

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: ادارة موارد بشرية

بعنوان:

الهوية التنظيمية للأفراد العاملين ودورها في تعزيز السلوك
التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة سونلغاز - غرداية

تحت اشراف:
- د. بن الزين حمزة

من إعداد الطالبين:
- بن حمدون محمد الامين
- زياني لقمان

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ: 2024/06/06
أمام اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الاستاذ
رئيساً	غرداية	استاذ تعليم عالي	أ.د. لعمور رميلة
مشرفاً	غرداية	استاذ محاضر ب	د.بن الزين حمزة
مناقشاً	غرداية	استاذ محاضر ب	د. مخنان عقبة

السنة الجامعية: 2023-2024

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة موارد بشرية

بعنوان:

الهوية التنظيمية للأفراد العاملين ودورها في تعزيز السلوك
التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة سونلغاز - غرداية

تحت اشراف:
- د. بن الزين حمزة

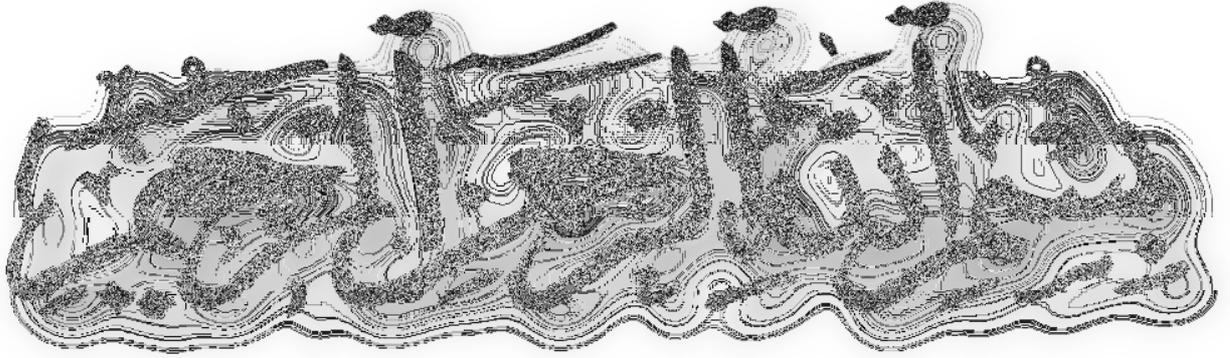
من إعداد الطالبين:
- بن حمدون محمد الامين
- زياني لقمان

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ: 2024/06/06

أمام اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الاستاذ
رئيساً	غرداية	استاذ تعليم عالي	أ.د. لعمور رميلة
مشرفاً	غرداية	استاذ محاضر ب	د.بن الزين حمزة
مناقشاً	غرداية	استاذ محاضر ب	د. مخنان عقبة

السنة الجامعية: 2023-2024



وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا

وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا

عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ
الْمُؤْمِنِينَ (١٥)



إهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله...

اهدي هذا العمل المتواضع الى ..

من وضعني في الامام و رباني وعلمي الصواب الى روح والدي العزيز رحمه الله..

والى من كانت السبب في وجودي هنا و ما وصلت اليه امي الغالية اطال الله في عمرها ..

و الى اخوتي الاعزاء كل باسمه حفظهم الله لي...

لا انسى من رافقني طوال مشواري صديقي العزيز عبدالحكيم..

و الى جميع عائلتي و اصدقائي و احبائي كل باسمه و من زاملنا طوال مشوارنا الدراسي..

كما اهديه لصديقي الذي رافقني في اتمام العمل "لقمان"

محمد الأمين



إهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من وهبني الله وجودهم في حياتي و الى العقد المتين والدي العزيز و والدي الغالية

اطال الله في عمرهم وبارك فيه ...

الى اخوتي الاعزاء و جميع الاصدقاء و الاحباب كل باسمه....

دون ان ننسى رفيق المشوار الصديق العزيز عبد الحكيم....

و إلى من رافقني في اتمام هذا العمل صديقي "محمد أمين"

لقمان

شكروهم عرفان

الحمد لله على احسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه..

الشكر الكامل لكل من قدم لنا يد العون في اتمام هذا العمل ..

و الشكر الموصول للجنة المناقشة كل باسمه و للدكتور " بن الزين حمزة " على توجيهاته و كل ما قدمه لنا من مرافقة من البداية الى النهاية .

كما نتقدم بالشكر للسيد مدير مؤسسة سونلغاز بغرداية و جميع زملائنا في ادارة الموارد البشرية

كما نتقدم بجزيل الشكر الى طاقم الكلية و قسم علوم التسيير و كل الاساتذة القسم و على راسهم

السيد العميد و كل من اعاننا في مشوارنا الجامعي...

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الهوية التنظيمية للعاملين و دورها في تعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية من خلال اخذ عينة من الموظفين العاملين في مؤسسة سونلغاز بغرداية ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق اداة الاستبيان حيث بلغت عدد الاستمارات الموزعة 57، من خلال مخرجات SPSS V25 و توصلت الدراسة عدة نتائج و هي ان مستوى الهوية التنظيمية الموجودة عند عمال مؤسسة سونلغاز بغرداية يمكن تصنيفه بنسبة متوسطة و يجب التركيز على هذا جانب فيما بينهم وان مستوى السلوك التنظيمي لدى عمال في مؤسسة سونلغاز بغرداية يمكن تصنيفه بانه متوسط نوعا ما ، مما يؤكد عدم وجود منافس لهم في هذا المجال و من خلال هذه النتائج نقترح بعض التوصيات :

تقديم برامج تدريبية لتعزيز فهم الموظفين للهوية التنظيمية و كيفية تطبيقها في عملهم اليومي والتحسين من السلوك العاملين بغية التقليل من فجوة الهوية التنظيمية

الكلمات المفتاحية: هوية تنظيمية، سلوك تنظيمي.

Abstract:

This study aims to explore the organizational identity of employees and its role in enhancing organizational behavior in economic institutions by sampling employees at Sonelgaz in Ghardaia. The study employed a descriptive-analytical approach using a questionnaire with 57 distributed surveys. The study utilized SPSS V25 and revealed several findings: the level of organizational identity among Sonelgaz employees in Ghardaia can be classified as moderate, suggesting a need to focus on this aspect among them. Additionally, the level of organizational behavior among Sonelgaz employees in Ghardaia can be classified as somewhat moderate, indicating a lack of significant competition in this field. Based on these results, the study proposes some recommendations:

Providing training programs to enhance employees understanding of the organizational identity and how to apply it in their daily work, improving employee behavior in order to reduce the organizational identity gap.

Keywords: Organizational identity – Organizational behavior .

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	اهداء
V	شكر و عرفان
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الاشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ- هـ	مقدمة
الفصل الاول : الاطار النظري للهوية التنظيمية و السلوك التنظيمي	
7	تمهيد
8	المبحث الاول : الاطار النظري للهوية التنظيمية
8	المطلب الاول : التطور التاريخي لظهور مفهوم الهوية التنظيمية
9	المطلب الثاني : مفهوم الهوية التنظيمية
10	المطلب الثالث : اهمية الهوية التنظيمية
11	المطلب الرابع : خصائص الهوية التنظيمية
13	المطلب الخامس : ابعاد الهوية التنظيمية

قائمة المحتويات

15	المطلب السادس: أنواع الهوية التنظيمية
16	المبحث الثاني : عموميات حول السلوك التنظيمي
16	المطلب الاول : ماهية السلوك التنظيمي
18	المطلب الثاني : مفهوم السلوك التنظيمي
19	المطلب الثالث : اهمية السلوك التنظيمي
20	المطلب الرابع : خصائص و صفات السلوك التنظيمي
22-21	المطلب الخامس : عناصر و ابعاد السلوك التنظيمي
23	المطلب السادس : اهداف دراسة السلوك التنظيمي و محدداته
40	المطلب السابع: نماذج افتراضية حول السلوك التنظيمي
42	المطلب الثامن: العلاقة بين المتغيرين الهوية التنظيمية و السلوك التنظيمي
43	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
43	المطلب الاول : دراسات سابقة باللغة العربية
47	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الاجنبية
51	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية
52	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الاطار التطبيقي للدراسة	

قائمة المحتويات

54	تمهيد
55	المبحث الاول : الإجراءات المنهجية للدراسة حالة
55	المطلب الاول: الاطار المنهجي للدراسة
56	المطلب الثاني : عرض ادوات الدراسة
61	المبحث الثاني : عرض النتائج و مناقشتها
61	المطلب الاول : عرض خصائص العينة و معالجتها
70	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة
84	المطلب الثالث : عرض النتائج
86	خلاصة الفصل
88	الخاتمة
91	قائمة المراجع
97	قائمة الملاحق

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
51	يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(1-1)
58	يوضح مقياس Likert الخماسي المستخدم في الاستبيان	(2-1)
58	يبين هيكل أداة الدراسة (الإستبيان)	(3-1)
60	النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات	(4-1)
61	يوضح معاملات الثبات لمقاييس الدراسة	(5-1)
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(6-1)
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	(7-1)
64	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	(8-1)
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	(9-1)
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(10-1)
67	نتائج تحليل أفراد العينة على عبارات المحور الأول الهوية التنظيمية	(1-2)
69	نتائج تحليل أفراد العينة على عبارات المحور الثاني للسلوك التنظيمي	(2-2)
71	نتائج اختبار تحليل t-test الهوية التنظيمية تابعة لمتغير الجنس	(3-2)
72	نتائج تحليل t-test للعينات لفحص أثر متغير الجنس حول الهوية التنظيمية	(4-2)
72	نتائج اختبار تحليل t-test السلوك التنظيمي تابعة لمتغير الجنس	(5-2)
72	نتائج تحليل t-test للعينات لفحص أثر متغير الجنس حول السلوك التنظيمي	(6-2)
74	نتائج كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)	(7-2)
75	المعاملات المعيارية خط الانحدار	(8-2)
76	المعاملات المعيارية خط الانحدار	(9-2)
77	معامل الارتباط بين الهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي	(10-2)

قائمة المحتويات

77	جدول تحليل التباين لخط الانحدار	(1-3)
78	المعاملات المعيارية خط الانحدار	(2-3)
79	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس	(3-3)
80	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير السن والسلوك التنظيمي	(4-3)
81	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(5-3)
82	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	(6-3)
83	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية	(7-3)
84	العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(8-3)
84	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محاور الدراسة	(9-3)

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	عناصر السلوك التنظيمي	1-1
25	أهداف دراسة السلوك التنظيمي	2-1
27	شكل يوضح عملية الدوافع	3-1
28	الإطار الأساسي للإدراك	4-1
62	دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	5-1
63	دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير السن	1-2
64	دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي	2-2
65	دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	3-2
66	دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	4-2

قائمة المحتويات

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
97	استمارة الاستبيان	1
101	الاساتذة المحكمين	2
102	مخرجات برنامج SPSS اصدار رقم 25	3

مقدمة عامة

توطئة:

تُعد الهوية التنظيمية من المفاهيم الأساسية في علم إدارة المؤسسات، حيث تلعب دوراً محورياً في توجيه سلوك الأفراد العاملين. إن معرفة الهوية التنظيمية وتطويرها بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، مع تعزيز الولاء والانتماء بين الموظفين. الهوية التنظيمية ليست مجرد شعار أو مجموعة من القيم المكتوبة، بل هي انعكاس حقيقي للممارسات والقيم والمعتقدات التي تتبناها المؤسسة وتعمل على غرسها في نفوس موظفيها.

في هذا السياق، تأتي أهمية دراسة الهوية التنظيمية للأفراد العاملين ودورها في تعزيز السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية. تُعبر الهوية التنظيمية القوية عن فلسفة واضحة وثابتة، مما يساعد على توجيه سلوك الأفراد بما يتماشى مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها. علاوة على ذلك، تسهم الهوية التنظيمية في خلق بيئة عمل متجانسة وملهمة، حيث يشعر الموظفون بالانتماء والالتزام تجاه مؤسستهم.

2. إشكالية الدراسة:

تتجسد الهوية التنظيمية في القيم والمعتقدات والمبادئ التي تشكل ثقافة المؤسسة، بينما يمثل السلوك التنظيمي في دراسة كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة وتأثير هذه التفاعلات على الأداء المؤسسي، في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة، وافتتاح الأسواق تواجه المؤسسات الاقتصادية ضرورة تعزيز هويتها التنظيمية لتمكين من تحسين سلوكيات الأفراد العاملين فيها، مما يساهم في رفع مستوى الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومع ذلك، تبقى هناك فجوة في الفهم العميق لكيفية تأثير الهوية التنظيمية على السلوك التنظيمي داخل هذه المؤسسات.

تظهر مشكلة البحث في محاولة لدراسة العلاقة بين الهوية التنظيمية للأفراد العاملين ودورها في تعزيز السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية. وتتمثل الإشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال التالي:

كيف تؤثر الهوية التنظيمية على سلوك الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية، وما هي الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز هذه الهوية لتحقيق فعالية أكبر في الأداء المؤسسي؟

و يمكن تجرئة الاشكالية الى مجموعة من الاسئلة الفرعية كما يلي :

مقدمة عامة

- هل تؤثر الهوية التنظيمية على سلوك الاداء التنظيمي للأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز بغرداية ؟
- هل يوجد تأثير لبعد سيمتات الهوية الفردية على سلوك الاداء التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بغرداية ؟
- هل يوجد تأثير لبعد سيمتات المركزية للهوية التنظيمية على سلوك الأداء التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بغرداية ؟

3. فرضيات الدراسة:

- تؤثر الهوية التنظيمية على سلوك الاداء التنظيمي للأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز بغرداية
- يوجد تأثير ايجابي لبعد سيمتات الهوية الفردية على سلوك الاداء التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بغرداية
- يوجد تأثير ايجابي لبعد سيمتات المركزية للهوية التنظيمية على سلوك الأداء التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بغرداية

4. أهمية الدراسة:

يمكن ابراز أهمية الدراسة فيما يلي:

- التعرف على خطوات بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
- توضيح أبعاد سلوك التنظيمي للأفراد العاملين و التي معيارا في قياس الأداء التنظيمي
- التعرف على أسلوب السلوك التنظيمي للأفراد في مؤسسة.
- توضيح دور الهوية التنظيمية في تعزيز السلوك التنظيمي

5. اهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى:

مقدمة عامة

- معرفة العلاقة بين الهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسة.
- تحليل كيفية تأثير الهوية التنظيمية على تفاعل الأفراد و المجموعات داخل المؤسسة.
- معرفة مدى تأثير الهوية التنظيمية على ولاء الموظفين و انتمائهم للمؤسسة
- تقديم مجموعة توصيات من أجل تحسين و ابراز هوية المنظمة لتحقيق أهدافها.

6.دوافع إختيار الموضوع :

- الرغبة الذاتية في اختيار هذا الموضوع و معالجته.
- تزويد مكتبة الجامعة قصد الاستفادة منه مستقبلا.
- محاولة جمع معلومات و مبررات حول موضوع الدراسة.
- التعرف على أهمية الهوية و سلوك و مدى واقعتها بالنسبة لي المؤسسات

7.الاطار الزمني و المكاني :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمنية للدراسة لفترة من 2024/04/28 الى 2024/05/08 و هي توزيع الاستبيان و استرجاعها

الحدود المكانية : قد كان اختيارنا للمؤسسة سونلغاز (SONALGAZ) بغرداية من أجل القيام بدراسة حالة.

8.منهج الدراسة:

للأجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات استلزمت الدراسة الاعتماد على:

مقدمة عامة

أ- المنهج الوصفي التحليلي: و هو من أنسب المناهج لوصف مثل هذه الظاهرة وذلك بتجميع المادة العلمية المتعلقة بالدراسة لتغطية الجانب النظري

9. صعوبات الدراسة:

واجه الطالبين مجموعة من الصعوبات في هذه الدراسة المتمثل في :

- صعوبة في برنامج "SPSS"
- التأخر في الاجابة على الاستبيانات للعاملين بحكم كثرة انشغالهم
- التأخر في تحكيم الاستبيان

10. هيكل الدراسة:

بما انه دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة و مترابطة الاجزاء و هذا ما قمنا بتقسيمه في دراستنا:

- مقدمة تعرض السياق العام للموضوع من (الاشكالية ، الفرضيات ، و اهداف الدراسة ...).
 - تناولنا في الفصل الاول الى الادبيات النظرية و احتوى على ثلاث مباحث ، المبحث الاول الاطار النظري للهوية التنظيمية و يحتوي على ستة مطالب و المبحث الثاني عموميات حول السلوك التنظيمي و يحنوي على ثمانية مطالب و المبحث الثالث الخاص بالدراسات السابقة
 - اما الفصل الثاني خصصناه للجانب التطبيقي و يشمل بدوره مبحثين
- و الخاتمة تلخص مجموع النتائج المتوصل اليها في الجانب النظري و التطبيقي مع عرض التوصيات و الاقتراحات

الفصل الأول

الادبيات النظرية للدراسة

تمهيد:

الغرض من هذه الدراسة هو فهم الهوية التنظيمية و دورها في تعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسة ، ويجب علينا توضيح المصطلحات من خلال معالجة الأدبيات الواردة في هذا الفصل وبناء نموذج نظري للمتغيرات التي تمت دراستها، وفي هذا الفصل نقدم مفهوم الهوية التنظيمية "المتغير المستقل" ، لحة عامة عن خصائصها وأبعادها، وكذلك توضيح المفاهيم المتعلقة بالسلوك التنظيمي "المتغير التابع" ، من خلال معالجة السلوك التنظيمي للموظفين ، اهداف و محددات ، و اعطاء صورة واضحة لكل متغير و مع دراسات سابقة التي سنقوم بذكرها ، يسلط هذا الفصل الضوء عليه في ثلاث مباحث :

*المبحث الأول: الاطار النظري للهوية التنظيمية

*المبحث الثاني: عموميات حول السلوك التنظيمي

*المبحث الثالث: الدراسات السابقة

❖ المبحث الأول : الاطار النظري للهوية التنظيمية

يعد مفهوم الهوية التنظيمية من بين المظاهر التي تعكس خصائص وتصرفات التي توجهها المنظمات لأعضائها. فهي الثقافة التي تنشئها المنظمة والتي تؤثر بدورها على كل جانب من جوانب العمل، من اتخاذ مواقف وقرارات إلى كيفية التعامل مع الأزمات. فهم ومعرفة الهوية التنظيمية يمكن أن يساهم بشكل كبير في التطوير. و تعزيز الولاء والانتماء بين الموظفين، الذي بدوره يحسن في الأداء العام للمنظمات وهذا ما سنعرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول : التطور التاريخي لظهور مفهوم الهوية التنظيمية

لقى موضوع الهوية التنظيمية اهتماماً كبيراً من الباحثين، لما لها من تأثير على العديد من الجوانب المرتبطة ببيئة العمل، وقد برز مفهوم الهوية عالمياً منذ نهاية خمسينيات القرن العشرين خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية لظهور مشاكل الأقليات ومسألة العرقية، ومع ظهور الصراعات الفكرية والايديولوجية التي أصبحت تهدد ثقافات المجتمعات وحضاراتها، مما أدى إلى إهتمام العلوم الانسانية بدراسة هذا المفهوم.¹

وتعتبر مقالة تولمان بعنوان "رجل علم النفس" واحدة من أولى الأعمال التي تناولت تحديد الهوية مباشرة فيما يتعلق بالجماعات، حيث أكد على أن الشخص الذي يسعى إلى التفوق لا يهتم بتطوير نفسه فقط وإنما يهتم بتطوير أداء الجماعة التي ينتمي إليها²، وتعتمد معظم الدراسات التي تناولت مفهوم الهوية التنظيمية على تعريف ألبرت وويتن 1985 للهوية التنظيمية، ولكنها تختلف في تفسيراتها للأبعاد الرئيسية جزئياً سواء كانت تعتمد على التصورات المباشرة لأعضاء المنظمة أو المزيد من التدابير غير المباشرة للحصول على ميزات الهوية التنظيمية، وأن بعض الدراسات عملت على تفعيلها باعتبارها مفهومًا تستخدمه المنظمات لوصف جوانب من نفسها، والبعض الآخر إستخدامها كمفهوم طوره باحثون خارجيون لوصف جوانب المنظمة.³

¹ بياونوت وميشال ايزار، ترجمة مصباح الصمد معجم الاثنولوجيا والانتروبولوجيا، ط2، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2011، ص54.

² E. C. Tolman: Discrimination vs. learning and the Schematic Sowbug, Journal of Psychological Review, Vol. 48, (1941) No.5.

³ Rekom & Cees: Operational Measures of Organizational Identity: A Review of Existing Methods, Corporate Reputation Review, Vol. 3, No. 4. (2000) P 334.

المطلب الثاني: مفهوم الهوية التنظيمية

يقدم العاملون انفسهم في كثير من الاحيان بصفتهم اعضاء في المؤسسة التي يعملون فيها، فالعمل في المؤسسة على هذا الاساس يشكل مصدرا مهما لتكوين هوية الفرد، ذلك لأنه يحتاج إلى الانضمام إلى مجموعة ينتمي إليها ويتبع تقاليدھا. والفرد الذي يعمل في مؤسسة ما تنسجم مبادئها وقيمها مع قيمه وقناعاته الذاتية توجد لديه روابط أكثر جاذبية وشعورا أقوى بالهوية التنظيمية، ويتكون لديه استعدادا أكبر لتحقيق اهداف المؤسسة.

أولاً- الهوية لغة:

يشق المعنى اللغوي لمفهوم الهوية من الضمير "هو" كما يقصد بالهوية حقيقة الشيء وصفاته التي يتميز بها عن غيره، وأيضاً تستخدم للإشارة إلى المعالم والخصائص التي تتميز بها الشخصية الفردية.¹

ثانياً- الهوية اصطلاحاً:

تتعلق بفهم الناس وتصورهم لأنفسهم لما يعتقدون أنه مهم في حياتهم.² كما تعرف الهوية بأنها وحدة أو كتلة ذات علاقة ضيقة مع حالات اجتماعية، حيث يجد الفرد نفسه في حالة اندماج وسط هذا المجتمع الذي ينتمي إليه.³

كما تشير الهوية التنظيمية إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بخصائصها ومهمتها ومجال نشاطها، والصورة التي يرى بها الأعضاء داخل المنظمة، وكذلك الأفراد من خارج المنظمة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة.⁴

كما أن الهوية التنظيمية تشكل الصورة الانطباعية في أذهان الأفراد تجاه منظماتهم بجوانبها السلبية والإيجابية، إذن يمكننا القول بأن الهوية التنظيمية هي الصورة الانطباعية الداخلية وتعتبر تلك الصورة انعكاساً ديناميكياً لطبيعة الثقافة التنظيمية.¹

¹ موسوعة الطب 21، 2019.

