

1- التعرف على مسببات السلوك .

2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات .

3- السيطرة و التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات .

(1) عبدالعزيز صديق جستننه، السلوك التنظيمي، كلية الاقتصاد و الإدارة، قسم الإدارة العامة ، جامعة الملك عبدالعزيز، 2010م ،

ويسعى إلى تحقيق كل هذه الأهداف من خلال التنبؤ الفعال والتفسير الكافي والدقيق والإدارة الفعالة للسلوك الذي يحدث داخل المؤسسات

### خامساً - عناصر السلوك التنظيمي:

يعتمد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة على عدد من العناصر منها ما يتعلق بالفرد، والآخر يتعلق بالجماعة، وسوف نوضح ذلك فيما يلي:

#### أ- عناصر السلوك التنظيمي المتعلقة بالفرد :

يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمؤسسة، وهم يعملون كأفراد و مجموعات سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيره و متطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم و مشاعرهم و تفكيرهم و دوافعهم .

وهناك مجموعة من العناصر للسلوك التنظيمي المتعلقة بالفرد، والتي يتم توضيحها بشي من التفصيل من خلال النقاط الآتية: (1)

1- الإدراك: يعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف و الأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

2- التعلم: يفيد المديرين و أصحاب السلطة و العاملين في فهم سلوكهم وكيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينه من السلوك.

3- الدافعية: تفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين و تزويدهم ببعض الأدوات والتي تمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم .

4- الشخصية: من خلالها يستطيع المدير فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المديرين من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

#### ب - عناصر السلوك التنظيمي المتعلقة بالجماعة:

هذه العناصر تتمثل في المتغيرات المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد و الجماعات ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به و توجيهه يتم من خلال الآتي:

1- جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل .

(1) يوسف عنصر، ناجي ليثيم، مرجع سابق ، ص 34 .

2- القيادة: وتساعد في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات و الأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين و الظروف المحددة للتصرفات و الأنماط القيادية المناسبة .

3- الاتصال: يساعد المديرين و العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع - المقابلات الشخصية .

وبناء على ما تم عرضه يتضح أن هناك عناصر يعتمد عليها السلوك التنظيمي، تبدأ بالأفراد الذين يمثلون النظام الاجتماعي الداخلي للمؤسسة والذي تتحدد به العلاقات داخلها، فهو يحدد أنواع الوظائف و مستوياتها .

كما أن هذه المؤسسات تعمل داخل بيئة لها تأثير كبير على العاملين في المؤسسة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم، و تؤثر في ظروف العمل، وهذا يجب أخذه في الاعتبار عند دراسة السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات .

## سادساً - أبعاد السلوك التنظيمي:

1- الالتزام باللوائح والمعايير: (اللوائح) ويعرفها علماء القانون بأنها القواعد التشريعية الفرعية الواردة بشأن موضوع معين. (1) حيث تتسم المؤسسات بوجود دستور من القواعد والقوانين و تحدد بدقة واجبات الأدوار الاجتماعية وتوقعاتها، وهذا يؤدي إلى شعور أفرادها بالخضوع لها، وتؤدي هذه اللائحة مهام أخرى في تحديد معايير خاصة لتقييم السلوك وتعديله ، ومن الجدير بالذكر أن هذه اللائحة توجد بصورة مكتوبة. (2) فالالتزام باللوائح والقوانين يعني تفيد الموظف (العامل) بلوائح وقوانين المؤسسة دون أي تجاوز.

2- أخلاقيات المهنة: يشير مفهوم أخلاقيات المهنة بشكل عام إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند إليها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ. (3) أما أخلاقيات المهنة هي تلك المبادئ والمعايير التي تُعدُّ أساساً لسلوك أفراد المهنة التي يتعهد زملاء المهنة بالالتزامها، وترتبط أخلاقيات المهنة بسلوك أخلاقي لا يفرق ولا يتعارض مع أخلاقيات المهنية.

---

(1) بهية البشتي، السلوك الوظيفي، دراسة تطبيقية لعلاقة بعض العوامل بأداء الدور الوظيفي للعاملين بالمصارف، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب ، جامعة الزاوية ، 2003 م، ص217.

(2) محمد مصطفى خاطر ، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م، ص156.

(3) طاهر محمد الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل والآمال والمجتمع، دار وائل للنشر، القاهرة، 2005م، ص134.

وتشمل أخلاقيات المهنة:

أ- احترام وتقدير المهنة: ويشير هذا البعد إلى احترام الموظف العامل لقواعد المهنة دونما أي هدر لمتطلباتها. أي احترام العمل من دون أي تجاوز لقواعد العمل.

ب- الموضوعية: وتعني هنا عدم تأثر العامل (الموظف) بأفكار وقيم معينة، حيث لا تكون أحكامه قيمية، ويكون متجرداً أثناء قيامه بأعماله في المؤسسة. (1) أي بمعنى عدم التصرف بشيء يوافق الرغبة أو العواطف، بل معاملة جميع المراجعين بحسب لوائح وقوانين المؤسسة أيأ كانوا دون أي تخصيص.

### سابعاً - محددات السلوك التنظيمي الداخلية والجمعية:

أ - محددات السلوك التنظيمي الداخلية، وهي تتمثل فيما يأتي:

1- البيئة الداخلية للمؤسسة.

أ- تقسيم العمل

ب- التسلسل الرئاسي

ج- القواعد والإجراءات التنظيمية

د- الثقافة التنظيمية

هـ - الحوافز

وسيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل:

#### 1- البيئة الداخلية للمؤسسة:

البيئة الداخلية للمؤسسة هي التي توجد داخل إطار المؤسسة، وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المؤسسة، كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي، ومجموعات العمل، وأنماط الاتصالات، وأسلوب القيادة، ونظام الأجور، ونظام الحوافز، وثقافة المؤسسة، وتعد بيئة المؤسسة الداخلية البوتقة التي تنصهر فيها جميع الوظائف والأنشطة، والأعمال والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة؛ لتؤدي في النهاية إلى مخرجات تعبر عن أداء المؤسسة وأداء العاملين فيها. ويسهم تحسين بيئة العمل الداخلية في تنمية دوافع العاملين وزيادة إقبالهم على العمل، وبالتدرج ينشأ لديهم نوع من الالتزام بمهامها،

(1) طاهر محمد الغالبي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل والآمال والمجتمع، مرجع سابق، ص168.

وهذا ينعكس على سلوكياتهم من خلال الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، أو الالتزام بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد للعمل. (1)

### **تعددت التعريفات لمفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة نذكر منها ما يأتي:**

- تعرف بيئة المؤسسة الداخلية : بأنها الأبعاد التنظيمية و الإدارية الداخلية للمؤسسة التي تحدد خصائص المؤسسة الداخلية و تميزها عن غيرها من المؤسسات. (2)
- كما تعرف: بأنها عبارة عن الأفراد و الجماعات و التقنيات و النظم التي تعمل داخل المؤسسة بموجبها. (3)
- مما سبق عرضه تعرف الباحثة البيئة الداخلية للمؤسسة: بأنها مجموعة المتغيرات الداخلية التي تحيط بالموظف داخل المؤسسة، و تؤثر بشكل مباشر في أدائه وأداء المؤسسة ككل وهي تتضمن: إجراءات العمل، الرواتب و الحوافز، العلاقات، ظروف العمل، كذلك الأجهزة و المعدات.

### **عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة:**

- أ- **تقسيم العمل:** تسعى أي مؤسسة إلى تقسيم محدد للعمل، يضمن هذا التقسيم تناغم وتكامل الأعمال بداخلها، كما يضمن في الوقت ذاته استقلالية الاختصاصات وعدم تداخلها أو تضاربها. إذ أن تقييم المهام بين جماعة العمل من شأنه أن يحقق الأهداف بأحسن وأسرع صورة، زيادة على ذلك كونه يسهل عملية الإشراف. (4)

---

(1) عايد رحيل ، عياد الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى مستوى قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض، 2013م، صص 12-13.

(2) سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014م، ص 13 .

(3) سليمان قاضي مؤمن، دور بيئة العمل الداخلية لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016م، ص 5.

(4) محمد عبد الفتاح عبد الله، الأسس النظرية للإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004م ، ص199.



ب- التسلسل الرئاسي: يمثل التسلسل الرئاسي في المؤسسة أحد عناصرها ذات التأثير العميق على شكل تفاعل بين أعضائها عبر المستويات التنظيمية المختلفة، ذلك أن تنظيم مراكز الرئاسة بطريقة معينة قد حددته العلاقات بين هؤلاء الأعضاء ومجالها ونمطها . (1)

### ج- القواعد والإجراءات التنظيمية:

تُعدّ القواعد والإجراءات التنظيمية الرسمية هي الأخرى عنصراً مهماً في المؤسسة، من حيث أنها هي التي تقف وراء الأدوار، وشاغلي الأدوار في المؤسسة، فضلاً عن ذلك هي التي تحكم العلاقات بين هذه الأدوار. أما الإجراءات فتشير إلى خطوات تنفيذ العمل خطوة بخطوة، و ما يتضمنه من نماذج مستخدمة وتوقعات وأختام، بحيث يتم العمل بشكل نظامي ومرتب، وتظهر الإجراءات عادة في لوائح وأنظمة العمل، فالقواعد والإجراءات الرسمية لا توجد تنظيمياً مهما كان حجمه أو نشاطه، فهي حيوية لأعضائها في حياتهم داخلها، من خلالها يؤديون مهامهم، ويتصلون فيما بينهم، ويوجهون مواقفهم واتجاهاتهم وأساليبهم في أداء أعمالهم، فهذه القوانين تنظم مجالات تخصصهم الوظيفي بطريقة ثابتة ومحددة تحديداً يعكسه توزيع الأنشطة والأعمال العادية الضرورية؛ لتسيير دفة التنظيم على أعضاء التنظيم بعدها واجبات رسمية يؤديها الجميع رؤساء ومروءسون كل بحسب المركز الذي يشغله داخل المؤسسة، فضلاً عن تنظيم الأعمال تحدد هذه القواعد والإجراءات شكل التفاعل بين أعضاء التنظيم ونمط السلوك المتوقع منهم في مختلف المواقف، وبين شكل وحدود العلاقات التي يجب أن تكون بين كل صاحب مركز وآخر، وفي الوقت ذاته تضم مجموعة المراكز في شبكة من العلاقات بعضها ببعض الآخر، حيث تؤسس لمستوى من الثقافة داخل النسق يمكنه من أداء وظيفته كما ينبغي. (2) هذه القواعد والإجراءات داخل مكان العمل هي ملزمة لكل العاملين تحت طائل التعرض للعقاب، إذ تضمن لوائح المؤسسة وأنظمتها الداخلية سلسلة من العقوبات المترتبة والمتنوعة الهدف، منها ضبط سلوكيات أعضاء التنظيم وفرض الطابع الرسمي على علاقتهم الداخلية. (3)

(1) روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمود رفاعي، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض، 2004م، ص686.

(2) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص84.

(3) على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص33.

## د - الثقافة التنظيمية وعناصرها:

### 1- الثقافة التنظيمية:

هي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وتؤثر على سلوك الأفراد ومواقفهم اتجاه القضايا الإدارية والعلمية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق المفاهيم المشتركة بين أفراد المؤسسة، فالثقافة التنظيمية للمؤسسة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والمعتقدات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل المؤسسة، وقطاع نشاط المؤسسة والسياسات وقوانين المؤسسة، فلثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد، واتجاهات المؤسسة، وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دوراً كبيراً في تماسك الجماعات وكان أبرزها داخل المؤسسة، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد، وتعمل على استقرار المؤسسة، كما أنها تشكل مرشداً أخلاقياً لسلوك الأفراد، وبحسب (Gibson) تتكون ثقافة المؤسسة من قيم وعادات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلطوية مشتركة، وأن ثقافة المؤسسة تعبر في كثير من الأحيان عن هويته الشخصية. (1) حيث أجمعت الأبحاث والدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية لما لها من أثر واضح وجلي على مختلف العمليات التنظيمية وعلى سلوك العاملين، كما تجمع تلك الدراسات على أن الثقافة التنظيمية تُعدُّ من المحددات الرئيسة لنجاح المؤسسات أو فشلها. (2)

### 2- عناصر الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية نظام يشمل مجموعة من العناصر التي لها تأثير على مواقف واتجاهات وسلوك الأفراد داخل المؤسسة، وكلك تمثل إطاراً مرجعياً لتفكير وإدراك وتفسير الأفراد للأشياء بالمؤسسة .

---

(1) يوسف عنصر، ناجي إلتيم، أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مرجع سابق، ص141.

(2) زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر، بدون تاريخ، ص46.

وتتمثل هذه العناصر في الآتي :

#### - القيم التنظيمية:

يقصد بها مجموعة من الأحكام العقلية المشتركة بين العاملين بالمؤسسة الواحدة، والتي تعمل على تحريك سلوكياتهم نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب، حيث أنها تكون داخل بيئة العمل ولا تتعداها ضمن الظروف التنظيمية للمؤسسة، ومن أمثلة هذه القيم المساواة بين العاملين احترام الآخرين، وكذلك الاهتمام بالأداء، أي أن لهذه القيم دوراً مهماً في تدعيم وجود المؤسسة والحفاظ على هويتها، لدى ضرورة تطوير و ترسيخ هذه القيم و توظيفها لتحقيق الأهداف المرجوة من قبل مديري المؤسسة .

#### - المعتقدات التنظيمية:

وهي مجموعة الأفكار السائدة بين العاملين بالمؤسسة التنظيمية، حول طبيعة العمل وكيفية إنجازهم له وكذلك كيفية إنجاز المهام التنظيمية المختلفة، ومن أمثلتها المساهمة في العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات وأثر ذلك في تحقيق الأهداف سواء للمؤسسة أو الفرد.

#### - الأعراف التنظيمية:

تتمثل في المعايير التي تسود داخل المؤسسة، فهي ليست مكتوبة، يلتزم الجميع بها باعتبار إنها تخدم مصلحة المؤسسة، ومن أمثلة هذه الأعراف، عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، وهذه الأعراف لا تشترك فيها جميع المؤسسات، بل لكل مؤسسة أعرافها مما تكسبها هويتها التي تميزها عن غيرها.

#### - التوقعات التنظيمية:

وهي تعاقد غير مكتوب بين الموظف والمؤسسة، والذي يعني توقعات الفرد والمؤسسة كل منهما من الآخر، من منطلق كل منهما يسعى لهدف ما، وعلى سبيل المثال لهذه التوقعات توقع الموظف أن تقوم المؤسسة بتبني إبداعاته أو إعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً في مقابل تتوقع المؤسسة أن الموظف يقدم أفضل ما لديه وتطبيق القوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة. وبناء على ما سبق ذكره اتضح أن لثقافة التنظيمية وعناصرها دوراً مهماً وفعال على المؤسسة ككل وعلى سلوك العاملين بها، وهي تعد من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسة، فهي تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كما أنها تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المؤسسة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

وخلاصة القول تعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب

داخل المؤسسة.

## هـ - الحوافز:

ويقصد بها أنها تمثل مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، كذلك تعرف بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين.<sup>(1)</sup>

### وتنقسم الحوافز إلى:

أ- الحوافز المادية: الراتب والمكافآت والبدلات والمزايا الأخرى.

ب- الحوافز المعنوية: فرص الترقية والنمو الوظيفي، والاعترافات بالجهد والأداء المستويات الوظيفية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات.

ج- الحوافز الفردية: وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز موظفين معينين لزيادة الأداء، وتخصيص مكافآت للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو يؤدي أحسن أداء، أو تخصيص جائزة لأفضل موظف. كل ذلك يدخل في فئة حوافز فردية توجه للفرد الموظف وليس للجماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين للوصول للحوافز المادية والمعنوية.

د- الحوافز الجماعية: وتهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين الموظفين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء؛ لأن في ذلك إصرار للأهداف الرئيسية للعمل. ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن قسم في المؤسسة، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين الموظفين.<sup>(2)</sup>

### أثر الحوافز على العاملين:

تترك الحوافز بلا شك الأثر على سلوك وأداء معظم العاملين، فيما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي يبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة إلى توفير جو تنافسي بين الموظفين نظراً لتطلعاتهم للحصول على الحوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى نتيجة رفع كفاءة العمل. أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف فهي غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته،

(1) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان ، 1999م ، ص 251.

(2) علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وتأثيره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطات الفلسطينية في قطاع غزة،

رسالة ماجستير غير منشورة ، إدارة الأعمال لكلية التجارة، 2007م ، ص 70.

فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء لدى المؤسسة. (1)

### ثانياً: محددات السلوك التنظيمي النفسية :

وهي تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس وهذه العناصر تتمثل في:

أ- الإدراك: هو أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحك ومحدد لقياس السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، حيث يقول (Glueck) "السلوك يتوقف على مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة والاتجاهات الدينية، ويشير مفهوم دور الإدراك إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به، فالأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظرف وللواقع الذي يتعاملون معه، والسلوك الذي يمارسه هؤلاء الأفراد، سواء أكان سلوكاً ضمنياً أم سلوكاً ظاهراً لا شك أنه يتأثر بفهمهم وإدراكهم للظرف الذي يحيط بهم وما تحويه من مثيرات، وتأثير هذه المثيرات على سلوكهم يتم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معانٍ وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواسهم عن هذه المثيرات. (2)

ويعرف البعض الإدراك بأنه العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين.

ويمكن تعريف الإدراك الاجتماعي بأنه العملية المنوطة بفهم الآخرين، وأيضاً بالممارسات التي تؤدي إلى توليد استجابة "Makingsense" لمثير معين، كما يمكن التعامل مع الإدراك بعبارة عملية استقبال وتنظيم وتفسير وترجمة المدخلات التي ترد إلى الفرد من البيئة المحيطة حيث يتم عمل مقارنات وتفاعل بين ما يرد من معلومات أو بيانات وبين مثيلاتها المخزنة في الذاكرة على نحو يؤدي إلى سلوك محدد. ويقصد بالإدراك الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعانٍ خاصة. (3)

(1) حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003م، ص 46.

(2) يوسف عنصر، ناجي لبيتم، مرجع سابق، ص 134.

(3) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية - مصر، 1989م، ص 23.

ب - **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها "عملية تبدأ بوجود نقص أو حالة فيزيولوجية أو نفسية تنشط وتعد الدافع والباعث في سبيل تحقيق هدف ما، ويركز هذا التعريف على القوى الداخلية والمنطلقة من ذات الفرد، والتي توجه سلوكه نحو تحقيق الهدف. (1)

وهتم نظريات الدوافع بالوصول إلى إجابات حول مسببات السلوك الإنساني، انطلاقاً من فهم الطبيعة الإنسانية، ذلك أنه من المهم للمدربين أن يتفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين، وزيادة قدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلاً، فنظريات الدوافع وهي تشكل جزءاً مهماً من نظريات السلوك الإداري تقوم على فكرة مؤداها أنه من اللازم والممكن تغيير سلوك الآخرين، بحيث تقوي الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب، وتضعف الرغبة في تكرار السلوك غير المقبول. (2)

ج- **التعلم:** تعد معظم السلوكيات البشرية ما هي إلا نتيجة للتعلم، حظيت ظاهرة تعلم الأفراد داخل المنظمات باهتمام الباحثين خصوصاً في مجال السلوك التنظيمي. وركزت مدرسة الإدارة العلمية ورائدها فردريك تايلور على أسلوب دراسة الوقت والحركة على زيادة قدرات الأفراد على التعلم، من خلال إحداث التغيير في سلوك العاملين بالتدريب على أداء الوظيفة، كذلك اهتم مدخل العلوم السلوكية والعلاقات الإنسانية بدراسة وتحليل المتغيرات السلوكية المؤثرة في قدرات الأفراد على التعلم. ويعدُّ التعلم أشمل في المعنى من العملية التعليمية التي تتم في المدرسة أو الجامعة، فالتعلم عملية مستمرة، عرف بأنه: (3)

- 1- التغيير شبه الدائم في السلوك، والذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة.
- 2- عملية يتغير بموجبها نشاط ما عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له، شريطة ألا يكون تفسير خصائص التغيير في النشاط على أساس النزاعات الفطرية، أو النضج، أو الحالات الوقتية للكائن الحي.

**يحمل التعريفان السابقان دلالات كثيرة، أهمها:**

يلحم التعلم مفهوم التغيير الذي يكون مرغوباً أو مكروهاً من قبل المنظمة، فقد يتعلم الأفراد سلوكيات غير مرغوبة مثل المراوغة، أو قد يتعلمون سلوكيات مرغوبة مثل الصبر والجد في العمل.

(1) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003م، ص111

(2) كامل المغربي، مرجع سابق، ص2.

(3) حسابد أحمد، محاضرات في السلوك التنظيمي، كلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، بدون سنة،

2- يجب أن يكون التغيير ثابتاً نسبياً، حيث أن التغيير المؤقت يعني ردة فعل لحالة معينة، ويمثل حالة فشل للعملية التعليمية، ويتصل مفهوم الثبات النسبي في السلوك بمفهوم التعزيز الذي يمثل ضرورة لاستقرار السلوك واستمراره، والذي تنتج عنه عملية التعلم.

3- هناك علاقة بين السلوك والتعلم من خلال التطبيق، فالتغيير في عملية التفكير أو الاتجاهات إذا لم ينعكس في تغيير السلوك وتطبيقه فلا يمكن القول بأن هناك تعلماً.

4- توفير قدر من الخبرة يُعدُّ ضرورياً لعملية التعلم، سواء اكتسبت هذه الخبرة مباشرة من الملاحظات أو التطبيق، أو بصورة غير مباشرة من خلال الاطلاع والقراءة.

د- الشخصية: مفهوم الشخصية فإنه متعدد تبعاً للمحددات التي يضعها المحللون لدراسة طبيعتها ونموها وتقييمها وكذلك علاجها. ومن هنا فثمة من يُعرّف الشخصية بالنظر إلى الصحة النفسية في «توافق الفرد مع ذاته ومع غيره»<sup>(1)</sup>. ويركز السلوكيون على المظاهر الخارجية للشخص، على اعتبار أن «الشخصية هي مجموعة العادات السلوكية للفرد التي يمارسها في أوجه النشاط المختلفة»؛ في حين «يرى علماء التحليل النفسي أن الشخصية قوة داخلية تُوجّه الفرد في كل تصرفاته»<sup>(2)</sup>.

ويمكن حصر أهم تعريفات الشخصية في علم النفس في أربع مجموعات: تنظر المجموعة الأولى إلى الشخصية بوصفها مثيراً خارجياً في الآخرين. وتنظر المجموعة الثانية إلى الشخصية من جانب الاستجابة للمؤثرات المختلفة. وهناك مجموعة تُعرّف الشخصية باعتبارها متغيّراً يرتبط بعوامل تتجاوز المثير والاستجابة. وتركز المجموعة الرابعة على تفاعل الشخصية مع العوامل المختلفة، بوصف الشخصية وحدة نتائج متداخلة منها الثابت ومنها المتغيّرة. ولكل مجموعة مما سبق عناصرٍ ركز عليها مفهوم الشخصية، وتلك العناصر هي محور الدراسات النفسية في تنوعها واختلافها، فيما يتعلق بنظريات الشخصية وطبيعتها وأساليبها<sup>(3)</sup>.

هـ- القدرات: هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحك ومحدد لقياس السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأفراد فيما بينهم ويترتب على هذا التفاوت بين الأفراد اختلافاً في الإنجاز، حيث تتحدد مقدرة الفرد على الأداء

(1) Pervin Tawrence.(1970) **Personality: Theory, Assess and Research**, (NY: John Wiley & Sons,p. 31.

(2) Tawrence, Personality, p. 33.

(3) لازاروس. الشخصية، ترجمة: سيد محمد غنيم، ط3، دار الشروق، القاهرة، 1989م، ص199.

بعدد من العوامل الخاصة بالحالة البدنية للفرد، والمهارة اليدوية، القدرات الذهنية واللغوية، والعوامل الوراثية أو المكتسبة بالتعلم، والقدرات هي من السمات الخاصة بالأفراد، فالكثير منهم قد تعلمها خلال مرحلة الطفولة والشباب، حيث يكتسب الأفراد القدرات عندما يبذلون في تعلم مهنة جديدة (1). والقدرة هي عامل مركب من متغيرات عديدة يتفاوت أثرها على السلوك العمال بتفاوت طبيعة هذا السلوك ومتطلبات القدرات اللازمة له، ومن هنا كانت أهمية التعرف على أنواع القدرات ومجالاتها وعلاقتها بالسلوك ومتطلباته، ولما كانت الخبرات والممارسة وعوامل البيئة تلعب دوراً في تشكيل القدرات الفطرية (الموروثة) وفي تنميتها فالمهم هنا أيضاً ما استعرضت العوامل التي تحكم تنمية قدرات الأفراد، أي تعلمهم والتي تحكم أيضاً ما علاقة الخبرات المتعلمة بالممارسة والأداء، وعملية التعلم لها أثر بالغ في صقل وتنمية القدرات والممارسة، ويمكننا أن نميز بين نوعين من القدرات لكل منهما مكوناته الخاصة، وهي القدرات العقلية والقدرات غير العقلية، وهذا الموضوع يساعد المدربين والعاملين على فهم أنواع القدرات وعلاقتها بأداء الأعمال المختلفة، وكيف يمكن استخدامها في تصميم اختبارات العمل، واختيار الأفراد لأداء أعمال معينة (2).

و- **الاتجاهات:** تعتبر من العناصر ذات الأهمية إذ أنها تؤثر في سلوك الأفراد، ومن ثم تنعكس على المجموعة، فلكل فرد توجيهاته نحو زملائه ورؤسائه وطبيعة العمل الذي يقوم به، وكذلك توجيهاته نحو المجتمع أو البيئة التي يتعايش معها، سواء أكانت أسرة أم منظمة أم أفراداً. ويعرف "البورت allport" الاتجاهات بأنها إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة، ولها تأثير في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة. (3) والاتجاهات تتشكل هكذا بصورة ذاتية وإنما هناك عوامل تلعب دوراً في هذا التشكل منها السعي إلى إشباع الرغبات والحاجات، والخبرات الشخصية المتراكمة لدى الفرد وطبيعة شخصيته، وتأثير الأسرة وجماعات العمل ونوعية البيئة أو المجتمع بما يحمله من موروثة ثقافي وعادات وتقاليد وقيم. (4)

**ثالثاً: المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي:** وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات، وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه العناصر هي:

(1) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010 م، ص ص 355-356

(2) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع، عمان، 2011 م، ص 43.

(3) طارق علي جماز، السلوك التنظيمي، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد، بدون تاريخ، ص 13.

(4) طارق علي جماز، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 14.



أ- **الجماعات:** هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقته بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

إن أهمية جماعات العمل تتبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يوميًا عادة ما تتم داخل جماعات العمل، لذلك فإنه من المهم للمدير أن يتذكر دائماً أنه من خلال أنشطة وسلوكيات جماعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولاً عنها شخصياً، والتي تعد بدورها جزءاً من أهداف المنظمة ككل، ويمكن تعريف جماعات العمل بأنها "اجتماع عدد صغير نسبياً بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة، ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة (1).

ب - **القيادة:** على الرغم من تعدد تعريفات القيادة إلا أن البعض عرفها بأنها "النشاط الإداري الذي يمارسه شخص معين للتأثير على مجموعة؛ لتحقيق هدف محدد بوسيلة التأثير، أو استعمال السلطة الرسمية بحسب مقتضيات الموقف. (2) وعرفها أيضاً "فيدلر" بأنها "عملية أو حالة من التأثير على الأنشطة المختلفة التي يقوم بها مجموعة من الناس من أجل وضع هدف معين من أجل الوصول إلى تحقيقه (3).

وذكر الكاتب "رنسيسليكرت" بأن القيادة "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (4). في حين عرفها "حمود" بأن القيادة لها أثر كبير في حركية الجماعة وأهداف المنظمة ونشاط المنظمة في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. (5) والقيادة عبارة عن تفاعل متبادل بين القائد والتابعين في موقف معين، وأن السلوك القيادي يتحدد بمستوى التفاعل وقدرته على التأثير في أداء الجماعة وتوجيه نشاطاتها (6).

(1) يوسف عنصر، ناجي لبيتم، مرجع سابق، ص 139.

(2) محمد عبد الله ناجي، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في السعودية، الرياض، 2005م، ص 294.

(3) رياض ستراك، دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر، عمان، 2004 م، ص 29.

(4) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010 م، ص 215.

(5) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002م، ص 170.

(6) جاسم رحيم عذارى، علاقة بعض الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي للمدربين دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي في ميسان، مجلة دراسات إدارية، العدد 1، المجلد 1، 2006م، ص 89.

ج- **الاتصال**: تعرف جمعية الإدارة الأمريكية "AMA" الاتصال بأذنه: "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى"، ويرى "مريهيو Merrihue" أن الاتصال هو "أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل، ويؤدي إلى الاستجابة للسلوك المطلوب منه". أما "كيت ديفز Davis" فيعرف الاتصال بأذنه "عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر (1)".

ويعرف الإتصال بأنه عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكاراً، وتستخدم أساليب عدة في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة.

