

## The Behavioral Analyses of Effect in the adjustment of the organization loyalty

### An Applied Study in Karbala Cement Factory

#### نماذج تحليل السلوك وتأثيرها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية في معمل سمنت كربلاء المقدسة

م. محمد تركي عبد العباس  
م. حيدر خضير جوان  
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

#### المستخلص

يعاني القطاع الصناعي في العراق من عدم تحقيق التميز والتطوير في كل ما يقوم به من عمليات إنتاج نظراً لغياب إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتخدم منهجية تعزيز الولاء التنظيمي، وهذا يبرز عندما نجد عدم عدالة أنظمة ... الأجور، الحوافز والترقيات وما ينتج عنها من ضعف الولاء التنظيمي. إذ إن بحث نماذج تحليل السلوك له الأثر البالغ في تحويل سلوكيات الفرد. فالولاء فلسفة إدارية فرضت نفسها في الوقت الحاضر إذ أصبحت مطلباً محلياً في ظل التغيرات الراهنة لما توفره من شعور (Feeling) وثقافة (Culture) وشخصية (Personality) وموقف (Attitude) في معظم سلوكيات الموارد البشرية. ومع الاعتراف بوجود نقص واضح في الإلمام الكافي بجوانب معرفة الولاء لانتسامة بالحدثة، لذا جاء هذا البحث ليلسط الضوء على هذه الجوانب وبيان امكانية تعزيز الولاء التنظيمي في زيادة الشعور بالمسؤولية في عمليات الإنتاج وتحسين العمل ورفع مستوى كفاءة الاداء لمعمل سمنت كربلاء المقدسة....

#### Abstract :-

The Industrial sector in Iraq suffers the lack of excellence development and innovation in its production operation due to the absence of a managerial scientific methodology. This situation arises when there is on justice in wage systems ,motives and promotions which leads to a weak organization loyalty . the application of organization loyalty is management philosophy which is currently imposable and became a local demand in the light of current variations as it enhances feeling ,culture ,personality and attitude in most human resources behavior together with confessing the existence of lack in sufficient knowledge about loyalty because it is modern. this research was carried out to highlight the above aspects and to study the possibility of imposing organization loyalty by increasing the feeling of responsibility and raising performance level at Karbala cement factor...

#### المقدمة

ان الكتابات في موضوع تحليل السلوك كثيرة ، وتعكس اتجاهات متعددة تصل أحيانا الى درجة التعارض فيما بينها. فهناك علم النفس الاجتماعي (Social Psychological) ، وأفكاره بخصوص السيكولوجية والانتقادات الموجهة اليها . وهناك المدرسة السلوكية ( Behavioral School ) وأفكارها وهناك محاولات التوفيق بين هاتين المدرستين، وهناك المدارس والنظريات الحديثة التي تناقش موضوع نماذج تحليل السلوك والولاء التنظيمي . ولا يتسع هذا البحث المتواضع عرض كافة النظريات ومناقشتها . لذا فننا سنقتصر في مناقشة السلوك، وبحث الجوانب النظرية والعملية التي تساهم في تعزيز الولاء بوجه عام ، وبيان امكانية نماذج تحليل السلوك في تعزيز الولاء التنظيمي الملانم بوجه خاص وزيادة شعور العاملين بالمسؤولية اتجاه متخذ القرار في معمل سمنت كربلاء.

من هنا يهدف الباحثين إلى توضيح نماذج تحليل السلوك ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المباحث الأربعة الآتية:

- المبحث الأول: منهجية البحث .
- المبحث الثاني: الجانب النظري.
- المبحث الثالث: الجانب التطبيقي .
- المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول : منهجية البحث :- methodology of research

### 1. مشكلة البحث Problem of Research

- ان ضعف اهتمام الإدارات بأنشطة الموارد البشرية وبحث نماذج تحليل السلوك و الولاء التنظيمي في منظمات الإنتاج عموماً وفي المصانع الإنتاجية خصوصاً دفعنا الى بحث نماذج تحليل السلوك وتأثيرها في تعزيز الولاء التنظيمي ، ويمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال التساؤلات الآتية :-
- كيف يتم تنفيذ أنشطة الموارد البشرية واتجاهاتها في المصنع.
  - ما مستوى الولاء التنظيمي وما هي أسباب تضرر الأفراد في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.
  - كيف يمكن لنا تعزيز الولاء وما هي المتغيرات التي تستطيع من خلالها الإدارات المعنية في تحسين واقع العمل والإنتاج.

### 2. أهمية البحث Importance of Research

- يطرح هذا البحث مدخل يتضمن مراجعة المفاهيم العلمية والفكرية والنظرية لمعرفة نماذج تحليل السلوك والولاء لما لهما من أهمية قيمة كونهما من المداخل المهمة ذات العلاقة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:-
- تشخيص نماذج تحليل السلوك وبالذات فهم العلاقة بينها وبين الولاء التنظيمي.
  - تعزيز الولاء التنظيمي بما يتلائم مع طبيعة منظمات الإنتاج والواقع الذي تعيشه تلك الإدارات.

### 3. أهداف البحث Objectives of Research

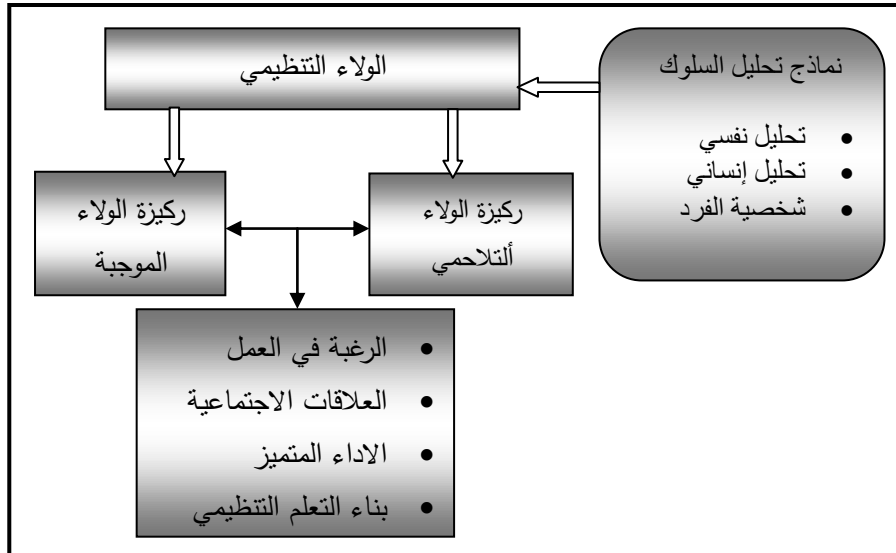
- يهدف البحث الى
- استخدام نماذج تحليل السلوك في الكشف عن أسباب تراجع مستوى الولاء التنظيمي في المصنع.
  - فهم نماذج تحليل السلوك النفسية والشخصية التي يعتقد الفكر الإداري بانها متغيرات لها الدور الكبير في تحويل سلوكيات الموارد البشرية في منظماتنا، وبهدف دراسة الفجوة التنظيمية بين مستويات الإدارة العليا والدنيا.
  - وضع وصياغة الحلول المناسبة بين يدي متخذ القرار لمعالجة مشاكل الموظفين في المصنع.

### 4. فرضية البحث Hypothesis of Research

- الفرضية الرئيسية الأولى :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نماذج تحليل السلوك والولاء التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نماذج تحليل السلوك والولاء التنظيمي.

### 5. مخطط البحث Plan of Research

- لغرض الإسهام في تحقيق أهداف البحث لابد من صياغة مخطط يحدد متغيرات البحث والعلاقات الموجودة بين مكوناته ، بما يتلاءم وطبيعة المشكلة وفرضياتها في الشكل (1):- المصدر: إعداد الباحثين في ضوء الأدبيات الإدارية.