² أنثوني غيدنز، علم الاجتماع، بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2005، ص90.

³ هارلمس هولبورن، سوسولوجيا الثقافة، (حاتم حميد حسن، المترجمون) سوريا: دار كيوان للطباعة والنشر، 2010، ص93.

⁴ فايز عبد الرحمن، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء التنظيمي، الأردن، دار جليس الزمان، 2010، ص29.

وبذلك تعرف الهوية التنظيمية بأنها " فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية/مركزية في المنظمة التي تميزها عن غيرها، وتتصف عادة بالاستمرارية ".²

وتعرف أيضا " بأنها الشخصية المميزة للمنظمة التي تم إدراكها من خلال القيم المنتشرة والتي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج ".³

وبناءً على ما سبق، نستنتج أن الهوية التنظيمية تمثل مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التي تتبناها الإدارة العليا، والتي تسعى من خلالها إلى توجيه العاملين في المنظمة والتأثير على توجهاتهم، مما ينعكس بدوره على سلوكياتهم وأدائهم داخل المنظمة، وبذلك تساهم في بناء شخصية المنظمة

المطلب الثالث: أهمية الهوية التنظيمية

تبرز أهمية الهوية التنظيمية من دورها الأساسي في التأثير على مشاعر واتجاهات وإدراك الأفراد:

- الهوية التنظيمية بالنسبة للعاملين هي زيادة في روح الانتماء والتعاون ويسهل الاتصال، مما يأتي على سلوكهم وتصرفاتهم بهذا بعد توافق بين أهداف المنظمة وقادتها، وهو ما يعزز من الخصائص الجوهرية للمنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.
- من خلال دورها الأساسي في التأثير على مشاعر واتجاهات وإدراكات الأفراد العاملين الذي بدوره يؤثر على المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات المختلفة من دون أدنى شك، وهذه الأهمية تقترب بوجود هوية تنظيمية قوية فقط.
- إن قوة الهوية التنظيمية وشعور العاملين بروح الانتماء والتماثل التنظيمي مع مرور الزمن تساعد الإدارة ككل على تجاوز الأزمات التي تواجهها هذه المنظمات، وبالتالي تساهم في نجاح إدارة المنظمة وزيادة مستوى أدائها.

¹ عبد الله الريدي، هوية المنظمة، مجلة التدريب والتقنية، 2007، ص 96.

² Albert, Stuart and David A. Whetten: (" Organizational Identity" In. Organizational Identity, Edited by Mary Jo Hatch and Majken Shultz, Oxford University Press 2006).

³ عبد اللطيف عبد اللطيف وأخرون : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 129.

- إن الأفراد عندما تكون دوافعهم قوية لتحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك يكون رضاهم الوظيفي عالياً، يبذلون جهداً كبيراً في العمل فضلاً على أنهم يشاركون في المزيد من النشاطات الإضافية التي تتطلبها، أدوارهم دون المطالبة بتعويض مباشر على ما يبذلونه من جهود، إضافة إلى أنهم يكونون بمثابة سفراء لمنظمتهم يدافعون عن المنظمة وسمعتها خارج العمل.
- كذلك تعزز وترفع من شأن الفرد وتزيد من رفعة لمعنوياته تجاه المنظمة ومما يخلق له الدوافع والشعور.
- عندما تكون دوافع الأفراد قوية لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويكون رضاهم الوظيفي عالي، فهم يبذلون جهداً كبيراً في العمل. فضلاً على أنهم يشاركون في المزيد من النشاطات الإضافية التي تتطلبها أدوارهم دون المطالبة بتعويض مباشر، إضافة إلى أنهم يكونون بمثابة سفراء لمنظمتهم يدافعون عن المنظمة وعن سمعتها خارج العمل، الأمر الذي يعزز ويرفع من شأن الفرد ويزيد من رفعة المعنوياته اتجاه المنظمة¹

المطلب الرابع: خصائص الهوية التنظيمية

- تتمثل خصائص الهوية التنظيمية في قوة الهوية ونوع الهوية والصورة الذهنية الحالية للمنظمة.
- أولاً: قوة الهوية
- يؤكد كل من Hatch و Schultz على أن المؤسسات المعاصرة يجب أن تسعى جاهدة لتحديد هويتها كحلقة وصل أو رابط بين موقعها الخارجي في السوق العالمية ومحيطها وخصائصها الداخلية.²
- كما أظهر Dukerich وآخرون أيضاً أن جاذبية الهوية المدركة والصور الذهنية الخارجية للمؤسسة كانت مرتبطة بشكل إيجابي بسلوكيات تعاونهم في العمل.³
- ويرى Dutton وآخرون بأن قوة وجاذبية الهوية التنظيمية تؤدي إلى قوة التوحد التنظيمي للفرد، لأنها تؤدي إلى شعور الفرد بالتميز وتأكيد الذات،¹ ومن إحدى نتائج دراسة (مسلم) أن الهوية التنظيمية لها

¹ أفضل عباس مهدي الشامي، روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسط حادية الهوية التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء موظفي العتبة الحسينية المقدسة، رسالة ماجستير في علوم الإدارة والأعمال، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2014، ص 76.

² Hatch, M. and Schultz, M., "Relations between Organizational Culture, Identity and Image", European Journal of Marketing, 31(5), (1997) P 359

³ Dukerich, J., et. al. "Butey Is in the Eye of the Beholder: The Impact Of Organization Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians, Administrative Science Quarterly, (2002) P 47.

علاقة مباشرة بين شدتها ودرجة التوحد التنظيمي بين الأفراد العاملين فيها.² دفعهم ذلك Ashforth و Mael الى تبني أسلوب التهيئة التنظيمية Organizational Socialization لزيادة وعي الموظف الجديد بالهوية التنظيمية وتشكيل الصفات المتميزة والثبات والخصائص الأساسية للمؤسسة، بحيث يمكن للأفراد الجدد في المؤسسة فهم خصائصها والشعور بها. والالتزام والولاء نحوها والتكيف مع قيمها ومعتقداتها.³

يتضح مما سبق أن قوة الهوية تمثل بُعداً مهماً للهوية التنظيمية، ويقترح Baron نموذجاً يوضح عناصر قوة الهوية التنظيمية، والتي تتجسد بشكل أساسي في أربعة عناصر هي:

1- الوضوح: يعني أنه كلما كانت هوية المؤسسة واضحة، كلما كان من السهل على أعضاء المؤسسة فهمها، وزادت قوتها.

2- التركيز: هذا يعني أنه كلما تركزت هوية المؤسسة على سمات محددة تتعلق بالمنتج (أو الخدمة) التي تقدمها والنهج الإداري الذي تتبعه، كلما أدى ذلك إلى زيادة قوة هويتها.

3- التميز: يعني أنه كلما تميزت هوية منظمة ما واحتوت على خصائص تميزها عن المؤسسات الأخرى، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة قوة هوية المؤسسة.

4- درجة الالتزام بالهوية التنظيمية: وهذا يعني أن التزام أعضاء المؤسسة بمتطلبات الهوية التنظيمية من حيث الممارسات الإدارية والسلوكية سيدعم قوة هويتهم التنظيمية.⁴

¹ Dutton, J., et. Al, "Organizational Image and Member Identification", Administrative Science Quarterly, 39.(1994) P 247.

² مسلم، علي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص. 55.

³ Ashforth, B., & Male, f. "Social Identity Theory And the Organization", In Mary Jo Hatch and Majken Schulz (eds.) Organizational Identity: A Reader, Op Cit (2004), P 144.

⁴ Barone. J." Employing Identities In Organization Ecology", Industrial and corporate change, 13, (2004), P 10.

ثانياً: نوع الهوية

تؤكد الدراسات النظرية والتطبيقية على إمكانية وجود هويات متعددة في المؤسسات،¹ حيث يقترح كل من Whetten و Albert تصنيفاً لهوية المؤسسة يمكن من خلاله التمييز بين نوعين من الهويات على النحو التالي:

1- الهوية المعيارية **Normative Identity**: تتشكل هذه الهوية من خلال احترام إدارة المؤسسة وأعضائها للقيم المهنية والتقاليد والأعراف المشتركة في الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة، وكذلك اعتماد الإدارة لقيم أخلاقية معينة في التعامل مع جميع الأشخاص داخل وخارج المؤسسة.

2- الهوية النفعية **Utilitarian Identity**: وتشمل هذه الهوية مصلحة الإدارة في تحقيق مكاسب اقتصادية وتعظيم الأرباح وتحقيق مصالحها الخاصة دون أي اعتبارات من أطراف أخرى.²

ثالثاً: الصورة الذهنية للمؤسسة

تؤكد دراسة Gioia و Thomas على وجود علاقة متبادلة بشكل متزايد بين الهوية التنظيمية والصورة الذهنية.³

أظهرت الدراسة التي أجراها Gioia و Thomas أن الصورة الذهنية غالباً ما ترتبط بالهوية، بحيث تكون التغييرات في الصورة الذهنية مدعومة بالتغييرات المصاحبة في الهوية،⁴ واقترح Dutton وآخرون نموذجاً مكوناً من نوعين من المعتقدات التي تعكس الصورة الذهنية وهما:

- معتقدات الأعضاء حول تميز المؤسسة وجوهرها واستمراريتها، والتي تحدد الهوية التنظيمية المدركة.
- آراء الأعضاء حول صورة المؤسسة دعن الآخرين والتي تسمى الصورة الذهنية الخارجية.⁵

¹ Corley, K. "Defined by our strategy or our Culture? Hierarchical Differences in perceptions of organizational identity and change", Human Relations, 57(9), (2004), P 1155

² Albert, S. and Whetten, D. "Organizational Identity," in L.L Cummings and B.M. Staw (eds.), Research in organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI press, 7: (1985), P 270.

³ Gioia, D., et al. "organizational identity, image and adaptive instability", Academy of Management Review, 25, (2000), P 670

⁴ Gioia, D. and Thomas, J. "identity, Image and Issue interpretation: Sensemaking During strategic change in Academia", Administrative Science Quarterly, 14, (1996), P 390.

⁵ Dutton, J., et al. , Previous reference, P 250.

المطلب الخامس: أبعاد الهوية التنظيمية

في العقدين الماضيين، شهدت المنظمات عديد الضغوط من عدد من المصادر بما في ذلك المنافسين، المساهمين والمستهلكين التي أدت إلى المنظمات إتباع استراتيجيات مختلفة، كما إن التزايد المستمر في دور المنظمات في عصرنا الحالي زاد من موقعها الفعال الحياة الاجتماعية كما زاد من مسؤولياتها واهتماماتها فأضاف لها أهدافا لم تكن موجودة سابقا، وفي الحقيقة قبل التطرق إلى أهم الأبعاد التي تستند عليها المنظمات ومن بينها المنظمات الصحية التي تعنينا في هذه الدراسة في فرض هويتها التنظيمية والتميز بها عن منافسيها خاصة، بودي أن أنوه وأدعو المنظمات الرائدة في هذا المجال للمساعدة إلى نشر تجاربها وخبراتها كما نطالب الجمعيات والمنظمات العربية بعقد ندوات ومؤتمرات متخصصة لدراسة تلك القضية وتمكين المنظمات من الاستفادة من تلك التجارب والخبرات وقصص النجاح ودروس الإخفاق (سأتطرق إليها في التوصيات الخاصة بالدراسة)، حيث يوضح ALBERT AND WHETTEN من خلال تعريفه للهوية التنظيمية أبعاد الهوية التنظيمية، إذ يمكن وضع ثلاثة أبعاد أساسية في هذا المجال هي: السمات المركزية والسمات المنفردة والاستمرارية.

السمات المركزية للمنظمة:

هي تلك السمات التي يمكن عدها جوهرية فيما يخص المنظمة، وفي الواقع فإنه لا يمكن تحديد سمات معينة تكون دليلا للسمات المركزية المفروض توافرها في أي منظمة، إذ أن هذه السمات تختلف من منظمة إلى أخرى وقد تختلف في المنظمة نفسها من وقت إلى آخر.

السمات المنفردة:

السمات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وقد تعرف بعض المنظمات بسمة مميزة مثل IBM SERVICE وبهذا هذه السمات المنفردة تأخذ طابع التميز، بحيث لا يمكن لمؤسسة أخرى أن تأخذ نفس الشعار أو الوصف.

الاستمرارية:

استمرار وجود السمات المركزية والمنفردة في المنظمة بمرور الزمن، وهذه الصفات لها صفة الديمومة ولا تتأثر سريعا بتغيرات البيئة.

بعد ذكر هذه الأبعاد نلاحظ تشابه مفهوم الهوية الشخصية مع مفهوم الهوية التنظيمية لتشابه موضوع العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص بعضهم بالنسبة للهوية الشخصية مع العلاقات الاجتماعية بين المنظمات بعضهم بالنسبة إلى الهوية التنظيمية من خلال عملية مع الآخرين، وبالمنطق نفسه يقع التفاعل مع المنظمات فضلاً عن تفاعل الأفراد مع المنظمات، كما ننوه أن سمات المنظمة تظهر بشكل واضح للعمال أمام الأطراف الأخرى، التفاعل وتمرور الزمن تترسخ الثقافة التنظيمية وتفاعل لتكون الهوية التنظيمية¹.

المطلب السادس: أنواع الهوية التنظيمية

يمكن تصنيف الهوية التنظيمية في هذا المجال إلى مستويين رئيسيين:

أ- **الهوية التنظيمية الضعيفة:** يكون شعور الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية ضعيفاً إذ قد تتوافر السمات الجوهرية وقد تكون السمات مميزة على المنظمات كلها، إلا أنه لم يمض الزمن الكافي (عامل الاستمرارية) لتعميق هذا الشعور.²

ب- **الهوية التنظيمية القوية:** يشعر الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية القوية عند وجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، مع مرور زمن طويل على تلك السمات.³

و بناء على ذلك نرى أن ضعف الهوية التنظيمية في المؤسسة يؤثر سلباً على أدائها وفعاليتها في تحقيق أهدافها. في المقابل، تساهم الهوية التنظيمية القوية، التي يتم التوافق الجماعي على تعريفها، في مساعدة الإدارة على تجاوز الأزمات وتعزز نجاح إدارة المنظمة وترفع من مستوى أدائها.

¹ عبد اللطيف وأخرون، 2003، ص 130-131.

² عبد اللطيف وأخرون، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 26(02) 119-156، 2010، ص131.

³ ماجدة عبد الإله عبد الستار، القوة التنظيمية وعلاقتها بالذوية التنظيمية لدى مدرّاء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى. مجلة كلية التربية الرياضية. جامعة بغداد 26(01)، 113-103، 2014.

المبحث الثاني : عموميات حول السلوك التنظيمي

يعتبر السلوك التنظيمي عنصرا هاما في المؤسسة فمن خلاله يمكن القول ان له دور كبير في تطوير اسلوب التعامل بين الادارة والموظف و العكس ، لذلك تطرقنا في هذا المبحث الى عموميات حول السلوك التنظيمي و الدور الذي يلعبه في المؤسسات و العلاقة بينه و بين الهوية التنظيمية للعاملين

المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي

إن المتتبع للمد الكرونولوجي لظاهرة السلوك التنظيمي يدرك أن تفسير وضبط السلوك الإنساني ليس تطورا جديدا لمختلف نواحيه ، وإنما تعود جذوره إلى أقدم العصور أين قام الإنسان بمحاولة دراسته لنفسه سعيا منه لشرح حقبة حقيقة مشاعره و خبراته و سلوكياته مستعينا في ذلك ببعض التفسيرات الميتافيزيقية والفلسفية التي تبتعد في مغزاها عن اعتماد الأسلوب العلمي ، وبالرغم من ظهور الكثير من المداخل النظرية التي قد تبدو تتسم بالعلمية إلا أنها في حقيقتها خلت من الأسلوب العلمي وكان فقط هدفها و محاولة التعرف عن طبيعة الانسان و بعض جوانب سلوكياته و محاوله التنبؤ بهذا السلوك و من اقدم هذه النظريات المفسره للسلوك الانساني نظرية هيبوقراط والتي أرجع الطبيعة الانسانية الى أربعة أنواع من الأمزجة : المزال الدموي، و الصفراوي و السوداوي و البلغمي او اللمفاوي و على أساس هذه النظرية قام بمحاولة تفسير السلوك الانساني المتعلق بمختلف الانفعالات و الأمزجة و لقد حظي هذا التأويل الذي قدمه هيبوقراط بانتشار واسع حتى القرن السابع عشر . من قبل ثلة من علماء النفس الذين يؤمنون بأن النواحي المزاجية تعتمد على بعض الوظائف الفيزيولوجية.

ولقد انصب عموما اهتمام النظريات القديمة المفسرة للانسان و فهمه على محاوله التنبؤ بالسلوك من خلال دراسة الخصائص الشخصية و جمعت بعض النظريات بين الجانب الشخصي والجانب الجسمي كتلك النظرية التي قامت على بين بناء و هيكل جسم الفرد و بين السمات السيكولوجية المحددة للفرد والتي تبث عدم صحتها.¹

وضمن هذا المنظور فإن السلوك الانساني له جذور و امتدادات تاريخية سعى من خلالها بعض المفكرين الى محاولة فهم هذا السلوك و التنبؤ به و سيطرتها عليه ولكن من دون بناء نظرية علمية تفسر السلوك الانساني وذلك لأن

¹ فاروق عبده و آخرون ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، ط3 ، 2014 ، ص25-26

التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين حيث برزت مجموعة من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الانساني في هذا القرن ولعل أهم هذه النظريات نجد النموذج الميكانيكي الذي يعتمد في تفسير السلوك الانساني أن سلوك الأفراد يتسم بالشك وعدم الثقة وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على سلوك الناس هو الخداع والغش والقهر وقد اعتمد ميكيافيلي في تفسير لسلوك الأفراد على كتابه "الأمير" حيث وصف من خلاله بعض النصائح التي قدمها للحاكم والتي من بينها مبدأ (الغايه تبرر الوسيلة) حيث توالى نصائح ميكيافيلي للأمير بضرورة استخدام القهر والعقاب والردع والمكر والخداع والمراوغة ، كأساليب فاعلة لأحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين.¹

وأن الأسلوب الهجومى هو أكثر الأساليب فاعلية عند التعامل معهم ، وأن تكون شخصيته مخيفة ومرعبة وبهذا يستطيع أن يمتلك السلطة والقوة الكافية أمام خصومه² .

لقد تزايد الاهتمام بضرورة وجود نظريات علمية ومنظمة للسلوك الإنساني لأن مختلف النماذج القديمة التي حاولت فهم وتفسير السلوك الإنساني لم تتسم بالطابع العلمي كما أشرنا إليه سابقا، ولقد لعبت الثورة الصناعية الأثر البارز في هذا المنظور نحو بناء نظريات علمية ، فلقد أدت الثورة الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية إلى قيام عدد من المنظمات الكبيرة التي توظف عدد كبير من العمال ، الذين يشغلون في المصانع والمناجم والذين هاجروا من القرى والأرياف والمناطق الزراعية وتجمعوا في المدن التي كانت مركزا للصناعة ، بحيث أصبح لهم مجتمعاتهم وكيفوا سلوكهم بحسب طبيعة المدن ليندمجوا بسرعة في عملهم وبالتالي يبقى الهدف الوحيد لهم هو تحقيق أقصى ربح بأقل تكلفة ممكن وهو الهدف كذلك الذي شغل بال ملاك الصناعة آنذاك.³

وأمام هذا الوضع وبرز العديد من المشكلات التنظيمية التي كانت تعترض أرباب العمل آنذاك وبالرغم من زيادة الإنتاج فقد أدى بالعديد من المفكرين والمهندسين في التفكير بجدية محاولين بذلك البحث عن الطرق العلمية المفسر للسلوك الإنساني داخل التنظيم .

¹ زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص 31-32

² محمد علي شهيب : السلوك الانساني في التنظيم ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1990 ص 60

³ فاروق عبده فليبه و اخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 51

المطلب الثاني: مفهوم السلوك التنظيمي

يعرف السلوك التنظيمي بأنه هو تفاعل علم النفس والإجتماع مع علوم أخرى أهمها : علم الإدارة والإقتصاد والسياسة ، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات¹.

ويعرف ايضا بانه منهجية الإجراءات والمواقف التي يظهرها الناس داخل المنظمات. وأنه سلوك فردي وديناميكيات جماعية في المنظمات². فالسلوك التنظيمي معني بدراسة الأشخاص داخل إطار تنظيمي، وينطوي على فهم والتنبؤ والسيطرة على السلوك البشري³.

و 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 و الممارسة والبحث، باعتبار أن السلوك التنظيمي يمثل مجال الدراسة المهتم بتصرفات الأفراد داخل العمل⁴.

ونستخلص مما سبق من التعاريف :

أن السلوك التنظيمي هو "دراسة سلوك أو تصرفات الموظفين ومواقفهم في المؤسسة إتجاه مشكلة ما ، وكيفية تعاملهم مع بعضهم داخلها من حيث المشاعر والأفكار و الإعتبارات بهدف تحسين فعالية المنظمة ونجاحها".

¹ ايهاب عيسى المصري و اخرون ، السلوك التنظيمي و سلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، فيصل الجيزة ، مصر، 2014 ، ص 14

² Aquinas, P. G. Organizational Behavior: Concepts, Realities, Applications and Challenges. Excel Books India ,2016

³ Ray French and others , Organizational Behaviour, John Wiley & Sons(ed. 2). New York, USA , 2006

⁴ طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترننت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 28.

