

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

العقد النفسي وعلاقته بالسلوك داخل المنظمة
(سلوك الولاء، سلوك الإلتزام، سلوك المواطنة)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية

إشراف أ. د:

مراد خلاصي

إعداد الطالبة:

زينة طاهري

الرقم	الإسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
01	فتيحة بن زروال	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -	رئيسا
02	مراد خلاصي	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -	مشرفا و مقرا
03	العمرى فنطازى	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	مناقشا
04	هشام كريوش	أستاذ محاضر "أ"	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -	مناقشا
05	محمد كعوان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة -	مناقشا
06	عماد لعلاوي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة باجي مختار - عنابة -	مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات...

قال تعالى « رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين » قرآن كريم " النمل الآية 19 "

... يسرني بعد إتمام هذا العمل المتواضع أن أتقدم بجزيل الشكر و خالص العرفان للأستاذ الدكتور "مراد خلاصي" ؛ الذي تفضل بالإشراف على أطروحتي، و الذي ساهم كثيرا بتوجيهاته القيمة و ملحوظاته السديدة، و هدوئه المشجع في إنهاء هذه الأطروحة و إخراجها بهذا الشكل...

... كما يسرني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة التي تفضلت بقبول مناقشة رسالتي، و الشكر موصول أيضا إلى رئيس قسم الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة؛ "خالفي عبد الرحمان"، و كذلك السادة: يوسف بوصبع ، شرقي ليلى، براي فتيحة، على ما قدموه لي من مساعدة لاستكمال الجانب الميداني من الأطروحة...

... و شكر خاص لعينة الدراسة المتمثلة في جميع الإداريين بشركة (SOMIPHOS)، وأيضا لممثل الفرقة المتنقلة للشرطة القضائية بدائرة بئر العاتر "عمار طاهري" ؛ على التسهيلات التي قدمها في سبيل استكمال الجانب الميداني للدراسة من خلال التنسيق مع إدارة الشركة لأتمكن من تخطي صعوبة تطبيق أدوات الدراسة في ظل تفشي فيروس كورونا بالمنطقة...

ملخص

هدفت هذه الدراسة و الموسومة ب: العقد النفسي و علاقته بالسلوك داخل المنظمة (سلوك الولاء، سلوك الإلتزام، سلوك المواطنة) ، إلى التعرف على حالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (Somiphos) بئر العاتر- ولاية تبسة- إضافة إلى تحديد علاقة حالات العقد النفسي السائدة بالسلوك التنظيمي داخل المنظمة لدى عينة الدراسة، و من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، بالإعتماد على مقياس " روسو" للعقد النفسي إضافة إلى تصميم استبيان السلوك التنظيمي؛ كأدوات لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وبعد جمع و تفرغ البيانات ثم تحليلها بالإستعانة ببرنامج SPSS22 توصلنا إلى النتائج التالية:

* تمثلت حالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (Somiphos) بئر العاتر- تبسة- في: العقد النفسي الإنتقالي ، و العقد النفسي المتوازن.

* تمثلت الأبعاد السائدة لحالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (Somiphos) بئر العاتر- تبسة، في: بعد عدم الثقة، بعد التقدم الداخلي.

* تمثل السلوك التنظيمي السائد لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (Somiphos) بئر العاتر - تبسة- في: سلوك الإلتزام التنظيمي.

* توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين حالات العقد النفسي السائدة و السلوك داخل المنظمة (سلوك الولاء التنظيمي، سلوك الإلتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية) لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (Somiphos) بئر العاتر- تبسة.

* توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد السائد لحالات العقد النفسي السائدة و السلوك التنظيمي السائد لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (Somiphos) بئر العاتر- تبسة.

* **الكلمات المفتاحية:** العقد النفسي، سلوك الولاء التنظيمي، سلوك الإلتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، شركة مناجم الفوسفات (Somiphos).

Summary

of the objectives of this study, tagged with: psychological contract and its relationship to behavior within the organization (loyalty behavior, commitment behavior, citizenship behavior), to identify the cases of psychological contract prevailing among the administrators of the phosphate mining company (Somiphos) Bir Al-Atter- Tebessa - In addition to determining the relationship of the prevailing psychological contract cases to organizational behavior within the organization in the study sample, and in order to reach the objectives of the study, we followed the descriptive analytical approach, based on the Rousseau measure of the psychological contract in addition to the design of the organizational behavior questionnaire, as tools for collecting data related to In the study, after collecting, unloading and then analyzing the data using SPSS22, we reached the following conclusions:

* The cases of psychological nodes prevailing among the administrators of the phosphate mining company (Somiphos) Bir Al-Atter- Tebessa - were: transitional psychological nodes, and balanced psychological nodes.

* The prevailing dimensions of the psychological contract situations prevailing among the administrators of the phosphate mining company (Somiphos) Bir al-Atter- Tebessa state were: after mistrust, after internal progress.

* The prevailing regulatory behavior of the directors of the phosphate mining company (Somiphos) Bir Al-Atter- Tebessa - represents: regulatory compliance behavior.

* There is a statistically significant correlation between prevailing psychological contract cases and behaviour within the organization (regulatory loyalty behavior, regulatory compliance behavior, regulatory citizenship conduct) with the administrators of the phosphate mining company (Somiphos) Bir Al-Atter- Tebessa -.

* There is a statistically significant correlation between the prevailing dimension of the prevailing psychological contract situations and the regulatory behaviour prevailing among the administrators of the phosphate mining company (Somiphos) Bir Al-Atter- Tebessa -

* Key words: Psychological Contract, Regulatory Loyalty Behavior, Regulatory Compliance Behavior, Regulatory Citizenship Behavior, Phosphate Mines Company (Somiphos).

Résumé

des objectifs de cette étude, marqué avec: contrat psychologique et sa relation au comportement au sein de l'organisation (comportement de loyauté, comportement d'engagement, comportement de citoyenneté), pour identifier les cas de contrat psychologique qui prévaut parmi les administrateurs de la société minière phosphate (Somiphos) Bir Al-Atter- Tebessa - En plus de déterminer la relation des cas de contrat psychologiques en vigueur au comportement organisationnel au sein de l'organisation dans l'échantillon de l'étude, et afin d'atteindre les objectifs de l'étude, nous avons suivi l'approche analytique descriptive, basée sur la mesure Rousseau du contrat psychologique en plus de la conception du questionnaire sur le comportement organisationnel, comme outils de collecte de données liées à Dans l'étude, après avoir recueilli, déchargé puis analysé les données à l'aide du SPSS22, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes

* Les cas de contrat psychologique qui prévalaient entre les administrateurs de la société minière de phosphate (Somiphos) Bir Al-Atter- Tebessa - étaient: le contrat psychologique transitoire, et le contrat psychologique équilibré.

* Les dimensions dominantes des situations psychologiques contractuelles qui prévalent parmi les administrateurs de la société minière de phosphate (Somiphos) Bir Al-Atter- Tebessa - état ont été: après méfiance, après des progrès internes.

* Le comportement réglementaire dominant des directeurs de la société minière de phosphate (Somiphos) Bir Al-Atter- Tebessa - représente : comportement de conformité réglementaire.

* Il existe une corrélation statistiquement significative entre les cas de contrat psychologiques en vigueur et le comportement au sein de l'organisation (comportement de loyauté réglementaire, comportement de conformité réglementaire, conduite de citoyenneté réglementaire) avec les administrateurs de la société minière de phosphate (Somiphos) Bir Al-Atter- Tebessa.

* Il existe une corrélation statistiquement significative entre la dimension dominante des situations contractuelles psychologiques en vigueur et le comportement réglementaire qui prévaut parmi les administrateurs de la société minière de phosphate (Somiphos) Bir Al-Atter- Tebessa.

*Mots-clés: Contrat psychologique, Comportement de loyauté réglementaire, Comportement de conformité réglementaire, Comportement de citoyenneté réglementaire, Phosphate Mines Company(Somiphos).

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين	الترقيم
	شكر	
	إهداء	
	ملخص باللغة العربية	
	ملخص باللغة الأجنبية	
	فهرس المحتويات	
	فهرس الجداول	
	فهرس الأشكال	
	فهرس الملاحق	
أ- ج	مقدمة	
20	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
21	إشكالية الدراسة	1.1
24	فرضيات الدراسة	2.1
25	التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة	3.1
26	أهداف الدراسة	4.1
27	أهمية الدراسة	5.1
28	التناولات البحثية السابقة للدراسة	6.1
46	الفصل الثاني: العقد النفسي	
47	مفهوم العقد النفسي	1.2
48	نشأة العقد النفسي و جذوره التاريخية	2.2
49	المرجعية النظرية للعقد النفسي	3.2
51	أنواع العقد النفسي و أبعاده	4.2
54	كيفية تكوين العقد النفسي	5.2
55	خصائص العقد النفسي	6.2
55	العوامل المحددة للعقد النفسي	7.2
56	المشاركين في العقد النفسي	8.2
57	تقييم العقد النفسي	9.2
59	مقاييس العقد النفسي	10.2

62	الفصل الثالث: السلوك داخل المنظمة	
64	أولاً: السلوك الإنساني	
64	مفهوم السلوك الإنساني	1.3
65	التطور التاريخي للسلوك الإنساني	2.3
66	خصائص و مقومات السلوك الإنساني	3.3
67	عناصر و مكونات السلوك الإنساني	4.3
70	صور و أشكال السلوك الإنساني	5.3
70	أنواع السلوك الإنساني	6.3
71	نماذج السلوك الإنساني	7.3
72	المبادئ الأساسية للسلوك الإنساني	8.3
73	ثانياً: السلوك التنظيمي	
73	مفهوم السلوك التنظيمي	1.3
74	الخلفية النظرية للسلوك التنظيمي	2.3
75	أهداف و أسباب دراسة السلوك التنظيمي	3.3
76	أهمية السلوك التنظيمي	4.3
77	محددات السلوك التنظيمي	5.3
78	عناصر و مميزات السلوك التنظيمي	6.3
79	أبعاد تطوير السلوك التنظيمي	7.3
80	تعديل السلوك التنظيمي	8.3
83	أنموذج تعديل السلوك التنظيمي	9.3
85	ثالثاً: المنظمة والتنظيم	
85	نشأة و تكوين المنظمات	1.3
86	ماهية التنظيم	2.3
87	مفهوم المنظمة	3.3
87	أنواع المنظمات	4.3
88	المسؤولية الإجتماعية للمنظمات	5.3
89	المنظمة بين النظام المغلق و النظام المفتوح	6.3
90	البيئة الداخلية للمنظمات	7.3
91	المشكلة السلوكية في التنظيم	8.3
96	الفصل الرابع: مظاهر السلوك التنظيمي	

98	أولاً: سلوك الولاء التنظيمي	
98	مفهوم الولاء التنظيمي	1.4
99	الخلفية النظرية للولاء التنظيمي	2.4
103	أبعاد الولاء التنظيمي	3.4
105	أهمية الولاء التنظيمي	4.4
106	عناصر و مقومات الولاء التنظيمي	5.4
107	مؤشرات الولاء التنظيمي	6.4
108	العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي	7.4
108	مراحل تكوين الولاء التنظيمي	8.4
109	نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة	9.4
110	ثانياً: سلوك الإلتزام التنظيمي	
110	مفهوم الإلتزام التنظيمي و مداخله	1.4
111	أبعاد الإلتزام التنظيمي	2.4
112	أهمية الإلتزام التنظيمي	3.4
113	خصائص الإلتزام التنظيمي	4.4
113	أنماط الإلتزام التنظيمي	5.4
114	العوامل المساعدة في تكوين و بناء الإلتزام التنظيمي	6.4
116	العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي	7.4
118	ثالثاً: سلوك المواطنة التنظيمية	
118	مفهوم المواطنة التنظيمية و خلفيتها النظرية	1.4
119	أهمية المواطنة التنظيمية	2.4
119	خصائص المواطنة التنظيمية	3.4
120	أبعاد المواطنة التنظيمية	4.4
121	محددات سلوك المواطنة التنظيمية	5.4
123	الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية	6.4
124	العلاقة النظرية بين بين سلوك الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية	7.4
126	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و إجراءاتها	
127	أولاً: الدراسة الإستطلاعية	
127	الهدف من الدراسة	1.5
127	الحدود الزمانية و المكانية للدراسة	2.5

132	عينة الدراسة	3.5
132	أدوات الدراسة	4.5
135	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	5.5
136	نتائج الدراسة	6.5
140	ثانيا: الدراسة الأساسية	
140	المنهج المستخدم في الدراسة	1.5
140	الحدود الزمانية و المكانية للدراسة	2.5
141	عينة الدراسة	3.5
142	أدوات الدراسة	4.5
146	الشروط السيكومترية لأدوات الدراسة	5.5
158	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	6.5
160	الفصل السادس: عرض و مناقشة نتائج الدراسة	
162	أولاً: عرض نتائج الدراسة	
162	عرض نتائج حالة العقد النفسي بالنسبة للعامل "أ"	1.6
172	عرض نتائج حالة العقد النفسي عند صاحب العمل "ب"	2.6
182	عرض نتائج حالة العقد النفسي عند العامل "ج"	3.6
186	عرض نتائج حالات العقد النفسي السائدة لدى عينة الدراسة	4.6
188	عرض نتائج سلوك الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة	5.6
189	عرض نتائج سلوك الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة	6.6
191	عرض نتائج سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة	7.6
192	عرض نتائج السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة	8.6
195	عرض نتائج فرضيات الدراسة	9.6
195	عرض نتائج الفرضية العامة	1.9
196	عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى	2.9
197	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية	3.9
198	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	4.9
199	عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة	5.9
200	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة	
201	مناقشة نتائج الفرضية العامة	1.6
201	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى	2.6

202	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية	3.6
202	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	4.6
203	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة	5.6
204	ثالثا: الإستنتاج العام	
205	خاتمة	
206	المراجع	
-	الملاحق	

فهرس الجداول

الترقيم	العناوين	الصفحة
01	أنواع العقد النفسي عند "روسو"	53
02	مقياس العقد النفسي وفق مقاييس المحتوى	60
03	إيجابيات و سلبيات تعديل السلوك التنظيمي	82
04	مفهوم المشكلة السلوكية في التنظيم	94
05	محاور شبكة الملاحظة الخاصة بالعقد النفسي	132
06	محاور شبكة الملاحظة الخاصة بمظاهر السلوك التنظيمي (الولاء، الإلتزام، المواطنة)	133
07	دليل المقابلة البؤرية	134
08	نتائج العقد النفسي السائد لدى عينة الدراسة الإستطلاعية	135
09	نتائج سلوك الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة	136
10	نتائج سلوك الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة	137
11	نتائج سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة	138
12	خصائص عينة الدراسة	142
13	توزيع محاور مقياس العقد النفسي لـ "روسو"	145
14	قيم صدق الاتساق الداخلي لمقياس العقد النفسي لـ: روسو.	147
15	قيم ثبات مقياس العقد النفسي لـ: روسو.	148
16	نتائج صدق المحكمين لإستبيان السلوك التنظيمي(سلوك الولاء، الإلتزام، المواطنة).	150
17	العبارات التي تم حذفها من الإستبيان.	152
18	العبارات التي تم تعديلها في الإستبيان	152
19	نتائج صدق الاتساق الداخلي لبنود الإستبيان.	154
20	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ.	157
21	نتائج التجزئة النصفية لحساب معامل الثبات.	157
22	نتائج البعد الأول لحالة العقد النفسي المتوازن "أ" لدى عينة الدراسة.	162
23	نتائج البعد الثاني لحالة العقد النفسي المتوازن "أ" لدى عينة الدراسة.	163
24	نتائج البعد الثالث لحالة العقد النفسي المتوازن "أ" لدى عينة الدراسة.	164
25	نتائج حالة العقد النفسي المتوازن "أ" لدى عينة الدراسة.	165
26	نتائج البعد الأول لحالة العقد النفسي العلائقي "أ" لدى عينة الدراسة.	166
27	نتائج البعد الثاني لحالة العقد النفسي العلائقي "أ" لدى عينة الدراسة.	167

168	نتائج حالة العقد النفسي العلائقي "أ" لدى عينة الدراسة.	28
169	نتائج البعد الأول لحالة العقد النفسي التبادلي "أ" لدى عينة الدراسة.	29
170	نتائج البعد الثاني لحالة العقد النفسي التبادلي "أ" لدى عينة الدراسة.	30
171	نتائج حالة العقد النفسي التبادلي "أ" لدى عينة الدراسة.	31
172	نتائج البعد الأول لحالة العقد النفسي المتوازن "ب" لدى عينة الدراسة.	32
173	نتائج البعد الثاني لحالة العقد النفسي المتوازن "ب" لدى عينة الدراسة.	33
174	نتائج البعد الثالث لحالة العقد النفسي المتوازن "ب" لدى عينة الدراسة.	34
175	نتائج حالة العقد النفسي المتوازن "ب" لدى عينة الدراسة.	35
176	نتائج البعد الأول لحالة العقد النفسي العلائقي "ب" لدى عينة الدراسة.	36
177	نتائج البعد الثاني لحالة العقد النفسي العلائقي "ب" لدى عينة الدراسة.	37
178	نتائج حالة العقد النفسي العلائقي "ب" لدى عينة الدراسة.	38
179	نتائج البعد الأول لحالة العقد النفسي التبادلي "ب" لدى عينة الدراسة.	39
180	نتائج البعد الثاني لحالة العقد النفسي التبادلي "ب" لدى عينة الدراسة.	40
181	نتائج حالة العقد النفسي التبادلي "ب" لدى عينة الدراسة.	41
182	نتائج البعد الأول لحالة العقد النفسي الانتقالي (التحولي) "ج" لدى عينة الدراسة.	42
183	نتائج البعد الثاني لحالة العقد النفسي الانتقالي (التحولي) "ج" لدى عينة الدراسة.	43
184	نتائج البعد الثالث لحالة العقد الانتقالي (التحولي) "ج" لدى عينة الدراسة.	44
185	نتائج حالة العقد النفسي الانتقالي (التحولي) "ج" لدى عينة الدراسة.	45
186	نتائج حالة العقد النفسي السائد و أبعاده لدى عينة الدراسة.	46
188	نتائج سلوك الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة حسب التكرارات و النسب المئوية.	47
189	نتائج سلوك الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة حسب التكرارات و النسب المئوية.	48
191	نتائج سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة حسب التكرارات و النسب المئوية.	49
192	نتائج السلوك التنظيمي (الولاء، الإلتزام، المواطنة) لدى عينة الدراسة.	50
193	نتائج السلوك التنظيمي السائد السلوك التنظيمي لدى عينة الدراسة.	51
194	نتائج أبعاد السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة.	52
195	نتائج إختبار "ر" لدلالة العلاقة بين حالة العقد النفسي السائدة و السلوك التنظيمي لدى عينة الدراسة.	53
196	نتائج إختبار "ر" لدلالة العلاقة بين حالة العقد النفسي السائدة و سلوك الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.	54

197	نتائج إختبار "ر" لدلالة العلاقة بين حالة العقد النفسي السائد و سلوك الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.	55
198	نتائج إختبار "ر" لدلالة العلاقة بين حالة العقد النفسي السائد و سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.	56
199	نتائج إختبار "ر" لدلالة العلاقة بين البعد السائد لحالة العقد النفسي السائدة و السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة.	57

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
58	العلاقة بين الخرق و الإخلال بالعقد النفسي و الآثار المترتبة عليه	01
69	عناصر و مكونات نظام السلوك نظام الإنساني	02
84	إجراءات تعديل السلوك التنظيمي.	03
104	أبعاد الولاء التنظيمي حسب "ألين" و "ماير"	04

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان
01	إستمارة التحكيم
02	إستبيان السلوك التنظيمي(الولاء، الإلتزام، المواطنة) النهائي
03	مقياس "روسو" للعقد النفسي
04	توزيع بنود حالات العقد النفسي حسب مقياس روسو
05	يوضح نتائج استجابات عينة الدراسة على المحور "أ" لمقياس العقد النفسي.
06	يوضح نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور "ب" لمقياس العقد النفسي.
07	يوضح نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور "ج" لمقياس العقد النفسي
08	يوضح نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على محور سلوك الولاء التنظيمي
09	يوضح نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على محور سلوك الإلتزام التنظيمي
10	يوضح نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على محور سلوك المواطنة التنظيمية
11	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
12	مهام مناصب العمل بالشركة محل الدراسة
13	ترخيص القيام بالدراسة الميدانية بالشركة محل الدراسة

مقدمة

تشكل المنظمة في صورتها العامة بغض النظر عن مجالها القانوني و طبيعة نشاطها وحدة متكاملة يسمح مناخها التنظيمي بإظهار مجال واسع النطاق للقيام بمختلف الدراسات النفسية و السلوكية للمهتمين بالبحث في ميدان العلوم السلوكية، و لأن الجزائر تزخر بالكثير من الثروات الطبيعية التي سمحت بإنشاء العديد من المنظمات التي تسهر على الإستثمار في هذه الثروات من خلال عمليات التحويل و الإنتاج ؛ فقد ارتأت الطالبة الباحثة القيام بدراستها الحالية بأحد أهم المنظمات الإقتصادية الجزائرية و المتمثلة في شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) - بئر العاتر- ولاية تبسة، من أجل رصد الحالات السائدة للعقد النفسي و علاقته بالسلوك التنظيمي (الولاء، الإلتزام، المواطنة) لدى إداريوها، حيث يشير مفهوم العقد النفسي إلى مجموعة التصورات والإعتقادات التي يحملها كل طرف من طرفي التنظيم عن الآخر فيما يخص الإلتزامات المتبادلة بينهما، كما يشير السلوك التنظيمي إلى مجموعة سلوكيات طرفي التنظيم أثناء ممارستهم لوظائفهم في إطار التنظيم الواحد و الذي يغطي الكثير من المظاهر السلوكية كالولاء، الإلتزام، المواطنة التنظيمية، و غيرها من السلوكات، و للقيام بهذه الدراسة الموسومة بـ: "العقد النفسي و علاقته بالسلوك داخل المنظمة (سلوك الولاء التنظيمي، سلوك الإلتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية) "؛ اتبعت الطالبة الباحثة الخطة التالية:

* **الفصل الأول:** وسم بالإطار العام للدراسة؛ تناولنا فيه إشكالية الدراسة، تساؤلاتها و فرضياتها، التعريف الإجرائي لمصطلحاتها، إضافة إلى أهداف الدراسة و أهميتها، و التناولات البحثية السابقة لموضوع الدراسة.

* **الفصل الثاني:** وسم بـ: العقد النفسي؛ تطرقنا فيه إلى مفهوم العقد النفسي ، نشأة العقد النفسي و جذوره التاريخية، المرجعية النظرية للعقد النفسي، أنواع العقد النفسي و أبعاده، كيفية تكوين العقد النفسي، خصائص العقد النفسي، العوامل المحددة للعقد النفسي، المشاركين في العقد النفسي، تقييم العقد النفسي، و أخيرا مقاييس العقد النفسي.

* **الفصل الثالث:** وسم بـ: السلوك داخل المنظمة، تطرقنا فيه إلى، أولا: السلوك الإنساني، واشتمل على: مفهوم السلوك الإنساني، التطور التاريخي للسلوك الإنساني، خصائص و مقومات السلوك الإنساني، عناصر و مكونات السلوك الإنساني، صور و أشكال السلوك الإنساني، أنواع السلوك الإنساني، نماذج السلوك الإنساني، المبادئ الأساسية للسلوك الإنساني، ثانيا: السلوك التنظيمي؛ واشتمل على: مفهوم السلوك التنظيمي، الخلفية النظرية للسلوك التنظيمي، أهداف و أسباب دراسة السلوك التنظيمي، أهمية السلوك التنظيمي، عناصر و

مميزات السلوك التنظيمي، محددات السلوك التنظيمي، أبعاد تطوير السلوك التنظيمي، تعديل السلوك التنظيمي، نموذج تعديل السلوك التنظيمي، ثالثاً: المنظمة و التنظيم؛ واشتمل على العناصر التالية: نشأة و تكوين التنظيم، ماهية التنظيم، مفهوم المنظمة، أنواع المنظمات، المسؤولية الإجتماعية للمنظمات، المنظمة بين النظام المغلق و النظام المفتوح، البيئة الداخلية للمنظمات، المشكلة السلوكية في التنظيم.

* **الفصل الرابع:** وسم ب: مظاهر السلوك التنظيمي؛ تطرقنا فيه إلى؛ أولاً: سلوك الولاء التنظيمي؛ تعريفه، الخلفية النظرية للولاء التنظيمي، أبعاد الولاء التنظيمي، أهمية الولاء التنظيمي، عناصر و مقومات الولاء التنظيمي، مؤشرات الولاء التنظيمي، العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي، مراحل تكوين الولاء التنظيمي، نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة، علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات التنظيمية الأخرى(الإلتزام، المواطنة)، ثانياً: سلوك الإلتزام التنظيمي؛ مفهوم الإلتزام التنظيمي و مداخله، أبعاد الإلتزام التنظيمي، أهمية الإلتزام التنظيمي، خصائص الإلتزام التنظيمي، أنماط الإلتزام التنظيمي، العوامل المساعدة في تكوين و بناء الإلتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، ثالثاً: سلوك المواطنة التنظيمية؛ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، و خلفيته النظرية، أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، خصائص المواطنة التنظيمية، أبعاد المواطنة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بسلوك الإلتزام التنظيمي.

* **الفصل الخامس:** و سم ب: الدراسة الميدانية و إجراءاتها، تناولنا فيه: أولاً: الدراسة الإستطلاعية؛ الهدف من الدراسة، الحدود الزمانية والمكانية للدراسة، التعريف بالمنظمة محل الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، نتائج الدراسة، ثانياً: الدراسة الأساسية؛ المنهج المستخدم في الدراسة، الحدود الزمانية و المكانية للدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، الشروط السيكو مترية لأدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

* **الفصل السادس:** وسم ب: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها؛ تطرقنا فيه إلى: أولاً: عرض نتائج الدراسة؛ عرض نتائج حالات العقد النفسي لدى عينة الدراسة، عرض نتائج حالات العقد النفسي السائدة لدى عينة الدراسة، عرض نتائج سلوك الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، عرض نتائج سلوك الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، عرض نتائج سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة، عرض نتائج السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة، عرض نتائج فرضيات الدراسة، ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة؛ مناقشة نتائج الفرضية العامة، مناقشة

نتائج الفرضية الجزئية الأولى، مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية، مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة، مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة، ثالثاً: الإستنتاج العام.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الدراسة.
6. التناولات البحثية السابقة للدراسة.

خلاصة

تستهل أي دراسة في البحث العلمي بإطار عام يستعرض فيه الباحث مشكلة بحثه؛ ملحوقاً بالتساؤلات و الفرضيات التي يقوم عليها بحثه، إضافة إلى أهدافه و أهميته، و أهم التناولات البحثية السابقة له، و بالنسبة لدراستنا الحالية فقد اتبعنا العرض التالي:

1. إشكالية الدراسة:

لقد اهتمت العلوم الإنسانية في العصر الحديث بشأن المورد البشري و واجباته اتجاه نفسه و كذا المحيطين به، و بعد ظهور الثورة الصناعية أصبحت الحاجة ملحة إلى البحث عن موارد بشرية ذات كفاءة و مهارة عاليتين، و بهذا أخذت الدراسات المعرفية تتعمق فيما يخص سلوك الأفراد و الجماعات داخل التنظيم الواحد؛ بهدف إكتشاف و تحديد أهم العوامل المؤدية إلى رفع كفاءة المورد البشري وتعزيز أدائه و تفانيه في العطاء و العمل بجد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للتنظيم، و في إطار التفاعل الإجتماعي و التنظيمي و تداخل الأهداف العامة للتنظيم مع الأهداف الخاصة للفرد في ظل الثقافة التنظيمية؛ تم ظهور ما يسمى بالعقد النفسي كمفهوم يساعد في إعادة هيكلة العلاقات و تنظيم الخلفية المرجعية للسلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمة، هذه الأخيرة التي تمثل المهمة الرئيسية لأي إدارة على مستوى جميع التنظيمات و على اختلاف و تعدد أنواعها و طبيعتها و طبيعة نشاطها، و يقوم العقد النفسي على أساس مجموعة من المنتظرات التي يتوقعها كل طرف من التنظيم من الطرف الآخر (الفرد/المنظمة) على أن تكون هذه المنتظرات (les attentes) غير مدونة و لا تشمل أي اتفاق رسمي مسبق، و يعرف العقد النفسي على أنه « مجموعة من المعلومات و المعارف التي تشكل الاتجاهات و القيم والميول و بصفة عامة قولبة أنماط التفكير و هذه الأخيرة تحدد بدورها القرارات و المواقف في الظروف و الحالات المختلفة، أو يصح القول بأن نعتبر العقد كقاعدة من المعلومات التي تبرمج سلوك الأفراد، كما أنه هو المحتوى الحقيقي لسلوك الافراد فهو القوة التي تعطيه توجهها معينا فهو يتشكل من خلال تقويم الفرد للمنافع و الأضرار التي يدركها الفرد المجتمع » (صوفي، 2013، ص.169)

و يعد التكوين و تنمية روح الفريق لدى العاملين من بين المهمات الأولى لإدارة الموارد البشرية، حيث أنه بناء على قدرة الإدارة المنظمة على اختيار أعضاء الفريق و نجاحها في تنمية التعاون بينهم تستطيع الوصول إلى أهدافها في جميع المجالات، كما أن التصيير في الإهتمام بالمورد البشري يعد أحد دعائم ظهور الفشل المبكر في التنظيمات المختلفة، حيث أن الإدارة الحديثة لم تعد تقتصر على الأوامر و التوجيهات فقط بل تعدت ذلك إلى محاولة الإهتمام بتطلعات و منتظرات العمال من الطرف الآخر المتمثل في المنظمة، و بهذا يتجسد العقد النفسي لدى الأفراد العاملين، والذي بدوره ينعكس في سلوكهم التنظيمي الذي يسمح للإدارة المنظمة أيضا بدورها توقع منتظرات معينة من سلوك العاملين فيها ممثلة بجملة من متغيرات السلوك التنظيمي من ولاء

والتزام و مواطنة وغيرها ، هذه المتغيرات التي تشكل أهم مظاهر السلوك التنظيمي في المنظمة، حيث يعرف سلوك الولاء التنظيمي بأنه "إحساس الفرد بالانتماء للمؤسسة أو الرغبة في أن يكون عضوا فيها واستعداده للإلتزام بمبادئها" (بلقاسم، جيلاني، 2020، ص.7)، و يعرف سلوك الإلتزام التنظيمي بأنه "درجة إنغماس العامل في عمله و مقدار الجهد و الوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، و إلى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسيا في حياته" (بومنقار، عيساوي، 2016، ص. 106) ، كما يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "ذلك السلوك التطوعي الإختياري النابع من إرادة الفرد، و يتجاوز متطلبات العمل الرسمية، و لا يندرج ضمن نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، و الهادف إلى تعزيز أداء المنظمة و زيادة فعاليتها و كفاءتها، وبالتالي فهو يعبر عن تلك السلوكيات التي تساهم في تعزيز ثقافة و مناخ المنظمة، مما سيكون له الأثر الإيجابي في المنظمة عموما و الجماعة و العاملين خصوصا" (نعرورة، أحمد، 2020، ص.504)

و الجزائر كغيرها من دول العالم و في إطار محاولة تحقيق التنمية المنشودة ، أولت اهتماما كبيرا باستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالمعادن التي تمتلكها و ذلك للدور الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة في تنمية الإقتصاد الوطني و إضفاء القيمة عليه، حيث قامت الدولة بعد تأميم المناجم بإنشاء المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية "سوناريم" (SONAREM) و التي سرعان ما تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى ستة شركات من بين أهمها المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات "فيرفوس" (FERPHOS)، والتي أصبحت مع مرور الزمن تتميز بمكانة هامة على المستويين الدولي والمحلي، و هذه الأخيرة بدورها تفرعت سنة 2005 إلى عدة مؤسسات من بين أهمها شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) التي مقر إدارتها ب: بئر العاتر- ولاية تبسة، و التي تتمتع باستقلالية قانونية و مالية و بهيكل تنظيمي خاص ؛ و وحدات استراتيجية تعمل على البحث و التطوير واستخراج و معالجة و تحويل و نقل و تخزين مادة الفوسفات من أجل تسويقها في السوق الداخلي و الخارجي في ظل منافسة شديدة و معطيات جديدة مفرزة في محيطها، والتي تحاول التكيف معها.

و بما أن شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) تلعب دور منظمة رائدة في الإقتصاد الجزائري، فالأفراد فيها يتفاعلون فيما بينهم في إطار المناخ التنظيمي الواحد فينتج الأخذ والعطاء بين طرفي التنظيم و تنسج العلاقات و تندمج القيم والعادات والتقاليد مشكلة الثقافة التنظيمية للمنظمة ككل، وبهذا يمكن دراسة منتظرات وتوقعات طرفي التنظيم (الفرد/المنظمة) و تحديد علاقة هذه التوقعات والمنتظرات بالسلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمة ، و يجزنا ما سبق إلى طرح التساؤلات التالية:

* ماهي حالات العقد النفسي لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر- تبسة؟

* ماهي حالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر- تبسة؟

- * ماهي علاقة حالات العقد النفسي السائدة بالسلوك داخل المنظمة (سلوك الولاء، سلوك الإلتزام، سلوك المواطنة) لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - تبسة؟
- * ماهي الأبعاد السائدة لحالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - تبسة؟
- * ماهو السلوك التنظيمي السائد لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - تبسة؟
- * ماهي علاقة البعد السائد لحالات العقد النفسي السائدة بالسلوك التنظيمي السائد لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - تبسة؟

2. فرضيات الدراسة:

1.2. الفرضية العامة:

* توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين حالات العقد النفسي السائدة و السلوك داخل المنظمة (سلوك الولاء التنظيمي، سلوك الإلتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية).

2.2. الفرضيات الجزئية:

* توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين حالات العقد النفسي السائدة و سلوك الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

* توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين حالات العقد النفسي السائدة و سلوك الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

* توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين حالات العقد النفسي السائدة و سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

* توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد السائد لحالات العقد النفسي السائدة و السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة.

3. التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

1.3. العقد النفسي: هو مجموعة التوقعات و المنتظرات و الوعود الضمنية و غير المكتوبة المتبادلة بين طرفي منظمة شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العائر - بولاية تبسة، و هو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها إداريو شركة مناجم الفوسفات - بئر العائر - ولاية تبسة - على مقياس العقد النفسي ل: روسو.

2.3. السلوك داخل المنظمة (السلوك التنظيمي): و هو مجموعة الأفعال و ردود الأفعال الصادرة عن أفراد عينة الدراسة أثناء ممارستهم لوظائفهم داخل المنظمة، و هو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة على إستبيان السلوك التنظيمي بمحاورة الثلاثة (الولاء، الإلتزام، المواطنة) و الذي يقيس أبعاد لسلوك الولاء التنظيمي، الإلتزام التنظيمي، و المواطنة التنظيمية.

3.3. سلوك الولاء التنظيمي: و هو مجموعة السلوكيات التي تعكس شعور الأفراد العاملين بالانتماء للمنظمة التي يعملون بها و رغبتهم في الانضمام لأعضائها، و هو الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة على محور الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر) من إستبيان السلوك التنظيمي.

4.3. سلوك الإلتزام التنظيمي: و هو مجموعة السلوكيات التي تعكس جملة الإستعدادات التي يكتسبها الأفراد العاملين (عينة الدراسة) للعمل بجدية من أجل المنظمة التي يعملون بها، و الشعور الدائم بالمسؤولية اتجاهها، و هو الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة على محور الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر) من إستبيان السلوك التنظيمي.

5.3. سلوك المواطنة التنظيمية: و هو جملة السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد العاملين بشركة مناجم الفوسفات (صوميفوس) - بئر العائر - تبسة، بحيث تتعدى حدود أدوارهم الرسمية و متطلبات و وظائفهم المسطرة من قبل الشركة، و هو الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة على محور المواطنة التنظيمية بأبعاده الأربعة (الإيثار، صحة الضمير، الكياسة، المشاركة التطوعية) من إستبيان السلوك التنظيمي.

4. أهداف الدراسة:

- * إبراز مدى أهمية دراسة موضوع العقد النفسي و ما يترتب عليه من فوائد في تسيير المورد البشري.
- * إضافة علمية لإثراء المعلومات حول موضوع العقد النفسي و مظاهر السلوك التنظيمي.
- * لفت الإنتباه حول ضرورة إهتمام المنظمات المختلفة بموضوع العقد النفسي و مخلفاته الإيجابية لطرفي التنظيم.
- * التعرف على حالات العقد النفسي لدى عينة الدراسة.
- * تحديد حالات العقد النفسي السائدة لدى عينة الدراسة.
- * تحديد الأبعاد السائدة لحالات العقد النفسي السائدة لدى عينة الدراسة.
- * تحديد السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة.
- * تحديد علاقة حالات العقد النفسي السائدة بالسلوك داخل المنظمة (سلوك الولاء، سلوك الإلتزام، سلوك المواطنة) لدى عينة الدراسة.
- * التعرف على علاقة حالات العقد النفسي السائدة بسلوك الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- * التعرف على علاقة حالات العقد النفسي السائدة بسلوك الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- * التعرف على علاقة حالات العقد النفسي السائدة بسلوك المواطنة التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- * تحديد علاقة البعد السائد لحالات العقد النفسي السائد بالسلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة.

5. أهمية الدراسة:

يعد العقد النفسي مفهوما مهما في ميدان السلوك التنظيمي لما يشتمل عليه من إحتواء لعلاقة طرفي التنظيم (الفرد أو العامل/المنظمة أو صاحب العمل) ببعضهما البعض، كما أن نتائج هذه الدراسة قد تكون نقطة إنطلاق لدراسات لاحقة.

6. **التناولات البحثية السابقة للدراسة:** يركز الكثير من الدارسين الأكاديميين على أهمية الدراسات السابقة في تحديد و رسم المسار المنهجي لأي دراسة، خاصة على مستوى الدراسات البحثية الأكاديمية باعتبارها أحد المصادر التي تساعد الطالب الباحث في صياغة الفرضيات و ضبطها و أدوات التحقق منها، كما تبين الدراسات السابقة جهد الآخرين و آرائهم حول النتائج التي تحصلوا عليها في موضوع معين، و لكن هذا لا يعني أن الموضوع غير قابل للدراسة و البحث بل يمكن تقديم إضافة في الرصيد المعرفي و الأكاديمي العام للموضوع.(شلابي، 2016، ص. 10)

1.6. عرض الدراسات السابقة:

***الدراسة الأولى لـ:** بوعتو ناصرية، بجامعة وهران، (2008 - 2009)

رسالة ماجستير حول " العقد النفسي وعلاقته بتقدير الذات " ، وقد اختارت الباحثة الشركة الجزائرية سوناطراك مركب GL4Z (بـ: أرزيو - وهران) كمكان لإجراء دراستها الميدانية ، والتي تمحور هدفها حول دراسة العلاقة بين العقد النفسي و تقدير الذات عند العامل الجزائري بمؤسسة سوناطراك و ذلك من خلال دراسة العلاقة بين العامل و صاحب العمل من خلال التوقعات و الإلتزامات المنتظرة من الطرفين، وذلك من خلال التساؤل الرئيسي للدراسة والمتمثل في:

* ما مدى علاقة درجة تقدير الذات لدى العامل الجزائري و نوعية العقد النفسي السائد في المؤسسة؟

بمعنى هل تختلف حالة العقد النفسي باختلاف درجة تقدير الذات لدى العامل الجزائري؟

و للإجابة على هذه الأسئلة تم صياغتها في الفرضيات الرئيسية التالية:

* يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين حالة العقد النفسي التوازني و تقدير الذات الايجابي لدى العامل الجزائري.

* يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين حالة العقد النفسي العلائقي و تقدير الذات لدى العامل الجزائري.

* يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين حالة العقد النفسي التبادلي و تقدير الذات السلبي لدى العامل الجزائري.

* يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين حالة العقد النفسي التحولي و تقدير الذات السلبي لدى العامل الجزائري.

* يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين حالة العقد النفسي العلائقي و تقدير الذات السلبي لدى الجزائري.

و قد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 200 عامل من عمال شركة سوناطراك تحديدا (مركب GL4Z) وهو مؤسسة صناعية تعنى بتقديم خدمات صناعية لكافة مواطني الجزائر و دول العالم.

و لجمع المعلومات استخدمت الباحثة مقياس العقد النفسي لـ: "روسو" (PCI) و الذي يحتوي على ثلاثة محاور (أ-ب-ج):

* المحور الأول: يحتوي على 28 سؤال.

* المحور الثاني: يحتوي على 28 سؤال.

* المحور الثالث: يحتوي على 12 سؤال.

بالإضافة إلى مقياس تقدير الذات "روزنبرغ" و يحتوي على 10 بنود.

و توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين حالة العقد النفسي السائد في المؤسسة وبين درجة تقدير الذات لدى العامل الجزائري.

2. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين حالة العقد النفسي التوازني و تقدير الذات الإيجابي عند العامل الجزائري.

3. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين حالة العقد النفسي العلائقي و تقدير الذات الإيجابي عند العامل الجزائري.

4. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين حالة العقد النفسي التبادلي وتقدير الذات السلبي عند العامل الجزائري.

5. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين حالة العقد النفسي التحولي وتقدير الذات السلبي عند العامل الجزائري.

6. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين حالة العقد النفسي العلائقي و تقدير الذات السلبي عند العامل الجزائري.

*الدراسة الثانية: ل: عاشوري إبتسام، بجامعة بسكرة، (2014 - 2015)

رسالة ماجستير حول " الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية لدى مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة " ، حيث إختارت الباحثة مؤسسة ديوان الترقية التسيير العقاري بمدينة الجلفة(المديرية العامة) كمكان لإجراء دراستها الميدانية، و التي هدفت من خلالها إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، اعتمادا على أداة الإستبيان و باتباع المنهج الوصفي التحليلي ، و قدر حجم العينة ب: 70 عاملا يشغلون رتبة :إطار، تحكم، تنفيذ، و توصلت الباحثة في الأخير إلى النتائج التالية:

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة 0.01

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية العقارية بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة 0.01

* توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة 0.01

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة 0.01

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة المهنية.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

* الدراسة الثالثة: ل: شلابي وليد، بجامعة بسكرة، (2015- 2016)

رسالة ماجستير حول " دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة " ، وقد اختار الباحث الإدارة المحلية بالمسيلة (البلدية، الدائرة، الولاية) كمكان لإجراء دراسته الميدانية، والتي تمحور هدفها حول التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، و قدر حجم العينة بـ: 218 مفردة، واعتمد الباحث على أداة الإستبيان من تصميمه كوسيلة لجمع البيانات و باتباع المنهج الوصفي التحليلي تمكن من الوصول إلى النتائج التالية:

* توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة.

* مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة.

* مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة تبعا للجنس.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة تبعا للأقدمية المهنية و المستوى التعليمي.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة تبعا للجنس و الأقدمية المهنية.

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة تبعا للمستوى التعليمي.

*الدراسة الرابعة: لـ: مسعود طحطوح، جمال بن عروس(2017)، جامعة باتنة -1-

قام الباحثان بدراسة حول "العقد النفسي وأثره على الإلتزام التنظيمي للعمال" و التي هدفا من خلالها إلى تفسير و إبراز أثر العقد النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة و دوره في الإلتزام التنظيمي، و ذلك انطلاقا من فرضية رئيسية و فرضيات فرعية تمثلت في:

*الفرضية الرئيسية: إن استقرار العقود النفسية يؤثر طرديا على الإلتزام التنظيمي للأفراد.

*الفرضيات الفرعية:

1. يؤثر استقرار العقود النفسية طرديا على البعد العاطفي للإلتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة.

2. يؤثر استقرار العقود النفسية طرديا على البعد السلوكي للإلتزام التنظيمي في شركة الإسمنت عين التوتة.

3. يؤثر استقرار العقود النفسية طرديا على البعد الأخلاقي للإلتزام التنظيمي في شركة الإسمنت عين التوتة.

و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على منهج الإستنباط و الإستقراء، وتحديد عينة من عمال شركة الإسمنت عين التوتة قدر عددهم بـ: 36 عاملا، و تم الإعتماد على الإستبيان كوسيلة لإستقصاء آراء واعتقادات عينة الدراسة.

و بعد تفريغ البيانات و تحليل النتائج توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

* صحة الفرضية الرئيسية من خلال صحة الفرضيات الفرعية.

* معنوية العلاقة بين استقرار العقد النفسي و أبعاد الإلتزام التنظيمي.

* التبادل الإجتماعي هو الذي يخلق بنود العقد النفسي، فالعامل يتوقع من المنظمة مجموعة من الإمتيازات نتيجة الإنضباط و تحمل المسؤولية و الإلتزام التنظيمي، أما الإخلال بهذه التوقعات فيؤدي إلى إلغاء هذا العقد، ما ينتج عنه عدم الإلتزام و عدم الإنضباط و زيادة دوران العمل.

* توظيف المؤسسة لمعارفها من أجل دراسة توقعات العمال ثم محاولة تسيير بنود هذه العقود النفسية يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

* يساهم استقرار العقد النفسي في تحسين درجة الرضا الوظيفي و تحسين الموقف اتجاه المنظمة، مما يؤثر على رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة، فكلما كان الموقف ايجابيا مقارنة بما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الإستمرار في العمل و العكس صحيح.

* الإستقرار في العقد النفسي يساهم في تحسين إحساس العامل بمدى توافق وانسجام القيم و المبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تعمل بها المنظمة، فمع زيادة فترة العمل بالمنظمة يصبح العامل قادرا على فهم سياسة المنظمة، و هذا ما يؤثر على القيم المشتركة بين الفرد والمنظمة ، و كلما كانت هذه القيم و المبادئ منسجمة و متوافقة كلما زادت درجة إلتزام العامل اتجاه المنظمة، و البقاء فيها والتزامه بأنظمتها و تعليماتها.

* الدراسة الخامسة: ل: مولاي علي الزهرة، (2017)، جامعة البليدة -2-

حيث قامت الباحثة بدراستها الموسومة بـ"السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق" ، و هدفت من خلالها إلى:

* إعطاء وصف عن سلوك الأفراد في المؤسسات في ظروف مختلفة بحيث يستطيع كل مدير أن يأخذ فكرة واضحة عن كيفية أداء كل عامل لمهامه و تحقيق النتائج المتوقعة منه.

* محاولة فهم لماذا يقوم أي عامل بسلوك معين و ما هو السبب في ذلك بمعنى معرفة الدوافع التي تدفع الإنسان إلى سلوك معين و تعتبر عملية جوهرية في كيفية التعامل معه و السعي لتعديل سلوكه إذا كان فيه أي انحراف عن قواعد العمل الساري بها العمل في المنظمة.

* التنبؤ بسلوك العاملين في المنظمة بحيث يستطيع المدير أن يصدر أحكاما دقيقة عن سلوك العاملين في المؤسسة، و إسناد المسؤوليات و المهام إلى كل من يتوقع منه الأداء الجيد في موقع المسؤولية الذي يتواجد فيه.

* التحكم في السلوك عن طريق التحفيز و العقاب إذا كان هناك انحراف أو تقصير في الأداء.

و توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

* السلوك التنظيمي يقتصر على دراسة سلوك الإنسان في الإدارة أو بيئة العمل و ذلك بقصد التعرف على:

1. قواعد السلوك الطبيعية.

2. القيم.

3. الإدراكات الحسية.

4. الاتجاهات.

* يشير السلوك التنظيمي إلى ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المنظمات، و يرى خبراء التنظيم إلى أن السلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين ثلاث مستويات من المتغيرات وهي:

1. المتغيرات المتعلقة بالفرد: الإدراك/الشخصية/الدوافع/الضغوط/القيم.

2. المتغيرات المتعلقة بجماعة العمل: الاتصال/القيادة/اتخاذ القرارات/ديناميكية جماعات العمل/الصراع.

3. المتغيرات المتعلقة بالمنظمة كوحدة متكاملة: التكنولوجيا/طبيعة الاستراتيجيات/فعالية التغيير/فعالية التطوير التنظيمي.

* هناك ثلاث نظريات حديثة في دراسة السلوك التنظيمي:

* نظرية العلاقات الانسانية.

* نظرية النظم.

* النظرية الظرفية أو الموقفية.

و يعود تعدد نظريات السلوك التنظيمي لصعوبة وضع قاعدة عامة لسلوك الناس لأن احتياجاتهم تختلف من جماعة لأخرى، منهم من تسيطر عليه الحاجات المادية، و منهم من تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات، كما أن سلوك الأفراد يختلف من بيئة إلى أخرى، و المواقف التي يتعرضون لها في كل بيئة هي التي تفرز سلوكا معيناً.

*الدراسة السادسة: لـ: عون علي، بوزيدي عطية عصام(2018)، جامعة الوادي

قام الباحثان بدراسة حول "سلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لفعالية المنظمة" و التي هدفا من خلالها إلى التعريف بسلوك المواطنة التنظيمية، و محاولة استكشاف واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كمؤشر لفعالية المنظمة لدى عمال الوكالة التجارية الرئيسية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، وكذا معرفة الفروقات بين أفراد العينة من حيث الأقدمية والجنس في آدائهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، و ذلك انطلاقاً من مجموعة فرضيات تمثلت في الآتي:

*مستوى أداء العمال لسلوكات المواطنة التنظيمية مرتفع.

*توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوكات المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس.

*توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الأقدمية.

*توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف مركز العمل.

و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد عينة عشوائية بسيطة من عمال الوكالة التجارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة، و قدر عددهم بـ: 60 عاملاً، و تم الإعتماد

على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره "Mackenzie&Podsakoff" 1989 ، والذي يتكون من 32 بند يقيس 05 أبعاد و هي(الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، السلوك الحضاري) يجاب على كل منها ببدائل خماسية وفق سلم ليكيرت، وتم حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة على عينة قدرت بـ: 20 موظفا، حيث توصل الباحثان إلى ثبات المقياس عن طريق معامل ألفا كرومباخ والذي بلغ(0.89)، و تم حساب الصدق الذاتي للمقياس عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات وبلغ(0.94).

و بعد تفريغ البيانات و تحليل النتائج توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

* يقصد بسلوك المواطنة التنظيمية مجموعة الأعمال التطوعية التي يمارسها العمال في الوكالة التجارية الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، و التي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منهم آداؤها رسميا، دون أن ينتظروا الحصول على أية مكافأة مادية أو معنوية في مقابل قيامهم بهذه الأعمال.

* درجة ممارسة العاملين لسلوكات المواطنة التنظيمية في الوكالة التجارية الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة كانت متوسطة.

* عامل الجنس لا يؤثر على ممارسة العاملين لسلوكات المواطنة التنظيمية.

* عدد سنوات الخدمة عامل مؤثر في أداء العاملين لسلوكات المواطنة التنظيمية .

و بناء على هذه النتائج اقترح الباحثان مايلي:

* الإهتمام بالعلاقات غير الرسمية في العمل و تشجيع العاملين الذين يسعون من خلال سلوكياتهم التطوعية لمساعدة المنظمة.

* منح العاملين نوعا من الحرية في القيام بنشاطاتهم و تثمين إبداعاتهم في الأداء و تقدير جهودهم ليشعروا بالعرفان.

* ضرورة سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الاضافية مثل المعلومات عن ظروف العمل السيئة، و ساعات العمل الطويلة، و الإشراف غير الفعال.

* ضرورة إجراء دراسات حول العوامل الشخصية و النفسية المساعدة في ممارسة هذه السلوكيات، لأن ذلك يساهم في تحفيزها و معرفة أهم معوقاتهما و من ثم معالجتها.

* الدراسة السابعة لـ: إكرام بودبزة، أمال بوب، (2019)، جامعة الجلفة

قامت الباحثتان بدراسة حول " أثر التغيير التنظيمي على الإلتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم " ، والتي هدفتا من خلالها إلى التعرف على مستوى تطبيق التغيير التنظيمي و أثره على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام، و ذلك إنطلاقا من مجموعة فرضيات تمثلت في الآتي:

* يؤثر تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام على الإلتزام التنظيمي للعاملين تجاه المؤسسة .

* هناك تطبيق لأبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيدة.

* يبدي العاملون بالمؤسسة الوطنية للرخام مستوى عال من الإلتزام التنظيمي تجاه مؤسستهم.

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير التنظيمي على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيدة.

و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثتين على المنهج الوصفي التحليلي، وعينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة قدرت بـ: (65) عاملا، حيث وزعت عليهم الإستبانة الممثلة لأداة الدراسة، و خلصت الباحثتين إلى النتائج التالية:

* المستوى العام لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيدة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.65).

* التغيير الأكثر تطبيقا بالمؤسسة محل الدراسة هو التغيير في التكنولوجيا و الذي جاء تطبيقه بدرجة متوسطة

حسابي (2.96)، يليه التغيير في الأفراد في حين جاء التغيير في الهيكل التنظيمي أخيرا.

* مستوى الإلتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون نحو المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.64)، أي أن أفراد عينة الدراسة لديهم التزام تنظيمي متوسط تجاه مؤسستهم .

* الإلتزام الأكثر الذي يبديه العاملون تجاه مؤسستهم هو الإلتزام العاطفي بمتوسط حسابي (3.47) و بدرجة متوسطة ، يليه الإلتزام المعياري و أخيرا الإلتزام المستمر .

* وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، و يتجسد هذا التأثير في كل من التغيير في الأفراد و التغيير في التكنولوجيا، في حين لا يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على التزام العامل بالمؤسسة محل الدراسة.

و بناء على هذه النتائج أوصت الباحثين بما يلي:

* يجب أن يرافق إحداث التغيير التكنولوجي بدورات تدريبية ليتمكن العاملون من التحكم في التقنيات الحديثة.

* إبداء اهتمام أكثر ببرامج التدريب و التكوين لتحسين و تطوير مهارات و قدرات العاملين لتحسين آدائهم.

* توفير عوامل تؤدي إلى تبني العاملين للتغيير التنظيمي و الحد من مقاومته، لأن نجاحه يرتكز أساسا على مدى التزام و تعهد العاملين له.

* تعزيز التغيير التكنولوجي على مستوى المؤسسة و الإهتمام أكثر بتوفير التقنيات الحديثة و بالقدر الكافي.

* إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسمح بتفويض السلطة و تقليص مستوى المركزية في اتخاذ القرارات.

* ضرورة تحسيس المسؤولين بأهمية التغيير التنظيمي كأسلوب إداري لنجاح المؤسسة واستمراريتها من جهة، و من جهة ثانية تعزيز التزام العاملين نحو المؤسسة من خلال تحسين أنظمة الحوافز و المكافآت و الترقية بما يضمن المساواة بين العاملين و تعزيز ولائهم ، و توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل و تشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم، و بين العاملين و المسؤولين.

* إجراء دراسات على مستوى المؤسسة لتحديد النفاص، و المجالات التي يجب التركيز عليها أكثر في عملية التغيير.

* إجراء دراسات لتحديد و معرفة الأسباب و العوامل التي من شأنها تشجيع و تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين نحو مؤسستهم.

***الدراسة الثامنة لـ:** باصور عقيلة، علي عبد الله (2019)، جامعة مستغانم

قام الباحثان بدراسة حول "التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية " و التي هدفا من خلالها إلى تحديد التأثيرات المحتملة لبعض عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإقتصادية بجامعة المدية و تحديد مدى انتشار سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الأساتذة في الكلية، إضافة إلى اقتراح بعض الآراء و التوصيات من خلال نتائج البحث إلى المسؤولين في كلية العلوم الإقتصادية بجامعة المدية قصد تدعيم ممارسة الأساتذة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، و ذلك انطلاقا من مجموعة فرضيات تمثلت في الآتي:

* هناك علاقات ارتباطية هامة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الإلتزام، روح المشاركة، الممارسات الإدارية) و سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإقتصادية بجامعة المدية.

* يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل من أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الإلتزام، روح المشاركة، الممارسات الإدارية) على سلوك المواطنة التنظيمية.

و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية بجامعة المدية، و قدر عددهم بـ: 52 أستاذ، و تم الإعتماد على استمارة الإستبيان كأداة للدراسة، حيث توصل الباحثان إلى ثبات المقياس عن طريق معامل ألفا كرومباخ والذي بلغ (0.85) و قد تم حسابه باستخدام البرنامج الإحصائي spss20.

و بعد تفريغ البيانات و تحليل النتائج توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

* هناك علاقات ارتباطية قوية و إيجابية دالة إحصائية (0.49**) بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الإلتزام، روح المشاركة، الممارسات الإدارية) و سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

* متغير الثقافة التنظيمية بأبعاده الأربعة يفسر ما نسبته 39% من التباين في بعد الإيثار، و 28% من التباين في بعد الكياسة.

* لم يظهر تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية في كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية باستثناء بعد الثقة و الممارسات الإدارية و التي تؤكد تأثيرها المعنوي في ممارسة سلوك الإيثار لأساتذة كلية العلوم الإقتصادية بجامعة المدينة.

و بناء على هذه النتائج اقترح الباحثان مايلي:

*التحول من الثقافة المتمركزة حول ممارسة السلطة و الأدوار إلى الثقافة التنظيمية المهمة بإنجاز نتائج محددة بدقة، و تفعيل قيم وسلوكيات التعاون و روح المشاركة.

*السعي الجاد الى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ووضعها ضمن رسالتها و أهدافها لما لها من الأثر الإيجابي على كلية العلوم الإقتصادية بجامعة المدينة.

*حرص المسؤولين في الكليات على ترقية و تنمية أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة من خلال تمكينهم من تأدية المهام الموكلة لهم عبر منحهم مزيد من الاستقلالية مما ينعكس بصورة ايجابية على تحسين مستويات أدائهم.

*التغيير الهادف للبيئة الجامعية من بيئة تسيير إلى بيئة إبداع، و السعي الحثيث للتقليل من الرسمية القائلة للإبداع و تفعيل قيم تدفق المعلومات بحرية تامة.

*الدراسة التاسعة لـ: ميموني بلقاسم، قالون جيلاني، (2020)، جامعة جيجل

قام الباحثان بدراسة حول "واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة أدرار 252- و التي هدفا من خلالها إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، و التعرف على نوع الولاء التنظيمي السائد لديهم، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي العام و المتغيرات الشخصية و الوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وانطلق الباحثان من الفرضيات الرئيسية التالية:

* لا يوجد ولاء تنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة أدرار 252- .

* لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية و الوظيفية. و هذه الفرضية بدورها تنفرع إلى أربعة فرضيات فرعية:

* لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين تعزى لمتغير النوع.

* لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين تعزى لمتغير العمر.

* لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

* لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

و لتحقيق أهداف الدراسة إعتد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي ، استنادا إلى المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع و المقدر عددهم ب: 35 موظفا، و باستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، و قد توصلنا إلى النتائج التالية:

* يتمتع موظفو بنك الفلاحة و التنمية الريفية بدرجة عالية من الولاء التنظيمي، و قد أظهروا شعورا بالولاء العاطفي، حيث أنهم يشعرون بالفخر و الاعتزاز بالانتماء لهذا البنك، أظهروا شعورا بالولاء المستمر، حيث أن العمل بهذا البنك يشعرهم بالأمان و الاستقرار و الوظيفي، كما أظهروا شعورا بالولاء المعياري، حيث أنهم يشعرون بالتزام أخلاقي يدفعهم إلى مواصلة العمل في هذا البنك.

* لم يتأثر مستوى الولاء التنظيمي العام لدى موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالاختلافات الموجودة بينهم، و ذلك من حيث خصائصهم الشخصية و الوظيفية التالية: النوع(ذكر/أنثى)، العمر(أقل من 30 سنة)،(من 30 إلى 40 سنة)،(أكبر من 40 سنة). المؤهل العلمي(الثلاث(تقني سامي)،(ليسانس)، (ماستر). سنوات الخبرة(أقل من 05 سنوات)،(من 5 إلى 10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات).

*الدراسة العاشرة لـ: خالد زحراح، وهيبة عيشاوي(2020)، جامعة تمراست

قام الباحثان بدراسة حول "بيئة العمل الداخلية و أثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين " و التي هدفا من خلالها إلى معرفة دور بيئة العمل الداخلية في رفع و تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز

لولاية الأغواط، واعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، واستخدما الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، حيث طبق على عينة مكونة من 124 موظف تم اختيارهم بطريقة احتمالية طبقية، حيث انطلقت الدراسة من فرضية عامة و أخرى جزئية تمثلت في الآتي:

*توفر بيئة عمل داخلية ملائمة في مؤسسة سونلغاز يؤدي إلى رفع الولاء التنظيمي للموظفين نحو مؤسستهم.

*كلما وفرت المؤسسة ظروف مادية مناسبة أدى ذلك إلى زيادة إلتزام الموظفين نحو عملهم وولائهم لمؤسستهم.

*الظروف المعنوية المناسبة تعد مصدرا من مصادر تعزيز شعور العمال بالانتماء للمؤسسة و ترفع من درجة ولائهم.

و بعد تفريغ البيانات و تحليل النتائج توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

* تلعب بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الظروف المادية و المعنوية) دورا في تعزيز سلوك الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز لولاية الأغواط.

*الظروف المادية المناسبة (الأجر/ المكافآت) تعتبر من المتطلبات المهمة التي تسهم في ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، الظروف المعنوية الملائمة (العلاقات داخل المؤسسة، المشاركة في اتخاذ القرار) تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز لولاية الأغواط.

2.6. التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا الحالية؛ بالدراسة سابقا، والتي بلغ عددها عشرة دراسات، و التي انقسمت إلى مجموعتين، حيث تناولت المجموعة الأولى الدراسات المتعلقة بمتغير العقد النفسي، و تناولت المجموعة الثانية الدراسات المتعلقة بمتغير السلوك التنظيمي (الولاء، الإلتزام، المواطنة) ، وقد تم تناول هذه الدراسات السابقة وفقا للتسلسل الزمني من القديم إلى الجديد، و توصلنا في الأخير إلى استخلاص الآتي:

- * تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع العقد النفسي في جانبه النظري.
- * تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع السلوك التنظيمي من الجانب النظري.
- * تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الولاء التنظيمي من الجانب النظري.
- * تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإلتزام التنظيمي من الجانب النظري.
- * تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع المواطنة التنظيمية من الجانب النظري.
- * تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- * تختلف دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع.
- * تختلف دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني و المكاني.
- * تختلف دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في الحيز الزمني و المكاني للدراسة.
- * تختلف دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في حجم ونوع عينة الدراسة.
- * تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في أدوات جمع البيانات المتمثلة في أداة الإستبيان.
- * تتفق دراستنا الحالية مع دراسة: بوعتو ناصرية(2009/008) في أداة جمع البيانات المتمثلة في مقياس روسو للعقد النفسي.

* تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم في الدراسة و المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، وتنوع الأساليب الإحصائية المستخدمة.

* تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في البيئة التي أجريت فيها الدراسة، حيث أن جميع الدراسات السابقة هي دراسات محلية أجريت في مناطق متفرقة من دولة الجزائر.

و انطلاقا مما تيسر عرضه في هذا الفصل؛ من تحديد مشكلة الدراسة و التي سمحت بالتعرف على متغيرات الدراسة و مفاهيمها، وكذا تساؤلات الدراسة؛ فرضياتها، أهدافها، و أهميتها، و التطرق لأهم التناولات البحثية السابقة لموضوع الدراسة، سننتقل في الفصول التالية إلى الجانب النظري للدراسة و ذلك بتسليط الضوء على الخلفية النظرية لموضوع العقد النفسي، و مظاهر السلوك التنظيمي (الولاء، الإلتزام، المواطنة).

الفصل الثاني: العقد النفسي

تمهيد

1. مفهوم العقد النفسي.
2. نشأة العقد النفسي وجذوره التاريخية.
3. المرجعية النظرية للعقد النفسي.
4. أنواع العقد النفسي وأبعاده.
5. كيفية تكوين العقد النفسي.
6. خصائص العقد النفسي.
7. العوامل المحددة للعقد النفسي.
8. المشاركين في العقد النفسي.
9. تقييم العقد النفسي.
10. مقاييس العقد النفسي.

خلاصة.

يعتبر العقد النفسي مفهوما معقدا يحتاج فهمه و التعمق في دراسته إلى الإلمام بخصائصه و أبعاده و العوامل المساعدة في تشكيله و بنائه، إضافة إلى إختيار أنسب الأدوات لقياسه.

1. مفهوم العقد النفسي: حسب (coyle/Shapiro، 2008) تجدر الإشارة إلى أن بداية ظهور مفهوم العقد النفسي كانت ضمنية ضمن كتابات (Chris Argyris) سنة 1960 وكتابات (karl Menninger) حيث استخدم مفهوم العقد النفسي بشكل مختلف تماما عن بعضهما البعض ، وعمل آخرون على تطوير مفهوم فكري جديد أطلق عليه اسم العقد النفسي بقيادة الكاتبة (Denise Rousseau)، حيث سمح اختلاف مصادر الكتابات بظهور التعددية في التعريفات واختلاف وجهات النظر والمداخل و من أهم التعريفات التي أوردت للعقد النفسي مايلي:

* **تعريف روسو(1989):** يشير العقد النفسي إلى اعتقادات الفرد ضمن إطار المنظمة و الخاص بشروط الموافقة على عمليات التبادل بينه وبين المنظمة.(Rousseau,1989,p.123)

كما يرى(Tallman، 2001) و آخرون بالمقابل أن العقد النفسي هو قبول الموظف للعلاقات السلطوية التي تحدد سلوكياته من خلال الأوامر والتعليمات التي تصدرها المنظمة ، وكذلك يشمل العقد النفسي اعتقادات الموظف حول الواجبات المتبادلة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، حيث أن هذه الواجبات تبنى على الوعود المدركة وليست بالضرورة أن تكون محددة من المنظمة، وبهذا فالعقد النفسي يشير إلى مجموعة التصورات و الإعتقادات التي يحملها طرفي العقد - الموظف وصاحب العمل - كما يتضمن تحديد مدى الإلتزام المتبادل لكل منهما نحو الآخر بشكل ديناميكي ، غير رسمي و غير دقيق، حيث يشكل إطارا للتعامل بينهما.

و يمكن التعبير عن العقد النفسي بأنه نوايا سلوكية مشكلة نفسيا وفكريا، تظهر لاحقا على شكل سلوك، لذلك ينظر للعقد النفسي كعقد متبادل نظرا لكونه موجود لدى طرفي عملية التوظيف كما يوصف العقد النفسي بأنه عقد ديناميكي لأنه متغير حسب تغير الخبرات و الممارسات و التجارب الوظيفية التي تحدث بين طرفي العقد داخل المنظمة.(الجعدي، جهيمي، 2017، ص.ص 98-99)

* **تعريف أرغسون:** استخدم "أرغيس" (1960) هذا المصطلح لتوضيح العلاقة التي تجري بين العمال و مديريهم في المصنع، وقال أنها تستند على العناصر التي تتجاوز العقد الرسمي المكتوب، ويعبر عنه "شكل من أشكال التفاهم التضامني"، حيث يتجاوز العقد النفسي الوعود الرسمية بل يعبر على النوايا و المواقف التي قد لا يفصح عنها المستخدم ، فهو بمثابة ميثاق أو دستور ذاتي ينتج عن طريق المحاوراة الداخلية للفرد و يقصد

بمفهوم الذات كيف يقيم الفرد نفسه و ما هي الصورة التي تتكون لديه عن قدراته و إمكانياته.(مزيان، 2003، ص. 33)

* **تعريف لفنسون:** وقد طوراه "لفنسون"(1962) و"شين"(1965) إلى أنه "التوقعات المتبادلة" في صلب العلاقة بين صاحب و العامل، ويرون أن التوقعات ليست بالضرورة أن يعنى بها كلا الطرفين.

* **تعريف شين(1980):** يعرفه على أنه "مجموعة من المعتقدات غير المكتوبة و التي يعقدها الموظف مع أفراد معينين ، ما يسمح بتوضيح ما يتلقاه و ما يلتزم به، وما هي التزامات كل منهما في مجال علاقة العمل.

* **تعريف هاندي(1993):** أن العقد النفسي هو "مجموعة من التوقعات التي يضعها الأفراد بالنسبة للمنظمة و المنظمة بالنسبة للأفراد"(مطاطلة، 2015، ص.ص 310-311)

2. **نشأة العقد النفسي و جذوره التاريخية:** العقد النفسي ليس بمفهوم جديد فهو متناول منذ 60 عاما، ويستخدم في كثير من الأحيان في محاولة شرح الديناميكية التي تبني بين العمال و أرباب عملهم، حول تفسير الشروط الرسمية و غير الرسمية لعلاقة العمل التي تخضع للتغيرات السريعة في البيئة المهنية ، وتعود جذور العقد النفسي إلى التراث الفلسفي للعقد الاجتماعي والتي توجت مع المنظرين مثل: توماس هوبز، لوك، جون جاك روسو في القرن 17 و 18.

فالعقد الاجتماعي عرف كإطار يحدد حقوق وواجبات المواطنين فيما يتعلق بدولتهم، باعتباره ضرورة لتحقيق التوافق الاجتماعي فنظرية العقد الاجتماعي نظرية افتراضية كما يرى "دوركايم" و قد ارجعت هذه النظرية نشأة كل من المجتمع و السلطة إلى فعل التعاقد بين الناس.

و يرجع مضمون العقد النفسي إلى أفكار " فريدريك تايلور" من خلال مبادئ الإدارة العلمية (1911) كههدف أساسي لإحداث ثورة تشمل تغيير ذهنيات العمال والمسيرين ، بمعنى كيفية قيام العمال بواجباتهم أمام أعضاء الإدارة من جهة، و من جهة أخرى كيفية قيام المسيرين بواجباتهم أمام العمال، هذا التغيير يشمل الآراء و الإتجاهات لكلا الطرفين ، والذي يشكل الإدارة العلمية كما يراها تايلور، كما يمكن التغيير عن هذه الفلسفة بعقد نفسي متجدد، و بهذا فإن التغيير يتضمن اتجاه العامل نحو صاحب العمل ، واتجاه صاحب العمل نحو العامل، وبهذا حتى لو لم يذكر " تايلور" هذا لفظيا فإن فكرته تدور أساسا حول إيجاد عقد فكري جديد يحفظ مصالح العمال و أرباب العمل على حد سواء.

كما يرجع معظم الباحثين من بينهم (Marie) مفهوم العقد النفسي للفلاسفة اليونانيين القدامى الذين أسسوا نظرية العقد الاجتماعي و كذلك نظرية التوازن لبرنارد(1938)، هذا الأخير الذي يرى أنه يمكن للمنظمة أن تستفيد من مشاركات موظفيها طالما أنهم يعتبرون أن ما يقدم لهم من تعويضات و رواتب أكبر أو مساوي لما يسهموا به، وتستند هذه النظرية على درجات تعاون الموظف كشيء أساسي لنجاح أو فشل المؤسسة، فالمشاركة هنا تعد من أهداف المنظمة و بالتالي ما يجب أن يسهم به الموظف يتطلب مجموعة مختلفة من الحوافز مع وجود درجة من الإقناع لتحقيق التوازن.

كما يمكن ملاحظة امتداد جذور العقد النفسي من خلال الأبحاث لأعمال "أرجريس" و"ليفنسون" و"شين" ، وكان هذا المفهوم موضوع بحث في العلوم الاجتماعية لعدة سنوات، و مؤخرا فقط دخل مجال السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية، و علم النفس التنظيمي و أصبح موضوع بحث لكل الممارسين و الأكاديميين .

و ترى روسو أن جذور العقد النفسي تمتد لعلم النفس المعرفي ، لأنه يوصف بنموذج عقلي ، و مخطط من الوعود والإلتزامات الناتجة من العلاقة، و تصفها على أنها اعتقاد الفرد بالإلتزامات المتبادلة بين ذلك الفرد و طرف آخر(مطاطلة، 2015، ص.ص 311-312)

3. المرجعية النظرية للعقد النفسي:

1.3. التبادل الاجتماعي كمرجع نظري للعقد النفسي: ترجع جذور نظرية العقد النفسي إلى نظرية التبادل الاجتماعي خلال العشرينات من القرن العشرين ، حيث يعبر التبادل الاجتماعي عن نموذج في تفسير علاقة المنظمة مع العمال، فيعرف " هومانز" التبادل الاجتماعي بالتبادل المادي وغير المادي بين المنظمة والعمال في إطار تبادل المنفعة، فنظرية التبادل الاجتماعي تتعامل مع العلاقة بين المنظمة و العمال بمنطق التقدير العقلاني للمنفعة الشخصية في التبادل بين الطرفين، فسلوك العامل هو نتيجة المفاضلة للخيارات الناجمة عن العلاقات التفاعلية مع المنظمة لتحقيق المنفعة المثلى، وقد بنى " هومانز" نظريته على قرضيات هي على التوالي:

*فرضية النجاح: حيث كلما تكررت مكافأة فعل معين كلما كان من المقدر تكرار الفعل.

*فرضية الإثارة: إذا كان الفعل في الماضي هو استجابة لمجموعة من المؤثرات، فتكرار المؤثرات في الحاضر من المرجح أن يؤدي إلى تكرار الفعل.

*فرضية التشبع والحرمان: المنفعة الحدية للمكافأة متناقصة، فكلما حصل الفرد على مكافأة في الماضي القريب كلما قلت بالنسبة له قيمة الوحدات الإضافية من تلك المكافأة.

و قد حاول "بلو" (Blau) التمييز بين التبادل الإقتصادي و الإجتماعي لتفسير السلوك التنظيمي في المنظمة، وانتهى إلى أن المبادلة الاقتصادية تمثل الجانب الرسمي في عقد المبادلة بين المنظمة و العمال، حيث يحدد العقد المعياري بدقة و بوضوح مسؤوليات كل طرف في عملية المبادلة، و يفترض أن بنود العقد قابلة للتكميم و للقياس، و كنتيجة لذلك فهي قابلة للتفاوض و التعويض.

غير أن استحالة توصيف كل المهام أو التوقعات لارتباط بعضها بالمجهول أو بالمستقبل دفع أدبيات التسيير إلى اعتماد ما يعرف في علم الاجتماع بالمبادلة الاجتماعية، حيث تمثل مجموع الامتيازات التي تتصف بالغموض و العمومية و التي تخلق التزامات مستقبلية، و تعبر هذه الامتيازات عن مكافآت اجتماعية لتعويض مسؤوليات غير واضحة مرتبطة بالمستقبل، فالتبادل الاجتماعي حسب تعريف " بلو" يمثل كل "الالتزامات المستقبلية" التي تحركها "التعويضات المحتملة" غير المؤكدة كمقابل لها" ، حيث التبادل الاجتماعي هو العامل الوحيد القادر على خلق الشعور بالإلزامية و الثقة بين المنظمة و العمال.(طحطوح، 2017، ص. ص 210-

(211)

حيث قسم (بلو) نظرية التبادل الاجتماعي إلى نوعين من العلاقات:

* التبادل الإقتصادي.

* التبادل الاجتماعي.

فيرى "بلو" أن التبادل الإقتصادي؛ هو تبادل ذو طبيعة خاصة و يستثمر فيه العقد المكتوب حتى يتم التمكن من مراقبة واجبات كل طرف من المكونين للعقد، و في إضافة إلى هذه العلاقة هناك أيضا التبادل الاجتماعي الذي يضم أيضا الواجبات غير المكتوبة، ففي وقت معين من التبادلات يستلزم على كل طرف الرد بالمثل على ما أعطي له في إطار تحقيق الواجبات، و عموما فإن بناء مثل تلك العلاقات يستلزم في البداية الثقة التي تنشأ من خلال تحقيق بعض من الواجبات نحو الآخر، و بهذا يكون الإدراك متبادلا بين الطرفين على أن الثقة موجودة، وانطلاقا من هذا يتم الانتقال إلى ما يسمى بمرحلة الرضا عن الطرف الآخر و بهذا يتم السماح للمبادلات بالتطور، فالتبادل الإقتصادي أساسه عقود مكتوبة، و يتم تحقيق الواجبات فيه من خلال طرق علمية و إدارية،

أما التبادل الإجتماعي، فهو ضمني و أساليب و طرق تحقيقه تكون مبنية على الثقة، الرضا، التبادلات و غيرها لأنه غير مكتوب. (بوعتو، 2008، ص. 37)

4. أنواع العقد النفسي و أبعاده: بحسب اختلاف التعريفات المقدمة للعقد النفسي، وتعدد وجهات النظر يختلف الباحثون في تقسيم أنواع العقد النفسي، و قد اقترحت روسو (2000) أربعة أنواع من العقد النفسي محددة بالتقسيم التالي:

1.4.1. العقد النفسي العلاني: يتميز حسب (Rousseau، 2004) بطول مدته و مفتوح على المستقبل و يكون مبني على الثقة والإخلاص، و تكون العائدات مشروطة نوعا ما بالأداء، بل تقوم على العضوية و المشاركة في المنظمة، و يمكن قياسها ببعدين أساسيين:

1.1.4. الإستقرار: يكون العامل مطالب بأداء التزاماته بالحفاظ على استقرار منصبه بالمقابل يوفر صاحب العمل هذا الإستقرار الوظيفي على المدى البعيد.

2.1.4. الولاء(الإخلاص): يلتزم العامل بتدعيم مؤسسته و بالتعبير عن إخلاصه و عن ولاءه لمتطلبات واهتمامات المنظمة إما صاحب العمل يلتزم بتدعيم العمال من حيث تحسين معيشتهم والإهتمام بهم وبعائلاتهم.

2.4. العقد النفسي المتوازن: يساهم كل من العامل و المنظمة بشكل كبير في تعلم و تطوير الآخر، أما بالنسبة للعائدات تكون على أساس الأداء و المشاركات في المزايا الممكنة للمنظمة، و بالأخص إزاء متطلبات التغيير التي تفرضها ضغوطات السوق، و يمكن قياس هذا النوع من العقود بالأبعاد التالية:

1.2.4. إمكانية العمل الخارجي: تتمثل في تطوير المسار المهني عن طريق سوق العمل الخارجية فهنا بالنسبة للعامل يتوجب عليه تطوير المهارات التسويقية، أما بالنسبة لصاحب العمل يلتزم بالقيام بتعزيز العمل طويل المدى خارج المنظمة وداخلها.

2.2.4. التقدم الداخلي: و يعبر عن تطوير المسار المهني في إطار سوق العمل الداخلية، يطالب العامل بتطوير مهارات يتم تقييمها و تحديدها من طرف صاحب العمل، مقابل ذلك يكون صاحب العمل مستعدا لخلق فرص تطوير المسار المهني للعمال داخل المؤسسة.

3.2.4. الأداء الديناميكي: العامل مطالب بالقيام بأداء ناجح فيما يخص أهداف جديدة و مطلوبة و التي يمكن أن تتغير في المستقبل و ذلك لمساعدة المؤسسة في بقائها متنافسة، و بالنسبة لصاحب العمل يكون مستعدا لترقية التعليم المستمر و مساعدة العمال بتنفيذ متطلبات عملهم بنجاح.

3.4. العقد النفسي التبادلي (التعاملي): يتميز بفترة قصيرة المدى و محددة مبدئياً مركزة على التبادل أو التعامل الإقتصادي و المهام الضيقة الخاصة كما تكون على أساس مساهمة محدودة للعمال في المنظمة (Janssens & Sels، 2003)، ويقاس بالأبعاد التالية:

1.3.4. الضيق: المطلوب من العامل أن يؤدي فقط مجموعة المهام المحددة و الثابتة و يقوم فقط بما هو مطلوب منه أو ما هو مدفوع له أجره، في مقابل صاحب العمل يوفر نوع من الإلتزام المحدود للمنظمة و قليل من التكوين أو تطويرات أخرى تخص العمل.

2.3.4. المدى القصير: أي العمال ليسوا مطالبين بأن يبقوا في المؤسسة، و يكونوا مستعدين للعمل في وقت محدد، بالنسبة لصاحب العمل فقط وهي وقت محدد و خاص و هو غير مطالب بتوفير العمل في المستقبل. (مطاطلة، 2015، ص.ص 315-316)

4.4. العقد النفسي الإنتقالي (التحولي): يعد حالة ذهنية تعكس نتائج التغيير التنظيمي و التحولات التنظيمية و التي تتناقض ترتيبات العمل التي تم تحديدها في السابق و يمكن قياسها كما يلي:

1.4.4. عدم الثقة: يعتقد العامل أن المؤسسة ترسل إشارات غير ثابتة و مختلفة فيما يخص رغباته واهتماماته في هذه الحالة لا يثق المستخدمون في المؤسسة كما أن هذه الأخيرة لا تثق في المستخدمين.

2.4.4. عدم التأكد (الشك): العمال غير متأكدين فيما يخص طبيعة واجباتهم نحو المؤسسة و بالنسبة لصاحب العمل فمقياس تقدير عدم تأكد العمال يشمل استعداد صاحب العمل إزاء مستقبل العامل.

3.4.4. حالة التدهور المؤقتة (التراجع أو الإنحدار) : بالنسبة للعمال فهم يتوقعون عائدات قليلة في آفاق المستقبل من خلال مشاركتهم في المؤسسة مقارنة مع الماضي كما يتوقعون كذلك تدهورا مستمرا في تغييرات لخفض أجور العمال و الفوائد و هذا يؤثر في نوعية العمل مقارنة بالسنيين السابقة.

ويمكن تلخيص أنواع العقد النفسي حسب روسو (1995) في الجدول التالي:

جدول رقم (1): أنواع العقد النفسي عند "روسو"

المدة	متطلبات الأداء محددة	متطلبات الأداء غير محددة
قصيرة الأجل	عقد المعاملات * قليل الغموض. * سهولة الخروج، ارتفاع معدل الدوران. * قلة الإلتزام، نقص التعلم. * الحرية في قبول عقد جديد. * تدني مستوى التكامل و تحديد الهوية.	العقد الإنتقالي * غامض. * كثرة الشك. * ارتفاع معدل الدوران، الغياب. * عدم الإستقرار.
طويلة الأجل	العقد المتوازن * مستوى عال من الإلتزام. * مستوى عال من التكامل و تحديد الهوية. * التطور المتواصل. * الدعم من الآخرين. * الحيوية.	العقد العلائقي * مستوى عال من الإلتزام. * مستوى عال من التكامل و الحيوية و تحديد الهوية. * مستوى عال من الإلتزام العاطفي. * الإستقرار.

المصدر: مطاطلة (2015، ص. 317)

5. كيفية تكوين العقد النفسي: عدة عوامل تشترك في بناء العقد النفسي وهي:

1.5. التنشئة الإجتماعية: تعرف التنشئة الإجتماعية بوصفها منظومة من العمليات التي يعتمدها المجتمع في نقل ثقافته بما تنطوي عليه هذه الثقافة من مفاهيم وقيم وعادات وتقاليد إلى أفرادها وهي عبارة أخرى العملية التي يتم فيها دمج الفرد في ثقافة المجتمع ودمج ثقافة المجتمع في أعماق الفرد

2.5. الثقافة الوطنية: إن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الفرد داخل المنظمة، كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع إفراس ونتاج للبيئة الإجتماعية والثقافية التي جاء منها هؤلاء العاملين، كما تتفاعل المنظمة مع البيئة الإجتماعية والثقافية، وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها وخصائصها، وينظر إلى المنظمة على أنها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة، وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية بالمنظمة إلى تحقيق فعاليتها، تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الإجتماعية،

البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه؛ كما أن الثقافة لها دورا مهم في تحديد سلوكيات وتصرفات وعادات الأفراد في المجتمع، وإن المنظمات والمؤسسات فضاء مهم للتعبير عن هذه الثقافة. (مطاطلة، 2015، ص. 314)

3.5. الثقافة التنظيمية: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة، من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من القيام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، كما تعرف الثقافة بانها: " جملة الأفكار و المعارف و المعاني و القيم و الرموز و الإنفعالات والوجدانات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفرادهم ببعضهم و بغيرهم من المجتمعات، وهذه الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صناعا وناقلا لعناصر الثقافة جيل بعد جيل."

فالشخص الذي يدخل منظمة يجلب معه معتقداته المكتسبة من خبرات العمل السابقة وطبيعة التكوين والوسط الاجتماعي و الثقافي الذي نشأ فيه، كما أن له شخصية قادرة على مراقبة و تشكيل وتطوير أو تعديل هذه المعتقدات، هذا الشخص نفسه يعني الطرق المتبعة في التوظيف، التنشئة الاجتماعية خلال توظيف آخر فهو يتفاعل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين والمرؤوسين في الطرق الرسمية وغير الرسمية كل هذه النشاطات قابلة لتغيير معتقداتهم وبالتالي تتطور عقودها النفسية.(مطاطلة، 2015، ص. 314)

6. خصائص العقد النفسي: يتميز العقد النفسي بمايلي:

*العقد النفسي هو عملية تبادل بين طرفين؛ هما الفرد والمنظمة بشكل رئيسي.

*إن إلتزامات العقد النفسي هي ضمنية في محتواها.

*للإدراك دور مهم في استئثار الإلتزام بالعقد النفسي من عدمه بالنسبة للفرد أو المنظمة.

*غالبا ما يصاحب العقد النفسي الشك بالإلتزام به كونه غير ملموس.

*إن شدة الإلتزام به يحكمها أحد طرفي العقد.