د- **القيم**: وهي الأشياء التي يؤمن بها الفرد إيماناً عميقاً يصل إلى مستوى الاعتقاد، وتشكل عنده قيمة عالية أو أهمية قصوى لا يمكن أن يتنازل عنها، وهي تختلف من فرد إلى آخر، فمنهم من يرى الحق هو القيمة أو المعنى الذي يحارب من أجله ولا يتنازل عنه مهما كلف الأمر وهي قيمة نظرية، وآخر يرى المال هو القيمة الأكثر أهمية وهي قيمة اقتصادية، ومنهم من يرى المركز الوظيفي الرفيع هو القيمة الأعلى وهي قيمة اجتماعية.

ولكي نفهم سلوك الفرد لا بد أن نتعرف على القيم والقواعد السلوكية التي تقبّع وراء سلوكه وتدفعه لسلوك معين، والقيم ليست مجرد اعتقاد ولكنها اعتقاد مؤكد، وهي تمثل أشياء نؤمن بصحتها ونرغب بها.

ويعرفها (محمد قاسم القريوتي) بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها".

وتعرف بأنها: "اعتقاد ضمني أو صريح تعبر عما يعتقد فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك الأفضل، ويؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف.

ولا بد أن نعي أن القيم مسألة معقدة يصعب دراستها ولا يمكن قياسها، وأنها نسبية أيضاً إذ تختلف من فرد إلى آخر بحسب بيئته وزمانه وثقافته، كما أنها تصبح عقيدة إذا كانت متوارثة جيلاً بعد جيل، ويصعب تغييرها أو الحياذ عنها (2)

(1) محمد صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002م، ص 309-310.

(2) طارق علي جماز، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 14.

## الفصل الثالث

### الإطار النظري والمقاربة النظرية للبحث

أولاً: الأطر النظرية ذات العلاقة بالبحث

تمهيد :

الجدور الفكرية للسلوك التنظيمي

الإدارة في العصور القديمة

نظرية النموذج الرشيد وعلاقتها بالتنظيم

نظرية العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالتنظيم

نظرية النسق المفتوح وعلاقتها بالتنظيم

ثانياً: المقاربة النظرية للبحث (النظرية السلوكية)

تالتاً: الدراسات السابقة

تمهيد :

الدراسات الأجنبية

الدراسات العربية

الدراسات المحلية

تقييم عام

رابعاً: الفروض النظرية للبحث و متغيراته

خامساً: نبذة عن مجتمع البحث

## أولاً: الأطر النظرية ذات العلاقة بالبحث

### تمهيد :

إن تفاعل عوامل البيئة الداخلية وانعكاس تأثيرها على الأفراد العاملين في المؤسسة، سواء أكانت تأثير سلبياً أم إيجابياً، فإن تلك العوامل تؤدي إلى ظهور أنشطة جديدة وأنماط سلوكية جديدة، ولا بد للإدارة من التعرف على طبيعة هذا السلوك وفهمه من أجل السيطرة والتحكم فيه من خلال عملية البحث والدراسة، وبسبب الاهتمام بالسلوك التنظيمي برزت العديد من النظريات التي قامت بتفسيره وضبطه وتوجيهه.

في هذا الفصل سيتم تقديم عرضاً توضيحياً لأهم الجذور الفكرية والأطر التصويرية لعلم اجتماع التنظيم وإلى أي مدى كان لهذه الإسهامات الدور الفعال في نشأة وتطور النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي.

### أولاً: الجذور الفكرية لدراسة السلوك التنظيمي:

خلال عام 1930 كان قد تم فحص المنظمات من خلال نظرية انعدام النظام الاجتماعي، وفي عام 1960 كان ينظر إلى المنظمات التعليمية بشكل خاص من خلال نظرية التعليم المفتوح، و في عام 1979 كان أول استعراض للسلوك التنظيمي من خلال (تيرينس آر ميتشل) الذي قام بتغطية أربعة مواضيع رئيسية: الشخصية و الاختلافات الفردية و مواقف الوظيفة و الحافز و القيادة<sup>(1)</sup>.

أما في عام 1980م فكان السلوك التنظيمي قد انقسم على مجالين منفصلين ومستقلين: السلوك التنظيمي الجزئي (عمل الفرد)، والسلوك التنظيمي الكلي (عمل المنظمة)، ويشمل الولاك التنظيمي الجزئي سلوكيات الأفراد التي تؤثر على عمل المنظمة، في حين يَعدُّ السلوك التنظيمي الكلي بناء اجتماعياً، ولهذا البناء تأثيرات على المنظمة والأشخاص بداخلها، وقد تم تقسيم السلوك التنظيمي بعد عدة قرون لاحقاً إلى ثلاثة تخصصات فرعية متميزة: السلوك التنظيمي الجزئي، السلوك التنظيمي المتوسط، السلوك التنظيمي الكلي، و يركز السلوك التنظيمي الجزئي بشكل رئيس على سلوكيات الأفراد، في حين يهتم السلوك التنظيمي المتوسط

---

(1) Joshuat. Delich, B.A., ME.D,(2015), Organizational Behavior:Perceptions Analysis of Micro and Macr Organizational Behavior in an Organizational Setting,doctor of Philosophy,University of North Texas .p 4.

بسلوكيات الأشخاص الذين يعملون معا في فرق وجماعات، ويحدد السلوك التنظيمي الكلي هدف وسلوك المنظمة بأكملها<sup>(1)</sup>.

وطبقا ل (سيمز) فإن المستويات الثلاثة (الأفراد والجماعات والمنظمات) يجب أن يكون لديهم إدراك تام لديناميكية السلوك في المنظمات، وأوضحت الأبحاث أن قادة المنظمات قد وجدوا طرقاً لتطوير كفاءتهم وأدائهم ونتائجهم، ولغرض هذه الدراسة كان السلوك التنظيمي الجزئي والكلي محور اهتمامهم.

ولم يشذ السلوك التنظيمي عن القاعدة من حيث درجة اهتمام الباحثين مقارنة بسابقه (الإشراف، الأداء)، فلقد أدى التطور السريع والمستمر الذي شهده الاقتصاد العالمي عموماً ليس فقط إلى ظهور منظمات عملاقة، بل أيضاً منظمات متوسطة و أحياناً صغيرة الحجم، لكن على درجة كبيرة من التعقيد، وذلك بسبب تعقد واقع العلاقات و النشاطات الذي فرضته على العالم، مما جعل الحاجة إلى أنماط محددة ودقيقة من التنظيم أمراً ضرورياً، ولقد تقطن باحثو التنظيم مبكراً إلى أن رأس المال المادي و الموارد البشرية وحدهما لا يخلقان منظمة صناعية ناجحة، لذا فقد ارتأوا ضرورة التنسيق في الجمع بين الموارد البشرية و المادية وفقاً لهيكل و أنشطة وظيفية محددة، و ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكثر كفاءة وفعالية.

ويجمع كثير من الكتاب والباحثين في هذا الميدان على أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تمثل بداية الانطلاقة الحقيقية للسلوك التنظيمي، ولكنهم في ذات الوقت يعترفون بوجود بعض الدراسات والأبحاث والممارسات العلمية التي سبقت ذلك، وطورت قاعدة معرفية لا يمكن إغفالها، ويمكن القول بأن تطور مجال السلوك التنظيمي قد مر بالمراحل الآتية:

1- ما قبل الحركة العلمية - الإدارة في العصور القديمة.

2- الحقبة الكلاسيكية.

3- العلاقات الإنسانية.

4- الحقبة الحديثة.

**وسيتم التطرق فيما يأتي بإيجاز لكل مرحلة:**

---

(1) Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1999). Organizational behavior: The person-organization fit. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.p52

## - ما قبل الحقبة العلمية (الإدارة في العصور القديمة):

يمكن القول بأن الإدارة من حيث إنها نشاط وممارسة تمتد جذورها إلى العصور القديمة، فقد أشار الكثير من الكتاب والباحثين إلى أن الحضارات القديمة من فرعونية، وبابلية وسومرية، صينية، وهندية، وإسلامية، وغيرها حققت تطوراً وإنجازات كبيرة ما كانت لتتحقق من دون ممارسة بعض أوجه وجوانب العملية الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة)، ولم تغفل هذه الحضارات كلياً أهمية الإنسان، وبخاصة الحضارة الإسلامية فقد أشادت هذه الأخيرة بضرورة التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار، ونبهت القادة إلى ضرورة أن يتشاور مع مرؤوسيه، وأن يعاملهم باللطف واللين والمساواة، كما شجعت على الاتصال المباشر واختيار الأصلاح، وزاد من صعوبة عمل المديرين في هذه الحضارات أن الناس كانوا أميين، وحتى المديرين حينئذ لم يتلقوا أي تعليم أو تدريب في المجالات الإدارية، ولكنهم مع ذلك كله حققوا إنجازات مذهلة في ميادين مختلفة، وبصورة عامة كان الناس يعملون فرادى أو جماعات صغيرة، بحيث أن علاقات العمل كانت من السهل التعامل معها. ولكن ذلك لا يعني أنهم كانوا يعملون في ظروف مثالية من السعادة والرضا. بل على العكس من ذلك كانت ظروف العمل الحقيقية قاسية جداً، وتكاد تقصم ظهر العامل الذي كان يعمل من الفجر وحتى مغيب الشمس، تحت ظروف مادية لا تطاق من حيث المرض والخطر والقدارة وندرة الموارد. لأنه كان عليه أن يعمل في ظل هذه الظروف من أجل تأمين بقائه .

ومع مرور الزمن فقد أدى استغلال الموارد الطبيعية والتقنية إلى الثورة الصناعية، وقد صاحب هذه الثورة تغيرات اقتصادية واجتماعية هائلة، ومن بينها تغير طبيعة المجتمعات، وأماكن عمل الناس وطبيعة أعمالهم، حيث نزحوا من العمل في المزارع في الأرياف إلى المصانع في المدن، وحل التعامل بالنقود محل نظام المقايضة، وفي البداية لم تتحسن أحوال الناس ولكن الثورة الصناعية وما ترتب عنها زرعت بذور إمكانات التحسن، فتوسعت الصناعات وازداد عرض السلع، وتراكت المعرفة، مما أدى إلى تحسين الأجور وظروف العمل وتقليص ساعات العمل، ومن ثم تحقيق رضا أكبر في العمل.

وفي ظل الظروف الصناعية الجديدة كان روبرت أوين **Robert Owen**، الذي كان يمتلك حوالي 1800 مصنعاً ، يعتبر من الأوائل الذين أكدوا على الحاجات الإنسانية للعاملين.<sup>(1)</sup> كذلك فإن **Andrew Ure** نشر في عام 1935م كتابه **فلسفة الصناعة**، وقد ضمن كتابه هذا العوامل الإنسانية بالإضافة إلى الجوانب الميكانيكية والتجارية في الصناعة، وأضاف عاملاً ثالثاً وهو العامل الإنساني، وشدد على ضرورة تزويد العمال بالشاي الساخن، والعلاج الطبي، وتحسين ظروف العمل المادية والتعويض عن فترة المرض.<sup>(2)</sup>

لقد أدت الثورة الصناعية وتوسيع الصناعات إلى تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية صعوبة وتقيداً، مما أثار الاهتمام في السعي نحو تحقيق الرشد والعقلانية في العملية الإدارية. ولم تعد الممارسات الإدارية التقليدية والعشوائية غير المنظمة مناسبة لعمليات التصنيع الكبيرة، وهذا كله أدى إلى ولادة حقبة الإدارة الكلاسيكية ومع أنه كانت هناك إدارة ومديرون في الحضارات القديمة، إلا أن الإدارة كما نعرفها اليوم هي نتاج القرن الماضي، وقد تطورت منذ بداية القرن مدارس ونظريات عديدة، وسيقتصر هذا البحث على ما قدمته كل منها وأسهمت به في مجال السلوك التنظيمي.

### نظرية النموذج الرشيد (المدرسة الكلاسيكية)

وتتضمن هذه المدرسة اتجاهات فكرية ونظرية عدة، ولكنها تتفق جميعاً إلى حد كبير على تعاملها مع العنصر الإنساني، وتتضمن هذه المدرسة ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية، وهي نظرية التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر، والتقسيم الإداري لهنري فايول، والإدارة العلمية لتايلور. بصفة عامة، لى اهتمام هذه النظريات متوجهاً إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، وفي سعيها هذا استندت على عدة فروض، من بينها أن الكفاءة هي هدف التنظيم الأول، وأنه لكي تتحقق تلك الكفاءة يجب أن يكون التنظيم رشيداً، بمعنى أن يكون تصميم التنظيم يتضمن تلك العناصر التي تسهم في تحقيق هدفه و أي عنصر لا يسهم في تحقيق الهدف لا ينبغي أن يبقى في التنظيم، وعلى هذا الأساس فإنه طبقاً للنموذج الرشيد فإن كل عنصر من عناصر التنظيم يؤدي وظيفة محددة، ويخضع للرقابة والسيطرة من جانب إدارة التنظيم.<sup>(3)</sup>

(1) Keith Davis and Jon Newstrom, (1989), Human Behavior at work, Organizational Behavior, 8th ed., MC Grqw, Hilbook, co, p 8.

(2) Ibid, p.9.

(3) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 21.

## 1. نظرية التنظيم البيروقراطي ماكس فيبر (Max Weber):

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864 - 1920م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية، الأولى (Bureau) وتعني المكتب، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم. ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها قارستون (Garston) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل".

وقد استخدم "فيبر" في كتابه الذي صدرت أولى طبعاته بعد وفاته بعامين (1922م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً، كما حدد خصائصها، إن أهم الدراسات التي أسهم بها (ماكس فيبر) فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها على ثلاثة أنواع:

النوع الأول: السلطة البطولية Charismatic authority

النوع الثاني: السلطة التقليدية Traditional authority

النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة Retional lega authority

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد، كما أوضح أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية، أما فيما يتعلق بالنوع الثاني فإنه يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة، والنوع الثالث تكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم (Bureaucratic organization form)، ويلاحظ عند الاطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم أعلى قدر ممكن من الكفاءة (Highly efficient system)، وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي (Ideal type) للتنظيمات الإدارية الضخمة (1).

ولضمان تحقيق ذلك تؤكد هذه النظريات على ضرورة الاهتمام ببعض الخصائص والمبادئ العامة المهمة، وتلي توجد في كل المؤسسات والمنشآت أيما كان نشاطها في المجتمع، وهذه المبادئ من أهمها شروط الحصول على العمل، تقسيم العمل، تحقيق أعلى درجات التخصص وتسلسل السلطة واتباع الطرق والقواعد العقلانية الرشيدة (2).

(1) محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص 54.

(2) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 70.



وبالنسبة إلى العضوية في التنظيم يرى **ماكس فيبر** أن التنظيم يقوم على نسق من المناصب الرسمية المحددة بوضوح، لكل منصب منها مجال من الاختصاصات المحددة بالمعنى الشرعي يشغلها الأفراد كما أوضح (**فيبر**) بناء على المؤهلات الفنية التي يمكن التحقق من وجودها من خلال إجراءات رسمية غير شخصية كالاختبارات مثلاً ، أو من خلال تقديم الفرد لشهادات علمية أو تلك الخاصة بالخبرة المهنية أو كليهما (1).

هذه الاعتبارات تعدُّ كلها شروطاً لقبول عضوية الفرد في المؤسسة وانتسابه لإحدى جماعته الرسمية، فهناك طرق وأساليب للعمل، وتنفيذ المهام والواجبات، تعدُّ هذه النظريات أن العمل هو المحور الأساسي للتنظيم، وأنه قابل للتقسيم بحسب المركز، أي أن هناك إمكانية للتخصص الوظيفي، وإمكانية ترميز الأعمال إلى عناصرها الأساسية مع تحديد المسؤولية عن كل جزء من أجزاء هذه الأعمال.

## 2. نظرية الإدارة العلمية "تاييلور" (Tylor):

ركز "تاييلور" على أهمية تقسيم العمل ليس فقط داخل المؤسسات الصناعية الكبرى، ولكن أيضاً مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها، نظراً لطبيعة الأعمال وأنماط الخبرة، والشخصية الفردية ، نوعية الإنتاج، والشهادات العلمية للعاملين، لذلك أوصى بأهمية شمول تقسيم العمل لكافة الفئات المهنية والإدارية بدءاً بالعمال في خطوط الإنتاج، وصولاً إلى المستويات الإدارية العليا (2).

وبعد ذلك ظهوراً لتنفيذ مختلف المهام والأعمال داخل التنظيم، وفي سبيل تحقيق ذلك حرص "تاييلور" على أن يميز بين الأعمال والوظائف التي يقوم بها العمال في المؤسسات ويرجع هذا التمييز إلى طبيعة الدور الذي يقوم به كل منهما في العمل، فقد أكد "تاييلور" على وجوب أن يقوم العمال بأعمالهم، بحيث يعمل كل واحد منهم بصورة محددة لتحقيق العمل المخصص له وفق الأهداف المرسومة والمقررة، وفي المقابل أكد على ضرورة أن تسهر الإدارة على إخضاع الجميع لمجموعة القواعد والقوانين السائدة داخل التنظيم، والسيطرة على العمل داخل المؤسسات الإنتاجية (3).

وبعبارة أخرى توزيع العمل على كافة الفئات المهنية والإدارية، ولكن على أساس تولي الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة، وتولي العمال من جهتهم مهام التنفيذ (4). وفي هذا السياق

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988 م ، ص252.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع-النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1999 م ، ص82.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع-النشأة والتطورات الحديثة، المرجع السابق، 1999 م ، ص84 .

(4) على السلمي، المرجع السابق، ص34.

أكد "تايلور" على وجوب أن يلتزم الأفراد بأداء وظائفهم وأدوارهم التنظيمية، وكذلك على وجوب أن يقوم العمال بأعمالهم، حيث إن كل واحد منهم مطالب أن يعمل بصورة محددة؛ لتحقيق العمل المخصص له، وفق الأهداف المرسومة والمحددة، أي وفق ما تنص عليه التعليمات والأوامر فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل، وهذا يعني أن يؤدي العامل مهامه دون أن تكون له فرصة لإقامة علاقات إنسانية في مواقع العمل.<sup>(1)</sup>

ويمكن الإشارة إلى كثير من أوجه النقد التي يمكن أن توجه إلى الإدارة العلمية، كما وضعها (تايلور)، مما يقلل من شأنها عند البعض، ويمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

1- فصل التخطيط عن التنفيذ يقلل من أهمية اقتراحات العاملين، ويفقد أهميته أدائهم أو اشتراكهم في الخطة، فيصبح التخطيط بعيداً عن الواقع.

2- تحديد طريقة مثلى في الأداء، بحيث يتم العمل المطلوب بأقل جهد وأسرع وقت بالطريقة التي أوصى بها (تايلور) وأتباعه يتضح منها تجاهلهم للفروق والاختلافات الفردية في المواهب والقدرات والمهارات.

3- وضع (تايلور) مبدأ الاختيار العلمي للشخص الذي يناسب الوظيفة، إلا أنه لم يضع الأسس التي تضمن استقرار العامل في وظيفته، فيما يتعلق بفصل العامل عن العمل أو مناقشة أسباب الفصل بطريقة علمية.

4- اتفق (تايلور) وأتباعه على أسلوب واحد لدراسة الوقت المطلوب لإنجاز كمية العمل المطلوبة يومياً؛ لتحديد الأجر العادل الذي يحفز العاملين على إنجاز العمل، إلا أنهم لم يتفقوا على كيفية تحديد الأجر العادل.

5- تدل المبادئ التي وضعها (تايلور) على أن الإدارة العلمية تميل إلى الدكتاتورية في معاملة الأفراد، وذلك للأسباب الآتية:

أ. افترض تايلور أن هيئة الإدارة العليا تعرف جيداً مصلحة العمل ومصالح العمال وتعمل على تحقيقها، لذا فمن رأيه لا مجال لإشراك العاملين في مناقشة القرارات التي تتخذ من جانب الإدارة العليا أو حتى الاعتراض عليها.

ب. وضع التخطيط للعمل في أيدي الإدارة العليا وحدها من دون اشتراك العاملين في الخطة، وهذا يدل على المركزية الشديدة في الإدارة.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 335.

ج. على الرغم من اعتراف (تايلور) بشرعية النقابات العمالية إلا أنه تجاهل ممثليها واعترض على تدخلهم في تحديد شروط العمل، كالأجر وعدد الساعات، فهو يرى أن مهمة النقابة يجب أن تقتصر على رفع المستوى الثقافي والاجتماعي لأعضائها.

د. اعترف (تايلور) وأتباعه بأهمية الحوافز لتشجيع الفرد على العمل، إلا أنهم افترضوا أن الأجر وحده هو الدافع الوحيد للعمل.

وقد رأت الإدارة العلمية أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها علاقة تعاقدية، يحق بموجبها للإدارة أن تضع شروطاً وقيوداً على العاملين، بهدف تحقيق الربح مقابل دفع الأجر على كمية العمل، لذا فالإدارة العلمية تجاهلت العلاقة الإنسانية في الإدارة<sup>(1)</sup>.

### 3. نظرية التقسيم الإداري هنري فايول (H.Fayoul)

والنظرية الإدارية (نظرية المبادئ) ويسندها الكثيرون إلى هنري فايول، وقد اشتملت حياته الفنية على مراحل مختلفة عدة، بدءاً بمهندس تعدين، ثم جيولوجي، ثم مدير، وتضمن كتابه الإدارة العامة و الصناعية، الذي نشر في عام 1916م أن وظائف المدير خمسة وهي: التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة، كما أنه اقترح أربعة عشر مبدأً عالمياً للإدارة، ولا يزال بعضها لاصاً حتى اليوم وقد أكد أن المدير الناجح ينبغي أن يكون قادراً على التعامل مع الناس، وأن يمتلك قسماً من الطاقة والجرأة... ويمكن القول بأن فايول قدم أساساً قيمياً للدراسة المنتظمة للجهود المنظمة<sup>(2)</sup>.

وظهرت هذه النظرية في فرنسا، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان "الإدارة العامة والصناعية" (General and Industrial Managment)، في حين انصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. وصنف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي: (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة أمنية، أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية)، وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق).

**ولقد تضمن مؤلف هنري فايول موضوعات تعالج النواحي الآتية:**

أ) صفات الإداريين وتدريبهم.

ب) الأسس العامة للإدارة.

(1) إبراهيم عصمت مطاوع ، الإدارة التربوية في الوطن العربي ، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة ، 2003 م ، ص 34.

(2) حسين حريم ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص 22.

### ج) وظائف الإدارة<sup>(1)</sup>.

وركز "هنري فايول H.Fayol" على وجوب أن يحترم أعضاء التنظيم في علاقاتهم التنظيمية بعضهم البعض، من خلال مجموعة من القيم التنظيمية، من ذلك تدرج السلطة أو ما يسمى بتسلسل السلطة من المستويات العليا إلى الدنيا، ومن الدنيا إلى العليا، ووجوب الالتزام بذلك في تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا معناه أن يخضع كل منصب أقل لإشراف وشطب المنصب الأعلى منه، ومن القيم التنظيمية الأخرى كذلك تأكيد "فايول" على روح التعاون، حيث رأى ضرورة التنسيق وتحقيق التعاون بين الأفراد أو العاملين في المؤسسة، سواء أكانوا من الفئات العمالية أم الإدارية العليا، وهذا أمر طبيعي خاصة إذا علمنا أن إنجاز مختلف الأعمال والمهام التي تؤديها كافة التخصصات داخل المؤسسة، وتتطلب أعلى درجات التنسيق والتكامل فيما بينها .

ويرى أصحاب مدخل العقلانية أو الرشد أن التنسيق والتعاون يتم بين أعضاء التنظيم أساساً في حدود وظائفهم أو مراكزهم المهنية، وليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف ، فبالنسبة إليهم فإن التنظيم يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار، حيث تكون الاستجابة بين الأفراد على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم بعيداً عن هوياتهم وعن يكونوا في المجتمع، هذه قيمة تنظيمية أخرى يعرض مدخل الرشد على التأكيد عليها، وعلى ضرورة مراعاتها من جانب أعضاء التنظيم، إذ بالنسبة إلى أصحاب هذا المدخل فإنه لا يوجد إلا نوع واحد من العلاقات هي العلاقات الرسمية، والتي ترتبط بوظيفة الفرد وما يرتبط بها من حقوق وواجبات، يضمن الالتزام بها وجود عدد من القواعد والمعايير الفنية، والتي تنظم الاتصال أو العلاقات بين مختلف المناصب بما يتماشى وأهداف المؤسسة<sup>(2)</sup>.

ومن استعراض أفكار كل من (تايلور) و(فايول) يمكننا أن نخرج بحقيقة رئيسة هي أن(تايلور) اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، (أي أنه اهتم بالإدارة على المستوى الأدنى)، أما (فايول) فقد اهتم بالإطار العام لعملية الإدارة من دون التدخل في جزئياته، حيث اهتم بالإدارة على المستوى الأعلى. ولذا تُعدُّ أفكار (تايلور) ، (فايول) مكملّة لبعضها.

(1) صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية، الرياض

، 2002 م، ص 55 .

(2) عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق ، ص339.

#### أهم الانتقادات التي وجهت إلى نظرية الرشد:

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذا الاتجاه تأكيده على الطابع الرسمي للبناء التنظيمي، وعقلانيته في تحديد أنماط السلوك داخله، مثلما تعكس ذلك نظرياته التي أتت خالية من الإشارة إلى عناصر الإنسانية، كعلاقات الود والصدقة (العلاقات الإنسانية عمومًا) الأمر الذي جرد الإنسان من مكوناته النفسية والاجتماعية، واختزله بشكل كامل في بعده الفيزيقي. من ناحية أخرى كان للتأكيد على أن الاستجابة بين الأفراد تتم على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم أعطى شعورًا بأن العلاقات التنظيمية هي علاقات تنحصر في أداء الواجبات الرسمية المحددة فقط، ولكن الواقع يثبت أن العلاقات التنظيمية أكثر تشابكًا وتعقدًا من هذا التطوير البسيط، وأنها تمتد لتشمل نواحي مختلفة من الحياة الاجتماعية لأعضاء التنظيم، فضلًا عن الجولات الرسمية للعمل. وأخيرًا فإن انصراف اهتمام أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم للعقلاني الرشد جعل هذه النظريات ترى أن كل شيء في التنظيم منجز وفقًا لتصميم الإدارة و رغباتها، أي أنه لا يحتوي أي شيء لم تضعه الإدارة فيه، وعلى هذا الأساس فإن هذا المدخل يرفض فكرة التنظيم غير الرسمي يعشيدًا دخليًا ليس من تصميم الإدارة<sup>(1)</sup>.

#### 4. نظرية العلاقات الإنسانية (المنظور السيكولوجي)

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد اعترفت بالجانب السلوكي للإدارة، فإن حركة العلاقات الإنسانية قد ركزت مباشرة على الإنسان في العمل. لقد كانت هناك أسباب عديدة ومعقدة أدت إلى الاهتمام بالإنسان العامل في المنظمات، ومن بين هذه الأسباب الانكماش الكبير في ثلاثينات القرن الماضي، وإضفاء صفة شرعية على تنظيم النقابات والاتحادات العمالية التي ضاعفت من اهتمامها بمطالب العمال، والمعرفة المتراكمة نتيجة الأبحاث الغزيرة التي بدأها العلماء السلوكيون حول العمل، والتي دعت إلى مزيد من الاهتمام بالعنصر الإنساني، وكذلك ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين، مما ساعد على تطور توقعات العاملين وطموحاتهم أثناء العمل. هذه الأسباب وغيرها أدت إلى بداية الحقبة السلوكية في الثلاثينات. وكان من أهم هذه الدراسات والأبحاث ما عرف باسم تجارب هاوثورن - التجارب التي أجريت في مصنع Westem Elerctric في هاوثورن.

كان تايلور وزملاؤه في المدرسة الكلاسيكية يعنون القضايا والمشكلات الإنسانية عائقًا أمام الإنتاج ويجب تقليصها إلى أدنى حد ممكن، إلا أن (التون مايو) وزملاءه رأوا بأن المشكلات

(1) إبراهيم عصمت مطاوع ، المرجع السابق، ص340.

الإنسانية أصبحت مجالاً واسعاً للدراسة وفرصة للتقدم، ويُعدُّ إلتون مايو الأب الروحي لما عرف فيما بعد " بالعلاقات الإنسانية " و " بالسلوك التنظيمي " لاحقاً، لقد سعى تايلور وزملاؤه إلى زيادة الإنتاجية بجعلها عقلانية، في حين حرص مايو وزملاؤه على زيادة الإنتاجية بجعلها إنسانية (1).

لقد افترضت حركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناء عليه نعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية (2). وظهر اتجاه العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل على أطروحات مدخل الرشد الذي يؤكد على الجانب العقلاني في التنظيم، ولذلك وجدنا أصحاب هذا الاتجاه يركزون على بعض العناصر التنظيمية التي لفتت انتباههم، من النظريات الكلاسيكية. تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع "إلتو مايو Elto Mayo" وزملائه بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة، التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن التابع لشركة ويسترن إلكترونيك بشيكاغو، وهي التجارب التي جرت في الفترة ما بين 1927-1932. كان من نتائجها أن لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، حيث كشف "مايو" وزملاؤه أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلها في حيث الإنتاجية، وأن العمال لا يسلكون ويجابهن الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات رسمية (3).