المطلب الثالث : أهمية السلوك التنظيمي

وتظهر أهمية السلوك التنظيمي في أنه يساعد السلوك التنظيمي المدير على فهم الموظف والاحتفاظ به ومعرفة ما يؤثر على العملية الإنتاجية، كما يساهم السلوك التنظيمي في عملية التوظيف من خلال مساعدة المدراء في عملية تقييم مهارات الأشخاص المتقدمين

للوظيفية، وبالتالي يوفر للموارد البشرية موظفين بكفاءات عالية داخل الشركة، كما توفر نظرية السلوك التنظيمي الإرشادات للمنظمات، وذلك لمساعدتها على تكوين ثقافة داخلية تتسم بالإيجابية، بالإضافة إلى تحسينها لأداء الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، وتعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة¹، هذا من جهة ومن جهة النظر المعاصرة يمكن حصر أهمية دراسة السلوك التنظيمي في ما يلي:

يؤدي تواجد الأفراد في المنظمات الى وجود أنماط للتفاعل الإنساني (تعاون، تنافس، اختلاف صراع)، وهذا يؤثر على كفاية الأفراد والجماعات، ومن ثم على فعالية المنظمة، وهذا النوع يدعوا الى الدراسة العلمية لمظاهر التفاعل الإنساني لفهمها والاستفادة منها لزيادة الفعالية التنظيمية.

هناك فجوة بين الجوانب الرسمية للمؤسسة وواقع السلوك للأفراد والجماعات، ووجود هذه الفجوة يدعوا الى دراستها ومعرفة أسبابها بالطرق العلمية.

- هناك فجوة بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها وهذا يدعونا الى دراسة الحاجات والأهداف ومعرفتها بالطرق العلمية.

- تعتبر المنظمات نسق جزئي من نسق أكبر وهو المجتمع الذي توجد فيه، وان فهم النسق الفرعي هو عنصر هام من عناصر فهم النسق الكلي الذي يمثل المجتمع ككل².

و كما قد اكتسبت ايضا دراسة السلوك التنظيمي هذه الأهمية بناء على عدة اعتبارات أهمها:

¹ <https://mawdoo3.com> ، الاحد 31 مارس 2019 ، الساعة 18:25

² سامر جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2009 ، ص14

- 1- يعتبر الإنسان أهم عنصر في المؤسسة و يؤثر سلوكه داخل المؤسسة علي كفاءة التنظيم ككل، لذلك من الضروري الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد لزيادة كفاءته و تحسن مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن 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 قوم طبيعة السلوك التنظيمي يمكن أن يزيد من فاعلية أداء المديرين و العاملين، كما أنه يساعد على 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 لا بد 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 السلوك¹.

المطلب الرابع : خصائص وصفات السلوك التنظيمي :

من خلال ما تطرقنا له سابقا في اهمية البالغة للسلوك التنظيمي يمكن حصر بعض الخصائص و الصفات و تتمثل فيما يلي :

- يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عدداً محدداً من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة. ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل

¹ يوسف عنصر، ناجي لتيتم، أهم المحددات السيكولوجية في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي، العدد السابع، 2014م ، ص42

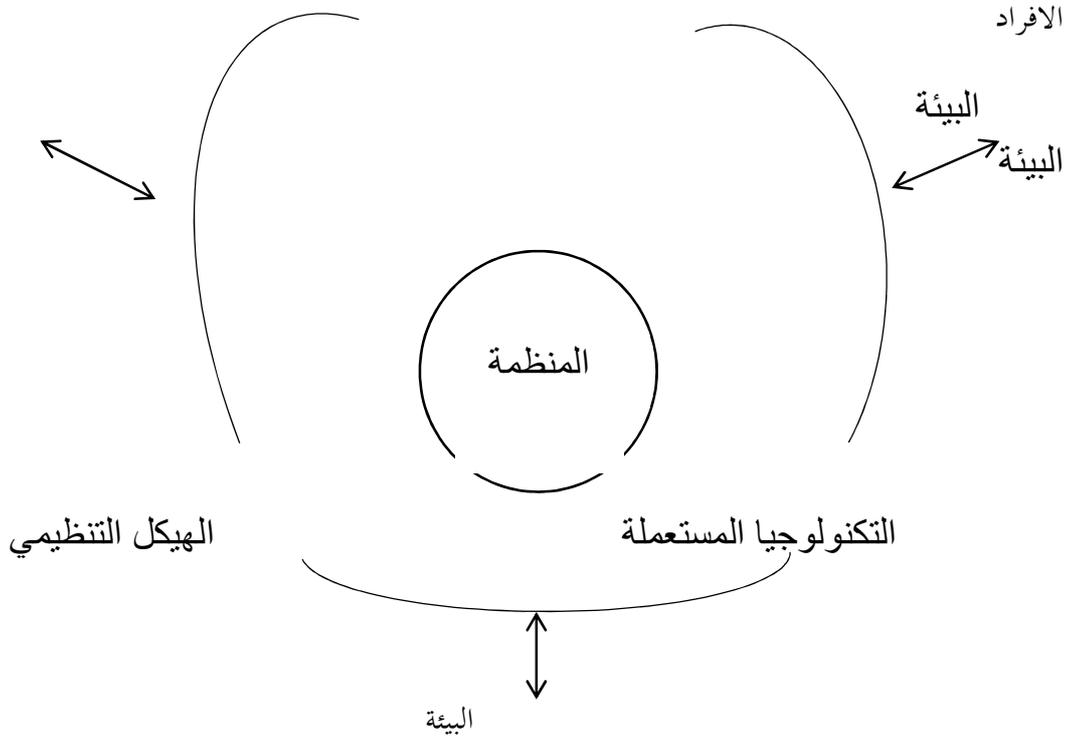
- المنظمات "المؤسسات" كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي)، بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار دائر حول أي الموضوعات التي يتوجب أن تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
 - إلى جانب التنظيم الرسمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة، يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دورا كبيرا في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة، حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد¹.
 - تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار.
 - التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون.
 - الضبط والتحكم في سلوك العاملين.
 - تطوير وتنمية سلوك العاملين.
 - الاتصالات والعلاقات السوسولوجية في العمل.
 - التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمي².

¹ يوسف عنصر و اخرون ،،مرجع سابق ، ص127

² فليه و اخرون ، 2005، الصفحات 79-80

المطلب الخامس : عناصر وابعاد السلوك التنظيمي :

الشكل رقم (1-1) : يمكن توضيح هذه العناصر كما يلي :



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 37

حيث يشتمل السلوك التنظيمي على العناصر التالية :

أ- الأفراد : وهم أساس الحلقة حيث تشمل المنظمة على الأفراد مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

ب- الهيكل التنظيمي: وهو الذي يوضح أنواع الوظائف و مستوياتها كما يحدد العلاقات الرسمية بين الأفراد داخل المؤسسة.

ج- التكنولوجيا المستعملة : التكنولوجيا المستعملة لها تأثير على عوائد المؤسسة وعلى مردود العمل وعلى نفسياتهم وتصرفاتهم.

د- البيئة تنقسم إلى قسمين بيئة داخلية وخارجية حيث أن الأولى أقل تأثير على العمال مقارنة بالثانية لأن هذه الأخيرة تشمل الجانب السياسي التشريعي القانوني والاقتصادي الاجتماعي والثقافي والتكنولوجي والإيكولوجي، فهي واسعة أكثر من البيئة الداخلية¹.

و تنقسم أبعاد السلوك التنظيمي الى:

● **زيادة الاداء** : و تسمى ايضا بتحسين الاداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.²

● **الدافعية للانجاز** : الدافع للانجاز بأنه يشير إلى استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز.³

● **المشاركة في اتخاذ القرار** توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار ، حيث يتم الأخذ بالإقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبدونها المرؤوسين ، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها⁴

¹ صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة،الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 37

² www.shawamreh.yoo7.com ، الاثنين 18 يناير 2010 ، الساعة 14:45

³ karayassinews.blogspot.com ، 15 ديسمبر 2015 ، الساعة 16:37

⁴ www.hrdiscussion.com ، 9 جوان 2010 ، الساعة 17:58

المطلب السادس: أهداف السلوك التنظيمي و محدداته :

إن دراسة السلوك التنظيمي يهتم بشكل مباشر بالسلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه و تفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه، حيث يهدف دراسة السلوك التنظيمي الى التحقق من النقاط التالية :

أ- التفسير : أي تحليل أسباب حدوث ظاهرة ما في المنظمة مثلاً: ترك العاملين لوظائفهم للعديد من منها عدم ملائمة الأجر، أو الملل الوظيفي، أو عدم رضاهم عن زملائهم وعند ذلك يمكن للمديرين اتخاذ الإجراءات التي تغير ذلك السلوك في المستقبل.

ب- التنبؤ في حالة التعرف على المسببات: يسعى المديرون لتوقع النتائج والأحداث المستقبلية الناتجة اتخاذ تصرفات أو قرار معين ويمكن للمدير التنبؤ بالاستجابات السلوكية للأفراد و ذلك بناء على المعلومات المستمدة من علم السلوك التنظيمي، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

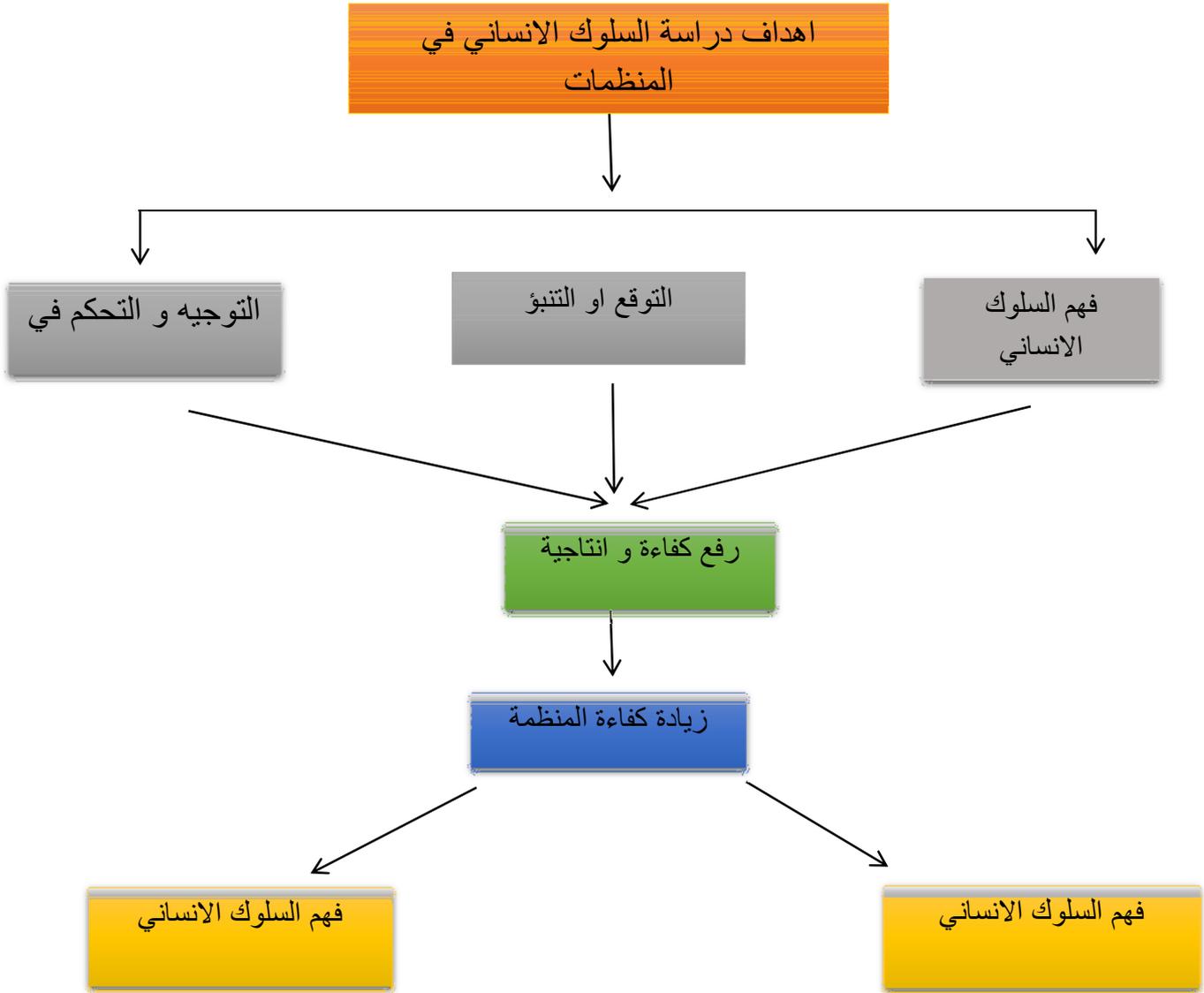
ت- التوجيه والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات: يعد من أهم وأصعب الأهداف فعندما يفكر المدير كيف يجعل فرد من الأفراد أن يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالتحكم في السلوك ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف التحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة في أداء المهام.

ث- من الأخطاء الشائعة بين المديرين في المنظمات أنهم يسعون إلى التوصل إلى حلول سريعة لمشكلات سلوكية معينة بدون دراسة وتحليل ومن ثم فإنهم يتخذون قرارات خاطئة، لذلك فإن دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات ضروري باعتباره أسلوب علمي منهجي يساهم في تفسير المشكلة السلوكية واتخاذ القرارات الملائمة لحلها¹.

➤ ويمكن حصر اهداف دراسة السلوك التنظيمي من خلال الشكل التالي :

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص18

✓ الشكل رقم (1-2): يمثل أهداف دراسة السلوك التنظيمي



المصدر : من اعداد الطالبين بناء على صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص18

✓ كما تقسم محددات السلوك التنظيمي الى :

أ) محددات السلوك الفردي في المنظمة:

✓ **الدوافع والحوافز:** تأخذ كلمة الدوافع معنى رغبة الفرد في إشباع حاجاته حيث يتعلق الأمر بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك ، فالدوافع عبارة عن العوامل التي تشجع الفرد للقيام بعمل معين وبجهد أكبر ومثابرة أعلى ورغبة مخلصه فالدوافع عبارة عن القوى الكامنة في الذات الإنسانية والتي غالبا ما تدعوها إلى الأداء أو الانجاز المعين بأكثر فاعلية وكفاءة¹ . أما الحوافز فهي المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها وتلعب البيئة الخارجية دورا رئيسيا في هذا الشأن. فمفهوم الدافعية يحتاج إلى النظر إلى مجموعة من الاعتبارات تم أخذها في الحسبان عبر النظريات المختلفة للدافعية وهي كالتالي :

- إن درجة الحماس والدافعية لدى الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه، فتنشئ هذه المثيرات شيء من الحماس
- إن السلوك الدافعي هو سلوك موجه في اتجاه محدد، وهذا الاتجاه المحدد قد يكون هدفا أو جهة معينة أو حافز أو اختيار بديل من بدائل السلوك
- إن درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف قد يؤدي بالسلوك مرة أخرى إما إلى تكراره أو تثبيته أو تحوله إلى سلوك هادف آخر. وعليه فإننا يمكن إن نقول الدافعية تتحدد من: تنشيط السلوك، توجيه السلوك، تثبيته أو تعديل السلوك²

⁴⁴ خليل محمد حسن الشماع و اخرون، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1 ، عمان، 2000 ،ص63

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية ، ط 7، الإسكندرية، مصر، 2000 ص 140

الشكل رقم (1-3): يوضح عملية الدوافع



المصدر : من اعداد الطالبين بناء على جمال الدين وثابت عبد الرحمن: السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية، الإسكندرية،

2004 ص5

✓ الإدراك: هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها. فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة. إذن، فأهم شيء يعيننا هي كلمة تفسير لأن الفرد يبني تصرفاته على تفسيره للواقع وفقا لنظامه الإدراكي.

الشيء، هو أول مرحلة يبدأ بها الإطار الإدراكي. وقد يكون هذا الشيء فردا آخر، أو حدثا معيناً، أو نشاطاً، ويمثل الشيء نقطة التركيز في عملية الإدراك، والمثير، هو الذي يجذب اهتمام الفرد بهذا الشيء المعين. ثم يقوم الفرد بادراك هذا الشيء ثم تفسيره وتؤدي طريقة تفسير الفرد لهذا الشيء إلى إحداث الفرد لاستجابة معينة. وقد تنطوي هذه الاستجابة على سلوك ظاهر، أو قد تؤدي إلى تغيير في اتجاهات الفرد، أو قد تنطوي على الاثنين معا. وبهذا تتكون العملية الإدراكية من ثلاث خطوات هي:

- الوعي أو الانتباه
- التعرف على الأشياء
- تفسير الأشياء

الشكل (1-4): يوضح الإطار الأساسي للإدراك



المصدر : من اعداد الطالبين بناء على راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

1999، ص 52

والعملية الإدراكية تتأثر بعدة خصائص منها:

- خصائص الشيء موضع الإدراك: التباين، الكثافة، الحركة، التكرار، الحجم، الحدثة.
- خصائص الفرد: الشعور بأهمية الشيء، الحالة المزاجية الاتجاهات، الشخصية
- العمليات الموقفية : حدثة المثيرات الإسقاط خطأ التعميم النظرية الشخصية الضمنية¹
- ✓ الشخصية: يمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص وهذه الخصائص التي تنتظم جميعها في نظام ديناميكي، بحيث تبدو ككيان متكامل، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه وأيضا تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، وعلى ذلك الشخصية الإنسانية تحدد دور الفرد من حيث:
- تأثير الفرد على الآخرين.
- مدى استجابة الفرد للآخرين².

ويستند المفهوم السابق للشخصية إلى ثلاث افتراضات أساسية:

- إن الخصائص المميزة للفرد لها صفة الاستمرارية، أي أنها لا تتغير لفترة طويلة.
- إن الخصائص المميزة للفرد هي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد.

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص54

² محمد صالح الخناوي و اخرون ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص76.

- إن الخصائص الشخصية للفرد تؤثر في سلوك الفرد في مختلف المواقف.
- وتتكون الشخصية الإنسانية نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل مع بعضها البعض ومع مرور الوقت تحدد شخصية الفرد وفق عوامل بيولوجية عوامل اجتماعية عوامل موقفية، عوامل ثقافية.
- وتلعب الشخصية دورا كبيرا في مجال العمل، حيث تؤثر الشخصية في طريقة إدراك الفرد لبيئة عمله، وفي تقييمه واستجابته لعمله، فسلوك الفرد هو نتاج للتفاعل المستمر بين الفرد والموقف، إذن الشخصية تؤثر وتتأثر بالعوامل المختلفة في مجال العمل¹. فالفرد الذي يسعى إلى تحقيق رغبته في شغل مركز معين في المنظمة، ينظر إلى العمل على أنه إما يسهل أو يعرقل تحقيقه لرغبته. ومن ثم يبدي استجابات وردود أفعال تختلف باختلاف نظرتة للعمل، وبما مدى إسهام العمل في تحقيق رغبته في المركز المرموق.
- ✓ **الاتجاهات:** تعرف الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد تجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة. وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية نتيجة الخبرات المتراكمة وسبل تعلمه إذ أنها بمثابة أفكار ذاتية للفرد، وقد تعرف الباحثون على ثلاثة أجزاء رئيسية للاتجاهات:
- **الجزء العاطفي:** الذي يرتبط بالاتجاه ويشير إلى ما نريد وما لا نريد، ما نحب أو نكره
- **الجزء الإدراكي:** وهو ما يتعلق بالمعتقدات التي يتبناها الفرد تجاه الشيء أو الحدث، وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار، المعرفة المشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها.
- **الجزء السلوكي:** ويمثل البعد السلوكي للفرد إزاء المواقف أو الأشياء أو الأشخاص بحيث أن هذا الجزء يمكن التنبؤ به في ضوء الاعتبارات السلوكية التي يمارسها الفرد وعلى الرغم من الخلط بين الآراء أو الاعتقادات وبين الاتجاهات إلا أن الباحثون قد تم تركيزهم على الاتجاهات باعتبار أنها أساسا ضروريا لتدعيم السلوك الإنساني، إذ يمكن من خلال اتجاهات العاملين التعرف على الكثير من المشاكل الإدارية واتخاذ الإجراءات الوقائية²

¹ راوية حسن: مرجع سابق، ص35.

² خضير كاظم جمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 80-81

ويمكن معرفة الاتجاهات الذاتية للأفراد والقيام بتعديلها بروح ايجابية هادفة واجتنب الأفق السلبية لأثرها على المنظمة، ومن هنا فقد كان الاهتمام بالاتجاهات يلعب دورا أساسيا في تحقيق أهداف المنظمات وتطوير الأبعاد الهادفة لثباتها واستقرارها في ميدان الأعمال، ومن هنا يتضح أن الاتجاهات تؤدي وظائف متعددة للفرد أهمها:

- **وظيفة معرفية:** تلعب الاتجاهات تؤدي دورا رئيسيا في تنظيم الأفكار والمعلومات وبالتالي إدراك الفرد للموضوعات المختلفة بحيث يستطيع اتخاذ موقف الإيجاب أو السلب، فالاتجاهات تساعد الفرد على اكتساب المعلومات.
- **وظيفة الدفاع:** يواجه الفرد أنواعا مختلفة من الصراعات والضغط أثناء قيامه بنشاطاته اليومية من حيث علاقاته بالأفراد الآخرين، الأمر الذي يخلق لديه حالات القلق والتوتر، وتعمل الاتجاهات على تخفيف حدة القلق بمحاولة الفرد الدفاع عن ذاته وذلك باحتفاظه باتجاه معين.
- **وظيفة التعبير عن القيم:** يميل الفرد إلى الاحتفاظ بالاتجاهات التي تتفق مع قيمه ومثله، ولذلك فإذا عبر الفرد عن اتجاه معين فهو في الحقيقة يعبر عن المثل والقيم التي يرضى بها ويدافع.
- **وظيفة التأقلم:** إن الاتجاهات هي وسيلة التكيف مع الحياة الواقعية ومتطلباتها سواء كان ذلك في مجال العمل أو التكيف الاجتماعي وذلك بقبوله للاتجاهات التي تعتقنها الجماعة التي ينتمي إليها. وظيفة إشباع الحاجات تعمل الاتجاهات على إشباع الكثير من حاجات الفرد النفسية والاجتماعية فالفرد يسعى إلى إشباع حاجات التقدير الاجتماعي الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى المشاركة ولذا فانه يتقبل قيم الجماعة ومعاييرها حتى يتمكن من إشباع رغباته الملحة.¹
- ✓ **القيم:** تعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة الأشخاص أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الصح وما هو الخطأ وما هو السيئ وما هو الجيد، وتعتبر القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي حيث أن مجموعة القيم لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكون أن القيم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات، وتؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد، وبالتالي فان القيم تؤثر في تحديد

¹كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، 2004، ص 144-145.