*يمتاز العقد النفسي بالثبات النسبي مما يجعله عرضة للنقض أو الإنتهاك في أي وقت.(جلاب، سعيد، الشريف، 2015، ص. 176)

ويشير (Tallman، 2001) فإن خصائص العقد النفسي تنحصر في: العقود النفسية الذاتية، و العقود النفسية التعهدية، إضافة إلى العقود النفسية كإتجاهات(معرفية، عاطفية، سلوكية).

7. العوامل المحددة للعقد النفسي: يرنكز على الإدراك للإلتزامات المشتركة و المتبادلة التي تشخص علاقة العمل بين طرفي العقد، لذا فإن السعي الدائم للوفاء بهذا العقد و إنجازها بالشكل المتوقع من الطرفين (العامل والمنظمة) يستوجب من كلا الطرفين احترام الإلتزامات و التعهدات التي تشكل العوامل المحددة للعقد النفسي التي يمكننا استعراضها كما يلي:

1.7. التزمات رب العمل وتعهدهاته : التي تعبر عن توقعات العاملين إزاء قيامهم بأي تصرف أو أداء مميز، إذ يتوقع العامل قيام رب العمل برد فعل إيجابي تجاهه كنتيجة لهذا الأداء التي تعبر عما سمي بتعهدات رب العمل، وبحسب الأدبيات فإن أهم تعهدات رب العمل ترتبط بالتعويضات، و تطوير المسار المهني، و ضمان

العمل واستقراره مدة طويلة، و محتوى العمل، و التدريب والتطوير، و أخيرا موضوع ضمان التوازن بين الحياة المهنية و العائلية للعامل.

2.7. التزامات العامل وتعهداته: كما هو الحال بالنسبة إلى رب العمل فإن العامل أن يحترم بدوره بعض النقاط التي تعهد بها ضمنا اتجاه رب العمل (المنظمة) و التي يبرز أهمها بحسب الأدبيات في النقاط التالية:
*مضمون العمل والأداء.

*تطوير الذات.

*الولاء.

*الأعمال الطوعية.(حيدر، ناصر، 2014، ص 271)

8. المشاركون في العقد النفسي:

حسب روسو كل شخص له علاقة بوعد أو توقع ما في نطاق العقد النفسي يعتبر مشاركا في هذا العقد، فالمشاركين في العقد يتمتعون بثلاث آليات قصد تكوين العقد النفسي:

1.8. التفاعل: يمكن أن يكون عبارة عن رسائل إدارية سواء أكانت مكتوبة أو لفظية أو توجيهات، نصائح، وعود....، فالتفاعل هو آلية مستعملة كثيرا عند المسيرين، أصحاب العمل.

2.8. الملاحظة: و تسمح للعامل من مراقبة نظرائه من العمال، رؤسائه، أو أعضاء آخرون من التنظيم، و هذا ما يعطيه الفرصة لاكتشاف و فهم بعض المؤشرات الإجتماعية، و هو نفس الشيء بالنسبة للمسيرين و الإدارة نحو العمال.

3.8. الإشارات الهيكلية(البنائية): هذه المؤشرات تنقل المعلومة عن طريق الإجراءات المعمول بها من طرف الموارد البشرية.

مثال: المزايا المعطاة لبعض العمال، نظام التعويضات، توازن الأداءات، إمكانية الترقية، إمكانية التكوين.

فهي عبارة في أغلب الأحيان عن وثائق رسمية مكتوبة التي تعبر عن تلك الوعود على شكل إعلانات، بيانات، مهمات أو غيرها من الوثائق الرسمية(صوفي، 2013، ص 171)

9. تقييم العقد النفسي:

في العديد من الحالات قد يجد العامل نفسه مدركا أن المنظمة لا تقوم بواجباتها نحوه، بالرغم من أن هذه الأخيرة وجهت له إشارات عن وعود محتملة كانت تود تلبيتها، حيث أن مفاهيم خرق و قطع العقد النفسي يمكن لها أن توضح عملية تقييم الفرد للعقد النفسي (أبو طاقية، 2017) ، ففي بعض الحالات يتوقف العقد النفسي عندما يدرك الفرد أن منظمته أخفقت في تحقيق واجباتها نحوه، مما يترتب على ذلك عددا من ردود الأفعال كالغضب و القلق و الخداع ، و لهذا كان مهما جدا على دارسي الموضوع و المسيرين في آن واحد الإهتمام بتلك المظاهر بطريقة علمية، لأن خرق العقد أو توقيفه يكون مصدرا هاما لهم في دراسة تقييم العقد النفسي، حيث أن أدبيات هذا الموضوع تسلط الضوء على "خاصية الذاتية"، التي تميز علاقة العمل، لأن خرق العقد سوف يحدث عدة تغييرات في العلاقة و إنتاج الصراع و التغيير في اتجاهات السلوكات.

(Robinson & Morrison, 1997)

حيث أن خرق العقد النفسي هو نتاج سلسلة من الحوادث بدأت في أولها بإدراك أن الطرف الآخر لم يفي بوعوده (Robinson & Morrison, 2000) و تتمثل الأسباب الرئيسية لاختراق العقد النفسي في:

* مخالفة الوعود

* التعارض أو عدم الإتساق

* إدراك الإخلال بالعدالة التنظيمية (Ruder,2003)

و تشير العديد من الأدبيات التي تناولت العقد النفسي بالدراسة إلى أن الإخلال بالعقد النفسي ينعكس بصورة سلبية على السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، وذلك لشعورهم بالخيانة من قبل المنظمة، و تتمثل هذه السلوكات (Judy Pate & et al, 2003) في الآتي:

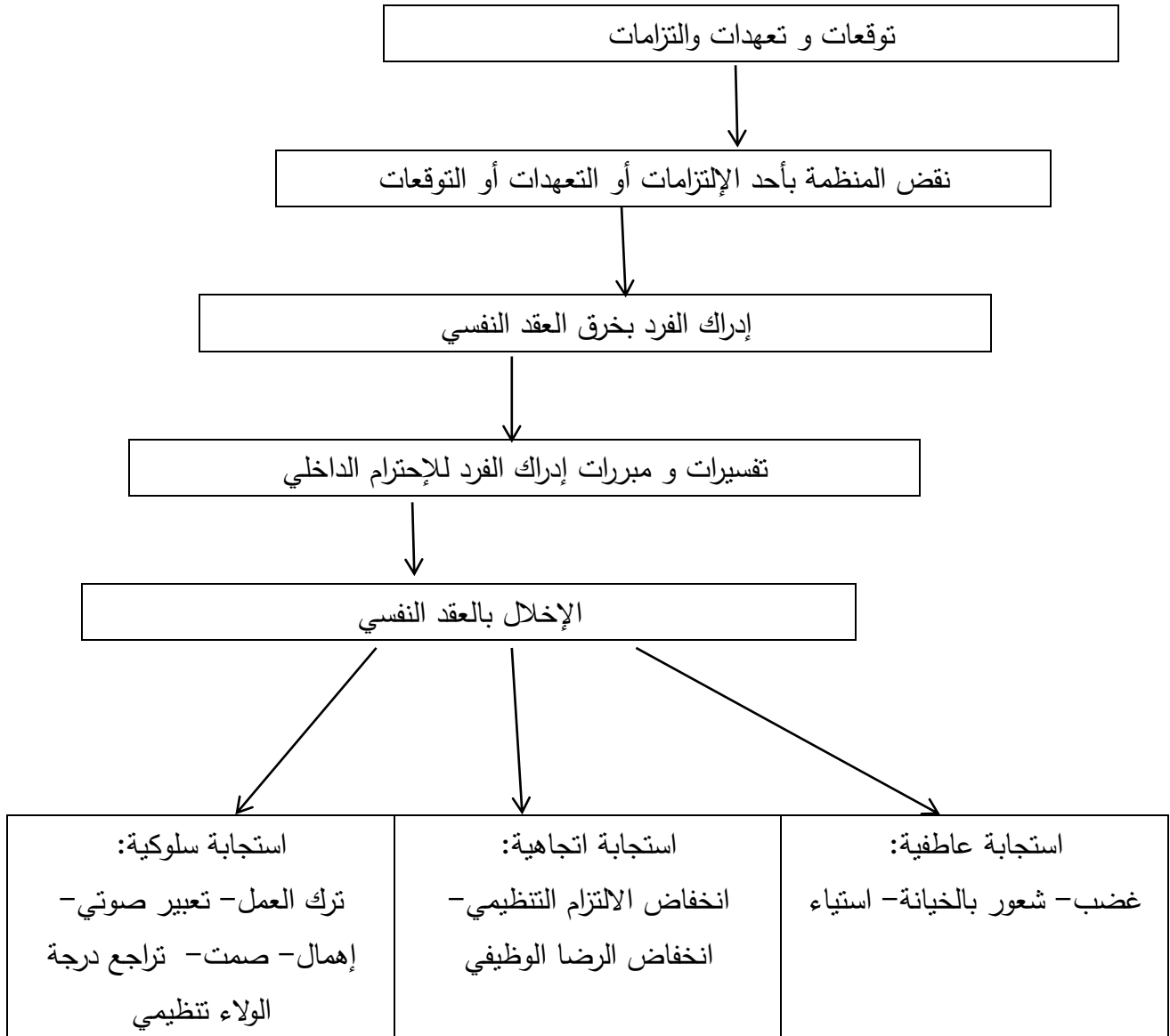
* الآثار العاطفية: و تضم؛ الشعور بالإهانة/ الخيانة/ مشاعر الغضب.

* الآثار الإتجاهية: و تضم؛ انخفاض الإلتزام التنظيمي/ انخفاض الرضا الوظيفي.

* الآثار السلوكية: و تضم؛ ترك العمل/ التعبير الصوتي/ الصمت/ تراجع درجة الولاء التنظيمي/ الإهمال التنظيمي.

و يمكن توضيح العلاقة بين الخرق و الإخلال بالعقد النفسي و الآثار المترتبة عليه في المخطط التالي:

شكل رقم (01): العلاقة بين الخرق و الإخلال بالعقد النفسي و الآثار المترتبة عليه



المصدر: ميال (2011، ص.61)

10. مقاييس العقد النفسي:

تعتمد أغلب مقاييس المحتوى للعقد النفسي على مقاييس متعددة البنود، حيث يقوم من خلالها الموظف بتصنيف الوعود التي يمكن تبادلها مع المنظمة، تسعى هذه المقاييس إلى تجميع إدراكات الموظف حول مفاهيم العقد، أي أنها تركز على دراسة إدراكات الموظف للوعود التي قطعها على نفسه للمنظمة، والوعود التي قطعتها المنظمة على نفسها للموظف. بعد ذلك يقوم الباحث بتكوين مجموع نهائي لكل مبحث عن طريق حساب متوسط لكل البنود وكل حالة. عادة ما تستخدم البحوث، وفق هذه المنهجية، عدد مختلف من المقاييس فيما يتعلق بالإعتقاد المحددة مثل: تعليق الموظف على الواجبات، الوعود المدركة، الإلتزامات أو حتى التوقعات؛ و فيما يتعلق أيضا بعدد البنود المكونة للمقياس، تتميز هذه الطريقة بإتاحة الفرصة للباحث أن يحدد مقدار أهمية كل بند. كما أنها تتميز بسهولة التوزيع و وضوح الإجابات المطلوبة، من الجانب الآخر، فإن هذه الطريقة قد لا تتضمن بعض البنود التي يراها المبحث مهمة بالنسبة له، حيث أن البنود لا تصف بشكل كاف كافة جوانب عملية التبادل. كما أن بعض البنود قد تكون غير ذات معنى و تختلف بشكل كبير من دراسة لأخرى، و هنا تجدر الملاحظة أن مثل هذه العيوب تنتج من الأطر الفكرية الضعيفة المفسرة لكيفية إدراك الموظفين لمحتويات عقودهم النفسية، و يوضح الجدول التالي نموذج من مقاييس المحتوى للعقد النفسي: (الجعدي، جهيمي، 2017، ص 110)

جدول (2): مقياس العقد النفسي وفق مقاييس المحتوى

1. واجبات المنظمة اتجاه الموظف

إلى أي مدى ملزمة المنظمة بتوفير العناصر التالية لك

ت	العبارة	1 مطلقا	2	3	4	5 مرتفع جدا
أ	مجموعة من القواعد المرغوبة					
ب	معاملة عادية					
ج	وظيفة آمنة نسبيا					
د	تغذية عكسية حول أدائي					
هـ	التدريب					
و	القيادة و التوجيه					

2. واجبات الموظف اتجاه المنظمة:

إلى أي مدى تشعر بأنك ملزم بتوفير العناصر التالية للمنظمة

ت	العبارة	1 مطلقا	2	3	4	5 مرتفع جدا
أ	التطوع للقيام بمهام خارج وظيفتي					
ب	تطوير مهارات جديدة حسب حاجة العمل					
ج	تأدية وظيفتي بصدق					
د	التعامل بأمانة مع المنظمة					
هـ	العمل لساعات إضافية إذا تطلب العمل ذلك					
و	اتباع سياسات و تعليمات المنظمة					

المصدر: الجعيدي، جهيمي، (2017، ص 110-111)

* مقياس العقد النفسي (PCI): إن أول نموذج لقياس العقد النفسي (PCI) تم اقتراحه من طرف الباحثة روسو (1990) ثم تم إدخال تعديلات عليه سنة (1998-2000)، فالنموذج الأول كان عبارة عن جرد للإلتزامات من طرف صاحب العمل، و كان مستعملا حتى نهاية التسعينات، وكان ضعف هذا المقياس يتمثل في اهتمامه فقط بوعود صاحب العمل، مما أدى إلى عدم فهم العلاقات التبادلية بين العامل وصاحب العمل، وانطلاقا من هذه الانتقادات قدمت روسو في (1998 - 2000) نموذجا متطورا لـ: (PCI) يحوي 59 بند، و كان يطمح من خلالهم التمثيل الأوسع للعناصر المركزية لعلاقة العمل، و تم تطوير هذه اللائحة عن طريق استجابات قامت بها الباحثة على مجموعة من الطلبة يعملون لدى 13 مؤسسة في ميادين المحاسبة و الصناعة و الهندسة ، وقامت بإقحام الوعود من كلا الطرفين العامل و المؤسسة.

حيث أن هذا المقياس يضم ثلاثة أبعاد:

* يناسب إجراءات و عمليا الجانب النظري للعقد النفسي.

* يقدم لائحة مفصلة للوعود المتبادلة.

* يستعمل من طرف الباحثين البارزين.(بوعتو،2009، ص. 34)

تمكنا في نهاية هذا الفصل من التعرف على مفهوم العقد النفسي و جذوره التاريخية، إضافة إلى تحديد أبعاده و خصائصه، و كيفية تشكيله، و كذا العوامل المحددة له و المشاركين فيه ، إضافة إلى مقاييس المحتوى الخاصة به و أهمية مقياس "روسو" في قياسه، لننتقل إلى الفصل الذي يليه من الدراسة.

الفصل الثالث: السلوك داخل المنظمة

تمهيد

أولاً: السلوك الإنساني.

1. مفهوم السلوك الإنساني.
2. التطور التاريخي للسلوك الإنساني.
3. خصائص ومقومات السلوك الإنساني.
4. عناصر ومكونات السلوك الإنساني.
5. صور وأشكال السلوك الإنساني.
6. أنواع السلوك الإنساني.
7. نماذج السلوك الإنساني.
8. المبادئ الأساسية للسلوك الإنساني.

ثانياً: السلوك التنظيمي

1. مفهوم السلوك التنظيمي.
2. الخلفية النظرية للسلوك التنظيمي.
3. أهداف وأسباب دراسة السلوك التنظيمي.
4. أهمية السلوك التنظيمي.

5. محددات السلوك التنظيمي.

6. عناصر ومميزات السلوك التنظيمي.

7. أبعاد تطوير السلوك التنظيمي.

8. تعديل السلوك التنظيمي.

9. أنموذج تعديل السلوك التنظيمي.

ثالثاً: المنظمة و التنظيم.

1. نشأة و تكوين المنظمات.

2. ماهية التنظيم.

3. مفهوم المنظمة.

4. أنواع المنظمات.

5. المسؤولية الإجتماعية للمنظمات.

6. المنظمة بين النظام المغلق والنظام المفتوح.

7. البيئة الداخلية للمنظمات.

8. المشكلة السلوكية في التنظيم.

خلاصة

يطلق مصطلح السلوك الإنساني على كل ما يصدر عن الإنسان من أفعال و ردود أفعال أثناء ممارسته لحياته العملية، و عند إلتحاق هذا الأخير بوظيفة معينة أو مهنة معينة ليمارسها؛ يطلق على سلوكه حينها مصطلح السلوك التنظيمي لأنه ينتج عن التفاعل مع بقية الأفراد المشكلين للتنظيم.

أولاً: السلوك الإنساني

1. مفهوم السلوك الإنساني: إن وحدة الدراسة الأساسية التي تحاول جميع العلوم السلوكية تفسيرها هو السلوك الإنساني، فالسلوك هو عبارة عن الإستجابات الحركية والفورية للكائن الحي. لذلك فإن السلوك الإنساني هو مزيج من الأنشطة التي يؤديها الفرد في حياته اليومية، ويتمثل السلوك في الأنشطة الظاهرة غير الملموسة كال تفكير والتأمل والإدراك أو في الأنشطة الحسية الملموسة كالأستيقاظ من النوم وتناول الطعام والدراسة وغير ذلك. فالسلوك يشمل جميع أنشطة الكائن الحي الداخلية والخارجية . وقد صنف علماء النفس السلوك البشري في مجموعتين: سلوك فطري لا يحتاج إلى تعلم كما هو حال بكاء الطفل من أجل الحصول على الطعام (الرضاعة)، وسلوك مكتسب يتعلمه الفرد نتيجة إحتكاكه بالبيئة المحيطة به مثل ركوب الدراجة وقطع الشارع من الأماكن المخصصة للمشاة وغير ذلك من المهارات التي تتأثر بالإتجاهات والعقائد والميول الإجتماعية والسياسية و الثقافية والدينية وغيرها من العوامل البيئية التي تعمل على تهذيب و تطوير السلوك الفطري(المغربي، 2004، ص 23)

و بهذا فإن سلوك كل فرد يختلف عن الآخر بل إن سلوك الفرد نفسه يختلف من وقت لآخر، لذلك حاول الباحثون في مجال السلوك تحديد مفهوم موحد وشامل للسلوك الإنساني و طبيعته ومن أبرز وأهم هذه المفاهيم:

* السلوك الإنساني: "محصلة إستجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين وذلك في ضوء طبيعة و ملامح شخصيته"

* السلوك الإنساني: "عبارة عن سلسلة من الإختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الإنتقال من موقف لآخر و سواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو إنفعالية "

* السلوك الإنساني: "دالة لكل من شخصية الفرد وبيئته المحيطة، وأن الفرد في تبنيه أفعالاً استجابية متواصلة يستند إلى كلا من متغيري دالة السلوك (الخصائص الشخصية ، البيئة)"

* السلوك الإنساني: " هو مجموعة التصرفات و التعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية الأقامة والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الإجتماعي الذي يعيش بداخله"

* السلوك الإنساني: "مجموعة المفردات المرتبطة بالنشاطات ، الأفعال، الأداء، الإستجابة، رد الفعل، لذلك فإن السلوك هو أي شيء يقوم به الفرد أو يفعله"(البغدادي، العبادي، 2009، ص 152)

* السلوك الإنساني: "أي شيء يقوم به الفرد مثل ، الكلام، المشي، التفكير، و كذلك أحلامه اليومية"

* السلوك الإنساني: "تلك الإستجابة الحركية أو الإستثارات الغددية الصادرة عن عضلات و غدد الكائن الحي"

* السلوك الإنساني: "هو ردود الفعل الظاهرة والخفية لمثير ما سواء كانت ردود الفعل هذه عقلية أو غريزية أو غيرها"

* السلوك الإنساني: "مجموعة من نشاطات الفرد المتعددة في حياته اليومية المختلفة وذلك لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به"(البغدادي، العبادي، 2009، ص 153)

2. التطور التاريخي للسلوك الإنساني: بالرجوع إلى التاريخ نجد أن محاولات فهم السلوك الإنساني له جذور تاريخية بعيدة، ففي الحضارة الفرعونية مثلا ، وجد أنه كان هناك أعتراقات فيما بينهم بضرورة الإستماع إلى شكوى العاملين ، ولا شك أن الإستماع وحده يكون في أحيانا كثيرة علاجا- ولو مؤقتا- لبعض العاملين، وبمطالعة التاريخ الإسلامي نجد أن الحضارة الإسلامية قد اهتمت بالسلوك البشري داخل المنظمات اهتماما بالغا، فأقرت مبدأ التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار وهذا ما يسمى حاليا بالمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية، كما شجعت على الإتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين، كما أن مفاهيم الإتصال الجيدة كانت لها مجالات واسعة في الدين الإسلامي بشكل كبير، وقد ظهر في القرن السادس عشر نموذج لمحاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه ألا وهو النموذج الميكافيللي، حيث وضع ميكافيلينظرته القائمة على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، و أن الأسلوب الملائم للسيطرة على سلوكهم هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك، و قد أودع ميكافيللي نظريته هذه في كتابه الشهير "الأمير" والذي كان قد كتبه لإرضاء حاكم إحدى المدن الإيطالية ، وشرح خلال هذا الكتاب كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفاء، وكان مبدؤه الأساسي "أن الغاية تبرر الوسيلة" بمعنى أن أي وسيلة يمكن استخدامها لو كانت غير نبيلة أو مشروعة طالما أنها ستوصل في النهاية إلى هدف نبيل، وقد أوصى ميكافيللي في كتابه بضرورة استخدام أساليب المكر والدهاء والخداع والتدليس والمراوغة، بجانب استخدام أساليب القهر والقسوة و الشدة والردع لإحكام السيطرة على سلوك المرؤوسين، ولا يمنع ذلك من إستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت على أن يكون في ظلال نظام الردع، والعجيب أن بعض هذه الأساليب لا زالت موجودة الى يومنا هذا وبخاصة في الجوانب السياسية منها ، كما من الممكن القول أن العمل السياسي كثيرا ما يتبع العديد من مبادئ ميكافيللي التي أودعها في كتابه منذ ما يقرب خمسة قرون.(البغدادي، العبادي، 2009، ص 146)

3. خصائص ومقومات السلوك الإنساني: باعتبار أن السلوك البشري مجموعة من التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية الأقامة والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الإجتماعي الذي يعيش داخله، يمكن أن نستخلص من هذا التعريف الخصائص التالية للسلوك الإنساني:

- * السلوك الإنساني نتيجة لشيء: أي أنه مسبب ولا يظهر من فراغ.
- * السلوك الإنساني هادف: بمعنى أنه يسعى لتحقيق هدف أو إشباع حاجة.
- * السلوك الإنساني متنوع: أي أنه يظهر بصورة متعددة حتى يمكنه التوافق مع المواقف التي تواجهه.
- * أن السلوك الإنساني مرن: أي أنه يتعدل ويتبدل تبعاً للظروف والمواقف المختلفة علماً أن المرونة نسبية من شخص لآخر طبقاً لاختلاف مقومات شخصية كل منهما والظروف البيئية المحيطة بهما.
- وبما أن السلوك الإنساني يختلف من فرد لآخر، ومن وقت لآخر يمكن تحديد المقومات التالية للسلوك الإنساني:

- * **الجنس:** أي أن تصرف الذكر يختلف عن تصرف الأنثى ، فالذكر يتصف عادة بالجرأة والإقدام والمخاطرة فيما تتصف الانثى بالحدز والحيطة في نفس المواقف.
- * **السن:** يتسم الشباب مثلاً بالنهور وسرعة الانفعال بينما يتسم كبار السن بالهدوء والإتزان والتعقل كرد فعل لنفس الموقف.(المغربي، 2004، ص 24)

- * **الشخصية:** تلعب شخصية الفرد دوراً رئيسياً في سلوكه، فاختلاف خصائص شخصية الأفراد هي التي تحدد ردود أفعالهم حيث لا يعقل أن يتصرف الجبان غير الواثق من نفسه بنفس التصرف الذي يعكسه الشخص الشجاع أو أن يتساوى سلوك الشخص السلبي مع سلوك الشخص الإيجابي وسلوك الهزلي مع سلوك الجاد ، وسلوك المسالم مع سلوك المجادل وسلوك المتسامح مع سلوك الحاقد.

- * **البيئة الخاصة:** وهي البيئة المادية والمعنوية التي يعيش الفرد في إطارها، فسلوك الأب اتجاهها مشكلة تواجه الأسرة تختلف عن سلوك الإبن وذلك لما يتسم به الأب من مسؤولية الرعاية والحماية للأسرة بكاملها، وكذلك فإن سلوك الفرد المتزوج يختلف عن سلوك الفرد الأعزب لأن دورهما يختلفان ، ولذلك فإن سلوك كل فرد يتأثر بالوقائع التي يعاصرها و بالدور الذي يلعبه في تلك الواقعة.

- * **العوامل البيئية العامة:** والتي تعتبر محصلة للتفاعلات بين مجموعات العوامل البيئية والعوامل الوراثية، فالشخص الذي ينشأ في بيئة حضرية يختلف في سلوكه عن شخص ينشأ في الريف حيث تختلف العادات والتقاليد.(المغربي، 2004، ص 25)

4. عناصر ومكونات السلوك الإنساني: يمكن أن نلخص عناصر السلوك الإنساني فيما يلي:

1.4. الهدف: كل سلوك له هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه ، ويختلف هذا الهدف من حيث أهميته أو قيمته ، وأفعال الإنسان عادة ما تكون موجهة نحو أهداف معينة ، وبعض هذه الأهداف قد تكون قريبة مثل إعداد طعام الغذاء بالنسبة لربة بيت في يوم من الأيام، وقد تكون الأهداف بعيدة ومن أمثلتها (فليه، 2005، ص31) الأهداف المهنية بعيدة المدى لطالب الجامعة ، وكثيرا ما يكون للفرد أهداف متعددة في نفس الوقت يسعى لتحقيقها .

2.4. الاستعداد والتهيؤ: فالفرد يستطيع فقط أن يستجيب بأساليب مختلفة، وعادة ما يفشل هذا الفرد في الوصول

إلى هدفه إذا تطلب الموقف إستجابة لا يستطيعها ولا يقدر عليها، فقد يكون الفرد ضعيفا بحيث يعجز عن القيام بإستجابة معينة وقد يكون مستوى معرفته و معلوماته دون المستوى، وقد يكون محدود القدرة العقلية، وقد يرجع فشل الفرد في تحقيق أهدافه إلى أنه غير مستعد وغير مهياً للقيام بالإستجابات المناسبة ، فالطفل الصغير في مواجهة المواقف التي تحببه و تضايقه لا يملك أكثر من الصراخ والبكاء، ولكن بتقدمه في العمر يزداد قدرة و خبرة في مواجهة المواقف ، والموظف الصغير لا يستطيع أن يرد على إهانة ألحقها به رئيسه خوفا من بطش وعقاب هذا الرئيس، فليس أمام هذا الموظف إلا أن يكتنم غيظه و غضبه ، وقد يحول ضيقه و عدوانه إلى زوجته أو أطفاله في المنزل أو إلى زملائه في العمل، فالفرد لا يسلك سلوكا معيناً إلا إذا كان قادراً عليه و مهياً له.

3.4. الموقف: فالموقف يزود الفرد بالبدائل المختلفة التي تتطلب منه الإختيار من بين هذه البدائل، وهذه المواقف تعطي للفرد الفرصة لكي يشبع حاجاته ويواجه مطالبه، وكثيرا ما يتضمن الموقف مشكلة معينة تتطلب حلا من الفرد، وقد يكون الفرد مدركا لحقيقة هذه المشكلة و أبعادها وقد يكون غافلا عنها ، غير مدركا لها ، وحتى بالنسبة للمواقف الروتينية التي تواجه الفرد في حياته فعادة ما يزوده الموقف بعدد من البدائل تعطيه فرصة الإستجابة المتعددة، فالفرد عندما يواجه بموقف معين مثل محاولته اختراق ميدان مزدحم على قدميه فعادة ما يواجه بعدد من البدائل للأسلوب و الطريق الذي يتبعه في اختراق هذا الميدان، وعليه أن يحسن الإختيار من بين هذه البدائل ، وحين يصبح الأمر أكثر سهولة إذا كان الفرد قد اعتاد اختراق الميدان بأسلوب معين، ففي هذه الحالة لا يضيع الفرد جهدا أو وقتا في الإختيار عندما يسلك السلوك المعتاد.

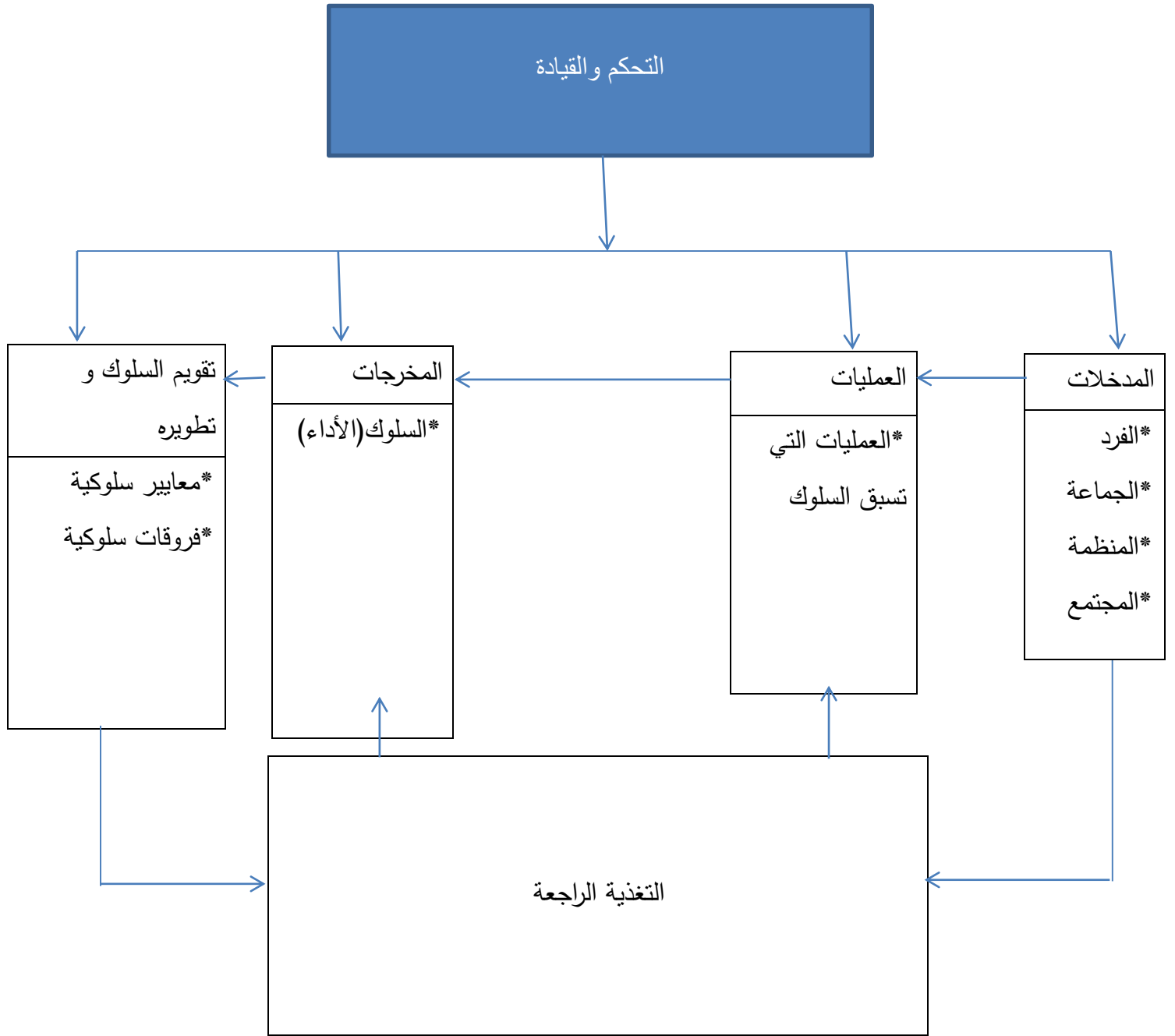
4.4. التفسير: يقوم الفرد بتفسير الموقف قبل أن يسلكه أو يتصرف بأسلوب معين، فيجب عليه أن يقرر الأفعال الممكنة و أن يحاول التنبؤ بالنتائج المحتملة على أساس تقدير و فهم الموقف الحاضر على ضوء الخبرة السابقة ، وعن طريق استخدام الإستدلال والمنطق.(فليه، 2005، ص 32)

5.4. الإستجابة: فالفرد يستجيب ويتصرف ويسلك بالأسلوب الذي يعتقد أنه سيقوده إلى أكبر قدر من الإشباع ويحقق الرضا ، وبعد تقدير النتائج المتوقعة من مختلف الأفعال ، يحاول الفرد استخدام الأفعال التي تعطيه أكبر قدر من المكافأة و الإشباع و أقل قدر من الخسارة او التكلفة، ففي المثال الثاني الذي سبق ذكره للشخص الذي يريد أن يسافر هو وعائلته لمدينة ما، يحاول الشخص أن يختار الطريق الذي يحقق له الراحة، والمكسب المادي والمتعة أثناء السفر ، مع أقل أ قدر من المتاعب والمخاطر والمشكلات.

6.4. النواتج: قد تأتي نواتج سلوك وأفعال الفرد محققة للهدف و مشبعة لمطالب الفرد وحاجاته، وهنا تتفق تفسيرات الفرد للموقف مع النواتج التي حصل عليها ، وقد تأتي هذه النواتج مخالفة لتفسيراته و مخيبة لآماله و غير محققة لأهدافه، وفي هذه الحالة يقوم الفرد بإعادة تفسير الموقف و إجراء استجابات جديدة، وقد يقرر أن الهدف لا يمكن الوصول إليه أو لا يستحق عناء وجهد الوصول إليه ، وقد يؤدي الموقف السابق إلى شعور الفرد بالضيق والتوتر النفسي ، ومن ثم بالإحباط وإلغاء الرحلة.

و بهذا فسلوك الفرد عادة ما يحركه عدد كبير من المشكلات الصغيرة والكبيرة، وهذه المشكلات تعمل كدوافع ومثيرات للسلوك في حياة الفرد اليومية ، وتختلف استجابات الفرد في مواجهة هذه المشكلات حسب قدراته و إمكانياته العقلية والنفسية و ظروفه الإجتماعية و الثقافية و الإقتصادية ووفقا لخبراته السابقة، وهذا ما يجعل سلوك الفرد في مواجهة المواقف الواحدة يختلف عن سلوك غيره من الأفراد في نفس المواقف، وللتعرف على السلوك الإنساني من حيث : كيفية حدوثه، وتوقعه، وتفسيره، لا بد من الوقوف على العلاقة بين مكوناته وعناصره كما هو موضح في الشكل الآتي: (فليه، 2005، ص 33)

شكل رقم (2): عناصر و مكونات نظام السلوك نظام الإنساني.



المصدر: (الحسني، 2013، ص. 29)

5. صور وأشكال السلوك الإنساني: يأخذ السلوك الإنساني صورا و أشكالاً مختلفة للتعبير عنه ، ومن هذه الصور والأشكال :

* السلوك الحركي

* السلوك الوجداني(الانفعالي)

* السلوك اللفظي(اللغوي)

* السلوك الإجتماعي

* السلوك التوافقي

* السلوك التنظيمي(فليه، 2005، ص.34)

6. أنواع السلوك الإنساني: يمكن تصنيف السلوك الإنساني بشكل عام إلى ثلاثة أنواع من السلوك:

1.6. السلوك الفردي: و هو أبسط أنواع السلوك حيث أنه يتعلق بالفرد وما يتعرض إليه من مواقف في حياته اليومية، فسلوك الفرد يتمثل بالإستجابة لمؤثر خارجي معين ، ومن المعروف أن الأفراد لا يستجيبون بصورة واحدة للمؤثر الواحد حيث أن إدراك كل فرد للمؤثر يختلف عن إدراك الآخرين من ناحية و للاختلافات الفردية من حيث السن والجنس والبيئة و الشخصية من ناحية أخرى.

2.6. السلوك الجماعي: و هو سلوك الجماعة التي تتصف بالقدرة على تطوير قواعد وعاداتسلوكية بصورة تلقائية تخالف ما هو مقبول وشائع، ويرى علماء الإجتماع أن السلوك الجماهيري يمثل نمودجا أساسيا للسلوك الجماعي ، فهم يرون أن الجماعة كالفرد تتعرض إلى حالات من التضعع والتمزق بين الحين والآخر ، فإذا كان هذا التمزق عنيفا فإنه ينقل الجماعة إلى حالة من الهياج و التوتر الذي عادة ما يؤدي إلى أعمال العنف.

3.6. السلوك الإجتماعي: و هو السلوك الشائع بين الجماعات الإنسانية ، فهو الذي يمثل علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة ، و السلوك الإجتماعي سلوكا يكتسبه الفرد منذ ولادته نتيجة علاقاته بأسرته التي ينشأ ضمنها ثم علاقاته بأفراد المجتمع الاكبر فيما بعد، فارتباط شخص بشخص آخر يترتب عليه سلوك معين نتيجة تأثير كل منهما على الآخر، فعلاقة الأب والابن مثلا تزداد قوة وتتوثق روابطها ، حيث كل منهما دور المؤثر والمستجيب ، فبينما يقوم بدور المؤثر في توجيه وحث الابن على الدراسة يستجيب الابن بالجد و الإجتهد و يحقق مركزا متقدما بين رفاقه فيصبح بذلك مؤثرا على الأب الذي يقوم بالاستجابة وتقديم هدية قيمة لابنه.(المغربي، 2004، ص 25-26)

7. نماذج السلوك الإنساني: لقد اختلف الباحثون في السلوك الإنساني على طبيعة الفرد حسب توجه كل منهم الأمر الذي أدى إلى ظهور النماذج الأربعة التالية:

7. 1. إن الإنسان يتمتع بدرجة عالية من الرشد و أنه عند حاجته لاتخاذ قرار معين يقوم بجمع المعلومات اللازمة وتصنيفها وتحليلها و تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الذي يوفر أعلى منفعة ممكنة.

7. 2. يتكون من النماذج السلوكية و الإنسانية، فهناك بعض العلماء ممن يعتقدون بإمكانية وصف الإنسان على أساس سلوكه الظاهري فقط دون النظر إلى الأفكار والأحاسيس، وأما المنظرون الإنسانيون فإنهم يميلون إلى الناحية الفلسفية أكثر من الإتجاهات العلمية و يعتبرون أن الفرد قادر على تخطي السلوك اللامنطقي (غير الرشيد) من خلال التحليل الشعوري والمنطقي، ولهذا فإن الإنسان هو الذي يسيطر على مصيره. (البغدادي، العبادي، 2010، ص 163)

7. 3. و هو النموذج التقليدي للسلوك الإنساني والذي يكون العمود الفقري للنظرية العملية في الإدارة، و يفترض أن سلوك الفرد وتصرفاته هي نتيجة لتمتعه بالرشد الاقتصادي الكامل و أطلق على الإنسان لقب الرجل الاقتصادي إلا أن هناك نموذجا مغايرا يتبناه بعض النفسيون وهو نموذج تحقيق الذات و يرى هؤلاء العلماء أن الانسان لا يخضع للدوافع الاقتصادية فقط و إنما تحفزه العوامل التي تؤدي إلى نموه و نضوجه وبالتالي تمكنه من تحقيق ذاته، وتحقيق الذات هو " أن يحقق الفرد جميع ما تمكنه قدراته من تحقيقه"، ولذلك لا يجوز النظر إلى الإنسان من الجوانب الاقتصادية و الفيزيولوجية فقط لأنه دائما يحاول الإرتقاء إلى أهداف أسمى كالنمو الشخصي و الكفاءة وفي العمل والإنجاز الذاتي، وقد أعرب ماسلو عن ذلك في نظريته المعروفة (هيكلية الحاجات)

7. 4. و هو النموذج الذي تقدم به دوغلاس ماكريغور والمعروف بنظرية(X) و نظرية (Y) والذي قارن فيه افتراضات رواد الإدارة التقليدية (نظرية X) بافتراضات الحركة السلوكية (نظرية Y) تجاه الفرد والسلوك الإنساني، فيما افترضت نظرية (X) بأن الفرد يميل إلى الكسل و غير خلاق و أنه يحتاج دائما إلى من يحثه على العمل من جهة فقد رأى مناصروا نظرية (Y) أن الإنسان خلاق بطبيعته و لا يحتاج إلى من يحثه للعمل و أن لديه العديد من القدرات الكامنة التي تحقق أهداف التنظيم إذا أحسنت الإدارة التعامل معها واستغلالها وتوجيهها، و من الواضح أن فلسفة المدير اتجاه السلوك الإنساني هي التي تقرر طبيعة الممارسات الإدارية وتحدد السياسات والإجراءات التنظيمية وتفسر الإختلافات و الفروقات بين التنظيمات (البغدادي، العبادي، 2010، ص 164-

(165)

8. المبادئ الأساسية للسلوك الإنساني: يجمع الباحثين والدارسين الإجتماعيين على أن السلوك الإنساني تحكمه ثلاث مبادئ أساسية :

8. 1. مبدأ السببية: إن السلوك لا ينشأ من العدم و إنما ينشأ نتيجة لمثيرات مختلفة اما لتغيير في ظروف الشخص الذاتية - فيزيولوجية كانت أم سيكولوجية- أو لتغييرات في ظروف البيئة الخارجة عن ذاته ، فالتغيير - أي تغيير- يحدث حالة من عدم التوازن الامر الذي يدعو الفرد لاتباع السلوك الذي يعيد له توازنه.