شكل (1) : (المخطط الافتراضي للبحث)

### 6. حدود البحث: Domain of Research

- الحدود المكانية : بهدف تطبيق البحث في معمل سمنت كربلاء وهو مصنع تأسس عام 1983 وافتتح أبوابه عام 1986 والمعمل يبعد عن مركز مدينة كربلاء المقدسة ما يقارب 80كم وتم اختيار هذا الموقع لقربه من المواد الأولية التي تدخل في صناعة الاسمنت وقد استثمر المعمل بعد عام 2004 من قبل شركة لافا رج الفرنسية ويضم المعمل عدد من الأقسام منها ( الإنتاج ، الميكانيكي ، الكهرباء ، التعبئة والتغليف ، التسويق ، المشتريات والمالية ) يعمل بواقع خطين للإنتاج سابقا يصل إنتاج الخط الواحد 3000 طن بينما يقتصر العمل حاليا على خط إنتاج واحد بواقع 1500طن يوميا بنظام عمل صباحي

ومسائي وعدد موظفين 1350 والهدف من البحث تحليل إجابات الافراد في الاستبانة فيما يتعلق بنماذج تحليل السلوك والولاء التنظيمي.

- الحدود الزمانية : امتدت عملية البحث من 2013/8/28 ولغاية 2014 /2/29 تخللتها ثلاث زيارات ميدانية للمعمل.

#### 7. مجتمع البحث: Sample of Research

يمكن توضيح مجتمع والعينة القصدية التي تم تسليم الاستبانة لها واسترجاعها على النحو الاتي:-

جدول (1) وصف عينة البحث

المجتمع		عينة البحث خط الإنتاج والميكانيك				الاستمارة					
1350		135				الموزع 135 المسترجع 70 نسبة الاسترجاع 51%					
العمر		29---20		39---30		49---40		59---50		69---60	
		ت %		ت %		ت %		ت %		ت %	
		20		40		6		4		70	
		0.29		0.57		0.09		0.05		100	
العنوان الوظيفي		براد ميكانيك		حرفي		ملاحظ فني		رئيس ملاحظين		المجموع	
		ت %		ت %		ت %		ت %		ت %	
		30		20		12		8		70	
		0.57		0.05		0.23		0.14		100	
المؤهل العلمي		بكالوريوس		دبلوم متوسط		ثانوي		ابتدائي		المجموع	
		ت %		ت %		ت %		ت %		ت %	
		15		20		10		25		70	
		0.1		0.49		0.34		0.1		100	

لفهم وادراك نماذج تحليل السلوك والتعرف على خصائص افراد عينة البحث في معمل سمنت كربلاء من حيث الجنس اذ كان ذكر (60) أنثى (10) و العمر والعنوان الوظيفي والمؤهل العلمي كما ذكر في اعلاه .

#### 8. أساليب جمع المعلومات والبيانات:- Data and Information collection

- من أجل إنجاز أهداف البحث في الجانبين النظري والتطبيقي تم الاعتماد على الأساليب الآتية:
- الجانب النظري: اعتمد في صياغة وإتمام المفردات المتعلقة بالإطار النظري للبحث على ما توافر من كتب.
- الجانب التطبيقي: لغرض إنجاز البحث بجانبه التطبيقي أستند الباحثين على استمارة الاستبانة في جمع البيانات.

#### المبحث الثاني : اطار مفاهيمي عن المتغيرات السيكولوجية ( نماذج تحليل السلوك) والولاء التنظيمي تمهيد

##### المتغيرات السيكولوجية :- Biological and Psychological

تعد المتغيرات السيكولوجية دراسة تركز على نماذج تحليل السلوك والشخصية ، اذ ان معرفة التغيرات في المظهر الخارجي تفصيلاً وتشخيص درجة النضج العقلي العلمي والعملية للفرد هو بمثابة فهم وادراك طبيعة العاملين اذ تركز الدراسات النفسية والعقلية على العقل البشري بخصوص درجة الذكاء والفتنة والثقة بالنفس ودور هذه السمات في رسم معالم السلوك والشخصية الهادفة . وحدد (Bass) ثلاث خصائص مهمة في تفسير ودراسة الشخصية يفترضها ان تتم بانتظام :- (1) ➤ تشخيص المواقف الحرجة وغير الحرجة في دورة حياة الفرد ( خط التطور ) وتحديد الفعل ورد الفعل بناءاً على إحداث الحياة البسيطة والمعقدة .

➤ ربط خط التطور بشخصية الفرد ( القائد) . اذ ينبغي احترام الوقت وتفسير فترة الأحداث الحرجة الفعلية ام التاريخية .

➤ اختيار نقطة الفصل في دراسة التغيرات العقلية والذهنية في الشخصية وقياس مدى تأثير هذه التغيرات في تطور القدرة القيادية او تطوير التابعين او تغيير البيئة التنظيمية او القيام بالعمليات التفاعلية .

نظراً للترابط بين المتغيرات السيكولوجية ونماذج تحليل السلوك ، فقد أثبتت التجارب مكانة هذا المفهوم وأهميته في فهم طبيعة العنصر البشري ، وبناءاً على هذا يركز البحث على تناول نماذج تحليل السلوك.

##### 1. نماذج تحليل السلوك :- Behavioral Analysis Modules

###### 1.1 نموذج التحليل النفسي:-

أكد فرويد (1835-1939) ان دراسة الجهاز العصبي تبين أجزاء النفس الإنسانية وخصائص كل جزء وعلاقته بالجزء الآخر. واثبت ان دوافع وأسباب السلوك موجودة في ذات الإنسان ومرتبطة بعلاقات سببية، وقسم النفس الإنسانية الى ثلاث أقسام :- (2)

أولاً - الذات الدنيا Id

ثانياً - الذات Ego

ثالثاً - الذات العليا Superego

فالأولى تمثل الجانب العاطفي وهي خزين من الميول والرغبات والغرائز التي تمتلك قوة تدفع الانسان لإشباع رغباته دون قيود. والثانية تمثل الجانب العقلاني فالذات الدنيا تحاول إشباع الغرائز مباشرة في حين تحاول الذات ان تتفق مع قيم وتقليد المجتمع. اما الذات العليا تشير الى الكمال الذي يمثل القيم والمثل التي يتعلمها الطفل من المحيط الذي ينشأ فيه ويسمى هذا النظام بالضمير الذي يتكون من جزئين هما الشعور واللاشعور. اذ ان اللاشعور يتضمن القواعد السلوكية التي تعلمتها اما الشعور فيأتي من الضمير ويعمل هذا النظام رقيقاً على السلوك الإنساني.

## 1.2 نموذج التحليل الانساني:-

درس (Allport & Rogers & Maslow) بين عامي(1961-1970) الطبيعة البشرية للإنسان من خلال التطور التاريخي لدورة حياة الفرد كمعرفة علمية تساهم في فهم وتفسير سلوك الانسان كونه يمثل حصيلة ناتجة عن تفاعل بين فطرة الانسان والتأثيرات البيئية وما يدور في تكوين الذات. اذ استطاع (Allport) تفسير غموض الشخصية بوصفها ان الأفكار والأقوال والأفعال فردية لكل شخص ويمكن فهمها وادراكها بدراسة التطور التاريخي لدورة حياة الفرد. وأكد (Rogers) ان تغيير شخصية وسلوكية الفرد ناتج عن تفاعلات بيئية ترتبط بشخصية الأبوين ومستمدة من مواقف الرفض والقبول المستلمة في الطفولة المبكرة (3). في حين يرى (Maslow) ان للفرد حاجات تتفاوت أهميتها فيما بينها تبعاً لأولوية إشباعها. لذا قام Maslow بتجميعها وتصنيفها الى خمسة مجموعات بدأت بالحاجات الفسيولوجية وانتهت بتحقيق الذات. واستناداً لهذا ان الشخصية والسلوك تختلف باختلاف تصنيف الحاجة. (4)

ونظراً للتداخل الحاصل بين النموذجين فيما يتعلق بنزعات النفس الداخلية وشخصية الفرد والبيئة المحيط ودور هذه القوى في تحويل السلوك وتطوير الفرد إلا ان كلا النموذجين يمكن ان يساهما في فهم وتفسير شخصية الفرد عبر دورة الحياة البشرية. دراسة هذان النموذجان ساهم في اقتراح نظام لفهم سلوك وشخصية الفرد انطلاقاً من فكرة أساسية ان الانسان تمر به أحداث متنوعة طبقاً لتنوع وجهة النظر الشخصية (الفردية) وتفسير الحدث. (5).

## 1.3 نظام القائد: لـ (Lahey & Kegan).

ان الانسان يبحث عن التطور ضمن التجارب الخاصة دون ما الحاجة الى العمر. فقد تمر على الفرد أحداث مختلفة في نفس النقطة من الزمن تنمي الفكر وتزيد الإدراك.