سلوك الفرد، وتعبر عما يعتقد الفرد أو الجماعة وما يلتزمون به ويؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف وهي معان لها أهميتها من قبل المديرين، وذلك لتأثيرها الكبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة ويمكن تعريف القيم على أنها: المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصوب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي¹، وهذه القيم تنمو مع الفرد ويتمسك بها مع مرور الوقت وتؤثر في سلوكه، وان معيار الالتزام يختلف من فرد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر.

ب . محددات السلوك الجماعي في المنظمة:

سبق القول أن السلوك الإنساني يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية أي التي تتعلق بالفرد كالدافعية، الشخصية، الإدراك، وبالإضافة إلى ذلك يتأثر سلوك الفرد بالجماعات التي ينتمي إليها. إذ تعتبر الجماعة تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة²، ويتحدد سلوك الجماعة بفئتين من العوامل هي:

أولاً/ العوامل الخارجية: من المهم أن نتذكر أن الجماعات ليست إلا جزءاً من محيط أو نظام اجتماعي أكبر يؤثر على سلوكها. ومن تلك العوامل المؤثرة على سلوك الجماعة:

✓ **الإستراتيجية العامة للتنظيم:** تؤثر الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة على قوة ونفوذ الجماعات وعلى الموارد الموضوعة تحت تصرفها فنقص الموارد الموضوعة تحت تصرف الجماعة يؤثر على مستوى القلق والصراع بين أعضائها.

✓ **التعليمات واللوائح والسياسات التي تحكم سلوك العاملين:** توافر الموارد اللازمة للعمل، عملية اختيار وانتقاء العاملين، أنظمة التقييم والتحفيز المتبعة الثقافة التنظيمية السائدة، ظروف العمل المادية، أنماط القيادة والاتصالات المتبعة حجم الجماعات درجة التماسك بين الأعضاء. فكل هذه العوامل تؤثر على النشاطات والتفاعلات بين الأفراد، والتي تقود بدورها إلى نمو المشاعر والاتجاهات بين الأفراد أنفسهم من ناحية، وتجاه البيئة التي يعملون فيها من ناحية أخرى.

¹ زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 28.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 149.

ثانيا/ العوامل التي تتصل بأعضاء الجماعة : يؤثر على سلوك الجماعة عوامل خاصة بها، ومنها:

- القدرات الفردية للأعضاء.

- الخصائص الشخصية.¹

تعتبر القدرات والخصائص السلوكية للإفراد عاملا مهما في سلوكهم. إذ هناك ما يسمى بنمط التفكير الجماعي، الذي يعني الميل من قبل الجميع للتفكير بطريقة ترضي الأغلبية، حيث يتم ممارسة ضغوط على الأفراد المخالفين ليخضعوا لإرادة الأغلبية أو ليصمتوا ولا يعبروا عن وجهات نظرهم المخالفة التي لا علاقة لها بالعمل الرسمي ولكنها تؤثر عليه. هذا وتؤثر الجماعة على الفرد من خلال عدة أساليب منها :

- المدعمات الاجتماعية : قبول أو رفض لسلوك فرد معين من خلال الثواب والعقاب.

- التحكم في المعلومات المتاحة للفرد.

- توفير نماذج للاقتداء، قيام بعض الأعضاء البارزين في الجماعة بالتصرف بطريقة معينة تهدف أو يقتدي بها بقية الأعضاء.

هذا ويتفاوت تأثير الجماعات على أفرادها، كما يتفاوت تأثير الجماعة الواحدة من عضو لآخر، وهذا حسب عدة عوامل أهمها تماسك الجماعة، مدى أهمية الجماعة بالنسبة للفرد، مدى الحاجة للمساندة الجماعية²

ج . المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي:

✓ القيادة الإدارية: إن القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. فتقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية، على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه، واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق

¹ محمد قاسم القريوبي ، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والجماعي في المنظمات، ط 5 ، دار وائل، الأردن، 2009 ، ص 157-158.

² احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص 170

الأهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم، تكون قيادته ناجحة وفعالة.

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه، تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير، التي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد ومن أهم هذه الوسائل مايلي:

- **قوة التأثير القائمة على الأمانة:** حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في تحفيز المرؤوسين على العمل بنشاط. فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة، تقديرا لأدائهم الجيد، أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم، بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.
- **قوة التأثير القائمة على الإكراه:** وهي الوسيلة التي تقوم على استخدام المدير لسلطته، لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.
- **قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية:** وهي الوسيلة التي تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم، وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم.
- **قوة التأثير القائمة على خبرة المدير:** فتزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.
- **قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد:** وذلك أن يحاول المدير في إطار المشروعية تغيير اتجاهات المرؤوسين، وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم.¹

فتعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساسي لفاعلية أي تنظيم، وذلك لأن القائد يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه، لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا يأتي ذلك بالضرورة بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير، إذ أن هناك كثيرا من المديرين يفتقرون للمهارات القيادية، مما يجد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم، ذلك أن القيادة ذو شقين أطرافها قائد وجماعة راغبة في التعاون معها فلا قيادة دون تبعية وبالتحديد تبعية طوعية. فإذا أحبت الجماعة المدير يمكن له عندها أن يسيرها وراءه في تحقيق الأهداف المحددة للعمل، وما يزيد عليها ودون المطالبة بزيادة الأجور، وبذلك يتجاوز دوره مجرد دور

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 196-197.

الإدارة إلى دور القيادة. وعلى العكس من ذلك فإذا لم يتمتع المدير بمهارات قيادية، فمن الصعب عليه حشد الطاقات الموجودة لتحقيق الحدود الدنيا من الأهداف التنظيمية، لأن العاملين لا يتعاونون معه إلا بالدرجة التي تجنبهم التعرض للجزاء والعقوبات.

فالقيادة هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين. بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها ويقول الدكتور شوقي ناجي حواد في هذا الإطار: القيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين¹، فالقيادة الإدارية إذن هي نمط سلوكي وكلمة تحمل معان عدة، وهي وظيفة لا يستطيع القيام بها إلا عدد قليل من الأفراد ويشير مصطلح القيادة إلى الوظيفة التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم حتى يؤديوا الأعمال المناطة بهم، ويفيد موضوع القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين، والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة، ومنه فإن أي رئيس أو مدير يمكن أن يوصف أنه قائد إداري فقط عندما يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يجعلهم يخضعون لأوامره وتوجيهاته. بمحض إرادتهم ورغبتهم الشخصية وليس بسبب اللوائح والتعليمات أو الخوف من العواقب التنظيمية التي يمكن أن تترتب على عدم الخضوع.

✓ **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من أم المعايير لتفسير سلوك العاملين، فهي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم، وتمثل الثقافة التنظيمية الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسات وقوانين المنظمة، فلثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات داخل التنظيم، إذ أنها توفر الإحساس بالهوية لدى الأفراد وتعمل على الاستقرار المنظمة، كما

¹ شوقي ناجي حواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 34.

أما تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد، وحسب Gibson: تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وان ثقافة المنظمة تعبر غالبا عن هويتها الشخصية.¹

✓ **الاتصال:** هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والمعايير بين فردين أو أكثر، فيمثل الاتصال أهمية بالغة في كل المنظمات، وله عدة أغراض تتمثل في:

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات :** ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة، وبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، فبدون الاتصال تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المنظمة.
- **المشاركة في المعلومات :** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف، توجيه أداء مهامهم تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم ، تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- **اتخاذ القرارات:** يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين الأفراد في يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات، تقييم نتائجها.
- **التعبير عن المشاعر :** يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر والتعبير عن سعادتهم، وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين².

فيمثل الاتصال جزءا هاما من عمل المدير، حيث يتصل المدير بكل أفراد المنظمة في جميع المستويات الإدارية، وترجع أهمية الاتصال للمدير، إلى أن كل جوانب وأنشطة العمل مثل : التدريب، تقييم الأداء، تتم من خلال الاتصال.

فتهدف عملية الاتصال إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة، وكذلك فمن المهم الالتفات إلى أهمية الاتصال في تدريب العاملين، إذ يمكن من خلاله تمكين

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص312.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص189.

الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال، بشكل يخدم أهداف التنظيمات في تحقيق الكفاية والفعالية، فالاتصالات حيوية جدا للإدارة على كل مستوياتها، وتعمل على تبادل المعلومات عن كل ما يجري وما يتوجب عمله في الأنظمة الفرعية التي تشكل النظام الإداري العام. ويترتب على تعثر عملية الاتصال شلل الإدارة واختلالها، فلو شبهنا أي تنظيم بالإنسان، لأمكن القول بأن الدماغ هو جهاز التخطيط وان الهيكل العظمي هو الهيكل التنظيمي

✓ **الصراع التنظيمي:** تستخدم مصطلحات عديدة للدلالة على ظاهرة الصراع التنظيمي من بينها الاحتكاك والتزاع و التعارض وحينما يسمع البعض كلمة الصراع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك هذه حالات متطرفة، ولكن المديرين يواجهون يوميا حالات معقدة وغير عنيفة من الجدل والنقد وعدم الاتفاق، ويمكن أن ننظر إلى الصراع على أنه تلك المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع بين الطرفين. إن الصراع جزء من المنظمات على اختلاف أنواعها وانه يتفاوت من منظمة إلى أخرى ويعود الصراع إلى أسباب عديدة يمكن إجمالها فيما يلي:

- **العلاقات الاعتمادية:** وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.
- **اختلاف الأهداف:** رغم أن جميع الوحدات في التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي، إلا أن ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية.
- **التنافس على الموارد:** إن المنظمة توفر الموارد بكميات محدودة تبعا لإمكاناتها المادية، ولذلك فإن أعضاء التنظيم من وحداته الرئيسية أو قواه البشرية، تتسارع في الحصول على احتياجاتها من تلك الموارد قبل نفاذها، ففي ظل الندرة تتنازع وحدات التنظيم لتحصل على ما يغطي احتياجاتها ولو على حساب استحقاقات الوحدات الأخرى.
- **صراع الدور:** إن الدور هو الشخصية التي يتمصصها الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجبه، فالإنسان أثناء قيامه بدور معين قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم.

- **تفاوت الصفات الشخصية :** إن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن، الجنس، القيم، الاتجاهات، المستوى النقابي بين الأفراد مصادر رئيسية للتزاع فيما بينهم.
- **اختلاف الإدراك:** وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر، وقد تختلف هذه المعاني من شخص لأخر بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات والانتماءات
- **التركيب السيكولوجي للفرد :** يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي، فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعبا ويزيد من احتمال ظهور نزاعات بينهم.
- **الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة، يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم إتقانه لعمله أو إلى تغييره، وقد يكون عدم الرضا شديدا ويدفع بالفرد إلى ترك عمله¹.

إن الفكر الإداري الحديث نظر للصراع على أنه حقيقة أساسية لا مفر من استثمارها في تحقيق أهداف المنظمة، بإخضاعها للسيطرة عند ازديادها عن الحد المقبول أو انخفاضها عن الحدود المقبولة، لابد أن تقوم الإدارة بإزاءها بانجاز الإجراءات الكفيلة وفق حاجاتها، لاستثمار تلك الصراعات لمصلحة المنظمة، ومن السبل المعتمدة في معالجة الصراعات:

أولاً: إذا زاد الصراع عن المستوى المقبول له فإن الإدارة تتدخل لتقليص حده من خلال:

- أسلوب الإقناع: محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع إذ أنه يؤدي إلى تصعيد المواقف واتخاذ جوانب أكثر سوءاً بالتأثير على كلا الطرفين المتصارعين.
- أسلوب السلطة: تقوم الإدارة بتحمل مسؤولياتها إزاء الصراع المحتدم ، وتمارس سلطتها الرسمية في إجبار كلا الطرفين أو احدهما على قبول حل معين لفض النزاع.
- أسلوب الوساطة : يتم اللجوء إلى وسيط ثالث يمتلك قوة التأثير على احد أطراف النزاع أو كلاهما لمعالجة الصراع وحل النزاع القائم بينهما.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 311.

- أسلوب التفاوض : إن اللجوء إلى طاولة التفاوض أو التفاوض بين الأطراف المتصارعة ووصولها إلى المناقشة المباشرة بشأن العلاج، غالبا ما يوصل الطرفين المتصارعين إلى حلول أكثر ايجابية في تحقيق أهداف كل منهما.

ثانيا : إذا قل الصراع عن المستوى المقبول فإن الإدارة تتدخل لتنشيط هذا الصراع من خلال:

- إذا اتسم المرؤوسين بالطاعة والخضوع لرؤسائهم وتنفيذ ما يطلب منهم بسهولة ويسر. إذا كانت المنظمة تفتقر للفكر الإبداعي الخلاق بين العاملين لتحقيق الأهداف. إذا سعت الإدارة العليا باعتماد أسلوب الموافقة الجماعية دائما بصدر قرارها المتخذة.

- إذا اتسم العاملون باعتماد سبل المقاومة للتغيير والتحديد في إطار الأنشطة السائدة بالمنظمة.

- إذا كانت الشهرة والسمعة تأخذ وزنا أكبر لدى الإدارة العليا من الكفاءة والمقدرة والأداء.

- إذا اتسمت السياسة الإدارية للمنظمة باعتماد أسلوب عدم إيذاء الآخرين وجرح مشاعرهم. ولاستشارة الصراعات الايجابية في حالة كون التنظيم راكد فيجب زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية، وخلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الانجاز

- ومنه فالصراع هو جهد هادف يقوم به شخص أو جهة لتعطيل تحقيق هدف طرف آخر مما يعيق تحقيق الأهداف والمصالح وتلخص وجهتي النظر في هذا الموضوع بنظريتين تقليدية وتفاعلية إذ أن الصراع من وجهة النظر التقليدية أمر سلبي وضار يجب توقيه أما من وجهة النظر التفاعلية فهو أمر ضروري لا بد من وجوده بل لا بد من استثارته وإيجاده إن لم يكن موجود. ¹

✓ **ضغوط العمل** : الضغوط هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدايتهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط. ²

¹ خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 156-157.
² محمد صالح الخناوي و اخرون، مرجع سابق، ص 187.

وقد تم الاتفاق على أن تعرض الأفراد للضغوط يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج سلبية للفرد والمنظمة على السواء، تظهر هذه الآثار في:

- سلوكية: الحوادث، استخدام المسكنات الإفراط في التدخين، السلوك العدواني
- موضوعية : القلق، العدوانية اللامبالاة الملل الإرهاق الإحباط الوحدة، عدم تقدير الذات
- معرفية: عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، ضعف التركيز، حساسية اتجاه النقد
- فيزيولوجية: تزايد جلوكوز الدم، زيادة في ضربات القلب، زيادة ضغط الدم، العرق
- تنظيمية: الغياب الدوران الوظيفي، انخفاض الإنتاجية العزلة، عدم الرضا الوظيفي¹

يشبه أحد الكتاب علاقة الضغوط بالأداء مثل أوتار العود فالضغط القليل أو الزائد على الأوتار لا يؤدي إلى موسيقى عذبة، وبالمثل فان الضغط الزائد جدا أو القليل على الموظف يميل إلى خفض أدائه.

فتعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحديا له يحفزها ويستثير نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة التحدي وفي حالة تزايد الضغط يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، إذ يدفع الفرد إلى تصرفات غير منتجة يصاحبها أنماط سلوكية سلبية، لذا تعمل المنظمات على تخفيف ضغوطات العمل من خلال:

- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها بحيث يدرك كل فرد مسؤولياته ومهامه وسلطاته.
- إعادة النظر في تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية الاعتراف، فرص التقدم
- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد : من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدرا أكبر من الانفتاح والاتصالات والمشاركة واللامركزية والمرونة.
- المؤازرة الاجتماعية من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الأفراد بأن زملائه ورتيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه مما يبدد شعور الفرد بالعزلة

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، 2004، ص295

- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد بحيث يكون الفرد على علم بتدرجه ومساره الوظيفي ، في أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.
 - برامج مساعدة العاملين وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد واقتناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.
 - الإرشاد: يهدف إلى تحسين صحة وسلامة المواطن عمليا بحيث يشعر الفرد بارتياح اتجاه نفسه، وبشكل صحيح اتجاه الآخرين وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة.
- كما يمكن للفرد تجنب ضغوط العمل وعلاجها من خلال التمارين الرياضية، الاسترخاء والتأمل، الفكاهة ، ضبط السلوك ذاتيا ¹.

المطلب السابع: النماذج الافتراضية حول السلوك التنظيمي:

إن الاهتمام الجاد بالسلوك التنظيمي ودراسته بمنهجية علمية يعتبر حديث العهد ولكن الديانات القديمة والفلاسفة القدامى حاولوا التعرف على طبيعة الإنسان والكشف عن طبيعة القيم والدوافع والحاجات التي توجه أفعال الإنسان وتصرفاته وقدموا تفسيرات متباينة حول الطبيعة الآدمية.

أما على الصعيد العلمي فقد قدم العلماء بخاصة السلوكيين عددا من النماذج الافتراضية التي تفسر أفعال وسلوك الإنسان وتصرفاته وأهم هذه النتائج ما يلي:

1. النموذج الاجتماعي:

يعتقد أنصار هذا النموذج بأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه وأن أفعاله وتصرفاته يحددها الناس والأحداث الاجتماعية في محيطه الذي يعيش فيه ويرى هؤلاء أن للقيم والتقاليد السائدة في المجتمع دورا حيوي في تحديد سلوك الإنسان الذي يعيش فيه هذا المجتمع.

¹ حسين حريم، مرجع سابق ، ص 296.

2. النموذج البيولوجي:

استنادا لهذا النموذج فإن أفعال الإنسان وتصرفاته تتوقف على حاجاته وبواعثه البيولوجية والجسمانية فالإنسان حينما يجوع أو يعطش أو يشعر بعدم الأمان يتصرف على نحو معين يمكن التنبؤ به.

3. نموذج التحليل النفسي:

يستند هذا النموذج إلى فرويد وهو الذي يرى أن دوافع الفرد غالبيتها لا شعورية وخفية، وأن الجزء الأكبر من الجانب الشعوري الواعي للإنسان المشوش وهناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري (الغرائز والعواطف) وبين الجانب العقلاني المنطقي.

4. النموذج السلوكي:

وهو من التفسيرات الحديثة نسبيا لسلوك الإنسان، ويركز اهتمامه على السلوك الظاهري والنتائج الظاهرية، تتمحور فكرته المركزية حول العلاقة بين المثير والاستجابة وأن سلوك الفرد تحدده بصفة رئيسية المؤثرات والعوامل الخارجية والتي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها، ومن أبرز رواد هذا النموذج سكينر حيث يرى أنه يمكن تكييف وتعديل سلوك الفرد إلى درجة كبيرة من خلال التحكم بالمثيرات البيئية¹.

5. النموذج الإنساني:

نلاحظ أن كلا من النماذج الافتراضية الأربعة السابقة قد تبنت نظرة ضيقة حول طبيعة الإنسان، بإرجاع أسباب سلوك الفرد لعامل رئيسي واحد فقط وأن أيا منها لم يقدم الإجابات لكثير من الأسئلة حول طبيعة الإنسان ودوافعه الأمر الذي ترك الفرصة مهيئة لظهور نموذج جديد وهو النموذج الإنساني الذي يعترف بأهمية العوامل البيولوجية والجسمانية والاجتماعية في تحديد سلوك الإنسان، ومن أهم أنصار هذا النموذج إبراهيم ماسلو الذي قدم فلسفة إيجابية حول الإنسان على أنها ظاهرة كلية ومعقدة ذات عدة أبعاد وجوانب².

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009م، ص37

² ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1988، ص232

المطلب الثامن : العلاقة بين المتغير المستقل الهوية التنظيمية والمتغير التابع السلوك التنظيمي

تكمن العلاقة في اعتبار أن الهوية التنظيمية عاملاً محورياً في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد العاملين داخل أي منظمة. فالهوية التنظيمية تُعرف بأنها الطريقة التي ينظر بها الموظفون إلى أنفسهم كأعضاء في المنظمة التي ينتمون إليها، فشعور الفرد بالانتماء إلى منظمة ما، يُشكل هويته التنظيمية، والتي بدورها تؤثر بشكل مباشر على سلوكه داخل المنظمة. فكلما كانت هوية الفرد التنظيمية قوية، زادت إيجابية سلوكه، من خلال التزامه بأهداف المنظمة، وبذل الجهد الإضافي، والتعاون مع زملائه، والابتكار، واتباع القواعد. وعلى العكس، فإن ضعف الهوية التنظيمية، يؤدي إلى سلوكيات سلبية مثل الغياب والتأخر واتخاذ قرارات خاطئة وخرق القواعد.