8. 2. مبدأ الدافع: فكما أن للسلوك سببا فإن له أيضا دافعا يوجهه، فالدافع هو القوة الاساسية التي تثير السلوك وتحدد اتجاهه، و قد يكون الدافع فيسيولوجيا كدافع الجوع أو سيكولوجيا كدافع تحقيق الذات أو الانتماء والحب، فالدافع هو حالة داخلية تثير السلوك في ظروف معينة و توصله إلى غاية محددة، ولذلك فإن الدافع يعتبر قوة محركة و موجهة في نفس الوقت، وتجدر الإشارة إلى أن التفرقة بين الدافع والحافز فبينما يكون الدافع داخليا فإن الحافز مثير خارجي - و لذلك فإنه بالإمكان النظر الى الدافع بمفهوم الحاجة التي يسعى الفرد الى اشباعها و يشعر بأهمية ها و يدرك إمكانية تحقيقها

8. 3. مبدأ الهدف: ان السلوك الانساني موجه دائما لتحقيق هدف محدد أو غاية معينة، فكل فرد يسعى دائما الى اشباع حاجة معينة، و لذلك فإن السلوك الإنساني سلوك هادف من اجل تحقيق الفرد لشيء معين أو يحصل على ميزة أو يتفادى ضررا لشخصه أو لغيره.(المغربي، 2004، ص 27-28)

ثانياً: السلوك التنظيمي:

1. مفهوم السلوك التنظيمي: لقد أصبح موضوع السلوك التنظيمي من الموضوعات الرئيسية التي شغلت بال القيادات الإدارية في المنظمات كافة ، لأنه بات واضحاً بأنه لا يمكن لهذه المنظمات تحقيق أهدافها بكفاية و فاعلية من دون فهم واضح ومتعمق لسلوك العاملين في المنظمات والذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال، و لطالما أثار مفهوم السلوك التنظيمي فضول الإداريين و حيرتهم في الوقت نفسه، لأن العنصر الإنساني هو أحد أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ويساهم في رفع مستوى آدائها، ومن تظهر ضرورة الاهتمام به لتحقيق التعاون و التوائم بين الأفراد في التنظيم.(البغدادي، العبادي، 2010، ص 141)

والسلوك التنظيمي في تصورنا يتمثل في سلسلة متعاقبة من الأفعال و ردود الأفعال التي تصدر عن عضو التنظيم- في أي موقع كان- في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه و إشباع رغباته المتطورة و المتغيرة من خلال استجاباته للتأثيرات التنظيمية الصادرة إليه من عناصر أخرى في المنظمة مثل القادة و الرؤساء والمشرفين، و يمكن التعبير عن السلوك التنظيمي بأنه الطريق الذي يعبر به أعضاء التنظيم عن تفاعلهم - قبولهم أو رفضهم- لمحاولات التأثير الموجهة إليهم من عناصر المناخ المحيط بالمنظمة سواء كانت عناصر بشرية أم مادية، وبالتالي فالسلوك التنظيمي هو مصدر كل القيم في حياة التنظيم، وهو بذلك مصدر كل النشاط المنتج المحقق للغايات و الأهداف التنظيمية وكذا الأنشطة السلبية الضارة بالتنظيم والمؤدية إلى فشله أو انهياره وتعم آثار السلوك التنظيمي مختلف مجالات الحياة في المجتمع الحديث فنحن نلمس ونشعر بتلك الآثار في صور شتى، فالعلوم والفنون والآداب والثقافات جميعاً هي حصيلة العمل التنظيمي، و مظاهر الحضارة المادية التي نستخدمها في إشباع حاجاتنا هي الأخرى نتاج الجهد التنظيمي .(السلمي،2004، ص 249-250)

ولقد وردت تعريفات عديدة توضح مفهوم السلوك التنظيمي ومنها أنه:

* **السلوك التنظيمي:** "هو العلم الذي يهتم بدراسة السلوك الآدمي في التنظيمات المختلفة عن طريق إلقاء الضوء

على أسباب السلوك، و يعتمد على أساس التكامل بين العلوم السلوكية البحتة و نظريات التنظيم والإدارة"

* **السلوك التنظيمي:** "كل ما يصدر عن الكائن الحي نتيجة لاحتكاكه أو اتصاله ببيئته الخارجية"

* **السلوك التنظيمي:** "هو الدراسة العلمية المنهجية لسلوك الأفراد والجماعات في المنظمات و تفاعلها مع

الهيكل التنظيمي والعمليات والحضارة بهدف رفع أو تحسين الفعالية التنظيمية"

* **السلوك التنظيمي:** "هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله

بالبيئة الخارجية"

* **السلوك التنظيمي:** "هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو كوحدة شاملة ومتكاملة ، وكذلك تفاعل هذه المنظمات مع بيئتها الخارجية و مع سلوك العاملين بها وما يحملون من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وقدرات "

وبالتالي فالسلوك التنظيمي هو العلم الذي يهتم بدراسة سلوك الإنسان الفردي والجماعي داخل التنظيمات المختلفة نتيجة لتفاعله مع المواقف الداخلية والخارجية وذلك لمعرفة أسباب و آثار هذا السلوك على زيادة الفعالية التنظيمية و بالتالي تحسين وتطوير هذه المنظمات.(نشوان، نشوان، 2003، ص 4-5)

2. الخلفية النظرية للسلوك التنظيمي: بسبب الاهتمام بالسلوك التنظيمي برزت العديد من النظريات التي قامت بنفسيره و ضبطه وتوجيهه ، و من أهم هذه النظريات مايلي:

2. 1. نظرية السلوك الغريزي والإبدال: تشير هذه النظرية إلى أن الإنسان يؤدي أعمالاً كثيرة و لكن بطريقة فطرية (غريزية) وهذه الأعمال تأخذ بالتغيير والإرتقاء ، فيقول "ماكدوجال" بأن هذه الغرائز تتغير من حيث المثبرات ، حيث تفقد طبيعتها الغريزية الفطرية وتستبدلها بمثيرات أخرى، والغرائز الفطرية تتغير وتسمو إلى الإرتقاء والتطور بشكل أكثر تنظيماً من أجل إشباع رغبات الأفراد من جانب، و مواكبة المجتمع و مبادئه من جانب آخر.

2. 2. نظرية التحليل النفسي: يقسم عالم النفس "فرويد" صاحب هذه النظرية السلوك لدى الإنسان إلى قسمين: غريزة الحياة ، وغريزة الموت، و أطلق عليهم إسم الليبيدو (Libido) أي الطاقة الحيوية والنفسية للإنسان، و يرى فرويد أن غريزة الحياة تتعلق بالأفعال الإيجابية التي يقوم بها الإنسان، في حين تتعلق غريزة الموت بالأفعال العدوانية الناشئة عن الإنسان، فالأفراد الذين يعيشون في مجتمعات تسودها المعايير والقواعد سواء كانت سلوكية أم إجتماعية فإن غريزة الموت لدى الأفراد ستزول وتنتهي.

2. 3. نظرية الرشد الإنساني: تقول هذه النظرية أن الإنسان يمتلك قدرة ممتازة من الرشدانية في تحديد واختيار أنماطه السلوكية، فهو يختار أنماطه السلوكية بما يتناسب مع موارده وممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقاً لتخيلاته وتصورات، و الإنسان يبذل جهده و طاقته حتى يشبع أهدافه و يحققها بأكبر قدر ممكن.

2. 4. النظرية الوجودية: تشير هذه النظرية إلى أن الإنسان يبحث عن وجود له في الحياة لان بيئته الإجتماعية والإقتصادية والسياسية متغيرة و بشكل مستمر و يترتب على هذا التغيير متطلبات جديدة، وتركز هذه النظرية على تحليل لوجود الفرد في عالم يسوده التعقيد في كافة جوانب الحياة.

2. 5. النظرية السلوكية: تقدم هذه النظرية تفسيرات مختلفة للسلوك عن ما قدمته النظريات الأخرى، حيث تنظر هذه النظرية إلى الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ لوجود دوافع داخلية في الفرد، و إنما تكون ناتجة

بسبب بعض المنبهات الحسية والحركية التي تؤدي إلى تحريك بعض الأفعال مما ينتج أنماطا سلوكية مختلفة، و يعد "ثورندايك" من أشهر مناصري هذه النظرية التي تفسر السلوك الفطري تفسيراً عصبياً فيسيولوجياً. (البغدادي، العبادي، 2010، ص 165-166)

2.6. نظرية جشطالت: ترفض هذه النظرية التفسير الآلي الفيسيولوجي للسلوك والقائم على أساس الفعل المنعكس، كما أنها لا تفسر السلوك بالغرائر كما فعل "فرويد وماكدوجل" ومن أشهر علماء هذه النظرية كوفكا (Koffka) وكولهر (Kohler) اللذان يعتبران الغرائر ما هي إلا استعداد للنشاط والحركة يولد الكائن الحي مزوداً بها، إلا أن نظرية جشطالت ترى أن الكائن الحي في وسط بيئة اجتماعية و مادية معينة و أن أي تغيير في عناصر تلك البيئة يسبب للفرد القلق والتوتر الذي لا يزول إلا إذا قام بنشاط معين، فالبيئة تختلف من فرد إلى آخر في الموضوع والمعنى، و بمعنى آخر فإن هناك بيئة جغرافية واقعية مادية توجد مستقلة عن الكائن الحي، أما البيئة السلوكية فهي البيئة كما يراها الفرد ويحس بها ويدركها و يستجيب لها، و كلمة جشطالت تعني الشكل أو الهيكل أو التكوين أو النمط الفيسيولوجي أو البيولوجي أو الظاهرة النفسية المتكاملة التي تكون وحدة وظيفية بخصائص تختلف عن خصائص المفردات المكونة لها، ولذلك فإن علم النفس الجشطالتي يرى أن تفسير السلوك يتطلب دراسة المجال السلوكي وما يوجد به من عناصر، و أن السلوك لا يفهم إلا في ضوء المجال الذي يؤدي فيه، وترى مدرسة جشطالت أن دوافع السلوك ماهي إلا توترات تنشأ نتيجة لاختلال توازن عناصر المجال السلوكي، و يستهدف السلوك دائماً إزالة هذا التوتر واستعادة حالة التوازن للكائن الحي، فالسلوك يستهدف تحقيق غرض معين و قد يكون هذا الغرض واضحاً و معروفاً لدى الفرد أو قد يكون هدفاً لا شعورياً لا يعرفه الفرد (المغربي، 2004، ص 39)

3. أسباب و أهداف دراسة السلوك التنظيمي: إن السلوك التنظيمي ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك لوجود عوامل عديدة تؤثر فيه وتحدد اتجاهاته، و تتعاون هذه العوامل في تشكيله وتحديد نمطه، و يتصف السلوك الإنساني بأنه يتغير و يتجدد بحسب المواقف والإنفعالات الحادثة في أثناء تفاعله مع البيئة و كذلك بحسب تغير الأهداف و الدوافع المحركة له، ولقد نمت الحاجة إلى دراسة السلوك التنظيمي نتيجة لوجود منظمات مختلفة تمثل الإطار العام لدراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وبرزت الحاجة إلى دراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمات لعدة أسباب منها:

* سيطرة المنظمات على جوانب الحياة الإنسانية في المجتمعات المعاصرة .

* ظهور أنماط التفاعل الإنساني المختلفة من تعاون وتنافس وصراع، الأمر الذي يؤثر على كفاية الأفراد والجماعات و من ثم على فعالية المنظمة.

- * وجود فجوة بين الجوانب المثالية داخل المنظمات وواقع سلوك الأفراد و الجماعات.
- * وجود فجوة بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمات التي يعملون فيها.
- * تأثر السلوك بالعمليات والنشاطات المرتبطة بالمنظمة و كذلك الظروف و العوامل البيئية المحيطة بها.(نشوان، نشوان، 2003، ص. 6-7)

و نتيجة لهذه الأسباب يقدم علم النفس السلوكي المساعدة والعون في تفسير و تحليل السلوك الإنساني من أجل السيطرة عليه والتنبؤ به وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية، و بهذا تتحقق أهداف دراسة السلوك التنظيمي المتمثلة في الآتي:

- * فهم السلوك الإنساني و تفسيره.
- * التعرف على مسيات هذا السلوك.
- * التنبؤ بالسلوك البعدي في حالة معرفة أسباب و دوافع هذا السلوك.
- * السيطرة والتحكم في السلوك من خلال التحكم في العوامل المؤثرة في هذا السلوك.
- * تحسين الأداء للعاملين من خلال التحكم والسيطرة في جميع العوامل و الظروف و توفير الإمكانيات المادية والمعنوية المؤثرة في الفرد.
- * تحسين الفعالية الإدارية لقيادة السلوك التنظيمي في المنظمات المختلفة.
- * ارتفاع و زيادة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين من أجل زيادة دافعيتهم للعمل.
- * زيادة الفعالية التنظيمية للأفراد و بالتالي زيادة الإنتاج.
- * الوصول إلى نظريات و تعميمات في السلوك والعمليات الإدارية المرتبطة به يساعد في تفسيره و تحليله و تطويره وذلك من خلال الإطلاع على نتائج الدراسات والأبحاث النظرية و الميدانية في البلدان المتقدمة في هذا المجال.(نشوان، نشوان، ص. 9)

4. أهمية السلوك التنظيمي: تتلخص أهمية السلوك التنظيمي في الآتي:

- * السلوك التنظيمي هو المدخل الذي يجمع بين النظرية والتطبيق ، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ و الاسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمات، و لكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات و الأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية.

* تحسين الأداء و الانتاجية و الفعالية الإدارية و الرضا الوظيفي للعاملين، و ذلك لإنجاز الأهداف المشتركة و المرغوبة للموظف كفرد و للمنظمة التي يعمل بها سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات و غيرها و ذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل.

* بناء الثقافة المؤسسية و التي تتلخص في التركيز على احتياجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم و العمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم و توفير قدر من الاحترام للعاملين و إتاحة المجال لهم للمشاركة، فالثقافة المؤسسية تهتم بإيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين و هو أمر ليس بالهين عمله و قليلا ما نجده في الدول النامية و في مؤسساتها(البغدادي، العبادي، 2010، ص 154)

5. محددات السلوك التنظيمي: تتلخص محددات السلوك التنظيمي في الآتي:

5.1. المنظمة: يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

* فهم وتفسير السلوك والممارسات و المبادرات و ردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك و أيضا معرفة طبيعة الضغوط و وسائل الاتصال المستخدمة و نمط القيادة المفضل.

* إدراك السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز و التدعيم الملائم، و كذلك اختيار نمط الاتصال و أسلوب القيادة المناسب و محاولة تهيئة مناخ و ظروف العمل لتخفيف الضغوط و جعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

* وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية و تطوير سلوك الأفراد و الجماعات واستراتيجيات التطوير و التنمية المختلفة في المنظمة و جدير بالذكر أنه توجد تجارب ناجحة تشير إلى أن استراتيجيات المنظمة الأخرى في الانتاج و التسويق قد تبنى حول أو في ضوء إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.

5.2. الفرد: تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايًا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الإلتزام بالسلوك الصحيح و تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطيء للمواقف التي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم منالضغوط أو عدم التفاعل و الإستجابة غيرالصحيحة للزملاء و الإدارة.

5.3. البيئة: تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة و شمولًا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، و أيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة و أيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة. (البغدادي، العبادي، 2010، ص 156-157)

وبهذا فسلوك العاملين في أي مؤسسة يتأثر بمجموعة من المفاهيم منها، دوافع الفرد، شخصيته، اتجاهاته، قيمه، إدراكه للأمور، و هذه جميعها تؤثر في تشكيل السلوك الإنساني ضمن اختلاف الظروف التي يمر بها. (حمادات، 2007، ص.122)

6. عناصر ومميزات السلوك التنظيمي: إن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعة:

6.1. بالنسبة إلى الفرد: ونميز:

* **الإدراك:** وهو الذي يعالج نظرة الفرد للناس من حوله و كيف يفسر ويفهم المواقف و الأحداث من حوله و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه و على الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

* **التعلم:** وهو الموضوع الذي يفيد المدراء و أصحاب السلطة و العاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

* **الدافعية:** هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين وبالتسلح ببعض الأدوات و التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

* **الشخصية:** وهو أيضا يفيد المدير في فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

* **الإتجاهات النفسية:** وينقسم إلى ثلاثة أقسام:

* **العنصر المعرفي(المعرفة والمعلومات):** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعلم و خبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف و معتقدات الفرد اتجاه موضوع معين و هي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.

* **العنصر العاطفي(الوحدات و المشاعر):** بناء على معرفته و معتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل و حب و كراهية و إعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

* **العنصر السلوكي(الميل السلوكي):** و يفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.(البغدادي، العبادي، 2010، ص. 161-162)

6.2. بالنسبة للجماعة: و هي تلك المتغيرات و العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، و لمعرفة و فهم هذا السلوك و التنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

* **جماعات العمل:** من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي و علاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

* **القيادة:** و يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات و الأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين و الظروف المحددة للتصرفات و الأنماط القيادية المناسبة.

* **الاتصال:** و يساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقبلات الشخصية والاجتماعية.(البغدادي، العبادي، 2010، ص. 163)

كما أن للسلوك التنظيمي مجموعة من المميزات أهمها:

* توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

* تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة.

* 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 والتقييم المستمر للسلوك التنظيمي.

* مدى تحقيق أهداف المنشأة.(فليه، عبد المجيد، 2005، ص. 79-80)

7. **أبعاد تطوير السلوك التنظيمي:** يهتم الباحثون في مجال التطوير التنظيمي للتنظيمات المختلفة، و يحتم هذا تغييرا و تطورا للسلوك التنظيمي لجميع العاملين في التنظيمات المختلفة، و تتم عمليات التطوير و التغيير في أبعاد مختلفة منها:

7.1. **البعد الفردي:** إن الأفراد هم أهم عناصر التنظيم و جوهره ، فلا يمكن أن يحدث تطوير أو تغيير في اي تنظيم دون تطوير سلوك الأفراد العاملين به، حيث أن السلوك الإنساني من محددات تطوير السلوك التنظيمي ، وهذا السلوك يتأثر بعوامل تنظيمية عديدة داخلية وخارجية تتفاعل مع بعضها البعض و تشكل أسلوب حياته و سلوكه، و حيث أن حياة الفرد هي سلسلة من المواقف و الانفعالات المختلفة باختلاف التفاعل مع البيئة، وحيث أن السلوك الإنساني يتشكل وفق هذه المواقف الإنسانية بالإضافة إلى الصفات و الخصائص الفردية التي تحدد مدى تفاعله مع الجماعة في تحقيق الأهداف، فإن الحاجة إلى فهم سلوك الأفراد و شخصياتهم و دوافعهم و قدرتهم واتجاهاتهم و مواقفهم تبدو هامة، حيث أن إيجاد الانسجام و التناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم و مواقفهم و قدراتهم و فرص مشاركتهم له دور كبير في زيادة فعالية المنظمة

ونجاحها ، ومن هنا تظهر أهمية البعد الفردي في تطوير التنظيم، و عليه فإن السلوك التنظيمي للأفراد يتأثر بعوامل عديدة سواء كانت داخل الفرد أو خارجه، و ينبغي البحث في هذه العوامل و دراستها من أجل تحديد هذا السلوك و توجيهه بطريقة سليمة تخدم الفرد نفسه و تحقق الأهداف التنظيمية.

7. 2. البعد البشري(الجماعي): يتأثر هذا البعد الجماعي بالبعد الفردي لأن التغيير في السلوك الفردي يصاحبه تغيير في السلوك الجماعي، و علم الاجتماع التربوي الذي يهتم بالجماعات و تماسكها تقع عليه أهمية كبيرة في إيجاد العوامل التي تؤدي إلى تماسك الجماعات و وحدتها و التنسيق بين أجزائها بدرجة لا تؤدي إلى حدوث صراعات أو نزاعات تضعف هذا التماسك الذي سينعكس على التنظيم نفسه و التغيير و التطوير للسلوك التنظيمي للأفراد، حيث يركز التطوير على زيادة فعالية الجماعة و الاهتمام بقيمتها و معاييرها و تكوين أهدافها و كذلك تماسكها، ولهذا يبرز دور تحديد الأدوار المهمات كعامل أساسي في عدم حدوث صراعات داخلية و إيجاد أساليب إدارية حديثة لحل المشكلات واتخاذ القرارات في جميع العمليات الإدارية التي يقوم بها الأفراد والجماعات.(نشوان، نشوان، 2003، ص. 11-12)

7. 3. البعد التنظيمي: وهذا البعد يشمل جانبين:

* **الهيكل التنظيمي:** و هنا يبرز دور وأهمية المنظمة الإدارية من خلال وجود أقسام و وحدات إدارية مختلفة في المستوى، وكذلك وجود فلسفة واضحة و أهداف عامة للنظام ككل و الأنظمة الفرعية المرافقة، وهذا يساعد في تحديد الأدوار و المهمات لكل نظام فرعي بدون اختلال التوازن، الأمر الذي سينعكس على سهولة تحديد مكان الخلل التنظيمي و تصحيحه وبلتالي سهولة تطوير الهيكل التنظيمي.

* **العمليات التنظيمية:** و يبرز دور تحسين العمليات الإدارية داخل أي تنظيم في تحسين و تطوير السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات، وهذه العمليات لا تتطور إلا في وجود دراسات علمية تحدد مجالات التطوير في عمليات القيادة واتخاذ القرارات و عمليات الاتصال و التنظيم و التخطيط والتقييم و العمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بالنظام، و هنا يبرز أهمية إيجاد تقنيات إدارية حديثة تساعد في تطوير العمليات الإدارية ، الأمر الذي سينعكس في النهاية على تطوير السلوك التنظيمي الفردي والجماعي والتنظيم نفسه ، وتعتبر القيادة والاتصال و التقييم والتخطيط من أكثر العمليات الإدارية إظهارا للسلوك الجماعي و الفردي.(نشوان، شوان، 2003، ص. 13-14)

8. تعديل السلوك التنظيمي: هناك العديد من المديرين يرغبون عادة بتغيير أو تعديل السلوك التنظيمي للعاملين لأسباب عدة، و عملية تغيير السلوك بواسطة التحكم في النتائج أو الآثار التي تعقب سلوك معين في المواقف التنظيمية تسمى عادة تعديل السلوك التنظيمي و تسمى إختصارا (OB.Mod).

و يعرف "داغر" و"صالح" (2000) تعديل السلوك التنظيمي، بأنه " التعزيز المقصود لسلوك العمل المرغوب و عدم التعزيز و معاقبة السلوك غير المرغوب به"

كما يعرفه "أبو غزال" (2006) بأنه " تطبيق مبادئ الإشراف الإجرائي بهدف تغيير السلوك الإنساني حيث يتم ترتيب نتائج السلوك، لضمان تعزيز الأفعال الأكثر تكيفية و عدم تعزيز تلك الأقل تكيفية.

هذه التقنية والتي تستمد قوتها من نظرية الإشراف الإجرائي، فهي تستخدم للسيطرة و لتغيير السلوك من خلال التعزيز و بطريقة انتظامية لتلك الأفعال و التي تعد مهمة أو مرغوبة، و الطريقة ذات العلاقة للسيطرة و لتغيير السلوك و الذي تسبق استخدام تقنيات تعديل السلوك وهي أنه تجعل لها شكلا محددًا، و الشكل المطلوب أو المحدد في السلوك وسيلة مشورة و معروفة في التعلم البشري

يعتقد أنصار تعديل السلوك، أن الكثير من المشاكل الانفعالية و السلوكية تحدث بفعل نتائج غير ملائمة للإستجابة، و يستند تعديل السلوك على مبادئ الإشراف الإجرائي و على فكرة إن السلوك يتشكل من خلال نتائجه، لذلك يمكن التأثير في سلوك العاملين من خلال التأثير في نتائج سلوكهم ، يعتمد تعديل السلوك على على قانون عالم النفس السلوكي " ثوراندايك" المسمى قانون الأثر، و يلخص هذا القانون في أن الفرد يميل إلى تكرار الذي يصحبه أو يتبعه تعزيز إيجابي، كما يتزع إلى ترك السلوك الذي يصحبه أو يتبعه عقاب.

و قد أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت على موضوع تعديل السلوك التنظيمي للمنظمات فوائد عديدة ، و مع ذلك فقد أثرت انتقادات نظرية و عملية و أخلاقية كثيرة بخصوص عملية تعديل السلوك.(البغدادي، العبادي، 2009، ص. 167-168)

و على العموم فإن عملية تعديل السلوك تستخدم لمساعدة الأفراد على تحسين قدرتهم على الضبط الذاتي، و الذي يتضمن خمس خطوات فرعية و هي:

- * تحديد السلوك المراد تغييره بعبارات محددة وواضحة.
 - * الإلتزام بعمل التغيير في السلوك.
 - * جمع معلومات عن السلوك المراد تغييره و تحديدا الظروف و المناسبات التي يظهر أو يزداد في وجودها.
 - * تصميم برنامج للضبط الذاتي.
 - * تقييم نتائج تطبيق برنامج الضبط الذاتي.
- و يوضح الجدول التالي موجزا لإيجابيات و سلبيات عملية تعديل السلوك التنظيمي:

جدول رقم(3): إيجابيات و سلبيات تعديل السلوك التنظيمي.

الإيجابيات	السلبيات
أنه يتعامل مع السلوك الظاهري الملاحظ و بالتالي يمكن قياسه واختباره	يعد استخدام تعديل السلوك التنظيمي مسألة غير إنسانية و لا أخلاقية لأنه يخاول أن يتحكم بالإنسان.
يوفر مجموعة من الأدوات التي يمكن خلال استخدامها تعلم سلوكيات و مهارات جديدة و مفيدة.	بما أنه يركز على السلوك الظاهري فقط فإن تعديل السلوك التنظيمي يتجاهل أهمية الدوافع و المسببات الداخلية للسلوك.
يوفر تعديل السلوك التنظيمي مجموعة من الأدوات الإدارية التي يستطيعون من خلالها التحكم و التأثير بفاعلية في سلوك موظفيهم.	يتحدد استخدام تعديل السلوك التنظيمي في مواقف العمل التي يمكن فيها تحديد سلوك العمل المستهدف بدقة، و لا يمكن فيها تحديد السلوك المستهدف بدقة
أن مبادئ السلوك التنظيمي بسيطة و يسهل فهمها و بالتالي استخدامها بفاعلية من قبل المديرين.	

المصدر: (البغدادي، العبادي، 2009، ص.169)

9. **أنموذج تعديل السلوك التنظيمي:** إقترح (Hellriegel, Slcoum & Woodman,1989) أنموذجا

معينا لتعديل السلوك التنظيمي (OB.Mod.Model) يتكون من أربع مراحل و هي:

1.9 **تحديد السلوكات ذات العلاقة:** ليست جميع سلوكيات العمل مرغوبة أو غير مرغوبة، فهناك كثير من

سلوكيات العاملين لا تؤثر في العمل سلبا أو إيجابا ، لذلك يتعين على من يتصدى لمهمة تعديل السلوك أن

يحدد أولا ما هي السلوكيات ذات التأثير المهم على أداء العاملين، إن ذلك يمكن أن يحدث من خلال:

*مراقبة سلوك العاملين.

*قياس ذلك السلوك و مدى تأثيره في العمل.

*وصف الموقف الذي يجري حصول ذلك السلوك فيه.

2.9 **قياس السلوك:** و يقصد به رسم صورة دقيقة للسلوك الحالي و معرفة أنواع و شدة ذلك السلوك و متى

يحدث غالبا، أن رسم و قياس السلوك المستهدف او المقصود ينبغي أن تجري خلال فترتين زمنيتين مختلفتين

على الأقل هما:

*القياس السابق أو الأساس الذي يجري خلال المدة التي تسبق مباشرة محاولة التعديل أو التغيير.

*القياس اللاحق الذي يجري بعد استخدام واحد أو أكثر من وسائل التعزيز المنوه عنها سابقا.

3.9 **اختيار وسيلة التعزيز:** بعد أن يجري تحديد ماهية السلوك المراد تعديله (وقياس ذلك السلوك قبل بدأ

عملية التغيير مباشرة) فإن على المدير أن يختار الوسيلة المناسبة والملائمة لأحداث التعديل السلوكي المطلوب

(سواء مانت تعزيز إيجابي أو سلبي أو عقوبة أو إطفاء).

4.9 **إنهاء المشكلة:** خلال هذه المرحلة يجري تقويم نتائج تعديل السلوك، فإما أن تكون النتيجة إيجابية و

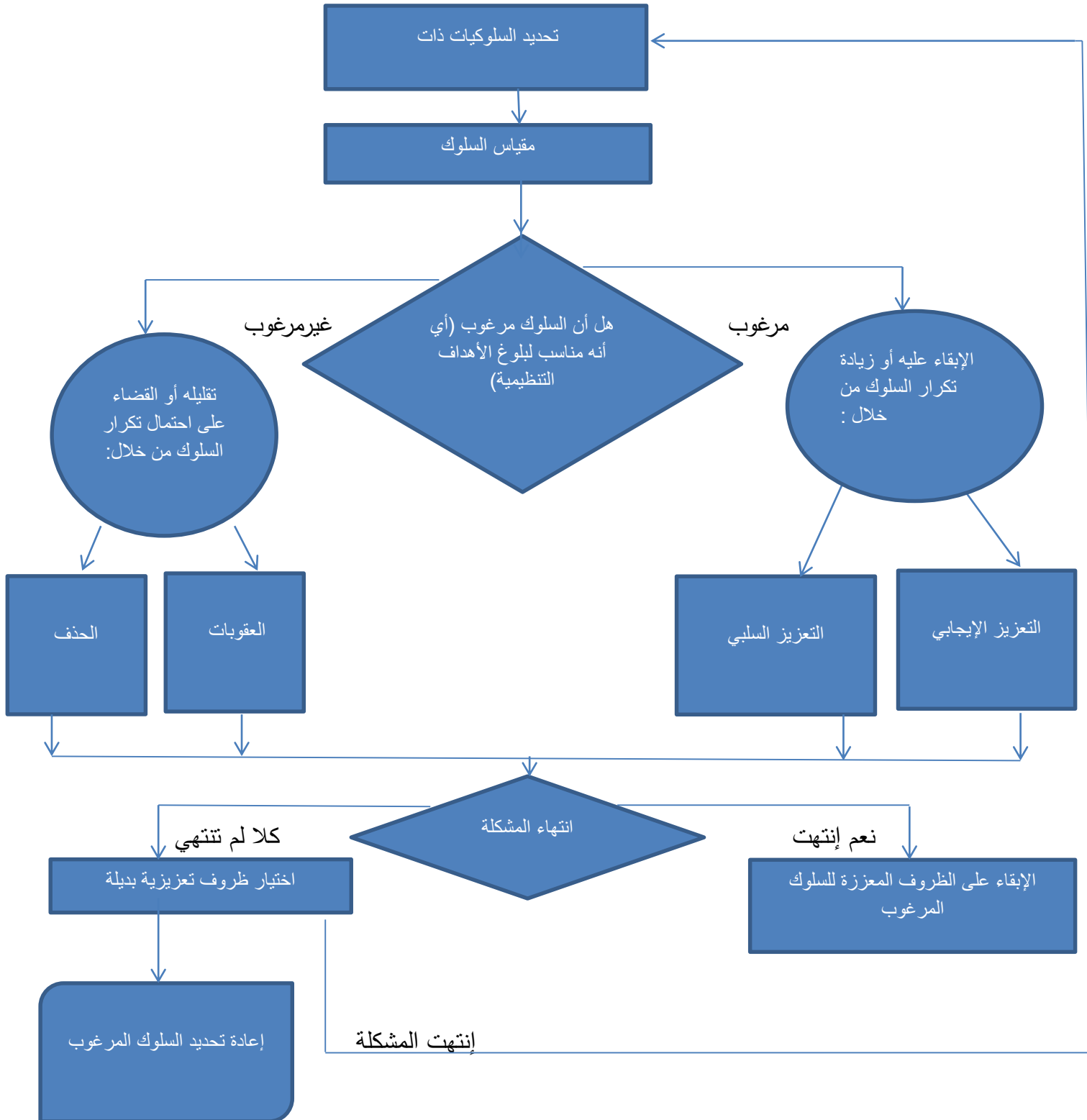
تحل المشكلة السلوكية التي كانت موجودة أو أن النتائج سلبية و المشكلة ما زالت باقية، في هذه الحالة الأخيرة

على المدير أن يحاول تغيير وسيلة التعزيز المستخدمة أو يعيد تحديد السلوك المستهدف، كما يمكن للمدير

استخدام أكثر من وسيلة تعزيزية واحدة لتعديل السلوك. (البغدادي، العبادي، 2009، ص. 182-183)

ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): إجراءات تعديل السلوك التنظيمي.



المصدر: (البغدادي، العبادي، 2009، ص184)

ثالثاً: المنظمة و التنظيم:

1. نشأة و تكوين المنظمات: ثمة عبارة للعالم الألماني "ماكس و بوبر" تمهد الطريق في موضوع نشأة و تكوين المنظمات أن (البيروقراطية) و يقصد بها المنظمة الرسمية التي تقوم بأعمال محددة ما هي إلا أكبر اختراع للحضارة و الإنتاج الإنساني، لذلك تحتل قضية الإنتاج مكان الصدارة من إهتمامات كافة الدول و المجتمعات باعتبار أن الإنتاج هو السبيل الوحيد لتحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية الشاملة.

و الإنتاج عموماً يلزمه عناصر لا بد من توافرها و تلاحمها و تفاعلها، وهي ما يطلق عليها الموارد الإقتصادية، و تتعدد تصنيفات علماء الإقتصاد حول الموارد الإقتصادية و عناصرها، إلا أنه من الثابت لدى الإقتصاديين أن عنصر الموارد البشرية (الفرد العامل) هو العنصر الأساسي و المؤثر في العملية الإنتاجية،

ولذلك يعتبره الإقتصاديون عنصر الإنتاج الأول، حيث أن عناصر الإنتاج المختلفة لا تتساوى من حيث مشاركتها و أهميتها النسبية في العملية الإنتاجية، فالعامل هو العنصر الإيجابي الذي يتحكم في العناصر السلبية الأخرى، (كرأس المال و الطبيعة) حيث أن رأس المال ناتج من جهود العمل مع الطبيعة، في حين أن الطبيعة تظل في صورتها الأولية على أن تمتد إليها يد الإنسان بالتغيير و التعديل و التطوير، و كأن العمل و الإنسان وجهين لعملة واحدة، فرحلة العمل عبر التاريخ هي نفسها رحلة الإنسان الطويلة و الشاقة على الأرض فالعمل هو نشاط الإنسان على هذه الأرض متمثلاً في محاولاته المتعددة و المستمرة منذ القدم ليتمكن لنفسه في الأرض و أن يعيش عليها، و يقضي سنن الحياة في حالة إشباع و رضى و سلام و سعادة، فالعمل نشاط إقتصادي إجتماعي و نفسي واعي يتمثل في شكل مجهود إنساني ذهني أو جسمي أو كليهما يبذله الفرد بمحض إرادته في حدود مهاراته و قدراته و استعداداته و ميوله و اتجاهاته و مؤهلاته بغية خلق أو إنتاج شيء ذا قيمة، يحقق منه الفرد إشباع لحاجاته و حاجات الأفراد داخل المجتمع، و من هنا فالعمل ضرورة (إقتصادية و إجتماعية، و سيكولوجية) من ضرورات الحياة.

ومع تقدم و تغيير و تطور المجتمعات في شتى مجالات الحياة ظهرت حرف و أعمال و مهن جديدة، و بالرغم من انحصار الفرص لبعض الحرف و المهن و الأعمال القديمة، إلا أن العلم و التقدم و التصنيع و التكنولوجيا (ناتج - جهد إنسان) يؤدي كل يوم إلى ظهور مزيد من الحرف و المهن المطلوبة للعمل، حتى أن أرقى أنواع التكنولوجيا لا شك أنها تحتاج إلى عمال متخصصين ذوى مهارات يدوية و ذهنية فائقة لتشغيلها. (فليه، عبد المجيد، 2005، ص. 83-84)

و في العصور الوسطى وفي ظل الإقطاع الذي كان سائداً في أوروبا عمل فلاحون في أراضي الملوك و الأمراء كعبيد و بأجور زهيدة و بالإختفاء التدريجي لنظام الإقطاع وازدياد عدد السكان أقيمت المدن و نشأت

التجارة، وظهر العامل الحرفي الذي ينتج السلع لنفسه و لغيره من المستهلكين و واكب ذلك ظهور الأسواق و الوسطاء، وكان لإختراع الآلة في ظل الثورة الصناعية أثر كبير في إنشاء و إقامة نظام المصنع بأشكاله و أنواعه و أحجامه المختلفة و التي تنتج سلعة متباينة من خلال أفراد و جماعات من البشر لهم أهداف محددة و طرق مرسومة تحقق أهداف المصنع كل ذلك من خلال شبكة من العلاقات تنظم جهودهم و توجه طاقاتهم و تحدد اختصاصهم و تنسق بالشكل الذي يحقق لهم الأهداف و هذا هو معنى التنظيم، و من ثم فإن لفظ أو مصطلح التنظيم يعني شيئين رئيسيين هما :

*الوظيفة.

*الهيكل.

فالوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في منظمة و توزيع الأدوار و الأعباء و الأعمال عليهم حسب قدرتهم واستعداداتهم و رغباتهم و التنسيق و التكامل و الترابط بين جهودهم و إنشاء شبكة متناسقة من العلاقات و الإتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم سلفاً.

أما الهيكل أو البناء فيقصد به الجماعات و الإدارات والأقسام و الوحدات التي يعمل فيها الناس و العلاقات و الاتصالات التي تنظم اعمالهم بطريقة منظمة و متعاونة و متنسقة تسهل لهم تحقيق الأهداف المحددة، فالتنظيم كوظيفة هو الذي ينشئ البناء أو الهيكل التنظيمي و يحدد الواجبات و الإختصاصات و المسؤوليات و السلطات و يحكم العلاقات و يرسم الطرق و الوسائل لتحقيق الأهداف.

2. ماهية التنظيم: كشف رجال الإدارة و علماء التنظيم عن وجود العديد من التعريفات لمفهوم التنظيم و لذا سنقوم بذكر البعض الشائع منها:

***التنظيم:** هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من الموارد الأولية و الأجهزة و الأدوات و رأس المال و الأفراد.

***التنظيم:** هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل و الأشخاص و أماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة.(فليه، عبد المجيد، 2005، ص.85)

***التنظيم:** عبارة عن تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف و ترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها على أشخاص.

و يمكن حصر المفاهيم السابقة للتنظيم في:

*وجود هدف محدد.

* وجود مجموعة من الأشخاص يستطيعون الاتصال فيما بينهم.

- *توافر الرغبة لدى مجموعة الأفراد في الإسهام بجهودهم لتحقيق الهدف المشترك.
- *تحديد المسؤوليات و السلطات.
- *إقامة علاقات رأسية و أفقية مقننة تمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.
- لذا فالتنظيم عملية تصميم هيكل، و عملية تقسيم العمل بشكل منطقي، و عملية تحديد السلطات و المسؤوليات و العلاقات بين أجزاء العمل لتحقيق هدف مشترك، فالتنظيم إذا وظيفة و هيكل له أسس جوهرية تتمثل في:
 - * هدف أو أهداف واضحة و محددة ومعروفة.
 - *تقسيم العمل على أنشطة جزئية أو وحدات فرعية.
 - *تجميع الوحدات أو الأنشطة في مجموعات أو وحدات عملية من خلال التماثل أو التشابه في الأنشطة.
 - *تحديد الواجبات المطلوب اداؤها تحديدا واضحا و دقيقا.
 - *تحديد الوسائل أو الطرق المادية و الظروف البيئية اللازمة لتحقيق الأعمال بمعنى تحديد مكونات المهنة و حصر واجباتها و بيان أهميتها النسبية.
 - *إسناد الأعمال إلى الأفراد في ضوء خبراتهم واستعداداتهم و ميولهم.
 - *تفويض السلطات اللازمة للأفراد و التي تساعدهم على تحقيق أعمالهم المحددة.(فليه، عبد المجيد، 2005، ص.86-87)
- 3. مفهوم المنظمة:** و هي الشكل الذي تبدو فيه أية جماعة إنسانية لتحقيق هدف مشترك.(فليه، عبد المجيد، 2005، ص 87)
- 4.أنواع المنظمات:** تنقسم المنظمات إلى عدة أنواع، ولكل نوع منها أهداف اقتصادية نوعية، و في ضوء هذه الاهداف تتنوع المنظمات على النحو التالي:
 - 1.4.المنظمات الصناعية:** حيث تكون الأهداف الاقتصادية ذات نوعية صناعية سواء استخراجية أو تحويلية.
 - 2.4.المنظمات التجارية:** حيث تكون الأهداف الاقتصادية ذات نوعية تجارية مثل الشراء و البيع.
 - 3.4.المنظمات الزراعية:** وتنقسم المنظمات الزراعية بدورها إلى عدة أنواع حيث تكون الأهداف الاقتصادية ذات طبيعة أو نوعية زراعية.
 - 4.4.المنظمات المالية:** و يمكن تقسيم المنظمات المالية إلى عدة أنواع، تجارية، عقارية، سمسرة، بورصة، و تكون الأهداف الاقتصادية ذات طبيعة أو نوعية مالية.
 - 5.4.المنظمات الخدمية:** و عادة تكون الأهداف الاقتصادية في المنظمات الخدمية ذات نوعية خدمية كانقل و المواصلات، والصحة، والتعليم.

و مهما تعددت أنواع و أشكال المنظمات فإنه من الواضح أنها تشترك كلها في النقاط التالية:

* أن العملية الإدارية إحدى المظاهر التي تميز المنظمة عن أي تجمع بشري آخر في المجتمع، حيث أن أي تجمع بشري يرتبط بأهداف مشتركة كالأسرة أو جماعة الأصدقاء أو الأندية أو جماعة العمل.

* لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها مما يؤدي إلى قيام عدة وظائف متخصصة ضمن هيكل تنظيمي في المنظمة لا بد من إدارتها لتحقيق هذه الأهداف المحددة للمنظمة.

* العملية الإدارية عن طريق إدارة الوظائف المتخصصة للمنظمة تحقق أهدافها، لذلك لا بد من التعرف على أهداف المنظمة لتحديد وظائفها المتخصصة و من ثم إدارتها. (فليه، عبد المجيد، 2005، ص. 87-88)

5. المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

لا تحقق المنظمات أهدافها من فراغ، و إنما في المجتمع و على هذا النحو يجب على المنظمات كنظام فرعي من النظام الكلي للمجتمع أن تتكيف و تتواءم مع المجتمع و تتغير بتغير المجتمعات، و من وقت لآخر في المجتمع الواحد، فالمنظمات ترتبط بالمجتمع عن طريق عدة عمليات تبادلية مشتركة تجعل علاقات التأثير و التأثير بينهما قوية إلى حد يصعب فيه الفصل بينهما، ومع تزايد المنظمات يوماً بعد يوم تزداد مساهمتها في المسؤوليات الاجتماعية بالنسبة للمجتمع الذي تزاول أنشطتها في نطاقه، و تأخذ تلك المساهمة صوراً و أشكالاً متعددة في مجالات كثيرة و متنوعة منها التخطيط و التنمية العمرانية و العدالة في سياسات التشغيل والتوظيف للقوى العاملة، و حماية المستهلك، و حماية البيئة.

و تتمثل بعض صور المساهمة الاجتماعية للمنظمات في الأشكال التالية:

* تقدير وحسن استخدام الموارد البيئية.

* الحرص على الجودة النوعية للمنتج.

* إتباع سياسات عادلة للتوظيف و تحسين ظروف العمل.

* المساعدة في حل مشكلات البيئة المحلية.

* المساهمة في تنمية و تطوير و مساندة الأنظمة الفرعية مثل التعليم و الصحة و غيرها.

* تعليم و تدريب و تنمية مواهب و قدرات العاملين.

* الاعلان الصادق دون انفعالات أو تضليل.

* تقدير واحترام العادات و التقاليد و القيم و الأعراف السائدة و التي تنظم سلوكيات الأفراد.