ولقد بدأ الاهتمام بحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة بعد النتائج التي توصل إليها فريق من العلماء يرأسهم (إلتون مايو) من تجارب هاوثورن في شركة الكهرباء الغربية بالولايات المتحدة، فقد حاول الباحثون في هذه التجارب إيجاد العلاقة بين إنتاجية العمال وكثافة الإضافة ووجد كذلك أن الروح المعنوية والانسجام بين العمال وشعورهم باهتمام المسؤولين بسبب إجراء التجارب يهيم كانت جميعاً من أسباب ارتفاع الإنتاجية. وقد جاءت بعدها دراسة العلاقة بين الإنتاجية وعوامل أخرى مثل: الراحة التي تعطى للعمال، ورفع الأجور، فكانت تشير إلى زيادة الإنتاجية.

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 10.

(2) محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، القاهرة، تاريخ النشر غير معروف، ص 7.

(3) على السلمي، تطور الفكر التنظيمي مرجع سابق، ص 98.

وقد نتج عن تجارب مايو إحساس بأهمية المبادئ الإنسانية التي ولدت في 1920 لأول مرة ولذلك فإن العلاقات الإنسانية في الإدارة قد:

- أثبتت أن السلوك الإنساني موضوع متشابك معقد، فيزداد التعقيد عندما يعمل الإنسان في مجموعات صغيرة.
  - أغنت فهم الباحثين للسلوك الإنساني، وأكدت أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية في زيادة الإنتاج.
  - بينت أثر الجو الإشرافي على سلوك مجموعات العمل.
  - بينت أن الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو إنتاجية يكونون على اتصال دائم بعضهم البعض.
  - وعلى الرغم من أن حركة العلاقات الإنسانية قد وضعت أكبراً كلما كان يعاني منه المرؤوسون من سوء معاملة، وتسلط، وإهمال لمشاعرهم، واعتبارهم آلة، إلا أن حركة العلاقات الإنسانية ذاتها قد واجهت نقداً شديداً وعُدَّت من وجهة نظر أخرى وسيلة لاستغلال الموظفين، بالإضافة إلى سوء استغلال المرؤوسين لها على حساب الإنتاج.<sup>(1)</sup>
- من جهة أخرى كشف "مايو" وزملاؤه أن هذه العلاقات غير الرسمية ليست مجرد ارتباطات صداقة ومناقشات لا أثر لها على سلوك العاملين داخل المؤسسة، فحسبه أن هذه الصلات تلعب دوراً خطيراً في تقرير مواقف العمال التنظيمية، فقد أمكن لهذه الدراسات والتجارب من ملاحظة تأثير الجماعة غير الرسمية على سلوك العمال، وعلى الإنتاج على نحو أكثر وضوحاً وتفصيلاً<sup>(2)</sup>.
- <sup>(2)</sup> فقد كثر لانتظام العمال في جماعات صغيرة متماسكة تمارس عملها بعيداً عن خطوط السلطة الرسمية، وساعدها ذلك على تنمية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بأداء العمل، وهي القيم المعايير التي تشكلت نحو إدارة المصنع وتنظيمه الرسمي، وقد ظهر ذلك جلياً في نوع من التنسيق والتعاون بين أفراد مجموعة العمل في حال وقوع جزاءات سلبية عليهم، أو ضد الممارسات الإدارية التي تأخذ طابع القوة أو القهر عند تنفيذ الأوامر، كما تظهر تأثيرات قيم ومعايير الجماعة غير الرسمية على سلوك أعضائها في تباطؤ وتيرة العمل في سوء العلاقة المستمر بين العمال والإدارة.<sup>(3)</sup>

(1) يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان، عمان، 1986 م، ص 17-19.

(2) باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي مرجع سبق ذكره، 1979 م، ص 144.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 112.

وغير ذلك من المظاهر التي تدل على أهمية الجماعات غير الرسمية، وأهمية معاييرها في تحديد سلوك أعضائها داخل المؤسسة، وأن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها، وانطلاقاً من ذلك كله خلص "مايو" إلى أنه لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلون كما فعلت النظرية الكلاسيكية، بل يجب النظر إليهم بعدّهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وأعراف يلتزم بها الأفراد<sup>(1)</sup>.

هذه النتائج التي توصل إليها "التون مايو" وزملاؤه لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، فتلك هي الخطوط العامة لأفكار مدخل العلاقات الإنسانية مثلما كشفت عنها تجارب هاوثورن وروأت بأنّ تحفيز العامل مادياً وكذا من خلال حصوله على تقدير من قبل مشرفيه، ورغبته في تحقيق الاعتراف به وبأدائه، يشكل قوة دافعة نحو تحقّق ذاته وإشباع حاجاته وتفوقه في أداء مهمته، وقد انصب الاهتمام في هذه المدرسة على مقابلة تقييم الأداء التي تتسم بين المشرف ومرؤوسيه؛ لمناقشة نواحي الضعف والقوة في الأداء وليس النقد لشخصية المرؤوسين<sup>(2)</sup>.

وفي المجتمعات المتقدمة اجتماعياً انتهياً للأفراد إمكانيات وفرص عديدة لأن يشبع كل فرد حاجاته الاجتماعية داخل وخارج العمل؛ لذلك فإن تدخل الإدارة لن يجدي في زيادة معنويات الفرد لأنها موجودة لديه ، ولكن في المجتمعات المتأخرة فالفرد بحاجة إليها؛ لأنها تسهم في دفع معنويات الأفراد، أما بالنسبة إلى الحاجات الذاتية وهي الحاجات التي تشعر الفرد بارتفاع قيمته، وأهميته بين أصدقائه وزملائه كإثراء معلوماته العامة، والاعتماد على النفس، واحترام الآخرين، والاعتراف بوجوده وأهمية ما يؤديه من أعمال، وهي ليست لها حدود، مثل زيادة الراتب تشبع الحاجات المادية كالمأكل والملبس، ولكن تشبع الحاجات الذاتية كالشعور باعتراف المجتمع بأهمية وارتفاع مركزه الاجتماعي، واعتماده على نفسه وبالمثل يشبع السكن حاجة مادية وأيضاً حاجة ذاتية لشعوره بالانتماء إلى أرقى طبقات المجتمع<sup>(3)</sup>.

---

(1) على السلمي، المرجع السابق، ص100.

(2) عبد الغفار حنفي و صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية، 1988 م ، ص 328.

(3) عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 1998 م ، ص30.



وقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في إثراء الفكر الإداري من خلال طرح أفكار ومبادئ مهمة تتعلق بالجوانب الآتية:

- 1- إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- 2- إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، ومن ثم المحددة لكفاءتهم.
- 3- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم، تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية.
- 4- إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية.

وقد تطورت مفاهيم العلاقات الإنسانية أخيراً في شكل نظرية سلوكية للإدارة تهتم وتفسر السلوك الإنساني على أسس علمية، ومن ثم اكتشاف أنسب الأساليب الإدارية للتنبؤ بسلوك الأفراد والسيطرهليه، وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيس هو أن السلوك الإنساني يُعدُّ المتغير الأساسي في العمل الإداري، ومن ثم فالإدارة عملية سلوكية بالدرجة الأولى تستهدف التأثير على سلوك الأفراد؛ لكي يعملوا على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات (1).

#### وجهت العديد من الانتقادات لنظرية العلاقات الإنسانية، نذكر منها:

- 1- إن تصوير مدخل العلاقات الإنسانية جماعات العمل الاجتماعية على أنها متماثلة وملتحدة الهدف والغاية أمر يفند الواقع الذي يشير إلى أنه يوجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل من الناحية الاقتصادية مثل الغلاء، وكان هناك مصادر للاختلاف والتناقض بينهم فهذه الجماعات تؤمن ببعض القيم والمبادئ، ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل، إلا أنه من المستبعد تماماً أن تتصهر جميعها وتصبح أسرة واحدة سعيدة، كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الإنسانية.
- 2- إن تركيز أصحاب هذا المدخل على دراسة التنظيم غير الرسمي قد جعلهم يغفلون تماماً عن الإشارة إلى التنظيم الرسمي، وتبيان أثره في تشكيل سلوك العاملين.
- 3- حركة العلاقات الإنسانية ترى التنظيم نظاماً مغلقاً يتوقف سلوك أعضائه على ما يجري بداخله فقط، إنما تتجاهل أثر الجماعات الاجتماعية خارجه، وهي بذلك تسقط عنصر مهم جداً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل (2).

(1) علي السلمي، السلوك التنظيمي، ط 3، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة، ص 31.

(2) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي المرجع السابق، ص ص 104-105.

## 5. نظرية النسق المفتوح (المنظور الاجتماعي \_الثقافي)

كانت البدايات الأولى لظهور هذه النظرية من خلال تحليلات "ميشيل كروزيه Michel Crosier" في دراسة لهيأتين تنظيميتين حكوميتين في فرنسا، وكذا في دراسات إمبريقية، مثل دراسة كل من "إيفان Evan"، و"لاتويك Litwak"، و "هيلتون Hylton"، وغيرهم، إلا أن التقدم النوعي في استخدام بعد النسق المفتوح في تحليل التنظيمات كان بحسب معظم علماء النفس وعلماء الاجتماع على يد كل من "دانيال كاتزا Daniel Katz"، و"روبرت كاهن Robert Kahan" في كتابهما المعنون "علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيمات" الصادر عام 1966م، وفيه أورد العديد من العناصر المهمة التي توضح طبيعة ذلك التحليل، ومنها: اعتبار الأنساق التنظيمية بناءات تتأثر بالأحداث والتغيرات الخارجية للبيئة عمومًا (1).

وقد ظهرت هذه النظرية كرد فعل على الانتقادات التي وجهت إلى أطروحات مفكري النظريتين السابقتين، والذين كانوا يعتقدون بعدم وجود أي تأثير للمجتمع على التنظيم، ومن ثم ظنوا إلى هذه الأخيرة بوصفها نسقاً مغلقاً، والسلوك التنظيمي فيه إنما يتحدد فقط بفعل العوامل الداخلية، وليس للعوامل الخارجية أي تأثير عليه، فالانتقادات شككت في الأطر التصورية التي تناولت للتنظيم بعدّه أداة معقولة يعيش أعضاؤه في عزلة اجتماعية، وكذا شككت في فرضيات مدخل العلاقات الإنسانية ومنهجه السيكولوجي (2).

وجاءت هذه النظرية لتقدم رؤية مختلفة عن الرؤيتين السابقتين حول مفهوم التنظيم وخصائصه الأساسية وعملياته، رؤية تقوم فكرتها المحورية على وصفها التنظيم كنسق اجتماعي، وصف أوردته "بارسونز Parsons" في مقاليتين شهيرتين له، أوضح من خلالهما أن التنظيم نسق اجتماعي يشتمل على جانبيين أحدهما "البناء الداخلي" للتنظيم، وثانيهما "العلاقات الخارجية" والتي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع. ومنه تجدر الإشارة إلى أنه إذا كان التنظيم يشمل على الأفراد والموارد المادية وغيرها من العناصر، فإن ما يميز النسق الاجتماعي-الذي تحدث عنه -بارسونز- أنه يتكون من هيكل من الأفراد والأحداث، أو الوقائع أكثر منه من أجزاء وعناصر مادية (3).

وجعل (بارسونز) التنظيمات مجالاً حيويًا لاختبار نظريته العامة لأسباب عديدة منها:

(3) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 304-305.

(2) على السلمي، تطور الفكر التنظيمي مرجع سابق، ص 225.

(3) نفس المرجع، ص 226.

- 1- أهدافها محدودة على العكس من أهداف المجتمعات.
  - 2- يوجد في داخل هذه التنظيمات تسلسل تنظيمي واضح، في حين لا يوجد ذلك في المجتمع. يمكن أن يُسجل بوضوح ما تقدمه هذه التنظيمات إلى التنظيمات الأخرى أو الأنساق الاجتماعية الأخرى، لذلك يمكن أن تنطبق تسمية النسق المفتوح على هذه التنظيمات.
  - 4- المشكلات المتعلقة بالتوافق والتكامل والنظام تبدو أكثر وضوحاً داخل التنظيمات عنها مقارنة بالمجتمع، كما نجد لها حلولاً أكثر واقعية.
- وعلى هذا الأساس يمكن القول: إذا كانت نظرية (بارسونز) تدعي لنفسها أي قدرة على التفسير فإنَّ التنظيمات تعد مواقع استراتيجية لتطبيق هذه النظرية.
- إنَّ اعتماد (بارسونز) على التنظيمات لاختبار نظريته وتطبيقها يكشف عن ثلاث مشكلات ينطوي عليها كل تنظيم، وهي:**

1- أنَّ التنظيم يشمل على وحدات فرعية (الأفراد - الأقسام - الجماعات المهنية الأخرى) كما أنَّ التنظيم نفسه يعدُّ نسقاً فرعياً بالنسبة إلى الأنساق الاجتماعية الأخرى، مثل: النسق التربوي، النسق الاقتصادي. وهنا يبرز السؤال الآتي: ما الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح في إدارة هذه الوحدات والأقسام لأنشطتها وتحقيق تكاملها مع المستويات الأعلى والأعلى منها؟ لذلك فهذه النظرية تحاول أن تستوعب التشابهات والاختلافات بين جميع الوحدات والأقسام والأنساق الاجتماعية الأشمل منها.

2- أنَّ النشاط التنظيمي يخفي خلفه بصورة عامة مجموعة من الأهداف، منها ما يتعلق بأعضاء التنظيم، ومنها يتعلق بالفروع والأقسام التي يحتويها التنظيم والمتسقة مع الأهداف التنظيمية العامة، فمثل هذا لأهداف ينبغي أن تتكامل فيما بينها لكي تعطي للتنظيم نوعاً من الاستقرار.

3- ينبغي أن تتوفر للتنظيمات آليات معينة أو ترتيبات خاصة تجعلها تستطيع المحافظة على كيانها واستمرار علاقاتها الداخلية، وكذلك ينبغي أن تحصل على تدعيم البيئة لها بما يجعلها تواجه مشكلة البقاء (1).

وباختصار شديدٍ الاتجاه الذي يتبناه (بارسونز) يمكن أن يوصف بأدته يرتكز على فكرة التداخل بين الأنساق الاجتماعية، فالواقع الاجتماعي يتألف من أنساق اجتماعية شديدة

(1) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1979م، ص 65.

التداخل والتعقيد تبدأ من الشخصية الفردية مروراً بالجماعات الصغيرة والتنظيمات الأخرى، وصولاً إلى المجتمعات الكلية أو الأكبر.

وهناك حقيقتان ينبغي ذكرهما بهذا الصدد:

**الأولى-** حينما نحاول تحليل النسق كالمؤسسة مثلاً، فإنَّ نظرتنا للأنساق الفرعية (الأقسام) لا يجب أن ندرکها بوصفها مستقلة تماماً، وبذلك لا ينصب الاهتمام على تحليل خصائص تلك الأقسام الفرعية، وإنما يتعلق بالتفاعل بينها وبين النسق الأكبر منها.

**الثانية-** عندما ننتقل من مستوى نسق اجتماعي معين إلى مستوى نسق اجتماعي آخر أشمل منه لا نستطيع أن نردَّ خصائص النسق الشامل إلى تلك المتعلقة بالأنساق الاجتماعية الأخرى، فعلى الرغم من وجود التساند والتخل والتكامل بين هذه الأنساق جميعاً؛ إلاَّ أنَّ هناك درجة معينة من الاستقلال النسبي لكل منها، فعلى سبيل المثال عندما ننتقل من المستوى الفردي إلى مستوى تحليل الجماعة سنلاحظ ظواهر يصعب تفسيرها في ضوء السمات الشخصية للأفراد أعضاء الجماعة، كذلك عندما ننتقل من المستوى الجماعي إلى مستوى أكبر منه، فمن المتوقع أن تواجهنا ظواهر أشد تعقيداً وأكثر تداخلاً<sup>(1)</sup>.

بهذا المعنى فإنَّ المهم في دراسة التنظيم ليس الهيكل المادي له والذي يتمثل في مباني ومعدات وأقسام وإدارات، ولكن الهيكل الذي يتكون من العلاقات والأحداث بين أعضاء التنظيم، فالتنظيم نسقاً اجتماعياً له خصائص نفسية واجتماعية مهمة إلى جانب المكونات المادية، فهو عبارة عن مجموعة من الأجزاء التي يمارس كل منها وظيفة معينة، ولكنها في مجموعها تشكل نظاماً متكاملًا، كل جزء من أجزائه يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها. فالتنظيم كنسق اجتماعي يتصف بديناميكية عالية من العلاقات بين مكوناته الفرعية، بحيث أن سلوك أي مكون، يعتمد بشكل أساسي على ظروف المكون الآخر، وهنا تجدر الإشارة إلى تفاوت درجة الاعتمادية بين المكونات، فهي لا تكون متماثلة كما تتباين درجة استجابة المكون الفرعي للحالة التي يكون عليها الآخر داخل النسق الذي يرتبط بدوره بعلاقة ديناميكية متغيرة مع البيئة الخارجية المحيطة به، ونتيجة لديناميكية العلاقات البيئية بين المكونات يتصف النسق بمرونة خاصة عند مستوى عملياته الإنتاجية، التي يؤديها وتؤثر فيها العلاقات المتبادلة بين النسق والبيئة الخارجية<sup>(2)</sup>.

وهذا معناه أن التنظيم بعدَّه نسقاً مفتوحاً يتصف بالميزات والخصائص العامة للنسق المغلق، إلا أن له خصائص أخرى تميزه، مستمدة من طبيعته الاجتماعية وارتباطاته الخارجية مع محيطه

(1) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، نفس المرجع، ص 57.

(2) علي عبد الرازق جليبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996 م، ص 161.

الاجتماعي والثقافي مجال أداء نشاطه، فهو بحسب أصحاب لهللمدخل يمثل نسقاً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة به، ويتأثر بها. أي أن هناك بعض أنواع السلوك في التنظيم التي تحدث بسبب مؤثرات خارجية ليست من داخل التنظيم، ويبرز دور متغير البيئة في التنظيم في تأثير الارتباطات الخارجية لأعضائه في سلوكهم داخل التنظيمات لاسيما منها خلفياتهم الثقافية وأساسهم الاجتماعي، وعلى رأسها ما يسود بينهم من علاقات شخصية.

فالتنظيم من حيث هو نسق مفتوح يتميز بأنه لا يوجد في فراغ، فهو يعمل في ظل بيئة خارجية اجتماعية وثقافية لها مواصفاتها وخصائصها المميزة، وهذه الأخيرة في ظل الترابط الحاصيل للأفراد خارج وداخل التنظيمات، تمارس تأثيراً واضحاً عليهم وعلى أنماط سلوكهم في مواقع العمل، تأثيراً يرى "تمسون Thompson" أن التنظيمات لا يمكن أن تنفاده حتى وإن استطاعت التحكم في البعض منه، ولهذا يؤكد أصحاب هذه النظرية أهمية أن يتكيف التنظيم مع بيئته الخلية، فالتكيف مع الظروف المحيطة بالنسق يعدُّ واحداً من أربعة متطلبات وظيفية أساسية، تشير النظرية العامة للأنساق إلى أنه يتعين على كل نسق اجتماعي أن يوجهها، إذا ما أراد ضمان تحقيق وظائفه وأهدافه، وفي هذا الإطار ينطوي التنظيم بحسب هذه النظرية على آليات للتأقلم والتكيف السريع مع متطلبات وظروف البيئة الخارجية، وتقوم على ترتيبات وميكانيزمات تسمح له بالتغلب على المشكلة، من خلال ملائمة ممارساته العديدة مع المتغيرات البيئية، بشكل يسمح له بتحقيق توازنه وأهدافه<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: المقاربة النظرية للبحث (النظرية السلوكية)

جاءت هذه النظرية نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية والعلاقات الإنسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني، من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلاف هذه التصرفات، والدوافع التي أدت إلى سلوكه، حيث اعتمدت في دراسة التنظيم (المؤسسة) على تطبيق طرق البحث والنتائج التي يتم التوصل إليها في مجالات علم النفس والاجتماع إلى الفهم الصحيح للسلوك التنظيمي، وهي عبارة عن اتجاه فكري تعتمد طريقة تفكير على العقلانية المحدودة، أي الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبارات القيود المادية والطبقية<sup>(2)</sup>، والبيئة التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من إشباعه حاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة، وتقيد قدرته على الاختيار ومن أهم روادها أمثال (كريس ارغريس، أبراهام ماسلو، دوغلاس ماغريغر) الذين اهتموا بحاجات الموظفين

(1) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي المرجع السابق، ص 23.

(2) عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، 1985 م، ص 48.

للدفعهم للمزيد من الإنتاج، وحث الإداريين على تقديم مكافآت تسد حاجات الموظفين وتدفعهم للعمل.

### ركزت هذه النظرية على محورين أساسيين هما: (1)

- 1- الاهتمام بالجوانب الإنسانية والعلاقات الاجتماعية لدى العاملين.
- 2- الاهتمام بالعمل والجوانب التنظيمية بالمؤسسة.

اعتبرت الجانب الإنساني الأساس الذي تركز عليه في الفرد (العامل)، ودوافعه، وعلاقته مع الآخرين، ومجموعات العمل، وأثرها في السلوك التنظيمي. قامت على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل كما أنه وسيلة للحياة، وأن القيادة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية، كما اهتمت بالآثار النفسية والاجتماعية، والقيم، وأنماط السلوك البشري الجماعي السائد داخل المؤسسة، ومالها من تأثير في العلاقات الرسمية، وافترضت النظرية السلوكية أن سلوك الأفراد العاملين يختلف عن السلوك المتوقع في ضوء الاعتبارات التي تضعها التنظيمات الاجتماعية السائدة في المؤسسة، كما تفترض اختلاف الأهداف الشخصية للأفراد (العاملين) عن بعضها البعض، وعن الأهداف العامة للمؤسسة والإدارة الحكيمة هي التي تحقق التكامل بين الأهداف الشخصية والأهداف المنشودة.

### وافترضت هذه النظرية الآتي: (2)

- 1- أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة المحيطة به داخل (المؤسسة)، ويتأثر بسلوكيات أفرادها، وأن شعور الفرد وإحساسه بأنه ينتمي إلى تلك المجموعة هو الأساس الذي يدفعه للعمل والجهد والعطاء.
- 2- أن كلا من الإدارة والعمال (الموظفين) تتوقف سلوكياتهم والإنتاج على ما يجري داخل المؤسسة، ولا يتعدى البيئة الخارجية لها، ولوجود توازن في المؤسسة يجب أن يتحقق التعادل والتوافق بين كل من أهداف المؤسسة وأهداف وحاجات العاملين فيها.
- 3- أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه.
- 4- أن السلوك الإنساني سلوك هادف، وأن مهمة الإدارة محاولة تحفيز الأفراد والجماعات على أداء العمل، وذلك بما يوفق بين حاجاتهم وحاجات المؤسسة. (3)
- 5- أن التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه هيكلًا أو بناء جامداً.

(1) الإدارة التعليمية و المدرسية في ضوء مدارس الفكر الإداري و نظرياتها، ( مأخوذة من الإنترنت ) .

(2) المدرسة السلوكية منتديات التعليم (مأخوذة من الإنترنت) .

(3) ندوة في الموارد البشرية وتطور الفكر الإداري، 2011م .

6- أن التنظيم هو عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل.

**تستخدم النظرية السلوكية المفاهيم الآتية في تفسيرها للسلوك التنظيمي: (1)**

السلوك - الحوافز - الدوافع - الحاجات.

1- السلوك: هو مجموعة استجابات ناتجة عن مثيرات المحيط الخارجي.

2- الحافز: هو أمر يحث على القيام بعمل أو جهد معين، وهو خارج عن كيان الإنسان، أي في بيئة الإنسان وليس في داخله.

3- الدافع: هو إحساس عاطفي أو رغبة أو نبضة أو باعث داخل الإنسان لتحقيق حاجة.

4- الحاجة: حالة أو موقف يطلب فيه شيئاً ضرورياً أو مرغوباً.

والعلاقة بين هذه المفاهيم هي أن الحوافز موجهة لاستثارة الدافع الذي ينشط الحاجة التي أظهرها الحافز، واقتنع بها الدافع فيحرك الإنسان لتحقيق تلك الحاجة، أي أنه ليس هناك سلوك عبثي للإنسان بل إن سلوكه هادف وموجه تجاه تحقيق حاجة له.

**كما أنها اعتمدت على عدة مبادئ في تفسيرها للسلوك التنظيمي نذكر منها: (2)**

**1- الإنسان ككائن نفسي اجتماعي:**

نجد الاتجاه الإنساني يصور الإنسان على أنه لا يتجزأ، وهو يتكون من تركيب نفسي واجتماعي وحضاري معين إلى جانب التكوين الفسيولوجي، وأن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية، بل منها أيضاً المعنوية التي لا يشبعها الأجر أو الزيادة فيه، ويعمل على التأقلم ومسايرة الأوضاع السائدة في المؤسسة.

**2- الإنسان السلوكي:**

يعمل الإنسان من أجل تحقيق أقصى إشباع لحاجاته ورغباته المختلفة، الاقتصادية والإنسانية أيضاً، فلا تقتصر على حاجاته المادية فقط، ويعمل على تحقيق ذاته أي الفرد يكون أكثر فاعلية وإنتاجية عندما يشعر بأهميته في المؤسسة، وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية لا التهديد والتوجيه من طرف الإدارة، والاتجاه الإنساني يرفض فكرة الرشد الكاملة ويضع بدلاً منها فكرة الرشد المحدود، الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية والطبيعية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته، من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه، وتقيد قدرته على الاختيار وبذلك يصل إلى تحقيق أهدافه الشخصية عن طريق أهداف المؤسسة.

(1) أحمد كردي ، جامعة الجزيرة الخاصة ، منتدى اجتماعي ثقافي، 2010 م .

(2) عبد المحسن النعاس، نظريات التنظيم، التربية والتكوين، 4 يونيو، 2013 م ، ص 20.

### 3- التنظيم نظام مغلق:

هو ذلك النظام الذي لا يوجد أي تفاعل بينه وبين البيئة المحيطة التي يعمل بها، لذلك لا يتأثر هذا النظام بالمتغيرات التي تحدث في الظروف البيئية، وبمعنى آخر أن كل من الإدارة والعمال تتوقف سلوكياتهم على ما يجري داخل المؤسسة فقط ولا يتعدى البيئة إلى الخارجية لها ولوجود توازن في التنظيم يجب أن يتحقق التعادل والتوافق بين كل من أهداف التنظيم وبين أهداف وحاجات أعضاء التنظيم، وبصور دعاة المدرسة السلوكية أنه إذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق أهدافه دون أي معوقات أو مشاكل<sup>(1)</sup>. وبناء على ما سبق عرضه تم ملاحظة أن النظرية السلوكية قد جمعت بين المدرسة التقليدية والعلاقات الإنسانية، وأنها تتصف بالشمولية.

#### وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن إيراد الملاحظات الآتية:

- 1- على الرغم من أن المدرسة السلوكية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة، إلا أنه لا زالت هناك عناصر أخرى في العملية وفي المنظمات لم تغطها هذه النظرية، إذ اهتمت بالجوانب السلوكية وأغفلت العمليات الإدارية والتنظيمية.
  - 2- على الرغم من النظرة التفاضلية للإنسان والتعامل مع جوانبه الإيجابية، فقد بقيت هذه النظرية عاجزة عن إيجاد جوانب محددة أو سلوك معين يمكن اعتماده لعلاج مشكلة التوفيق بين رغبات وأهداف الأفراد العاملين، وغايات وأهداف الإدارة.
- من خلال العرض السابق للملامح الأساسية للنظريات الاجتماعية التي تساهم في تفسير السلوك التنظيمي، تم اعتماد و استناد على النظرية السلوكية في تفسيرها للسلوك التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، والتي ترى أن السلوك التنظيمي يتشكل في البيئة الداخلية وما بها من ضوابط و معايير و ثقافة تنظيمية، باعتبار أن سلوكيات الموظفين و أدائهم يتوقف على ما يجري داخل المؤسسة التنظيمية .

#### تقييم عام:

من خلال العرض النظري للنظريات التي تناولت السلوك التنظيمي نجد أن نظرية الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل، وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال، وضرورة الاختيار والتدريب، والاهتمام بالحوافز المادية، في حين ترى نظرية العملية الإدارية أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية، وذلك من خلال

(1) عيد المحسن النعاس ، نفس المرجع السابق ، ص 21 .



وضع الإجراءات واللوائح والضوابط المحددة للأداء. في حين ترى النظرية البيروقراطية عند تفسيرها للسلوك الإنساني أن الناس غير عقلانيين، وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل، مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل. في حين افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس.

ومجمل القول: إنه وعلى الرغم من توفر المعرفة حول المنظمات فإن الرغبة في الحصول على بناء نظري متكامل لدراسة المنظمات بما فيها من سلوكيات لم تتحقق بعد .

إن التعدد في هذه النظريات يعود إلى أسباب متعددة منها: اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي أنتجت هذه النظريات، واختلاف الأصول العلمية والاهتمامات والخبرات لأصحاب تلك النظريات، وتباين طرق البحث وأساليب طرق جمع المعلومات عن ظاهرة المنظمة، وكذلك تعقد ظاهرة المنظمة بما فيها من متغيرات مادية وسلوكية.