وتتأثر الهوية التنظيمية بعوامل مختلفة، أهمها ثقافة المنظمة وممارسات الإدارة وخصائص الفرد. لذا، تسعى المنظمات الناجحة إلى تعزيز الهوية التنظيمية لدى موظفيها من خلال التواصل الفعال، وإشراكهم في صنع القرار، ومكافأهم وتقديرهم، وتوفير برامج تطوير مهني لهم، وخلق بيئة عمل إيجابية.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات السابقة التي باللغة العربية للمتغيرين الهوية التنظيمية و السلوك التنظيمي كل على حدا كما هو مبين في المطلبين :

المطلب الاول : دراسات بالعربية

1— دراسة (حاج بلقاسم فرحات ، عبد الباسط هويدي 2022) بعنوان " أساليب ممارسة السلطة الإدارية وعلاقتها بالهوية التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب ممارسة السلطة الإدارية وبناء الهوية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، واعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وطبق على عينة مسحية تضم 98 موظفاً. وأظهرت النتائج أن أساليب ممارسة السلطة الإدارية تُمارَس بمسوى مرتفع ومتفاوت، في حين يتمتع الموظفون العينة بهوية تنظيمية قوية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية وملحوظة بين أساليب ممارسة السلطة الإدارية وبناء الهوية التنظيمية للموظفين، وتساهم أساليب السلطة الإدارية بنسبة 77.3% في بناء الهوية التنظيمية للموظفين كما لم تظهر النتائج أي فروق دالة إحصائية في استجابات العينة نحو متغير الهوية التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة. هذا يشير إلى أن مستوى الخبرة لدى الموظفين ليس له تأثير ملحوظ على الهوية التنظيمية التي يمتلكونها، ويُظهر أهمية توجيه الاهتمام نحو استراتيجيات التدريب والتطوير داخل المؤسسة. كما توصل الباحث الى عدة توصيات أبرزها :

- ضرورة الاهتمام بأساليب السلطة الإدارية و تطويرها بما يتوافق و تطوير أساليب التسيير الحديثة.
- الاهتمام بموضوع الهوية التنظيمية لأهميته الكبيرة في عقلانية السلوكات العالمية.
- القيام بدراسات تتناول متغيري الدراسة مع ادراج السلطة غير الرسمية كمتغير مستقل و تتبع أثره في بناء الهوية التنظيمية

2- دراسة (فهد بن حمدان العبيري، 2023) بعنوان " إدارة التنوع و أثرها في تشكيل الهوية التنظيمية بالجامعة السعودية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التنوع في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد مستوى الهوية التنظيمية، وتقييم تأثير ممارسة إدارة التنوع على الهوية التنظيمية في الجامعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، واعتمدت على استبانتين، الأولى لتقييم درجة ممارسة إدارة التنوع والثانية لتحديد مستوى الهوية التنظيمية، وتم تطبيقهما على عينة تضم 263 عضواً من هيئة التدريس أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التنوع في جامعة تبوك كانت عالية في جميع جوانبها (الداخلية، الخارجية)، وأن مستوى الهوية التنظيمية في الجامعة كان أيضاً عالياً. كما كشفت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً بين ممارسة إدارة التنوع والهوية التنظيمية في الجامعة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة إدارة التنوع في الجامعة لتعزيز هويتها التنظيمية. كما توصل الباحث الى عدة توصيات أبرزها :

— مراعاة السياق الثقافي الاجتماعي الذي تعمل فيه الجامعة في كافة أنشطتها الادارية، من خلال أدلتها الاجرائية، ولوائحها القانونية المتعلقة بسلوك الاحلاقي وآداب المهنة

— الحرص على بناء صورة خارجية إيجابية للجامعة من خلال تنمية شعور العاملين فيها باحترام تنوعهم، وتقدير أفكارهم ومساهماتهم المتميزة في العمل. يمكن تحقيق ذلك من خلال التعرف على احتياجات ورغبات العاملين

3 — دراسة (دينا حلمي عباس محمد، 2021) بعنوان " التمكين النفسي و دوره في تحقيق الهوية التنظيمية "

تتمحور الدراسة في التعرف على العلاقة بين التمكين النفسي وأبعاده (الجدارة، الاستقلالية الذاتية، والتأثير المعني) والهوية التنظيمية. تم اجراء الدراسة على عينة تضم 381 فرداً من العاملين في شركات القطاع العام للبتروول. أظهرت الدراسة العديد من النتائج، بما في ذلك وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والهوية التنظيمية. كما أن أبعاد التمكين النفسي، مثل الجدارة والمعني، تؤثر بشكل دال إحصائيا على شعور

العاملين بالهوية التنظيمية، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين أبعاد التمكين النفسي، مثل الاستقلالية الذاتية والتأثير، والهوية التنظيمية في الشركات محل الدراسة. كما توصل الباحث الى عدة توصيات أبرزها :

الحرص علي تدعيم شعور العاملين في الشركات محل الدراسة بالتمكين -
- ضرورة السعي لاكتساب وتعزيز الشعور بالتمكين النفسي لدي العاملين وذلك من خلال بناء جسر من الثقة بين الادارة والعاملين، وتنمية مهارات العلاقات الانسانية والاجتماعية.

- التوعية بأهمية الهوية التنظيمية بتوفير آليات وأساليب التحفيز المختلفة للعاملين، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة والندوات التي من شأنها زيادة مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز مفهوم الهوية التنظيمية لدي العاملين

4- دراسة (الطالبة ليلى الهادي اسماعيل حاج علي ، 2020/2019) بعنوان " السلوك التنظيمي للموظفين

في الإدارة العامة بجامعة الزاوية"

قدمت هذه الدراسة على شكل رسالة ماجستير بجامعة الزاوية بدولة ليبيا و تنطرق هذه الدراسة إلى بحث السلوك التنظيمي للموظفين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية، حيث سعى الباحث للتعرف على طبيعة هذا السلوك هل هو إيجابي أم سلبي كما ان هذه الدراسة تنتمي إلى الدراسات الوصفية التحليلية واستخدم فيها منهجية الاستبيان الاجتماعي من خلال عينة استراتيجية محددة. وقد تم تجميع البيانات باستخدام استمارة استبيان كاداة و المتكونة من 338 فردا ، و تشير نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات ملحوظة استناداً إلى متغير الجنس والمستوى التعليمي في سلوك الموظفين التنظيمي وأبعاده. وتقترح النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمر، خبرات العمل، والسلوك التنظيمي للموظفين وجوانبه. كما أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين متغير الثقافة التنظيمية و متغير الحوافز وتأثيرهما على السلوك التنظيمي للموظفين وأبعاده ، ومن خلال النتائج التي تم الحصول عليها ، تم التوصل الى اهم التوصيات ونذكر منها:

اعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ، و شراكتهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وثقتهم بأنفسهم مما يضاعف نشاطهم في أداء واجباتهم و كذلك اهتمام المؤسسة بجميع عناصر السلوك التنظيمي حيث أن جميع العناصر تؤثر سلباً أو إيجاباً على العاملين و المؤسسة

ككل

5- دراسة (فراس علي خليفة الزعبي ، أحمد يوسف علي الحنيطي، 2019) بعنوان " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي "

قدمت هذه الدراسة على شكل مقال في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي في المركز الجغرافي الملكي الاردني كما اعتمد فيها على المنهج الوصفي التحليلي بحيث طبق البحث على جميع العاملين في المركز الجغرافي وعددهم (195) موظفاً ، وقد تم اختار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (130) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية التعويضات) في السلوك التنظيمي وبنسبة مرتفعة وقد توصلت ببحث نتائج هاته الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية (التدريب) في السلوك التنظيمي، و احيرا توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد السلوك التنظيمي في المركز الجغرافي قد جاءت مرتفعة وبنسب متقاربة، وقد توصل الباحث الى توصيات اهمها:

ضرورة التزام الإدارة العليا في المركز الجغرافي بإيلاء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأهمية القصوى والعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية خاصة الاستراتيجيات التدريبية ، والعمل على ربطها بنتائج تقييم الأداء.

6-دراسة (رديف حمد ، بين عياد محمد سمير ، بسبع عبد القادر 2019) بعنوان " واقع الأداء والسلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية "

قدمت هذه الدراسة على شكل مقال في المجلة العربية للأبحاث والدراسات العلوم في الانسانية الاجتماعية و تناولت هذه الدراسة موضوع واقع الأداء و السلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) بسيدي بلعباس ، لهذا كما اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي التحليلي طبق البحث على عينة متكونة من 20 عامل ، بحيث تم تجميع البيانات و تفرغها في برنامج (spssv19) بغرض الوصول إلى النتائج، و بعد الحصول المعلومات توصل الباحث في النتائج الى أنه يوجد مستوى متوسط لكل من الأداء و السلوك التنظيمي لعمال المؤسسة محل الدراسة و ذلك يظهر من خلال نتيجة تقييم الادارة لأدائهم ، وتم

اعطاء مجموعة من الملاحظات بحيث لا يوجد التزام و احترام اوقات العمل المحددة لبداية الدوام و نهايته لنسبة من العمال و انه لا يوجد إقبال كبير لنسبة منهم على بعض السلوكات السيئة كالتغيب و العطل المرضية ، لذلك تم التوصل في الدراسة الى توصيات تتمثل في:

تفعيل عملية تقييم اداء بصفة دورية و شاملة للوقوف على اخطاء و النقائص □ الاعتماد على معايير واقعية: عادلة ، و لا بد من تعميم استخدام الاساليب الادارية الحديثة في تطوير سلوك الموظفين بما ينعكس ايجابا على ادائهم بهدف المساهمة في ارتقاء انتاجية المؤسسة

المطلب الثاني : دراسات سابقة بالأجنبية

1- دراسة (Muhammad Nadeem and Muhammad Nawaz، 2020) بعنوان "

دور الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية "

تهدف هذه الدراسة على فهم مدى تأثير انعدام الأمن الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي. يُظهر انعدام الأمن الوظيفي تأثيراً سلبياً على الفرد نفسياً، مما يُعوق قدرته على التعامل مع الوضع. كما يحلل البحث دور الهوية التنظيمية كمتوسط يساهم في تخفيف هذا التأثير وزيادة الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. تم جمع البيانات من مستشفيات في باكستان (لاهور)، وشملت المشاركة أطباء وممرضين الذين قاموا بملاء الاستبيانات، وبلغ معدل الاستجابة 80.9%. تم تقسيم البحث إلى ثلاث مراحل، حيث تم تحليل العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي في المرحلة الأولى، وتناول العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في المرحلة الثانية. وفي المرحلة الثالثة، تم استكشاف دور الهوية التنظيمية في التخفيف من تأثير انعدام الأمن الوظيفي، وأظهرت النتائج أنها تعزز العلاقة بينهما.

2 — دراسة (Maryam Ooshaksaraie، Mohammad Reza Azadehdel،

Shayan Rajabpour، 2013) بعنوان " العلاقة بين الهوية التنظيمية والأداء "

تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين المتغيرات المستقلة وهي الهوية التنظيمية والمتغير التابع أداء الشركة في شركة جيلان للغاز. تم استخدام المنهج البحثي الوصفي بهدف تطبيقي، وتم جمع البيانات من عينة تضم حوالي 400

موظف في الشركة باستخدام استبيانات عشوائية بسيطة. أظهرت نتائج اختبار الارتباط بيرسون وجود خمسة عوامل رئيسية " صورة الشركة، مصادر الإنسان، المديرين الأوائل، مجال الاتصالات، والاستراتيجية" تؤثر إيجاباً على أداء شركة جيلان للغاز. كما أظهرت النتائج أن الاستراتيجية لديها أقوى تأثيراً على أداء الشركة، تلتها صورة الشركة والاتصالات. أما العوامل الثلاثة الأخرى في الدراسة فلم تظهر علاقة قوية مع أداء الشركة

3— دراسة (Ah Ponting And Sandra Sun) بعنوان " الاستجابة لتغيير الهوية التنظيمية "

تهدف هذه الورقة البحثية إلى استخدام منظور الإثنوغرافيا التنظيمية لاستكشاف كيفية تجربة الفروع الفندقية التابعة لشركة فنادق متعددة الجنسيات لعملية تغيير الهوية التنظيمية المخطط لها التي ينفذها المقر الرئيسي. وقد استعانة هذه الدراسة بمنهج متعدد المواقع لجمع البيانات الإثنوغرافية حول التغيير التنظيمي من ستة فنادق تابعة في كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية. على مدار ثلاث سنوات، تم جمع مصادر بيانات متعددة تتضمن: 31 مقابلات مع قادة الفروع الفندقية؛ أكثر من 100 ساعة من الملاحظة العيانية تشمل متابعة العمل، المؤتمرات والاجتماعات؛ والصور ومواد الاتصال الداخلي. و أظهرت النتائج تواجه شركات الضيافة متعددة

الجنسيات صراعات بين التوحيد المؤسسي والتوطين الفرعي. تكشف هذه الورقة أن الطرق التي تقبل فيها الفروع الفندقية أو تقاوم التغييرات المخطط لها متأثرة بشكل كبير بالذاكرة التنظيمية وتاريخ قادة هذه الفروع. ومع ذلك، مع مرور الوقت، استمرت العقارات ذات الأداء المالي القوي في تطبيق مبادرات الهوية الجديدة بينما عملت العقارات ذات هوامش الربح الأقل على إيجاد توازن بين هوية المقر الرئيسي الطموحة وتوقعات إيرادات ملكية الفروع. بالإضافة إلى ذلك، تسببت الواقع الظرفي الناجم عن جائحة COVID-19 في توقف جميع العقارات، مما زاد من التحديات العملية والعاطفية للإثنوغرافيا التنظيمية في مجال أبحاث الضيافة. الأصالة/القيمة: تساهم هذه الورقة في الأدبيات الخاصة بالضيافة من خلال تقديم مفهوم قليل البحث هو تغيير الهوية التنظيمية وتعزز الفهم بشأن الصعوبات في إدارة التغيير بين الشركات متعددة الجنسيات. والأهم من ذلك أن هذه الورقة هي نقطة انطلاق للمستقبل في إدارة الضيافة للشروع في الإثنوغرافيا التنظيمية

4- دراسة (Allalga Zohir ، 2022) بعنوان " المحددات الفردية للسلوك التنظيمي في المؤسسة (التعلم و الإدراك) "

قدمت هذه الدراسة على شكل مقال في المجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين (التعلم - الإدراك الاجتماعي) والسلوك التنظيمي، والتعرف على مستوى اهتمام المنظمة بتنمية السلوك. حيث أجريت هذه الدراسة في منجم الحديد الشرقي على عينة مكونة من (112) مفردة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة البحث استبيان ، وتطبيق البرنامج الإحصائي "SPSS"، مع مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل بيرسون، أو ما يسمى بمربع كاي (القيم الجدولية والمحسوبة)، مع مجموعة أخرى من القيم مثل مستوى الدلالة، ودرجة الحرية، والتكرارات المرصودة، والتكرارات المتوقعة. واستخدم الباحث أيضا مقياس ليكرت لقياس قوة القبول والرفض. لقياس المستجيبين المواقف حول الارتباط المتغير، أكدت نتائج اختبار وتحليل بيانات هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدراك والسلوك و وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التعلم والسلوك و أن مستوى اهتمام المؤسسة بتنمية العناصر السلوكية مرتفع، وفي الأخير التطرق الى توصيات أهمها:

التزام المؤسسة برفع مستوى العناصر السلوكية للعاملين الإدراك الاجتماعي و التعلم ، ضرورة استعانة بمختصين في المجال لتقديم سلوكيات حديثة لعاملين

5- دراسة (Almas Sabiri ، 2015-2016) بعنوان " السلوك التنظيمي - محاولة إنشاء منظمات أعمال أكثر كفاءة"

قدمت هذه الدراسة على شكل مقال في المجلة الدولية للابتكارات الإدارية والتجارية حيث تهدف هذه الدراسة الى معرفة السلوك التنظيمي - محاولة إنشاء منظمات أعمال أكثر كفاءة و كيف يمكن للمنظمات أن تكون أكثر فعالية وكيف تؤثر الأحداث في البيئات الخارجية على المنظمات و التعرف على السلوك التنظيمي وشرحه وتطوير اتجاهات وسلوكيات الأفراد (الفرد والجماعة) داخل المنظمات ، وأسفرت نتائج دراسة الباحث على انه لا يقتصر الأمر على نمو الشركة فحسب، بل ينمو موظفوها أيضًا. ولكي تكون الشركة ناجحة، يجب أن تحاول

الإدارة تطوير علاقات الموظفين بالإدارة وبالتالي التزام المؤسسات بدراسة السلوك التنظيمي يمكن أن يساعد على فهم الموظفين بشكل أفضل مما سيؤدي في النهاية إلى شركة أفضل وأكثر استقراراً ، وتم التوصل في الأخير على مجموعة من التوصيات نذكر أهمها :

تعزيز كيفية التعامل مع الموظفين و اللجوء لاساليب جديدة في التعامل الاداري ، بالاضافة الى تفاعل الادارة مع الموظفين بطريقة تمكنهم من العمل بكفاءة وفعالية أكبر و اتقان التكييف مع ثقافات الموظفين المختلفة فيساعد هذا على بناء هيكل منظمة تواجه للتحديات الخارجية

6- دراسة (Erma Fatmawati, St. Rodliyah, Kharis Luqman، 2024) بعنوان "

إدارة الصراع والسلوك التنظيمي: الاستراتيجيات الرئيسية "

قدمت هذه الدراسة على شكل مقال مجلة التربية الإسلامية، حيث تهدف الدراسة لاستكشاف استراتيجيات إدارة الصراع والسلوك التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية مع التركيز بشكل خاص على دور مديري المدارس في معالجة الصراعات بين المعلمين والموظفين ، استخدم الباحث المنهج النوعي مع التصميم الوصفي، كما استخدم الملاحظة والمقابلات والتوثيق كطرق أولية لجمع البيانات. و توصل الباحث في نتائج الدراسة وجود صراعات مختلفة بين المعلمين وأعضاء هيئة التدريس كما انه يمكن أن تنشأ هذه الصراعات

بسبب النزاعات أو الخلافات بين الأفراد أو المجموعات وان إدارة الصراع في استراتيجية الاستجابة لمدير المدرسة تتضمن استراتيجيات التعاون، و إن استراتيجية إدارة الصراع التي يتبعها مدير المدرسة هي استراتيجية تكميلية: الخبير المتبادل من خلال التدريب. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للأطراف المتنازعة استخدام الوساطة والتدريب والتواصل لحل مشكلات مثل الإقناع والتصحيح الذاتي والتي تتوافق مع تصريح المدير بأنه يريد إيجاد الحلول معاً ، أخيراً تم التطرق الى توصيات ابرزها :

السعي إلى البقاء محايداً وموضوعياً لتجنب الظهور بمظهر المتحيز في النزاعات بين المعلمين؛ توفير الفرص دائماً لجميع المعلمين للتحدث والتعبير عن آرائهم ، تعزيز تحفيز المعلمين باستمرار للتركيز عليه.

المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية

من خلال الدراسات في المطلبين السابقين يتضح ما يلي:

1. بالنسبة للهوية التنظيمية : متوفرة مقارنة بالسلوك التنظيمي من حيث المراجع الاجنبية و هذه الكثرة ترجع لأهمية الموضوع في المجتمعات الاجنبية خصوصا المجتمع الغربي الامريكى فهو يضم طوائف و اجناس مختلفة حول العالم كاهند من اسيا و المكسيك في امريكا الشمالية .
2. بالنسبة للسلوك التنظيمي: توفر المراجع بالعربية بكثرة مقارنة بالهوية التنظيمية وهذه الكثرة ترجع لحساسية الموضوع عند المجتمع العربي فهو يدخل ضمن علم النفس القديم و المعاصر و بالتحديد الشرق الوسط و فهمهم له بدقة
3. بالنسبة للمتغيرين معا : نجد انه اختلاف في البحث في كلتا المتغيرين من حيث المراجع و هناك ندرة في رسائل الماجستير و وجود المقالات العلمية بكثرة و هذا يضيف نوعا من الاضافة العلمية للموضوع و استخلصنا في الجدول الموالي مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة التي تم التطرق لها في المطلبين السابقين، حيث نذكر اوجه التشابه و اوجه الاختلاف محل الدراسة و برنامج الدراسة

جدول رقم(1-1) يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- ابراز مفهوم الهوية التنظيمية	- محل الدراسة مؤسسة اقتصادية
- تناول السلوك التنظيمي	- سنة الدراسة
-مجتمع العينة مكون من الموظفين داخل المؤسسة	-عدد أفراد العينة
-استخدام برنامج spss لتحليل البيانات	- استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات
	- بعض الدراسات استخدمت المقابلات كأداة لجمع البيانات

خلاصة الفصل :

من خلال الإطار النظري للمتغيرين الدراسة أشرنا الى الهوية التنظيمية بحيث تؤدي دورا مهما في تحديد مكانة المؤسسة في الأسواق وتؤثر بدورها على تصور الآخرين لها. وبناء على ذلك فإن الهوية التنظيمية تعتبر أصول لدى المؤسسة التي تضمن لها الاستمرارية مع تميز. كما تم تحديد مفهوم السلوك التنظيمي الذي هو دراسة سلوك الأفراد داخل بيئة المؤسسة. ويشمل كيفية تصرف بمفردهم، وكيفية تصرفهم داخل المجموعات. وبالتالي فإن فهم وتعزيز الهوية التنظيمية لدى الموظفين يُعد أمراً حيوياً لإدارة السلوك التنظيمي بشكل إيجابي وفعال داخل أي مؤسسة، حيث تؤدي الهوية التنظيمية القوية إلى سلوكيات إيجابية تصب في مصلحة المنظمة ككل.

الفصل الثاني

الاطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للمتغيرات الدراسة الهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي. سيتم في هذا الفصل اسقاط هذه على مؤسسة سونلغاز فرع غرداية واجراء عملية استطلاع عينة من الموظفين العاملين بالمؤسسة المعنية بالدراسة وهذا ما سنتناوله في الدراسة التطبيقية في المباحث التالية:

*المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة حالة.

*المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة حالة.

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة حالة تحديد المنهجية و الإجراءات التي يتم من خلال اتباعها تحقيق أهداف الدراسة. أي وصف أدوات جمع البيانات و مجتمع الدراسة (عينة) لتحقيق من ثبات و صدق الدراسة. و بدوره يساعد تحديد الإطار المنهجي على القيام بتصميم دراسة دقيقة نوعا ما تتوافق مع موضوع البحث و متطلبات جمع البيانات بشكل إجابي. ويكون هذا الإطار أساسا و هاما في العملية التطبيقية و تحليل النتائج بشكل دقيق و مضمون.

المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة

أولا: المنهج المستخدم

ان اختيار منهج الدراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، كذلك الغاية منه و يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث ف دراسته لاكتشاف الحقيقة و لإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث⁶⁶ وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على النهج الوصفي الذي يعرف على أنه:

مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفات ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة⁶⁷

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في محل الدراسة باعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كاستبيان. ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية من أجل معرفة فهم علاقة التأثير بين الهوية التنظيمية كمتغير مستقل وسلوك التنظيمي كمتغير تابع.