و مما لا شك فيه أن اضطلاع منظمات الأعمال بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع و الوفاء بالبعد الاجتماعي يحقق لها عدة مزايا منها:

* تحسن صورتها العامة لدى العاملين بها، و بالتالي تكون اتجاهاتهم و الصور الذهنية التي يكونونها عن منظماتهم ايجابية، و هذا من شأنه أن يزيد من تماسك و ترابط العاملين و العملاء.

* تساعد المساهمة في التنمية البيئية و المحلية بصورها المختلفة مع تحسين ظروف العمل و خلق مناخ أفضل لممارسة الأعمال.

* استجابة منظمات الأعمال من تلقاء نفسها للوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع تدفع الحكومة إلى رفع القيود و البيروقراطية و الروتين و أن تطلق يدها إلى مزيد من التسهيلات في الإجراءات التي تخدم تلك المنظمات و العكس صحيح.(فليه، عبد المجيد، ص.89-90)

6. المنظمة بين النظام المغلق و النظام المفتوح: بالنظر إلى منظمات الأعمال من خلال مدخل النظم الذي ساد استخدامه منذ بداية الستينات في القرن الماضي نجد أن المنظمات قد تكون ذات نظام مفتوح أو ذات نظام مغلق، و تفرق النظرية العامة للنظم بينهما حيث تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا أو نظاما مغلقا و هناك درجات من الانغلاق و الإنفتاح:

1.6. النظام المغلق: هو ذلك النظام المستقل أو المكتفي ذاتيا و الذي لا يحدث أي تفاعل بينه وبين البيئة الخارجية أي المنعزل عن البيئة المحيطة تماما فلا يؤثر فيها و لا يتأثر بها.

2.6. النظام المفتوح: و هو ذلك النظام الذي يعتمد على البيئة الخارجية و يتداخل معها و يتأثر بها يؤثر فيها، و يتضح ذلك من خلال:

1.2.6. المدخلات: فالمنظمات تستمد و تتلقى مدخلاتها من البيئة المحيطة و تتمثل هذه المدخلات في العمالة و رأس المال و المواد الخام و التكنولوجيا و الآلات و الطاقة و المعلومات عن السوق و المستهلكين.

2.2.6. المخرجات: و هي المنتج النهائي الذي سيتم إنتاجه سواء كان سلعة أو خدمة و الذي سيتم طرحه للسوق، و لا شك أن المجتمع(البيئة المحيطة) تحتوي على عدة أنواع بيئية كالبيئة السياسية و الاقتصادية و الثقافية أو الطبيعية أو المادية أو الفنية أو التعليمية أو الاجتماعية أو النفسية و العقائدية و القيمية كلها تؤثر مجتمعة أو منفردة على أهداف المنظمة و سياستها و استراتيجياتها و خططها و أساليب عملها و نتائجها.

حيث أن المنظمة كنظام مفتوح لا تستجيب للمؤثرات الخارجية استجابة سلبية أو صماء بل تستجيب للمؤثرات بشكل إيجابي، حيث تتلقى المثيرات و تفهمها و تفسرها ثم تحللها و تعطي لها معنى، وفي ضوء هذه المعاني تكون استجابة المنظمة لمثيرات حولها، وبهذا فالمنظمة نظام مفتوح على المجتمع أو البيئة المحيطة تأخذ مدخلاتها و مستلزماتها من البيئة المحيطة و كذلك تصرف منتجاته في البيئة المحيطة.

3.2.6. خصائص المنظمة كنظام مفتوح:

* تعتبر المنظمة نظام فرعي جزء من النظام الكلي، فالمنظمة نظام فرعي بالنسبة للمجتمع أو البيئة الخارجية المحيطة التي يمكن أن يطلق عليها النظام الكلي أو الأصلي، ولما كانت منظمة الأعمال تستمد مدخلاتها من البيئة الخارجية فلا يمكن للمنظمة أن تتمتع بالإكتفاء الذاتي أو الإستقلالية عن بيئتها.

* تأخذ المنظمات مدخلاتها من البيئة الخارجية المحطة و تجرى عليها العمليات التقنية أو الفنية وتحولها إلى مخرجات في شكل سلعة أو خدمة أو فكرة تختلف خصائصها عن الخصائص الأصلية للمواد الخام التي كانت على شكل مدخلات.

* و كما تستمد المنظمة مدخلاتها من البيئة فإنها تقوم بتصريف منتجاتها (المخرجات) إلى البيئة الخارجية. (فليه، عبد المجيد، ص.91-92)

* تتميز المنظمة كنظام مفتوح باستمرار أنشطتها واتصالها وتكرارها بصفة دورية في شكل دورات مستمرة تأخذ شكل الدائرية بمعنى المنظمة تحصل على المدخلات اللازمة من البيئة الخارجية و تحول هذه المدخلات إلى مخرجات ثم تقوم بتسويقها ثم تأخذ حصيلة البيع و أرباحها لتحصل على المدخلات اللازمة ثم تبدأ دورة ثانية و ثالثة وهكذا.

* تعمل المنظمة كنظام مفتوح على تحقيق حالة من التوازن و الاستقرار قادر على التأقلم مع البيئة الخارجية.
* أن تدفق المعلومات و البيانات تعد أحد خصائص النظام المفتوح حيث تعتمد المنظمات على المعلومات و البيانات التي تتلقاها عن البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فتعطيها مؤشرات عن سير عمل المنظمة و مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

7. البيئة الداخلية للمنظمات: تشمل البيئة الداخلية للمنظمة مايلي:

1.7. البيئة الفنية أو التقنية: أو التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة في تشغيل نفسها و يقصد بالتكنولوجيا: طرق و أساليب العمل.

* الآلات و المعدات و الأجهزة المستخدمة.

2.7. التنظيم الرسمي: و يقصد به الهيكل والوظيفة و يشمل كل من الهيكل و الوظيفة و يشمل كل من الهيكل و الوظيفة قانون المنظمة و لوائحها و تعليماتها التي تحكم علاقات العاملين و قنوات الاتصال و كيفية تقييم أعمالهم و السلطات و المسؤوليات و الأدوار و الإختصاصات و نوعية الأعمال و الخطط و الأهداف.

3.7. الإدارة: و تعتبر جزء هام لا يتجزأ من التنظيم الرسمي و الإدارة هي التي ترسم الخطط و الأهداف، و تحكم علاقات الأفراد و توجه طاقاتهم و تراقب الإدارة ذلك من خلال وظائف الإدارة المتعارف عليها كما تعني التخطيط و التنظيم و التنفيذ والتوجيه و القيادة و الرقابة و تقسيم الأداء بما يحقق للمنظمة أهدافها المنشودة.

4.7. التنظيم غير الرسمي: و هو عبارة عن شبكة العلاقات الاجتماعية و النفسية و الثقافية التي تنشأ بين الأفراد العاملين في المنظمة و تتميز هذه العلاقات خاصة أنها يمكن أن تكون داخل المنظمة وخارجها.(فليه، عبد المجيد، 2005، ص. 93-94)

8. المشكلة السلوكية في التنظيم:

1.8. مفهوم المشكلة السلوكية: يقصد بتعبير "المشكلة" عادة وجود عوائق تمنع الفرد أو التنظيم من تحقيق غايته، كذلك فإن تعبير "المشكلة السلوكية" يشير أيضا إلى ذات المعنى، و هو أن التنظيم يواجه عوائق تمنعه أو تعوقه عن تحقيق غايته و أهدافه بالمستويات المستهدفة، و أن مصدر تلك العوائق هو السلوك التنظيمي غير المناسب مع توجهات التنظيم.

فالمشكلة السلوكية؛ هي اختلاف نمط السلوك التنظيمي الذي يبديه الفرد أو الأفراد في التنظيم عن نمط السلوك الذي تستهدفه الإدارة (التنظيم)، أو هي التناقض و التباعد بين توجهات السلوك التنظيمي لبعض أو كل أفراد التنظيم، و بين أهداف و توجهات التنظيم التي تعبر عنها الإدارة المسؤولة، و بذلك يكمن لب المشكلة السلوكية في أن التنظيم يواجه سلوكا متناقضا لأهدافه، أو في الأقل غير متوافق تماما تماما مع تلك الأهداف، يصدر عن بعض أو كل أعضاءه لبعض الوقت، و قد يستمر لفترات طويلة ، مما يهدد التنظيم بالفشل أو الإنهيار.(السلمي، 2004، ص.197)

2.8. مظاهر المشكلة السلوكية في التنظيمات المعاصرة: تتعدد مظاهر المشكلة السلوكية في التنظيمات المعاصرة أهمها مايلي:

* السلوك غير الملتزم تماما بمواصفات الجودة في الأداء و تكرار العيوب في المنتجات و العمليات المختلفة.
* السلوك غير المحابي لخدمة العملاء و المتباعد عن الأسس و القواعد الداعية إلى تأكيد الحصول على رضا العملاء واقتناعهم بجودة منتجات التنظيم و خدماته.

*الركون إلى أداء العمل وفق التقاليد المتعارف عليها بين العاملين و نبذ توجهات الإدارة و تعليماتها بشأن تطوير الأداء و تحسينه.

*إهدار المعلومات و الخبرات المستفادة من عمليات التدريب و التنمية و التنمية المستمرة التي تستثمر فيها الإدارة موارد مالية هائلة دون أن يحاول المتدربون نقاها إلى حيز العمل الفعلي.

* إخفاء المعلومات و الأفكار و المبتكرات التي يستطيع أعضاء التنظيم توظيفها في خدمة الأداء و الركون إلى مباشرة الأداء بالطرق المعتادة و الأقل قيمة و جدوى.

* إهدار فرص التعاون و التكامل بين أعضاء التنظيم و تغليب وجهة النظر الفردية و الإنعزالية، و نبذ العمل بروح الفريق.

* إهدار المستويات و المعايير المستهدفة في الأداء من حيث توقيت الأداء، السرعة في الأداء، الالتزام بتكلفة الأداء المعيارية حسب المخطط، كمية الانتاج و مستوى الإنجاز المطلوب، فضلا عن مستويات و معايير الجودة.

* عدم أو ضعف الاستجابة لطلب الإدارة المبادرة بالأفكار و المقترحات لحل مشكلات العمل و تطوير المنتجات و العمليات في التنظيم.

* تغليب المعايير الشخصية و المصالح الذاتية للفرد حين اتخاذ قرارات تمس التنظيم و تؤثر في فعالياته، و نبذ التقيد بالمعايير الادارية و الاقتصادية الموضوعية التي تتماشى و مصالح التنظيم.

* مخالفة قواعد العمل من حيث مواعيد الحضور و الانصراف من مواقع الأداء، و التزام معايير و ضوابط الأمن و السلامة في العمل، و الحرص على سلامة المعدات و التجهيزات، وصيانة المعلومات و الوثائق الخاصة بالتنظيم.

* تجاهل الأسس و المعايير الموضوعية - أو المجربة- في اتخاذ القرارات و تخصيص الموارد المحدودة بطبيعتها، و من ثم الدخول في تجارب غير مبررة و إهدار موارد غالية و توجيهها لمجالات ضئيلة أو معدومة العائد، و في جميع الأحوال ترتفع تكلفة الفرصة الضائعة بالنسبة للمنظمة.

* إغفال المتغيرات المهمة في مجالات عمل المنظمة و الركون إلى الإستسلام للمعروف و الشائع من معلومات قد تكون تقادمت و أصبحت غير متناسبة مع مقتضى الحال الجديد.(السلمي،2004، ص.198-199)

3.8. مصاعب التعامل مع المشكلة السلوكية في التنظيم: تجد الإدارة عادة مصاعب في التعامل مع المشكلة السلوكية نظرا لتعدد أوجهها و مظاهرها، و تباين أسبابها و دوافعها، فقد يكون السلوك التنظيمي المتناقض مع توجهات الإدارة واحدا في الشكل، ولكنه يصدر من أفراد مختلفين لأسباب مختلفة، و تزداد حدة المشكلة السلوكية حسب الأوضاع التالية:

* زيادة حدة التباعد بين السلوك التنظيمي الفعلي و بين السلوك التنظيمي المستهدف الذي يوافق أهداف التنظيم و غاياته (أي اتساع الفجوة السلوكية)

* زيادة أعداد أفراد التنظيم الذين يصدر عنهم السلوك التنظيمي غير المتوافق مع أهداف التنظيم و غاياته.

- *شروع السلوك التنظيمي المتناقض مع أهداف التنظيم في قطاعات متعددة و مجالات مختلفة في التنظيم.
 - *تركز السلوك التنظيمي المناقض في الوظائف التنظيمية الحيوية ذات التأثير البالغ على باقي وظائف و فعاليات التنظيم (مثل وظائف الجودة و التسويق و علاقات العملاء و غيرها من الأنشطة الحيوية)
 - *انتشار السلوك التنظيمي المناقض بين أعضاء التنظيم الأكثر خطورة و أهمية بالنظر إلى خبراتهم و مسؤولياتهم التنظيمية.
 - *استمرار السلوك التنظيمي المناقض لفترات طويلة أو تكرار ظهوره على فترات متقاربة مما يجعله يبدو و كأنه النمط السائد طوال الوقت .
 - *التقلب المستمر للسلوك التنظيمي و تداول الأنماط السلوكية المختلفة على فترات متقاربة مما يجعل التعامل معها أكثر صعوبة.(السلمي،2004، ص.202-203).
- و الجدول التالي يوضح المعنى الأصيل لمفهوم المشكلة السلوكية في التنظيم:

جدول رقم(4): يوضح مفهوم المشكلة السلوكية.

السلوك التنظيمي المستهدف		السلوك التنظيمي الفعلي
الإلتزام بأهداف التنظيم و غاياته المحددة.		السعي لتحقيق الأهداف و الغايات الشخصية للفرد أو الجماعة من الأفراد.
إعمال منطق العقل و الرشد و الموضوعية عند الإستجابة لمطالب الإدارة.		الخضوع لتأثير الدوافع غير الرشيدة و التأثير الوجداني عند التعامل مع الإدارة.
التصرف وفق التعليمات و النظم الصادرة.		الخضوع للمؤثرات الشخصية و العلاقات الإجتماعية حتى و إن تناقضت مع قواعد و نظم العمل المحددة من الإدارة.
الانصياع لقرارات الإدارة حتى و لو خالفت مفاهيم الفرد و توجهاته الفكرية و خبراته الذاتية.		إعمال الفكر الشخصي واتباع ما يقتنع به الفرد حتى و إن اختلف عما تريده الإدارة وتفضله.
العمل و التصرف في إطار النظم و القواعد العامة و في حدود الصلاحيات المخولة من التنظيم.		السعي إلى الإستقلال الفكري و ممارسة الإختيار و السعي للحصول على مصادر القوة و التمكين في العمل على خلاف ما تحدده الإدارة.
الولاء كله للتنظيم و إدارته.		الولاء لمن يقتنع بهم الفرد و يجد فيهم ما يحقق غاياته و يوافق توجهاته.
التقيد بمعايير الوقت و الجودة و التكلفة و أساليب الأداء المقررة من الإدارة.		الانطلاق في الأداء وفق الرؤية الشخصية للفرد و خبراته و ميوله.
قبول الأفكار و التغييرات التي تطرحها الإدارة و التحمس لتطبيقها.		مقاومة التغيير و محاولة الالتفاف حول مطالبه و التزاماته.

المصدر: (السلمي، 2004، ص.200)

انطلاقاً مما تم عرضه في هذا الفصل توصلنا إلى التعرف على مفهوم السلوك الإنساني، و مظهره إضافة إلى التعرف على مفهوم السلوك التنظيمي و خلفيته النظرية و النظريات المفسرة له، إضافة إلى تحديد ماهية المنظمة و التنظيم ، و أنواع المنظمات وكذا تحديد أبرز و أهم مسببات المشكلة السلوكية في التنظيم، لننتقل بعدها إلى التعرف على مظاهر السلوك التنظيمي المعنية بدراستنا الحالية في الفصل الموالي.

الفصل الرابع: مظاهر السلوك التنظيمي (الولاء، الإلتزام، المواطنة)

تمهيد

أولاً: سلوك الولاء التنظيمي.

1. مفهوم الولاء التنظيمي.

2. الخلفية النظرية للولاء التنظيمي.

3. أبعاد الولاء التنظيمي.

4. أهمية الولاء التنظيمي.

5. عناصر و مقومات الولاء التنظيمي.

6. مؤشرات الولاء التنظيمي.

7. العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي.

8. مراحل تكوين الولاء التنظيمي.

9. نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة.

ثانياً: سلوك الإلتزام التنظيمي.

1. مفهوم الإلتزام التنظيمي و مداخله.

2. أبعاد الإلتزام التنظيمي.
3. أهمية الإلتزام التنظيمي.
4. خصائص الإلتزام التنظيمي.
5. أنماط الإلتزام التنظيمي.
6. العوامل المساعدة في تكوين و بناء الإلتزام التنظيمي.
7. العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.

ثالثاً: سلوك المواطنة التنظيمية.

1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و خلفيته النظرية.
2. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.
3. خصائص المواطنة التنظيمية.
4. أبعاد المواطنة التنظيمية.
5. محددات سلوك المواطنة التنظيمية.
6. الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية.
7. العلاقة النظرية بين سلوك الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية.

خلاصة.

يعتبر سلوك الولاء، سلوك الإلتزام، و سلوك المواطنة التنظيمية؛ من أبرز مظاهر السلوك التنظيمي التي خصت بالدراسة في ميدان العلوم الإجتماعية في الآونة الأخيرة، لما لها من أهمية في أداء أي منظمة مهما كان نوعها.

أولاً: سلوك الولاء التنظيمي.

1. مفهوم الولاء التنظيمي : للولاء مدلولات كثيرة فهو يأتي بمعنى " العهد، القرب، النصرة، المحبة ، الإلتزام" (اللوزي، 2010، ص. 118)، و بهذا فالولاء يحمل معنى الإلتزام و الإخلاص و الإلتساب كما أنه ينطوي على الإرتباط و الجذب تجاه الآخرين(جواد، 2000، ص. 67)، و يعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تطرق إليها العديد من المفكرين، إذ حاولوا إعطاء تفسيرات له باعتباره مرتبط بالمورد البشري الذي هو بطبعه كائن اجتماعي يعيش مع الأفراد و يتواصل معهم في بيئة تتطلب التعاون و الغلص و الوفاء من أجل الاستمرار و تحقيق مختلف المصالح المتبادلة، وبهذا يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه:"حالة توحد العامل مع المؤسسة التي يعمل بها ومع أهدافها و رغبته بالمحافظة على عضويته فيها، و هو المستوى من الشعور الإيجابي المتولد عند العامل إزاء مؤسسته الإدارية و الإلتزام بقيمها، والإخلاص لأهدافها و الشعور الدائم بالإرتباط معها والإفتخار بها"

و يعرف الولاء التنظيمي بأنه الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية، والإخلاص لأهدافها و الإرتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد و الإفتخار بآثارها ، وخلق التوافق بين قيمها و قيمه.(الحوامدة، 2004، ص. 61)

كما يعرف بأنه: "رغبة العاملين بالحصول على بيئة عمل جيدة كالإلتزام العاطفي بين العاملين، كما يشير إلى مجموعة من المشاعر الداخلية التي تتجلى في مجموعة من الطرق الجديدة و المتنوعة"(حديد، هريش، بوطالب، 2019، ص 137)

و يعرف "الن" و "ماير" الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن"حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها" ، كما يعرف أيضا بأنه"حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، و مع أهدافها و رغبته بالمحافظة على عضويته فيها"، وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح في تعاريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعا من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، ويعكس مدى الإنسجام و الترابط بين الفرد و

المنظمة، و مدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، و زيادة فعاليتها، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها. (خليفات، الملاحمة، 2009، ص.292)

و بهذا فإنه هناك اتجاهين في تعريف الولاء التنظيمي:

***الاتجاه التبادلي:** يجعل المنظمة و أعضاءها في علاقة تبادلية، فالمنظمة تطالب أفرادها الإلتزام بقيمتها و أهدافها، و تقديم مستويات عالية من الأداء و نوعية أفضل من الإنتاج، والولاء لها و عدم تركها و التوجه إلى العمل بمنظمة أخرى، بعد أن أنفقت الكثير من المال والوقت و الجهد في إعدادهم، و في المقابل فإن الفرد العامل يطالب منظمته بإشباع حاجاته المختلفة، و أن توفر له المكانة و الأمن و الإستقرار.

***الاتجاه النفسي:** و الذي يشير إلى أن هناك ارتباط فعال بين الأفراد و المنظمة التي يعملون بها دون الأخذ بعين الإعتبار العوامل المادية و المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في المنظمة، و هذا الارتباط يمتاز بزيادة الرضا الوظيفي و السلوك الإيجابي اتجاه المنظمة، وارتفاع مستوى أداء العاملين و قلة تغيبهم عن العمل و رغبتهم بالبقاء في المنظمة حتى سن التقاعد. (بلطرش، جميل، 2019، ص.31)

2. الخلفية النظرية للولاء التنظيمي:

1.2. النماذج التي لها علاقة بالولاء التنظيمي:

1.1.2. نموذج إترينيوني (1961): هذا النموذج له علاقة بالقوة و السلطة، و يرى أن هذه السلطة هي التي تصنع الولاء و الإلتزام التنظيميين و حدد من خلال هذا النموذج ثلاثة أشكال للولاء و التي هي كما يلي:

***ولاء معنوي:** هذا الولاء الذي نسعى إلى تحقيقه داخل المنظمات و هو الإلتزام الفعلي و الحقيقي للمورد البشري للمنظمة، و هذا الإلتزام ليس بالقوة بل إراديا، و هذا راجع إلى استراتيجية المنظمة فكما كانت المنظمة تحقق حاجيات المورد البشري و تهتم به كلما أدى هذا إلى تقبل الثقافة التنظيمية من قبل الأفراد و بهذا يتجسد الولاء المعنوي.

***الولاء التبادلي:** و هو أقل من الولاء المعنوي و السبب هو أن هذا الولاء هو مصلحي أي مبني على المصلحة، و مرتبط بمقدار ما تلبية المنظمة من حاجيات للعامل في مقابل تحقيق أهداف المنظمة و هذا ما يبين علاقة ارتباط المورد البشري بالمنظمة، أي أن المورد البشري يقدم أدائه مقابل أجر، أي يقدم واجب مقابل

حق و نستطيع القول بأن هذا الولاء هو مؤقت، فعندما تحقق المنظمة بعض الحقوق ينتج عنه ولاء تنظيمي ينجر عنه أداء مهمة معينة، و عندما ينعدم أو يقل الحق فإن الولاء ينعدم أو يقل.

***الولاء الإغترابي:** من خلال هذا الولاء الذي يعتبر ولاء قمعي، لأن هذا المورد البشري لم يجد منظمة أخرى ينتمي إليها، فحتما يجد نفسه أنه ينتمي إلى هذه المنظمة مرغما و مجبرا و هذا أمر خارج عن إرادته، و هذا معناه أنه ينتمي إلى هذه المنظمة لكنه سوف يعيش حالة إغتراب و هذا الإغتراب معناه أنه إلى العمل و يلتحق بمكان عمله و لكنه لا يعمل بإتقان و حتى نفسيا لا يرى نفسه أنه ينتمي بإرادته لهذه المنظمة فوجوده هو جسديا فقط و ليس عقليا، و هذا ما ينقص تركيزه في العمل وحتى أن هؤلاء الأفراد يرغبون بالحضور و لكن أدائهم هو ضعيف او منعدم.

2.1.2. نموذج "ستيفنز" (1978): هذا النموذج يعتمد على اتجاهين أساسيين في تحليلاته و هما على النحو التالي :

***الإتجاه التبادلي:** هذا الإتجاه يركز على أن هذا الولاء التنظيمي هو عملية تبادلية بين الأفراد و المنظمة، أي هي عملية تبادلية بين الحقوق و الواجبات بحيث كلما كانت الحوافز تتماشى مع أهداف الأفراد كان الإلتزام إلى هذه المنظمة واضح من خلال تحقيق الفعالية التنظيمية، وكلما كانت الحوافز قليلة و لا تتماشى مع أهداف الأفراد كان تحقيق الفعالية التنظيمية قليل و هذا ينسجم مع نظرية "بيترلاو" وهو التساوي بين الحقوق و الواجبات، و كذلك ينطبق على نظرية التوازن التنظيمي " لهيربرت سيمون" و التي تقوم على أن الفرد في المنظمة يقوم بتأدية مهامه حسب التي ينتظرونها من المنظمة و خاصة الأجر. (ترمول، 2020، ص.221)

و يرى "ستيفنز" أن ضوابط هذا الإتجاه هي:

* إن هذا الإتجاه يقيس لنا درجة رضا الأفراد عن الحوافز التي يتلقونها من خلال هذه المنظمة.

* ليس هناك دراسات واقعية تجريبية تقيس لنا مخرجات الولاء التنظيمي، و هذا حتى نعرف نقاط القوة و الضعف للمنظمة و بذلك نستطيع أن نعمل على الزيادة في الولاء التنظيمي.

***الإتجاه النفسي:** هذا الإتجاه تحدث عنه "ستيفنز" و قام بتبنيه كل من "سميث" و "بورتو" و هو يشبه الولاء المعنوي الخاص بنموذج "إتزيوني" و هو أن الفرد يوجه كل جهوده للعمل و يسعى إلى تحقيق أهدافها لأنه يعلم جيدا أن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافه، ويصبح الفرد محب لهذه المنظمة و يعتز بانتمائه لها و في

هذه الحالة نقول شيء مهم و هو إذا زادت الواجبات على الحقوق فإن هذا الولاء سوف يبقى و لن يتغير عكس الاتجاه التبادلي.

3.1.2. نموذج كانتر (1986): قام "كانتر" بطرح نموذج الخاص بالولاء التنظيمي و الذي ركز على ثلاثة أنواع و التي هي على النحو التالي:

***الولاء المستمر أو المستديم:** يتجسد هذا الولاء في أفعال و جهود الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة و هي تمثل النية الحقيقية للأفراد في البقاء فيها.

***الولاء القائم على التماسك (التلاحم):** و هذا الولاء ينشأ داخل العلاقة التكافئية بين الفرد و المنظمة من الناحية النفسية و الاجتماعية، حيث تدعم المنظمة تلك العلاقات الاجتماعية أو التنظيمات غير الرسمية، وينتج عنها علاقة قوية جدا بين الأفراد و المنظمة و بالتالي تعتمد المنظمة استخدام الوسائل التي بواسطتها تزيد من الروابط النفسية الاجتماعية بين العاملين والمنظمة.

***الولاء الرقابي:** و هذا الولاء يوجد فيه شيء مهم و هو تقبل الثقافة التنظيمية من قبل أفراد المنظمة و تقبل القواعد التنظيمية الموجودة فيها فهي مرشد و معلم ترجع إليه الأفراد لتقويم و تقييم أفعالها و بالتالي تقوم بالأعمال الصحيحة و الفعالة التي تنال رضا إدارة المنظمة و بالتالي تحقق الفعالية التنظيمية المرجوة.

2.2. الاتجاهات التي درست الولاء التنظيمي:

1.2.2. البنائية الوظيفية: وجد هذا الاتجاه خصيصا لخدمة النظام الرأسمالي، فهو يدعو إلى تماسك أبنية المجتمع و العمل على تحقيق الهدف المشترك و هو الحفاظ على هذا النسق الكلي، فكما وضح "بارسونز" أن المجتمع عبارة عن أنساق إجتماعية و كل نسق يكمل بعضه البعض، و تحدث عن التنظيم و قال بأنه نسق إجتماعي مفتوح و هذا التنظيم له أهداف يسعى إلى تحقيقها من خلال التكامل بين الأدوار و الوظيفة للوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية:

***بارسونز:** إعتبر أن التنظيم هو نسق إجتماعي مفتوح يحتوي على عدة أنساق و التي من خلال ترابطها تسعى إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للتنظيم و التي تنصب نحو تحقيق الهدف المشترك للمجتمع و هو الحفاظ على إستمراريته وبقائه، و اعتبر أن التكامل هو الوظيفة الجوهرية لتحقيق الأهداف، فيجب أن يكون هناك تكامل و ترابط بين العلاقة بين الأفراد و المنظمة و وظائفهم التي يقومون بها و هذا لتجسيد عن طريق العلاقات الرسمية

الهدف الرئيسي للتنظيم دون نسيان أن هذا التكامل مبني على مفهوم القيم التي ترسخ تلك الوظائف و الأعمال، و هذه القيم و المعايير مصدرها الأساسي هي المؤسسات الإجتماعية كالأسرة و جماعة العمل، و حسب تلك القيم و المعايير المرسومة في تلك المؤسسات الإجتماعية يتشكل نموذج الفعل الإجتماعي لدى الفرد الذي ينتمي إلى المنظمة، و منه فولاء المورد البشري للمنظمة هو نتيجة أنساق أخرى و بهذا يتضح التشابك و الترابط بين كل وحدات المجتمع التي تسعى إلى تحقيق الهدف العام و الرئيسي المنصب في الأخير نحو المجتمع و ليس إختبار إرادي للمردود البشري و هذا بناء على ما يلي : (ترمول،2020، ص. 222)

*حتى يتجسد الولاء التنظيمي يجب أن يكون مبني على التعاون الموجود في جميع أفراد المنظمة.

*أن الولاء التنظيمي يحركه نسق القيم الذي يعطي له الشرعية و الفعالية لترسيخ مبدأ تحقيق الهدف المشترك و الذي ينجر عنه أهداف جزئية يكون البعض منها موجود في التنظيم، و تحقيق أهداف التنظيم هو جزء من تحقيق الهدف المشترك للمجتمع ككل وهذا ما يتطلب بذل الأداء الفعلي و الجاد من أجل تحقيق ذلك.

*الولاء التنظيمي هو تحصيل حاصل لنتائج عمل المؤسسات الإجتماعية (كالأسرة مثلا) و العلاقات بين أفراد التنظيم بالإضافة إلى أعراف تنظيمية و التي تمثل معايير تنظيمية يلتزم بها أفراد التنظيم على أنها معايير تفيد المنظمة و تزيد من تماسكها و هي غير مكتوبة و واجبة الاتباع.

*أن التكامل داخل النسق التنظيمي هو نتاج تكريس و تجسيد معنى الولاء التنظيمي التام دون الولاء لأي تنظيم آخر لأن ذلك سوف يخل بتوازن المنظمة.

*روبرت ميرتون: لقد من نقده للبيروقراطية الفيبيرية للتنظيم و قام بطرح نظرية جديدة سماها بالمعوقات الوظيفية، و هي نظرية متوسطة المدى حيث تحدث عن الوظائف التنظيمية و التي قسمها إلى وظائف ظاهرة و وظائف كامنة بالإضافة إلى نسق العلاقات و الفعل التنظيمي، كما انتقد التنظيم الرسمي الصارم لأنه معيق وظيفي قد يؤثر على الولاء التنظيمي، كما أعطى "ميرتون" في تحليلاته أهمية كبيرة للأبعاد غير الرسمية، كما تطرق إلى شخصية الأفراد و دورها في عملية الإستجابة لأهداف المنظمة و الفعل الإجتماعي داخل التنظيم، وهذا ما دفعه إلى الإعتراف بضرورة الضبط التنظيمي.

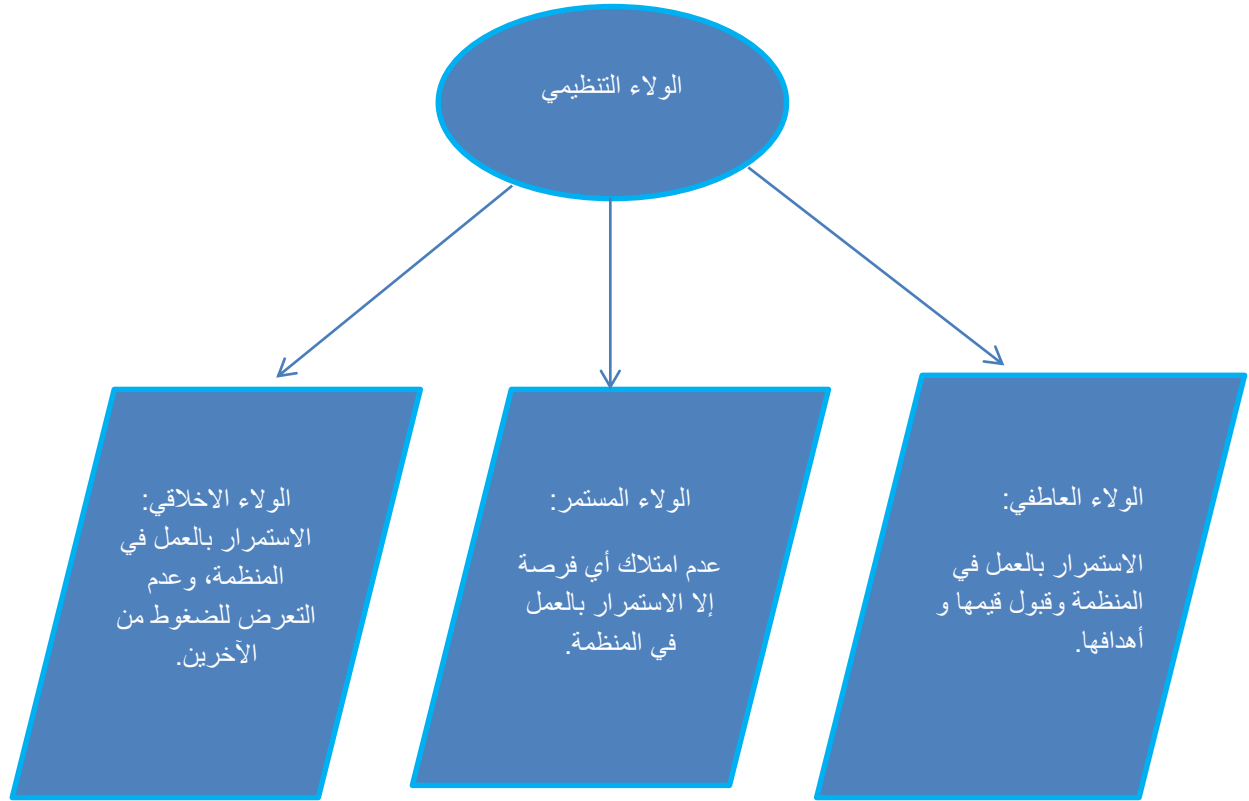
2.2.2. الإلتجاه السلوكي: هذا الإلتجاه يوضح نظرة علماء النفس الاجتماعيين و المتمثلة في نتائج سلوك الأفراد المبنية على الخبرات التي يملكها الفرد للحفاظ على علاقة رسمية بينه وبين المنظمة التي ينتمي إليها مقابل حوافز مادية و معنوية و التي تدخل تحت ما يسمى بالمزايا مقابل تلك السلوكيات و بالتالي يقيد الفرد داخل

المنظمة سلوكات خاصة و موجهة للحصول على تلك الحوافز، مما يخلق لديه ذلك الولاء التنظيمي نحو المنظمة لأنه يدرك تمام الإدراك أنه إذا لم يتم بتلك السلوكات فإنه لن يتحصل على تلك الحوافز التي تُلبي له حاجياته الخاصة. (ترمول، 2020، ص. 223)

و الجدير بالذكر أن المؤسسات الصناعية المسيرة وفق مبادئ التaylorية سابقا في الولايات المتحدة وغيرها، قد عانت من عدة مشاكل تنظيمية و سلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج و تحسينه و عدم ضمان ولاء العمال و غير ذلك من المشاكل كالإضطرابات و الغيابات. (نعموني، 2014، ص. 38). وهذا نظرا لأهمية ولاء العامل للمنظمة التي يعمل بها، لأن معدل الإنتاج يرتبط ارتباطا وثيقا بدرجة هذا الولاء. (أبو النصر، 2005، ص. 19)

3. أبعاد الولاء التنظيمي: يعبر الولاء التنظيمي عن حالة نفسية تربط الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها، و يتكون من ثلاثة أبعاد كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4): أبعاد الولاء التنظيمي حسب "ألين" و "ماير"



المصدر: (بلطرش، جميل، 2019، ص 32)

و بهذا فإنه وفقا للشكل السابق تتمثل أبعاد الولاء التنظيمي في:

1.3. الولاء العاطفي (الشعوري): يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل و توافقه واندماجه مع المنظمة، فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المنظمة لانهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة و شعور إيجابي و تعاطف اتجاه المنظمة، و هذا ما يدل على أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يرغبون بالبقاء فيها بسبب علاقة الود والإخلاص الذي يشعرون به نحوها، كما أن الولاء الشعوري يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته لأنه موافق على أهدافها و قيمها، و يرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

2.3. الولاء المستمر: تقاس درجة ولاء الفرد في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية و المادية التي يمكن أن يحققها الفرد من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة بما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة التي بها والإلتحاق بمنظمة أخرى، و يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن و طول فترة الخدمة (الخبرة الوظيفية)، و التي تعد من أهم العوامل المؤثرة في وجود رغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله.

3.3. الولاء الأخلاقي (المعياري): يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، إضافة إلى شعوره بالمسؤولية و الواجب اتجاه المنظمة و العاملين فيها، وهذا ما يلزمه الوفاء و الإخلاص لتلك المنظمة، فالأفراد الذين لديهم ولاء معياريا يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة كونهم على يقين بأن ما يفعلونه صحيحا و أخلاقيا، و هذا نابع من القيم العائلية المكتسبة، و الأعراف، والدين الذي يؤمن به الفرد، و هذا ما له الاثر الاكبر في تكوين الولاء الأخلاقي، كما يشير الولاء المعياري إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالفرد الذي يكون لديه مستوى الولاء الأخلاقي مرتفعا يضع في حساباته إلى حد كبير ما يمكن أن يفكر فيه الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، و هذا ما يمثل ولاء أديبا لدى الفرد اتجاه منظمته و زملائه حتى لو كان على حساب نفسه. (بلطرش، جميل، 2019، ص.ص 32-33)

4. أهمية الولاء التنظيمي:

تنقسم منظومة القيم في حقل الولاء التنظيمي إلى قسمين أساسيين هما القيم الشخصية للأفراد و القيم التنظيمية لمنظمات الأعمال (شيخاوي، 2015، ص. 41)، و بهذا للولاء التنظيمي أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظرا لكونه مرتبط بالمورد البشري ، حيث تسعى لتحفيزه من أجل زيادة درجات ولاءه بأهدافها و قيمها، ويساعد الولاء التنظيمي على منح العاملين الاستقرار النفسي ويساعدهم على تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما

يمنحه الثقة بنفسه والرضا مما يساعده في تحقيق ذاته وزيادة دافعيته للعمل، كما أن للولاء التنظيمي أهمية تتجلى في تأثيره الواضح على سير الأعمال ومساهمته في تحقيق أهدافها ، نظرا لأن ذلك يتوقف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى جهدهم لتحقيق هذه الأهداف، كما له دورا مهما في توجيه العاملين للسلوكيات الإيجابية في المؤسسة، كما أن مستوى الولاء لدى العاملين يتوقف على شعورهم بأن المؤسسة تشبع حاجاتهم وتحقق لهم الاستقرار النفسي داخلها وخارجها. (حديد، هريش، بوطالب، 2019، ص.137)

و يسهم الولاء التنظيمي في خلق الإبداع لدى العاملين و التعاون و حسن المبادرة ، وينعكس ذلك على الأداء الوظيفي ، ويقلل من التكاليف و الخسائر الناجمة عن الهدر الناشيء من سوء استغلال القدرات و الطاقات البشرية. (حمدان، 2008، ص. 35)

5. عناصر ومقومات سلوك الولاء التنظيمي: لقد حدد "مونداي" و زملائه ثلاثة عناصر للولاء التنظيمي و هي:

1.5. الإعتقاد: و يعني الإيمان القوي بتقبل أهداف المنظمة و قيمها.

2.5. الإستمرار: الرغبة اللامتناهية في الإستمرار في هذه المنظمة على الرغم من الإغراءات الموجودة في سوق العمل، حيث يسعى العامل إلى تحقيق مصالحه و جني المنفعة من خلال منظمته و التخلي عن الإنضمام إلى منظمة أخرى مهما كانت الإغراءات. (بن حفيظ، بتصرف، 2013، ص. 80)

3.5. الإستقرار: من خلال الاستمرارية يؤدي به إلى الإستقرار داخل هذه المنظمة.

و تتلخص هذه العناصر في الآتي:

*الإحساس و الشعور بالإنتماء: و هذه النقطة الحساسة و حتى نصل إليها لا بد من فهم هذا المورد البشري و تحقيق حاجياته الضرورية للعيش الحسن، و عندما نصل إلى هذا نكون قد رسخنا مبدأ تقبل الثقافة التنظيمية و الدخول في زرع الولاء التنظيمي.

*الإخلاص: فبعد تجسيد ما سبق يترسخ بذلك مبدأ الإخلاص و التي تجعل الفرد لا يفكر في تغيير المنظمة و حتى إن وجدت إغراءات خارجية لتغيير المنظمة فهو يبقى متعلقا بالمنظمة الأصلية.

*المشاركة: و عندها يصبح الفرد يشارك في نجاح هذه المنظمة سواء باقتراحات أو بأداء وظيفي مميز. (ترمول، 2020، ص.214)

و عليه يمكن استخلاص المقومات الأساسية للولاء التنظيمي و المتمثلة في:

*اعتقاد وقبول قوي لأهداف وقيم المنظمة.

*بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

*درجة عالية من الإنغماس في المنظمة و الولاء لها.

*الرغبة الشديدة في البقاء و الاستمرار في المنظمة.

*الإخلاص و الميل لتقييم المنظمة تقييما إيجابيا. (بلطرش، جميل، 2019، ص.31)

6. مؤشرات الولاء التنظيمي: من خلال عدة دراسات تم استخلاص مؤشرات الولاء التنظيمي والتي هي:

*درجة الإستعداد للتضحية من أجل المنظمة.

*الحديث عن المنظمة بكل خير و الدفاع عنها في كل الأحوال.

*درجة الشعور بالمسؤولية داخل هذه المنظمة.

*درجة الحفاظ على أوقات العمل و الإلتزام بها من قبل الموارد البشرية.

*درجة المشاركة الفعالة من خلال الأداء الفعال أو المشاركة في اتخاذ القرارات خدمة لتطور المنظمة.

*عدم تغيير المنظمة مهما كانت الإجراءات الخارجية.

*المعنويات المرتفعة و المستمرة الموجودة في نفوس هذه الموارد البشرية.

*إنخفاض شكاوى الأفراد داخل المنظمة و هذا دليل على قلة الصراعات داخل هذه المنظمات.

*السعي الكبير من قبل الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة و الإبتعاد عن المصالح الخاصة. (ترمول،

2020، ص.215)

7. العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي:

* وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الافراد العاملين في المنظمة بشرط أن يكون الفرد قادرا على إشباع هذه الحاجات، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فسيترتب على ذلك اتباع نمط سلوكي إيجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا و الإطمئنان و الإلتزام و من ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه نظريات "ماسلو"، "بورتر"، "ألدفر" في التحفيز.