مدى إفادة الفرد من التجارب السابقة وترجمتها الى مبادئ تدفعه للسلوك بطريقة معينة توضح قوة الجانب السيكلوجي.

وظيفة التغيير النوعي في نظام القيم الذي يحدث لادراك مستوى التعقيد في تفاعلات الشخصية. تمثل المستويات السابقة ثلاث مراحل متنوعة لتفسير السلوك والشخصية القيادية.

في المستوى الأساسي القائد ينتقل بين قلق الشخصية (الذات) وقلق الآخرين. في هذه المرحلة هوية الفرد تعتمد على حاجات ورغبات وميول التابعين والموقف. وهذا يجعل شخصية وسلوك القائد متناقض في اغلب الأحيان.

في المرحلة الثانية يتمتع القائد باستقلال وتوجيه الذات. ويحدد هويته بالأنظمة والقوانين التي يلتزم بها، ولا يقبل أي آلية داخلية لتعديل القرار ويعد هويته جزء من هوية المنظمة وهذا يضعه في موقف المواجه مع التابعين ومشاكلهم.

بينما في المرحلة الأخير هوية الفرد والمؤسسة مستقلة وهناك قدرة لتصحيح شخصية وسلوك القائد وهو يسعى الى تطوير المنظمة والتابعين بقدر سعيه الى تطوير الذات ويكون أكثر رغبة في إجراء التغيير.

## 1.4 السلوك القيادي:-

يعد نواة تقدم المنظمات وتطورها فالطاقات الفكرية ودرجات التراكم المعرفي للكوادر الادارية يجعلها منظمات قيادية على المستوى القطاعي، لذا فان السلوك القيادي اصبح مسألة في غاية الأهمية رغم صعوبة صياغة وتحديد القواعد والمبادئ الادارية الموضوعية للسلوك القيادي لارتباطة بالفرد والمنظمة. وهذا لا يغني عن تناول مفهوم السلوك القيادي ومضامين هذا المصطلح. اذ أجرى (Hemphill) عام (1950) دراسات سلوكية في جامعة أوهايو على نخبة من الجماعات الصغيرة لمعرفة تأثيرات السلوك (استبدادي مقابل ديمقراطي) على جو المجموعة وكان لهذه الدراسات تأثيراتها في تطوير اساليب وسلوكيات العمل ووصف السلوك بأنه التصرفات والأفعال والأفكار التي يعدها الفرد قاعدة لانجاز العمل وأكد على عملية تحليل التفاعلات الفردية. (4)

وعرف (المدفون والجزراوي) السلوك مصطلح يعبر عن أي فعل او قول او تفكير او مشاعر يقوم بها الانسان اثناء تعامله مع الآخرين، اذ يعد الطريقة التي يتصرف بها الانسان اثناء الاستجابة للمثيرات ويمكن تقسيم السلوك الى نوعين هما:- (2)

➤ السلوك الظاهر :- مثل الحركات – الأفعال – الأقوال..... الخ

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

اما القيادة فقد سبق ذكرها في قاموس (Webster) القدرة القيادية (القدرة على التقدم) وعند ربط مصطلح السلوك بالقيادة يتبلور لدينا مفهوم السلوك القيادي الذي يشير الى دراسة الكيفية التي يتصرف بها الافراد في بيئة العمل.

وبناء على هذا النظام (Lahey & Kegan) يمكن صياغة قانون السلوك القيادي

### 1.5 قانون السلوك القيادي :-

توصل ( Lahey & Kegan ) الى معرفة حقائق علمية كان الوهم يحيط بها من كل جانب في الادب القيادي فالقى الضوء على مفاهيم كانت بسيطة بالنسبة للذين سبقوهم في دراسة سمات القائد والموقف القيادي واقترحا نظام ساهم في فهم سمات وصفات شخصية القائد وسلوكه.

وعلى الرغم من قدرة النظام على تغطية نظريتي القيادة السمات والموقف وتحديد معالم شخصية القائد وهويته فان بعض الصفات التي يحملها القائد تتأثر بالعوامل الخارجية الموجودة في المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد ، وبهذا تنشأ بعض الفروق الفردية بين الافراد من المستوى نفسه والتي تعيش في بيئات مختلفة.

ويمكن التفسير نظريا لهذه الحقائق

- كل صفة يحملها الفرد ممثلة بعوامل تنظم ظهور الصفة في سلوك الفرد (القائد)
- يحصل الفرد على الصفات والعوامل من الوراثة والبيئة .
- عند تكوين السلوك تنفصل عوامل الصفات عن بعضها وتوزع على شكل وحدات مستقلة.
- يكون السلوك قيادي دائما عندما يحتوي عاملا وراثيا ام بيئيا واحد او كليهما في حالة السلوك الهجين

وعلى نستخرج قانون ( انعزال السلوك القيادي ) الذي ينص على ((ان العوامل الموروثة والبيئية المزدوجة في شخصية الفرد تنعزل عن بعضها عند السلوك ثم تعود لتزدوج في شخصية الفرد لتكوين عامل وسلوك جديد )) ويمثل بالمعادلة هي :- ( B = E + P ) اذ ان السلوك Behavior ، البيئة Environment ، الشخصية personal ، وهنا يمكن تحديد السلوك القيادي وفقا للتصنيف الذي يقسمهما الى نمطين أساسيين هما :-

- قائد المهمة :- سلوك المبادرة الذي ينصب على وصف تصرفات القائد لتحديد العلاقات ووضع معايير محددة للأداء وتعيين إجراءات نمطية للعمل وتحديد من يقوم بالمهام .
- قائد العلاقات :- سلوك الاعتبار ويصف الاتجاهات الإنسانية نحو التابعين ودفء العلاقات بين القائد والتابع ودرجة الثقة المتبادلة بينهما.
- قائد تفاعلي :- سلوك هجين يصف تصرفات القادة الذين يحملوا معايير محددة للأداء ولديهم الرغبة بالإصغاء للتابعين.

### 2. شخصية الفرد : النظرة الى الذات Individual character

تشير سلوكية الفرد الى محاولة ضبط جميع المتغيرات السيكولوجية حتى تتمكن من التعرف على أسباب أنماط سلوك معين مثل دراسة ظاهرة الجراءة في اتخاذ القرار او المبادر في تحمل المسؤولية او الرغبة في التسلط على الآخرين. والشخصية كما عرفها ( Gibson et al ) باتها مجموعة من الصفات والميول والأمزجة التي تشكلت بشكل واضح نتيجة لعوامل وراثية وبيئية واجتماعية وثقافية تحدد نقاط التشابه والاختلاف في سلوك الفرد (المدهون والجزراوي- 1995:155). على الادارات استخدام التحفيز في تحقيق أهدافها من خلال إزالة العقبات التي تقف حاجزا" امام العاملين في استقرارهم بالعمل وإنتاجيتهم سواء أكانت سلوكية أم تنظيمية أم نفسية أم اجتماعية ام إدارية . والتحفيز هو إكساب الافراد مستوى من الثقة بالنفس التي ينبغي ان يكون عالية وذلك للوصول الى مستوى قدراتهم (6). في حين ان الدوافع اذ يشعر المرء بالدوافع ويتحسسها بعقله ولكن الأهم في الموضوع وجوب دراستها وفهمها في شخصيته ومن الواضح انه من خلال التقدم بالسن لا نطلق العنان لهذه الدوافع والا فحن غير قادرين على اخذ مكانتنا في البيئة الاجتماعية وهيتها . اذ في بواكير الطفولة نتعلم كيف نسيطر عليها وخلال هذه السيطرة يتسنى لنا تغيير هدفها واتجاهها لكي تصبح لنا عوناً في حياتنا (7) . وان حب الاستطلاع يمكن صاحبه من تكيف نفسه مع هذا العالم وهو القوة الدافعة وراء كل سؤال و بحث علمي أكاديمي فهو يجرب ظاهرة طبيعية من اجل ان يتعرف على قانونها . اذاً الأحاسيس العدائية والاعتداد بالنفس أمور لازمة للمحافظة على مراكزنا في الحياة وثقة المرء بأهميته ضرورية للموظف الصغير . وضرورتها للرئيس وافتقار المرء لكل ذلك يجعله لا شيء . وهي روح الشعور بالمسؤولية التي تجعل من المرء قائد ينتصر للضعفاء او يقاوم الظلم في المجتمع فان لم تسنح الفرصة للأداء الدوافع فان بواعثها ستؤدي الى الضرر بدلاً من النفع (2) وأكد بار نرد على ضرورة تشجيع الافراد لبلوغ الأهداف باستخدام منظومة المكافآت التشجيعية . وما لها من دور في تغيير اتجاهات وسلوكيات الافراد وصنف الحوافز بخمسة مجموعات تبدأ بالنقود والتميز والاحترام وإشباع المثل الشخصية والشعور بالمشاركة وفرص الرفق والتعاضد ووصف المنظمة بانها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوه المنسقة بالوعي الإداري(8) .