⁶⁶ محمد شقيق. الباحث العلمي. الخطوات المنهجية لإعداد البحوث. المكتب الجامعي الحديث. مصر. 1990. ص30

⁶⁷ بشير صالح الرشيد. مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة - دار الكتاب الحديث. 2000 ص59

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

هو جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها. سواء كانت هذه المفردات بشرا أو غير ذلك⁶⁸ وفي العينة يمكن الأكتفاء بعدد معين من مفردات المجتمع. ودراسهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع. وبإحصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.⁶⁹

وعليه يتمثل المجتمع الإحصائي لأغراض هذه الدراسة جميع موظفي الإدارة للمؤسسة سونلغاز غرداية فرع غرداية البالغ عددهمموظف. حيث تم استقصاء عينة من الموظفين العاملين في ذلك أسلوب العينة العشوائية البسيطة. بهذا الأسلوب يتم إختيار الأفراد الذين يمثلون العينة بشكل عشوائي حيث يكون لكل فرد في المجتمع الإحصائي فرصة متساوية للإختيار في العينة. ويتم اعتماد هذا الأسلوب للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الإحصائي بشكل جيد وموثوق.

المطلب الثاني : عرض أدوات الدراسة

تعد أدوات الدراسة من أهم الوسائل المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات حيث توفر الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول الى نتائج الدراسة. ومن بين هذه الأدوات اعتمدنا في دراستنا على أداة الإستبيان لستطلاع آراء الأفراد المستجوبين حول موضوع الدراسة.

–الإستبيان:

يعرف الإستبيان بأنه أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من أفراد أو جماعات كبيرة الحجم. ذات كثافة سكانية عالية عن طريق عمل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات. بغية الوصول الى المعلومات كيفية أو كمية. وقد تستخدم مع غيرها من أدوات البحث العلمي. وذلك للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث ويصوغها في استفسارات محددة.⁷⁰

⁶⁸ –عمر دعمس مصطفى، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر، عمان، 2008 ص201

⁶⁹ – طويطي مصطفى. التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان –تطبيقات العملية على برنامج exel –الجزء الأول.النشر الجامعي الجديد.تلمسان.الجزائر 2018.ص290

⁷⁰ –عياش صباح.الخطوات المنهجية لتصميم الإستبيان. مجلة نقد وتوير. العدد الثالث.2015.ص303

ومنه قد تم إعداد استبيان على المراحل التالية:

1-مرحلة ما قبل تصميم الإستبيان: هي المرحلة التي تسبق التصميم الفعلي للإستبيان حيث من خلال الفرضيات والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وأهدافها قمنا بتحديد المتغيرات المعنية بالقياس والتي يجب فهمها. ساعدنا ذلك على توحيد المصطلحات والمفاهيم التي يتم استخدامها في الإستبيان مع مراعات سلاسة الأسئلة لفهمها من قبل الأفراد المستجوبين في الدراسة.

2-مرحلة تصميم وصيغة الأسئلة الاستبيان: في هذه المرحلة تم صياغة أسئلة الاستبيان بشكل مبدئي بالإعتماد على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتغيرات التي تم تحديدها مسبقا. حيث كل مجموعة تهدف الى قياس واقع ومدى تطبيق كل متغير من متغيرات الإستبيان في الواقع العملي (دراسة حالة) مع مراعات نقاط اعداد أسئلة الاستبيان ملخصة كالآتي:

-تأكد من صحة الأسئلة مع سلاسة في كيفية طرحها.

-ترتيب الأسئلة بشكل منطقي وتنظيمي بحيث قياس كل متغير بطريقة فعالة ومناسبة.

-تأكد من تغطية جميع المتغيرات المراد قياسها بشكل شامل.

وفي الأخير قمنا بإعداد النسخة الأولية من الإيتبيان.

3-مرحلة اخراج النهائية للاستبيان و توزيعه على المستجوبين: وفي هذه المرحلة نشرح الخطوتين التي قمنا بهما

-خطوة 01 اخراج النهائية للاستبيان : بعد إعداد النسخة الأولية من استبيان. تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذ المشرف وإجراء التعديلات اللازمة على استبيان. وهذا بناء على ملاحظات المقدمة لنا. وفي الأخير قمنا بإخراج الاستبيان بشكل النهائي وتم تنسيقه بشكل سهل القراءة والاستجابة. كما تم الإعتماد على سلم ليكارت Likert الخماسي حيث طلب من أفراد العينة إعطاء درجة إجابتهم على كل عبارة و سيتم تحليل إجاباتهم.

الجدول رقم (1-2) يوضح مقياس (Likert) الخماسي المستخدم في الاستبيان

الدرجة	المقياس
من 1 إلى 1.80	موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	غير موافق
من 4.21 إلى 5	غير موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبين بإعتماد مخرجات SPSS25

وفقا للدراسات السابقة. فإن معظمها قد اعتمدا على مقياس (Likert) الخماسي. بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل البدائل ويرمز لها رقميا خلال ادخال البيانات للبرامج الحاسوب ب(1.2.3.4.5) والجدول التالي يبين هيكل أداة الدراسة (الاستبيان).

الجدول رقم (1-3) :هيكل أداة الدراسة (الإستبيان)

عدد العبارات	أقسام الاستبيان
البيانات الخصية	
من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 12	أبعاد المتغير المستقل
من العبارة رقم 13 الى العبارة رقم 24	المستقل
من العبارة رقم 25 الى العبارة رقم 33	أبعاد المتغير التابع
من العبارة رقم 34 الى العبارة رقم 42	
من العبارة رقم 43 الى العبارة رقم 50	
من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 24	المحور الأول: المستقل : الهوية التنظيمية
من العبارة رقم 25 الى العبارة رقم 50	المحور الثاني: التابع : السلوك التنظيمي
50 عبارة	مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبين بإعتماد مخرجات SPSS25

-خطوة 02 توزيع الاستبيان وجمع البيانات وتسجيلها: بعد الانتهاء من خطوة إخراج الاستبيان في صورته النهائية. قمنا بإختيار مؤسسة سونلغاز لي دراسة حالة. من الأشخاص الذين يملكون مؤهلات وقدرة التحكم على مختلف العبارات الواردة في الإستبيان على كلتا المتغيرين الهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي. لم يتم تحديد حجم عينة دراسة بشكل مسبق قبل التوزيع الإستبيان حيث قمنا بتوزيع حوالي 70 إستبيان بإعتمادنا على طريقة التسليم والإستلام المباشر لمفردات العينة. وبعد عملية الفرز والتنظيم تقرر الإبقاء على 57 استبيان من مجموع 70 استبيان تمثل عينة الدراسة. بعدما قمنا بإستبعاد 13 استمارة لعدم الإجابة عليها من طرف بعض مفردات الدراسة والجدول التالي يوضح الإحصائية الخاصة باستمارة الإستبيان

الجدول رقم (1-4) : النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات

الإستبيان		البيان
العدد	النسبة المئوية	
70	100 %	عدد الإستمارات الموزعة
57	81 %	عدد الإستمارات مجاب عليها
13	19 %	عدد الإستمارات غير صالحة

المصدر: من اعداد الطالبين بإعتماد مخرجات SPSS25

تعتبر 81% نسبة الردود الصالحة كانت عالية وهذا يدل على أن الأسئلة الاستبيان كانت واضحة وسلسلة الفهم. وأن المستجوبون قادرون على الإجابة بشكل صحيح مما يدل على جودة التصميم للاستبيان. وبالتالي فإن النتائج المتحصل عليها ستكون دقيقة وموثوقة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

المطلب الاول: عرض خصائص العينة و معالجتها

اولا: ثبات المقياس :

تم حساب المقياس بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): قام الباحث بحساب معامل ألفا لكل مقياس مستخدم في الدراسة وذلك بهدف اختبار ثبات المقياس , و تتراوح قيمة المعامل ألفا بين (0) و (1) و كلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي و كلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات , و يبين الجدول رقم (1) معاملات الثبات لمقاييس الدراسة .

جدول (1-5) معاملات الثبات لمقاييس الدراسة (من إعداد الطالبان)

المتغيرات	عدد العبارات	معدل الفا كرونباخ
1. سيمات الهوية التنظيمية الفردية	12	0.83
2. السيمات المركزية للهوية التنظيمية	12	0.93
3. زيادة الأداء	9	0.71
4. الدافعية للإنجاز	9	0.65
5. المشاركة في اتخاذ القرار	8	0.86
الاجمالي	50	0.94

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد مخرجات SPSS25

تشير النتائج في الجدول (1-5) إلى قيم المعامل ألفا للأبعاد المستخدمة في الدراسة كانت جميعها أكبر من (0.94) و الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا , و بالتالي يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي .

ثانياً: تحليل النتائج:

1-الفرع الأول عرض وتحليل البيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية

تتمثل البيانات الشخصية في الجنس، السن، المركز الوظيفي. الخبرة المهنية، المؤهل العلمي

أولاً: متغير الجنس

جدول (1-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
78.9%	45	ذكر
21.1%	12	أنثى
%100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

من خلال الجدول (1-6) نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 78.9% لصالح الذكور و هي تمثل غالب العينة أما نسبة 21.1% من الإناث. وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسة أغلب المناصب تحتاج الى العمال الذكور أكثر من الإناث

الشكل رقم (1-5) : دائرة نسبية لتوزيع افراد العينة حسب المتغير الجنس



ثانيا: متغير السن

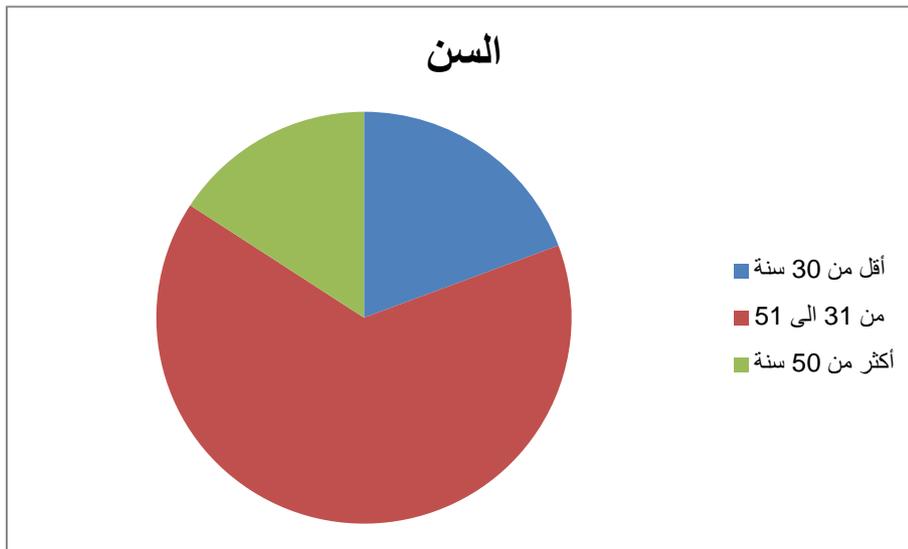
جدول رقم (1-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرار	السن
%19.3	11	أقل من 30 سنة
%64.9	37	من 31 الى 50
%15.8	9	أكثر من 50 سنة
%100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

من خلال الجدول (1-7) نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر بين الأفراد هي من 31-50 سنة حيث تبلغ نسبتهم %64.9. في حين أن فئة الأفراد الذي تجاوزة 50 سنة هي أقل نسبة بـ %15.8. يمكن استنتاج بأن هذا التوزيع معظمهم أكابر. هذا يدل على عدم الإعتماد على بشكل كبير على الشباب و الشيوخ.

الشكل رقم (2-1): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير السن



ثالثا: متغير المركز الوظيفي

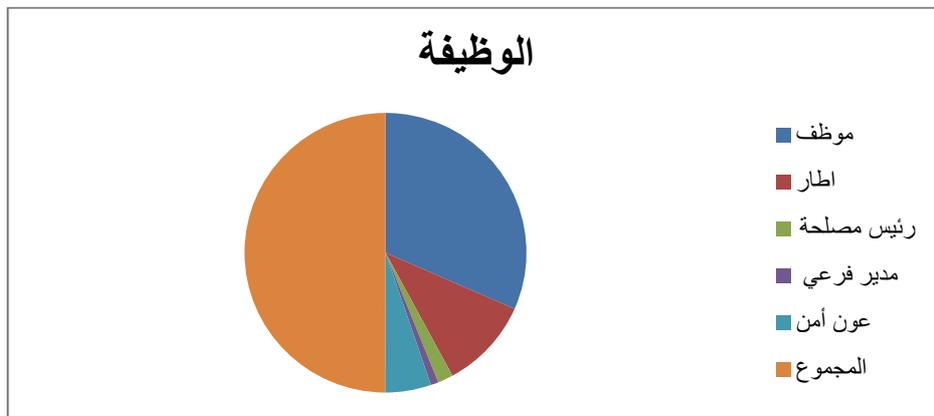
جدول (8-1) توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسب المئوية	التكرار	الوظيفة
63.2%	36	موظف
21.1%	12	اطار
3.5%	2	رئيس مصلحة
1.8%	1	مدير فرعي
10.5%	6	عون أمن
%100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

من خلال الجدول (8-1) نلاحظ أن أغلبية فئة موظف بنسبة تقدر ب 63.2%، تليها بعد ذلك فئة اطار بنسبة تقدر ب 21.1%، تليها فئة عون أمن بنسبة تقدر ب 10.5%، تليها بعد ذلك فئة رئيس مصلحة بنسبة تقدر ب 3.5%، واخيرا فئة مدير فرعي بنسبة تقدر ب 1.8%

الشكل رقم (2-2): دائرة نسبية تمثل افراد العينة حسب المركز الوظيفي



رابعاً: متغير الخبرة المهنية

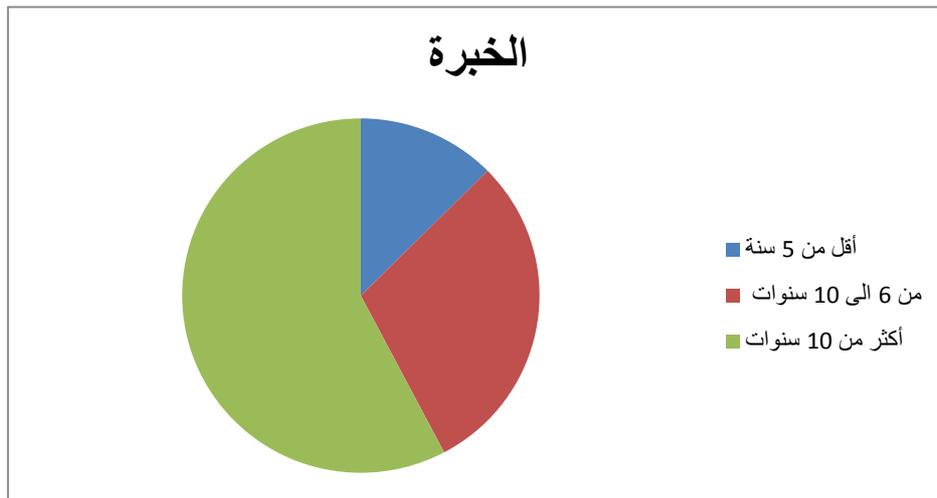
جدول (1-9) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسب المئوية	التكرار	الخبرة
12.6%	7	أقل من 5 سنة
29.8%	17	من 6 الى 10 سنوات
57.9%	33	أكثر من 10 سنوات
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

من خلال الجدول (1-9) نلاحظ أن جزءاً كبيراً من عينة الدراسة تتجاوز خبرتهم 10 سنوات حيث مثلو بقيمة 57.6 % ، فبلغت نسبة المبحوثين ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات 29.8% ، و نسبة المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات 12.6% . ومنه نستنتج بأنه يتم الاعتماد بذوي الخبرة.

الشكل رقم (2-3): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة



خامسا: متغير المؤت العلمية

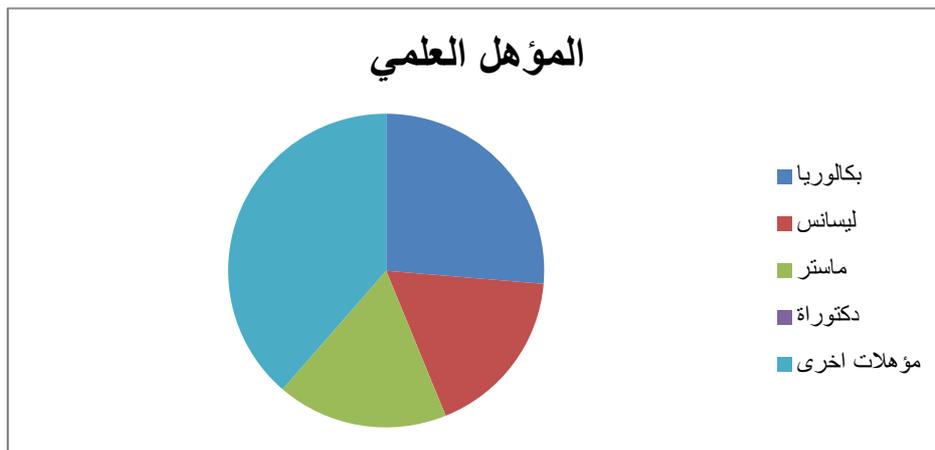
جدول رقم (1-10) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
26.3%	15	بكالوريا
17.5%	10	ليسانس
17.5%	10	ماستر
0%	0	دكتوراة
38.6%	22	مؤهلات اخرى
%100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

من خلال الجدول (1-10) نلاحظ أن جزءا كبيرا من عينة الدراسة تمتلك مؤهلات أخرى بقيمة 38.6% , فبلغت نسبة الباحثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريا 26.3% , و نسبة الباحثين ذوي المؤهل العلمي ليسانس و ماستر بتساوي 17.5% و اخيرا كانت للفئة متحصلة على دكتوراة بنسبة 0%. ومنه نستنتج بأنها تعتمد بشكل نسبي بذوي المؤهلات أخرى مقارنة بالكالوريا و ليسانس و ماستر.

الشكل رقم (2-4): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



1- الفرع الثاني عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة

أولاً: بالنسبة للمتغير المستقل الهوية التنظيمية يحتوي على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المتغير الأول من الإستييان الهوية التنظيمية وفق للعبارة من 01 الى 24 عبارة و يتكون من بعدين هما سيمات الهوية التنظيمية الفردية (من 1 الى 12) و السيمات المركزية للهوية التنظيمية (من 13 الى 24) وفيما يلي نقم بعرض النتائج المتحصل عليها وفق للجدول التالي:

جدول (2-1) نتائج تحليل أفراد العينة على عبارات المحور الأول الهوية التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب أهمية	t	اتجاه العبارة
1. اعمل بجهد لتحقيق أهداف مؤسستي	1.5614	0.53511	22	22.030	موافق
2. أتعاون مع زملائي متى طلبوا ذلك	1.6140	0.75010	21	16.245	موافق بشدة
3. أقبل على الأعمال التطوعية في مؤسستي	2.1930	0.98992	8	16.725	موافق
4. أشعر بحرية و راحة في إنجاز أعمالي	2.1404	0.91493	9	17.662	موافق
5. أراعي مشاكل مؤسستي كأنها مشاكل الشخصية	2.4035	1.08331	6	16.751	موافق
6. أدافع عن سمعة مؤسستي لمن ينتقدها	1.6667	0.74001	20	17.004	موافق بشدة
7. أشعر بلانتماء والافتخار لهذه المؤسسة	1.5263	0.57025	23	20.208	موافق بشدة
8. أتعاون مع زملائي في أداء الواجب	1.7895	0.64744	17	20.867	موافق
9. أضحي في عملي دون الاهتمام بالمصاعب التي تواجهني	2.8246	1.05429	2	20.227	موافق
10. أعمل على أكون قدوة في مؤسستي	1.8246	0.92819	16	14.841	موافق/ موافق بشدة
11. أتأثر بأي مشكل يقع في مؤسستي	1.9123	0.63473	15	22.746	موافق
12. أحافظ على سمعة المؤسسة التي أعمل فيها	1.5614	0.50063	22	23.547	موافق
13. طابع مؤسستي هو العدل بين الموظفين	2.7895	1.19129	3	17.678	موافق
14. نهج مؤسستي ثابت لا يتغير حتى بتغير ادارتها	2.9298	1.13168	1	19.546	موافق

موافق	15.660	12	0.98961	2.0526	15. من مميزات مؤسستي الجودة في اتقان العمل
موافق	18.257	14	0.83434	2.0175	16. تقدم خدمات ممتازة
موافق	18.196	13	0.84441	2.0351	17. القيم والاخلاق ميدئ ثابت في مؤسستي
موافق بشدة	15.372	19	0.82717	1.6842	18. تعرف مؤسستي بتطبيق الجزاءات لمن يخالف القانون
موافق	18.146	12	0.85400	2.0526	19. تسعى مؤسستي الى تطوير جودتها في الخدمات
موافق	19.570	11	0.79865	2.0702	20. ميثاق اخلاقيات المهنية عمود مؤسستي
موافق	19.110	5	0.98421	2.4912	21. تطبق مؤسستي البرامج الحديثة بطريقة نموذجية
موافق	20.923	7	0.86095	2.3860	22. صورة مؤسستي مقبولة اجتماعيا
موافق	13.225	18	0.99151	1.7368	23. تتمتع مؤسستي بهوية تميزها عن الباقي
موافق	18.373	4	1.05251	2.5614	24. تهدف مؤسستي الى اقتناء حديث التكنولوجيا
موافق	28.546		0.54906	2.0760	محور الهوية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

من خلال الجدول (2-1) نلاحظ أن جاءت الإجابات عن الفقرات (2) و(6) و(7) و(18) في مجال موافق بشدة أما الفقرة (10) كانت في مجالين موافق و موافق بشدة بتساوي ، بينما جاءت باقي الفقرات في مجال موافق ، على العموم فقد جاءت الاجابات عن فقرات هذا المحور بالموافقة بمتوسط حسابي قدره 2.076 وانحراف معياري ب 0.549 وهذا ما يدل على أن المبحوثين موافقون إلى حد ما على ما جاء في فقرات هذا المحور.