## ثالثاً - الدراسات السابقة:

### تمهيد :

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد واختيار مشكلة البحث، فيبدأ الباحث بالبحث والتمحيص في الدراسات السابقة، والتي تشكل بالنسبة إليه تراثاً مهماً، ومصدراً غنياً لا بد من الاطلاع عليه قبل البدء بالبحث، وهذا بحد ذاته يوفر له العديد من الفوائد، فهي تسمح بتكوين إطار أكثراً من المعلومات، تعينه في تحديد المصطلحات والمفاهيم العلمية الإجرائية، فضلاً عن أنها تثري معرفته وتوجهه لأهم المناهج المثبتة فيها، وأدواتها المستخدمة، وفروضها المصاغة، ونتائجها التي تم التوصل إليها، فكل دراسة تبدأ من حيث انتهت إليه الدراسات الأخرى، كما تكون نتائجها بمثابة نقطة بداية لدراسات أخرى تتبعها. ونستعرض فيما يأتي بعض الدراسات المتوفرة ذات الصلة بموضوع البحث.

### - الدراسات الأجنبية:

1. دراسة جشوا تيليك ، (2015م) السلوك التنظيمي ، تحليل مفاهيم السلوك التنظيمي الجزئي والكلية في إطار تنظيمي<sup>(1)</sup>.

هدفت الدراسة التعرف على تصورات معلمي الصفوف ومديري المدارس للسلوكيات التنظيمية على المستوى الماكرو وعلى المستوى الميكرو من خلال منهج استخلاص السياسات. واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، حيث تم جمع البيانات من عينة قوامها (180) مفردة من الأساتذة والمديرين للتعرف على آراءهم وتصوراتهم عن مفاهيم السلوك التنظيمي الجزئي والكلية.

### وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن اختلافات المفهوم توجد بين المرؤوسين والمشرفين إلى حد كبير، فلا يوجد مفاهيم متوحدة عند كليهما، بالإضافة إلى ذلك نظر المشتركين في الدراسة للرضا بالوظيفة على أنه السلوك التنظيمي الجزئي الأكثر أهمية.
- في حين أنهم نظروا إلى الهيكل التنظيمي على أنه السلوك التنظيمي الكلي الأكثر أهمية، وبالرغم من ذلك فعند المقارنة بين المناصب بالتدرج داخل المنظمة نجد المشرفين يقيّمون القيادة على أنها الأكثر أهمية، والمرؤوسين يقيمون الرضا بالوظيفة بأنه السلوك التنظيمي

(<sup>1</sup>) Joshua T. Delich,(2015). "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: PERCEPTIONS ANALYSIS OF MICRO AND MACRO ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN AN ORGANIZATIONAL SETTING", B.A., ME.

الأكثر أهمية، وهنا نكتشف مدى اختلاف وجهات النظر بين كليهما، وإلقاء كل منهما الحمل على عاتق الآخر.

- بينما كشفت النتائج عن كيفية فهم السلوك التنظيمي، فإن أثارها تستوقف القادة لسد فجوة مفهوم السلوك التنظيمي. تبعا لذلك فقد يؤدي تفكير السلوك التنظيمي إلى تحسين أداء الفرد والمؤسسة.

2. دراسة بلال خايفي، سليمان نوري، السلوك التنظيمي، دراسة للمديرين والموظفين والفرق ، (د.ت) (1).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل سلوك المنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي وكذلك السلوك الجماعي لما لهما من تأثير على فعالية المنظمة، كما أن معدلات أداء أية منظمة يتوقف على تفاعل كافة العوامل السلوكية من إدراك الفرد واتجاهاته وشخصية الفرد وكيفية إشباع دوافعه المتعددة ولا يأتي ذلك إلا من خلال توافر القيادات الإدارية القادرة على تحقيق الاتصالات الكاملة داخل إدارات المنظمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت الدراسة إلى تأثير السلوك التنظيمي بطبيعة مجموعات العمل التي يتواجد فيها الفرد ويتفاوت التأثير لملوا إيجاباً بحسب متغيرات كثيرة منها تركيب مجموعة العمل ونوعية الأفراد المشاركين فيها، وطبيعة العمل المسند للجماعة ومدى الصعوبة أو السهولة في تنفيذه، وكذلك أنواع العلاقات بين الأفراد والمجموعة واختلاف أو تمايز أدوارهم في فرق متجانسة، وبذلك تتمكن الإدارة من توجيه السلوك التنظيمي بدرجات مختلفة من الكفاءة، هذا ويؤثر في المناخ المادي الذي يتواجد فيه الإنسان في كيفية تشكل سلوكه بما يتوافق وحالات ذلك المناخ من حرارة ورطوبة وضوضاء وغير ذلك، كذلك يتأثر السلوك التنظيمي بأنماط الاتصالات السائدة في المنظمة وطبيعة الهياكل التنظيمية وأنماط القيادة.

كما أشارت الدراسة إلى أن مصطلحات الرضا عن العمل منها ما هو نفسي ومنها ما هو حسي ، هذه المصطلحات تشير بوجه أو بآخر إلى الشعور الذي يمتلك الفرد نحو عمله، هذا الشعور قد يكون صريحاً أو مضمراً، يعبر عن مدى ما يحصل عليه الفرد من ثمرات نتيجة الجهد الذي يبذله من أجل تأمين حاجاته المادية والمعنوية وكلما كان الرضا عالياً كان أدائه أفضل.

---

(1)Belal A. Kaifi &Selaiman A. Noori. (without year) "Organizational Behavior: A Study on Managers, Employees, and Teams".

إن أهمية الرضا في العمل لا تكمن كما يظن البعض في زيادة إنتاجية الفرد لأنه ليس بالضرورة أن الأشخاص السعيدين في أعمالهم هم ذوو إنتاجية مرتفعة بل الرضا ما هو إلا تعبير معين عن مجموعة مشاعر وأحاسيس ومعتقدات وأفعال.

وأشارت الدسلة أيضاً إلى أن الإدارة عملية مستمرة وتطمح لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري، مستعينة بالموارد المادية المتاحة، فإن السلوك الإنساني لا يعدو كونه محصلة للتفاعل بين صفات الفرد وخصائصه من ناحية، وبين صفات المواقف وطبيعة الظروف المحيطة بالإنسان من ناحية أخرى، وما على الإدارة الحصيصة إلا أن تدرس المواقف لتتخذ حيالها الإجراءات المناسبة بما يحقق مصلحتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة أن يدرس الباحثون بصورة أكثر تعمقاً العمل الجماعي والتفاعلات في مكان العمل وكيف يؤثران على وظائف الناس.

#### - الدراسات العربية:

1. دراسة منصور الكلابي (1995) بعنوان: اتجاهات السلوك التنظيمي والاجتماعي لدى إطارات المؤسسة البنكية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تونس الأولى، تونس (1)

هدفت هذه الدراسة إلى رصد أهم خصائص واتجاهات السلوك الاجتماعي والتنظيمي لدى إطارات مؤسسة بنكية، في محاولة لفهم هذه الفئة الاجتماعية المهنية "الإطارات"، ومدخل إلى دراسة سوسولوجية للمؤسسة التونسية، كما تهدف إلى رسم ملامح تنظيمي واجتماعي للإطار البنكي، وفهم أوجه التفاعل بين النسق الاجتماعي والنسق التنظيمي من خلال الإطارات. وطبقت على عينة بلغت (400) مفردة، واعتمدت الدراسة على ثلاث وسائل لجمع البيانات وهي الملاحظة بالمشاركة، والاستبيان، والمقابلة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن أغلب الإطارات البنكية تنحدر من فئات وسطى، كما أنها تقيم انتماءها الاجتماعي إلى هذه الفئات بدرجة متوسطة.

- كما بينت الدراسة اختلافاً في الشعور وفي تحديد الانتماء باختلاف الانحدار الاجتماعي وأهمية عدد الإطارات المنحدرين من آباء اشتغلوا بنفس المؤسسة، وتتميز الإطارات البنكية بضعف الانتماء إلى الجمعيات والمنظمات الاجتماعية، وغياب المشاركة في الحياة

---

(1) منصور الكلابي، اتجاهات السلوك التنظيمي والاجتماعي لدى إطارات المؤسسة البنكية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تونس الأولى، تونس، 1995م.

الاجتماعية واتجاه سلوكها الثقافي نحو نماذج من الترفيه الاستهلاكي، وعلى المستوى التنظيمي تتميز المؤسسة البنكية موضوع الدرس باتجاهات السلوك الآتية: منها ضعف الحراك المهني والجغرافي.

- وتظهر أغلب الإطارات ذات نسب رضا متوسطة، كما يظهر ارتباط الرضا المهني بمتغيرات من داخل التنظيم (الإشراف - الأقدمية)، ومتغيرات من خارج التنظيم (الانحدار الاجتماعي - المستوى التعليمي).

- ويظهر الارتقاء المهني كمدار مركزي للوجود التنظيمي لدى الإطار البنكي، ويحدد أنماط سلوكه داخل التنظيم، ومكانته، ورضاه المهني، وصورته لدى ذاته.

- كذلك يؤثر التكوين المهني البنكي على المسيرة المهنية للإطار من حيث الارتقاء، ومن حيث إمكانية تحول الموظف البنكي من وضعية الإطارات إلى فئة الإطارات، كذلك تظهر صورة الإطار المرتبطة بمكانته داخل التنظيم ودرجة رضاه.

- وكذلك تسعى الإطارات البنكية داخل التنظيم إلى مزيد من النفوذ والمشاركة في اتخاذ القرارات والإثراء لمهامها، كما يسيطر نمط السلوك الاستراتيجي الفردي كنمط لعلاقات العمل داخل الإطارات.

2. دراسة أميمة عوض الكريم البشير أبو سالف (2002م) بعنوان: الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا" (1) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحوافز - المرتب والترقية والتدريب - ونظام تقييم أداء العاملين، وطبقت على عينة قوامها (30) موظفاً وموظفة، واستخدمت المقابلة الشخصية ، و الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن الحوافز تلعب دوراً مهماً وأساسياً بتأثيرها الإيجابي المباشر على أداء العاملين وعلى رغبتهم الواضحة في إنجاز العمل وزيادة إنتاجيتهم، ولكن معرفة العاملين بنظام الحوافز المتبع في الجامعة ضعيفة جداً، وقد تكون معدومة.

---

(1) أميمة عوض الكريم البشير أبو سالف، الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2000م.

- كما توصلت الدراسة إلى أن الترقية تساهم كثيراً في استقرار العامل، والاهتمام بواجبه على الوجه الأكمل بنسبة عالية جداً تمثل 97% من مجتمع الدراسة، وتزيد من إحساس العامل بالرضا الوظيفي، وهذا يؤثر على أداء العاملين تأثيراً إيجابياً مباشراً.

- كما توصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم بصورة كبيرة في رفع أداة وكفاءة العاملين.

**3. دراسة صديق آدم الطيب (2000م) بعنوان: السلوك التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي: دراسة ميدانية بولاية النيل الأبيض، جامعة أم درمان الإسلامية. (1)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية السلوك التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الإداري لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي، وأيضاً ما يهتم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الإنسان داخل المنظمات، وتسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق الأهداف ولا يمكنه تحقيق دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام المنهج الوصفي .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بولاية النيل الأبيض ممارس بدرجة عالية، وأن معظم مديري المدارس يعتمدون على خبراتهم في اتخاذ القرارات، وأن معظم مديري المدارس يهتمون بتشجيع وتوفير متطلبات تنفيذ النشاط المدرسي وأعمال المكتبة.

**4. دراسة أبو بكر منصور (2007م) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح في الإدارة العمومية الجزائرية" ، جامعة منتوري، قسنطينة. (2)**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في علاقة الثقافة التنظيمية بسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، وذلك من خلال التعرف على مستويات كلا المتغيرين، ثم البحث في إمكانية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما انطلاقاً من الافتراض بأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى القوى التي تواجه سلوك العاملين نحو مسارات معينة، وسوء السلوك التنظيمي كمحصلة لهذه القوى. ويهدف هذا البحث إلى معرفة مستويات الثقافة

---

(1) صديق آدم الطيب، السلوك التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، دراسة ميدانية بولاية النيل الأبيض، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، 2000م.

(2) أبو بكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007م.

التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، ومعرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي، وكذلك السعي إلى فهم علمي لجانب من المشكلات التي تواجه الإدارة العمومية الجزائرية، وتقديم مقترحات من شأنها المساهمة في تطوير هذه الإدارة. وطبقت على عينة مكونة من 1218 عاملاً بالمديريات، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، ووجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي.
- كذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة (الفئة المهنية، الأقدمية، الجنس).
- وقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بالنسبة إلى أفراد العينة بحسب متغيرات الفئة المهنية، ومتغير الأقدمية، وعدم وجود فروق بالنسبة إلى متغير الجنس.
- وأخيراً وجدت علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

### 5. دراسة عبد الله ثابت فرحان (2007م) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين ، قسم إدارة جامعة صنعاء (1).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها، كذلك التعرف على التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين من خلال قياس اتجاهاتهم وآرائهم، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على خصائصهم الديموغرافية (العمر، الجنس، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي). وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيس هو: ما هو تأثير الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على سلوك موظفيها الإداريين؟ وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين في المستويات الإدارية بجامعة صنعاء، والبالغ عددهم (553)، حيث اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، حيث تم تحديد حجم العينة (245)، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

(1) عبد الله ثابت فرحان، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة جامعة

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إن للثقافة التنظيمية بكافة أبعادها تأثيراً متوسطاً على سلوك الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء، وتأثيرها بالدرجة الأولى على إنجاز الموظفين الإداريين، يليه تأثيرها على ولاء الموظفين الإداريين.

كذلك هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (أسلوب الإدارة، وإدارة المهمة، وإدارة العلاقات الإنسانية، وإدارة البيئة المؤسسية) وبين سلوك الموظفين والإداريين (الإنجاز والولاء والأداء) وهي علاقة متوسطة.

6. دراسة فوزية شيباني (2010 م) بعنوان: دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي ، دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي، جامعة قسنطينة، الجزائر. (1)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين بقطاع الأمن من خلال تحديد الأهداف الآتية: تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل، وتحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي، وطبقت الدراسة على عينة من أعوان الأمن والبالغ عددهم (109) عوناً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة .

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- رفع مستوى الرضا الوظيفي، زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والزملاء، والتحفز على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه. ومن أهم مجالات الدافعية التي لم تشهد تغييراً ملحوظاً من خلال مشاركة الأعوان في البرامج التكوينية، تتمثل فيما يأتي: إيجاد بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار، تحسين فرص الترقية بالمنظمة، تطوير أساليب تنمية الذاتية، إن أهم مجالات الانتماء الوظيفي التي حصل لها تغيير من خلال مشاركة الأعوان في الدورات التكوينية بشكل كبير تتمثل فيما يأتي: الشعور بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل الأمني.

---

(1) فوزية شيباني، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010 م.



- تحسين الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل، وزيادة الشعور بحيوية العمل الأمني، والافتخار أمام الآخرين بالانتساب إلى قطاع الأمن، وزيادة الشعور بالولاء نحو قطاع الأمن، والرغبة في الاستمرار بالعمل الأمني، وكذلك الحرص على العمل بروح الفريق.

7. دراسة فهمي خليفة صالح الفهداوي (2010م) بعنوان: التطوير المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال نموذج الإدارة العامة النزيهة: دراسة تشخيصية للخلل باتجاه الحل، جامعة الأنبار<sup>(1)</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الحقيقية والفعلية التي تعاني منها المنظمات الإدارية العامة والمعاصرة في العراق، وكذلك بيان تسوية الأرضية الإدارية المقارنة من أجل الدقة في تشخيص الخلل المقترن بواقع المنظمات الإدارية العامة في العراق، وتقديم نموذج تنظيمي للإدارة العامة النزيهة، ليكون بمثابة تحول إيجابي للتطوير السلوكي المستقبلي، الذي يتجاوز نقاط الخلل في منظمات الإدارة العامة المعاصرة، ومرسداً آلية الحل المطلوب من خلال منهجية التطلُّب في الانتماء الطبقي والأداء التنظيمي داخلياً وخارجياً، وأخيراً تقديم توصيات إجرائية وآليات عملية مقترحة في طريق الإصلاح الإداري وتطوير السلوك التنظيمي المستقبلي. واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهجية العلمية التحليلية للبحث الوصفي.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إن المنظمات الإدارية العامة في العراق قد اختزلت موروثاً طارئاً للاقتراحات الطويلة المتكررة في استفتاء نظمها الإلهة ونماذجها التنظيمية من بيئات أجنبية غير متطابقة معها قيمياً وأخلاقياً وأسلوبياً وسلوكياً، وانعكس ذلك على ضخامة المعاناة وحالات الخلل والضعف التي تعاني منها الإدارة العامة على صعيد النظرية والتطبيق.

- كما انعكس على تزعزع قدرتها في البناء التنظيمي المتقدم للمجتمع والدولة والنظام المؤسسي.

وكشفت الدراسة عن المشاكل والسلبيات التي تعاني منها المؤسسات العامة في العراق.

- وأكدت الدراسة على أهمية الدور الأخلاقي أو القيمي اللازم، الذي يقوم على مفهوم النزاهة، إذ بات هذا المفهوم يشكل شرطاً ظاهرياً وضمينياً أو مبدئياً ونظرياً أو عملياً، يضبط أواصر

---

(1) فهمي خليفة صالح الفهداوي، التطوير المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال نموذج الإدارة العامة النزيهة، دراسة تشخيصية للخلل باتجاه الحل، جامعة الأنبار، 2010 م.

المنظمة الإدارية والعامّة، ويقوي تماسكها، ويعزز قدرتها على التركيز على أهدافها الحقيقية المنصبة على المصلحة العامة دون سواها.

#### 8. دراسة أمساعد سعيد الغامدي (2012م) بعنوان: السلوك الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى الموظفين الإداريين العاملين بالإرشاد، بمدينة جدة. (1)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجود علاقة بين السلوك الوظيفي للموظفين ومراحل التعليم التي يعملون بها، ومدى وجود علاقة بين السلوك والعمر، ومستوى التعليم ونوع التأهيل، وعدد سنوات الخدمة في التعليم، وقد طبقت على عينة مكونة من 255 موظفاً يعمل بالإرشاد التعليمي منهم 126 مرشداً في المرحلة الابتدائية، 62 مرشداً في المرحلة المتوسطة و37 مرشداً في المرحلة الثانوية تم اختيارهم بشكل عشوائي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة دالة إحصائياً بين نمط السلوك الوظيفي للمرشد وبين مستواه التعليمي، أو عمره، أو نوع التأهيل الذي يحمله، أو فترة خدمته في مجاله.
- لا توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين السلوك وغيره من المتغيرات المقترحة، مما دعا الباحث إلى ضرورة البحث لمتغيرات أخرى تكون ذات علاقة من خلال إجراءات ميدانية أخرى.

#### 9. دراسة عبد الله محمد الجاساسي (2011م) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. (2)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم، ومدى تأثيرها في تحسين أداء العاملين، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المدرجات التنظيمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية، من رؤساء أقسام، وموظفين وقد بلغ عددهم 11552 فرداً، حيث قام الباحث باختبار عينة عشوائية طبقية من رؤساء الأقسام والموظفين بلغت 290 فرداً، حيث استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات من مفردات الدراسة، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

---

(1) أمساعد سعيد الغامدي، السلوك الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى الموظفين الإداريين العاملين بالإرشاد بمدينة جدة، 2012م.

(2) عبد الله محمد الجاساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011م.

## وتوصلت الدراسة إلى النتيجة الآتية:

وهي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية لتحسين أداء العاملين، باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي.

**10 . دراسة عبد الحق علي إبراهيم (2015 م) بعنوان: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم. (1)**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، وتحديد دور السلوك التنظيمي في أداء هذه المنظمات، وتفرع عن هذا الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية تمثلت في معرفة العلاقة ما بين السلوك التنظيمي وأداء المصارف السوداني، دراسة واقع السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وخاصة القطاع المصرفي السوداني ، وكذلك اختبار أثر بيئة المنظمة الداخلية في العلاقة ما بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعني بتحليل المتغيرات وتفسيرها وإيجاد العلاقات بينها، ولتحقيق هذه الأهداف اختار الدراسة ثلاثة مصارف تجارية كعينة ممثلة للقطاع المصرفي السوداني من عينة عشوائية طبقية، بلغ حجمها 190 مفردة، استخدم الدارس الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، واستخدم المنهج الوصفي، وأخضعت للتحليل باستخدام حزمة التحليل الإحصائي.

## وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف، وأن هناك أثراً سلبياً لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة الأداء بالمصارف.
- كما أشارت النتائج بأن فاعلية الأداء بالمصارف أنها 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.

---

(1) عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2015م.

## - الدراسات المحلية:

1. دراسة عادل يونس رايح (2000م) بعنوان: تحليل نظم الحوافز وعلاقته بأداء العاملين في

المنظمات الصناعية الليبية ، قسم علم اجتماع مدينة بنغازي<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على نوعية الحوافز المطبقة حالياً في المنظمات الصناعية الليبية العاملة في منطقة مدينة بنغازي، وتحديد العلاقة بين أنواع هذه الحوافز ومستوى أداء الأفراد في العمل بالمنظمات المذكورة، وكذلك محاولة التوصل إلى معرفة أهم السبل والأساليب التي تؤمن تحسين نظم الحوافز والحصول منها على النتائج المطلوبة، وقد تم تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بهذا البحث من خلال استمارة الاستبيان المعدة لهذا الغرض، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة في التحليل، حيث استخدم مربع كاي تربيع في اختبار فرضيات البحث، و استخدم أسلوب تحليل الانحدار لدراسة تأثير الحوافز بنوعها على الأداء، وذلك من خلال نموذج إحصائي خطي يربط الحوافز بالأداء، وذلك لمحاولة تحديد المتغيرات المهمة التي تؤثر في الأداء.

### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن 75% من أفراد العينة كانت الحوافز المادية والمعنوية بأنواعها المختلفة لا تتناسب مع المجهود الذي يبذلونه في العمل.
- كما إن هناك مجموعة من النواقص التي تعاني منها نظم الحوافز المطبقة حالياً في الشركات الصناعية ، ومن أهمها عدم ارتباط الترقيّة بالعمل المتميز، وعدم تطبيق نظام المشاركة في الأرباح، وتوسع الشركات في استعمال الحوافز السلبية، عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- وقد أظهرت نتائج التحليل وذلك باستخدام أسلوب تحليل الانطلمتعدد أن هناك تأثيراً إيجابياً للمكافآت العينية ومحتوى الوظيفة، وتقدير الجهود على الأداء.
- وقد بينت نتائج التحليل للبيانات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في المكافآت العينية، والعلاوات الاستثنائية، ومشاركة العاملين في الأرباح، والمتغير التابع (الأداء).
- في حين لم تظهر النتائج أية علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت النقدية والعلاوات الاعتيادية والأداء.

(1) عادل يونس رايح ، تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة ،

قسم علم الاجتماع، مدينة بنغازي ، 2000م .

2.دراسة بهية البشتي (2003 م) بعنوان: السلوك الوظيفي، دراسة تطبيقية لعلاقة بعض العوامل بأداء الدور الوظيفي للعاملين بالمصارف ، جامعة الزاوية (1).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة السلوك الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات المصرفية بمدينة الزاوية، ووصف عملية السلوك الوظيفي من خلال ربطها بمتغير العلاقات الاجتماعية للتعرف على مدى علاقتها ببعض، ودور تحديد تلك العلاقات في تحديد مستوى السلوك الوظيفي، إلى جانب تحديد أيهما أقوى تأثيراً: العوامل الموروثة أم المكتسبة في تسيير عملية السلوك الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات التنظيمية المصرفية في مدينة الزاوية، كذلك التعرف على مدى اقتراب الخصائص العامة لسلوك الموظفين في المصارف الليبية من الخصائص البيروقراطية الرشيدة التي أشارت إليها أدبيات علم اجتماع التنظيم. وقد أجرت هذه الدراسة المسح الاجتماعي عن طريق أسلوب الحصر الشامل للموظفين الليبيين فقط العاملين بالمؤسسات المصرفية بمدينة الزاوية من الجنسين، وبلغ عدد هذه المؤسسات المصرفية (5) مصارف، وعدد العاملين فيها (218) فقط، حيث بلغ عدد الذكور فيها (157)، وعدد الإناث (61). وقد استخدمت الاستبيان في جمع البيانات، كما استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تشير نتائج البحث إلى أن ما يقرب من ثلثي أفراد مجتمع البحث ملتزمون باللوائح والقوانين بنسبة 68.3%.
- تشير نتائج البحث بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (النوع - العمر - المستوى التعليمي) والالتزام باللوائح والقوانين.
- تشير نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (النوع - العمر - المستوى التعليمي) واحترام المهنة وتقديرها.
- تشير نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والسلوك التنظيمي ككل.

---

(1) بهية البشتي، السلوك الوظيفي، دراسة تطبيقية لعلاقة بعض العوامل بأداء الدور الوظيفي للعاملين بالمصارف، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الزاوية ، 2003م .

### 3.دراسة نوري الطاهر المبروك زقلم (2009 م) بعنوان: المحددات البنائية للسلوك المهني لأعضاء التفتيش والرقابة، على فروع الجهاز والرقابة طرابلس، الزاوية، زوارة ، جامعة الزاوية (1).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة السلوك المهني لأعضاء التفتيش والرقابة من حيث اتصافه بلمهنية، ومدى اقترابه من الخصائص البيروقراطية الرشيدة التي أشارت إليها الأدبيات، وتحديد أهم العوامل أو المحددات الفردية والبنائية التنظيمية والاجتماعية والثقافية التي لها علاقة بتشكيل السلوك المهني لأعضاء التفتيش والرقابة. وقد أجريت هذه الدراسة على أعضاء التفتيش والرقابة في ثلاثة فروع من فروع جهاز التفتيش والرقابة، وهي فرع طرابلس وفرع الزاوية وفرع زوارة، حيث تم التركيز على الذكور فقط، وبلغ حجم العينة (80) مفردة، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات، وتعد هذه الدراسة وصفية تحليلية، وقد اعتمد الباحث في بحثه على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة.

#### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تشير نتائج البحث إلى أن أعضاء الرقابة سجلوا درجات متوسطة على بعد الالتزام باللوائح والمعايير الرقابية بنسبة 60%.
- تشير نتائج البحث إلى أن أعضاء الرقابة سجلوا درجات عالية على بعد احترام المهنة وتقديرها بنسبة 77.5%.
- تشير نتائج البحث إلى أن أعضاء الرقابة سجلوا درجات عالية على بعد التزام بالموضوعية في العمل بنسبة 53.7%.
- تشير نتائج البحث إلى أن أعضاء الرقابة سجلوا درجات عالية على مقياس التمسك بأخلاقيات المهنة بنسبة 63.7%.
- تشير نتائج البحث إلى أن السلوك المهني لأعضاء التفتيش والرقابة يتصف إلى حد ما بالمثالية، ويقترب إلى المهنية بنسبة 72.5%.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (العمر - سنوات الخبرة) والسلوك المهني لدى أعضاء جهاز التفتيش والرقابة.

---

(1) نوري الطاهر المبروك زقلم، المحددات البنائية للسلوك المهني لأعضاء التفتيش والرقابة، على فروع الجهاز والرقابة طرابلس، الزاوية، زوارة، قسم علم اجتماع ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزاوية ، 2009 م.

## التعقيب :

من خلال العرض النظري للدراسات السابقة سواء أكانت الأجنبية، أم العربية، أم المحلية نجد أن بعض هذه الدراسات تناولت ثلاثة جوانب، الجانب الأول اهتم بدراسة السلوك التنظيمي بصفة عامة داخل المؤسسات، والجانب الثاني اهتم بدراسة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي، والجانب الثالث اهتم بأثر الحوافز على سلوكيات الموظفين وأدائهم.

حيث ثبت من تلك الدراسات على الرغم من الاختلاف فيما بينهم في أهدافهم واختلاف الاتجاهات ، والمناحي التي اتخذتها، والدوافع التي أدت إليها ما يأتي:

1. أن أغلبها يركز على الدور الذي يلعبه الجانب البشري في المؤسسات، وأهمية دراسة السلوك الناتج عن الموظف (وهو السلوك التنظيمي) وتحديد دوره وأثره في المؤسسات.

2. كما أكدت بعض الدراسات على دور السلوك التنظيمي في أداء المؤسسات، كما في دراسة (جشوا تيليك) و (عبد الحق إبراهيم).

3. كما أكدت أيضا على تأثير السلوك التنظيمي على فاعلية المؤسسة، كما في دراسة ( بلال خايفي).

4. كما أوضحت بعض الدراسات أن هناك عدداً من المشاكل و الصعوبات التي تمثل عوائق أمام تحقيق سلوك الموظف و الأداء الجيد، سواء في القطاع العام أم الخاص. تبين من تلك الدراسات التي تم عرضها أنها تتفق مع الدراسة الحالية في مدى تأثير وأهمية السلوك التنظيمي في المؤسسات.

### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

في استعراض الدراسات السابقة نجد أن معظمها أشارت في أهدافها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى مدى أهمية وتأثير السلوك التنظيمي داخل المؤسسات، ومعرفة الآثار السلبية والإيجابية الناجمة عن هذا السلوك، وهذا كهدف عام لا يختلف البحث الحالي عليه.