أثبتت الدراسات ان بعض الافراد يبذلون أقصى طاقاتهم في العمل وفي الوقت نفسه وجد ان البعض الآخر من الافراد لم يبذلوا الجهد بالمستوى المطلوب والإدارة مهما بلغت الدقة في التخطيط وفاعلية في التوجيه (القيادة) لا يساوي شيئاً ما لم يقابله حماس ونشاط ومثابرة في العمل وعالية لا بد من التعرف على الدافعية الطبيعية لدى الافراد فقد عرف (Gray) الدافعية بانها محصلة سلسلة من العمليات الداخلية والخارجية التي تؤثر على الفرد فتثير حماسة ومثابرته واستمراره في اتخاذ نهج معين (2) . والدوافع الطبيعية لمقابلة نماذج السلوك تختلف استخداماتها وفقاً لاختلاف القرارات والأهداف الشخصية التي يسعون الى تحقيقها (9)

وعليها فهم النشاط القيادي للفرد الذي يتم في إطار المنظومة الاجتماعية اذ تركز اهتمامها على عملية التأثير التي تقوم بها القيم والعادات والسمات الشخصية الموروثة الموجودة في شخصية الفرد القائد للقيام بعمل فعال ، إذن هناك مقومات اذا توفرت تجعل الفرد قيادي تزامنا مع الوقت والموقف منها رجاحة العقل ، سرعة البديهة ، قوة التفكير ، الأخلاق ، المثابرة ، الأسلوب ، المنطق ، الجراءة ، قوة الحجة ، الإقناع ، التنبؤ ، المسؤولية ، المبادرة ، الهيبة ، الذكاء ، الإخلاص وغيرها من

المقومات التي يتميز بها القادة في مختلف المجتمعات. وهذا التحدي يضع القائد امام موضوع غاية بالأهمية هو كيفية استثارة همة وحماس ودافعية الافراد في الهيكل التنظيمي للعمل باستثمار هذا الاندفاع والحماس لصالح التنظيم، وأهدافه لذا كان موضوع دوافع وحوافز الافراد أهم القضايا المتعلقة بالموارد البشرية التي ينبغي على الفكر الإداري فهمها وتفسيرها. ودلت الدراسات على وجود علاقة وثيقة بين الدوافع والحوافز وهذا ما جاءت به نظرية التعلم الشرطي الاستجابية لـ بافلوف اذ فسّر عملية التعلم في تجربته تفسيراً فسيولوجياً ينطوي على أساس تكوين ارتباطات تفاعلية بين المثير الشرطي المحايد القادر على أحداث الاستجابة الشرطية والاستجابة التي تمثل انعكاس المتعلم الجديد الذي يحدث نتيجة اقتران المثير الشرطي مع المثير غير الشرطي (2).

### تمهيد : المواطنة التنظيمية :- Organization Citizenship

لو تعمقنا بنشاط أية مؤسسة في عصر النهضة الشاملة لوجدنا ان إداراتها تهدف الى تقديم سلع وخدمات تساهم في تحقيق رضا الزبون، وبما ان العنصر البشري في المؤسسة هو الأهم في هذا الجانب بما يبذله من جهد وفعالية تساهم برفع مستوى التنظيم وان جوهر المواطنة التنظيمية هو زيادة المشاركة والالتزام بالرؤيا والرسالة والأهداف التي تم إيجادها بشكل مشترك بين الافراد المنظمة (10) وبناءً على ذلك سيتم عرض فكري مفاهيمي بالنسبة للولاء التنظيمي الذي يعد من أهم أبعاد المواطنة، ومن ثم التعرف على تحديات ومعوقات الولاء التنظيمي وعلى النحو الآتي:-

### 2 مفهوم الولاء التنظيمي:- Organization Loyalty Concept

الولاء في كل مؤسسة هو نتاج تطور القيم والأفكار الايجابية في تكوين المؤسسة واستقرارها، اذ ان الولاء مذكور في القرآن نصاً، وقد جعل الرسول (ص) الولاء لمن اعتق، لان أصل المكاتبه من المولى فيقال ولاؤه لمولاه الذي كاتبة (11). وتشير كلمة الولاء (loyalty) الى مصطلح لاتيني مشتق من الفعل (loyal) مخلص في أداء واثق العمل (12). فقد لوحظ ومنذ البدايات المبكرة لعملية تطوير نظم الولاء التنظيمي، ان متطلبات صياغة الولاء قد اشتقت من الرقابة والإشراف وقد حكمت ذلك العمل لمدة طويلة، وهناك عدة تعاريف إجرائيه تتعلق بالكيفية التي تبين مفهوم الولاء بوصفه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه (13) وهناك من يرى انه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم (14) بينما يحدد بأنه الولاء الوظيفي هو التزام وظيفي ويعرف بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية (15). في حين يعرفه آخرون بأنه امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه (16).

### 2.1 أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية behavioral measures of Organization citizenship

نظرا لكون الولاء ظاهره أداريه مرتبطة بالفرد والبيئة وهما يمتازان بالحركية وعدم الاستقرار الامر الذي يؤدي الى كثرة المتغيرات التي تؤثر في ولاء الفرد والتي يمكن تقسيمها الى أربعة مجموعات:-

#### أولاً: الصفات الشخصية :

هي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع العاملين وسيتم تناول بعض هذه العوامل على النحو الآتي:-

1. العمر : ان اغلب البحوث تؤكد ان الافراد من صغار السن يكون ولائهم لمنظماتهم اقل من الافراد كبار السن ويعزي السبب في ذلك الى كون الافراد من الفئات العمرية الاولى اقل من حيث سنوات الخدمة والمرتبات التي يتقاضونها وكذلك كونهم اكثر اهتماما في استكشاف وتجربة ما يحيط بهم من اعمال في ميادين العمل.
2. الجنس : يلاحظ ان الذكور اقل ولاء لمنظماتهم واكثر تركا للعمل من الاناث ويرجع السبب في ذلك لكثرة فرص العمل المتاحة امام الذكور مقارنة مع النساء فضلا عن كثرة المحددات والمقيدات المحددة امام النساء من العمل في بعض الوظائف مما يجعلها اكثر استقرارا وولاء للمنظمة.
3. المؤهل العلمي : ان للمستوى التعليمي المرتفع للفرد يؤثر سلبا على ولاء الفرد لمنظمته حيث ان العامل المتعلم تعليما عاليا يقوم بأجراء مقارنه بين ما يحصل عليه من مكافأة وما يقدمه جهد فإذا لم يحصل على التوازن المطلوب ينخفض ولائه .
4. أالحالة الاجتماعية : ان الافراد المتزوجين اكثر ولاء لمنظماتهم من الافراد غير المتزوجين ، الافراد الجدد يكونوا اقل ولاء لمنظماتهم الأكثر منهم خدمة وذلك بسبب عدم معرفتهم المعرفة الكاملة بالمنظمة وسياستها وأهدافها (10).

#### ثانياً : خصائص العمل:-

جميع العوامل التي تتعلق بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن وكذلك اعلام العاملين بنتائج اعمالهم وسيتم تناول بعض هذه العوامل على النحو الآتي :-

1. تحديد المهام : يقصد بتحديد المهام تعريف وتحديد الاعمال والواجبات المناطة بفرد معين .
2. درجة الاستقلالية اثناء العمل : نقصد بالاستقلالية هنا درجة الحرية والسيطره الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق والاجراءات التي يتبعها في اداء عمله والسرعه المطلوبه في ذلك ولزيادة درجة هذا الولاء عادة ما يتم اللجوء الى ما يلي:-
- تشجيع التفاعل بين العاملين اثناء العمل ، ومنح العاملين الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل مع بعض الصلاحيات . كذلك اعطاء العاملين حرية اكثر في تقرير كيفية اداء العمل .