ثانيا: بالنسبة للمتغير التابع السلوك التنظيمي يحتوي هذا الجزء على تقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء و اتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان: السلوك التنظيمي وفقا للعبارات من 01 الى 26. ويتكون من ثلاثة أبعاد: زيادة الأداء(من 01 الى 09). الدافعية للانجاز(من 10 الى 18) المشاركة في اتخاذ القرار(من 19 الى 26) وفيما يلي نعرض النتائج المتحصل عليها وفق للجدول التالي:

جدول (2-2) نتائج تحليل أفراد العينة على عبارات المحور الثاني للسلوك التنظيمي

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب اهمية	t	اتجاه العبرة
1. تتساوي امكانياتي مع المهام الموكلة لشخصي	2.2281	1.05251	11	15.982	موافق
2. أحرص على فهم و معرفة كل جوانب وظيفتي	1.5088	0.63027	22	18.073	موافق بشدة
3. لا أهمل بمواعيد العمل	1.7018	0.62578	19	20.531	موافق
4. يوجد نقص في معدلات الغياب	2.3860	0.86095	8	20.923	موافق
5. أحرص على إنجاز العمل بدقة اللازمة	1.4912	0.63027	23	17.863	موافق بشدة
6. أشعر بالارتياح عندما أنجز عملي كما ينبغي	1.5614	0.82413	20	14.304	موافق بشدة
7. عدم تكرار الخطأ وقت العمل	1.9649	0.77839	17	19.058	موافق
8. أحرص على إنجاز العمل الاضافي المطلوب مني	2.3684	0.95677	9	18.689	موافق
9. لا اصاب بملل أثناء تأدية مهامي	2.3860	0.79629	8	22.622	موافق
10. أحب القيام بالمهام المقدمة لي	2.1228	0.68322	14	23.458	موافق
11. أمضي وقتا مطولا في العمل دون أن أتعب	2.9474	1.04234	4	21.348	موافق
12. احرص على أداء عملي بشكل مثالي	1.5439	0.56915	21	20.479	موافق بشدة
13. أعتد على الآخرين في حل المشكلات التي تواجهني	2.9649	1.30883	3	17.103	موافق
14. أسعى دائما ان اكون المتفوق على زملائي في العمل	2.2105	1.01307	12	16.474	موافق
15. أحس بمرور الوقت بسرعة عندما أكون في العمل	2.0351	0.84441	16	18.196	موافق
16. أظن أنني لا أعاني من قلة الانجاز في عملي	2.0877	1.00500	15	15.684	موافق
17. أفضل عدم القيام بمهام الصعبة في عملي	3.1930	1.07635	2	22.397	غير موافق
18. بيئة المؤسسة لا تحفزني على العمل	3.2807	0.95906	1	25.826	محايد
19. حرص المؤسسة على مشاركة الموظفين بأهمية القرارات المتخذة	2.8421	1.11467	5	19.250	موافق
20. سعي المؤسسة على احاطة الموظفين بأهمية القرارات المتخذة	2.3860	1.13002	8	15.941	موافق
21. صدور القرارات من الاعلى و على الكل إحترامها	2.2807	1.20645	10	14.272	موافق

22. تتوفر في المؤسسة الخبرات والأدعة القادرة على اتخاذ القرار	1.8070	1.02537	18	13.305	موافق بشدة
23. تتوفر في المؤسسة المرونة اللازمة لتعديل قراراتها	2.6316	1.11213	6	17.865	موافق
24. استخدام المؤسسة لأسلوب المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرار	2.3860	0.79629	8	22.622	موافق
25. إستعانة المؤسسة بالاساليب التقنية المتطورة في إتخاذ القرار	2.5088	1.07109	7	17.684	موافق
26. تحرص المؤسسة على المتابعة المستمرة للقرارات المتخذة	2.1579	0.94092	13	17.315	موافق
محور السلوك التنظيمي	2.2725	0.48157		35.627	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

من خلال الجدول (2-2) نلاحظ جاءت الإجابات عن الفقرات (02) و (05) و (30) و (06) و (22) في مجال موافق بشدة أما الفقرة (17) كانت في مجال غير موافق و ، وأيضاً بالنسبة للفقرة (18) كانت في مجال محايد، بينما جاءت باقي الفقرات في مجال موافق، على العموم فقد جاءت الاجابات عن فقرات هذا المحور بالموافقة بمتوسط حسابي قدره 2.272 وانحراف معياري ب 0.4815 وهذا ما يدل على أن المبحوثين موافقون إلى حد ما على ما جاء في فقرات هذا المحور.

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

اولاً: اختبار T-Test :

للتحقق من صحة هذه الفرضيات تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة. وذلك لفحص أثر الجنس في مستوى الهوية التنظيمية.

-نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-test:

تم اجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ في إجابة أفراد عينة الدراسة حول الهوية التنظيمية. لتغير الجنس و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول (2-3) نتائج اختبار تحليل t-test الهوية التنظيمية تابعة لمتغير الجنس

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الهوية التنظيمي	ذكر	45	2.0278	.55448	.08266
	انثى	12	2.2569	.50964	.14712

المصدر : من اعداد الطالبين مخرجات Spss25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح Leven's لتجانس التباين أن قيمة $F(0.657)$ وقيمة الدلالة المعنوية $Sig(0.421)$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث. وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر الى اختبار T-Test فإن قيمة $T(1.292)$ وقيمة الدالة المعنوية $Sig(0.202)$ بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة $T(1.358)$ وقيمة الدالة المعنوية $Sig(0.191)$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول الهوية التنظيمية.

نتائج التحليل المتعلقة باختبار **T-test**: تم اجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ في إجابة أفراد عينة الدراسة حول السلوك التنظيمي. لمتغير الجنس و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول (5-2) نتائج اختبار تحليل t -test السلوك التنظيمي تابعة لمتغير الجنس

جدول (6-2) Group Statistics t-Test للعينات لفحص أثر متغير الجنس حول السلوك التنظيمي

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
السلوك التنظيمي	ذكر	45	2.2246	.44990	.06707
	انثى	12	2.4522	.57134	.16493

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
الهوية التنظيمي	Equal variances assumed	.657	.421	-1.292	55	.202	-.22917	.17733	-.58454	.12621	
	Equal variances not assumed			-1.358	18.578	.191	-.22917	.16875	-.58291	.12458	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
السلوك التنظيمي	Equal variances assumed	.747	.391	-1.469	55	.147	-.22757-	.15487	-.53793-	.08279	
	Equal variances not assumed			-1.278	14.837	.221	-.22757-	.17805	-.60743-	.15229	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح Leven's لتجانس التباين أن قيمة $F(0.747)$ وقيمة الدلالة المعنوية $Sig(0.391)$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث. وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الإختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر الى إختبار T-Test فإن قيمة $T(1.469)$ وقيمة الدالة المعنوية $Sig(0.147)$ بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة $T(1.278)$ وقيمة الدالة المعنوية $Sig(0.221)$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول السلوك التنظيمي.

ثانيا: جدول التوزيع الطبيعي :

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، كالاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات (العلمية) تشترط توزيع البيانات طبيعياً أو حجم العينة كبير بما فيه الكفاية.

إذا كان حجم العينة أكبر من أو يساوي 57 يستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov ، مادام حجم العينة في دراستنا هو 57 فإننا إعتدنا على هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستول الدلالة أكبر من (0.025) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بالتالي يمكن استخدام معادلة الانحدار الخطي و الاختبارات المعلمية ، مثل T-test لعينين مستقلتين و اختبار تحليل التباين الأحادي.

الجدول (2-7) نتائج كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المشاركة في اتخاذ القرار	.132	57	.015	.963	57	.077
الدافعية للإنجاز	.090	57	.200*	.964	57	.085
زيادة الأداء	.146	57	.004	.931	57	.003
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

ثالثا: إختبار الانحدار:

الفرضية الجزئية الاولى : توجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسميات الهوية التنظيمية الفردية على السلوك التنظيمي.

جدول (8-2) جدول المعاملات المعيارية خط الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.862	.186		4.647	.000
	سميات الهوية التنظيمية الفردية	.735	.094	.726	7.826	.000

a. Dependent Variable: السلوك التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

إنطلاقا من الجدول (8-2) أن قيمة $\text{sig} = (0.00)$ وهي أقل من مستوى 0.05 و بالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده لسميات الهوية التنظيمية الفردية على السلوك التنظيمي. حيث $R = 0.726$ ، $R^2 = 0.527$ ويمكن توضيح ذلك من خلال

معادلة خط الانحدار:

$$Y = 0.862 + 0.735x$$

جدول (2- 9) جدول المعاملات المعيارية خط الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.050	.122		8.641	.000
	السيئات المركزية للهوية التنظيمية	.547	.052	.818	10.559	.000

a. Dependent Variable: السلوك التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

الفرضية الجزئية الثانية: توجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسيئات المركزية للهوية التنظيمية على السلوك التنظيمي

إنطلاقاً من الجدول (2-9) أن قيمة $\text{sig} = (0.00)$ وهي أقل من مستوى 0.05 وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده لسيئات المركزية للهوية التنظيمية على السلوك التنظيمي حيث $R = 0.818$ ، $R^2 = 0.669$ ويمكن توضيح ذلك من خلال

معادلة خط الانحدار:

$$Y = 1.050 + 0.547x$$

ولتحليل الفرضية بالأخذ بعين الاعتبار أبعاد الهوية التنظيمية مجتمعة:

جدول (2-10)معامل الارتباط بين الهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.851 ^a	.724	.719	.25520
a. Predictors: (Constant), الهوية التنظيمية				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

نلاحظ من خلال الجدول(2-10) أن قيمة معامل الارتباط بين الهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي هو ($R=0.851$) أي أن هناك ارتباط قوي بينهما، بينما كان معامل التحديد $R^2 = 0.724$ أي أن أبعاد الهوية التنظيمية تفسر ما نسبة 0.72 من التباين في السلوك التنظيمي و النسبة المتبقية المقدرة ب 0.28 تعود إلى عوامل أخرى .

جدول (3-1)جدول تحليل التباين لخط الانحدار

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.405	1	9.405	144.407	.000 ^b
	Residual	3.582	55	.065		
	Total	12.987	56			
a. Dependent Variable: السلوك التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), الهوية التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

نلاحظ في الجدول(3-1) أن قيمة $\text{sig} = (0.00)$ بالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده للهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي

جدول (3-2) جدول المعاملات المعيارية خط الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.723	.133		5.424	.000
	الهوية التنظيمي	.746	.062	.851	12.017	.000

a. Dependent Variable: السلوك التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

إنطلاقاً من الجدول (2-3) المعاملات أنه يكمن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية : $Y=a+Bx$

وأن قيمة $\text{sig}=(0.00)$ وهي أقل من مستوى 0.05 وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الهوية التنظيمية على السلوك التنظيمي ويمكن توضيح ذلك من خلال

معادلة خط الانحدار:

$$Y= 0.723 +0.746x$$

رابعاً: اختبار تحليل التباين الاحادي :

جدول (3-3) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
السلوك التنظيمي	Equal variances assumed	.747	.391	-1.469	55	.147	.22757	.15487	-.53793	.08279
	Equal variances not assumed			-1.278	14.837	.221	.22757	.17805	-.60743	.15229
الهوية التنظيمي	Equal variances assumed	.657	.421	-1.292	55	.202	.22917	.17733	-.58454	.12621
	Equal variances not assumed			-1.358	18.578	.191	.22917	.16875	-.58291	.12458

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

يشير الجدول (3-3) إلى عدم وجود فروقات ذات الدلالة إحصائية في مستوى السلوك التنظيمية لافراد العينة بين الجنسين الذكر و الأنثى , عند مستوى الدلالة 0.05 , وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للأختبار بلغت 0.147 وهي أكبر من المستوى 0.05 . كما يشير أيضا إلى عدم وجود فروقات ذات الدلالة إحصائية في

مستوى الهوية التنظيمية لافراد العينة بين الجنسين الذكر و الأنثى , عند مستوى الدلالة 0.05 , وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للأختبار بلغت 0.202 وهي أكبر من المستوى 0.05

نتائج الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الهوية التنظيمية وسلوك التنظيمي لمتغير السن

جدول(3-4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير السن والسلوك التنظيمي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السلوك التنظيمي	Between Groups	.267	2	.134	.568	.570
	Within Groups	12.720	54	.236		
	Total	12.987	56			
الهوية التنظيمي	Between Groups	.522	2	.261	.862	.428
	Within Groups	16.360	54	.303		
	Total	16.882	56			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

يلاحظ من خلال الجدول (3-4) السلوك التنظيمي تحليل التباين أن قيمة Sig تساوي 0.570 وهي أكبر من مستوى 0.05

كما يلاحظ أيضا من خلال الجدول(3-4) الهوية التنظيمية تحليل التباين أن قيمة Sig تساوي 0.428 وهي أكبر من مستوى 0.05

وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 للإجابات في تصور أفراد عينة الدراسة حول الهوية التنظيمية وسلوك التنظيمي لمتغير السن.

نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الهوية التنظيمية وسلوك التنظيمي لمتغير المستوى التعليمي

جدول (3-5) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السلوك التنظيمي	Between Groups	.491	3	.164	.694	.560
	Within Groups	12.497	53	.236		
	Total	12.987	56			
الهوية التنظيمي	Between Groups	1.855	3	.618	2.181	.101
	Within Groups	15.027	53	.284		
	Total	16.882	56			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

يلاحظ من خلال الجدول (3-5) السلوك التنظيمي تحليل التباين أن قيمة Sig تساوي 0.560 وهي أكبر من مستوى 0.05

و يلاحظ أيضا من خلال الجدول (3-5) الهوية التنظيمية تحليل التباين أن قيمة Sig تساوي 0.101 وهي أكبر من مستوى 0.05

وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 للإجابات في تصور أفراد عينة الدراسة حول الهوية التنظيمية وسلوك التنظيمي لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الجزئية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الهوية التنظيمية وسلوك التنظيمي لمتغير المركز الوظيفي

جدول (3-6) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السلوك التنظيمي	Between Groups	.814	4	.204	.870	.488
	Within Groups	12.173	52	.234		
	Total	12.987	56			
الهوية التنظيمي	Between Groups	.826	4	.206	.669	.617
	Within Groups	16.056	52	.309		
	Total	16.882	56			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

يلاحظ من خلال الجدول (3-6) السلوك التنظيمي تحليل التباين أن قيمة Sig تساوي 0.488 وهي أكبر من مستوى 0.05

و أيضا يلاحظ من خلال الجدول (3-6) الهوية التنظيمية تحليل التباين أن قيمة Sig تساوي 0.617 وهي أكبر من مستوى 0.05

وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 للإجابات في تصور أفراد عينة الدراسة حول الهوية التنظيمية وسلوك التنظيمي لمتغير المؤهل المركز الوظيفي.

نتائج الفرضية الجزئية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الهوية التنظيمية وسلوك التنظيمي لمتغير الخبرة المهنية

جدول (7-3) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السلوك التنظيمي	Between Groups	.295	2	.147	.627	.538
	Within Groups	12.692	54	.235		
	Total	12.987	56			
الهوية التنظيمية	Between Groups	.522	2	.261	.862	.428
	Within Groups	16.360	54	.303		
	Total	16.882	56			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

يلاحظ من خلال الجدول (7-3) السلوك التنظيمي تحليل التباين أن قيمة Sig تساوي 0.538 وهي أكبر من مستوى 0.05

ويلاحظ من خلال الجدول (7-3) الهوية التنظيمية تحليل التباين أن قيمة Sig تساوي 0.428 وهي أكبر من مستوى 0.05

وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 للإجابات في تصور أفراد عينة الدراسة حول الهوية التنظيمية وسلوك التنظيمي لمتغير المؤهل الخبرة المهنية.

خامسا: طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الهدف من هذا هو إظهار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثلة في الهوية التنظيمية ، و المتغير التابع أي السلوك التنظيمي.

جدول (3-8) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

معامل الارتباط بيرسون بين	سيمات الهوية التنظيمية الفردية	السيمات المركزية للهوية التنظيمية
السلوك التنظيمي	0.726**	0.818**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

وبتالي يوجد ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوي 0.01 من الجدول (3-8) ، نلاحظ وجود علاقة إيجابية وقوية بين أبعاد الهوية التنظيمية والسلوك التنظيمي ، والعلاقة معنوية عند مستوى المعنوي ($\alpha \geq 0.01$)

المطلب الثالث : عرض النتائج:

سنعرض مختلف النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحاور التي يتضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS 25 وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة للعبارات والمحاور.

وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات والمحاور. الجدول (3-9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محاور

الدراسة

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
1. متوسط عبارات سيمات الهوية التنظيمية الفردية	1.9181	0.47546	موافق
2. متوسط عبارات السيمات المركزية للهوية التنظيمية	2.2339	0.7022	موافق
3. متوسط عبارات زيادة الأداء	1.9552	0.44437	موافق
4. متوسط عبارات الدافعية للإنجاز	2.4873	0.50033	موافق
5. متوسط عبارات المشاركة في اتخاذ القرار	2.3750	0.75223	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

نلاحظ من الجدول (3-9) ، أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات سيمات الهوية التنظيمية الفردية جاءت مساوية (1.91) ، وبانحراف معياري يساوي (0.47) ، دلالة على الانسجام في إجابات أفراد العينة.

كما نلاحظ الجدول (3-9) ، أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات السيمات المركزية للهوية التنظيمية جاءت مساوية (2.23) وبانحراف معياري يساوي (0.70) دلالة على الانسجام في إجابة أفراد العينة.

كما نلاحظ الجدول (3-9) ، أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات زيادة الأداء جاءت مساوية (1.95) وبانحراف معياري يساوي (0.44) دلالة على الانسجام في إجابة أفراد العينة.

كما نلاحظ الجدول (3-9) ، أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الدافعية للإنجاز جاءت مساوية (2.48) وإنحراف معياري يساوي (0.50) دلالة على الانسجام في إجابة أفراد العينة.

كما نلاحظ الجدول (3-9) ، أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المشاركة في اتخاذ القرار جاءت مساوية (2.37) وإنحراف معياري يساوي (0.75) دلالة على الانسجام في إجابة أفراد العينة

بناء عليه، يبدو أن الأفراد ضمن العينة البحثية يُظهرون التزامًا تجاه مؤسستهم ويشتركون في اعتقاد مشترك أن ارتباطهم بالمؤسسة يتجذر من العلاقة النفسية الإيجابية التي يحملونها نحوها. كما يُشير إلى أن هذا الارتباط يتعزز بفضل مجموعة القيم والمبادئ الأخلاقية التي توجه سلوكياتهم داخل المؤسسة. إلى جانب ذلك، ينظرون إلى مؤسستهم على أنها من بين أفضل البدائل المتاحة في الساحة الوظيفية.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة حالة على مؤسسة سونلغاز، وقد قمنا بتعريف المؤسسة كما أشرنا لمنهج المتبع في الدراسة وكذا لمجتمع وعينة الدراسة ومراحل تصميم الإستبيان والذي قمنا بتوزيعه على 70 موظف. ومن خلال إختبار الفرضيات إتضح جليا أن للهوية التنظيمية أثر كبير في تحسين سلوك تنظيمي في مؤسسة سونلغاز، وهذا ما أكدته أفراد العينة المستجوبة، من خلال الربط بين متغيرات الهوية التنظيمية مع المتغير التابع سلوك تنظيمي باستخدام الإنحدار البسيط، حيث هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات.

من خلال دراسة حالة سونلغاز شركة توزيع الكهرباء والغاز -غرداية وتحليل نتائج الإستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الهوية التنظيمية موجودة عند عمال سونلغاز بنسبة متوسطة ويجب التركيز على هذا جانب فيما بينهم.
 - مستوى متوسط للسلوك التنظيمي نتيجة لأنها الوحيدة في هذا المجال ولا يوجد منافسين.
- فرضية (01) تؤثر الهوية التنظيمية على سلوك الأداء التنظيمي للأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز-غرداية-
-
- فرضية (02) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعدها سيمات الهوية الفردية على سلوك الأداء التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز-غرداية-.
- فرضية (03) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعدها سيمات المركزية للهوية التنظيمية على سلوك الأداء التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز-غرداية-.



الخاتمة

ومن خلال ما انطلقنا اليه في هذه الدراسة التي تطرقنا اليها في بحثنا هذا لتوقع النتائج التي بالامكان التوصل اليها ، والتأكد منه كفرضيات البحث ، بحيث اثبتنا صحتها و منه ما اكتشفناه خلال فترة انجازا البحث و من خلال الدراسة المعمقة و التي شملت الاستبيان نقول بان الهوية التنظيمية تعكس نجاح المنظمة بشكل و بأخر، بحيث تلعب دورا بالغ الاهمية في تشكيل السلوكيات و المواقف داخل المنظمات . من خلال فهم كيفية تأثير القيم و المعتقدات .. الخ ، و ان الهوية لها دور جد مؤثر على السلوك التنظيمي للافراد العاملين و تطوير تصرفاتهم و تفاعلاتهم بشكل ايجابي في المنظمة و بعد الاطلاع على النتائج اتضح مايلى :

❖ نتائج الدراسة :

- ✓ مستوى الهوية التنظيمية الموجودة عند عمال مؤسسة سونلغاز بغرداية يمكن تصنيفه بنسبة متوسطة ويجب التركيز على هذا جانب فيما بينهم
- ✓ مستوى السلوك التنظيمي لدى عمال في مؤسسة سونلغاز بغرداية يمكن تصنيفه بانه متوسط نوعا ما ، مما ياكّد عدم وجود منافس لهم في هذا المجال
- ✓ يوجد تأثير إيجابي للهوية التنظيمية على سلوك الأداء التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز-غرداية
- ✓ يوجد تأثير إيجابي لبعدها سيمات الهوية الفردية على سلوك الأداء التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز-غرداية
- ✓ يوجد تأثير إيجابي لبعدها سيمات المركزية للهوية التنظيمية على سلوك الأداء التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز-غرداية

❖ توصيات والاقتراحات الدراسة : على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التي قمنا بها سواء

- في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات المتمثل في:
- ✓ ينبغي على الإدارة العليا تحديد رؤية وقيم واضحة تعكس الهوية التنظيمية وتعزيزها بشكل مستمر من خلال التواصل الفعال.
- ✓ تقديم برامج تدريبية لتعزيز فهم الموظفين للهوية التنظيمية وكيفية تطبيقها في عملهم اليومي
- ✓ التحسين من السلوك العاملين بغية التقليل من فجوة الهوية التنظيمية

الخاتمة

✓ تدعيم الهوية التنظيمية لدى مؤسسة سونلغاز يتم من خلال نشر القيم الإيجابية بين الأفراد مثل الولاء والتفاني والإخلاص في العمل.