1. أغلب الدراسات السابقة ركزت على دراسة سلوك العاملين في المصانع و الشركات و المصارف، وهذا البحث ركز على دراسة سلوك العاملين بالمؤسسة الإدارية بالجامعة.

2. هذا البحث انطلق من نظرية رئيسة في تفسيرها لطبيعة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية وهي (نظرية المدرسة السلوكية)، عكس البحوث السابقة التي انطلقت من عدة نظريات لتفسيرها في السلوك التنظيمي وهي المتمثلة في الاتجاه البنائي الوظيفي و البعض انطلق من النظريات الإدارية أو النظريات النفسية.

3. معظم الدراسات السابقة اعتمدت في اختيار العينة على الاختيار العشوائي و العشوائي الطبقي، أما البحث الحالي فاعتمد على العينة الطبقيّة النسبية.

4. كذلك معظم الدراسات السابقة كانت دراسات وصفية تحليلية عن طريق المسح بالعينة وهذا ما يتفق مع البحث الحالي ما عدا دراسة بهية البشتي استخدمت منهج المسح الشامل.

5. كذلك أثبتت بعض الدراسات أن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين، ولها دور في كفاءة الإدارة، كما في دراسة عبد الله ثابت فرحان و أبو بكر منصور . أي بشكل عام دور كبير للثقافة التنظيمية على سلوكيات العاملين واتجاهات المؤسسة، وهذا ما يتفق معه البحث الحالي.

6. كما أثبتت معظم الدوليات أن الحوافز تلعب دوراً مهماً وأساسياً بتأثيرها المباشر على سلوكيات وأداء العاملين، مما يزيد في إنجاز العمل، وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وأن للحوافز تأثيراً مباشراً على السلوك التنظيمي، وهذا ما يتفق مع نتائج البحث الحالي.

كما أن الباحثة استفادت من تلك الدراسات في تحديد الإطار النظري لبحثها، مما ساعد في إثراء الأدبيات الخاصة بالبحث، كما ساهمت في وضع الإجراءات التي اتبعتها، وكذلك في تصميم لبحث (الاستبيان) التي تستخدم في جمع المادة ميدانياً، وبشكل عام استفاد البحث الحالي من نتائج الدراسات السابقة بمقارنة نتائج الدراسة الميدانية بالنتائج التي توصل إليها هذا البحث.

#### رابعاً: الفروض النظرية للبحث و متغيراته:

يستند البحث على مقارنة المدرسة السلوكية من خلال فكرة محورية مفادها أن السلوك التنظيمي للعامل يتشكل في البيئة الداخلية وما بها من ضوابط ومعايير وثقافة تنظيمية، باعتبار أن سلوكيات الموظفين وأدائهم يتوقف على ما يجري داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا الافتراض فقد تم بناء نموذج نظري لهذا البحث على النحو الآتي:

#### الفرضية العامة الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متغيري (النوع -المستوى التعليمي ) والسلوك التنظيمي للعاملين .

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغيري (العمر - سنوات الخبرة) والسلوك التنظيمي وأبعاده .

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:



الفرضية الفرعية الأولى:

1- الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين النوع والسلوك التنظيمي للعاملين.

2- الفرضية البديلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين النوع والسلوك التنظيمي للعاملين.

الفرضية الفرعية الثانية:

1- الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المستوى التعليمي والسلوك التنظيمي للعاملين.

2- الفرضية البديلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المستوى التعليمي والسلوك التنظيمي للعاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

1- الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين العمر والسلوك التنظيمي للعاملين.

2- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين العمر والسلوك التنظيمي للعاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

1- الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين سنوات الخبرة والسلوك التنظيمي للعاملين.

## 2-الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين سنوات الخبرة والسلوك التنظيمي للعاملين.

### الفرضية العامة الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين بعض المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة التنظيمية، والمتمثلة في (الثقافة التنظيمية، الحوافز) والسلوك التنظيمي للعاملين .

### الفرضية الفرعية الأولى:

#### 1- الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين بعض المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة التنظيمية، والمتمثلة في (الثقافة التنظيمية) والسلوك التنظيمي للعاملين .

#### 2-الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين بعض المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة التنظيمية، والمتمثلة في (الثقافة التنظيمية) والسلوك التنظيمي للعاملين .

### الفرضية الفرعية الثانية:

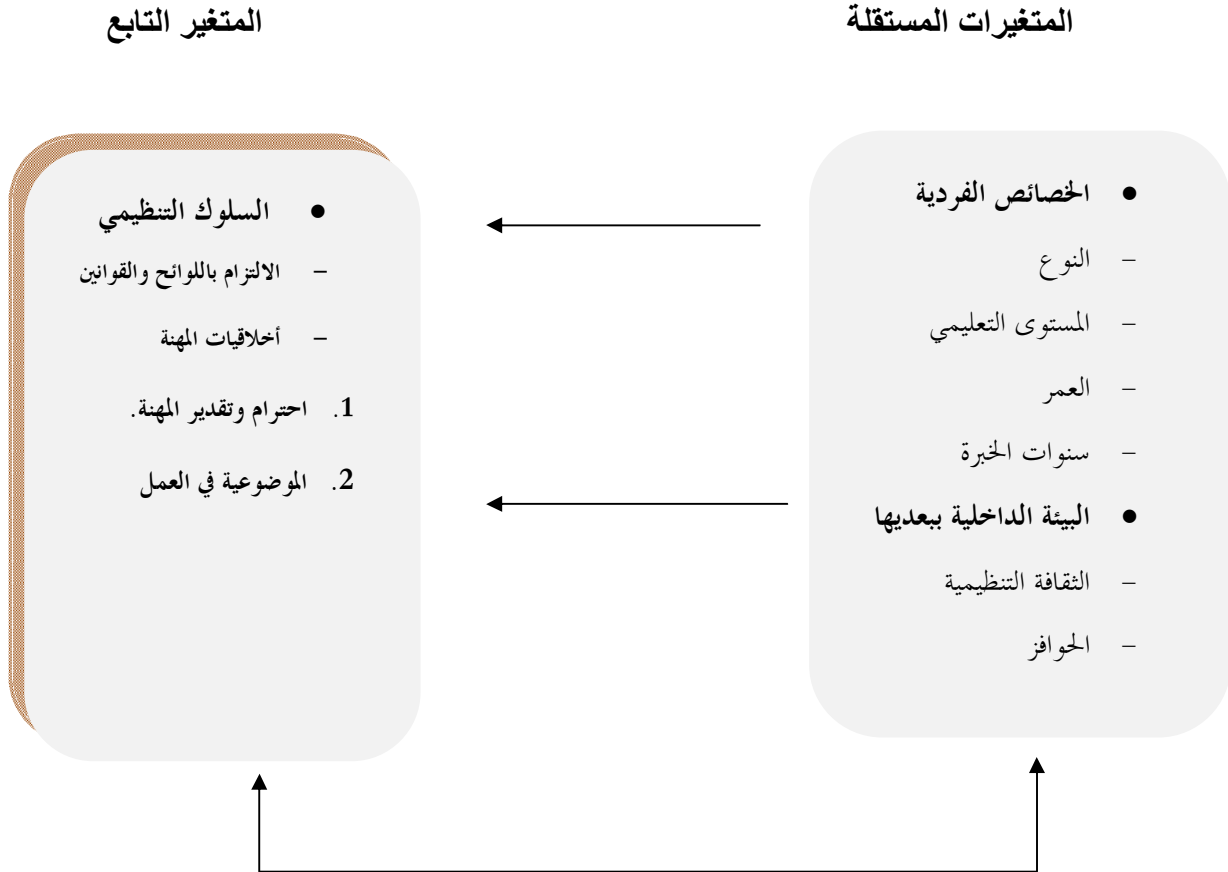
#### 1- الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين بعض المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة التنظيمية، والمتمثلة في (الحوافز) والسلوك التنظيمي للعاملين .

#### 2-الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين بعض المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة التنظيمية، والمتمثلة في (الحوافز) والسلوك التنظيمي للعاملين .

## الشكل (1) المتغيرات الداخلة في القياس



## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للبحث

#### تمهيد

- أولاً: نوع البحث .
- ثانياً: مجتمع البحث .
- ثالثاً: المنهج المستخدم في البحث .
- رابعاً: مجالات البحث .
- خامساً: وحدة الاهتمام .
- سادساً: نوع وحجم عينة البحث .
- سابعاً: وسيلة جمع البيانات .
- ثامناً: الدراسة الاستطلاعية .
- تاسعاً: تطبيق المقياس إجرائياً .
- عشرأً: استراتيجية تحليل البيانات.
- إحدى عشرة: التصميم والمعالجة الإحصائية.

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية من حيث نوع البحث، والتعريف بمجتمع البحث، والمنهج المستخدم في هذا البحث، ومجالات البحث، وأسلوب جمع البيانات الميدانية، ونوع وحجم عينة البحث، ووسيلة جمع البيانات، كذلك الدراسة الاستطلاعية، ثم القيام بتطبيق المقياس، استراتيجيات كيفية تحليل البيانات، ثم المعالجة الإحصائية.

## أولاً - نوع البحث:

يعتبر هذا البحث من البحوث الكشفية الوصفية لا يسعى إلى تجميع بعض المعلومات العامة المتعلقة بطبيعة السلوك التنظيمي بالإدارة العامة بجامعة الزاوية فحسب، بل يحاول أن يخطو خطوة إلى الأمام ليوفر فهماً عميقاً لطبيعة الظاهرة موضوع البحث والكشف عن الارتباطات الموجودة بينها وبين بعض المتغيرات الأخرى.

## ثانياً - مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في إحدى الجامعات الليبية وهي جامعة الزاوية والمتمثل في العاملين بالإدارة العامة للجامعة، والتي بدأت هذه الجامعة سنة 1983 م بوصفها فرعاً من كلية التربية بجامعة طرابلس، ثم أصدرت اللجنة الشعبية العامة القرار رقم (135) لسنة 1988م بإنشاء جامعة لسابع من أبريل، وتكون لها الشخصية الاعتبارية المستقلة، ويكون مقرها مدينة الزاوية، وتتبع اللجنة الشعبية العامة للتعليم و البحث العلمي، وصدر القرار رقم (2) لسنة 2005 م عن اللجنة الشعبية العامة والذي بموجبه أصبح عدد كليات السابع من أبريل (18) كلية موزعة على شعبيات الزاوية، صرمان، صبراتة، النقاط الخمس، شاملة تخصصات الآداب، و إعداد المعلمين، التربية البدنية، القانون، الاقتصاد و البيطرة، العلوم الزراعية، الهندسة، الطب البشري، طب الأسنان، الصيدلة، التقنية الطبية، الصحة العامة.

\*الشهادات التي تمنحها الجامعة: تمنح الجامعة درجة (البكالوريوس، الليسانس) للطلبة الحاصلين على الثانويات العامة بشعبتيها الأدبي والعلمي، وكذلك حملة شهادات الثانويات التخصصية، ودرجة الإجازة العالية (الماجستير)، ودرجة الإجازة الدقيقة (الدكتوراه).

\* الدوريات التي تصدر عن الجامعة: تصدر الجامعة دورياتها في ثلاث مجلات علمية وهي المجلة الجامعة، مجلة كلية التربية البدنية، مجلة كلية الآداب.

\*الإدارة العامة للجامعة<sup>(1)</sup> والتي يمثل العاملين فيها هو مجتمع البحث المستهدف فقد أنشئت الإدارة العامة لجامعة الزاوية سنة 1988، وتتبعها كل الفروع الإدارية للكليات التي تتبع جامعة الزاوية، وهي تضم مجموعة من الموظفين العاملين فيها والذين بلغ عددهم حسب إحصائية 2017-2018م (2818) ، بلغ عدد الذكور فيها (1928)، وبلغ عدد الإناث فيها (890) في مختلف مكاتب و أقسام الإدارة بحسب تخصصاتهم في مختلف التدرج الهرمي للإدارة. وهي الجهة المختصة برسم السياسة التي تدير عليها الجامعة لتحقيق الأغراض التي أنشئت من أجلها، وذلك في حدود الأهداف العامة لها، وتتولى الإدارة تصريف شئونها على النحو الآتي: (الإشراف على النظام في الجامعة والكليات والأقسام العلمية، ومراكز البحوث العلمية والفنية التابعة لها. اقتراح إنشاء الكليات بالجامعة وإقرار إنشاء الأقسام العلمية فيها. إدارة أموال الجامعة، واستثمارها، والتصرف فيها وفق التشريعات النافذة. اقتراح تعيين هيئة التدريس و ترقيةهم، والموافقة على استخدام المتعاونين منهم طبقاً للتشريعات النافذة. اعتماد خطط الدراسة بالجامعة، والإشراف على المرافق الجامعية. إقرار مشروعات اللوائح الداخلية للكليات والأقسام العلمية طبقاً للتشريعات الصادرة في هذا الشأن. منح الدرجات العلمية والشهادات الأخرى، ومنح إجازات التفرغ العلمي طبقاً للوائح المعمول بها. وضع النظم الخاصة بالمكافآت والإعانات المالية بما لا يتعارض مع التشريعات السارية. دعوة الأساتذة الزائرين والممتحنين، وصرف المكافآت المالية لهم وفق اللوائح المعمول بها. تنظيم قبول الطلاب في الكليات أو الأقسام العلمية بالتنسيق مع جهات الاختصاص ) ، كما تقدم خدماتها إلى الطلاب و أعضاء هيئة التدريس الجامعي من خلال الأقسام و المكاتب التي تضمها، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يأتي من خلال المهام التي تقوم بها هذه الأقسام والمتمثلة في المكاتب التالية : (2)

( مكتب الشؤون القانونية ، مكتب المعلومات و التوثيق ، مكتب التخطيط و المتابعة ، مكتب تنمية الموارد الذاتية ، مكتب الاستشارات الفنية ، مكتب المراجعة الداخلية ، مكتب الجودة و تقييم الأداء ، مكتب شؤون المكتبات و التوثيق ) .

(1) دليل جامعة الزاوية ، الزاوية، 2004م، ص10.

(2) الهيكل التنظيمي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، 2008م، ص14.

إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس وتمارس هذه الإدارة مهامها من خلال المكاتب الآتية:  
( مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس الوطنيين ، مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس غير  
الوطنيين ، مكتب إسكان أعضاء هيئة التدريس ) .

إدارة الشؤون الإدارية و المالية، و تمارس اختصاصاتها من خلال المكاتب الآتية: (مكتب  
الشؤون الإدارية، مكتب الشؤون المالية، مكتب الخدمات العامة، مكتب المشتريات و المخازن،  
مكتب مسجل عام الجامعة) .

### ثلاثاً - المنهج المستخدم في البحث:

يعد المسح الاجتماعي من أكثر الطرق تماشياً وملائمة واستخداماً لهذا النوع من البحوث  
الوصفية، إذ يتيح هذا المسح القدرة على جمع أكبر قدر من البيانات الميدانية عن الموضوع  
أو الظاهرة المراد دراستها حول معرفة هذا المسح. هل هو مسح شامل؟ أو مسح بالعينة؟ يتحدد  
طبقاً لعدة أمور منها حجم المجتمع المدروس، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لإجراء مثل  
هذا المسح الاجتماعي، ذلك أن المسح الشامل يتطلب إمكانات مادية وبشرية كبيرة جداً ويتطلب  
وقتاً وجهداً كبيرين أيضاً. ونظراً لما يطلبه المسح الشامل من إمكانات، فإن الباحثين عادة ما  
يلجئون إلى إجراء مسح بالعينة للمجتمع الأصلي للبحث، للخروج بنتائج يمكن أن تفيد في فهم  
صحيح للظاهرة المدروسة، ويجب أن تكون العينة التي سحبت من المجتمع الأصلي ممثلة لأفراد  
هذا المجتمع المراد دراسته، بمعنى أنها تحمل نفس خصائص المجتمع المراد دراسته.

### رابعاً - مجالات البحث:

تتضمن مجالات البحث ثلاثة مجالات وهي على النحو التالي:

1. المجال المكاني (الجغرافي): تقع وحدات التحليل والاهتمام في هذا البحث ضمن مدينة  
الزاوية . وقد تم الاقتصار في مجال البحث المكاني على وحدات التحليل بالإدارة العامة  
بجامعة الزاوية.
2. المجال البشري (الديموغرافي) : وهم العاملين بالإدارة العامة من موظفين ورؤساء اقسام  
وعاملين مهنيين والبالغ عددهم (2818) .

3. **المجال الزمني:** وهو الوقت الذي تم فيه بدأ الإجراءات الميدانية من (1-8 - 2018م) حيث تم تطبيق استمارة الاستبيان على العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، وتم الانتهاء من الدراسة الميدانية في (15-9 - 2018م).

#### **خامساً - وحدة الاهتمام :**

تتركز وحدة الاهتمام والتحليل في هذا البحث على الأفراد العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية سواء الذكور أو الإناث أي الموظفين والموظفات.

#### **سادساً - نوع وحجم عينة البحث:**

لعل من أهم المشكلات التي تواجه الباحث الاجتماعي مشكلة اختيار العينة التي يجري عليها البحث، انطلاقاً من أن هذه العينة يتوقف عليها كل قياس أو كل نتيجة ينتهي إليها الباحث، إذ كلما كانت عينة البحث أكثر تمثيلاً لمجتمع البحث كانت النتائج أقرب إلى الواقعية. ولتحديد نوع وحجم العينة على الباحث أن يقوم بالإجراءات التالية:

#### **حجم العينة:**

من الصعوبات التي تواجه الباحث في إعداد بحثه تحديد حجم العينة التي يجري عليها البحث ومن ثم فإنه لا بد وأن يراعي الباحث عدة اعتبارات والتي يتوقف عليها تحديد حجم العينة، ونوع التصميم، ومن أهم هذه الاعتبارات درجة تجانس مجتمع البحث، وفي هذا البحث تم تصميم العينة الطبقيّة النسبيّة حسب النوع ذكورا وإناثا ، وذلك تماشياً مع طبيعة مجتمع البحث غير المتجانسة، ولتعطي الاحتمالية لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث للدخول في العينة. ظراً لكبر حجم المجتمع المراد دراسته والمتمثل في العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية فقد لجأت الباحثة إلى استخدام أسلوب المعاينة لجمع البيانات من مجتمع البحث. حيث تم تحديد حجم العينة بنسبة 12% وتقرر أن يكون حجم العينة 338 مفردة من إجمالي 2818 وذلك حسب إحصائية 2017-2018م.

#### **• خطوات اختيار العينة:**

$$\text{الذكور} = \frac{12 \times 1928}{100} = 231$$

$$\text{الإناث} = \frac{12 \times 890}{100} = 107$$

$$\text{حجم العينة} = \text{عدد الذكور} 231 + \text{عدد الإناث} 107 = 338$$



الخصائص العامة لعينة البحث:

جدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع.

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	231	68.3
أنثى	107	31.7
المجموع	338	100.0

من خلال الجدول (1) نلاحظ أن نسبة 68.3% من مجموع أفراد العينة من الذكور، في حين أن نسبة 31.7% من مجموع أفراد العينة من الإناث.

جدول (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية		التكرار	العمر			
11.2		38	24 إلى أقل من 28 سنة			
59.2		200	28 إلى أقل من 32 سنة			
29.6		100	32 سنة فأكثر			
100.0		338	المجموع			
أكبر سنا	أصغر سنا	التفرطح	الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي
40.00	24.00	0.82	0.95	3.72	31.00	31.67

من خلال جدول (2) نلاحظ أن نسبة 59.2% من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم من 28 إلى أقل من 32 سنة، وأن نسبة 29.6% من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم من 32 سنة فأكثر، ونسبة 11.2% تتراوح أعمارهم من 24 إلى أقل من 28 سنة. من الملاحظ أن المؤسسة تقوم بتوظيف نسبة كبيرة من الشباب في محاولة منها في الاعتماد وإعطاء الفرص لفئة الشباب.

وعند استخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت تبين أن متوسط أعمار أفراد عينة البحث (31.67 سنة) وقيمة الوسيط (31.00) وقيمة الانحراف المعياري (3.72) وقيمة الالتواء (0.95) ودرجة التفرطح (0.82)، ونظرا لاقتراب قيمة المتوسط من الوسيط وانخفاض قيمة الانحراف المعياري، فإن البيانات في توزيعها تقترب من الشكل الاعتدالي.

### جدول (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
44.4	150	أعزب
55.6	188	متزوج
100.0	338	المجموع

من خلال الجدول (3) نلاحظ أن نسبة 55.6% من مجموع أفراد العينة متزوجون، في حين أن نسبة 44.4% من مجموع أفراد العينة عزاب.

### جدول (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب حجم الأسرة

النسبة المئوية		التكرار	حجم الأسرة			
17.2		58	2 - 4 أفراد			
59.2		200	5 - 7 أفراد			
23.6		80	8 - 10 أفراد			
100.0		338	المجموع			
أكبر قيمة	أقل قيمة	التفرطح	الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي
10.00	2.00	0.26	0.13	1.84	7.00	6.64

من خلال جدول (4) نلاحظ أن نسبة 59.2% من أفراد عينة البحث يتراوح حجم أسرهم من 5 - 7 أفراد ، وأن نسبة 23.6% من أفراد عينة البحث يتراوح حجم أسرهم من 8 - 10 أفراد، ونسبة 17.2% يتراوح حجم أسرهم من 2 - 4 أفراد.

وعند استخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت تبين أن متوسط حجم أسر أفراد عينة البحث (6 أفراد) وقيمة الوسيط (7.00) وقيمة الانحراف المعياري (1.84) وقيمة الالتواء (0.13) ودرجة التفرطح (0.26)، ونظرا لاقتراب قيمة المتوسط من الوسيط وانخفاض قيمة الانحراف المعياري، فإن البيانات في توزيعها تقترب من الشكل الاعتدالي.

### جدول (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
50.3	170	تعليم متوسط
49.7	168	تعليم عالي
100.0	338	المجموع

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن نسبة 50.3% من مجموع أفراد العينة مستواهم التعليمي متوسط، في حين أن نسبة 49.7% من مجموع أفراد العينة مستواهم التعليمي عالي. يمكننا القول أن ارتفاع المستوى التعليمي للعامل يرجع إلى وعي العمال بضرورة التعليم ودوره في الحياة

العملية، لأن العامل وفي أثناء ممارسته للعمل داخل مكان عمله وفي علاقته مع الآخرين من زملاء سواء كانوا عمالا في إدارة أو مسؤولين فإنه وبالتأكيد سيصادف أمامه مواقف واختلاف في الآراء، وهذا راجع إلى القيم التي يمتلكها العامل من المجتمع الخارجي من جهة وما تربي عليه من جهة أخرى، في حين يجد داخل المؤسسة قيما تنظيمية وثقافة قد تختلف عن ثقافة وقوانين ولوائح تنظيمية متعارف عليها، الأمر الذي يجعل العمال في حيرة في التوفيق بين هذه المواقف، هنا يأتي دور التعليم فالعامل الذي يمتلك مستوى عال من التعليم على الأرجح يكون له أكبر وعي وخبرة في مواجهة ما يصادفه من مواقف نتيجة لما درسه من علم بالإضافة إلى تجربته في الحياة.

#### جدول (6) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية			التكرار		سنوات الخبرة	
6.0			20		1 - 5 سنوات	
17.7			60		6 - 10 سنوات	
53.2			180		11 - 15 سنة	
23.1			78		16 - 20 سنة	
100.0			338		المجموع	
أكبر قيمة	أقل قيمة	التفرطح	الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي
20.00	1.00	0.26	0.13	4.18	12.00	13.21

من خلال جدول (6) نلاحظ أن نسبة 53.2% من أفراد عينة البحث تتراوح سنوات خبرتهم من 11 - 15 سنة، وأن نسبة 23.1% من أفراد عينة البحث تتراوح سنوات خبرتهم من 16 - 20 سنة، ونسبة 17.7% تتراوح سنوات خبرتهم من 6 - 10 سنوات، ونسبة 6.0% تتراوح سنوات خبرتهم من 1 - 5 سنوات. من الملاحظ أن متوسط سنوات الخبرة 13 سنة، وعليه فإن مؤشر الأقدمية يدل على أن أفراد عينة البحث الذين لهم الأقدمية في المؤسسة 13 سنة كافية لأن تجعلهم يتعرفوا جيدا على ثقافة المنظمة، هذه الأخيرة تعمل على توسيع أفق ومدارك العاملين حول الأحداث التي تحدث في محيط المؤسسة وبالتالي تصبح الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا يقوم العاملون بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، فهي بذلك توفر إطار التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي في (13 سنة) كافية لأن تعطي للأفراد العاملين هوية منظميه، وهذا ما يشير إليه الكاتبان (kinicki - kreinter) إلى أن ثقافة المنظمة تخدم على أربعة وظائف وهي: تعطي الأفراد العاملين هوية منظميه - تسهل الالتزام الجماعي - تعزز استقرار النظام الاجتماعي - تشكل السلوك.

وعند استخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت تبين أن متوسط سنوات الخبرة لدى أفراد عينة البحث (13) وقيمة الوسيط (12.00) وقيمة الانحراف المعياري (4.18) وقيمة الالتواء (0.13) ودرجة التفرطح (0.26)، ونظرا لاقتراب قيمة المتوسط من الوسيط وانخفاض قيمة الانحراف المعياري، فإن البيانات في توزيعها تقترب من الشكل الأعتدالي.

#### جدول (7) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
أعمال فكرية علمية	80	23.7
أعمال إدارية	220	65.1
أعمال فنية	30	8.9
أعمال عسكرية	8	2.3
المجموع	338	100.0

من خلال الجدول (7) يتضح أن نسبة 65.1% من مجموع أفراد العينة يشغلون أعمالا إدارية والمتمثلة في (طباعة، محاسب، محفوظات، سكرتيرة، مكتب المنظومة، المشتريات والمخازن)، ونسبة 23.7% من مجموع أفراد العينة يشغلون أعمالا فكرية علمية المتمثلة في (أمين سر، موظف مالي، الدراسة والامتحانات، مكتب أعضاء هيئة التدريس، الدراسات العليا، مدقق لغوي، النشاط الثقافي، رئيس قسم)، ونسبة 8.9% يشغلون أعمالا فنية المتمثلة في (فني معمل، فني تصوير)، ونسبة 2.3% يشغلون أعمالا عسكرية المتمثلة في (الحرس الجامعي). وهذا يؤكد على علاقة الوظائف ببعضها البعض، فلا يمكن أن تؤدي أية وظيفة لوحدها، أي مستقلة عن الأخرى، فالعمل لا يتم إلا بتكامل عدد من الوظائف، فمثلا الأستاذ كعامل داخل المنظمة لا يمكنه أن يؤدي وظيفته دون الحاجة إلى العامل المهني، هذا الأخير الذي يهيئ له البيئة التي تساعده على أداء عمله كتنظيف القسم أو تركيب بعض الأجهزة أو اللوازم.. إلخ وفي نفس الوقت لا يمكنه الاستغناء عن العامل الإداري الذي ينظم له أوقات أو ساعات عمله، وكذلك الحال لا يمكن الاستغناء عن الذي يقوم بحراسة المؤسسة التنظيمية وهكذا.

### جدول (8) يبين توزيع أفراد العينة حسب تغيير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	تغيير الوظيفة
0.0	0	نعم
100.0	338	لا
100.0	338	المجموع

من خلال الجدول (8) نلاحظ أن نسبة 100.0% من مجموع أفراد العينة أجابوا بعدم تغيير وظائفهم. أن من طبيعة الرضا ونتائجه هو شعور الفرد أو العامل اتجاه عمله أو بعض جوانبه إما إيجابية أو سلبية واختلاف طبيعتها يعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد ذاته قد حققه من وظيفته، فكلما كان تصور الفرد بأن وظيفته تحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره إيجابية أي (راض) عن عمله، وكلما كان تصوره معاكسا - أي أن العمل لا يحقق له مستوى إشباع لحاجاته - كلما كانت مشاعره سلبية (غير راض). وكلما كانت المشاعر قوية ومتراكمة في نفس الاتجاه وبنفس الطبيعة ازدادت احتمالات بروز مظاهرها في سلوك الفرد ما يؤثر على الأداء. ومن ثم فإن الرضا الوظيفي مؤثر هام على السلوك، وهذا ما يجعله يحوز على قدر من الاهتمام، فالنتائج المترتبة عنه ذات قيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسة ومستخدميها وهذا ما يبرر واقعا وميدانيا من خلال مستويات الرضا العالية كالمستخدمين في مؤسسات أقل نجاحا تعاني من تفكك العلاقات، وعلى العموم يعتبر معظم الباحثين أن عامل الرضا أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا فالعلاقة بين المتغيرين تداخلية.

#### سبعاً - وسيلة جمع البيانات:

إن طبيعة أهداف الدراسة يمكن أن تكون سبيلا لاستخدام أكثر من أداة بحيث يكون استخدام أكثر من أداة بمنزلة ضابط للمعلومات ولدقتها. وعليه فقد استعانت الباحثة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تتفق مع الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهذه الأدوات أو الوسائل هي على النحو التالي:

##### أ- الملاحظة البسيطة:

تعد الملاحظة البسيطة محكا خارجيا يمكن الاحتكام إليه في التثبت من صدق البيانات التي أدلى بها المبحوث.