- المعلومات المرتدة عن الاداء : وتقصدها تلك المعلومات التي تقدم للاداره والفرد العامل عن مستوى ادائه اثناء العمل حيث لوحظ بصفه عامه اذا توفرت تلك المعلومات بشكل سليم للفرد العامل سيأثر بشكل ايجابي على مستوى تطوره في عمله وزيادة تعلقه به ومن ثم زيادة ولائه للمنظمة .

### ثالثاً خصائص تنظيمية:-

- هي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من اوضاع او علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة التي يمكن للمنظمة السيطره عليها والحد من تأثيرها او زيادتها وسيتم تناول بعض هذه العوامل على النحو الاتي :-
1. الأجر : وهو مقدار ما يستحقه العامل من مكافأة مادية لقاء عمله في المنظمة وهنا يلاحظ ان الأجر هو من العوامل المهمة التي تؤثر في حياة العاملين وسعادتهم وولائهم لمنظماتهم حيث ان المشاكل المادية قلقت واضطرابات مستمرة ولربما تون سببا في غياب العاملين عن العمل وتمارضهم وبصفة عامه يميل العاملون للانتقال من المنظمات التي تدفع اجر اقل الى تلك المنظمات التي تدفع اجر اعلى وهذا يعني ان العاملين الذين تكون اجورهم مخفضه ينخفض لديهم الدافعية والولاء للمنظمة .
  2. نمط الاشراف : يقصد به اسلوب المشرف وقدرته وكفاءته في العمل الاداره اي مدى توجه الاشراف نحو اعتماد انماط تسلطية او المشاركة وتبادل الرأي في المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم وهنا يلاحظ ان العلاقة بين نمط الاشراف والولاء التنظيمي غير محدد فبينما هي علاقة عكسية بين السلوك العقابي القيادي والولاء التنظيمي نجد انها علاقة ايجابية مع النمط القيادي الثوابي .
  3. حرية اختيار جماعة العمل : التفاعل الاجتماعي : نقصد بذلك مدى ارتباط الفرد بالعلاقات الاجتماعية التي تؤلف المجموعة وهنا يلاحظ بصفه عامه انه كلما اعطى العامل حرية اكبر في اختيار جماعة العمل التي يعمل معها كلما زاد ولائه لمنظمتها .
  4. فرص العمل البديلة :- يقصد بها مدى توافر فرص عمل اخرى في البيئة الخارجية للمنظمة وهنا يلاحظ ان البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة افضل من ناحية الأجر وساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون الى تحسين مستويات معيشتهم وعلى العكس من ذلك في المنظمات التي يكون فيها ولاء العاملين لمنظماتهم كبير فنراهم لا يتركون عملهم فيها حتى وان توفرت فرص افضل في منظمات اخرى إلا اذا وجدت ظروف تحتمهم على ذلك (17).

### 2.2 اهمية الولاء التنظيمي :-

يمكن تحديد اهميو الولاء التنظيمي على النحو الاتي:- (17)

- يمثل الولاء التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والإفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد للعمل وتحقيق اعلى مستوى من الانجاز .
- أن ولاء الافراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما اكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم العمل . وأن ولاء الافراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة .
- يساهم الموظفون ذو الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الانتاج القومي في بلادهم . ويساعد الولاء التنظيمي في انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن وتحسين الاداء الوظيفي .
- يعد الولاء التنظيمي من العناصر لضمان ادراك الأعضاء المنظمين بشكل خاص لاهداف التنظيم ليس فقط ضروري لتنفيذ ناجح بل يعد من العوامل الحاسمة في ضمان تطوير سلوك المواطنة (10)
- اعطاء عضو المؤسسة اهتماما كبيرا وإشعارها بأن له اهمية كبيرة وأن ما يقدمه من أفكار هي بالفعل أفكار رائعة حتى يتسنى له تقديم المزيد من ثبات أفكاره فكلمها وجد الاهتمام بها وتطبيقها فعليا ضمن برامج العمل (16).

### 2.3 معايير عمل الولاء :- (14).

- متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة ملموسة يصعب تحديد إبعادها . حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعددة .
- له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة كالحضور الى المنظمة او البقاء فيها وتصعيد حالة الولاء تتوقف على جهد كبير تبذله ادارة المنظمة .
- الولاء التنظيمي للأفراد لا يتسم بالثبات وإنما يتغير سلبيًا او إيجاب نتيجة تأثيرات استراتيجيه ضاغطة .
- الولاء وسيله لتحقيق أهداف شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة باداء دورها في تحقيق أهداف وإغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح .
- الولاء قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من اهداف أعضاءها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة او الذاتية .
- الولاء امتثال لما يتوقعه الآخرون وهو حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على اعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معنوية في الغالب وللعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثيرا في الزام الفرد او مجموعة الافراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي ينتمون لها .
- وقد يظهر تأثير العوامل الدينية او السياسية او العسكرية في تجسيد هذا النوع او الشكل من الولاء بصوره اوضح بحيث ان اعضاء هذه المنظمات يستبعدون التفكير بتقليل او سحب ولائهم خوفا من العقوبات الاجتماعية والمعنوية او المادية.

#### 2.4 عوامل تساهم في زيادة الولاء :- (17)

- المكانة :- وكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته او منظمته كلما شعر بأهمية وجودهم وزادت قوة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الاخرين .
- العلاقات التعاونية : حيث يزداد ولاء الافراد اذا كان هناك فهم مشترك بين افرادها وادركوا عدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الاهداف ووضوح المعايير التي يجب ان يلتزموا بها جميعا .
- الظروف الاجتماعية : فمن الطبيعي ان يزداد تماسك الافراد وولائهم لمنظماتهم عند تعرضهم لأي مصدر تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظماتهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي .
- تخطيط : ضرورة العمل على تبني تخطيط إستراتيجي يهدف الى اشباع حاجات الافراد في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد شعور بالرضا ومن ثم الولاء وقد رتب ماسلو الحاجات ( الحاجات السيولوجية – الحاجة الى الامن – الحاجة الى الانتماء – الحاجة الى الاحترام – الحاجة الى تحقيق الذات ) (18).
- واقعية الأهداف : تقدم الاهداف خريطة عمل شاملة للمنظمات على اختلاف انواعها ويلزم اتباعها فكلما كانت الاهداف واضحة كانت عملية ادراك وفهم الافراد للولاء للتنظيم(19)
- العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين : المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الاهداف الجماعية وسيشارك في المسؤولية عن تحقيق تلك الاهداف .
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي : المناخ ثقافة البيئة الداخلية وهي مجموعة من القيم والتقاليد والتوقعات التي تعزز الولاء التنظيمي في المنظمات وتدفع الى تحسين مستوى الاداء بدقة واخلاص (20)
- نمط القيادة : الاداره الناجحه في تلك الاداره القادره على كسب التأييد الجماعي لانجاز الاعمال من خلال تنمية مهارات الافراد الاداريه . باستخدام انظمة الحوافز . وقد عرفها البض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الاخرين لاجبارهم على التعاون وتحقيق الاهداف . وايضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الاشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي الى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول الى الاهداف . (16).