* الوضوح في الأهداف التنظيمية، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة تكونت قناعات أكثر رسوخا لدى الأفراد في الإلتزام و الإلتزام و من ثم كلما كان الولاء أكبر.

* إشاعة مبدأ المشاركة فكريا و وجدانيا لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.

* العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها و خصائصها و على نحو يسهم في تشكيل سلوك وظيفي و أخلاقي لدى العاملين و خلق أجواء إيجابية يشعر فيه العاملون بأهميتهم في العمل، و هذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا و الروح المعنوية و الولاء التنظيمي.

* إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز لتكون دوما مناسبة و متطابقة مع درجة الإشباع.

* بناء ثقافة مؤسسية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد و توفير جو يسوده الإحترام و الثقة المتبادلة بين الأطراف كافة. (حمياني، بن أحمد، 2019، ص 407)

8. مراحل تكوين الولاء التنظيمي: حسب Buchanan فإن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة هي:

1.8. مرحلة التجربة (مرحلة ما بعد التعيين مباشرة): هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله بالمنظمة و تمتد لغاية عام واحد، يكون الفرد خلالها مستعدا للتدريب، و يكون توجهه الأساسي السعي لتأسيس قبوله بالمنظمة.

2.8. مرحلة العمل و الإنجاز: تتراوح مدتها بين عامين إلى أربع سنوات و يسعى الفرد خلالها لتأكيد مفهومه للإنجاز و العمل.

3.8. مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهاته التي تكونت خلال المرحلتين السابقتين. (الأحول، بركان، 2020، ص.ص 268-269)

9. نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة: يعتبر الولاء التنظيمي جزءا لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة التي تسعى لتحقيقه، لأنه سوف يزيد من أداء الأفراد و الذي ينعكس بالإيجاب على الفعالية التنظيمية، و من بين نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة ما يلي:

* انخفاض معدل دوران العمل و هذا شيء جوهري للزيادة في الفعالية التنظيمية.

* تحقيق نسبة عالية من الفعالية التنظيمية و هذا يدخل في استراتيجية المنظمة، و هذا معناه أنها تحقق أهدافها المسطرة و تستطيع المنظمة بناء نظرة إستشرافية لأن كل المؤشرات تشجع على ذلك.

* عندما يكون هناك ولاء تنظيمي المنظمة تلقى صدى في المجتمع و خاصة من طرف طالبي العمل، فعندما تتحدث الموارد البشرية التي تعمل فيها بخير و حب فإنها تقوم بإشهار مجاني لهذه المنظمة، و هذا ما يشجع على المنظمة إستقطاب أفضل و أجود يد عاملة و التي تجد فيها الخبرة و الكفاءة، و حتى الموارد الجديدة تكون مهياً لتقبل الثقافة التنظيمية لأنها قبل دخولها لهذه المنظمة قد تعلقت بها و أصبحت تملك جزء بسيط من الولاء لهذه المنظمة. (ترمول، 2020، ص. 218)

ثانيا: سلوك الإلتزام التنظيمي

1. مفهوم الإلتزام التنظيمي و مداخله: تعود كلمة الإلتزام إلى الفعل لزم، و لزم الشيء بمعنى أثبته و داوم عليه و ألزمه المال و العمل فصار واجبا عليه و يقال لما بين الكعبة و الحجر الأسود الملتزم لأن الناس يعتقدونه أي يضمونه إلى صدورهم، و يعد الإلتزام المنظمي من المفاهيم السلوكية التي أخذت أبعادا واتجاهات واسعة و قد أستعمل بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة و الشعور بالفخر و الاعتزاز بالانتماء لها و الرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز الذي ينصب نحو الأداء المطلوب.

و عرف الإلتزام على أنه " الاحساس الاضافي بتخمين و تحديد خصوصية المنظمة "

ويعرف الإلتزام التنظيمي على أنه "القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه على أنه موظف في المنظمة التي يعمل بها و تتبع أهمية الإلتزام التنظيمي بوصفه مفهوما الى حد كبير من الافتراض الواسع الانتشار القائل بأن التفاوت في مستويات الإلتزام يمكن أن يفسر التباين في كثير من المتغيرات المهمة وبصورة عامة فإن المرؤوسين ذوي الإلتزام العالي يربطون اتجاهاتهم بقيم منظماتهم و أهدافها و يظهرون إلتزاما بالبقاء فيها. (كريدي، 2010، ص 30)

كما يعرف الإلتزام التنظيمي على أنه حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة و شعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، و التمسك بقيم و أهداف المنظمة و الشعور القوي بالانتماء إليها و الدفاع عنها و الرغبة في الإستمرار فيها. (قاسمي، 2011، ص. 20)

و الإلتزام و الولاء لفظان أختلف على كونهما مترادفين و قد ورد في كثير من الأدبيات الإلتزام التنظيمي ، و الولاء التنظيمي على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية وهي ترجمة لكلمة commitment على الرغم من أن الترجمة لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفتين، حيث تعني commitment الإلتزام التنظيمي، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة loyalty. (العوفي، 2005، ص. 32)

أما الإلتزام التنظيمي كأحد مظاهر السلوك التنظيمي فيمثل الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة و قيمها و الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، و الرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها، أو هو حسب الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

و على العموم فإن معظم الدراسات تركز في تعريف الإلتزام التنظيمي على أحد المدخلين:

1.1.1. مدخل الاتجاهات: عندما تصبح قيم الموظف و معتقداته و أهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة و القيم السائدة فيها فإن هذا سيدفع العامل إلى بذل جهود إضافية في عمله و لا يفكر في تركه أو الانتقال إلى منظمة أخرى، فهناك ارتباط قوي بين العمال و المنظمة بغض النظر عن المصالح المادية مقابل عملهم.

و يركز البعد النفسي لمفهوم الإلتزام حسب "أورايلي" و "شاتمن" على الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة، و قد قدم "بوشنان" ثلاثة مرتكزات رئيسية لهذا الرابط هي:

*الإحساس بالإنتماء.

*المشاركة و المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

*الرغبة بالإستمرار و العمل في المنظمة في كل الظروف.

2.1.2. المدخل السلوكي: تم تأسيس هذا المدخل من طرف الباحث "بيكر" من خلال نظريته "الأخذ والعطاء" ،فحسب هذه النظرية فإن الإلتزام التنظيمي هو نزعة العامل للانخراط في أداء نشاط معين بشكل منتظم، و ذلك بسبب تكلفة عدم القيام بذلك، كتكلفة فقدانه بعض المميزات، و الأقدمية، واضطراب علاقاته الشخصية، فالسلوك الحالي هو نتيجة السلوك الماضي للعامل، و الولاء ينبع من المكاسب التي يرى أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو نتيجة تركه لها. (طحطوح، بن عروس، 2017، ص. 206-207)

2. أبعاد الإلتزام التنظيمي: إن الإلتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد و ليس بعدا واحدا و رغم إتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد والتي تؤثر في بعضها البعض (الدوسري، 2005، ص. 58) ، ولقد طرح بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة السلوك التنظيمي عددا من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الإلتزام التنظيمي و هي تشكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين و هي كما يلي:

1.2. الإلتزام العاطفي: ويمثل مؤشر يعكس توجه إيجابي أو شعور تعاطفيا من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الإلتزام الوجداني نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات، ويرى البعض أن الإلتزام العاطفي يعبر عن قوة و رغبة

الفرد في الإستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها و قيمها و يرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف، وقد يتطور الإلتزام العاطفي للفرد اعتمادا على ثلاثة أسس و هي:

*القيم المشتركة.

*وضوح الأهداف وتطابقها.

*الاندماج الشخصي.

فالافراد الذين يكون ارتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي اتجاه المنظمة فإنهم يستمرون في ذلك العمل

2.2. الإلتزام المعياري: يكون اتجاه المنظمة و العاملين فيها و الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، و للقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الإلتزام فشعور الفرد بالإلتزام و الواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة(التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة(التوجه التنظيمي) و قد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الإلتزام المعياري ، فالإلتزام المعياري هو نوع آخر من الإلتزام و يعبر عن الإلتزام الأدبي و الشخصي بالتمسك بقيم المنظمة، ويكون ناتجا عن التأثير بالقيم الاجتماعية و الثقافية و الدينية.

3.2. الإلتزام المستمر: و هو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف و قيم المنظمة و عدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها واستعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عنها (زملاء العمل، التقاعد، المهنة و المهارات، مدة الخدمة،....المنافع الأخرى)، كل هذه علاقات تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد، فالإلتزام المستمر يستند على إلتزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع، و هذه المنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي و يمكن أن تتأثر بترك الفرد للمنظمة.(تجاني، لوكيا، 2017، ص. 308- 309)

3. أهمية الإلتزام التنظيمي: يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات و الأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب و التأخر عن العمل و تسرب اليد العاملة من المنظمات، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، و قد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي،

إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، و في مقدمتها ظاهرتي الغياب و التهرب عن أداء العمل.(الوزان، 2006، ص. 37)

و الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الإستقرار و البقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه و زيادة درجة إلتزامه بأهدافها و قيمها.(عبد الباقي، 2004، ص. 38)

4. خصائص الإلتزام التنظيمي:

* يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، و قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.

*يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء.

*يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

*إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.

*يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

*يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف و قيم المنظمة الإنسانية و الإيمان بها، و بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، و وجود مستوى عال من الإلتزام في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

*يتصف الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم و تجد درجة ثابتة ليست مطلقة و أبعاده متعددة و مؤثرة في بعضها البعض. (عاشوري، 2014، ص.66)

5. أنماط الإلتزام التنظيمي: أشار كل من "كولين"، و "سمرز"، و "اسيو" في دراسة لهم أن الإلتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباط نفسيا نحو المنظمة لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الإلتزام التنظيمي(حريم، 2003، ص. 192)، و هذه الأنماط هي:

* النمط الوجداني (الإلتزام الوجداني)، و يقصد به شعور العامل بالإرتباط بالمنظمة و المساهمة فيها (سليمان، وهب، 2011، ص.69)، و يعرف كذلك بأنه إلتزام عاطفي و هو توافق أهداف الفرد مع أهداف و قيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف و تدعيم هذه القيم. (حاروش، 2011، ص. 41)

* النمط الإستمراري (الإلتزام المستمر)؛ و هو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة، (سليمان، وهب، 2011، ص.69)، و هو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء و الإستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

* النمط المعياري (الإلتزام المعياري)، و يشير الى شعور العامل بالإلتزام بالبقاء في المنظمة، و قد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء و الرؤساء. (حاروش، 2011، ص. 240)

* الإحساس بالإنتماء ؛ و يظهر ذلك في التعبير بالإفتخار بالمنظمة و الفناعة الذاتية بأهدافها و قيمها.

* المشاركة من قبل الفرد و التي تنبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة و الأدوار التي يقوم بها.

* الإخلاص؛ و الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالإستمرار و العمل بالمنظمة في جميع الظروف و الأحوال، و مضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيا وراء تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة. (حريم، 2003، ص. 192)

6. العوامل المساعدة في تكوين و بناء الإلتزام التنظيمي: تعتبر دراسة " مارش و ماناري" من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل و تكوين الإلتزام التنظيمي و هي:

* السياسات الداخلية.

* وضوح الأهداف.

* العمل على تحسين المناخ التنظيمي.

* تطبيق أنظمة حوافز مناسبة.

* العمل على بناء ثقافة مؤسسية.

* نمط القيادة.

*المكانة الإجتماعية.

*الرضا الوظيفي.

*عوامل شخصية متعلقة بالفرد؛ كالشخصية، الثقافة، القدرة على تحمل المسؤولية، و الإرتباط النفسي بالعمل أو بالمنظمة.(عاشوري، 2014، ص.ص. 67- 68)، و أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء(عوض، 2008، ص. 156)

لبناء الإلتزام التنظيمي يمكن الإستعانة ببعض النقاط و المتمثلة في الآتي:

***العدالة و الدعم:** فالإلتزام الشعوري في المنظمات يملاه إلزام العاملين بالقيم الإنسانية.

***القيم المشتركة:** و سوف يكون الإلتزام الشعوري عاليا إذا إعتقد العاملين بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة و الذي سيولد ارتياح لديهم بالبقاء في المنظمة.

***الثقة:** تعني وضع الأيمان بشخص آخر أو بالمجموعة عن طريق العاملين الذين لديهم إلتزام عالي في المنظمة و الذي يولد الثقة بقادتهم.

***الشمولية التنظيمية:** يزداد الإلتزام الشعوري عند معرفة العامل بماضي و حاضر و مستقبل الشركة و بالتالي اتجاه الولاء سوف يزداد.

***مستلزمات العاملين:** لزيادة الإلتزام الشعوري ينبغي تقوية العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة و عندها يشعر العامل على أنه جزء من المنظمة عندما يشارك في صنع القرار.(كريدي، 2010، ص.31) ، و ذلك من خلال مشاركة الافراد في مناقشة أهداف المؤسسة و قيمها و الإستماع إلى آرائهم البناءة و القيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها و قيمها.(حسونة، 2005، ص. 210)

7. العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

تتباين آراء الباحثين حول العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، و لكن على العموم يمكن جمع هذه العوامل في ثلاثة فروع:

1.7. الخصائص الشخصية للفرد: لقد أثبتت نتائج العديد من الدراسات و الأبحاث تأثر الإلتزام التنظيمي بجملة الخصائص الشخصية، فعمر الفرد الذي يعمل في المنظمة يمثل أحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي ، فلقد أثبت "لوثانز" و "تايلور" وجود علاقة طردية في بين العمر والإلتزام التنظيمي، و أن كبار السن أكثر التزاما من صغار السن، كما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة معنوية طردية بين مدة الخدمة في المنظمة و الإلتزام التنظيمي، فمعدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة و ذلك نتيجة التفاعل الاجتماعي فيما بين العامل و زملائه في العمل، و مع رؤسائه المباشرين.

من جانب آخر فإن كل من عامل الجنس و الحالة الاجتماعية تؤثر أيضا في الإلتزام التنظيمي، فالعمال الإناث أكثر ولاء من الموظفين الرجال، و أرجعت الدراسات السبب في كون فرص المرأة في الحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من فرص الرجال، و بالتالي فهي تحاول المحافظة علىعلاقتها بالعمل، أما الحالة الاجتماعية فتساهم في استقرار العاملين ؛ ذلك أن المسؤوليات الأسرية تمارس ضغوطا على الفرد المتزوج و تجبره على المحافظة على الاستقرار في العمل، و بالتالي يزداد التزامه اتجاه المنظمة.

2.7. الخصائص الوظيفية: أي الخصائص و مميزات الوظيفة، كالاستقلالية و الحرية في العمل، فهي عوامل تشكل دافعا للفرد على بذل المزيد من الجهود، و بالتالي فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية و الانتماء للمنظمة. (طحطوح، بن عروس، 2017، ص.ص 208-209)

3.7. الخصائص التنظيمية: إن الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم العمل و تجميع الوظائف يساعد على توضيح المهام و عدم تداخل المسؤوليات، حيث توصلت العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الإلتزام التنظيمي إلى أن اللامركزية في اتخاذ القرارات و توافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية و تنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الإلتزام التنظيمي، كما أن علاقة الفرد مع رؤسائه و مرؤوسيه تخلق الثقة المتبادلة، مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية للعمل، و ذلك نتيجة للمناخ التنظيمي الملائم للفرد الذي يؤدي إلى الإلتزام التنظيمي.

4.7. الخصائص البيئية: يقصد بالعوامل البيئية العوامل الخارجية أو فرص العمل البديلة في منظمة أخرى، فعند توفر أي فرصة بديلة مناسبة و بامتيازات و حوافز أفضل فإن هذا سيؤثر على درجة التزم الفرد مع المنظمة. (طحوح، بن عروس، 2017، ص.210)، و يعود ذلك بعدم شعور الفرد بالولاء والإنتماء لعمله و بالتالي قد يؤدي به إلى التسرب من المنظمة التي يعمل بها (عطية، 2003، ص. 55)

ثالثا: سلوك المواطنة التنظيمية

1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و خلفيته النظرية: يرجع الاهتمام بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية إلى حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على توظيف علم النفس، وعلم الاجتماع لفهم الظواهر التنظيمية، فبرزت مفاهيم جديدة كالروح المعنوية، المشاركة، الثقة التنظيمية، التنظيم غير الرسمي، نظم التحفيز غير المادية، و المناخ التنظيمي، حيث أن الدراسات المعمقة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية بدأت في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الإجتماعي ، حيث أكد "أورجان" على دور هذا السلوك في ترسيخ علاقة ثابتة بين قناعات العاملين و مفاهيم الأداء، و ظهرت في سياقات ذلك مصطلحات عديدة تناولت هذا المفهوم من بينها سلوك الدور الإضافي، و السلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعيا ، و المشاركة التطوعية، و الأفعال التطوعية، و سلوكيات خارج الدور الرسمي وغيرها من المفاهيم التي تعكس ذلك السلوك التطوعي المؤثر بقيم اجتماعية و أخلاقية تدفع باتجاه تقديم الجهود الإضافية خارج حدود الدور و تتجاوز التوقعات المتصلة بالواجبات المهنية، و يمكن النظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية من منظور تنائي القطب و الاتجاه، يتصل الأول بأنماط السلوك و الممارسات التطوعية الهادفة إلى تحقيق بعد الكفاءة و الفاعلية التنظيمية، بينما يتصل الآخر بالرغبة في مساعدة الزملاء للقيام بأدوارهم وواجباتهم المهنية لينعكس كل ذلك في تحقيق أفضل حالات التوازن و الانسجام بين البعدين الشخصي و المنظمي.

و يعرف "أورجان" سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام التحفيز الرسمي في المنظمة، و الهادف إلى تعزيز آدائها، و زيادة فاعليتها و كفاءتها، فالمواطنة التنظيمية تعكس عمليات توحيد للأهداف الشخصية و التنظيمية، بحيث يفضل الفرد المصلحة العامة عن مصالحه الذاتية، و ذلك من خلال حرصه على التعاون و مساعدة الآخرين، و التزمه المهني، وولائه للمنظمة، و يؤدي الرضا الوظيفي دورا مهما في تشكيل هذه المعاني لدى العاملين بحيث تتجاوز ممارسهم المتطلبات الرسمية و التي هي أبعد من نداء الواجب نتيجة إيمانهم العميق برسالة المنظمة و رؤيتها ، حيث أكد "أورجان" على أن سلوك المواطنة التنظيمي لا يمكن ملاحظته و لن يكون منظورا لدى الموظف الذي يفتقد للإحساس بالعدالة التنظيمية و الرضا عن العمل، إذ يوجد اتفاق لدى معظم الباحثين مفاده أن سلوك المواطنة التنظيمية يظهر لدى الموظف الراضي عن بيئة العمل، و أن الرضا المهني هو نتاج طبيعي للعدالة التنظيمية، حيث أن سلوك المواطنة يعتمد تماما على مستوى الرضا عن العمل ، و يظهر سلوك المواطنة التنظيمية في الممارسات التي تقترن بحرية الإرادة ، و الناتجة عن الشعور العميق بالصالح العام بعيدا عن تأثير أبعاد السلطة و الهيمنة و القوة

التنظيمية، أو الرغبة في الحصول على المزايا و المنافع الذاتية.(الطبولي، كريم، العبار، 2015، ص.ص 70-71)

2. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية: يمكن تحديد أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:

* القيام بالأدوار الإضافية النابعة من سلوك المواطنة التنظيمية تؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها رغم ندرة الموارد المتاحة لها.

* يسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام و الإدارات المختلفة.

* الانصياع للقيم التنظيمية و السياسات و اللوائح و العمل وفقا لها مثل الحضور و الانصراف وفق مواعيد العمل واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم.

* يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة العاملين و المدراء على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال و التغلب على مشاكل العمل و إطاعة القوانين من دون أن يكون العامل مراقبا من قبل الآخرين.

3. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية: تتحصر هذه الخصائص في النقاط التالية:

1.3. الطوعية: هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد أي أنه (ليس مفروضا في نظام توصيف الوظائف)

2.3. الاختيارية: هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

3.3. التجرد من الرسمية: خاصية فيها الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.

4.3. النفعية: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفرادا أو منظمات.(تجاني، لوكيا، 2017، ص. 310)

4.4. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: للمواطنة التنظيمية خمسة أبعاد هي الأكثر تداولاً في التراث النظري، وهذه الأبعاد هي:

1.4. الإيثار: الذي يعرف على أنه "نمط من أنماط السلوك الذي يقوم به العاملون لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلة مرتبطة بالعمل داخل المؤسسة"، وبهذا فالإيثار سلوك طوعي، يهدف لمساعدة الزملاء بهدف حل مشكلات تتعلق بالعمل.

2.4. وعي الضمير (صحة الضمير): و يعرف على أنه "سلوك تقديري من قبل العاملين، يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال الحضور و العمل بجدية"، حيث يقوم هذا البعد على "الاستغلال الأمثل لأوقات الدوام واحترام مواعيده، إضافة إلى الإلتزام بلوائح المنظمة حتى في غياب الرقابة"

3.4. الروح الرياضية (روح التسامح): و تعرف على أنها "إنعكاس لمدى رغبة الفرد لتقبل بعض الإحباطات و المضايقات المنظمة العرضية، دون إمتعاض أو شكوى، كما تعرف أيضا على أنها "رغبة الشخص في التسامح، و قدرته على حل المشكلات و المهمات الصعبة، دون تدمير أو شكوى، و العمل على إدخال الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل"، و بهذا فالروح الرياضية سلوك يقوم على الصبر و تحمل المضايقات الشخصية و المشكلات التنظيمية، دون إبداء أي مشاعر سلبية. (تيش تيش، 2018، ص. 501)

4.4. السلوك المهذب (الكياسة): يعرف على أنه "المساهمة في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الزملاء، عن طريق تقديم النصح و توفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، إضافة إلى أنه "السلوك الذي يحرص فيه العامل على منع وقوع مشكلات متصلة بالعمل، و يتجنب إستغلال الآخرين و القيام بمشكلات معهم"، وبهذا فإن بعد الكياسة يتعلق بعدم التدخل في خصوصيات الزملاء و عدم إحراجهم، مما يزيد من الإحترام المتبادل و يقلل من ظهور المشكلات بينهم.

5.4. السلوك الحضاري (طوعية المشاركة): يعرف على أنه "المشاركة الفعالة في المؤسسة و الإلتزام بأنظمتها، من خلال حضور الاجتماعات و تقديم المقترحات الرامية إلى تحسين العمل بها، واستغلال الوقت في أداء العمل"، فمن السلوك الحضاري أن يلتزم الموظف بقواعد و خطط المؤسسة و أن يعمل على الرفع من آدائها، عن طريق إستغلال الوقت وتقديم و أفكار جديدة، تحسن من سمعة المؤسسة. (تيش تيش، 2018، ص. 502)

و قد صنف "فيرلي" و"كلافام" الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:

*سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد: ويشتمل هذا السلوك على كل من الإيثار و المجاملة.

*سلوك المواطنة الموجه نحو المؤسسة: ويشتمل هذا السلوك على كل من الضمير الحي و الروح الرياضية و فضيلة المواطنة.(معمرى، بن زاوي، 2014، ص 48)

5.محددات سلوك المواطنة التنظيمية: انطلاقا من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات و بحثا عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك، عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، و من أهم العوامل التي كشفت عنها هذه الدراسات مايلي:

1.5.الرضا الوظيفي: يعد مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع العديد من المتغيرات التنظيمية، و يقصد بالرضا الوظيفي إجمالا الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام، و يعد الرضا الوظيفي أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية.

2.5.الولاء التنظيمي: لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات الإدارة و السلوك الإداري مؤخرا و أفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة و درجة العلاقة بينهما، و تبين أن الولاء التنظيمي يشكل محددًا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسئول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة و العقاب، و بالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها.

3.5.العدالة التنظيمية: لقد أظهرت الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية و ذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة و الإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه منظمة العمل و بالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.

4.5.القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية و في بناء و تكوين قيم و مبادئ و ثقافة المنظمة و التي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات

الإدارية، و ما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها المباشرة على قيم و أفعال و سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه و الإرشاد منهم، وبهذا فإنها توجد علاقة قوية بين القيادة التحويلية و سلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم و الاهتمام بحاجاتهم و تقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه لأن أقواله دائماً تتسجم مع أفعاله. (العامري، 2003، ص 83-85)

5.5. عمر الموظف: بينت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثيراً واضحاً على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل و بالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بنجاحات أقل للإنجاز و تحقيق الذات و أكبر للإلتزام الاجتماعي و العلاقات الإنسانية من صغار السن نسبياً الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم و أعمالهم و الآخرين، ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة و العمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، تجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية و الأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن، و بهذا فالعوامل المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.

6.5. مدة خدمة الموظف: تلعب مدة خدمة الموظف في منظمة العمل دوراً في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة و يعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه إنجازها و بالتالي فإنه يحددها بشكل واسع، لكن ما إن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة و تقل درجة عدم التأكد و الغموض عندهم، حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون فيها.

7.5. الدوافع الذاتية: ترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في الأخير بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته و دون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، و بالتالي الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره

ممن يفنقر إليها إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و ذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية الممثلة بالانجاز و تحقيق الذات.

8.5. الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية تؤثر في سلوك الأفراد سواء الموجودين في المنظمة منذ فترة طويلة أو الأعضاء الجدد، وبالتالي فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمتل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية و يشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك و سينعكس ذلك على سلوكهم و أفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط و أي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك و الريبة، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدودا للغاية، و عليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلبيا أو إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة. (العامري، 2003، ص. 86-87)

9.5. السياسة التنظيمية: تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى إيجاد و تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى لها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة و غير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية و ذات الطبيعة غير الشرعية، ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة الحثيث لتحقيق المصالح الذاتية و السيطرة على الآخرين و النظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر و آخر رابح، كما يمارس في ظل هذا المنظور الأنشطة الحربية كالسرية و المفاجأة و حجب المعلومات و الخداع وما إلى ذلك، و ترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى و درجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية و اللاشعرية سعيا وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل، وهذا الوضع يتناقض مع الأسس التي تقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي و الثقة العامة بالنظام و كذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية و التي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطا قويا. (العامري، 2003، ص88)

6. الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية: لا بد من الإشارة إلى أن البحث في الموضوع سلوك المواطنة التنظيمية كان في بداية الأمر مهتما أكثر بمحددات السلوك و مسبباته، لكن بعد ذلك تنبه الباحثون إلى موضوع النتائج المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد سلط الباحثون الكثير من الضوء على موضوعين

رئيسيين هما تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بزيادة الأجور و الترقيات و غيرها ، وكذا تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء التنظيمي:

*بالنسبة لتأثير سلوك المواطنة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فقد اتضح أن سلوك المواطنة يؤثر في عملية اتخاذ القرار، و أن القرارات التي تتخذ حول من يكون سلوك المواطنة لديهم مرتفعا، تختلف عن القرارات التي تتخذ حول من يكون لديهم ضعيفا، وقد قدم الباحثون مبررات عديدة لهذا التأثير منها تبادل المنافع، و طريقة التقويم، و السرعة التي يتم بها تذكر ما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية.

*وفيما يخص تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء التنظيمي، فقد اتضح أن سلوك المواطنة يؤثر تأثيرا إيجابيا في الأداء التنظيمي و يعمل على تعزيزه من خلال عدد من الطرائق أهمها تعزيز الأداء الإداري و تقليل الحاجة إلى مصادر الإنتاج، و تعزيز قدرة المنظمة على جذب أحسن العاملين و الإحتفاظ بهم لفترات زمنية طويلة، و زيادة استقرارها، و تمكينها من التكيف مع ما يحدث من تغير في المحيط. (مقداد، 2015، ص. 215-216)

7 . العلاقة النظرية بين سلوك الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية: أخذ هذا الجانب اهتماما كبيرا في أدبيات الإدارة و السلوك الإداري، فعن العلاقة بين هذين المتغيرين وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة و العقاب، و بالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها، لكن نتائج البحوث الميدانية جاءت إلى حد ما غير متجانسة النتائج فهناك دراسات وجدت علاقة إيجابية قوية بين الإثنين، و دراسات أخرى توصلت إلى أنه لا يوجد علاقة بين الولاء و سلوك المواطنة ، لكن يرجع البعض هذا التناقض إلى عدم الأخذ بالإعتبار وجود متغيرات أخرى محددة لسلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا و العدالة التنظيمية، و تم تأكيد هذا الطرح في دراسة أخرى حيث وجد أن هناك علاقة بين الولاء و سلوك المواطنة التنظيمية عندما تم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي و العدالة التنظيمية. (حمياني، بن أحمد، 2019، ص.410)

لقد تم في هذا الفصل التطرق إلى مظاهر السلوك التنظيمي (الولاء، الإلتزام، المواطنة) بشيء من التفصيل النظري فيما يخص متغير السلوك التنظيمي، و بهذا نكون قد إنتهينا من الجانب النظري للدراسة، لننتقل بعدها إلى الجانب الميداني من الدراسة في الفصل الموالي.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و إجراءاتها

تمهيد.

أولاً: الدراسة الإستطلاعية

1. الهدف من الدراسة.
2. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة.
3. عينة الدراسة.
4. أدوات الدراسة.
5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
6. نتائج الدراسة.

ثانياً: الدراسة الأساسية.

1. المنهج المستخدم في الدراسة.
2. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة.
3. عينة الدراسة.
4. أدوات الدراسة.
5. الشروط السيكومترية لأدوات الدراسة.
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

خلاصة.

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم وسائل جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة المراد دراستها والبحث فيها ويعتمد الباحث على الدراسة الميدانية بغية إثبات أو نفي فرضية بحثه لذلك فالجانب الميداني يعتبر أساسيا لتدعيم الجانب النظري ميدانيا وهذا حسب طبيعة الدراسة، ويقوم الجانب الميداني في هذه الدراسة حول بناء وسيلة البحث و المتمثلة في الإستمارة واختبار عينة البحث و المعالجة الإحصائية للمعطيات وأخيرا تحليل النتائج المتحصل عليها.

أولا: الدراسة الإستطلاعية:

1. الهدف من الدراسة: تهدف الدراسة الإستطلاعية إلى اختبار أدوات جمع البيانات قبل تطبيقها على العينة النهائية، وذلك للتحقق من مدى توفرها على الشروط السيكومترية المطلوبة لملائمتها للدراسة، و التعرف على مجتمع الدراسة إضافة إلى إجراء التعديل المناسب على الأدوات والتعرف على خصائص العينة.

2. الحدود الزمانية و المكانية للدراسة: تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية بشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العائر - ولاية تبسة، ابتداء من فيفري إلى غاية أبريل 2019.

1.2. التعريف بالشركة محل الدراسة:

* لمحة تاريخية: اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت إسم شركة جبل العنق SOCIÉTÉ DE DJEBEL ONK :S-D-O، و ذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الإستغلالية، و قد بدأت سنة 1934 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة ، و تم تأسيس المؤسسة سنة 1966 حيث تكفلت الدولة الجزائرية بها و حولتها إلى مؤسسة SONAREM، SOCITE DES RECHERCHE ET EXPLOITATION MINIERE مؤسسة الأبحاث و الإستغلالات المنجمية" و التي مقر إدارتها العامة بالحراش بالعاصمة، لكنه حول في 3 جوان 1983 إلى ولاية تبسة، وهو التاريخ نفسه الذي سميت به هذه المؤسسة " FERPHOS"، مؤسسة الحديد والفوسفات، أما حاليا و منذ سنة 2004، فإنها قسمت إلى مؤسستين: SOMIFER، و مقر إدارتها بالونزة، شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS، و مقر إدارتها ببئر العاتر - تبسة، و هي محل دراستنا الحالية.

* أهمية المؤسسة و دورها الإقتصادي: تحتل مؤسسة SOMIPHOS مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني نظرا لما تزخر به من موارد و ما تحتويه من طاقات و ما لها من أهمية في إنتاج الفوسفات و تظهر هذه المكانة و الأهمية فيما يلي:

*تشغيل أكثر من 1400 عامل و بالتالي محاولة القضاء على البطالة في المنطقة.

*جلب العملة الصعبة من خلال التصدير.

*الإستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الإستثمار.

*تزويد السوق الوطنية و المحلية بكميات كبيرة من الفوسفات.

*إنتاج أكثر من 1500000 طن من الفوسفات سنويا و التطلع لكمية 1800000 طن في المستقبل.

*منح عدة إمتيازات للعمال.

*استغلال الموارد البشرية و المادية الموجودة بالمنطقة.

*استفادة العديد من الطلبة من التريصات داخل المؤسسة.

*إمكانية ترقية العمال.

أما دور شركة مناجم الفوسفات الأساسي فيتمثل في: إستخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق، ثم تحويله بعد المرور بعملية المعالجة إلى إنتاج تام يباع في الأسواق المحلية و الأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي، داخليا لفائدة عمالها و موظفيها، و ذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة.

* **طبيعة نشاط المؤسسة:** تقوم شركة مناجم الفوسفات بالعديد من الأنشطة، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية و الخدمية ، والتطويرية، و هذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، و توطيد علاقتها ببيئتها.

حيث تعمل الشركة على إنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع في ظل مجموعة من الأنشطة الأخرى و المتمثلة في:

أ. **الأنشطة التجارية:** و تتضمن العمليات التالية:

* التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة.

* البحث عن الزبائن و إبرام الصفقات.

* متابعة عملية التخزين في الميناء، و الشحن في السفن لتوصيل المنتج للمستهلك النهائي.

* تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقا للعقود المبرمة، و كذلك القيام بالتغطية التجارية في المواعيد المحددة.

ب. **الأنشطة الخدمية:** و تتضمن الخدمات التالية:

* خدمات النقل(نقل المواد المنجمية)، حيث لا تقتصر فقط على المستوى المحلي، و إنما تتعدى لتشمل الخارج.

* الدراسات و الإستشارات للشركات المتعاقدة مع المؤسسة.

ج. **الأنشطة التطويرية:** و تتضمن مايلي:

* متابعة و تكثيف برامج البحث المنجمي.

* متابعة سياسة الإستماع للزبون وحل الإختلالات المطروحة.

* تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول إلى هدف إنتاج أربعة ملايين طن سنويا.

* السعي لتفعيل عملية الشراكة الوطنية/الأجنبية في جميع المجالات ذات الفائدة و قابلية التطوير، و خاصة في مجال الإستغلال المنجمي و حماية البيئة.

* تثمين مادة الفوسفات من خلال البحوث و الدراسات التي انجزت من أجل تحويل الفوسفات إلى أسمدة و مواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية و الكيمائية و الغذائية.

* **علاقات شركة مناجم الفوسفات (somiphos):** تمارس الشركة نشاطاتها وسط محيط متنوع، و تربطها علاقات متعددة في إطار تبادل المصالح على المستوى المحلي و الخارجي، فهي تعمل على توسيع و تطوير علاقاتها مع الأطراف ذات العلاقة و طنيا و دوليا، و تتلخص علاقة المؤسسة بمحيطها في الآتي:

أ. **المحيط الإجتماعي:** تسعى المؤسسة إلى تحسين المهارات و المعارف لعامليها عن طريق تكوينهم، و ذلك لمسايرة التغيرات و التحكم في التقنيات الحديثة في العمل، كما تساهم في تقليص وامتصاص البطالة عن طريق توظيف اليد العاملة، هذا بالإضافة إلى مساهمتها في تمويل عدد من الجمعيات ذات الطابع الإجتماعي و الثقافي و البيئي.

ب. **المحيط الإقتصادي:** و يتلخص في الآتي:

* **الزبائن؛** حيث تتعامل المؤسسة مع زبائن خارج الوطن من دول أوروبا الغربية و الشرقية، و دول آسيا، و دول أمريكا الجنوبية، هذا بالإضافة إلى تعاملها مع زبائن من داخل الوطن من بينهم شركة أسميدال و صيدال.

* **الموردين؛** حيث تتعامل المؤسسة مع موردين من أوروبا الغربية و خاصة فرنسا و ألمانيا، و كذلك مع الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أنها تستورد العتاد اللازم للإنتاج و تحديثه بصورة مستمرة، إضافة إلى استيراد قطع الغيار، و تتعامل كذلك الشركة أيضا مع موردين محليين من أجل شراء أجهزة الإنتاج و وسائل أخرى.

* البنوك؛ حيث تتعامل المؤسسة مع البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط، و البنك الخارجي الجزائري.

* شركات التأمين؛ حيث تدفع الشركة مبالغ ضخمة لهذه الشركات لغرض التأمين على ممتلكها.

* الحكومة؛ فهي مالكة للمؤسسة و غير متدخلة في إدارتها.

ج. المحيط التكنولوجي: تسعى المؤسسة إلى تطوير التكنولوجيا عن طريق ادخال تقنيات و وسائل جديدة، و من أهم المعاهد التي تربطها بهم علاقة في هذا المجال مايلي:

* المعهد العالي للفوسفات بالمغرب.

* الاتحاد العربي للحديد و الفولاذ.

* المعهد العالي للتسيير و الإنتاجية بالجزائر.

* معهد الحديد و الفولاذ بفرنسا.

3. **عينة الدراسة:** قدرت عينة الدراسة الاستطلاعية بـ: 20 إداريا من فرع الإدارة العامة بشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة، و قد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

4. **أدوات الدراسة:** تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات تمثلت في:

1.4 **الملاحظة بالمشاركة:** حيث قامت الباحثة و خلال مشاركتها في العمل الإداري المتعلق بجميع مصالح قسم الموارد البشرية بالشركة بإعداد شبكة ملاحظة وفق النموذج التالي:

جدول رقم(5): يوضح محاور شبكة الملاحظة الخاصة بالعقد النفسي.

المحاور	السلوكات	الملحوظات	التكرار	النسبة المئوية	التعديل المقترح (الإجراء)	إجباري	إختياري	تطوعي
المحور أ

المحور ب

المحور ج	

المصدر: من إعداد الباحثة.

جدول رقم (6): يوضح محاور شبكة الملاحظة الخاصة بمظاهر السلوك التنظيمي (الولاء، الإلتزام، المواطنة)

المحاور	السلوكات	الملحوظات	التكرار	النسبة المئوية	التعديل المقترح (الإجراء)	إجباري	إختياري	تطوعي
سلوك الولاء التنظيمي

سلوك الإلتزام التنظيمي

سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على العمل الميداني و الإطار النظري

2.4. المقابلة: تعتبر من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات و البيانات في الميدان، واشتملت على المحاور التالية:

* المحور الأول: أسئلة مفتوحة حول مؤشرات العقد النفسي عند العامل.

* المحور الثاني: أسئلة مفتوحة حول مؤشرات العقد النفسي عند صاحب العمل من خلال تقديرات العامل.

* المحور الثالث: أسئلة مفتوحة حول مؤشرات سلوك الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

* المحور الرابع: أسئلة مفتوحة حول مؤشرات سلوك الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

* المحور الخامس: أسئلة مفتوحة حول مؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

حيث تمت بطريقة جماعية، و من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة وفق النموذج التالي:

جدول رقم(7): يوضح دليل المقابلة البورية.

المحور	السؤال	الوقت المستغرق	الجواب	التكرار	النسبة المئوية
المحور "أ"
المحور "ب"
المحور "ج"
سلوك الولاء التنظيمي
سلوك الإلتزام التنظيمي
سلوك المواطنة التنظيمية
المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

3.4. مقياس روسو للعقد النفسي: (ترجمة: بوعتو ناصرية، محمد مزيان، 2009)

4.4. إستبيان السلوك التنظيمي (سلوك الولاء، سلوك الإلتزام، سلوك المواطنة التنظيمية).

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

* التكرارات و النسب المئوية.

* المتوسط الحسابي.

* الإنحراف المعياري.

6. نتائج الدراسة الإستطلاعية: و يمكن طرحها في الآتي:

1.6. العقد النفسي السائد لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول رقم(8): يوضح العقد النفسي السائد لدى عينة الدراسة الإستطلاعية.

المحاور	المجموع	شدة العقد	متوسط الشدة	الحالة السائدة	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور "أ"	240	127	12	العقد المتوازن	52.91	06.35	10.58
	160	48	08	العقد العلائقي	30.00	02.40	06.00
	160	39	08	العقد التبادلي	24.37	01.95	04.87
المحور "ب"	240	40	12	العقد المتوازن	16.66	02.00	03.33
	160	53	08	العقد العلائقي	33.12	02.65	06.62
	160	42	08	العقد التبادلي	26.25	02.10	05.25
المحور "ج"	240	16	12	العقد الإنتقالي	06.66	00.80	01.33

يتبين من خلال الجدول رقم (8) أن العقد النفسي السائد لدى أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية هو: العقد المتوازن؛ بشدة عقد مقدرة ب: 127، ومتوسط حسابي قدر ب: 06.35 ، وانحراف معياري قدر ب: 10.58، و نسبة مئوية قدرت ب: 52.91 %.

2.6. السلوك التنظيمي السائد لدى أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية:

الجدول رقم(9): يوضح نتائج سلوك الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة الإستطلاعية.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
360	49	54	92	69	96	المجموع
100	13.61	15	25.55	19.16	26.66	النسب المئوية%
18	2.45	2.7	4.6	3.45	4.8	المتوسط الحسابي
20	2.72	03	5.11	3.83	5.33	الانحراف المعياري

يوضح الجدول رقم (9) أن أعلى نسبة تكرر لاستجابات عينة الدراسة الاستطلاعية على محور سلوك الولاء التنظيمي بلغت 26.66%، و هي توافق درجة موافق بشدة.

الجدول رقم(10): يوضح نتائج سلوك الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة الإستطلاعية.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
360	26	35	93	84	122	المجموع
100	7.22	9.72	25.83	23.33	33.88	النسب المئوية%
18	1.3	1.75	4.65	4.2	6.1	المتوسط الحسابي
20	1.44	1.94	5.16	4.66	6.77	الانحراف المعياري

يوضح الجدول رقم (10) أن أعلى نسبة تكرر لاستجابات عينة الدراسة الاستطلاعية على محور سلوك الولاء التنظيمي بلغت 33.88%، و هي توافق درجة موافق بشدة.

الجدول رقم (11): يوضح نتائج سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة الإستطلاعية.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
380	81	38	104	57	97	المجموع
100	21.31	10	27.36	15	25.52	النسب المئوية%
19	4.05	1.9	5.2	2.85	4.85	المتوسط الحسابي
20	4.26	02	5.47	03	5.10	الانحراف المعياري

من خلال الجداول الثلاثة السابقة (9،10،11) يتبين أن السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة الاستطلاعية هو: سلوك الالتزام التنظيمي بنسبة مئوية قدرت بـ: 26.66%، و متوسط حسابي قدر بـ: 04.80 ، وانحراف معياري قدر بـ: 05.33، يليه سلوك الولاء التنظيمي بنسبة مئوية قدرت بـ: 33.88%، و متوسط حسابي قدر بـ: 06.10 ، وانحراف معياري قدر بـ: 06.77، و في الأخير سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة مئوية قدرت بـ: 25.52% ، و متوسط حسابي قدر بـ: 04.85، وانحراف معياري قدر بـ: 05.10.