##### ب- السجلات والإحصائيات الرسمية:

لقد تم الرجوع إلى الإحصائيات والسجلات الرسمية بالإدارة العامة بجامعة الزاوية. وقد استعانت الباحثة بهذه الأداة للحصول على بيانات ومعلومات حول مجتمع البحث، ومن أجل التأكد من صدق المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من قبل مجتمع البحث.

## ج-استمارة الاستبيان:

تعد استمارة الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى المزايا التي تحققها سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية. غير أن هذه السهولة الظاهرة تخفي وراءها عدداً كبيراً من الصعوبات المنهجية التي يتعين مواجهتها حتى يتمكن الباحث من صياغة استمارة البحث بالصورة التي تحقق أهداف البحث وتمكنه من الإجابة عن التساؤلات الأساسية للبحث، وقد استعانت الباحثة باستمارة الاستبيان وذلك عن طريق الاتصال الشخصي مع المبحوث وبما أن صحة نتائج البحث ودقتها تعتمد بالدرجة الأولى على تصميم استمارة البحث إذ يتطلب ذلك عناية فائقة في كل خطوة من خطوات إعدادها وإلماماً بالإطار النظري للبحث، وبأوضاع جمهور البحث، كذلك الالتزام بالقواعد المنهجية عند إعدادها أو تطويرها منها ما يتصل بشكلها وتنسيقها، ومنها ما يتعلق بصياغة الأسئلة والبيانات المطلوبة. فإن الباحثة راعت هذه القواعد أثناء بناء المقياس أو استمارة البحث على النحو التالي:

1. تنظيم الاستبيان وتسلسله المنطقي عند صياغة الأسئلة فبدأت الاستمارة بالأسئلة العامة، ثم أسئلة تتعلق بمتغيرات ذات علاقة مباشرة بموضوع البحث، ثم الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة بشكل مباشر.

2. نظراً لطبيعة البحث والسعي إلى تحقيق أهدافه راعت الباحثة عند تطوير استمارة البحث أن تشمل على أسئلة مغلقة تحتاج إلى الدقة في الإجابة عنها، والابتعاد عن الغموض في صياغة فقرات المقياس ليتمكن المبحوث من الإجابة عنها دون معاناة.

3 راعت الباحثة أن يكون مستوى القياس لفقرات الاستبيان على درجة عالية من مستويات القياس استخدمت الباحثة مستوى قياس فترتي يتمثل في " العمر، سنوات الخبرة في العمل" أما مستوى القياس الترتيبي فهو المقياس الذي صيغت به جل فقرات الاستمارة وهي فقرات البيئة الداخلية بالمؤسسة التنظيمية من حيث الثقافة التنظيمية والحوافز. و أبعاد السلوك التنظيمي وهي (الالتزام باللوائح والقوانين - الموضوعية - احترام المهنة وتقديرها)

**أما فيما يتعلق بتطوير استمارة الاستبيان فقد تم تقسيم الاستمارة على النحو التالي:**

أ. تخصص الصفحة الأولى من الاستمارة للتعريف بموضوع الدراسة والجهة المسؤولة عن البحث مع بعض التعليمات الخاصة بتعبئة الاستمارة.

ب. تخصص الصفحة الثانية والتي تليها للبيانات العامة المتعلقة بالبيانات الأولية للمبحوثين ثم بيانات تتعلق بالبيئة الداخلية بالمؤسسة التنظيمية من حيث الثقافة التنظيمية والحوافز.

ج. تخصص الصفحات الأخيرة من الاستبيان لبيانات تتعلق بمجموعة من الأبعاد التي تعكس طبيعة موضوع البحث (الالتزام باللوائح والقوانين - الموضوعية - احترام المهنة وتقديرها) تم

عرضها بطريقة راعت فيها الباحثة أن تكون الأسئلة شاملة لكل متغيرات البحث والعناصر الأساسية التي تحويها.

### ثامناً - الدراسة الاستطلاعية:

• صدق الاستبيان.

أ- صدق المحكمين:

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (4) محكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص وذلك لإبداء ملاحظاتهم وآراءهم حول سلامة اللغة ووضوحها وملائمة العبارات لأغراض الدراسة، من حيث شموليتها وتغطيتها لأبعاد الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، فحذفت بعض العبارات وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (24) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تعكس طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية وهي كالتالي:

• درجة التزام باللوائح والقوانين: ولها (8) فقرات.

• درجة الموضوعية في العمل: ولها (8) فقرات.

• درجة احترام المهنة وتقديرها: ولها (8) فقرات.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، بعد تطبيقه على عينة استطلاعية من أفراد مجتمع الدراسة، وذلك كما يلي:

### جدول (9) يبين ارتباطات فقرات استبيان درجة الالتزام باللوائح والقوانين

معامل الارتباط	رقم العبارة
.889	1
.930	2
.931	3
.908	4
.909	5
.933	6
.938	7
.937	8

**جدول (10) يبين ارتباطات فقرات استبيان درجة الموضوعية في العمل**

معامل الارتباط	رقم العبارة
.958	1
.959	2
.889	3
.839	4
.958	5
.943	6
.945	7
.964	8

**جدول (11) يبين ارتباطات فقرات استبيان درجة احترام المهنة وتقديرها**

معامل الارتباط	رقم العبارة
.943	1
.808	2
.949	3
.920	4
.943	5
.940	6
.926	7
.900	8

**جدول (12) يبين ارتباطات درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان**

معامل الارتباط	البعد
0.995	درجة الالتزام باللوائح والقوانين
0.997	درجة الموضوعية في العمل
0.988	درجة احترام المهنة وتقديرها

يتبين من الجدول (12) أن معاملات الارتباط بين أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية والدرجة الكلية للاختبار تراوحت بين (0.988-0.997) وهي ارتباطات موجبة قوية دالة عند مستوى (0.01). مما يشير إلى أن الاختبار يتسم بدرجة جيدة من الصدق الداخلي.



• ثبات الاستبيان:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بإيجاد معامل ألفا كرو نباخ حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية (0.997)، في حين بلغت قيم معامل الثبات للأبعاد الفرعية للاستبانة حسب ما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (13) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ لدرجة الالتزام باللوائح والقوانين

البعد	قيمة معامل الثبات
1	.979
2	.977
3	.976
4	.977
5	.978
6	.976
7	.976
8	.976

جدول (13) يبين نتائج اختبار ألفا كور نباخ للثبات في هذه الدراسة للأسئلة المتضمنة في صحيفة الاستبيان والموزعة على أفراد عينة الدراسة والتي تمثل 8 فقرات تقيس آراء العينة حول درجة التزام باللوائح والقوانين. كونه أحد أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، فكانت قيمة ألفا كور نباخ " 98%"، كما نلاحظ أن جميع معاملات ألفا كور نباخ المحتسبة في حالة حذف أي سؤال على حده أقل من قيمة اختبار ألفا كور نباخ العام، وهذا يدل على أن جميع أسئلة الاستبيان الخاصة ببعدها لدرجة الالتزام باللوائح والقوانين مهمة وأن حذف أي سؤال منها سوف يؤثر سلباً على ثبات استبيان، حيث ستنخفض قيمة اختبار ألفا كور نباخ العام وتصبح نفس القيمة الموجودة أمام السؤال المحذوف، وبذلك يمكن الاعتماد على مجموعة الأسئلة بأكملها والمكونة من 8 أسئلة دون حذف أي سؤال منها للوصول إلى نتائج جيدة.

**جدول (14) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ لدرجة الموضوعية في العمل**

البيد	قيمة معامل الثبات
1	.979
2	.979
3	.983
4	.985
5	.979
6	.980
7	.980
8	.979

جدول (14) يبين نتائج اختبار ألفا كورنباخ للثبات في هذه الدراسة للأسئلة المتضمنة في صحيفة الاستبيان والموزعة على أفراد عينة الدراسة والتي تمثل 8 فقرات تقيس آراء العينة حول درجة الموضوعية في العمل. كونه أحد أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، فكانت قيمة ألفا كورنباخ " 99%"، كما نلاحظ أن جميع معاملات ألفا كورنباخ المحتسبة في حالة حذف أي سؤال على حده أقل من قيمة اختبار ألفا كورنباخ العام، وهذا يدل على أن جميع أسئلة الاستبيان الخاصة ببعدها درجة الموضوعية في العمل مهمة وأن حذف أي سؤال منها سوف يؤثر سلباً على ثبات استبيان، حيث ستخفص قيمة اختبار ألفا كورنباخ العام وتصبح نفس القيمة الموجودة أمام السؤال المحذوف، وبذلك يمكن الاعتماد على مجموعة الأسئلة بأكملها والمكونة من 8 أسئلة دون حذف أي سؤال منها للوصول إلى نتائج جيدة.

**جدول (15) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ لدرجة احترام المهنة وتقديرها**

البيد	قيمة معامل الثبات
1	.795
2	.824
3	.794
4	.792
5	.795
6	.796
7	.798
8	.797

جدول (15) يبين نتائج اختبار ألفا كورنباخ للثبات في هذه الدراسة للأسئلة المتضمنة في صحيفة الاستبيان والموزعة على أفراد عينة الدراسة والتي تمثل 8 فقرات تقيس آراء العينة حول

درجة احترام المهنة وتقديرها. كونه أحد أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، فكانت قيمة ألفا كورنباخ " 85%"، كما نلاحظ أن جميع معاملات ألفا كورنباخ المحتسبة في حالة حذف أي سؤال على حده أقل من قيمة اختبار ألفا كورنباخ العام، وهذا يدل على أن جميع أسئلة الاستبيان الخاصة ببعدها درجة احترام المهنة وتقديرها مهمة وأن حذف أي سؤال منها سوف يؤثر سلباً على ثبات استبيان، حيث ستخفص قيمة اختبار ألفا كورنباخ العام وتصبح نفس القيمة الموجودة أمام السؤال المحذوف، وبذلك يمكن الاعتماد على مجموعة الأسئلة بأكملها والمكونة من 8 أسئلة دون حذف أي سؤال منها للوصول إلى نتائج جيدة.

#### جدول (16) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
درجة التزام باللوائح والقوانين	8	0.980
درجة الموضوعية في العمل	8	0.991
درجة احترام المهنة وتقديرها	8	0.855
الدرجة الكلية للاستبانة	24	0.997

يتضح من الجدول (16) أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الاستبانة الثلاثة تراوحت بين (0.855-0.991)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.997) وجميعها تعبر عن معاملات ثبات جيدة تفي بأغراض الدراسة.

#### تاسعاً - تطبيق المقياس إجرائياً :

بعد أن تم التأكد من صدق المقياس وثباته يصبح المقياس في صورته الجاهزة للتطبيق على أفراد عينة البحث، وجمع البيانات منهم، ويستند تطبيق المقياس إلى الإجراءات الآتية:

1. يتم تطبيق المقياس غالباً في صورة مقابلة شخصية، لكي تضمن الباحثة صحة اختيارها للأفراد المستهدفين الذين وقع عليهم الاختيار عند سحب العينة، فضلاً عن تحقيق نسبة مردود عالية من أداة المقياس، ولضمان عدم حصول فاقد في بيانات المقياس، أما أفراد العينة الذين لم تتمكن الباحثة من إجراء مقابلة شخصية معهم فتم توضيح الفقرات غير الواضحة لهم، والإجابة عنها عند تسلم الاستمارة منهم.
2. لضمان الحصول على بيانات صادقة من كل أفراد العينة وحرصاً على موضوعية البحث، وعدم الوقوع في أخطاء القياس، تجنبت الباحثة تفسير المعنى المقصود من فقرة المقياس، أما الفقرات التي لا يستطيع المبحوث فهمها فتم توضيحها دون أن يؤثر ذلك في إجابته، و تم استخدام التفسير نفسه للمعنى المقصود لفقرات المقياس لكل مبحوث من عينة البحث.

3. قامت الباحثة عند توزيع الاستمارات على أفراد العينة بإعادة ترتيب الفقرات فيها وعدم كتابة أبعاد المقياس في الاستمارة بحيث لا توجي بأنها فقرات أو عنوان يعكس بعدا محددًا لموضوع البحث، مما يضمن عدم الإيحاء بالإجابة للمبحوث قدر الإمكان وضمان صدق إجاباته على فقرات القياس.
4. قامت الباحثة عند توزيع الاستمارات على أفراد العينة بالاستعانة بمجموعة من المساعدين الذين تم تدريبهم على الاستمارة.
5. الزمن الذي استغرقته الباحثة في جمع البيانات من كل استمارة ما بين 30 دقيقة و37 دقيقة.

## عاشراً - استراتيجية تحليل البيانات.

حرصت الباحثة بعد الانتهاء من جمع البيانات من كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات. وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قامت الباحثة بالدخول إلى مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك تم استخدام دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتتناسب عملية تفرغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فتم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

اتخذ الترميز شكلين رئيسيين نظراً لتنوع طبيعة الأسئلة المستخدمة في استمارة الاستبيان

هما:

1. الترميز القبلي: طبق هذا الترميز على الأسئلة المغلقة وفقاً لطبيعة مستوى القياس المستخدم حيث أعطت أرقام تتم فيها مراعاة التفاوت بين خصائص المتغيرات المقيسة عند مستوى القياس الترتيبي، فيما أعطت الأرقام بطريقة عشوائية لخصائص المتغيرات المقيسة عند مستوى قياس إسمي، أما المتغيرات المقيسة عند مستوى القياس البعدي فهي تأتي أصلاً مرمزة من الميزان ولا تحتاج إلى ترميز.
2. الترميز البعدي: طبق هذا الترميز على الأسئلة المفتوحة مثل الأسئلة المتعلقة " الوظيفة " فقد تم الاطلاع من قبل الباحثة على كل الإجابات الواردة في استمارة الاستبيان ثم قامت الباحثة بترتيب هذه الإجابات والتوفيق بينها ودمجها وذلك بأن وضع الإجابات المتشابهة والمتقاربة

من حيث المعنى تحت خاصية واحدة بحيث تكون جامعة مانعة بمعنى أنها تجمع جميع خصائص المتغير المراد قياسه وتمنع دخول خصائص أخرى لا تتعلق بالمتغير. وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقل هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفرغ المخصصة لذلك وفقا للقواعد السابقة و إعطاء أرقام متسلسلة لاستمارة الاستبيان بحيث تعكس كل واحدة من الاستثمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

وبعد أن تم التأكد من سلامة دليل الترميز من الأخطاء عن طريق مراجعته من قبل الباحثة، تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي للقيام بالعمليات الإحصائية كخطوة أولى ثم القيام في المرحلة الثانية والأخيرة بالعمليات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات باستخدام برنامج (spss).

### إحدى عشرة - التصميم والمعالجة الإحصائية:

تضمن البحث ست متغيرات مستقلة المتمثلة في الخصائص الفردية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) والخصائص البيئية الداخلية للتنظيم ببعديها (الثقافة التنظيمية - الحوافز). أما المتغير التابع فهو السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية (التزام باللوائح والقوانين - وأخلاقيات المهنة من حيث: الموضوعية في العمل - احترام المهنة وتقديرها).

ولتصحيح الاستبانة فقد وزعت العلامات من 1- 3 على النحو التالي:

- تعطى القيمة (3) للاستجابة (دائما).
- تعطى القيمة (2) للاستجابة (أحيانا).
- تعطى القيمة (1) للاستجابة (أبدا).

1- قامت الباحثة بعرض وتحليل بيانات متغير واحد، في جداول تكرارية بسيطة تحتوي على التكرارات والنسب المئوية، أما البيانات المقيسة عند مستوى قياس الفترى تم استخراج مقاييس النزعة المركزية والتشتت. كما تم استخراج الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان وذلك باستخدام (الوسط المرجح - والوزن المئوي).

2- وفي تحليل بيانات متغيرين فأكثر تم استخدام، اختبار (t.test) في البحث عن فروق بين المتغيرات، كما تم استخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) في البحث عن وجود علاقة ارتباطية من عدمها بين متغيرات البحث.

الفصل الخامس  
تحليل البيانات الميدانية للبحث

أولاً: وصف بيانات المتغير الواحد

ثانياً: البحث في العلاقات بين المتغيرات واختبار فرضيات البحث

## أولاً - وصف بيانات المتغير الواحد:

يسعى البحث إلى التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، حيث يهدف وصف بيانات متغير واحد إلى توفير معلومات حول البيانات العامة وطبيعة السلوك التنظيمي لديهم.

نتائج تتعلق بالإجابة عن التساؤل الأول: ما طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين؟

أولاً - ما مدى التزام العاملين باللوائح والقوانين؟

جدول (17- أ) يبين الأهمية النسبية لبعدهم مدى الالتزام باللوائح والقوانين

رقم	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي	ترتيب الفقرة حسب أهميتها
1	تلتزم باللوائح والقوانين بدرجة عالية داخل المؤسسة وخارجها	2.5	83.3	1
4	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال المكتوبة والمنشورة في تبليغ الموظفين باللوائح والقوانين	2.4	80	2
6	توجد قواعد ولوائح تتبعها في سير عملك مع الآخرين داخل المؤسسة	2.4	80	3
7	تلتزم باللوائح والقوانين عند أدائك الوظيفي بالمؤسسة	2.4	80	4
8	حريص على حضور الاجتماعات التي تقام بالمؤسسة	2.3	76.6	5
3	تحافظ على الوقت المحدد لسير العمل بالمؤسسة	2.2	73.3	6
2	تحرص على قضاء ساعات العمل في أداء واجبات العمل	2.1	70	7
5	يوجد توصيف واضح للموظفين للوظائف داخل المؤسسة	2.1	70	8

الأهمية النسبية لبعدهم مدى التزام العاملين باللوائح والقوانين:

تشير البيانات الواردة بالجدول (17- أ) أن الفقرة الأولى قد تحصلت على أعلى وزن مئوي والتي تنص (تلتزم باللوائح والقوانين بدرجة عالية داخل المؤسسة وخارجها) جاءت في المرتبة الأولى بوزن مئوي (83.3%) ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة الرابعة التي تنص (تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال المكتوبة والمنشورة في تبليغ الموظفين باللوائح والقوانين) بوزن مئوي (80%) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة السادسة والتي تنص (توجد قواعد ولوائح تتبعها في سير عملك مع الآخرين داخل المؤسسة) بمتوسط حسابي (80) ، أما أقل وزن مئوي فسجل للفقرة (5) والتي تبين (يوجد توصيف واضح للموظفين للوظائف داخل المؤسسة) جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن مئوي (70).

جدول (17- ب) يبين التوصيف الإحصائي لبعء مدى التزام العاملين باللوائح والقوانين

النسبة المئوية		التكرار الواقعي		الدرجة النظرية		مدى التزام باللوائح والقوانين	
23.7		80		15 - 8		منخفضة	
32.0		108		20 - 16		متوسطة	
44.3		150		24 - 21		عالية	
100.0		338		المجموع			
أقل قيمة	أكبر قيمة	معامل التفرطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط النظري	المتوسط الحسابي
8.00	24.00	0.26	0.13	5.15	20.00	16	18.71

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث ملتزمون باللوائح والقوانين بدرجة عالية بنسبة (44.3%)، ونسبة (32.0%) من أن أفراد عينة البحث ملتزمون باللوائح والقوانين بدرجة متوسطة، ثم نسبة (23.7%) ملتزمون باللوائح والقوانين بدرجة منخفضة. ومن بيانات نفس الجدول يتضح أن الدرجات المتحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد مدى التزام العاملين باللوائح والقوانين قد تراوحت بين (8 - 24 درجة) بمتوسط حسابي (18.71)، في الوقت الذي كان فيه المتوسط النظري للبعء (16 درجة).

وتشير نتيجة مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري للدرجات التي تحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد مدى التزام العاملين باللوائح والقوانين، إلى أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط النظري مما يدل على أن التزام العاملين باللوائح والقوانين جاء بدرجة عالية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (بهية البشتي، 2003م) والتي ترى أن نسبة 68.3% من أفراد مجتمع البحث ملتزمون باللوائح والمعايير المعمول بها في المؤسسة التنظيمية المصرفية، وبهذا يتصف السلوك الوظيفي داخل المؤسسات المصرفية بالالتزام، وتتفق أيضاً مع ما توصلت له دراسة (نوري زقلم، 2009م) والتي تشير أن أعضاء الرقابة سجلوا درجات متوسطة على بعد الالتزام باللوائح والمعايير بنسبة 60%. فالفرد داخل المؤسسة هو عامل يلتزم بالقوانين واللوائح التنظيمية، والقائد هو المسؤول في المنظمة ويصدر القرارات ويطبق القوانين وكلاهما خارج المؤسسة فرداً من أفراد المجتمع. وهذا ما تؤكدته نظرية التفاعل مع الحياة والتي تتميز بثلاث خصائص جوهرية وهي: عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة - يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها - العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

وعند استخدام مقاييس التمركز والانتشار لهذا المقياس يتضح اقتراب قيمة الوسيط من قيمة المتوسط الحسابي، وانخفاض درجة الانحراف المعياري، وكذلك درجتي الالتواء والتفرطح



وبالتالي فإن شكل التوزيع الإحصائي لبيانات مدى التزام العاملون باللوائح والقوانين تعتبر قريبة من التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية التي تشترط التوزيع الطبيعي عند البحث في العلاقات بين المتغيرات.

ثانياً – ما مدى التزام العاملين بأخلاقيات المهنة من حيث (الموضوعية في العمل – احترام المهنة وتقديرها)؟

أ- الموضوعية في العمل.

جدول (18- أ) يبين الأهمية النسبية لفقرات بعد الموضوعية في العمل

ر.م	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي	ترتيب الفقرة حسب أهميتها
3	تستفيد من مؤهلك التعليمي في اتخاذ القرارات التي ترتبط بوظيفتك	2.5	83.3	1
1	تنتهي المعاملات التي تخص عملك في الوقت المحدد لذلك	2.4	80	2
5	تعزز تعيين الأفراد على أساس التخصص والكفاءة	2.4	80	3
2	تحافظ على المعاملة الموضوعية بين المراجعين دون أية محاباة	2.3	76.6	4
6	لمؤهلك العلمي دور في إعطائك حرية التصرف في وظيفتك	2.3	76.6	5
7	تتوفر لديك القدرة الكافية لتنفيذ مهام وظيفتك دون أي عراقيل	2.3	76.6	6
8	هل تتغاضى عن تجاوز زملائك في العمل عن اللوائح والقوانين بالمؤسسة التنظيمية	2.3	76.6	7
4	تتغاضى عن بعض اللوائح والقوانين في سير بعض المعاملات	2.0	66.6	8

الأهمية النسبية لبعد مدى إلتزام العاملين بالموضوعية في العمل:

تشير البيانات الواردة بالجدول (18- أ) أن الفقرة الثالثة قد تحصلت على أعلى وزن مئوي والتي تنص (تستفيد من مؤهلك التعليمي في اتخاذ القرارات التي ترتبط بوظيفتك) جاءت في المرتبة الأولى بوزن مئوي (83.3%) ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة الأولى والتي تنص (تنتهي المعاملات التي تخص عملك في الوقت المحدد لذلك) بوزن مئوي (80) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة الخامسة والتي تنص (تعزز تعيين الأفراد على أساس التخصص والكفاءة) بوزن مئوي (80) ، أما أقل وزن مئوي فسجل للفقرة (4) والتي تنص (تتغاضى عن بعض اللوائح والقوانين في سير بعض المعاملات) جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن مئوي (66.6) .

جدول (18- ب) يبين التوصيف الإحصائي لبعده الموضوعية في العمل

النسبة المئوية		التكرار الواقعي		الدرجة النظرية		الموضوعية في العمل	
23.7		80		15 - 8		منخفضة	
29.0		98		20 - 16		متوسطة	
47.3		160		24 - 21		عالية	
100.0		338		المجموع			
أقل قيمة	أكبر قيمة	معامل التفرطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط النظري	المتوسط الحسابي
8.00	24.00	0.26	0.13	5.29	20.00	16	18.72

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث ملتزمون بالموضوعية في العمل بدرجة عالية بنسبة (47.3%)، ونسبة (29.0%) من أفراد عينة البحث ملتزمون بالموضوعية في العمل بدرجة متوسطة، ثم نسبة (23.7%) ملتزمون بالموضوعية في العمل بدرجة منخفضة.

ومن بيانات نفس الجدول يتضح أن الدرجات المتحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد مدى التزام العاملين بالموضوعية في العمل قد تراوحت بين (8 - 24 درجة) بمتوسط حسابي (18.72)، في الوقت الذي كان فيه المتوسط النظري للبعد (16 درجة)

وتشير نتيجة مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري للدرجات التي تحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد مدى التزام العاملين بالموضوعية في العمل، إلى أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط النظري مما يدل على أن التزام العاملين بالموضوعية في العمل جاء بدرجة عالية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (نوري زقلم، 2009م) والتي تشير أن أعضاء الرقابة سجلوا درجات عالية على بعد الالتزام بالموضوعية بنسبة 53.7%. وهذا يعني عدم تأثر العاملين بأفكار وقيم معينة حيث لا تكون أحكامهم قيمية ويكون متجرد أثناء قيامهم بأعمالهم في المؤسسة، أي بمعنى عدم التصرف بشيء يوافق الرغبة أو العواطف، بل معاملة جميع المراجعين حسب لوائح وقوانين المؤسسة أينما كانوا دون أي تخصيص.

وعند استخدام مقاييس التمركز والانتشار لهذا المقياس يتضح اقتراب قيمة الوسيط من قيمة المتوسط الحسابي، وانخفاض درجة الانحراف المعياري، وكذلك درجتي الالتواء والتفرطح وبالتالي فإن شكل التوزيع الإحصائي لبيانات مدى التزام العاملين بالموضوعية في العمل تعتبر قريبة من التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية التي تشترط التوزيع الطبيعي عند البحث في العلاقات بين المتغيرات.

ب- احترام المهنة وتقديرها .

جدول (19- أ) يبين الأهمية النسبية لفقرات مدى التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها

رقم	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي	ترتيب الفقرة حسب أهميتها
2	تهتم بمظهرك أثناء قيامك بمهام وظيفتك	2.7	90	1
1	تشجع القرارات التي تطور وظيفتك	2.4	80	2
5	تبلغ رئيسك في حالة غيابك أو تأخرك عن العمل	2.4	80	3
6	تحرص دائما على إبلاغ المؤسسة بظروف تأخرك أو غيابك عن العمل	2.4	80	4
7	تساعد زملاءك في أداء وظائفهم	2.3	76.6	5
4	تقدم مقترحات متطورة لسير العمل بالمؤسسة	2.2	73.3	6
8	تعمل أحيانا ساعات إضافية دون مقابل تقديرا للعمل	2.2	73.3	7
3	لا تستهويك الوظيفة الحالية التي تقوم بها	1.6	53.3	8

تشير البيانات الواردة بالجدول (19- أ) أن الفقرة الثانية قد حصلت على أعلى وزن مئوي والتي تبين (تهتم بمظهرك أثناء قيامك بمهام وظيفتك) جاءت في المرتبة الأولى بوزن مئوي (90%) ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة الأولى والتي تنص (تشجع القرارات التي تطور وظيفتك) بوزن مئوي (80) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة الخامسة والتي تنص (تبلغ رئيسك في حالة غيابك أو تأخرك عن العمل) بوزن مئوي (80) ، أما أقل وزن مئوي فسجل للفقرة (3) والتي تنص (لا تستهويك الوظيفة الحالية التي تقوم بها) جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن مئوي (53.3) .

جدول (19- ب) يبين التوصيف الإحصائي لبعد مدى التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها

احترام المهنة وتقديرها		الدرجة النظرية		التكرار الواقعي		النسبة المئوية	
منخفضة		8 - 15		78		23.1	
متوسطة		16 - 20		90		26.6	
عالية		21 - 24		170		50.3	
المجموع				338		100.0	
المتوسط الحسابي	الوسط النظري	الوسيط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح	أقل قيمة	أكبر قيمة
18.62	16	21.00	3.89	0.13	0.26	8.00	24.00

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث ملتزمون باحترام المهنة وتقديرها بدرجة عالية بنسبة (50.3%)، ونسبة (26.6%) من أفراد عينة البحث ملتزمون باحترام المهنة وتقديرها بدرجة متوسطة، ثم نسبة (23.1%) ملتزمون باحترام المهنة وتقديرها بدرجة منخفضة. ومن بيانات نفس الجدول يتضح أن الدرجات المتحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد مدى التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها قد تراوحت بين (8-24 درجة) بمتوسط حسابي (18.62)، في الوقت الذي كان فيه المتوسط النظري للبعد (16 درجة). وتشير نتيجة مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري للدرجات التي تحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد مدى التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها، إلى أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط النظري مما يدل على أن التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها جاء بدرجة عالية. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (نوري زقلم، 2009م) والتي تشير أن أعضاء الرقابة سجلوا درجات عالية على بعد احترام المهنة وتقديرها بنسبة 77.5%.

وعند استخدام مقاييس التمرکز والانتشار لهذا المقياس يتضح اقتراب قيمة الوسيط من قيمة المتوسط الحسابي، وانخفاض درجة الانحراف المعياري، وكذلك درجتي الالتواء والتفرطح وبالتالي فإن شكل التوزيع الإحصائي لبيانات مدى التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها تعتبر قريبة من التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية التي تشترط التوزيع الطبيعي عند البحث في العلاقات بين المتغيرات.