#### المبحث الثالث : الاطار التطبيقي للبحث

##### 3. وصف متغيرات البحث وتشخيصها :-

##### 3.1 وصف نماذج تحليل السلوك والولاء وتشخيصها في المعمل :

يشير الجداول (2) و (3) إلى التوزيع والوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري للمتغيرات  $(X_1-X_{10}, Y_{11})$  التي نعدها رموزاً إحصائية لنماذج تحليل السلوك والولاء التنظيمي. إذ يركز الباحث في تفسير النتائج على ذكر كل عامل من العوامل السلوك والولاء بدأً بالمعدل العام ومن ثم نتطرق إلى الحد الأدنى و الحد الأعلى الذي يحضاً باتفاق أفراد العينة وعلى النحو الآتي:-

##### 3.2 تفسير نماذج تحليل السلوك :-

تبين نتائج الجدول (2) الخاص في نماذج تحليل السلوك إلى إن نسبة (0.74) من إجابات أفراد العينة متفقون على أهمية تحليل السلوك ، وبانحراف معياري مقداره (2.67)، وما يدعم تلك المعلومات، إذ تراوحت اوساط التحليل النفسي والتحليل الانساني والشخصية التي تمثل إجابة أفراد عينة البحث عن نماذج تحليل السلوك، ما بين قيمة الحد الأدنى المتمثل بالإجابة على البند (X9) المتعلق بدليل تنمية مبادرات تحمل المسؤولية والجرأة في اتخاذ القرار المناسب البالغ (0.60). و الحد الأعلى (0.82) للمؤشر (X5) إذ يناقش ان الادارة تهتم بالزيارات الميدانية لموقع العمل وتسعى الى تشخيص المعوقات. و بانحراف معياري ( 2.14 ) ، ومؤشري (X2,X10) التي تقيس(افراد العينة متفقون على ان تشجع المنظمة السلطة في المواقف الحرجة بشكل لا يتعارض مع أخلاقيات العاملين. تسعى المنظمة الى نشر روح السلوك القيادي لدى العاملين ) البالغ ( 0.80 , 0.80) وبانحراف معياري (2.36, 2.15) على التوالي ، في حين باقي المتغيرات (X8,X7,X6,X4,X3,X1) يتضح أنها أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.50) % على مقياس الإجابة النسبية إحدى عشر رتبة، وبانحرافات معيارية بلغت على التوالي(2.25,2.73,3.28,2.75,2.77,2.63).



الجدول (2) التوزيع التكراري و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري نماذج تحليل السلوك

المؤشرات الإحصائية	مقياس الإجابة النسبي												نماذج تحليل السلوك	
	الاستجابة السلبية						عدم التأكد ..... الاستجابة الايجابية							
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1		
2.63	0.77	0	0	4	1	1	0	20	0	10	20	14	تحرص الإدارة على تدريب العاملين لتحقيق السلوك القيادي. X <sub>1</sub>	التحليل النفسي
2.15	0.80	1	1	0	0	2	0	10	6	14	20	16	تسعى المنظمة الى نشر روح السلوك القيادي لدى العاملين. X <sub>2</sub>	
2.77	0.66	0	6	6	0	0	1	0	10	8	14	10	تستجيب الإدارة الى مقترحات العاملين المتميزين. X <sub>3</sub>	
2.75	0.71	1	2	1	3	2	9	7	6	8	22	9	تهدف المنظمة الى تحسين بيئة العمل بشكل دوري متقن. X <sub>4</sub>	التحليل الانساني (بني)
2.14	0.82	2	2	0	0	6	0	0	20	0	20	20	تهتم الإدارة بالزيارات الميدانية لمواقع العمل لتشخيص المعوقات. X <sub>5</sub>	
3.28	0.78	1	1	0	0	8	0	10	6	12	16	16	توجد المنظمة مناخ تنظيمي يساهم في تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين. X <sub>6</sub>	
2.73	0.78	0	0	4	2	2	0	12	4	6	22	18	تقوم الإدارة باستخدام طرق مختلفة لتحسين استخدام التكنولوجيا المتطورة في تحسين العمليات. X <sub>7</sub>	تخصية الفرد
2.25	0.65	2	1	0	0	0	1	8	0	10	14	10	تهدف المنظمة الى زيادة الثقة بالنفس وتعزيز القدرات الذاتية. X <sub>8</sub>	
2.91	0.60	0	1	0	1	0	6	0	10	8	16	8	تتمى الإدارة مبادرات تحمل المسؤولية والجرأة في اتخاذ القرار. X <sub>9</sub>	
2.36	0.80	0	0	0	0	2	4	0	14	8	30	12	تشجع المنظمة السلطة في المواقف الحرجة بشكل لا يتعارض مع أخلاقيات العمل. X <sub>10</sub>	
2.67	0.71													المعدل

المصدر:- أعداد الباحثين. علما " N = 70

### 3.3 تفسير نتائج الولاء التنظيمي :-

بينت نتائج التحليل الإحصائي لمؤشرات (الولاء التنظيمي) ومتغيراته الارتفاع النسبي أو الانخفاض النسبي للوسط الحسابي لمتغيراته، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام له (0.72) وبانحراف معياري مقداره (2.53). إذ تراوحت الأوساط الحسابية لمتغيراته التي تمثل الإجابة لأفراد عينة البحث عن الأسئلة المعتمدة لقياس الولاء التنظيمي، ما بين قيمة الحد الأدنى المتمثل بالإجابة على السؤال (Y18) المتعلق تشجع المنظمة التفاعل بين العاملين وتهتم باختيار جماعات العمل. البالغ (0.60) والحد الأعلى (0.82) للسؤال (Y14) عن الإجابة تعتمد المنظمة شروط قبول النساء في العمل تخضع لمعايير تنظيمية، بانحراف معياري على التوالي (2.45, 2.82) ومن خلال مقارنة أوساط الإجابة للأسئلة

(Y20,Y19,Y17,Y16,Y15,Y13,Y12,Y11) يتضح أنها أعلى من الوسط الفرضي البالغ (50). % على مقياس الإجابة إذ بلغت الأوساط الحسابية (0.72,0.61,0.70,0.76,0.62,0.75,0.64,0.65). وبانحرافات معيارية بلغت على التوالي (2.10,3.01,2.60,2.41,2.72,2.23,2.93,3.09) كما في الجدول (3) الذي يبين توافق أفراد العينة حول متغيرات الولاء التنظيمي في المعمل.

الجدول (3) التوزيع التكراري و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمؤشرات الولاء التنظيمي

المؤشرات الإحصائية	مقياس الإجابة النسبي												الولاء التنظيمي	
	الاستجابة الايجابية..... عدم التأكد ..... الاستجابة السلبية													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1		
3.09	0.65	2	1	0	0	0	16	8	0	10	14	10	رعاية الصحة للعاملين على حد سواء. Y11	ركيزة الولاء التلاحمي
2.93	0.64	0	1	0	1	0	6	0	10	8	16	8	تضع المنظمة معايير موضوعية في شغل الوظائف الفنية والإدارية . Y12	
2.23	0.75	2	0	4	2	0	0	2	0	10	18	14	تستقطب الإدارة فئة الشباب في توفير فرص العمل وترجع ذوي الخبرة. Y13	
2.45	0.82	0	2	0	0	1	0	2	6	10	22	18	تعتمد المنظمة شروط قبول النساء في العمل تخضع لمعايير تنظيمية. Y14	
2.72	0.62	0	1	0	0	0	16	0	10	8	14	10	تستجيب الإدارة لملاحظات العاملين التي تصب في تحسين الواقع الميداني للعمل. Y15	
2.41	0.76	0	2	0	0	8	0	1	6	16	12	16	توفر المنظمة بيئة تنظيمية تناسب الموظفين المتميزين في العمل. Y16	ركيزة الولاء الموجبة
2.60	0.70	0	0	4	2	0	0	2	22	0	22	0	تقوم الإدارة باستخدام طرق تحفيز متنوعة للعاملين في خطوط الإنتاج. Y17	
2.82	0.60	2	1	0	0	0	16	8	0	10	14	10	تشجع المنظمة على التفاعل بين العاملين واختيار جماعات العمل. Y18	
3.01	0.61	0	1	0	1	0	6	0	10	8	16	8	تتفهم الإدارة دور الأجور والترقيات في تحسين الأداء. Y19	
2.10	0.72	0	0	6	2	2	8	0	20	4	14	14	تحدد المنظمة واجبات وصلاحيات نطاق الإشراف لتطبيق مبدأ الثواب والعقاب. Y20	
2.53	0.72													المعدل

المصدر:- أعداد الباحثين .علماء" N = 70

3.4 اختبار فرضيات البحث :-

التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين نماذج تحليل السلوك والولاء التنظيمي :- وبغية التأكد من معنوية علاقة الارتباط بصورة كلية بين نماذج تحليل السلوك ( المتغير المستقل ) والمتغير المعتمد<sup>1</sup> الولاء التنظيمي ، فقد قام الباحث باختبار الفرضية الآتية :-

❖ الفرضية الرئيسية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نماذج تحليل السلوك والولاء التنظيمي. إذ يشير الجدول (4) إلى القيم الكلية للعلاقة بين مكونات المتغير المستقل ومكونات المتغير المعتمد، إضافة إلى قيم (t) المحسوبة.

الجدول (4) علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي ونماذج تحليل السلوك المتمثلة ( تحليل نفسي ، تحليل إنساني، الشخصية ) مع قيم (t) المحسوبة.