✓ لتحقيق مكانة صورة ايجابية للمؤسسة سونلغاز عليها بتركيز على الهوية التنظيمية القوية والمستقرة

❖ أفاق الدراسة : ان تطرقنا لموضوع دراستنا جعلنا نستكشف إمكانية مواصلة في هذا المجال من جوانب

أخرى متعددة وإمكانية طرح مواضيع جديدة تصلح كبحوث مستقبلية نذكر منها :

✓ الهوية التنظيمية وتأثيرها على الإحتراق الوظيفي

✓ دور الهوية التنظيمية في إدارة التغيير.

✓ الهوية التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية.

✓ دور القيادة النرجسية في تأثير على سلوك التنظيمي

✓ تأثير التكنولوجيا الحديثة على سلوك التنظيمي

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا: المراجع باللغة العربية :

- 1- بيايونت وميشال ايزار، ترجمة مصباح الصمد معجم الاثنولوجيا والانثروبولوجيا، ط2، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2011.
- 2- أنثوني غيدنز، علم الاجتماع، بيروت: المظمة العربية للترجمة، 2005.
- 3- هارلمبس هولبورن، سوسيولوجيا الثقافة، (حاتم حميد حسن، المترجمون) سوريا: دار كيوان للطباعة والنشر، 2010.
- 4- فايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء التنظيمي، الأردن، دار جليس الزمان، 2010.
- 5- عبد الله البريدي، هوية المنظمة، مجلة التدريب والتقنية، 2007.
- 6- فاروق عبده فليه وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، ط3، 2014 .
- 7- زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ، ط1، 2011 .
- 8- محمد علي شهاب : السلوك الانساني في التنظيم ،دار الفكر العربي ،القاهرة ، 1990 .
- 9- ايهاب عيسى المصري و آخرون : السلوك التنظيمي و سلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، فيصل الجيزة ،مصر، 2014 .
- 10- طه طارق: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 11- سامر جلدة : السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2009.
- 12- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 14- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 15- خليل محمد حسن الشماع و آخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1 ، عمان، 2000.

قائمة المراجع

- 16- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط 7، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 17- راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 18- محمد صالح الحناوي واخرون : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 19- خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 20- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، 2004.
- 21- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والجماعي في المنظمات، ط 5 ، دار وائل، الأردن، 2009 .
- 22- احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1997.
- 23- شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 24- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد ، عمان، 2004.
- 25- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009م.
- 26- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1988.
- 27- محمد شقيق: الباحث العلمي. الخطوات المنهجية لإعداد البحوث. المكتب الجامعي الحديث. مصر، 1990.
- 28- بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي -رؤية تطبيقية مبسطة- دار الكتاب الحديث. 2000.
- 29- نمر دعمس مصطفى: منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر، عمان، 2008.
- 30- طويطي مصطفى: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات العملية على برنامج Exel - الجزء الأول ، النشر الجامعي الجديد. تلمسان. الجزائر 2018.

قائمة المراجع

البحوث الجامعية:

31- أفضل عباس مهدي الشامي، روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء موظفي العتبة الحسينية المقدسة، رسالة ماجستير في علوم الإدارة والأعمال، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2014.

المقالات العلمية:

32- عبد اللطيف عبد اللطيف وآخرون : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.

33- ماجدة عبد الإله عبد الستار، القوة التنظيمية وعلاقتها بالذوية التنظيمية لدى مدرء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى. مجلة كلية التربية الرياضية. جامعة بغداد 26 (01)، 2014 .

34- يوسف عنصر، ناجي لتيتم: أهم المحددات السيكو سوسيولوجية في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، 2014م.

35- عياش صياح: الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان. مجلة نقد وتنوير. العدد الثالث. 2015.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية :

36- E. C. Tolman: Discrimination vs. learning and the Schematic Sowbug, Journal of Psychological Review, Vol. 48, (1941) No.5.

37- Rekom & Cees: Operational Measures of Organizational Identity: A Review of Existing Methods, Corporate Reputation Review, Vol. 3, No. (2000

38- Albert ،Stuart and David A. Whetten: Organizational Identity In Organizational Identity, Edited by Mary Jo Hatch and Majken Shultz, Oxford University Press, 2006

- 39- Hatch, M. and Schultz, M., "Relations between Organizational Culture, Identity and Image", *European Journal of Marketing*, 31(5), (1997)
- 40- Dukerich, J., et. al. "Butey Is in the Eye of the Beholder: The Impact Of Organization Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians, *Administrative Science Quarterly*, (2002) .
- 41- Dutton, J., et. Al, "Organizational Image and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 39.(1994) .
- 42- Ashforth, B., & Mael, f. "Social Identity Theory And the Organization" ,In Mary Jo Hatch and Majken Schulz (eds.) *Organizational Identity: A Reader*, Op Cit (2004) .
- 43- Barone. J." Employing Identities In Organization Ecology" , *Industrial and corporate change*, 13, (2004).
- 44- 46. Corley, K. "Defined by our strategy or our Culture? Hierarchical Differences in perceptions of organizational identity and change" , *Human Relations*, 57(9), (2004).
- 45- Albert ,S. and Whetten, D. "Organizational Identity," in L.L Cummings and B.M. Staw(eds.), *Research in organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI press, 7: (1985).
- 46- 48. Gioia, D., et. al. "organizational identity, image and adaptive instability", *Academy of Management Review*, 25, (2000).
- 47- 49. Gioia, D. and Thomas, J. "identity, Image and Issue interpretation: Sensemaking During strategic change in Academia", *Administrative Science Quarterly*, 14, (1996).
- 48- Aquinas, P. G. , *Organizational Behavior: Concepts, Realities, Applications and Challenges*. Excel Books India ,2016
- 49- Ray French and others , *Organizational Behaviour*, John Wiley & Sons(ed. 2). New York, USA , 2006

52. <https://mawdoo3.com>

53. <https://shawamreh.yoo7.com>

54. <https://karayassinenews.blogspot.com>

55. <https://hrdiscussion.com>

قائمة الملاحق



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الموضوع تعبئة استبيان في إطار بحث لنيل شهادة ماستر إدارة الموارد البشرية □

أخي الكريم، أختي الكريمة تحية طيبة وبعد:
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرنا وفي إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان الهوية التنظيمية للأفراد العاملين ودورها في تعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة شركة سونلغاز ولاية غرداية ، حيث قمنا بالعمل على تحضير هذا الاستقصاء الذي نضعه بين أيديكم راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على قائمة الأسئلة الواردة بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط وسنتعامل معها بسرية تامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبان: بن حمدون محمد الأمين، زياني لقمان.

ملاحظة: نرجو منكم قراءتها بتمعن ثم الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1- الجزء الأول: البيانات الشخصية للمجيب

أ. الجنس:

أنثى

ذكر

ب. السن:

أكثر من 50 سنة

من 31 إلى 50 سنة

أقل من 30 سنة

قائمة الملاحق

ت. المركز الوظيفي:

موظف إطار رئيس مصلحة مدير فرعي عون امن

ث. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

أ. المؤهل العلمي:

بكالوريا ليسانس ماستر دكتوراه مؤهلات أخرى

2- الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الهوية التنظيمية						
01	أعمل بجهد لتحقيق أهداف مؤسستي					
02	أتعاون مع زملائي متى طلبوا ذلك					
03	أقبل على الأعمال التطوعية في مؤسستي					
04	أشعر بحرية وراحة في إنجاز أعمالي					
05	أراعي مشاكل مؤسستي كأنها مشاكل الشخصية					
06	أدافع عن سمعة مؤسستي لمن ينتقدها					
07	أشعر بالانتماء والافتخار لهذه المؤسسة					
08	أتعاون مع زملائي في أداء الواجب					

سمات هوية التنظيمية الفردية

قائمة الملاحق

					أضحى في عملي دون الاهتمام بالمصاعب التي تواجهني	09	السيما المركزية للهيئة التنظيمية	
					أعمل على أن أكون قدوة في مؤسستي	10		
					أناثر بأي مشكل يقع في مؤسستي	11		
					أحافظ على سمعة المؤسسة التي أعمل فيها	12		
					طابع مؤسستي هو العدل بين الموظفين	13		
					نهج مؤسستي ثابت لا يتغير حتى بتغير ادارتها	14		
					من مميزات مؤسستي الجودة في اتقان العمل	15		
					تقدم خدمات ممتازة	16		
					القيم والأخلاق مبدئ ثابت في مؤسستي	17		
					تعرف مؤسستي بتطبيق الجزاءات لمن يخالف القانون	18		
					تسعى مؤسستي الى تطوير جودتها في الخدمات	19		
					ميثاق أخلاقيات المهنية عمود مؤسستي	20		
					تطبق مؤسستي البرامج الحديثة بطريقة نموذجية	21		
					صورة مؤسستي مقبولة اجتماعيا	22		
					تتمتع مؤسستي بهوية تميزها عن الباقي	23		
					تهدف مؤسستي الى اقتناء حديث التكنولوجيا	24		
السلوك التنظيمي								
					تتساوى امكانياتي مع المهام الموكلة لشخصي	25		زيادة الأداء
					أحرص على فهم ومعرفة كل جوانب وظيفتي	26		

قائمة الملاحق

					لا أهمل بمواعيد العمل	27	
					يوجد نقص في معدلات الغياب	28	
					أحرص على إنجاز العمل بالدقة اللازمة	29	
					أشعر بالارتياح عندما أنجز عملي كما ينبغي	30	
					عدم تكرار الخطأ وقت العمل	31	
					أحرص على إنجاز العمل الإضافي المطلوب مني	32	
					لا أصاب بالملل أثناء تأدية مهامي	33	
					أحب القيام بالمهام المقدمة لي	34	الدافعية للإنجاز
					أمضي وقتاً مطولاً في العمل دون أن أتعب	35	
					أحرص على أداء عملي بشكل مثالي	36	
					أعتمد على الآخرين في حل المشكلات التي تواجهني	37	
					أسعى دائماً أن أكون المتفوق على زملائي في العمل	38	
					أحس بمرور الوقت بسرعة عندما أكون في العمل	39	
					أظن أنني لا أعاني من قلة الإنجاز في عملي	40	
					أفضل عدم القيام بالمهام الصعبة في عملي	41	
					بيئة المؤسسة لا تحفزني على العمل	42	
					حرص المؤسسة على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار	43	
					سعي المؤسسة على إحاطة الموظفين بأهمية القرارات المتخذة	44	
					صدور القرارات من الأعلى وعلى الكل إحترامها	45	

قائمة الملاحق

					تتوفر في المؤسسة الخبرات والأدعمة القادرة على اتخاذ القرار	46
					تتوفر في المؤسسة المرونة اللازمة لتعديل قراراتها	47
					إستخدام المؤسسة لأسلوب المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرار	48
					إستعانة المؤسسة بالأساليب التقنية المتطورة في إتخاذ القرار	49
					تحرص المؤسسة على المتابعة المستمرة للقرارات المتخذة	50

الملحق رقم 03: قائمة الاساتذة المحكمين

الاسم و اللقب	الجامعة
الدكتور مخنن عقبة	جامعة غرداية
الدكتور قرونقة وليد	جامعة غرداية

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج SPSS اصدار رقم 25

- مخرجات برنامج Spss تتعلق ب معاملات الثبات لمقاييس

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.949	50

قائمة الملاحق

- مخرجات برنامج Spss تتعلق ب توزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المشاركة في اتخاذ القرار	.132	57	.015	.963	57	.077
الدافعية للإنجاز	.090	57	.200 [*]	.964	57	.085
زيادة الأداء	.146	57	.004	.931	57	.003
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		سيمات الهوية التنظيمية الفردية	السيمات المركزية للهوية التنظيمية	زيادة الأداء	الدافعية للإنجاز	المشاركة في اتخاذ القرار
N		57	57	57	57	57
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1.9181	2.2339	1.9552	2.4873	2.3750
	Std. Deviation	.47546	.72022	.44437	.50033	.75223
Most Extreme Differences	Absolute	.182	.123	.146	.090	.132
	Positive	.182	.123	.146	.090	.132
	Negative	-.076-	-.088-	-.108-	-.061-	-.063-
Test Statistic		.182	.123	.146	.090	.132
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.032 ^c	.004 ^c	.200 ^{c,d}	.015 ^c
a. Test distribution is Normal.						
b. Calculated from data.						
c. Lilliefors Significance Correction.						
d. This is a lower bound of the true significance.						

قائمة الملاحق

- مخرجات برنامج Spss تتعلق ب إختبار الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.862	.186		4.647	.000
	سميات الهوية التنظيمية الفردية	.735	.094	.726	7.826	.000
a. Dependent Variable: a.السلوك التنظيمي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.723	.133		5.424	.000
	الهوية التنظيمي	.746	.062	.851	12.017	.000
a. Dependent Variable: a.السلوك التنظيمي						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.851 ^a	.724	.719	.25520
a. Predictors: (Constant), a.الهوية التنظيمي				

قائمة الملاحق

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.405	1	9.405	144.407	.000 ^b
	Residual	3.582	55	.065		
	Total	12.987	56			
a. Dependent Variable: السلوك التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), الهوية التنظيمي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.723	.133		5.424	.000
	الهوية التنظيمي	.746	.062	.851	12.017	.000
a. Dependent Variable: السلوك التنظيمي						

قائمة الملاحق

مخرجات برنامج Spss تتعلق باختبار تحليل التباين الأحادي

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
السلوك التنظيمي	Equal variances assumed	.747	.391	-1.469	55	.147	-.22757-	.15487	-.53793-	.08279
	Equal variances not assumed			-1.278	14.837	.221	-.22757-	.17805	-.60743-	.15229
الهوية التنظيمي	Equal variances assumed	.657	.421	-1.292	55	.202	-.22917-	.17733	-.58454-	.12621
	Equal variances not assumed			-1.358	18.578	.191	-.22917-	.16875	-.58291-	.12458

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السلوك التنظيمي	Between Groups	.267	2	.134	.568	.570
	Within Groups	12.720	54	.236		
	Total	12.987	56			
الهوية التنظيمي	Between Groups	.522	2	.261	.862	.428
	Within Groups	16.360	54	.303		
	Total	16.882	56			

قائمة الملاحق

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السلوك التنظيمي	Between Groups	.491	3	.164	.694	.560
	Within Groups	12.497	53	.236		
	Total	12.987	56			
الهوية التنظيمي	Between Groups	1.855	3	.618	2.181	.101
	Within Groups	15.027	53	.284		
	Total	16.882	56			

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السلوك التنظيمي	Between Groups	.814	4	.204	.870	.488
	Within Groups	12.173	52	.234		
	Total	12.987	56			
الهوية التنظيمي	Between Groups	.826	4	.206	.669	.617
	Within Groups	16.056	52	.309		
	Total	16.882	56			

قائمة الملاحق

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السلوك التنظيمي	Between Groups	.295	2	.147	.627	.538
	Within Groups	12.692	54	.235		
	Total	12.987	56			
الهوية التنظيمي	Between Groups	.522	2	.261	.862	.428
	Within Groups	16.360	54	.303		
	Total	16.882	56			

مخرجات برنامج Spss تتعلق ب طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Correlations				
		سيمات الهوية التنظيمية الفردية	السيمات المركزية للهوية التنظيمية	السلوك التنظيمي
سيمات الهوية التنظيمية الفردية	Pearson Correlation	1	.673**	.726**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	57	57	57
السيمات المركزية للهوية التنظيمية	Pearson Correlation	.673**	1	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	57	57	57
السلوك التنظيمي	Pearson Correlation	.726**	.818**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	57	57	57

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

قائمة الملاحق

مخرجات برنامج Spss تتعلق باختبار الفرضيات

Statistics						
		سميات الهوية التنظيمية الفردية	السميات المركزية للهوية التنظيمية	زيادة الأداء	الدافعية للإنجاز	المشاركة في اتخاذ القرار
N	Valid	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.9181	2.2339	1.9552	2.4873	2.3750
Std. Deviation		.47546	.72022	.44437	.50033	.75223

Statistics		
الهوية التنظيمية		
N	Valid	57
	Missing	0
Mean		2.0760
Std. Deviation		.54906

Statistics		
السلوك التنظيمي		
N	Valid	57
	Missing	0
Mean		2.2725
Std. Deviation		.48157

قائمة الملاحق

مخرجات برنامج Spss تتعلق باختبار T-Test

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
السلوك التنظيمي	ذكر	45	2.2246	.44990	.06707
	انثى	12	2.4522	.57134	.16493

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
السلوك التنظيمي	57	2.2725	.48157	.06379

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
السلوك التنظيمي	35.627	56	.000	2.27250	2.1447	2.4003

قائمة الملاحق

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الهوية التنظيمي	ذكر	45	2.0278	.55448	.08266
	انتي	12	2.2569	.50964	.14712

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الهوية التنظيمي	57	2.0760	.54906	.07273

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الهوية التنظيمي	28.546	56	.000	2.07602	1.9303	2.2217

قائمة الملاحق

مخرجات برنامج Spss تتعلق بالاحصاءات الوصفية

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	45	78.9	78.9	78.9
	انثى	12	21.1	21.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Statistics		
الجنس		
N	Valid	57
	Missing	0
Mean		1.2105
Std. Deviation		.41131

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	11	19.3	19.3	19.3
	من 31 الى 51 سنة	37	64.9	64.9	84.2
	اكثر من 50 سنة	9	15.8	15.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Statistics		
السن		
N	Valid	57
	Missing	0
Mean		1.9649
Std. Deviation		.59656

قائمة الملاحق

المركز الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	36	63.2	63.2	63.2
	اطار	12	21.1	21.1	84.2
	رئيس مصلحة	2	3.5	3.5	87.7
	مدير فرعي	1	1.8	1.8	89.5
	عون امن	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Statistics		
المركز الوظيفي		
N	Valid	57
	Missing	0
Mean		1.7544
Std. Deviation		1.28564

الخبرة المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	7	12.3	12.3	12.3
	من 6 الى 10 سنوات	17	29.8	29.8	42.1
	اكثر من 10 سنوات	33	57.9	57.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Statistics		
الخبرة المهنية		
N	Valid	57
	Missing	0
Mean		2.4561
Std. Deviation		.70888

قائمة الملاحق

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريا	15	26.3	26.3	26.3
	ليسانس	10	17.5	17.5	43.9
	ماستر	10	17.5	17.5	61.4
	مؤهلات اخرى	22	38.6	38.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Statistics		
المؤهل العلمي		
N	Valid	57
	Missing	0
Mean		3.0702
Std. Deviation		1.67822

مخرجات برنامج Spss تتعلق ب الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
سيمات الهوية التنظيمية الفردية	30.458	56	.000	1.91813	1.7920	2.0443
السيمات المركزية للهوية التنظيمية	23.418	56	.000	2.23392	2.0428	2.4250
زيادة الأداء	33.218	56	.000	1.95517	1.8373	2.0731
الدافعية للإنجاز	37.533	56	.000	2.48733	2.3546	2.6201
المشاركة في اتخاذ القرار	23.837	56	.000	2.37500	2.1754	2.5746

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	اهداء
III	شكر و عرفان
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
الفصل الاول : الاطار النظري للهوية التنظيمية و السلوك التنظيمي	
7	تمهيد
8	المبحث الاول : الاطار النظري للهوية التنظيمية
8	المطلب الاول : التطور التاريخي لظهور مفهوم الهوية التنظيمية
9	المطلب الثاني: مفهوم الهوية التنظيمية
10	المطلب الثالث : اهمية الهوية التنظيمية
11	المطلب الرابع: خصائص الهوية التنظيمية

فهرس المحتويات

13	المطلب الخامس: ابعاد الهوية التنظيمية
15	المطلب السادس: انواع الهوية التنظيمية
16	المبحث الثاني: عموميات حول السلوك التنظيمي
16	المطلب الاول: ماهية السلوك التنظيمي
18	المطلب الثاني: مفهوم السلوك التنظيمي
19	المطلب الثالث: اهمية السلوك التنظيمي
20	المطلب الرابع: خصائص و صفات السلوك التنظيمي
21	المطلب الخامس: عناصر و ابعاد السلوك التنظيمي
23	المطلب السادس: اهداف دراسة السلوك التنظيمي و محدداته
40	المطلب السابع: نماذج افتراضية حول السلوك التنظيمي
42	المطلب الثامن: العلاقة بين المتغيرين الهوية التنظيمية و السلوك التنظيمي
43	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
43	المطلب الاول : دراسات سابقة باللغة العربية
47	المطلب الثاني : دراسات سابقة باللغة الاجنبية
51	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية
52	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة	

54	تمهيد
55	المبحث الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة حالة
55	المطلب الاول: الاطار المنهجي للدراسة
55	اولا: المنهج المستخدم
56	ثانيا: مجتمع و عينة الدراسة
56	المطلب الثاني: عرض أدوات الدراسة
61	المبحث الثاني: عرض النتائج و مناقشتها
61	المطلب الاول: عرض خصائص العينة و معالجتها
61	اولا: ثبات المقياس
62	ثانيا: تحليل النتائج
70	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات للدراسة
70	اولا: اختبار T-Test
74	ثانيا: جدول التوزيع الطبيعي
75	ثالثا: اختبار الانحدار
79	رابعا: اختبار تحليل التباين الاحادي
83	خامسا: طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
84	المطلب الثالث: عرض النتائج

فهرس المحتويات

86	خلاصة الفصل
91	قائمة المراجع
97	قائمة الملاحق
108	فهرس المحتويات