#### جدول (20) يبين التوصيف الإحصائي لمقياس السلوك التنظيمي للعاملين

النسبة المئوية		التكرار الواقعي		الدرجة النظرية		السلوك التنظيمي	
23.7		80		47 - 24		منخفض	
26.0		88		60 - 48		متوسط	
50.3		170		72 - 61		عالي	
100.0		338		المجموع			
أكبر قيمة	أقل قيمة	معامل التفرطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط النظري	المتوسط الحسابي
72.00	24.00	0.26	0.13	14.25	61.00	48	56.07

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون أن السلوك التنظيمي للعاملين جاء بدرجة عالية بنسبة (50.3%)، ونسبة (26.0%) جاء بدرجة متوسطة، ونسبة (23.7%) جاء بدرجة منخفضة. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (نوري زقلم، 2009م) والتي تشير أن السلوك المهني لأعضاء التفتيش والرقابة يتصف إلى حد ما بالمثالية ويقرب إلى المهنية بنسبة 72.5%، وتتفق مع دراسة (بلال خايفي، بدون سنة) والتي أشارت

إلى تأثر السلوك التنظيمي بطبيعة مجموعات العمل التي يتواجد فيها الفرد ويتفاوت التأثير سلباً وإيجاباً بحسب متغيرات كثيرة منها تركيب مجموعة العمل ونوعية الأفراد المشاركين فيها، كما يتأثر السلوك التنظيمي بأنماط الاتصالات السائدة في المنظمة وطبيعة الهياكل التنظيمية وأنماط القيادة. وتتفق مع دراسة (صديق الطيب، 2000م) والتي ترى أن الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بولاية النيل الأبيض ممارس بدرجة عالية. وتتفق مع دراسة (فوزية شيباني، 2010م) والتي توصلت إلى أن السلوك التنظيمي يتصف بالسلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والزملاء، والتحفيز على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه.

وذلك نظراً للالتزام العاملين باللوائح والقوانين، والموضوعية في العمل، واحترام وتقديرهم لمهنتهم. فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتطلب منها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها، كما يتصورها العاملون فيها، ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم، من خلال تفاعلهم في المؤسسة كأفراد وجماعات داخل المؤسسة وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين.

وجاءت هذه النتيجة مؤكدة لصحة ما طرحته النظرية السلوكية بأن الإدارة الحكيمة هي التي تحقق التكامل بين الأهداف الشخصية للعاملين فيها وبين الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك من خلال التفاعل الإيجابي للفرد مع بيئته المحيطة داخل مؤسسته التنظيمية وشعوره وإحساسه بالانتماء لها، الأمر الذي دفعه للعمل والجهد والعطاء، كما أن هناك ضوابط صارمة داخل المؤسسة بحيث لا تتعدى سلوكيات العاملين فيها بالبيئة الخارجية لها، فهذا التوازن في المؤسسة يحقق نوعاً من الانسجام والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف وحاجات العاملين فيها.

وعند استخدام مقاييس التمركز والانتشار لهذا المقياس يتضح اقتراب قيمة الوسيط من قيمة المتوسط الحسابي، وانخفاض درجة الانحراف المعياري، وكذلك درجتي الالتواء والتفرطح وبالتالي فإن شكل التوزيع الإحصائي لبيانات السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية تعتبر قريبة من التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية التي تشترط التوزيع الطبيعي عند البحث في العلاقات بين المتغيرات.

- نتائج تتعلق بالإجابة عن التساؤل الثاني: ما طبيعة البيئة الداخلية بالمؤسسة التنظيمية (الثقافة التنظيمية - الحوافز) للعاملين؟

أولاً - النتائج المتعلقة بطبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة وفقاً للثقافة التنظيمية للعاملين.

جدول (21- أ) يبين الأهمية النسبية لفقرات الثقافة التنظيمية للعاملين

رقم	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي	ترتيب الفقرة حسب أهميتها
3	المؤسسة حريصة على توفير الإمكانيات اللازمة لأداء الوظيفة	2.4	80	1
7	تعمل المؤسسة التنظيمية على زيادة مستوى الدافعية للعاملين ورفع معدلات الانتماء لديهم	2.4	80	2
8	المؤسسة التنظيمية حريصة على إتاحة الفرصة أمام كافة العاملين معها على المشاركة في صنع القرارات التي يتأثرون بها	2.4	80	3
1	تتوفر بالمؤسسة التنظيمية مكثبات تعمل على زيادة وعي العاملين	2.3	76.6	4
2	المؤسسة حريصة على القيام بدورات تدريبية	2.3	76.6	5
4	تعمل المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال المكافآت المادية والمعنوية	2.3	76.6	6
6	تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة	2.2	73.3	7
5	تقوم المؤسسة التنظيمية بفتح المجال للعاملين إبداء آرائهم وابتكاراتهم في مجال العمل	2.1	70	8

#### الأهمية النسبية لفقرات الثقافة التنظيمية للعاملين:

تشير البيانات الواردة بالجدول (21- أ) أن الفقرة الثالثة قد تحصلت على أعلى وزن مئوي والتي تبين (المؤسسة حريصة على توفير الإمكانيات اللازمة لأداء الوظيفة) جاءت في المرتبة الأولى بوزن مئوي (80%) ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة السابعة والتي تنص (تعمل المؤسسة التنظيمية على زيادة مستوى الدافعية للعاملين ورفع معدلات الانتماء لديهم ) بوزن مئوي (80%) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة الثامنة والتي تنص (المؤسسة التنظيمية حريصة على إتاحة الفرصة أمام كافة العاملين معهم على المشاركة في صنع القرارات التي يتأثرون بها) بوزن مئوي (80%) ، أما أقل وزن مئوي فسجل للفقرة (5) والتي تنص (تقوم المؤسسة التنظيمية بفتح المجال للعاملين إبداء آرائهم وابتكاراتهم في مجال العمل) جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن مئوي (70%) .

جدول (21- ب) يبين التوصيف الإحصائي لفقرات الثقافة التنظيمية للعاملين

النسبة المئوية		التكرار الواقعي		الدرجة النظرية		الثقافة التنظيمية	
23.7		80		15 - 8		منخفضة	
29.0		98		20 - 16		متوسطة	
47.3		160		24 - 21		عالية	
100.0		338		المجموع			
أكبر قيمة	أقل قيمة	معامل التفرطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط النظري	المتوسط الحسابي
24.00	8.00	0.26	0.13	5.27	20.00	16	18.84

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون أن الثقافة التنظيمية للعاملين جاءت بدرجة عالية بنسبة (47.3%)، ونسبة (29.0%) من أن أفراد عينة البحث يرون أن الثقافة التنظيمية للعاملين جاءت بدرجة متوسطة، ثم نسبة (23.7%) يرون أن الثقافة التنظيمية للعاملين جاءت بدرجة منخفضة.

ومن بيانات نفس الجدول يتضح أن الدرجات المتحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد الثقافة التنظيمية للعاملين قد تراوحت بين (8 - 24 درجة) بمتوسط حسابي (18.84)، في الوقت الذي كان فيه المتوسط النظري للبعد (16 درجة)

وتشير نتيجة مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري للدرجات التي تحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد الثقافة التنظيمية، إلى أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط النظري مما يدل على أن الثقافة التنظيمية للعاملين جاءت بدرجة عالية. حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المؤسسة وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات داخل المؤسسة التنظيمية، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى العاملين وتعمل على استقرار المؤسسة، كما أنها تشكل مرشداً أخلاقياً لسلوك العاملين، وتعتبر في كثير من الأحيان عن هويتهم الشخصية. ويمكن تفسير ذلك أن الفعالية تهتم باستغلال الموارد المتاحة، فتحقق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج والأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة، فلذلك تتأثر الفعالية بالثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المحددات التي توجه وتؤثر في سلوك الأفراد والمنظمة وبالتالي تؤثر في تحقيق النتائج والأهداف. حيث تساعد الثقافة التنظيمية القوية على زيادة مستويات الاتساق في السلوك، ومن ثم يمكن اعتبارها بديلا قويا وأكثر إيجابية للوائح والإجراءات وقواعد العمل الرسمية. إن المزايا التي تحققها اللوائح والإجراءات مثل النظام والاتساق في التصرفات وسهولة التنبؤ بردود الأفعال في مواقف معينة يمكن تحقيقها عن طريق الثقافة القوية دون أن تكون هناك حاجة إلى التوثيق

الكتابي، ويعني ذلك أنه كلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية. وعند استخدام مقاييس التمركز والانتشار لهذا المقياس يتضح اقتراب قيمة الوسيط من قيمة المتوسط الحسابي، وانخفاض درجة الانحراف المعياري، وكذلك درجتي الالتواء والتفرطح وبالتالي فإن شكل التوزيع الإحصائي لبيانات بعد الثقافة التنظيمية للعاملين تعتبر قريبة من التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية التي تشترط التوزيع الطبيعي عند البحث في العلاقات بين المتغيرات.

ثانياً - النتائج المتعلقة بطبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة وفقاً لنظام الحوافز للعاملين.

جدول (22- أ) يبين الأهمية النسبية لبعدها لنظام الحوافز للعاملين

رقم	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي	ترتيب الفقرة حسب أهميتها
3	نظام الحوافز يقوم على رفع الروح المعنوية للموظفين بالمؤسسة	2.5	83.3	1
4	يضمن نظام الحوافز ولاء الموظف لعمله بالمؤسسة	2.4	80	2
1	يوجد بالمؤسسة نظام حوافز منظم وفقاً للقواعد والمعايير	2.3	76.6	3
2	نظام الحوافز يقوم على زيادة في المرتبات للموظفين بالمؤسسة	2.3	76.6	4
5	هناك رضا لنظام الحوافز المادية والمعنوية بالمؤسسة	2.3	76.6	5
7	يشجع نظام الحوافز المادية والمعنوية على زيادة التزام الموظفين بالمؤسسة	2.3	76.6	6
6	يتم التطوير في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية السائدة في المؤسسة التنظيمية	2.1	70	7

الأهمية النسبية لبعدها لنظام الحوافز للعاملين:

تشير البيانات الواردة بالجدول (22- أ) أن الفقرة الثالثة قد حصلت على أعلى وزن مئوي والتي تنص (نظام الحوافز يقوم على رفع الروح المعنوية للموظفين بالمؤسسة) جاءت في المرتبة الأولى بوزن مئوي (83.3%) ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة الرابعة (يضمن نظام الحوافز ولاء الموظف لعمله بالمؤسسة) بوزن مئوي (80%) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة الأولى والتي تنص (يوجد بالمؤسسة نظام حوافز منظم وفقاً للقواعد والمعايير) بوزن مئوي (76.6%) ، أما أقل وزن مئوي فسجل للفقرة (6) والتي تنص (يتم التطوير في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية السائدة في المؤسسة التنظيمية) جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن مئوي (70%) .



جدول (22- ب) يبين التوصيف الإحصائي لبعء نظام الحوافز للعاملين.

النسبة المئوية		التكرار الواقعي		الدرجة النظرية		نظام الحوافز	
29.6		100		13 - 7		منخفضة	
23.1		78		17 - 14		متوسطة	
47.3		160		21 - 18		عالية	
100.0		338		المجموع			
أكبر قيمة	أقل قيمة	معامل التفرطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط النظري	المتوسط الحسابي
21.00	7.00	0.26	0.13	4.62	17.00	14	16.48

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون أن نظام الحوافز للعاملين جاء بدرجة عالية بنسبة (47.3%)، ونسبة (29.6%) من أن أفراد عينة البحث يرون أن نظام الحوافز للعاملين جاء بدرجة منخفضة، ثم نسبة (23.1%) يرون أن نظام الحوافز للعاملين جاء بدرجة متوسطة.

ومن بيانات نفس الجدول يتضح أن الدرجات المتحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد نظام الحوافز للعاملين قد تراوحت بين (7 - 21 درجة) بمتوسط حسابي (16.48)، في الوقت الذي كان فيه المتوسط النظري للبعء (14 درجة).

وتشير نتيجة مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري للدرجات التي تحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد نظام الحوافز، إلى أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط النظري مما يدل على أن نظام الحوافز للعاملين جاء بدرجة عالية. حيث تترك الحوافز أثرا إيجابيا على سلوك وأداء معظم العاملين، لما لها من أثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي يبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين العاملين نظرا لتطلعاتهم للحصول على الحوافز إسوة بزملاء العمل وهذا بدوره يؤدي إلى نتيجة رفع كفاءة العمل، أما الأثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققت الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلول لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء لدى المؤسسة. يؤكد القائمين بنظام المكافآت والعقوبات بأنهم يعطون اهتماما بالغا بهذا الجانب ويعتبرونه مصدر القوة من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه ارتفاع مستوى الأداء، لأن المنظمة الناجحة تتبنى قيمة المكافأة

وتقوم بتحديد معايير النجاح وتكافئه وتعتبر الثواب والعقاب من الأساليب الأولية للتأثير في الآخرين. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين وإبراز الإمكانيات الكامنة وتشكيل السلوك المناسب وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى فإننا نجد بحوثاً كثيرة قد بينت أن المكافأة تعتبر من بين المتغيرات التي تؤثر على ديناميكية الجماعة، فالتباين في المكافأة التي يعتمدها نظام ما يجب أن تكون متقابلة وموازية لدرجة الاستقلالية الكامنة في مهامه المتنوعة، حيث أن المكافأة تفقد أثرها في حالة منحها نفس القيمة لجميع أفراد النظام المعين والتغاضي عن تفاوت مساهماتهم فيه، وهذا من شأنه أن يقلل بالتالي من درجة كفاية العمل الذي يقومون به. وأنه كلما كان نظام الحوافز المعمول به جيداً ومتنوعاً بين حوافز مادية ومعنوية ويهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للأفراد العاملين في المنظمة، واعتماد نظام مكافآت عادل ومبني على أساس موضوعي لتقييم الأداء، وكلما كانت إدارة المنظمة تسهر على راحة ورفاهية وتحفظ كرامة الموظف وتحترم إنسانيته مهما كان مركزه وتشجعه على الأداء الحسن وتقديم الأفضل، زاد مستوى التزام الموظفين وكلما كانت قيمة الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين المتميزين والنشيطين نظير جهودهم المقدمة زاد من مستوى الالتزام كذلك، إذ أن اختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك، فالحوافز تشجع الموظف على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة. فكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للموظفين كلما ساهم ذلك في خلق الالتزام نحو التنظيم. كما أن شعور العاملين بموضوعية الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع جهودهم المبدعة ويحد من سلوكياتهم السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية.

وعند استخدام مقاييس التمرکز والانتشار لهذا المقياس يتضح اقتراب قيمة الوسيط من قيمة المتوسط الحسابي، وانخفاض درجة الانحراف المعياري، وكذلك درجتي الالتواء والتفرطح وبالتالي فإن شكل التوزيع الإحصائي لبيانات بعد نظام الحوافز للعاملين تعتبر قريبة من شكل التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية التي تشترط التوزيع الطبيعي عند البحث في العلاقات بين المتغيرات.

جدول (23) يبين التوصيف الإحصائي لمقياس البيئة الداخلية ككل

النسبة المئوية		التكرار الواقعي		الدرجة النظرية		البيئة الداخلية ككل	
29.6		100		29 - 15		منخفضة	
23.1		78		37 - 30		متوسطة	
47.3		160		45 - 38		عالية	
100.0		338		المجموع			
أقل قيمة	أكبر قيمة	معامل التفرطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط النظري	المتوسط الحسابي
15.00	45.00	0.26	0.13	9.88	37.00	30	35.33

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون أن البيئة الداخلية ببعديها (الثقافة التنظيمية، الحوافز) للعاملين جاءت بدرجة عالية بنسبة (47.3%)، ونسبة (29.6%) جاءت بدرجة منخفضة، ونسبة (23.1%) جاءت بدرجة متوسطة. فالبيئة الداخلية للمؤسسة تؤثر فيها النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المؤسسة كتطرق لأداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي، ومجموعات العمل، وأنماط الاتصالات، وأسلوب القيادة، ونظام الأجور، ونظام الحوافز، وثقافة المؤسسة، حيث تعتبر بيئة المؤسسة الداخلية البوتقة التي تنصهر فيها جميع الوظائف والأنشطة، والأعمال والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة لتؤدي في النهاية إلى مخرجات تعبر عن أداء المؤسسة وأداء العاملين فيها. ويسهم تحسين بيئة العمل الداخلية في تنمية دوافع العاملين وزيادة إقبالهم على العمل، وبالتدرج ينشأ لديهم نوع من الالتزام بمهام وظيفتهم، وهذا ينعكس على سلوكياتهم من خلال الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، أو الالتزام بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد للعمل. وعند استخدام مقاييس التمركز والانتشار لهذا المقياس يتضح اقتراب قيمة الوسيط من قيمة المتوسط الحسابي، وانخفاض درجة الانحراف المعياري، وكذلك درجتي الالتواء والتفرطح وبالتالي فإن شكل التوزيع الإحصائي لبيانات مقياس البيئة الداخلية ببعديها (الثقافة التنظيمية، الحوافز) للعاملين تعتبر قريبة من التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية التي تشترط التوزيع الطبيعي عند البحث في العلاقات بين المتغيرات.

## ثانياً - البحث في العلاقات الارتباطية بين المتغيرات واختبار فرضيات البحث:

- يهدف هذا النوع من التحليل الإحصائي إلى اختبار فرضيات البحث من حيث صحتها وصدقها
- نتائج تتعلق بالإجابة عن الفرضية الأولى: البحث في فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متغيري (النوع - المستوى التعليمي) والسلوك التنظيمي للعاملين في بعديه (الالتزام باللوائح والقوانين - وأخلاقيات المهنة من حيث احترام المهنة وتقديرها، والموضوعية في العمل). ثم البحث في العلاقات الارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متغيري (العمر - سنوات الخبرة) والسلوك التنظيمي للعاملين في بعديه (الالتزام باللوائح والقوانين - وأخلاقيات المهنة من حيث احترام المهنة وتقديرها، والموضوعية في العمل).

### جدول (24) يبين التوصيف الإحصائي لأفراد عينة البحث لاختبار دلالة الفروق بين

متوسطات فئات متغير النوع على مقياس السلوك التنظيمي للعاملين.

الأبعاد	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
التزام باللوائح والقوانين	ذكر	231	21.7489	3.13843	25.300	.000
	أنثى	107	12.5794	3.01267	25.683	.000
الموضوعية في العمل	ذكر	231	21.8355	3.10242	25.849	.000
	أنثى	107	12.8598	2.65802	27.351	.000
إحترام المهنة وتقديرها	ذكر	231	21.5238	3.21384	24.639	.000
	أنثى	107	12.3738	3.09145	24.993	.000
المقياس ككل	ذكر	231	65.1082	9.41236	25.441	.000
	أنثى	107	37.8131	8.63640	26.258	.000

### 1- مدى التزام العاملين باللوائح والقوانين ومتغير النوع:

من الجدول (24) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث الذكور سجلوا متوسطاً حسابياً (21.7489)، أكبر من الإناث الذين سجلوا متوسطاً حسابياً (12.5794) على بعد التزام العاملين باللوائح والقوانين لصالح الذكور. ويتضح من الجدول (24) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع على بعد التزام العاملين باللوائح والقوانين، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائية بين النوع وبعد التزام العاملين باللوائح والقوانين. تتفق هذه النتيجة مع

ما توصلت له دراسة (بهية البشتي، 2003م) والتي ترى بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع والالتزام باللوائح والقوانين لصالح أفراد العينة الذكور، وتتفق أيضا مع نتائج دراسات (الهاوثورن) التي تؤكد على دور الفروق النوعية في تباين السلوك الوظيفي.

#### 2- مدى التزام العاملين بالموضوعية في العمل ومتغير النوع:

من الجدول (24) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث الذكور سجلوا متوسطا حسابيا (21.8355)، أكبر من الإناث الذين سجلوا متوسط حسابي (12.8598) على بعد التزام العاملين بالموضوعية في العمل لصالح الذكور. ويتضح من الجدول (24) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع على بعد التزام العاملين بالموضوعية في العمل، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائية بين النوع وبعد التزام العاملين بالموضوعية في العمل.

#### 3- مدى التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها ومتغير النوع:

من الجدول (24) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث الذكور سجلوا متوسطا حسابيا (21.5238)، أكبر من الإناث الذين سجلوا متوسط حسابي (12.3738) على بعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها لصالح الذكور. ويتضح من الجدول (24) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع على بعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائية بين النوع وبعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (بهية البشتي، 2003م) والتي ترى بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع وبعد احترام المهنة وتقديرها.

#### 4- السلوك التنظيمي للعاملين ومتغير النوع:

من الجدول (24) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث الذكور سجلوا متوسطا حسابيا (65.1082)، أكبر من الإناث الذين سجلوا متوسط حسابي (37.8131) على مقياس السلوك التنظيمي للعاملين لصالح الذكور. ويتضح من الجدول (24) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير

النوع على مقياس السلوك التنظيمي للعاملين، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائية بين النوع ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين.

جدول (25) يبين التوصيف الإحصائي لأفراد عينة البحث لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات فئات متغير المستوى التعليمي على مقياس السلوك التنظيمي للعاملين.

الأبعاد	المستوى التعليمي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
الالتزام بالقوانين واللوائح	متوسط	170	23.2706	1.41328	35.940	.000
	عالي	168	14.1071	3.00506	35.804	.000
الموضوعية في العمل	متوسط	170	23.4000	1.03432	35.480	.000
	عالي	168	14.0000	3.29398	35.308	.000
احترام المهنة وتقديرها	متوسط	170	21.8706	.33665	28.191	.000
	عالي	168	15.3452	2.99898	28.028	.000
المقياس ككل	متوسط	170	68.5412	2.65826	34.136	.000
	عالي	168	43.4524	9.20219	33.965	.000

#### 1. مدى التزام العاملين بالقوانين ومتغير المستوى التعليمي:

من الجدول (25) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث الذين مستواهم التعليمي المتوسط سجلوا متوسطا حسابيا (23.2706)، أكبر من أفراد عينة البحث الذين مستواهم التعليمي العالي بمتوسط حسابي (14.1071) على بعد التزام العاملين بالقوانين واللوائح لصالح أفراد عينة البحث الذين مستواهم التعليمي المتوسط. ويتضح من الجدول (25) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير المستوى التعليمي على بعد التزام العاملين بالقوانين، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائية بين المستوى التعليمي وبعد التزام العاملين بالقوانين. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (بهية البشتي، 2003م) والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي وبعد الالتزام بالقوانين، فالتباين في المستوى التعليمي يفسر لنا التباين في الالتزام بالقوانين.

## 2-مدى التزام العاملين بالموضوعية في العمل ومتغير المستوى التعليمي:

من الجدول (25) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث الذين مستواهم التعليمي المتوسط سجلوا متوسطا حسابيا (23.4000)، أكبر من أفراد عينة البحث الذين مستواهم التعليمي العالي بمتوسط حسابي (14.0000) على بعد التزام العاملين بالموضوعية في العمل لصالح أفراد عينة البحث الذين مستواهم التعليمي المتوسط. ويتضح من الجدول (25) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير المستوى التعليمي على بعد التزام العاملين بالموضوعية في العمل، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائية بين المستوى التعليمي وبعد التزام العاملين بالموضوعية في العمل.

## 3-مدى التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها ومتغير المستوى التعليمي:

من الجدول (25) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث الذين مستواهم التعليمي المتوسط سجلوا متوسطا حسابيا (21.8706)، أكبر من أفراد عينة البحث الذين مستواهم التعليمي العالي بمتوسط حسابي (15.3452) على بعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها لصالح أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي المتوسط. ويتضح من الجدول (25) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير المستوى التعليمي على بعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائية بين المستوى التعليمي وبعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (بهية البشتي، 2003م) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي واحترام المهنة وتقديرها.

## 4-السلوك التنظيمي للعاملين ومتغير المستوى التعليمي:

من الجدول (25) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث الذين مستواهم التعليمي المتوسط سجلوا متوسطا حسابيا (68.5412)، أكبر من أفراد عينة البحث الذين مستواهم التعليمي العالي بمتوسط حسابي (43.4524) على مقياس السلوك التنظيمي للعاملين لصالح أفراد عينة البحث الذين مستواهم التعليمي المتوسط. ويعزو ذلك أن أغلب العاملين هم من خريجي المعاهد المتوسطة قد يكونوا تلقوا دورات تدريبية واكتسبوا من خلالها خبرة في مجال تخصصهم الإداري مما انعكس إيجابا على سلوكهم التنظيمي داخل المؤسسة. ويتضح من الجدول (25) أن قيمة

اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير المستوى التعليمي على مقياس السلوك التنظيمي للعاملين، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائية بين المستوى التعليمي ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (إمساعد الغامدي) والتي ترى بوجود علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك الوظيفي للمرشد وبين مستواه التعليمي. وتتفق مع دراسة (بهية البشتي، 2003م) والتي ترى بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والسلوك التنظيمي ككل .

تحليل العلاقة بين متغيرات (العمر - سنوات الخبرة) ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين.  
معامل ارتباط (بيرسون)

جدول (26) يبين معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات (العمر - سنوات الخبرة) ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين

السلوك التنظيمي ككل	احترام المهنة وتقديرها	الموضوعية في العمل	التزام باللوائح والقوانين	المتغيرات
**0.863	**0.869	**0.863	**0.843	العمر
**0.895	**0.713	**0.707	**0.707	سنوات الخبرة

\*\* معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01.

العمر والسلوك التنظيمي وأبعاده:

1- متغير العمر وبعد التزام العاملين باللوائح والقوانين:

يتبين من الجدول (26) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير العمر وبعد التزام العاملين باللوائح والقوانين. فالأكبر سناً أكثر التزاماً باللوائح والقوانين. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له (بهية البشتي، 2003م) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وبعد الالتزام باللوائح والقوانين.

2- متغير العمر وبعد التزام العاملين بالموضوعية في العمل

يتبين من الجدول (26) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير العمر وبعد التزام العاملين بالموضوعية في العمل. فالأكبر سناً أكثر التزاماً بالموضوعية في العمل.



### 3- متغير العمر وبعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها:

يتبين من الجدول (26) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير العمر وبعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها. فالأكبر سناً أكثر التزاماً باحترام المهنة وتقديرها. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (بهية البشتي، 2003م) والتي ترى بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وبعد احترام المهنة وتقديرها.

### 4- متغير العمر ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين.

يتبين من الجدول (26) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير العمر ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين. فالأكبر سناً سلوكهم يتصف بالإيجابية أكثر من غيرهم. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (إمساعد الغامدي) والتي ترى بوجود علاقة دالة إحصائية بين النمط الوظيفي للمرشد وعمره.

### • سنوات الخبرة والسلوك التنظيمي وأبعاده:

### 1- متغير سنوات الخبرة وبعد التزام العاملين باللوائح والقوانين.

يتبين من الجدول (26) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير سنوات الخبرة وبعد التزام العاملين باللوائح والقوانين. فالأكثر خبرة أكثر التزاماً باللوائح والقوانين. تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (بهية البشتي، 2003م) والتي تشير بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والالتزام باللوائح والقوانين.

### 2- متغير سنوات الخبرة وبعد التزام العاملين بالموضوعية في العمل.

يتبين من الجدول (26) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير سنوات الخبرة وبعد التزام العاملين بالموضوعية في العمل. فالأكثر خبرة أكثر التزاماً بالموضوعية في العمل.

### 3- متغير سنوات الخبرة وبعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها.

يتبين من الجدول (26) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير سنوات الخبرة وبعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها. فالأكثر خبرة أكثر التزاماً باحترام المهنة وتقديرها. وتختلف مع ما توصلت له دراسة (بهية البشتي، 2003م) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وبعد احترام المهنة وتقديرها.

#### 4- متغير سنوات الخبرة ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين.

يتبين من الجدول (26) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير سنوات الخبرة ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين. فالأكثر خبرة سلوكهم يتصف بالإيجابية أكثر من غيرهم. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (إمساعد الغامدي) والتي ترى بوجود علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك الوظيفي للمرشد وبين سنوات الخبرة، كما تختلف مع دراسة (نوري زقلم، 2009م) والتي ترى بعدم وجود علاقة إيجابية وارتباطية بين عدد سنوات الخبرة والسلوك المهني لأعضاء جهاز التفتيش والرقابة، وتتفق أيضا مع دراسة (أوبكر منصور، 2007م) والتي ترى بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى سوء السلوك التنظيمي ومتغير الأقدمية.

- ترى الباحثة: أنه بالرجوع إلى متوسط سنوات الخبرة للعاملين والتي قدرت 13 سنة تعتبر كافية لفهم الأفراد لبعضهم البعض مما يسهل عملية التنبؤ، فكل فرد أصبح يعرف الآخر بحكم المعاملة والأقدمية، وبالتالي يفهم كلاهما أسلوب تفكير الآخر، وهذا ما أكدته نظرية التفاعل مع الحياة، فأسلوب التفكير والطابع القومي يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، ويعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة.