وعلى العموم فقد خلصت الباحثة في الدراسة الإستطلاعية إلى التأكد من الشروط السيكومترية لأدوات الدراسة، إضافة إلى صياغة فروض الدراسة بشكل نهائي، كما حددت محاور و أبعاد متغيرات الدراسة بدقة.

ثانيا: الدراسة الأساسية

1. منهج الدراسة:

يعد موضوع الدراسة المتعلق بالعقد النفسي موضوعا متشعبا و يشمل جوانب متعددة و واسعة، يحتاج الباحث لفهمه والتحكم فيه ووصفه وصفا دقيقا إلى الوقوف على جملة من القواعد والأسس العلمية ممثلة بالمنهج ، حيث أشار دويدري (2000) إلى أن المنهج هو الطريق المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، و ذلك من خلال القواعد العامة التي يكفلها والتي تضمن الوصول الى نتيجة معلومة، فطبيعة موضوع الدراسة وسعي الطالبة الباحثة لتحقيق أهدافها والوصول إلى نتائجها المرجوة دفعها لاختيار المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين متغيرات دراستها، حيث يعتبر المنهج الوصفي الأكثر إستخداما في مجال العلوم الإجتماعية حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وتحديد خصائصها كميًا و كفيًا. (نوفل، وأبو عواد، 2010، ص219)

ويعد المنهج الوصفي كذلك أحد الأشكال المهمة للتحليل و التفسيرالمنظم.(ملحم، 2007، ص369)، فالبحوث الوصفية تسعى دائما إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة وتقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع(الجادري، وآخرون، ص109).

2. الحدود الزمانية و المكانية للدراسة: و تم تقسيمها إلى أربعة مراحل:

***المرحلة الأولى:** ارتبطت بالدراسة الاستطلاعية، و التي تعتبر " الخطوة الأولى و التي تسبق الاستقرار نهائيا من خطة الدراسة، و يفضل القيام بها على عينة محدودة من الأفراد"

و تهدف بالدرجة الأولى إلى التعرف على الفروض التي يمكن وضعها و إخضاعها للبحث، و كذا التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.(جنان، 2016، ص.132)

و قد كانت البداية سنة 2019، حيث قامت الطالبة الباحثة ابتداء من شهر(فيفري إلى أكتوبر) بتجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

***المرحلة الثانية:** من(شهر أكتوبر إلى ديسمبر)، تم خلالها إعداد استبيان السلوك التنظيمي(سلوك الولاء، سلوك الالتزام، سلوك المواطنة) بالاستعانة بسلم ليكيرت الخماسي(موافق بشدة/موافق/محايد/معارض/معارض بشدة) ، و تم توزيعه على عينة قوامها (20 فرد) من إداري شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) بئر العاتر- بولاية تيسة، وهذا من أجل تطبيق إجراء الصدق والثبات لأداة

الإستبان، حيث أعطيت للدرجات الأوزان التالية: موافق بشدة:5، موافق: 4، محايد: 3، معارض: 2، معارض بشدة: 1، أما مقياس العقد النفسي لـ"روسو" فهو جاهز بصدق وثبات تم حسابهم سابقا في دراسة سابقة لـ: (ناصرية بوعتو، 2009)، و قدرت قيمة الصدق بـ: $r = 0.94$ ، و قيمة الثبات بـ: $r = 0.67$ ، وهي تعتبر دراسة مشابهة لدراستنا الحالية من حيث نوع العينة و كذا المتغير الرئيسي للدراسة.

*المرحلة الثالثة: من (جانفي إلى ماي 2020)، وانطلاقا من نتائج التحكيم و إجراءات الصدق والثبات، تم تعديل استبيان الدراسة، كما تم التحقق من صلاحيته للدراسة؛ أما مقياس العقد النفسي فقد تم حذف جانب البيانات الشخصية لعدم تفاعل أفراد العينة معه نهائيا.

*المرحلة الرابعة: من (نوفمبر 2020 إلى فيفري 2021)، و على فترات متقطعة، تم توزيع مقياس العقد النفسي واستبيان السلوك التنظيمي(الولاء، الإلتزام، المواطنة) على عينة الدراسة و المتمثلة في جميع الإداريين بشركة مناجم الفوسفاط (صوميفوص) بئر العاتر- ولاية تبسة.

3. عينة الدراسة:

تعتبر عينة الدراسة مجموعة جزئية من المجتمع لها خصائص مشتركة. (أبو علام، 2006، ص. 156)، ويعد اختيارها من الخطوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات. (ملحم، 2005، ص. 168)، وبما أن هدف الدراسة هو التعرف على علاقة العقد النفسي بالسلوك التنظيمي (الولاء، الإلتزام، المواطنة) لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (صوميفوص)؛ فإن إختيار العينة سيكون بطريقة قصدية، حيث قدر عدد جميع الإداريين بشركة مناجم الفوسفات بـ: 67 إداريا ؛ منهم 14 إناث، و الباقي ذكور(إحصائيات 2021/2020: المصدر قسم الموارد البشرية بالشركة)، وقد تم إستبعاد 20 إداري منهم والذين طبقت عليهم إستمارة حساب الثبات في الدراسة الإستطلاعية.

وتتميز عينة الدراسة بالخصائص التالية:

جدول رقم(12): خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس و التخصص.

النسبة المئوية	الإدارة العليا	التخصص
		الجنس
79.10	53	ذكر
20.90	14	أنثى
%100	67	المجموع

4. أدوات الدراسة:

في كل دراسة علمية يلجأ الباحث إلى إستعمال عدد من الأدوات و الوسائل التي تساعده في الحصول على البيانات التي تخصه، ونظرا للطبيعة الوصفية للبحث قامت الطالبة الباحثة بالاعتماد على الأدوات التالية:

1.4. الإستبيان: لجمع البيانات اللازمة المتعلقة بمتغير السلوك التنظيمي (الولاء، الإلتزام، المواطنة)، والذي يعرف بأنه "سلسلة من الأسئلة أو المواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية أو الإجتماعية أو التربوية أو البيانات الشخصية (منسي، أحمد، 2002، ص93)

و الإستبيان حسب انجرس(2006) أداة تقتضي توزيع الاستمارات على عينة الدراسة بحيث يقوم الباحث بملاً الإستمارات بنفسه، وقد تم إخضاع أداة الإستبيان للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات وذلك وفق ما يلي:

1.1.4. بناء أداة الإستبيان:

قامت الطالبة الباحثة بتصميم الإستبيان و بنائه انطلاقا من موضوع البحث و أهدافه و تساؤلاته و طبيعة البيانات والمعلومات التي يتطلب البحث الحصول عليها، و ذلك من خلال القراءة المتأنية للمواد العلمية الشاملة للموضوع؛ من بحوث ودراسات ذات صلة بها بالإضافة إلى الإستعانة ببعض المقاييس و الأدوات المتداولة في الدراسات السابقة، كما إستفاد الطالبة الباحثة من آراء الأساتذة المختصين فيما يتعلق بحذف وتعديل بعض البنود، حيث يتكون الإستبيان من ثلاثة محاور و يحتوي كل محور على ثلاثة إلى أربعة أبعاد على الأكثر، و هي موزعة كآلاتي:

* **المحور الأول:** يتناول أبعاد سلوك الولاء التنظيمي، ويضم؛ الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري، واشتمل على (18) بند.

* **المحور الثاني:** يتناول أبعاد سلوك الإلتزام التنظيمي، و يضم؛ الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري، واشتمل على (18) بند.

* **المحور الثالث:** يتناول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، والتي تضم؛ الإيثار ، صحة الضميرة، الكياسة، طوعية المشاركة، وتشتمل على (19) بند.

2.4. مقياس "روسو" للعقد النفسي:

تم الإعتماد على مقياس "روسو" للعقد النفسي: النسخة العربية: ترجمة: بوعتو ناصرية، د. محمد مزيان، رسالة ماجستير في تخصص علم النفس العمل و التنظيم: جامعة وهران (2008،2009)، والذي يهتم بدراسة حالات العقد النفسي و أبعاده، بالإعتماد على مقياس ليكيرت الخماسي، و هو عبارة عن استمارة ذات طريقة الاختبار المجبر حيث يكون المجيب مجبر بالإجابة باحترام ترتيب المتغيرات المعروضة عليه حسب محك معين و كان الهدف من هذا المقياس:

أ. وضع أداة عملية لقياس العقد النفسي و ضبط حالاته.

ب. تقييم ذاتي لاستعماله في المجالات التعليمية و المهنية و يتضمن المقياس ثلاثة محاور أساسية:

* **المحور الأول:** يتكون من 28 فقرة " إذا نظرتم إلى العلاقة التي تجمعكم مع صاحب العمل في أي حال من الأحوال صاحب العمل يعني بوعوده نحوكم".

* المحور الثاني: يتكون أيضا من 28 فقرة " في أي حال من الأحوال تعتقدون أن لكم وعود نحو صاحب العمل"

* المحور الثالث: يتكون من 12 فقرة " في أي حال من الأحوال من الأسئلة التالية تتصف علاقتك مع صاحب العمل"

و في كل المحاور يستعمل المجيب السلم الآتي:

1. أبدا.

2. قليل جدا.

3. قليل.

4. نوعا ما.

5. دوما.

حيث اشتمل مقياس الدراسة على 68 فقرة موزعة كما هو موضح في الجدول رقم(19)

جدول رقم (13): توزيع محاور مقياس العقد النفسي لـ "روسو"

المحاور	البنود	الوظيفة
المحور الأول: أ	28 - 1	يهتم بقياس العقد النفسي عند العامل
المحور الثاني: ب	28 - 1	يهتم بقياس تقديرات العامل للعقد النفسي عن صاحب العمل
المحور الثالث: ج	12 - 1	يهتم بقياس العقد النفسي عند العامل

المصدر: (بوعتو، 2009)

1.2.4. تعليمات المقياس: مفتاح تصحيح مقياس العقد النفسي لـ:روسو:

يشتمل على ثلاث محاور: (أ و ج) يعتمد لقياس العقد النفسي و أبعاده عن العامل، أما المحور(ب) فيهتم بقياس تقديرات العامل للعقد النفسي عند صاحب العمل.

فمثلا: بالنسبة لحالة العقد النفسي للعامل يفرغ هذا الإختبار بجمع إجابة فقرات معينة و التي تقيس بعد معين، فمجموع تلك الفقرات يعطينا شدة العقد، و من هذا مثال توضيحي:

$$A = 3(1) + 1(8) + 5(15) + 2(22)$$

$$\text{Total} = 11$$

نقوم بجمع الإجابات $3+5+1+3=11$ فنرى أن الفقرات (1)، (8)، (15)، (22)، تقيس 10 الذي يناسب البعد "قصير المدى" و نستخلص من الحالة التي تناسب العقد النفسي التبادلي و تكون شدة العقد من (11) في هذا المثال.(بوعتو، 2008، ص. 96)

حيث تم الحصول على مقياس العقد النفسي من دراسة سابقة و مشابهة ل: بوعتو ناصرية(2009)، و الموسومة ب: "العقد النفسي وعلاقته بتقدير الذات لدى عمال شركة سوناطراك"، و يمكن عرض الشروط السيكومترية التي توصلت إليها الباحثة كآآتي:

5. الشروط السيكومترية لأدوات الدراسة:

1.5. الشروط السيكومترية لمقياس العقد النفسي:

1.1.5. صدق مقياس العقد النفسي:

تم الحصول على قيم صدق المقياس من خلال فقراته و أبعاده بالإعتماد على الاتساق الداخلي و الذي تم فيه الكشف عن قيمة الارتباط "بيرسون" و مستوى دلالاته بين كل فقرة و أخرى من نفس البعد و علاقة كل فقرة و الجزء الذي تنتمي إليه و علاقة كل جزء بالبعد الذي ينتمي إليه، وقد تبين من خلال هذه النتائج تمتع المقياس بمستوى عال من الصدق بحيث امتدت درجة الصدق بين 0.13 إلى 0.89، و يمكن تفصيل ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم(14): يوضح قيم صدق الاتساق الداخلي لمقياس العقد النفسي لـ: روسو.

المحاور	أعلى قيمة دالة	أعلى قيمة دالة	أعلى قيمة دالة
العقد النفسي التوازني أ	0.82	0.82	0.89
العقد التوازني ب	0.79	0.72	0.65
العقد العلائقي أ	0.72	0.75	0.84
العقد التبادلي أ	0.36	0.63	0.68
العقد التبادلي ب	0.55	0.80	0.80
العقد الإنتقالي ج	0.72	0.92	0.86

المصدر: (بوعتو، 2009)

2.1.5. ثبات مقياس العقد النفسي: كشفت دراسة (بوعتو، 2009) عن قيم ثبات مقياس العقد النفسي لـ: روسو من خلال أبعاده الثلاثة بالإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: معادلة ألفا كرومباخ، جوكمان، و التجزئة النصفية، وقد تبين أن المقياس على قدر كبير من الثبات، حيث امتدت من 0.23 إلى 0.95، و يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم(15): يوضح قيم ثبات مقياس العقد النفسي لـ: روسو.

التجزئة النصفية	ألفا كرومباخ	جوكمان	الأسلوب الإحصائي	
0.65	0.65	0.65	إمكانية التوفيق بين العمل	التوازني أ
0.82	0.87	0.78	الأداء الديناميكي	
0.71	0.87	0.71	التقدم الداخلي	
0.56	0.81	0.77	الإخلاص	العلائقي أ
0.87	0.86	0.73	الإستقرار	
0.81	0.86	0.95	الضييق	التبادلي أ
0.69	0.60	0.66	قصير المدى	
0.79	0.87	0.87	إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي	التوازني ب
0.82	0.77	0.78	الأداء الديناميكي	
0.77	0.78	0.78	التقدم الداخلي	العقد العلائقي ب
0.66	0.69	0.76	الإخلاص	
0.56	0.87	0.71	الاستقرار	
0.47	0.52	0.56	الضييق	التبادلي ب
0.38	0.28	0.23	قصير المدى	
0.23	0.35	0.23	التراجع و الانحدار	الانتقالي ج
0.81	0.79	0.79	عدم التأكد	
0.83	0.83	0.83	عدم الثقة	

المصدر: (بوعتو، 2009)

2.5. الشروط السيكومترية لأداة الإستبيان:

1.2.5. الصدق: ويقصد بصدق استمارة الإستبيان أن يقيس فعلا ما وضع لقياسه أي أن تكون أسئلتها وثيقة الصلة بموضوع البحث.

ولحساب صدق إستبيان السلوك التنظيمي(الولاء، الإلتزام، المواطنة) إعتمدت الطالبة الباحثة على الطرق التالية:

1.1.2.5. طريقة صدق المحكمين(الصدق الظاهري): حيث إختارت مجموعة من الأساتذة الجامعيين من داخل وخارج الجامعة لتحكيم بنود الإستبيان ما إذا كانت تقيس فعلا ما بنيت لقياسه، وهم على التوالي:

* البروفيسور بن زروال فتيحة "أستاذ التعليم العالي" جامعة أم البواقي.

* الدكتور بارة الخير "أستاذ محاضر ب" جامعة أم البواقي.

* الدكتورة كريمة بن صغير "أستاذ محاضر أ".

* البروفيسور بوعطيط سفيان "أستاذ التعليم العالي" جامعة سكيكدة.

* البروفيسور فنطازي لعمرى "أستاذ التعليم العالي" .

* الدكتورة عامر نورة "أستاذ محاضر أ" جامعة أم البواقي.

والنتائج المحصل عليها ممثلة بالجدول التالي:

الجدول(16): يبين نتائج صدق المحكمين لإستبيان السلوك التنظيمي(سلوك الولاء، سلوك الإلتزام، سلوك المواطنة).

البند	نسبة الإلتفاق	درجة الصدق	البند	نسبة الإلتفاق	درجة الصدق
01	100	32	01	100	01
02	100	33	01	100	0.6
03	100	34	01	100	0.6
04	100	35	01	100	01
05	66	36	0.66	66	01
06	100	37	01	100	0.67
07	100	38	01	100	0.67
08	66	39	0.66	66	0.67
09	100	40	01	100	0.67
10	66	41	0.66	66	0.67
11	66	42	0.66	66	01
12	66	43	0.66	66	01
13	100	44	01	100	0.67
14	66	45	0.66	66	01
15	100	46	01	100	0.33
16	100	47	01	100	00
17	66	48	0.66	66	00
18	100	49	01	100	00
19	100	50	01	100	-0.33
20	60	51	0.6	60	0.33
21	100	52	01	100	0.67

0.67	67	53	01	100	22
0.67	67	54	01	100	23
0.67	67	55	01	100	24
0.67	67	56	01	100	25
0.67	67	57	01	100	26
0.67	67	58	0.6	60	27
0.67	67	59	01	100	28
0.67	67	60	01	100	29
0.67	67	61	01	100	30
45.51	%100	المجموع	0.6	60	31
0.75		معامل الصدق الكلي			

يتوضح من خلال الجدول رقم(16) أن معامل الصدق المحسوب (0.75) وبما أنه أكبر من(0.5) فإن أداة الدراسة على قدر كبير من الصدق ، و هي صالحة لقياس ما بنيت لقياسه.

وبالاعتماد على ملحوظات و آراء الأساتذة المحكمين تم حذف وإعادة صياغة بعض البنود بسبب الغموض أو التكرار أو السلبية:

جدول رقم(17): يوضح العبارات التي تم حذفها من الإستبيان.

المحور	رقم البند	سبب الحذف
الثالث	46-47-48-49-50-51	درجة الصدق بين (0.33) و(-0.33)

يوضح الجدول رقم (17) أنه تم حذف 06 بنود من إستبيان السلوك التنظيمي بسبب ضعف معامل الصدق

جدول رقم(18): يوضح العبارات التي تم تعديلها في الإستبيان.

المحور	رقم البند	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
الثاني	19	أشعر حقا أن مشكلات المنظمة هي جزء من مشكلاتي الشخصية	أشعر حقا أن أهدافي تتطابق مع أهداف الشركة التي أعمل بها حاليا.
	20	هناك توافق بين قيمي وقيم المنظمة التي أعمل بها	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنني أعمل بهذه المؤسسة.
	21	هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في المنظمة	أشعر بارتباط قوي اتجاه هذه الشركة.
	22	مناخ العمل في المنظمة يشعرنى بالراحة والإستقرار	أشعر بسعادة كبيرة إذا ما قضيت بقية حياتي المهنية بهذه الشركة.
	23	انتمائي للمنظمة هي رغبة قديمة تحققت أخيرا	أشعر أن الأفراد بالشركة التي أعمل بها عائلة واحدة.
	24	دائما ما أفضي أوقاتا سعيدة في عملي داخل المنظمة	أشعر بوجود عقد نفسي يربطني بالشركة التي أعمل بها.
	25	هناك خيارات محدودة للغاية لأن أفكر في ترك العمل داخل المنظمة	مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الإستمرار في العمل بهذه الشركة.
	26	أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للإلتحاق بها	أشعر بأن الوقت يمر سريعا في العمل بهذه الشركة.
	27	أنتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في المنظمة	أنتفق مع سياسات إدارة الشركة التي أعمل بها تجاه الموضوعات التي ترتبط بموظفيها.
	28	وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي	الشركة التي أعمل بها حاليا تشجعني على إظهار أقصى ما لدي من مهارات.
	29	لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة أخرى	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه الشركة.
	30	لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المنظمة	أبذل جهدا أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل إنجاز مسؤولياتي في وقتها.
	31	هناك الإلتزام دائم من قبلي اتجاه المنظمة	لا أتهرب من مسؤولياتي بالشركة.
	32	تستحق منظمتي الإخلاص من قبل المرؤوسين فيها	تستحق منظمتي أن أكون مخلصا في الإستمرار بالعمل فيها.

33	إن قرار ارتباطي بالعمل في هذه المنظمة يعتبر قرارا صائبا	أعتقد أنه من الصعب الإرتباط بالعمل في شركة أخرى كما أنا مرتبط تماما بشركتي الحالية.
34	أبدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المنظمة	إذا عرض علي عمل في شركة أخرى بأجر معادل لن أقرر ترك العمل بهذه الشركة.
35	أحافظ على سمعة المنظمة لدى المجتمع	أحافظ على سمعة هذه الشركة في نظر المجتمع
36	أهتم بوضع و مستقبل المنظمة أثناء تأدية عملي	بقائي في العمل بهذه الشركة ليس متوقف على حاجتي للعمل فقط.
41	لا أتدخل لفض النزاع بين زملاء العمل خوفا من حدوث المشكلات لي.	أدخل لفض النزاع بين زملاء العمل دون خوف من حدوث المشكلات لي.
42	إذا تعود الكل على التأخر فلماذا لا أكون مثلهم	يؤنّبني ضميري إذا ما تأخرت عن عملي كما يتأخر الآخرون.
43	أحترم التعليمات انطلاقا من احترامي لذاتي	أعتقد أن احترام التعليمات هو احترام للذات.
44	أغلب العاملون يتدخلون فيما لا يعينهم	أغلب العاملون لا يتدخلون فيما لا يعينهم
45	لا أنجز أي عمل خارج أوقات الدوام الرسمي مهما كان نوعه	أنجز أي عمل خارج أوقات الدوام الرسمي مهما كان نوعه.
52	بكل سرور أتكلم مع الآخرين عن مزايا العمل في المنظمة.	لا أتردد في ذكر مزايا العمل بهذه الشركة لدى الآخرين.
53	أبدي رأبي إذا طلب مني ذلك حول إبعاد الآخرين عن العمل بالمنظمة.	لا أتردد في إبداء رأبي حول إستبعاد الأفراد غير المناسبين للعمل بالشركة.
54	مستقبل المنظمة لا يبعث بالسرور.	مستقبل الشركة التي أعمل بها يبعث بالسرور.
55	أحترم المجتمع وما فيه من مؤسسات.	أحرص على احترام المؤسسة التي أعمل بها أمام غيرها من المؤسسات.
56	أيا يطلب مني المساعدة أقدمها له.	أحرص على المصلحة العامة للشركة التي أعمل بها.
57	طالما لا تقدر أفكاري في المنظمة لا أشارك بها.	أقوم بتقديم الأفكار حول العمل حتى و إن لم أكن مطالبا بذلك.
58	أعتقد أن تقديم المقترحات لإدارة المنظمة لا داع لها.	أعتقد أن تزويد الإدارة بالمقترحات أمر مهم جدا.
59	أحث زملائي على العمل المستمر لصالح المنظمة و المجتمع.	أحرص على مساعدة زملائي في العمل عند الحاجة؛ دون أن يطلب مني ذلك.
60	أحث زملائي للتفكير بمصلحة المنظمة و ترك مصالحهم الشخصية.	أتطوع بتقديم حلول للمشكلات التي لا علاقة لي بها في العمل.
61	لا فائدة من تقديم الآراء السديدة في	أسهر على تقديم المقترحات التحسينية للأداء من

المنظمة لأنها غير مجدية.	أجل المساعدة على تحقيق أهداف الشركة.
--------------------------	--------------------------------------

يوضح الجدول رقم (18) أن عدد بنود الإستبيان النهائي بعد الحذف و التعديل هو (55) بند.

2.1.2.5. صدق الإتساق الداخلي لإستبيان السلوك التنظيمي:

جدول رقم (19): يوضح نتائج صدق الإتساق الداخلي لبنود الإستبيان.

صدق الإتساق الداخلي المحور الأول: سلوك الولاء التنظيمي																				
م	ب	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	ر =
4.44	3	3	1	4	5	3	4	2	4	4	3	5	3	3	4	4	5	5	3	0.72
3.33	5	5	2	4	3	5	1	2	1	3	3	5	3	4	4	4	2	4	4	0.80
3.11	3	4	3	5	4	3	4	4	5	3	4	3	4	2	5	2	1	2	5	0.82
3.72	3	3	5	4	5	4	3	2	4	3	2	5	4	3	5	4	2	2	5	0.94
3.27	5	5	4	5	4	4	3	2	4	5	2	3	3	4	1	4	3	3	3	0.66
4.05	3	3	5	4	3	4	3	5	3	2	1	4	5	4	4	5	2	4	2	0.71
2.38	3	3	4	4	5	4	3	1	5	2	1	3	4	5	5	4	3	5	5	0.64
2.66	1	3	4	5	3	4	2	4	3	4	5	3	4	5	4	3	3	5	4	0.67
4.44	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	2	1	1	3	2	4	5	5	3	0.57
2.44	2	2	4	3	4	3	3	2	3	2	4	5	3	4	3	5	3	5	4	0.50
2.61	2	2	4	5	3	5	2	3	4	3	4	5	4	3	3	2	3	2	4	0.55
2.66	1	3	3	2	5	4	1	4	4	5	3	2	3	5	3	2	4	1	4	0.76
2.66	1	3	4	5	3	4	2	5	2	4	5	3	3	3	4	3	2	3	2	0.86
2.94	3	4	5	4	5	4	3	1	3	4	1	2	2	5	3	2	4	3	3	0.59
3.72	5	5	4	3	4	3	5	4	4	5	4	2	3	4	1	5	2	4	2	0.70
3.22	3	4	5	5	5	3	5	5	4	1	5	5	5	3	4	2	5	5	5	0.91
2.66	3	3	5	3	2	3	3	3	5	3	5	5	5	3	2	4	5	4	4	0.97
3.44	1	3	2	1	3	5	4	4	4	3	3	2	2	5	5	3	4	4	4	0.87
4.11	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	3	2	=1ر
2.61	3	2	3	3	4	3	1	2	3	5	5	4	3	5	2	3	2	3	3	0.69
صدق الإتساق الداخلي المحور الثاني: سلوك الإلتزام التنظيمي																				
م	ب	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	ر =
3.11	5	5	4	5	4	3	5	2	2	3	4	5	3	4	2	3	1	3	4	0.95
3.55	4	4	5	4	3	4	2	3	3	2	4	4	4	2	4	3	4	4	5	0.74
3.60	3	5	4	5	4	4	5	4	3	2	4	3	2	3	4	3	5	2	1	0.60
3.27	4	3	4	4	5	4	3	2	1	3	4	5	4	3	4	3	2	1	4	0.66
3.77	3	3	3	3	4	5	4	2	4	5	3	5	3	4	4	5	3	5	4	0.90

0.83	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	3	5	3	5	4	3	3.94
0.71	4	3	5	4	1	2	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3.88
0.66	5	3	4	3	5	4	3	5	4	3	5	3	4	5	4	3	5	4	4.01
0.62	5	1	3	2	3	5	5	4	4	5	1	2	3	4	5	3	5	4	3.55
0.57	3	4	5	3	2	3	3	5	4	1	2	4	5	3	3	3	5	3	3.38
0.58	5	4	3	2	1	1	2	5	3	4	5	4	3	5	4	4	3	5	3.50
0.92	5	3	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4	5	5	4.22
0.84	2	3	5	4	2	4	3	5	4	3	2	3	5	4	5	3	4	4	3.61
0.78	3	5	4	5	4	3	4	2	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4.03
0.72	3	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5	4	3	5	4	5	4	3	4.05
0.67	2	3	4	5	3	3	3	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	4	3.77
0.63	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	3	4.27
0.59	5	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	4.11
=2ر	5	1	5	4	2	3	3	3	3	4	5	5	4	2	3	5	4	5	3.66
0.72	3	3	4	5	5	4	3	2	5	3	4	3	4	5	3	4	5	2	3.72
صدق الإتساق الداخلي في المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية																			
19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	م ب
1	1	5	5	4	3	5	4	3	5	4	1	2	5	4	3	5	4	1	3.42
3	3	3	3	4	5	5	4	3	1	2	5	4	3	3	5	5	3	4	3.57
5	3	4	5	5	4	3	2	1	3	4	5	2	4	3	5	4	3	1	3.47
3	3	2	2	3	4	4	4	5	4	4	3	2	4	3	4	5	5	5	3.63
5	4	3	2	4	4	5	3	5	3	4	3	5	5	3	4	3	4	5	3.63
3	3	4	5	4	5	3	3	3	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	4.01
4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4.15
5	1	2	3	2	3	3	4	4	5	5	5	3	3	5	3	3	3	4	3.47
5	3	4	3	5	3	5	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	3	4	3.31
2	5	4	3	4	5	3	4	2	3	4	5	3	4	1	2	3	4	5	3.52
1	5	4	3	2	3	4	5	3	4	5	4	3	5	4	3	5	4	3	3.68
3	4	5	3	4	5	4	3	1	2	3	4	5	3	4	5	4	3	4	3.63
3	1	2	3	5	4	3	4	5	3	4	5	4	2	4	5	3	4	5	3.64
1	2	3	5	4	3	5	4	5	4	3	1	2	3	2	4	3	5	4	3.31
5	4	3	2	1	2	3	4	3	4	5	4	2	3	4	3	5	4	5	3.47
4	5	3	5	4	5	4	2	5	4	3	2	4	5	3	4	5	4	3	3.89
5	4	3	5	4	3	2	5	4	3	5	4	3	5	3	4	5	5	5	4.03
2	1	4	3	2	5	4	3	2	5	4	3	5	4	2	3	4	5	3	3.36

3	2	5	5	2	3	2	4	5	3	3	2	1	5	4	5	2	1	3	3.05
2	3	5	4	3	2	5	4	3	1	2	5	4	3	2	4	3	5	4	3.36
0.58	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.6	0.9	0.	0.	0.	0.	0.	0.9	0.7	0.	0.	= r
	53	57	89	85	61	70	74	4	8	81	75	70	66	71	4	8	73	68	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.82		= $3r$
0.71																معامل الصدق الكلي			

* م: متوسط درجات الأفراد في المحور ككل.

* ب: درجات الأفراد في كل بند.

* ر: معامل الارتباط بيرسون بين درجات الأفراد في كل بند و متوسط درجاتهم في المحور ككل.

* 1ر: معامل الإتساق الداخلي في المحور الأول(سلوك الولاء التنظيمي).

* 2ر: معامل الإتساق الداخلي في المحور الثاني(سلوك الإلتزام التنظيمي).

* 3ر: معامل الإتساق الداخلي في المحور الثالث(سلوك المواطنة التنظيمية).

توضح نتائج الجدول رقم (19) أن قيم معامل الارتباط بين درجات الأفراد في كل بند و متوسط درجاتهم في محاور الإستبيان ككل هي قيم موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ، حيث قدر معامل الصدق في المحور الأول ب: 0.69، و في المحور الثاني قدر ب: 0.72، و في المحور الثالث قدر ب: 0.82، و قدر معامل الصدق الكلي للإستبيان ب: 0.71، و بالتالي فإن بنود أداة الإستبيان على قدر كبير من الإتساق الداخلي مما يدل على أنها على قدر كبير من الصدق، و هي بذلك تقيس فعلاً ما بنيت لقياسه.

3.1.2.5 حساب معامل الصدق الذاتي: بالإضافة إلى صدق المحكمين و صدق الإتساق الداخلي، قمنا

بحساب معامل الصدق الذاتي للإستبيان و الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل للثبات:

$$r = 0.97$$

2.2.5. ثبات أداة الإستبيان:

ويقصد بثبات إستمارة الإستبيان " مدى التوافق أو الإتساق في نتائج الإستبيان إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة "(عبد الرحمان، 2002، ص. 362)

و لحساب ثبات الإستبيان إعتمدت الطالبة الباحثة على معادلة ألفا كرومباخ، و التجزئة النصفية بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان براون للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وبالإستعانة ببرنامج spss22 لحساب معامل الثبات وجدنا النتائج التالية:

1.2.2.5. معامل ألفا كرومباخ:

الجدول رقم(20): يمثل قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ.

عدد البنود	معامل ألفا كرومباخ
55	0.953

2.2.2.5. التجزئة النصفية:

جدول رقم(21): يبين نتائج التجزئة النصفية لحساب معامل الثبات.

معامل ألفا كرونباخ للنصف الأول	معامل ألفا كرونباخ للنصف الثاني	معامل الثبات النصفي	معامل الثبات الكلي بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان براون
0.895	0.912	0.961	0.986

يتوضح من خلال الجدولين (20) و(21) أن معامل الثبات ألفا كرومباخ (0.95) و معامل التصحيح بمعادلة سبيرمان براون (0.98) وبالتالي فأداة الدراسة على قدر كبير من الثبات.

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بما أن المنهج المستخدم في الدراسة وصفي تحليلي فقد اعتمدت الطالبة الباحثة على الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss 22 مستعينة بالأساليب الإحصائية التالية:

* التكرارات والنسب المئوية لتحديد العقد النفسي السائد لدى عينة الدراسة، وكذا السلوك التنظيمي السائد.

* معادلة ألفا كرومباخ في حساب معامل ثبات أداة الإستبيان.

* معادلة لوشي في حساب معامل صدق أداة الإستبيان.

* معادلة سبيرمان براون لتصحيح الطول في حساب معامل ثبات الإستبيان.

* إختبار "ر" معامل إرتباط سبيرمان لحساب الإرتباط بين متغير حالة العقد النفسي السائدة و متغير السلوك داخل المنظمة لدى عينة الدراسة.

* معامل ارتباط بيرسون في حساب صدق الاتساق الداخلي للإستبيان.

* المتوسط الحسابي لحساب شدة العقد لحالة العقد النفسي السائدة، و السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة.

* الإنحراف المعياري لحساب شدة العقد لحالة العقد النفسي السائدة، و السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة.

إن ما تم عرضه في هذا الفصل يتضمن منهجية مفصلة لسير العمل الميداني وخصائص العينة و كذلك من خلاله تأكدت الطالبة الباحثة من الشروط السيكومترية لأدوات جمع البيانات و ذلك بحساب الصدق و الثبات مما سمح بتطبيقهما.

الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

تمهيد

أولاً: عرض نتائج الدراسة.

1. عرض نتائج حالة العقد النفسي بالنسبة للعامل "أ".
2. عرض نتائج حالة العقد النفسي عند صاحب العمل "ب".
3. عرض نتائج حالة العقد النفسي عند العامل "ج".
4. عرض نتائج حالات العقد النفسي السائدة لدى عينة الدراسة.
5. عرض نتائج سلوك الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.
6. عرض نتائج سلوك الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.
7. عرض نتائج سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.
8. عرض نتائج السلوك التنظيمي (الولاء، الإلتزام، المواطنة) لدى عينة الدراسة.
9. عرض نتائج فرضيات الدراسة.
 - 1.9. عرض نتائج الفرضية العامة للدراسة.
 - 2.9. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
 - 3.9. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
 - 4.9. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
 - 5.9. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة.

1. مناقشة نتائج الفرضية العامة للدراسة.
2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
3. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
4. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
5. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

ثالثا: الإستنتاج العام.

خلاصة

أولاً: عرض نتائج الدراسة.

1. عرض نتائج حالة العقد النفسي عند العامل (المحور "أ"):

جدول رقم(22): يوضح نتائج البعد الأول لحالة العقد النفسي المتوازن "أ" لدى عينة الدراسة.

حالة العقد النفسي	المجموع	الدرجات					رقم البند	رقم البعد
		دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا		
العقد المتوازن	47	07	09	08	05	18	06	1. إت ب ع خ
العقد المتوازن	47	06	06	08	08	19	13	
العقد المتوازن	47	07	11	03	07	19	20	
العقد المتوازن	47	11	07	04	05	20	27	
-	188	31	33	23	25	76		شدة العقد
-	% 100	%16.49	%17.55	%12.23	%13.30	%40.43		النسبة المئوية
-	47	7.75	8.25	5.75	6.25	19		المتوسط الحسابي
-	35.23	5.81	6.18	4.31	4.68	14.25		الانحراف المعياري

* إت ب ع خ: إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي.

يوضح الجدول (22) أن أعلى شدة للبعد الأول لحالة العقد النفسي المتوازن "أ" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي قدرت بمتوسط حسابي قدره: 19 ، وانحراف معياري قدره: 14.25، ونسبة مئوية قدرها: %40.43.

جدول رقم(23): يوضح نتائج البعد الثاني لحالة العقد النفسي المتوازن "أ" لدى عينة الدراسة.

حالة العقد النفسي	الدرجات						رقم البند	رقم البعد
	المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا		
العقد المتوازن	47	06	10	07	05	19	04	2. أ د
العقد المتوازن	47	09	09	12	10	07	11	
العقد المتوازن	47	07	14	07	07	12	18	
العقد المتوازن	47	07	10	07	07	16	25	
-	188	29	43	33	29	54	شدة العقد	
-	%100	%15.42	%22.87	%17.55	%15.42	%28.72	النسبة المئوية	
-	47	7.25	10.75	8.25	7.25	13.5	المتوسط الحسابي	
-	35.23	5.43	8.06	6.18	5.44	10.12	الانحراف المعياري	

* أ د: الأداء الديناميكي.

يوضح الجدول رقم (23) أن أعلى شدة للبعد الثاني لحالة العقد النفسي المتوازن "أ" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد الأداء الديناميكي قدرت بمتوسط حسابي قدره: 13.5 ، وانحراف معياري قدره: 10.12، ونسبة مئوية قدرها: %28.72.

جدول رقم (24): يوضح نتائج البعد الثالث لحالة العقد النفسي المتوازن "أ" لدى عينة الدراسة.

حالة العقد النفسي	الدرجات						رقم البند	رقم البعد
	المجموع ع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا		
العقد متوازن	47	04	16	07	07	13	05	3. ت د
العقد المتوازن	47	07	10	08	14	08	12	
العقد المتوازن	47	08	09	10	07	13	19	
العقد المتوازن	47	07	10	06	05	19	26	
-	188	26	45	31	33	53	شدة العقد	
-	%100	%13.83	%23.94	%16.49	%17.55	%28.19	النسبة المئوية	
-	47	6.5	11.25	7.75	8.25	13.25	المتوسط الحسابي	
-	34.62	4.87	8.43	5.81	6.18	9.33	الانحراف المعياري	

* ت د: التقدم الداخلي.

يوضح الجدول (24) أن أعلى شدة للبعد الثالث لحالة العقد النفسي المتوازن "أ" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد التقدم الداخلي قدرت بمتوسط حسابي قدره: 13.25 ، وإنحراف معياري قدره: 9.33، ونسبة مئوية قدرها: %28.19.

جدول رقم (25): يوضح نتائج حالة العقد النفسي المتوازن "أ" لدى عينة الدراسة.

الحالة	أبدا	قليل جدا	قليل	نوعا ما	دوما	المجموع	شدة العقد
العقد النفسي المتوازن "أ"	183	87	87	121	86	564	البعد الأول: 76
النسبة المئوية	%32.45	%15.42	%15.42	%21.45	%15.45	%100	البعد الثاني: 54
المتوسط الحسابي	15.25	7.25	7.25	10.08	7.16	47	البعد الثالث: 53
الانحراف المعياري	13.97	6.64	6.64	9.24	6.56	36.41	

يوضح الجدول رقم (25) أن أعلى شدة لحالة العقد النفسي المتوازن "أ" لدى عينة الدراسة قدرت بـ: متوسط حسابي قدره: 15.25، وانحراف معياري قدره: 13.97، و نسبة مئوية قدرها: %32.45، كما يتوضح أن البعد السائد لحالة العقد النفسي المتوازن "أ" هو بعد إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي بشدة قدرت بـ: 76.

جدول رقم (26): يوضح نتائج البعد الأول لحالة العقد النفسي العلائقي "أ" لدى عينة الدراسة.

رقم البعد	رقم البند	الدرجات					المجموع	حالة العقد النفسي
		أبدا	قليل جدا	قليل	نوعا ما	دوما		
4. إ خ	02	08	13	08	09	07	47	العقد العلائقي
	09	17	07	08	06	06	47	العقد العلائقي
	16	11	10	03	11	07	47	العقد العلائقي
	23	14	07	04	07	11	47	العقد العلائقي
		50	37	22	44	35	188	شدة العقد
		%26.59	%19.86	%11.70	%23.40	%18.62	%100	النسبة المئوية
		12.5	9.25	5.5	11	8.75	47	المتوسط الحسابي
		9.37	6.93	4.12	8.25	6.56	35.23	الانحراف المعياري

* إ خ: الإخلاص.

يوضح الجدول رقم(26) أن أعلى شدة للبعد الأول لحالة العقد النفسي العلائقي "أ" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد الإخلاص قدرت بمتوسط حسابي قدره: 12.5 ، وإنحراف معياري قدره: 9.37، ونسبة مئوية قدرها: %26.59.

جدول رقم (27): يوضح نتائج البعد الثاني لحالة العقد النفسي العلائقي "أ" لدى عينة الدراسة.

حالة العقد النفسي	الدرجات						رقم البند	رقم البعد
	المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا		
العقد العلائقي	47	08	10	08	07	14	07	5. إ س
العقد العلائقي	47	06	10	04	06	21	14	
العقد العلائقي	47	10	08	04	10	15	21	
العقد العلائقي	47	15	09	04	08	11	28	
-	188	39	37	20	31	61	شدة العقد	
-	%100	%20.74	%19.68	%10.64	%16.49	%32.44	النسبة المئوية	
-	47	9.75	9.25	5	7.75	15.25	المتوسط الحسابي	
-	35.23	7.31	6.93	3.75	5.81	11.43	الانحراف المعياري	

* إ س: الإستقرار.

يوضح الجدول أرقام (27) أن أعلى شدة للبعد الثاني لحالة العقد النفسي العلائقي "أ" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد الإستقرار قدرت بمتوسط حسابي قدره: 15.25 ، وإنحراف معياري قدره: 11.43، ونسبة مئوية قدرها: %32.44.

جدول رقم(28): يوضح نتائج حالة العقد النفسي العلائقي "أ" لدى عينة الدراسة.

شدة العقد	المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا	الحالة
البعد الرابع:50	376	74	81	42	68	111	العقد النفسي العلائقي "أ"
البعد الخامس:	%100	%19.68	%21.54	%11.17	%18.08	%29.52	النسبة المئوية
61	47	9.25	10.12	5.25	8.5	13.87	المتوسط الحسابي
	41.10	8.09	8.85	4.59	7.43	12.14	الانحراف المعياري

يوضح الجدول رقم (28) أن أعلى شدة لحالة العقد النفسي العلائقي "أ" لدى عينة الدراسة قدرت ب: متوسط حسابي قدره: 13.87، وانحراف معياري قدره: 12.14، و نسبة مئوية قدرها: 29.52%، كما يتوضح أن البعد السائد لحالة العقد النفسي العلائقي "أ" هو بعد الإستقرار بشدة قدرت ب: 61.

جدول رقم (29): يوضح نتائج البعد الأول لحالة العقد النفسي التبادلي "أ" لدى عينة الدراسة.