قيمة (T) الجدولية <sup>2</sup>		درجة الثقة		الشخصية	تحليل أنساني	تحليل نفسي	نماذج تحليل السلوك	الولاء التنظيمي
0.01	0.05	0.99	0.95	0.94**	0.89**	0.91**	0.89**	قيمة (t) المحسوبة
2.390	2.660			8.357	10.826	11.376	15.003	القرار
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.01 ) ، (0.05) بين المتغيرات البحث.								

5.3 تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه الى ما يأتي :-

1. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين نماذج تحليل السلوك كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.89) وتدل هذه القيمة على وجود انسجام وتوافق بين أفراد العينة عن تحليل السلوك والولاء وما يدعم ذلك إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرات المذكورين بلغت (15.003) وهي أكبر من قيمتي (t) الجدولية البالغة ( 2.390) وهي علاقات معنوية اما علاقات الارتباط بين الولاء ومتغيرات السيكولوجية ( تحليل نفسي ، تحليل إنساني ، الشخصية ) إذ بلغت ( 0.91 ، 0.89 ، 0.94 ) على التوالي ، وتشير الى جود علاقات ارتباط موجبة تعزز من قبول الفرضية التي تنص ب:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نماذج تحليل السلوك والولاء التنظيمي.

2. تم تحديد قيم (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط الموجبة بين المتغيرات إذ بلغت قيم (t) المحسوبة على التوالي ( 11.376 ، 10.826 ، 8.357 ) وبما أنها أكبر من قيم (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05 & 0.01) وهذا يدل على وقبول الفرضية التي تنص :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث.

بهدف التأكد من معنوية علاقة التأثير بصورة كلية بين متغيرات البحث، فقد قام الباحث باختبار الفرضية الآتية :-

❖ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنماذج تحليل السلوك في الولاء التنظيمي . إذ يشير الجدول (5) إلى القيم الكلية لتحليل (ANOVA<sup>b</sup>) وعلاقة التأثير بين متغيرات البحث إضافة إلى قيم (t) المحسوبة واختبار (F).

الجدول (5) علاقة التأثير العام لنماذج تحليل السلوك في الولاء التنظيمي

MODEL SUMMARY			
Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.89 <sup>a</sup>	.78	9.16029
a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1			

<sup>1</sup> المعتمد أو التابع المتغير تعد مرادفات لإغراض هذه البحث.

<sup>2</sup> (t) تم استخراج قيم (t) الجدولية، اعتماداً على عدد المشاهدات (N) ومستوى معنوية (0.05—0.01).

(\*) تعني وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى الدلالة (0.05).

(\*\*) تعني وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى الدلالة (0.01).

الجدول (6) علاقة التأثير التفصيلي لنماذج تحليل السلوك في الولاء التنظيمي

ANOVA <sup>B</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	21043.170	3	7014.390	83.593	.000 <sup>a</sup>
Residual	587.376	7	83.911		
Total	21630.545	10			
a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1					
b. Dependent Variable: y					
Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
(Constant)	11.426	4.319		2.646	.033
x1	.891	.403	.337	2.213	.063
x2	.246	.272	.136	.908	.394
x3	1.515	.287	.571	5.286	.001
a. Dependent Variable: y					

الجدول ( 7 ) تقدير معاملات الانحدار البسيط لقياس تأثير نماذج تحليل السلوك المتمثلة بـ ( تحليل نفسي ، تحليل أنساني ، الشخصية) في الولاء التنظيمي (Y).

قيمة الجدولية (F)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التفسير R2	قيمة (T) الجدولية		نماذج تحليل السلوك	CONSTANT	
			0.01	0.05			
0.01	0.05		0.01	0.05	28.221	20.003	الولاء التنظيمي
7.08	4.00	0.78	2.390	2.660	1.475	0.256	قيمة (t) المحسوبة
					10.869	0.20	

يتضح من الجدول (7) المذكور اعلاه ما يأتي:-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط ، البالغة (28.207) ، هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يدل على قبول الفرضية الثانية وما يدعم ذلك ثبوت معنوية نموذج الانحدار عند إحدى أو كلا المستويين.

وعليه يمكن القول إن لنماذج تحليل السلوك تأثير كبير في الولاء وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور وبدرجة ثقة (95%).

2- تبين ان قيمتين لـ (t) المحسوبة تمثل القيمة الأولى (0.20) مقدار (t) الثابت عندما يكون المتغير المستقل يساوي صفر، في حين إن القيمة الثانية (10.869) تمثل مقدار التحسن الذي يطرأ على المتغير المعتمد بزيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل، وبما إن قيمة (t) الثانية المحسوبة هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.660) عند مستوى معنوية (0.05) ، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (B1=28.221) يعني إن لنماذج تحليل السلوك تأثير في الولاء وهذا ما دللت نتائج التحليل الإحصائي.

3- يتضح من قيمة معامل التفسير (R2) البالغة (0.78) إن نماذج تحليل السلوك توضح ما نسبته (78%) من التغيرات التي تطرأ على الولاء ، اما النسبة المتبقية البالغة (22%) فتعود إلى اسهام عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

وبناءً على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي ويمكن التأكيد على صحة وثبوت الفرضية الثانية التي تتضمن :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نماذج تحليل السلوك مجتمعة والولاء التنظيمي.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. ان ادارة المصنع كلما تسعى الى دراسة نماذج تحليل السلوك بأحدث أساليب بحث ممكنه كلما زادت قدرتها في تعزيز الولاء التنظيمي ، ومن ثم قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين المتغيرات اذ بلغت قيمة الارتباط بينهما ( 0.89 )
2. ان لنماذج تحليل السلوك دور كبير في دعم وتعزيز قدرة ادارة المصنع في تحسين الولاء التنظيمي ، اذ اتضح ذلك من خلال وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية موجبة لنماذج تحليل السلوك في تعزيز الولاء التنظيمي.
3. تتباين وجهات نظر الأفراد المختصين في نماذج تحليل السلوك بسبب تباين توجهاتهم وتخصصاتهم الفلسفية فقد يتشدد بعض الافراد في احترام وقت وقوانين العمل بينما يتساهل البعض الآخر في حين ينظر اغلب الافراد الى امتيازات العمل وبذلك يقع غالبيتهم في خط الوسط وهو ما يسمى بأثر هيكلية السلوك.
4. يعاني جدول التدوير الوظيفي المعتمد في المصنع قيد البحث من عدة مشكلات منها :-  
- انه لا يعكس خطط دوران العمل الأمر الذي يدل على عدم الاهتمام بإجراء التفاصيل الدقيقة للوظائف وشاغلها التي تؤدي الى انتظام سير مراحل التنفيذ.  
- لا يقوم العاملين في الإدارة بتحديث جدول التدوير الوظيفي السنوي وتعديله في ضوء عدد العاملين واقسامهم التي تتغير من فترة الى اخرى.  
- ان العاملين في اقسام المصنع لا يقومون بتدوين وتوثيق جميع المعلومات الموجودة في تلك الجداول بل يتم ترك عدد من الحقول فارغة ، مما يدل على عدم ادراك اهمية عملية توثيق المعلومات لاستخدامها لاحقاً في مجال تخطيط الموارد البشرية
5. تفقير الإدارة الى استخدام أساليب التدريب الحديثة وما لها من دور في بناء الشخصية وتحوير سلوك الفرد وقدرته في تصميم وتركيب عمليات الإنتاج وتجاهل دورها في تحديد مهام المنتسبين ورفع كفاءة الإنتاج ، اذ أنها تقوم بالتدريب بصورة عشوائية وحسب آراء الادارات العليا دون الاستناد الى أسس مهارات العاملين العلمية والعملية .