\* نتائج تتعلق بالإجابة عن الفرضية الثانية: البحث في العلاقات الارتباطية بين خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (الثقافة التنظيمية - الحوافز) ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين. تحليل العلاقة بين متغيرات (الثقافة التنظيمية - الحوافز) ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين. معامل ارتباط (بيرسون)

جدول (27) يبين معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات (الثقافة التنظيمية - الحوافز)

#### ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين

السلوك التنظيمي ككل	احترام المهنة وتقديرها	الموضوعية في العمل	التزام باللوائح والقوانين	المتغيرات
**0.958	**0.942	**0.947	**0.944	الثقافة التنظيمية
**0.982	**0.975	**0.964	**0.967	الحوافز

الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وأبعاده:

#### 1- متغير الثقافة التنظيمية وبعد التزام العاملين باللوائح والقوانين.

يتبين من الجدول (27) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير الثقافة التنظيمية وبعد التزام العاملين باللوائح والقوانين. كلما كانت الثقافة التنظيمية عالية كان هناك التزاما باللوائح والقوانين.

## 2- متغير الثقافة التنظيمية وبعد التزام العاملين بالموضوعية في العمل .

يتبين من الجدول (27) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير الثقافة التنظيمية وبعد التزام العاملين بالموضوعية في العمل. كلما كانت الثقافة التنظيمية عالية كان هناك التزاما بالموضوعية في العمل.

## 3- متغير الثقافة التنظيمية وبعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها.

يتبين من الجدول (27) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير الثقافة التنظيمية وبعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها. كلما كانت الثقافة التنظيمية عالية كان هناك التزاما باحترام المهنة وتقديرها.

## 4- متغير الثقافة التنظيمية ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين.

يتبين من الجدول (27) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير الثقافة التنظيمية ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين. كلما كانت الثقافة التنظيمية عالية كلما كان السلوك التنظيمي للعاملين إيجابيا . تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (عبدالله فرحان، 2007م) والتي ترى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وبين سلوك الموظفين والإداريين، وتتفق أيضا مع دراسة (أبو بكر منصور، 2007م) والتي ترى بوجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

- ترى الباحثة أن كفاءة الأداء مرتبطة باستقرار العاملين وكفاءتهم ومقدرتهم على الأداء ورغبتهم في تحقيق النتائج والأهداف، فإذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة جيدة، يكون دافعا ومحفزا قويا للعاملين في تحقيق النتائج المرجوة .

\* نظام الحوافز والسلوك التنظيمي وأبعاده:

## 1- متغير نظام الحوافز وبعد التزام العاملين باللوائح والقوانين.

يتبين من الجدول (27) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير نظام الحوافز وبعد التزام العاملين باللوائح والقوانين. كلما زاد نظام الحوافز زاد الالتزام باللوائح والقوانين.

## 2- متغير نظام الحوافز وبعد التزام العاملين بالموضوعية في العمل.

يتبين من الجدول (27) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير نظام الحوافز وبعد التزام العاملين بالموضوعية في العمل. كلما زاد نظام الحوافز زاد الالتزام بالموضوعية في العمل.

### 3- متغير نظام الحوافز وبعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها.

يتبين من الجدول (27) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير نظام الحوافز وبعد التزام العاملين باحترام المهنة وتقديرها. كلما زاد نظام الحوافز زاد الالتزام باحترام المهنة وتقديرها.

### 4- متغير نظام الحوافز ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين

يتبين من الجدول (27) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير نظام الحوافز ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين. كلما زاد نظام الحوافز اتصف السلوك التنظيمي للعاملين بالإيجابية. تختلف مع دراسة (عبد الله الحسائي، 2011م) والتي ترى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية لتحسين أداء العاملين.

## الفصل السادس

### نتائج البحث

أولاً : نتائج البحث

ثانياً : توصيات ومقترحات البحث

ثالثاً : ملخص البحث

رابعاً : قائمة المراجع

خامساً : الملاحق.

## نتائج البحث:

من خلال ما تم عرضه من نتائج البحث نجد أن السلوك التنظيمي للموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية يتصف بالإيجابية، وذلك من خلال التزامهم باللوائح والقوانين، وبأخلاقيات المهنة من حيث الموضوعية في العمل واحترام المهنة وتقديرها. وجاءت النتائج على النحو التالي:  
**نتائج تتعلق بالإجابة عن التساؤل الأول: ما طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين؟**  
**نتائج المتعلقة بمدى التزام العاملين باللوائح والقوانين.**

أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث ملتزمون باللوائح والقوانين بدرجة عالية بنسبة (44.3%)، ونسبة (32.0%) ملتزمون بدرجة متوسطة، ونسبة (23.7%) ملتزمون بدرجة منخفضة. فالفرد داخل المؤسسة هو عامل يلتزم بالقوانين واللوائح التنظيمية، والقائد هو المسؤول في المنظمة ويصدر القرارات ويطبق القوانين وكلاهما خارج المؤسسة فردا من أفراد المجتمع. وهذا ما تؤكدته نظرية التفاعل مع الحياة والتي تتميز بثلاث خصائص جوهرية وهي: عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة - يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها - العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

أ- نتائج المتعلقة بمدى التزام العاملين بأخلاقيات المهنة من حيث الموضوعية في العمل - واحترام المهنة وتقديرها.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث ملتزمون بالموضوعية في العمل بدرجة عالية بنسبة (47.3%)، ونسبة (29.0%) ملتزمون بالموضوعية في العمل بدرجة متوسطة، ونسبة (23.7%) ملتزمون بالموضوعية في العمل بدرجة منخفضة. وهذا يعني عدم تأثير العاملين بأفكار وقيم معينة حيث لا تكون أحكامهم قيمية ويكونوا متجربين أثناء قيامهم بأعمالهم في المؤسسة، أي بمعنى عدم التصرف بشيء يوافق الرغبة أو العواطف، بل معاملة جميع المراجعين حسب لوائح وقوانين المؤسسة أينما كانوا دون أي تخصيص.

بينت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث ملتزمون باحترام المهنة وتقديرها بدرجة عالية بنسبة (50.3%)، ونسبة (26.6%) ملتزمون باحترام المهنة وتقديرها بدرجة متوسطة، ونسبة (23.1%) ملتزمون باحترام المهنة وتقديرها بدرجة منخفضة.

أشارت نتائج البحث أن أفراد عينة البحث سلوكهم التنظيمي جاء بدرجة عالية بنسبة (50.3%)، ونسبة (26.0%) سلوكهم التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، ونسبة (23.7%) سلوكهم التنظيمي جاء بدرجة منخفضة. وذلك نظرا لالتزام العاملين باللوائح والقوانين، والموضوعية في العمل، واحترام وتقدير لمهنتهم. فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتطلب منها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ

التنظيمي في المنظمة شخصيتها، كما يتصورها العاملون فيها، ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم، من خلال تفاعلهم في المؤسسة كأفراد وجماعات داخل المؤسسة وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين.

• وجاءت هذه النتيجة مؤكدة لصحة ما طرحته النظرية السلوكية بأن الإدارة الحكيمة هي التي تحقق التكامل بين الأهداف الشخصية للعاملين فيها وبين الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك من خلال التفاعل الإيجابي للفرد مع بيئته المحيطة داخل مؤسسته التنظيمية وشعوره وإحساسه بالانتماء لها، الأمر الذي دفعه للعمل والجهد والعطاء، كما أن هناك ضوابط صارمة داخل المؤسسة بحيث لا تتعدى سلوكيات العاملين فيها بالبيئة الخارجية لها، فهذا التوازن في المؤسسة حقق نوع من الانسجام والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف وحاجات العاملين فيها.

• نتائج تتعلق بالإجابة عن التساؤل الثاني: ما طبيعة البيئة الداخلية بالمؤسسة التنظيمية من حيث (الثقافة التنظيمية - نظام الحوافز) للعاملين.

نتائج المتعلقة بطبيعة البيئة الداخلية بالمؤسسة التنظيمية وفقا (للثقافة التنظيمية - نظام الحوافز) للعاملين.

1- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون أن الثقافة التنظيمية للعاملين جاءت بدرجة عالية بنسبة (47.3%) ، ونسبة (29.0%) يرون أن الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة ، ونسبة (23.7%) يرون أن الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة منخفضة . حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المؤسسة وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات داخل المؤسسة التنظيمية، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى العاملين وتعمل على استقرار المؤسسة، كما أنها تشكل مرشداً أخلاقياً لسلوك العاملين، وتعتبر في كثير من الأحيان عن هويتهم الشخصية. ويمكن تفسير ذلك أن الفعالية تهتم باستغلال الموارد المتاحة، فتحقق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج والأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة، فلذلك تتأثر الفعالية بالثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المحددات التي توجه وتؤثر في سلوك الأفراد والمنظمة وبالتالي تؤثر في تحقيق النتائج والأهداف. حيث تساعد الثقافة التنظيمية القوية على زيادة مستويات الاتساق في السلوك، ومن ثم يمكن اعتبارها بديلا قويا وأكثر إيجابية للوائح والإجراءات وقواعد العمل الرسمية. وإن المزايا التي تحققها اللوائح والإجراءات مثل النظام والاتساق في التصرفات وسهولة التنبؤ بردود الأفعال في مواقف معينة يمكن تحقيقها عن طريق الثقافة القوية دون أن تكون هناك حاجة إلى التوثيق الكتابي، ويعني ذلك أنه كلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان

وتصرفات العاملين قل احتياج الإلوة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية.

2- أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن نظام الحوافز للعاملين جاء بدرجة عالية بنسبة (47.3%)، ونسبة (29.6%) يرون أن نظام الحوافز للعاملين جاء بدرجة منخفضة، ونسبة (23.1%) يرون أن نظام الحوافز للعاملين جاء بدرجة متوسطة.

حيث تترك الحوافز أثرا إيجابيا على سلوك وأداء معظم العاملين، لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي يبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين العاملين نظرا لتطلعاتهم للحصول على الحوافز إسوة بزملاء العمل وهذا بدوره يؤدي إلى نتيجة رفع كفاءة العمل، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حولا لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء للمؤسسة. يؤكد القائمون على نظام المكافآت والعقوبات بأنهم يعطون اهتماما بالغا بهذا الجانب ويعتبرونه مصدر القوة من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه ارتفاع مستوى الأداء، لأن المنظمة الناجحة تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح وتكافئه وتعتبر الثواب والعقاب من الأساليب الأولية للتأثير في الآخرين. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين وإبراز الإمكانيات الكامنة وتشكيل السلوك المناسب وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى فإننا نجد بحثا كثيرة قد بينت أن المكافأة تعتبر من بين المتغيرات التي تؤثر على ديناميكية الجماعة، فالتباين في المكافآت التي يعتمدها نظام ما يجب أن تكون متقابلة وموازية لدرجة الاستقلالية الكامنة في مهامه المتنوعة، حيث إن المكافأة تقدر أثرها في حالة منحها نفسها بالتساوي لجميع أفراد النظام المعين والتغاضي عن تفاوت مساهماتهم فيه، وهذا من شأنه أن يقلل بالتالي من درجة كفاية العمل الذي يقومون به. وأنه كلما كان نظام الحوافز المعمول به جيدا ومتنوعا بين حوافز مادية ومعنوية ويهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للأفراد العاملين في المنظمة، واعتماد نظام مكافآت عادل ومبني على أساس موضوعي لتقييم الأداء، وكلما كانت إدارة المنظمة تسهر على راحة ورفاهية وتحفظ كرامة الموظف وتحترم إنسانيته مهما كان مركزه وتشجعه على الأداء الحسن وتقديم الأفضل، كلما زاد مستوى التزام الموظفين وكلما كانت قيمة الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين المتميزين والنشيطين نظير جهودهم المقدمة زاد من مستوى الالتزام كذلك، إذ أن اختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على



درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك، فالحوافز تشجع الموظف على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة. فكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للموظفين ساهم ذلك في خلق الالتزام نحو التنظيم. كما أن شعور العاملين بموضوعية الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع جهودهم المبدعة ويحد من سلوكياتهم السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية.

### ثانياً - عرض النتائج المتعلقة باختبار فرضيات البحث.

• نتائج تتعلق بالإجابة عن الفرضية الأولى: البحث في الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متغيري (النوع - المستوى التعليمي) والسلوك التنظيمي للعاملين، ثم البحث في العلاقات الارتباطية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغيري (العمر - سنوات الخبرة) والسلوك التنظيمي للعاملين.

1- أشارت نتائج البحث إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع على مقياس السلوك التنظيمي للعاملين وأبعاده لصالح الذكور، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائية بين النوع ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

2- أوضحت نتائج البحث إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير المستوى التعليمي على مقياس السلوك التنظيمي للعاملين وأبعاده لصالح التعليم المتوسط، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائية بين المستوى التعليمي ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (إمساعد الغامدي) والتي ترى بوجود علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك الوظيفي للمرشد ومستواه التعليمي.

3- بينت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير العمر ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين وأبعاده. فالأكبر سناً سلوكهم يتصف بالإيجابية أكثر من غيرهم. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (إمساعد الغامدي) والتي ترى بوجود علاقة دالة إحصائية بين نمط الوظيفي للمرشد وعمره.

4- أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير سنوات الخبرة ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين وأبعاده. فالأكثر خبرة سلوكهم يتصف بالإيجابية أكثر من غيرهم. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (إمساعد الغامدي) والتي ترى بوجود علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك الوظيفي للمرشد وبين سنوات

الخبرة، كما تتفق مع دراسة (نوري زقلم، 2009م) والتي ترى بوجود علاقة إيجابية وارتباطية بين عدد سنوات الخبرة والسلوك المهني لأعضاء جهاز التفطيش والرقابة، وتتفق أيضا مع دراسة (أبوكر منصور، 2007م) والتي ترى بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى سوء السلوك التنظيمي ومتغير الأقدمية.

**- ترى الباحثة:** أنه بالرجوع إلى متوسط سنوات الخبرة للعاملين والتي قدرت 13 سنة تعتبر كافية لفهم الأفراد لبعضهم البعض مما يسهل عملية التنبؤ، فكل فرد أصبح يعرف الآخر بحكم المعاملة والأقدمية، وبالتالي يفهم كلاهما أسلوب تفكير الآخر، وهذا ما أكدته نظرية التفاعل مع الحياة، فأسلوب التفكير والطابع القومي يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، ويعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة.

### • نتائج تتعلق بالإجابة عن الفرضية الثانية: البحث في العلاقات الارتباطية بين خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (الثقافة التنظيمية - الحوافز) والسلوك التنظيمي للعاملين.

1- أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير الثقافة التنظيمية ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين وأبعاده. كلما كانت الثقافة التنظيمية عالية كان السلوك التنظيمي للعاملين إيجابيا. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (عبد الله فرحان، 2007م) والتي ترى بوجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين والإداريين، وتتفق أيضا مع دراسة (أبو بكر منصور، 2007م) والتي ترى بوجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

**- ترى الباحثة:** أن كفاءة الأداء مرتبطة باستقرار العاملين وكفاءتهم ومقدرتهم على الأداء ورغبتهم في تحقيق النتائج والأهداف، فإذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة جيدة، يكون دافعا ومحفزا قويا للعاملين في تحقيق النتائج المرجوة.

2- بينت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير نظام الحوافز ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين وأبعاده. كلما زاد نظام الحوافز اتصف السلوك التنظيمي للعاملين بالإيجابية. تختلف مع دراسة (عبد الله الجساسي، 2011م) والتي ترى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية لتحسين أداء العاملين.

من خلال النتائج التي تم عرضها، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التالية:

- 1- الاهتمام بتصميم الهياكل التنظيمية، التي تعتمد على الأسس العلمية والعملية وعمل لوائح تنظيمية تحدد المهام والصلاحيات والحقوق والواجبات.
- 2- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وثقتهم بأنفسهم مما يضاعف نشاطهم في أداء واجباتهم.
- 3- العمل على ترسيخ أخلاقيات المهنة لدى العاملين، وتطبيق اللوائح والقوانين.
- 4- توفير المؤسسة إمكانيات العمل اللازم، من مكاتب وتجهيزات والاهتمام ببرامج التدريب المتخصص للعاملين حسب نوع الوظيفة قبل وبعد استلام الوظيفة.
- 5- وضع نظام واضح ومحدد للحوافز.
- 6- اهتمام المؤسسة بجميع عناصر السلوك التنظيمي، حيث أن جميع العناصر تؤثر سلباً أو إيجاباً على العاملين والمؤسسة ككل.

## ثانياً - المقترحات:

- 1- إجراء دراسة عن السلوك التنظيمي تتضمن متغيرات وأبعاد لم تؤخذ في هذا البحث مثل (ضغوط العمل، البيئة الخارجية للمؤسسة، الصراع التنظيمي، المناخ التنظيمي).
- 2- يمكن تطبيق دراسة مشابهة في المؤسسات الإنتاجية بدلا من المؤسسات الخدمية.

## ملخص البحث

يتناول البحث السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، وذلك من خلال التعرف عن طبيعة هذا السلوك هل هو سلوك سلبي أو إيجابي، وذلك من خلال مدى التزامهم باللوائح والقوانين، (وبأخلاقيات المهنة من حيث احترامهم وتقديرهم لمهنتهم، ومدى التزامهم بالموضوعية داخل المؤسسة التنظيمية)، كما يسعى إلى البحث في العلاقات الارتباطية بين بعض المتغيرات المستقلة المتمثلة في (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الثقافة التنظيمية، والحوافز) والسلوك التنظيمي وأبعاده.

واستند البحث في تفسيره للسلوك التنظيمي للعاملين على النظرية السلوكية التي اعتبرت أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة المحيطة به داخل (المؤسسة) ويتأثر بسلوكيات أفرادها وان شعور الفرد وإحساسه بأنه ينتمي إلى تلك المجموعة هو الأساس الذي يدفعه للعمل والجهد والعطاء. وأن كل من الإدارة والعمال (الموظفين) يتوقف سلوكهم وإنتاجهم على ما يجري داخل المؤسسة، ولا يتعدى البيئة الخارجية لها، ولوجود توازن في المؤسسة يجب أن يتحقق التعادل والتوافق بين كل من أهداف المؤسسة وأهداف وحاجات العاملين فيها.

ويعد هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية، حيث أستخدم منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة الطبقية النسبية، وتطبيق استمارة استبيان لجمع بياناته من أفراد عينة البحث والبالغ حجمها 338 مفردة.

وبخصوص الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات البحث، تم توظيف الجداول التكرارية البسيطة والنسب المئوية، ومقاييس النزعة المركزية والتشتت، بالإضافة للوسط المرجح والوزن المئوي، وفي تحليل اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار (t.test)، ومصفوفة الارتباط البسيط بيرسون.

### وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

- تشير نتائج البحث إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع ومتغير المستوى التعليمي على مقياس السلوك التنظيمي للعاملين وأبعاده.
- تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر، متغير سنوات الخبرة ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين وأبعاده.
- تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير الثقافة التنظيمية، متغير الحوافز ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين وأبعاده.

## Summary

The study addresses the organizational behavior of the employees of the public administration at Al-Zawia University by identifying the nature of this behavior. Is it a negative or positive behavior, through their commitment to the rules and regulations, their respect for and appreciation of their profession and their commitment to objectivity within the organizational organization? Relationship between some independent variables (gender, age, family size, educational level, years of experience, organizational culture, incentives) and organizational behavior and dimensions.

The research was based on the interpretation of the organizational behavior of the workers on the theory of behavior that considered that the individual social object interact with the environment surrounding him (institution) and is influenced by the behavior of its members and the feeling of the individual and his sense that belongs to that group is the basis for the work and effort and giving. And that each of the management and workers (employees) depends on their behavior and production of what is happening within the institution, and does not exceed the external environment, and the existence of balance in the institution must be achieved equivalence and compatibility between each of the objectives of the institution and the objectives and needs of workers.

The research is based on analytical descriptive research, using the social survey method by means of the quasi-sample, and applying a questionnaire form to collect data from the research community, which is a total of 338 individuals.

In terms of statistical methods used in the analysis of research data, simple repetitive tables and percentages were used, measures of central tendency and dispersion, weighted mean and percentage weight. In the hypothesis test analysis, and the T test were used.

The research found the following results:

- Pure results indicate that there are statistically significant differences between the average of the individuals of the research sample according to the variable of the type and the variable of the educational level on the measure of the organizational behavior of the workers and its dimensions in the general administration at Al-Zawia University.

- Pure results indicate that there is a significant correlation between the age variable, the years of experience and the organizational behavior of the employees and their dimensions in the general administration at Al-Zawia University.

- The results of the research indicate that there is a significant correlation between the organizational variable, the incentive variable and the organizational behavior measure of the employees and its dimensions in the general administration at Al-Zawia University.

Through the results presented, a set of recommendations were reached:

1-Attention to the design of organizational structures based on the scientific and practical foundations and the implementation of regulations that define tasks and powers, rights and duties.

2- Giving greater freedom to employees of the institution and involve them in the decision-making process, which makes them feel their place and self-confidence, which increases their activity in the performance of their duties.

3- work to establish the ethics of the profession of workers and the application of regulations and laws.

4- Provide the institution the possibility of necessary work from the offices and equipment and attention to specialized training programs for employees by type of job before and after receiving the job.

.Establish a clear and specific system of incentives5-

6-the attention of the institution all the elements of organizational behavior that all elements adversely.

## قائمة المراجع

### أولاً - الكتب:

1. إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، 2003م .
2. أحمد السيد كردي، إدارة السلوك التنظيمي، تم استرجاعه (2/11/1-2016).
3. أحمد زكي صالح، علم النفس التربوي، مكة للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون تاريخ.
4. الإدارة التعليمية والمدرسية في ضوء مدارس الفكر الإداري ونظرياتها، (مأخوذة من الأنترنت).
5. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1989م.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993م
7. أحمد زكي صالح، علم النفس التربوي، مكة للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون تاريخ .
8. أسماء بن تركي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، 2007م .
9. أمين عبد الهادي حمدي، الإدارة العامة العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1977م.
10. أحمد كردي، جامعة الجزيرة الخاصة، منتدى اجتماعي ثقافي، 2010م .
11. الهيكل التنظيمي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، 2008م .
12. باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1979م .
13. جمال الدين المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيقات عن إدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م .
14. جشوا تيليك، السلوك التنظيمي، تحليل مفاهيم السلوك التنظيمي الجزئي والكلية في إطار تنظيمي، 2015م .
15. حسابو أحمد، محاضرات في السلوك التنظيمي، كلية النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، بدون سنة.
16. حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003م.

17. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010م .
18. خالد يوسف الزعبي، حسن محمد العرب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية على شركة الكهرباء ، محافظة أربد ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة مؤتة ، 2005م .
19. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر، عمان ، 2002م .
20. دليل جامعة الزاوية، الزاوية، 2004م .
21. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 2003م.
22. رياض ستراك، السلوك التنظيمي دراسات في الإدارة التربوية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2004م .
23. روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمود رفاعي، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض. 2004م.
24. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار السيرة للنشر والطبع والتوزيع، عمان، 2011م.
25. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م.
26. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005م .
27. صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2002م .
28. طارق علي جماز، السلوك التنظيمي، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد، بدون تاريخ.
29. طاهر محمد الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل والآمال والمجتمع، دار وائل للنشر، القاهرة، 2005م.
30. طلعت إبراهيم، كمال الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008م .
31. طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006م .
32. عبد الرحمن العيسوي، معالم علم النفس، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1972م
33. عبد القادر الشخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجد لاوي للنشر، عمان، الأردن، 1999م .



34. عبد الله عامر الهمالي، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ط3، 2003م.
35. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988م.
36. عبد الله محمد عبد الرحمن، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1999م.
37. على عبد الرازق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999م.
38. على عبد الرازق جليبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996م.
39. عبد الغفار حنفي وصلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988م.
40. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010م.
41. عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، 1985م.
42. عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1991م.
43. عبد المحسن النعاس، نظريات التنظيم، التربية والتكوين، 4 يونيو، 2013م.
44. علي السلمي، سلوك التنظيمي، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة .
45. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة .
46. عبدالعزيز صديق جستينه، السلوك التنظيمي، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبدالعزيز، 2010م .
47. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1988م.
48. فهمي خليفة صالح الفهداوي، التطوير المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال نموذج الإدارة العامة النزيهة، دراسة تشخيصية للخلل باتجاه الحل، جامعة الأنبار، 2010م .
49. كامل مغربي، السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر، الأردن، 2014م.
50. لازاروس الشخصية، ترجمة سيد محمد غنيم، ط3، دار الشروق، القاهرة، 1989م .
51. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005م .

52. محمد صلاح عبدالباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002م .
53. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط2، دار وائل النشر، 2003م .
54. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2004م .
55. محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، القاهرة، بدون تاريخ .
56. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000م .
57. محمد صلاح عبدالباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002م .
58. محمد عبد الفتاح عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004م .
59. محمد عبد الله ناجي، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في السعودية، الرياض، 2005م .
60. محمد قاسم القريوي، السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م .
61. محمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م .
62. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2004م .
63. مصطفى عمر التير، مقدمة في أسس ومبادئ البحث الاجتماعي، المنشأة العامة للتوزيع والنشر والإعلان (غير مؤرخ).
64. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999م .
65. محمد عبدالقادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م .
66. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1979م .
67. منتدى الموارد البشرية وتطور الفكر الإداري، 2011م .
68. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995م .

69. يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان، عمان، 1986م .

## ثانياً - الرسائل العلمية:

1. أبو بكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007 م.
2. أمساعد سعيد الغامدي، السلوك الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى الموظفين الإداريين العاملين بالإرشاد بمدينة جدة، 2012م.
3. أميمة عوض الكريم البشير أبو سالف، الحوافز وأثرها على أداء العاملين " دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2000م.
4. بلال خايفي، سليمان نوري، السلوك التنظيمي، دراسة للمديرين والموظفين والفرق، (د.ت)، بدون تاريخ
5. بهية البشتي، السلوك الوظيفي، دراسة تطبيقية لعلاقة بعض العوامل بأداء الدور الوظيفي للعاملين بالمصارف، رسالة ماجستير، مدينة الزاوية، 2003 م.
6. خالد يوسف الزعبي، حسن محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة الكهرباء، محافظة اربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة موتة، 2005م.
7. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر، بدون تاريخ .
8. سليمان قاضي مؤمن، دور بيئة العمل الداخلية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016م .
9. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014م .
10. صديق آدم الطيب، السلوك التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، دراسة ميدانية بولاية النيل الأبيض، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، 2000م.
11. عادل يونس رابح، تحليل نظم الحوافز وعلاقته بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم اجتماع، مدينة بنغازي ، 2000 م .

12. عابد رحيل، عياد الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى مستوى قيادة حرس الحدود ومنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض، 2013م .
13. عبد الله ثابت فرحان، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة جامعة صنعاء، 2007م .
14. عبد الله محمد الحسائي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم في السلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011م .
15. عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2015م .
16. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال لكلية التجارة، 2007م .
17. فوزية شيباني، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010م .
18. محمد علي شهاب، المشاكل السلوكية والتنظيمية المحددة للسلوك الإدارية في المنظمات الحكومية، القاهرة، 1978م .
19. محمد محمود الذنبيات، أثر المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة العلمية على سلوك المدربين، عمان، 1991م .
20. منصور الكلابي، اتجاهات السلوك التنظيمي والاجتماعي لدى إطارات المؤسسة البنكية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تونس الأولى، تونس، 1995 .
21. منصور بن إبراهيم عبدالله، دور برامج التدريب في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، بدون سنة .
22. نوري الطاهر المبروك زقلم، المحددات البنائية للسلوك المهني لأعضاء التفيتش والرقابة، على فروع الجهاز والرقابة طرابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزاوية، الزاوية، زوارة، 2009م .

### ثالثاً - الدوريات والمجلات والمواقع الإلكترونية:

1. يوسف العنصر، ناجي ليشم، أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد (7) ، 2014 م .
2. جاسم رحيم عذاري، علاقة بعض الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي للمدربين، دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي في ميسان، مجلة دراسات إدارية، العدد (1)، المجلد (1)، 2006 م .
3. E.N.Cladden (1966) An introduction public Administration .London,Stales press. Inc.p.12
4. [www.khayma.com.takafah.maoudoiq](http://www.khayma.com.takafah.maoudoiq)
5. [www.taalim.co/shhowthread](http://www.taalim.co/shhowthread) .
6. Institution, Buisness dictionary Retrieved 24-2-2017 E dited1 .
- 7.E.N.Cladden An introduction public Administration London,Stales press. (1966) Inc.p.12 .
- 8.Pervin Tawrence.(1970)Personality: Theory, Assess and Research, (NY: John Wiley & Sons,p. 31.
- 9.Tawrence, Personality, p. 33.
- 10.Joshuat. Delich, B.A., ME.D,(2015), Organizational Behavior:Perceptions Analysis of Micro and Macr Organizational Behavior in an Organizational Setting,doctor of Philosophy,University of North Texas ,p 4.
- 11.Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1999). Organizational behavior: The person-organization fit. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.p52
- 12.Keith Davis and Jon New strom,(1989), Human Behavior at work, Organizational Behavior, 8 thed , MC Grqw, Hilbook ,co ,p.