ثانياً: التوصيات

1. يوصي الباحثان جميع المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء بالاهتمام البالغ بنماذج تحليل السلوك كونها مركز الثقل الأساسي لفهم طبيعة العنصر البشري ولها دور كبير في تعزيز الولاء التنظيمي.
2. إقامة دورات تدريبية عن كيفية تعزيز الولاء التنظيمي ، وذلك بهدف تحسين واقع العمل وتخفيض نسبة الإشراف وأشرك العاملين في المسؤولية عند تحقيق مستويات الإنتاجية، وضرورة التركيز على المنتسبين في معامل الإنتاج وتأكيد دور الولاء التنظيمي التفاعلي في برامج تنفيذ الجودة وزيادة الإنتاج، وإعداد التقارير والبحوث التي تخوض في معايير الولاء.
3. دعوة ادارة المصنع الى تحقيق افضل استثمار في العنصر البشري من خلال إدراك أهمية تعزيز أنظمة الولاء وتركيب سلوكيات الافراد ودورها في تحديد المسؤوليات، ومراعاة نسبة الانجاز وتشكيل فرق عمل منسجمة تعزز أوامر العلاقة والتقارب فيما بينها.
4. تفعيل آليات الولاء التنظيمي بالاعتماد على التطبيق الفعلي لنماذج تحليل السلوك والمتمثل بالآتي:
  - حث الإدارات على اعتماد هيكل تنظيم قائم على الرغبة في العمل يسهم في تحديد نسبة الأجور والحوافز للأفراد داخل المعمل لكي يصبح المرؤوسين جزء من عملية التنظيم وتكون مسؤولية الإنتاج مشتركة.
  - الاهتمام الجاد بمشاكل الافراد والسعي إلى تجاوزها.
  - التركيز على معايير السلوك القيادي من خلال إنشاء وثيقة عمل مشترك تعتمد على التغذية العكسية لردود أفعال المنتسبين عن عملية تعزيز الولاء التنظيمي.

- 1- Gibson James .L and et al (Organization Behaviour Structure, Process) 11<sup>th</sup> ed.Mc -Graw Hill Companies Inc.,2003
2. المدهون ، موسى توفيق و الجز راوي ، ابراهيم محمد ( تحليل السلوك التنظيمي – سيكولوجيا و اداريا للعاملين والجمهور ) المركز العربي للخدمات الطلابية – الطبعة الأولى :عمان – الأردن -1995.
- 3.Mekenna. E., "Business Psychology and Organizational Behavior A student's Handbook, Psychology Bress, 3<sup>th</sup> Edition, U.S.A., 2000.
- 4.Bruce J Avolio & Tracy C. Gibbons “ Developing Leaders: A Life Span Approach “Printed by Addison Leaders publishing inc 2000.
- 5.Jones ,Gather R "Organizational Theory ",Addition Wesley Company Inc.,1995.
6. المزيني ، أيوب محمد ( الادارة التأسيسية -العلم والفن ) كلية الدراسات التجارية – الكويت 2001
7. Brillhart. J., "Effective Group Discussion", Eight Edition, WCB Brown & Benchmark South West, Missouri State University, 1995.
8. Robbins , Stephen P. & Mary , Coulter(Management) Printed in Hall , Inc , New Jersey 6<sup>th</sup> ed 1998
9. الشماع ، خليل محمد حسن ، حمود ، خضير كاظم ، نظرية المنظمة ، ط1 ، (2000) ، عمان ، دار المسيرة.
10. Daft , Richard "Organization theory and design" Printed in R.R. Donnelley 7<sup>th</sup> ed 2001
11. Wilkerson , Tricia ( all about strategic planning a resource of the nert health resource centre , 2007
12. ابن منظور ، جمال الدين محمد: مجلد 1، ج1، نشر وتوزيع قم المقدسة، 1405هـ.
13. Oxford , Word power(Oxford University Press (makers))first published second<sup>ed</sup> 2009.
14. اللوزي ، موسى، التطوير التنظيمي ، ط1 ، ( 1999 ) ، عمان ، دار وائل .
15. جواد ، عباس حسين ، العزاوي ، نجم عبود ، عبد ، أرزوقي عباس ، ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ، (2005) ، بابل ، مكتب عدن .
16. فليبه ، فاروق عبده ، عبد المجيد ، السيد محمد ، السلوك التنظيمي ، ط1 ، (2005) ، عمان ، دار المسيرة
17. عامر ، سامح عبد ، قنديل ، علاء محمد سيد ، التطوير التنظيمي ، ط1 ، (2010) ، عمان ، دار الفكر .
18. الصيرفي ، محمد ، التحليل على مستوى المنظمات ، ط1 ، (2009) ، المكتب الجامعي الحديث
- 19.Mosley, Donald , Megginson Leone “ management leadership in action “ 5<sup>th</sup> ed by Harper Collons College publishing 1996
- 20.Ketokivi , Mikko &Castaner , Xavier " strategic planning as an integrative devtce administration science quarterly vol" 2004

ملحق (1) استمارة الاستبيان  
بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الفاضل .... أختي الفاضلة  
وفقاً لسياقات الدراسة العلمية ، يسعى الباحثان إلى القيام بدراسة موسومة ( نماذج تحليل السلوك وتأثيرها في تعزيز الولاء )  
ونظراً لعدم توافر مقياس جاهز لقياس جميع متغيرات دراستنا الحالية ، وباعتماد على الجهود البحثية تمكنا من أعداد استبانته  
تساعدنا في عملية القياس...  
نرجو تفضلكم باختيار الإجابة النسبية المناسبة لكل فقرة، علماً بان المعلومات والإجابات سوف يتم التعامل معها بطابع السرية  
التامة والأمانة العلمية ، مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم معنا...  
بفرضية مفادها

- الفرضية الرئيسية الأولى :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نماذج تحليل السلوك الولاء التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نماذج تحليل السلوك الولاء التنظيمي.

الباحثان

المحور الأول: معلومات عامة عن المستجيب

- الجنس :- ذكر ( ) أنثى ( )  
العمر :- 20-24 ( ) 29-25 ( ) 34-30 ( ) 39-35 ( ) 44-40 ( )  
العنوان الوظيفي :- ( ) حرفي ( ) ميكانيك ( ) ملاحظ ( )  
المؤهل العلمي :- بكالوريوس ( ) معهد ( ) إعدادية ( ) أخرى ( )

المحور الثاني:-

✓ . يرجى وضع هذه العلامة أمام الإجابة التي تمثل وجهة نظرك.

المؤشرات الإحصائية	مقياس الإجابة النسبي											نماذج تحليل السلوك
	الاستجابة السلبية					عدم التأكد						
	0.0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
												تحرص الإدارة على تدريب العاملين لتحقيق السلوك القيادي.
												تسعى المنظمة الى نشر روح السلوك القيادي لدى العاملين.
												تستجيب الإدارة الى مقترحات العاملين المتميزين.
												تهدف المنظمة الى تحسين بيئة العمل بشكل دوري متقن.
												تهتم الإدارة بالزيارات الميدانية لمواقع العمل لتشخيص المعوقات.
												توجد المنظمة مناخ تنظيمي يساهم في تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
												تقوم الإدارة باستخدام طرق مختلفة لتحسين استخدام التكنولوجيا المتطورة في تحسين العمليات .
												تهدف المنظمة الى زيادة الثقة بالنفس وتعزيز القدرات الذاتية .
												تنمي الإدارة مبادرات تحمل المسؤولية والجرأة في اتخاذ القرار.
												تشجع المنظمة السلطة في المواقف الحرجة بشكل لا يتعارض مع أخلاقيات العمل.
												المعدل

المؤشرات الإحصائية	مقياس الإجابة النسبي											الولاء التنظيمي	
	الاستجابة الايجابية..... عدم التأكد .....الاستجابة السلبية												
	0.0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1		
												رعاية الصحية للعاملين على حد سواء.	ركيزة الولاء التلاحمي
												تضع المنظمة معايير موضوعية في شغل الوظائف الفنية والإدارية .	
												تستقطب الإدارة فئة الشباب في توفير فرص العمل وترجح ذوي الخبرة.	
												تعتمد المنظمة شروط قبول النساء في العمل تخضع لمعايير تنظيمية.	
												تستجيب الإدارة لملاحظات العاملين التي تصب في تحسين الواقع الميداني للعمل.	
												توفر المنظمة بيئة تنظيمية تناسب الموظفين المتميزين في العمل.	ركيزة الولاء الموجبة
												تقوم الإدارة باستخدام طرق تحفيز متنوعة للعاملين في خطوط الإنتاج.	
												تشجع المنظمة على التفاعل بين العاملين واختيار جماعات العمل.	
												تتفهم الإدارة دور الأجور والترقيات في تحسين الأداء .	
												تحدد المنظمة واجبات وصلاحيات نطاق الإشراف لتطبيق مبدأ الثواب والعقاب.	
													المعدل