رقم البعد	رقم البند	الدرجات					المجموع	حالة العقد النفسي
		أبدا	قليل جدا	قليل	نوعا ما	دوما		
9. ض	03	08	13	06	11	09	47	العقد التبادلي
	10	16	06	07	09	09	47	العقد التبادلي
	17	08	13	04	08	14	47	العقد التبادلي
	24	11	06	09	08	13	47	العقد التبادلي
		43	38	26	36	45	188	شدة العقد
		%22.87	%20.21	%13.83	%19.14	%23.94	%100	النسبة المئوية
		10.75	9.5	6.5	9	11.25	47	المتوسط الحسابي
		8.06	7.12	4.87	6.75	8.43	35.23	الانحراف المعياري

* ض: الضيق.

يوضح الجدول رقم (29) أن أعلى شدة للبعد الأول لحالة العقد النفسي التبادلي "أ" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد الضيق؛ قدرت بمتوسط حسابي قدره: 11.25، وإنحراف معياري قدره: 8.43، ونسبة مئوية قدرها: 23.94%.

جدول رقم (30): يوضح نتائج البعد الثاني لحالة العقد النفسي التبادلي "أ" لدى عينة الدراسة.

رقم البعد	رقم البند	الدرجات					المجموع	حالة العقد النفسي	
		أبدا	قليل جدا	قليل	نوعا ما	دوما			
10. ق م	01	06	09	05	08	19	47	العقد التبادلي	
	08	16	08	06	08	09	47	العقد التبادلي	
	15	17	07	04	10	09	47	العقد تبادلي	
	22	18	11	06	06	05	47	العقد التبادلي	
		57	35	21	32	42	188	-	شدة العقد
		%30.32	%18.62	%11.17	%17.02	%22.34	%100	-	النسبة المئوية
		14.25	8.75	5.25	8	10.5	47	-	المتوسط الحسابي
		10.68	6.56	3.93	6	7.87	35.04	-	الانحراف المعياري

* ق م: قصير المدى.

يوضح الجدول رقم(30) أن أعلى شدة للبعد الثاني لحالة العقد النفسي التبادلي "أ" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد قصير المدى قدرت بمتوسط حسابي قدره: 14.25 ، وإنحراف معياري قدره: 10.68، ونسبة مئوية قدرها: %30.32.

جدول رقم (31): يوضح نتائج حالة العقد النفسي التبادلي "أ" لدى عينة الدراسة.

شدة العقد	المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا	الحالة
البعد التاسع: 45	376	87	68	47	73	100	العقد النفسي التبادلي
البعد العاشر: 57	%100	%23.14	%18.08	%12.5	%19.41	%26.59	النسبة المئوية
	47	10.87	8.5	5.87	9.12	12.25	المتوسط الحسابي
	48.97	9.51	7.43	5.14	15.96	10.93	الانحراف المعياري

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى شدة لحالة العقد النفسي التبادلي "أ" لدى عينة الدراسة قدرت ب: متوسط حسابي قدره: 12.25، وانحراف معياري قدره: 10.93، و نسبة مئوية قدرها: 26.59 %، كما يتوضح أن البعد السائد لحالة العقد النفسي التبادلي "أ" هو بعد قصير المدى بشدة قدرت ب: 57.

2. عرض نتائج حالة العقد النفسي عند صاحب العمل (المحور ب):

جدول رقم(32): يوضح نتائج البعد الأول لحالة العقد النفسي المتوازن "ب" لدى عينة الدراسة.

حالة العقد النفسي	المجموع	الدرجات					رقم البند	رقم البعد
		دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا		
العقد المتوازن	47	07	07	07	08	13	06	1. إت
العقد المتوازن	47	06	06	11	07	07	13	ب ع خ
العقد المتوازن	47	07	06	11	08	11	20	
العقد المتوازن	47	11	07	04	08	06	27	
-	188	61	26	33	31	37		شدة العقد
-	%100	%32.45	%13.83	%17.55	%16.49	%19.68		النسبة المئوية
-	47	15.25	6.5	8.25	7.75	9.25		المتوسط الحسابي
-	35.22	11.43	4.87	6.18	5.81	6.93		الانحراف المعياري

يوضح الجدول رقم (23) أن أعلى شدة للبعد الأول لحالة العقد النفسي المتوازن "ب" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي قدرت بمتوسط حسابي قدره: 15.25، وانحراف معياري قدره: 11.43، و نسبة مئوية قدرها: %32.45.

جدول رقم(33): يوضح نتائج البعد الثاني لحالة العقد النفسي المتوازن "ب" لدى عينة الدراسة.

حالة العقد النفسي	الدرجات						رقم البند	رقم البعد
	المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا		
العقد المتوازن	47	21	14	04	07	01	04	2. أ د
العقد المتوازن	47	11	14	08	09	05	11	
العقد المتوازن	47	22	08	04	08	05	18	
العقد المتوازن	47	18	13	06	08	02	25	
-	188	72	49	22	32	13	شدة العقد	
-	%100	%38.30	%26.06	%11.70	%17.02	%6.91	النسبة المئوية	
-	47	18	12.25	5.5	8	3.25	المتوسط الحسابي	
-	35.23	13.5	9.18	4.12	6	2.43	الإنحراف المعياري	

يوضح الجدول(33) أن أعلى شدة للبعد الثاني لحالة العقد النفسي المتوازن "ب" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد الأداء الديناميكي؛ قدرت بمتوسط حسابي قدره: 18، وانحراف معياري قدره: 13.5، و نسبة مئوية قدرها: 38.30%.

جدول رقم(34): يوضح نتائج البعد الثالث لحالة العقد النفسي المتوازن "ب" لدى عينة الدراسة.

حالة العقد النفسي	الدرجات						رقم البند	رقم البعد
	المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا		
العقد المتوازن	47	19	09	05	09	05	05	3. ت د
العقد المتوازن	47	17	09	09	07	05	12	
العقد المتوازن	47	24	11	05	06	01	19	
العقد المتوازن	47	20	08	09	07	03	26	
-	188	80	37	28	29	14	شدة العقد	
-	%100	%42.55	%19.68	%14.89	%15.42	%07.44	النسبة المئوية	
-	47	20	9.25	7	7.25	3.5	المتوسط الحسابي	
-	39.23	15	6.93	5.25	5.43	2.62	الانحراف المعياري	

يوضح الجدول (34) أن أعلى شدة للبعد الثالث لحالة العقد النفسي المتوازن "ب" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد التقدم الداخلي؛ قدرت بمتوسط حسابي قدره: 20، وانحراف معياري قدره: 15، و نسبة مئوية قدرها: %42.55.

جدول رقم (35): يوضح نتائج حالة العقد النفسي المتوازن "ب" لدى عينة الدراسة.

شدة العقد	المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا	الحالة
البعد الأول: 61	564	213	112	83	92	65	العقد النفسي المتوازن "ب"
البعد الثاني: 72							
البعد الثالث: 80	%100	%37.76	%19.86	%14.72	%16.31	%11.33	النسبة المئوية
	47	17.75	9.33	6.91	7.66	5.41	المتوسط الحسابي
	43.14	16.27	8.55	6.34	7.02	4.96	الانحراف المعياري

يوضح الجدول (35) أن أعلى شدة لحالة العقد النفسي المتوازن "ب" لدى عينة الدراسة قدرت بـ: متوسط حسابي قدره: 17.75، وانحراف معياري قدره: 16.27، و نسبة مئوية قدرها: 37.76%، كما يتوضح أن البعد السائد لحالة العقد النفسي المتوازن "ب" هو بعد التقدم الداخلي بشدة قدرت بـ: 80.

جدول رقم(36): يوضح نتائج البعد الأول لحالة العقد النفسي العلائقي "ب" لدى عينة الدراسة.

رقم البعد	رقم البند	الدرجات					المجموع	حالة العقد النفسي	
		أبدا	قليل جدا	قليل	نوعا ما	دوما			
4. إ خ	02	05	08	07	13	14	47	العقد العلائقي	
	09	17	07	05	08	10	47	العقد العلائقي	
	16	03	06	04	10	24	47	العقد العلائقي	
	23	15	08	05	07	12	47	العقد العلائقي	
		40	29	21	38	60	188	-	شدة العقد
		%21.28	%15.42	%11.17	%20.21	%31.91	%100	-	النسبة المئوية
		10	7.25	5.25	9.5	15	47	-	المتوسط الحسابي
		7.5	5.43	3.93	7.12	11.25	35.23	-	الانحراف المعياري

يوضح الجدول (36) أن أعلى شدة للبعد الأول لحالة العقد النفسي العلائقي "ب" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد الإخلاص؛ قدرت بمتوسط حسابي قدره: 15، وانحراف معياري قدره: 11.25، و نسبة مئوية قدرها: 31.91%.

جدول رقم(37): يوضح نتائج البعد الثاني لحالة العقد النفسي العلائقي "ب" لدى عينة الدراسة.

حالة العقد النفسي	الدرجات						رقم البند	رقم البعد
	المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا		
العقد العلائقي	47	11	11	06	07	12	07	5. إس
العقد العلائقي	47	17	13	07	05	05	14	
العقد العلائقي	47	12	10	10	10	05	21	
العقد العلائقي	47	14	10	06	06	11	28	
-	188	54	44	29	28	33		شدة العقد
-	%100	%28.72	%23.40	%15.42	%14.89	%17.55		النسبة المئوية
-	47	13.5	11	7.25	7	8.25		المتوسط الحسابي
-	35.23	10.12	8.25	5.43	5.25	6.18		الانحراف المعياري

يوضح الجدول (37) أن أعلى شدة للبعد الثاني لحالة العقد النفسي العلائقي "ب" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد الإستقرار؛ قدرت بمتوسط حسابي قدره: 13.5، وانحراف معياري قدره: 10.12، و نسبة مئوية قدرها: %28.72.

جدول رقم (38): يوضح نتائج حالة العقد النفسي العلائقي "ب" لدى عينة الدراسة.

شدة العقد	المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا	الحالة
البعد الرابع:60	376	114	82	50	57	73	العقد النفسي العلائقي "ب"
البعد الخامس:	%100	%30.32	%21.81	%13.30	%15.16	%19.41	النسبة المئوية
54	47	14.25	10.25	6.25	7.12	9.21	المتوسط الحسابي
	41.10	12.46	8.97	5.46	6.23	7.98	الانحراف المعياري

يوضح الجدول رقم (38) أن أعلى شدة لحالة العقد النفسي العلائقي "ب" لدى عينة الدراسة قدرت بـ: متوسط حسابي قدره: 14.25، وانحراف معياري قدره: 41.10، و نسبة مئوية قدرها: 30.32 % كما يتوضح أن البعد السائد لحالة العقد النفسي العلائقي "ب" هو بعد الإخلاص بشدة قدرت بـ: 60.

جدول رقم(39): يوضح نتائج البعد الأول لحالة العقد النفسي التبادلي "ب" لدى عينة الدراسة.

الحالة	المجموع	الدرجات					رقم البند	رقم البعد
		دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا		
تبادلي	47	21	08	06	08	04	03	9. ض
تبادلي	47	11	11	05	11	09	10	
تبادلي	47	17	12	07	06	05	17	
تبادلي	47	21	07	09	05	05	24	
-	188	70	38	27	30	23	شدة العقد	
-	% 100	% 37.23	%20.21	%14.36	%15.95	%12.23	النسبة المئوية	
-	47	17.5	9.5	6.75	7.5	5.75	المتوسط الحسابي	
-	35.23	13.12	7.12	5.06	5.62	4.31	الانحراف المعياري	

يوضح الجدول رقم (39) أن أعلى شدة للبعد الأول لحالة العقد النفسي التبادلي "ب" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد الضيق؛ قدرت بمتوسط حسابي قدره: 17.5، وانحراف معياري قدره: 13.12، و نسبة مئوية قدرها: 37.23 %

جدول رقم (40): يوضح نتائج البعد الثاني لحالة العقد النفسي التبادلي "ب" لدى عينة الدراسة.

الحالة	المجموع	الدرجات					رقم	رقم البعد
		دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا	البند	
تبادلي	47	04	09	04	14	16	01	10. ق م
تبادلي	47	11	07	06	07	16	08	
تبادلي	47	08	07	05	13	14	15	
تبادلي	47	09	05	12	08	13	22	
-	188	32	28	27	42	59	شدة العقد	
-	%100	%17.02	%14.89	%14.36	%22.34	%31.38	النسبة المئوية	
-	47	8	7	6.75	10.5	14.75	المتوسط الحسابي	
-	35.23	6	5.25	5.06	7.87	11.06	الانحراف المعياري	

يوضح الجدول رقم (40) أن أعلى شدة للبعد الثاني لحالة العقد النفسي التبادلي "ب" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد قصير المدى ؛ قدرت بمتوسط حسابي قدره: 14.75، وانحراف معياري قدره: 11.06، و نسبة مئوية قدرها: 31.38%.

جدول رقم (41): يوضح نتائج حالة العقد النفسي التبادلي "ب" لدى عينة الدراسة.

شدة العقد	المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا	الحالة
البعد التاسع: 70	376	102	66	54	72	82	العقد النفسي التبادلي "ب"
البعد العاشر: 59	100	27.13	17.55	14.36	19.15	21.81	النسبة المئوية
	%	%	%	%	%	%	
	47	12.75	8.25	6.75	9	10.37	المتوسط الحسابي
	41.08	11.15	7.21	5.90	7.87	8.95	الانحراف المعياري

يوضح الجدول رقم (41) أن أعلى شدة لحالة العقد النفسي التبادلي "ب" لدى عينة الدراسة قدرت بـ: متوسط حسابي قدره: 12.75، وانحراف معياري قدره: 11.15، و نسبة مئوية قدرها: 27.13% كما يتوضح أن البعد السائد لحالة العقد النفسي التبادلي "ب" هو بعد الضيق بشدة قدرت بـ: 70.

3. عرض نتائج حالة العقد النفسي عند العامل(المحور ج):

جدول رقم (42): يوضح نتائج البعد الأول لحالة العقد النفسي الانتقالي(التحولي) "ج" لدى عينة الدراسة.

الحالة	الدرجات						رقم البند	رقم البعد
	المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا		
انتقالي	47	01	12	07	17	10	03	6. ح ت م
انتقالي	47	05	05	07	16	14	06	
انتقالي	47	03	08	03	15	18	09	
انتقالي	47	09	03	07	16	12	12	
-	188	18	28	24	64	54	شدة العقد	
-	%100	%9.57	%14.89	%12.76	%34.04	%28.72	النسبة المئوية	
-	47	4.5	7	6	16	13.5	المتوسط الحسابي	
-	35.24	3.37	5.25	4.5	12	10.12	الانحراف المعياري	

* ح ت م: حالة التدهور المؤقتة.

يوضح الجدول أن رقم (42) أعلى شدة للبعد الأول لحالة العقد النفسي الإنتقالي "ج" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد حالة التدهور المؤقتة ؛ قدرت بمتوسط حسابي قدره: 13.5، وانحراف معياري قدره: 10.12، و نسبة مئوية قدرها: %28.72.

جدول رقم (43): يوضح نتائج البعد الثاني لحالة العقد النفسي الانتقالي (التحولي) "ج" لدى عينة الدراسة.

الحالة	المجموع	الدرجات					رقم	رقم البعد
		دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا	البند	
انتقالي	47	04	08	14	14	07	02	7. عدم التأكيد
انتقالي	47	04	10	08	14	11	05	
انتقالي	47	05	08	10	15	09	08	
انتقالي	47	09	06	06	13	13	11	
-	188	22	32	38	56	40	شدة العقد	
-	%100	%11.70	%17.02	%20.21	% 29.79	% 21.27	النسبة المئوية	
-	47	5.5	8	9.5	14	10	المتوسط الحسابي	
-	35.24	4.12	6	7.12	10.5	7.5	الانحراف المعياري	

* ع ت: عدم التأكيد.

يوضح الجدول رقم (43) أن أعلى شدة للبعد الثاني لحالة العقد النفسي الإنتقالي "ج" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد عدم التأكيد ؛ قدرت بمتوسط حسابي قدره: 14، وانحراف معياري قدره: 10.5، و نسبة مئوية قدرها: 29.79%.

جدول رقم (44): يوضح نتائج البعد الثالث لحالة العقد الانتقالي (التحولي) "ج" لدى عينة الدراسة.

الحالة	المجموع	الدرجات					رقم	رقم البعد
		دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا	البند	
انتقالي	47	04	08	04	21	10	01	8. عدم الثقة
انتقالي	47	06	07	06	14	14	04	
انتقالي	47	06	05	09	20	07	07	
انتقالي	47	10	03	10	18	06	10	
-	188	26	23	29	73	37	شدة العقد	
-	%100	%13.82	%12.23	%15.42	%38.83	%19.68	النسبة المئوية	
-	47	6.5	5.75	7.25	18.25	9.25	المتوسط الحسابي	
-	35.23	4.87	4.31	5.43	13.68	6.93	الانحراف المعياري	

* ع ث: عدم الثقة.

يوضح الجدول رقم (44) أن أعلى شدة للبعد الثالث لحالة العقد النفسي الإنتقالي "ج" لدى عينة الدراسة و المتمثل في بعد عدم الثقة؛ قدرت بمتوسط حسابي قدره: 18.25، وانحراف معياري قدره: 13.68، و نسبة مئوية قدرها: 38.83%.

جدول رقم (45): يوضح نتائج حالة العقد النفسي الانتقالي (التحولي) "ج" لدى عينة الدراسة.

شدة العقد	المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا	الحالة
البعد السادس:64	564	66	83	91	193	131	العقد النفسي الانتقالي "ج"
البعد السابع:56	%100	%11.70	%14.72	%16.13	%34.22	%23.23	النسبة المئوية
البعد الثامن:73	47	5.5	6.91	7.58	16.08	10.91	المتوسط الحسابي
	43.07	5.04	6.34	6.95	14.74	10	الانحراف المعياري

يوضح الجدول رقم (45) أن أعلى شدة لحالة العقد النفسي الإنتقالي "ج" لدى عينة الدراسة قدرت ب: متوسط حسابي قدره: 16.08، وانحراف معياري قدره: 14.74، و نسبة مئوية قدرها: 34.22 % كما يتوضح أن البعد السائد لحالة العقد النفسي الإنتقالي "ج" هو بعد عدم الثقة بشدة قدرت ب: 73.

4. عرض نتائج حالات العقد النفسي السائدة لدى عينة الدراسة:

جدول رقم (46): يوضح نتائج حالة العقد النفسي السائد و أبعاده لدى عينة الدراسة.

العقد النفسي عند العامل (المحور أ)								
رقم البعد	الأبعاد	الدرجة أعلى شدة	النسبة المئوية	حالة العقد	النسبة المئوية	شدة العقد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الأول	إ ت ع خ	أبدا	%40.43	متوازن	%32.45	183	15.25	13.97
البعد الثاني	أ د	أبدا	%28.72	متوازن	%32.45	183	15.25	13.97
البعد الثالث	ت د	أبدا	%28.19	متوازن	%32.45	183	15.25	13.97
البعد الأول	إ خ	أبدا	%26.59	علائقي	%29.52	111	13.87	12.14
البعد الثاني	إ س	أبدا	%32.44	علائقي	%29.52	111	13.87	12.14
البعد الأول	ض	دوما	%23.94	تبادلي	%26.59	100	12.25	10.93
البعد الثاني	ق م	أبدا	%30.32	تبادلي	%26.59	100	12.25	10.93
العقد النفسي عند العامل(المحور ج)								
البعد الأول	ح ت م	قليل جدا	%34.04	انتقالي	%34.22	193	16.08	14.74
البعد الثاني	ع ت	قليل جدا	%29.79	انتقالي	%34.22	193	16.08	14.74
البعد الثالث	ع ث	قليل جدا	%38.83	انتقالي	%34.22	193	16.08	14.74
العقد النفسي عند صاحب العمل (المحور ب)								
البعد الأول	إ ت ع خ	دوما	%32.45	متوازن	%37.76	213	17.75	16.27
البعد الثاني	أ د	دوما	%38.30	متوازن	%37.76	213	17.75	16.27
البعد الثالث	ت د	دوما	%42.55	متوازن	%37.76	213	17.75	16.27
البعد الأول	إ خ	دوما	%31.91	علائقي	%30.32	114	14.25	12.26
البعد الثاني	إ س	دوما	%28.72	علائقي	%30.32	114	14.25	12.26
البعد الأول	ض	دوما	%37.23	تبادلي	%27.13	102	12.75	11.15
البعد الثاني	ق م	أبدا	%31.38	تبادلي	%27.13	102	12.75	11.15
العقد النفسي السائد عند العامل(أ ، ج)				العقد النفسي السائد عند صاحب العمل (ب)				
البعد السائد		الحالة السائدة		البعد السائد		الحالة السائدة		
عدم الثقة بنسبة: %38.83		العقد النفسي الإنتقالي بنسبة: %34.22		التقدم الداخلي بنسبة: %42.55		العقد النفسي المتوازن بنسبة: %37.76		

يوضح الجدول رقم (46) أن حالة العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة- هي: العقد النفسي الإنتقالي بشدة قدرها: 193 ، و متوسط حسابي قدره: 16.08 ، وانحراف معياري قدره: 14.74، و بنسبة مئوية قدرها: 34.22 % بالنسبة للعامل (المحور: أ، ج)، و العقد النفسي المتوازن بشدة قدرها: 213، و متوسط حسابي قدره: 17.75، وانحراف معياري قدره: 16.25، و بنسبة مئوية قدرها: 37.76 % بالنسبة لصاحب العمل (المحور ب).

5. عرض نتائج سلوك الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة (المحور الأول):

جدول رقم (47): يوضح نتائج سلوك الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة حسب التكرارات و النسب المئوية.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجات	
						البنود	
47	14	03	18	06	06	01	الولاء العاطفي
47	06	05	17	12	07	02	
47	04	08	10	08	17	03	
47	06	07	15	06	13	04	
47	03	07	12	09	16	05	
47	02	05	15	10	15	06	
47	13	06	16	06	06	07	الولاء المستمر
47	03	03	11	17	13	08	
47	02	07	06	12	20	09	
47	05	07	10	10	15	10	
47	07	06	09	12	13	11	
47	07	03	13	13	11	12	
47	04	03	13	10	17	13	الولاء المعياري
47	14	09	11	04	09	14	
47	13	03	09	11	11	15	
47	15	08	05	10	09	16	
47	08	04	08	08	19	17	
47	11	05	11	06	14	18	
846	137	99	209	170	231		المجموع
% 100	%16.19	%11.70	%24.70	%20.09	%27.30		النسبة المئوية %
47	7.61	5.5	11.61	9.44	12.83		المتوسط الحسابي
44.39	7.18	5.19	10.96	8.92	12.14		الانحراف المعياري

يوضح الجدول رقم(47) أن أعلى تكرار لسلوك الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة يوافق درجة موافقة بشدة حيث قدر مجموع التكرارات بـ: 231 ، و المتوسط حسابي قدر بـ: 12.83، و الإنحراف معياري قدر بـ: 12.14 ، و نسبة مئوية قدرت بـ: 27.30 %.

6. عرض نتائج سلوك الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة (المحور الثاني):

جدول رقم(48): يوضح نتائج سلوك الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة حسب التكرارات و النسب المئوية.

الدرجات البنود		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المجموع
الإلتزام العاطفي	19	11	08	14	05	09	47
	20	08	08	15	05	11	47
	21	15	11	12	02	07	47
	22	06	11	17	07	06	47
	23	15	08	10	04	10	47
	24	08	10	17	06	06	47
المجموع		63	56	85	29	49	282
النسبة المئوية		%22.34	%19.85	%30.14	%10.28	%17.37	%100
المتوسط الحسابي		10.5	9.33	14.16	4.83	8.16	46.98
الإنحراف المعياري		8.75	7.77	11.80	4.02	6.80	39.14
الإلتزام المستمر	25	13	12	11	06	05	47
	26	08	10	16	03	10	47
	27	18	12	10	01	06	47
	28	15	14	12	02	04	47
	29	15	07	11	03	11	47
	30	24	07	06	06	04	47
المجموع		93	62	66	21	40	282
النسبة المئوية		%32.97	%21.98	%23.40	%07.45	%14.18	%100

46.99	6.66	3.5	11	10.33	15.5	المتوسط الحسابي	
29.98	5.55	2.91	9.16	8.61	12.91	الانحراف المعياري	
47	03	05	06	10		الإلتزام المعياري	
47	03	05	06	08	25		32
47	07	04	07	14	15		33
47	04	05	07	10	21		34
47	04	01	06	10	26		35
47	05	02	07	09	24		36
282	26	22	39	61	134		المجموع
%100	%09.22	%07.80	%13.83	%21.63	%47.52	النسبة المئوية	
46.98	4.33	3.66	6.5	10.16	22.33	المتوسط الحسابي	
39.15	3.61	3.05	5.41	8.47	18.61	الانحراف المعياري	
846	115	72	190	179	290	المجموع الكلي	
%100	%13.59	%8.51	%22.45	%21.15	%34.27	النسبة المئوية %	
46.99	6.39	4	10.55	9.94	16.11	المتوسط الحسابي	
44.37	6.03	3.77	9.97	9.39	15.21	الانحراف المعياري	

يوضح الجدول رقم(48) أن أعلى تكرار لسلوك الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة يوافق درجة موافقة بشدة حيث قدر مجموع التكرارات بـ: 290، و المتوسط حسابي قدر بـ: 16.11، و الانحراف معياري قدر بـ: 15.21، و نسبة مئوية قدرت بـ: 34.27 %، أما بالنسبة لأبعاد سلوك الإلتزام التنظيمي فقد حقق بعد الإلتزام المعياري أعلى نسبة تكرار قدرت بـ: 134، و المتوسط الحسابي قدر بـ: 22.33، و الانحراف المعياري قدر بـ: 18.61، و النسبة المئوية قدرت بـ: 47.52 %، يليه بعد الإلتزام المستمر بتكرار: 93، و متوسط حسابي: 15.5، و انحراف معياري: 12.91، و نسبة مئوية: 32.97 %، و في الأخير بعد الإلتزام العاطفي بتكرار: 63، و متوسط حسابي: 10.5، و انحراف معياري: 8.75، و نسبة مئوية: 22.34 %.

7. عرض نتائج سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة (المحور الثالث):

جدول رقم (49): يوضح نتائج سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة حسب التكرارات و النسب المئوية

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجات	
						البنود	
47	16	07	11	04	09	37	الإيثار
47	17	06	12	04	08	38	
47	03	05	15	09	15	39	
47	17	08	09	03	10	40	
47	16	04	10	06	11	41	
47	27	03	10	01	06	42	صحة الضمير
47	04	04	07	06	26	43	
47	05	06	16	10	10	44	
47	12	08	12	07	08	45	
47	04	03	09	08	23	46	
47	07	07	16	07	10	47	الكياسة
47	13	02	17	07	08	48	
47	01	02	07	08	29	49	
47	02	01	08	11	25	50	
47	08	07	15	04	13	51	
47	09	07	14	05	12	52	طوعية المشاركة
47	04	00	14	09	20	53	
47	05	04	13	08	17	54	
47	16	03	11	07	10	55	
893	186	87	226	124	270	المجموع الكلي	
%100	%20.83	%9.74	%25.31	%13.88	%30.24	النسبة المئوية	
46.98	9.79	4.57	11.89	6.52	14.21	المتوسط الحسابي	
44.52	9.27	4.34	11.27	6.18	13.46	الإنحراف المعياري	

يوضح الجدول رقم(49) أن أعلى تكرار لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة يوافق درجة موافق بشدة حيث قدر مجموع التكرارات بـ: 270 ، و المتوسط حسابي قدر بـ: 14.21، و الانحراف المعياري قدر بـ: 13.46 ، و نسبة مئوية قدرت بـ: 30.24%.

8. عرض نتائج السلوك التنظيمي السائد (الولاء، الإلتزام، المواطنة) لدى عينة الدراسة:

جدول رقم (50): يوضح نتائج السلوك التنظيمي (الولاء، الإلتزام، المواطنة) لدى عينة الدراسة.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	مظاهر السلوك التنظيمي	
846	137	99	209	170	231	مجموع التكرار	سلوك الولاء التنظيمي
% 100	%16.19	%11.70	%24.70	%20.09	%27.30	النسبة المئوية	
46.99	7.61	5.5	11.61	9.44	12.83	المتوسط الحسابي	
44.39	7.18	5.19	10.96	8.92	12.14	الانحراف المعياري	
846	115	72	190	179	290	مجموع التكرار	سلوك الإلتزام التنظيمي
%100	%13.59	%8.51	%22.45	%21.15	%34.27	النسبة المئوية	
46.99	6.39	4	10.55	9.94	16.11	المتوسط الحسابي	
44.37	6.03	3.77	9.97	9.39	15.21	الانحراف المعياري	
893	186	87	226	124	270	مجموع التكرار	سلوك المواطنة التنظيمية
%100	%20.83	%9.74	%25.31	%13.88	%30.24	النسبة المئوية	
46.98	9.79	4.57	11.89	6.52	14.21	المتوسط الحسابي	
44.52	9.27	4.34	11.27	6.18	13.46	الانحراف المعياري	
47						العينة	

يتوضح من خلال الجدول رقم (50) أن السلوك التنظيمي السائد لدى أفراد عينة الدراسة ؛ هو سلوك الإلتزام التنظيمي بنسبة مئوية قدرت بـ: 34.27 %، يليه سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة مئوية قدرت بـ: 30.24 %، وأخيرا سلوك الولاء التنظيمي بنسبة مئوية قدرت بـ: 27.30 %.

جدول رقم(51): يوضح نتائج السلوك التنظيمي السائد السلوك التنظيمي لدى عينة الدراسة.

سلوك الولاء التنظيمي (المحور الأول)								
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	أعلى تكرار	الإنحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
12.14	12.83	%27.30	231	-	-	-	الولاء العاطفي	البعد الأول
				-	-	-	الولاء المستمر	البعد الثاني
				-	-	-	الولاء المعياري	البعد الثالث
سلوك الإلتزام التنظيمي (المحور الثاني)								
15.21	16.11	%34.27	290	8.75	22.34	10.5	الالتزام العاطفي	البعد الأول
				12.91	32.97	15.5	الإلتزام المستمر	البعد الثاني
				18.61	47.52	22.33	الإلتزام المعياري	البعد الثالث
سلوك المواطنة التنظيمية (المحور الثالث)								
13.46	14.21	% 30.24	270	-	-	-	الإيثار	البعد الأول
				-	-	-	صحة الضمير	البعد الثاني
				-	-	-	الكياسة	البعد الثالث
				-	-	-	طوعية المشاركة	البعد الرابع
البعد السائد عند العينة ككل				السلوك التنظيمي السائد عند العينة ككل				
النسبة المئوية		البعد السائد		النسبة المئوية		السلوك السائد		
% 47.52		الإلتزام المعياري		%34.27		سلوك الإلتزام التنظيمي		

توضح نتائج الجدول رقم(51) أن السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة هو سلوك الإلتزام التنظيمي ببنكرار قدره: 290، و متوسط حسابي قدره: 16.11، وانحراف معياري قدره: 15.21، و نسبة مئوية: 34.27%.

جدول رقم(52): يوضح نتائج أبعاد السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة.

أبعاد السلوك التنظيمي السائد							
العينة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الأبعاد	السلوك التنظيمي	
47	%22.34	8.75	10.5	93	العاطفي	البعد الأول	سلوك الإلتزام التنظيمي
	%32.97	12.91	15.5	63	المستمر	البعد الثاني	
	%47.52	18.61	22.33	134	المعياري	البعد الثالث	
البعد السائد: الإلتزام المعياري							

توضح نتائج الجدول رقم (52) أن البعد السائد للسلوك التنظيمي السائد (الإلتزام التنظيمي) هو بعد الإلتزام المعياري بمتوسط حسابي قدره: 22.33 ، وانحراف معياري قدره: 18.61 ، و نسبة مئوية قدرها: 47.52 %

9. عرض نتائج فرضيات الدراسة:

1.9. عرض نتائج الفرضية العامة للدراسة: تنص الفرضية العامة على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين حالة العقد النفسي السائدة و السلوك داخل المنظمة(الولاء، الإلتزام، المواطنة) لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة.

الجدول رقم(53): يوضح نتائج إختبار"ر" لدلالة العلاقة بين حالة العقد النفسي السائدة و السلوك التنظيمي لدى عينة الدراسة.

مستوى الدلالة	العقد النفسي السائد لدى أفراد العينة		السلوك التنظيمي معامل الإرتباط سبيرمان "ر"
	العقد النفسي عند صاحب العمل(ب)	العقد النفسي عند العامل (أ،ج)	
	العقد النفسي المتوازن	العقد النفسي الانتقالي	
دال عند 0.01	00.53	00.41	
	47	47	العينة

توضح نتائج الجدول رقم (53) أنه يوجد ارتباط إيجابي بين السلوك داخل المنظمة و حالة العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة، حيث قدر معامل الإرتباط بين العقد النفسي السائد عند العامل و السلوك داخل المنظمة ب: 00.41 عند مستوى دلالة 00.01 ، و قدر معامل الإرتباط بين حالة العقد النفسي السائدة عند صاحب العمل و السلوك داخل المنظمة ب: 00.53 عند مستوى دلالة 00.01.

2.9. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: و نصها كآلاتي: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين حالة العقد النفسي السائدة و سلوك الولاء التنظيمي لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة.

الجدول رقم(54): يوضح نتائج إختبار "ر" لدلالة العلاقة بين حالة العقد النفسي السائدة و سلوك الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

مستوى الدلالة	العقد النفسي السائد لدى أفراد العينة		السلوك التنظيمي
	العقد النفسي عند صاحب العمل(ب)	العقد النفسي عند العامل (أ،ج)	
	العقد النفسي المتوازن	العقد النفسي الانتقالي	
دال عند 0.01	00.68	00.50	سلوك الولاء التنظيمي معامل الارتباط سبيرمان "ر"
	47	47	العينة

توضح نتائج الجدول رقم(54) أنه يوجد ارتباط بين سلوك الولاء التنظيمي و حالة العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة، حيث قدر معامل الارتباط بين العقد النفسي الانتقالي و سلوك الولاء التنظيمي ب: 00.50 عند مستوى دلالة 00.01 بالنسبة للعامل، و الذي يناسب المحور(أ، ج) من مقياس العقد النفسي، أما بالنسبة لصاحب العمل والذي يناسب المحور (ب) من مقياس العقد النفسي ؛ فقد قدر معامل الارتباط بين العقد المتوازن و سلوك الولاء التنظيمي ب: 00.68 عند مستوى دلالة 00.01.

3.9. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: و نصها كآآتي: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين حالة العقد النفسي السائد و سلوك الإلتزام التنظيمي لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العائر - ولاية تبسة.

الجدول رقم(55): يوضح نتائج إختبار "ر" لدلالة العلاقة بين حالة العقد النفسي السائد و سلوك الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

مستوى الدلالة	العقد النفسي السائد لدى أفراد العينة		السلوك التنظيمي
	العقد النفسي عند صاحب العمل(ب)	العقد النفسي عند العامل (أ،ج)	
	العقد النفسي المتوازن	العقد النفسي الإنتقالي	
دال عند 0.01	00.56	00.33	سلوك الإلتزام التنظيمي معامل الإرتباط سبيرمان "ر"
	47	47	العينة

توضح نتائج الجدول رقم (55) أنه يوجد ارتباط عند مستوى دلالة (00.01) بين سلوك الإلتزام التنظيمي و حالة العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العائر - ولاية تبسة، والتي تناسب العقد النفسي الإنتقالي بالنسبة للعامل، والعقد النفسي المتوازن بالنسبة لصاحب العمل ، حيث قدر معامل الإرتباط بين العقد النفسي الإنتقالي وسلوك الإلتزام التنظيمي ب: 00.33 عند العامل و الذي يناسب المحور(أ، ج) من مقياس العقد النفسي، و قدر معامل الإرتباط بين العقد النفسي المتوازن و سلوك الإلتزام التنظيمي ب: 00.56 عند صاحب العمل والذي يناسب المحور (ب) من مقياس العقد النفسي.

4.9. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: و نصها كآلاتي: توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين حالة العقد النفسي السائد و سلوك المواطنة التنظيمية لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة.

الجدول رقم(56): يوضح نتائج إختبار "ر" لدلالة العلاقة بين حالة العقد النفسي السائد و سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

مستوى الدلالة	العقد النفسي السائد لدى أفراد العينة		السلوك التنظيمي
	العقد النفسي عند صاحب العمل(ب)	العقد النفسي عند العامل (أ،ج)	
	العقد النفسي المتوازن	العقد النفسي الانتقالي	
دال عند 0.01	00.36	00.41	سلوك المواطنة التنظيمية معامل إرتباط سبيرمان "ر"
	47	47	العينة

توضح نتائج الجدول رقم (56) أنه يوجد ارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية و حالة العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة، حيث قدر معامل الإرتباط ب: 00.41 عند مستوى دلالة 00.01 فيما يتعلق بعلاقة العقد النفسي الإنتقالي (التحولي) و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل و الذي يناسب المحور(أ، ج) من مقياس العقد النفسي، و قدر معامل الإرتباط بين العقد النفسي المتوازن و سلوك المواطنة التنظيمية ب: 00.36 عند صاحب العمل والذي يناسب المحور (ب) من مقياس العقد النفسي، و عند مستوى دلالة 00.01.

5.9. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: و نصها كآلاتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد السائد لحالة العقد النفسي السائدة و السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة.

جدول رقم (57): نتائج إختبار "ر" لدلالة العلاقة بين البعد السائد لحالة العقد النفسي السائدة و السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة.

مستوى الدلالة	البعد السائد لحالة العقد النفسي السائدة لدى أفراد العينة		السلوك التنظيمي السائد
	البعد السائد عند صاحب العمل(ب)	البعد السائد عند العامل (أ،ج)	
	التقدم الداخلي	عدم الثقة	
دال عند 0.01	00.32	00.56	سلوك الالتزام التنظيمي معامل الارتباط سييرمان "ر"
	47	47	العينة

يوضح الجدول رقم (57) أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين البعد السائد (عدم الثقة، التقدم الداخلي) لحالة العقد النفسي السائدة (العقد الإنتقالي، العقد المتوازن) و السلوك التنظيمي السائد (الإلتزام التنظيمي) لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العائر - ولاية تبسة، حيث يعبر بعد عدم الثقة عن البعد السائد لحالة العقد النفسي السائدة (العقد الإنتقالي) عند العامل والذي يناسب المحور (أ، ج) من مقياس العقد النفسي، و يعبر سلوك الإلتزام التنظيمي عن السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط بين بعد عدم الثقة و سلوك الإلتزام التنظيمي ب: 00.56 عند مستوى دلالة 00.01، أما بالنسبة لبعد التقدم الداخلي فيعبر عن البعد السائد لحالة العقد النفسي السائدة (العقد المتوازن) لدى صاحب العمل من خلال تقديرات العامل؛ و الذي يناسب المحور (ب) من مقياس العقد النفسي، وقدّر معامل الارتباط بين بعد التقدم الداخلي و سلوك الإلتزام التنظيمي ب: 00.32 عند مستوى دلالة 00.01

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

بالعودة إلى نتائج الجدول رقم (46) نجد أن حالة العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة- تتمثل في: بالنسبة للعامل؛ العقد النفسي الإنتقالي بشدة قدرها 193 ، و متوسط حسابي قدره: 16.08، و انحراف معياري قدره: 14.74، و بنسبة مئوية قدرها: 34.22 % ، كما أن البعد السائد هو بعد عدم الثقة بشدة قدرها: 73 ، و متوسط حسابي قدره: 9.25 ، و انحراف معياري قدره: 6.93 ، و بنسبة مئوية قدرها: 38.83 % ، حيث يعبر العقد النفسي الإنتقالي (التحولي) عن الحالة الذهنية التي تعكس نتائج التغيير التنظيمي و التحولات التنظيمية التي تناقض ترتيبات العمل التي تم تحديدها سابقا، كما يشير بعد عدم الثقة إلى أن الأفراد يعتقدون أن المنظمة ترسل إشارات غير ثابتة و مختلفة فيما يخص رغباتهم واهتماماتهم ، وبالتالي لا يثق كل من الأفراد و المنظمة في بعضهم البعض.

أما بالنسبة لصاحب العمل فإن العقد النفسي السائد هو العقد النفسي المتوازن بشدة قدرها: 213، و متوسط حسابي قدره: 17.75، وانحراف معياري قدره: 16.25، و بنسبة مئوية قدرها: 37.76% ، و البعد السائد هو بعد التقدم الداخلي بشدة قدرها: 80 ، و متوسط حسابي قدره: 20 ، وانحراف معياري قدره: 15 ، و نسبة مئوية قدرها: 42.55%، حيث يشير العقد النفسي المتوازن إلى أن كل من الأفراد و المنظمة يساهم في عملية تعلم وتطوير الآخر، و العائدات تكون على أساس الأداء و المشاركات في المزايا الممكنة للمنظمة، وبالأخص إزاء متطلبات التغيير التي تفرضها ضغوطات السوق، كما يشير بعد التقدم الداخلي إلى تطوير المسار المهني في إطار سوق العمل الداخلية ، حيث ينتظر صاحب العمل من العمال تطوير مهاراتهم التي يتم تقييمها و تحديدها من طرفه، ومقابل ذلك يكون هو بدوره مستعدا لخلق فرص تطوير المسار المهني للعمال داخل المنظمة، و بهذا نكون قد أجبنا على التساؤل الرئيسي للدراسة؛ والذي مفاده: ما هي حالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة.

و بالعودة إلى نتائج الجدول رقم (51) نجد أن السلوك التنظيمي السائد لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة- تمثل في: سلوك الإلتزام التنظيمي و بعده السائد تمثل في الإلتزام المعياري.

1. مناقشة نتائج الفرضية العامة: تنص الفرضية العامة على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين حالات العقد النفسي السائدة و السلوك داخل المنظمة (الولاء، الإلتزام، المواطنة) لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر- ولاية تبسة.

و بالعودة إلى نتائج الجدول رقم (53) نجد بأنه يوجد ارتباط إيجابي بين السلوك داخل المنظمة و حالة العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر- ولاية تبسة، حيث قدر معامل الإرتباط بين العقد النفسي السائد عند العامل و السلوك داخل المنظمة ب: 00.41 عند مستوى دلالة 00.01، و قدر معامل الإرتباط بين حالة العقد النفسي السائدة عند صاحب العمل و السلوك داخل المنظمة ب: 00.53 عند مستوى دلالة 00.01، و تشير هذه النتائج إلى أن مظاهر السلوك التنظيمي (الولاء، الإلتزام، المواطنة) داخل المنظمة تتأثر بحالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر- تبسة.

2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه : توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين حالة العقد النفسي السائدة و سلوك الولاء التنظيمي لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر- ولاية تبسة.

و بالعودة إلى نتائج الجدول رقم (54) نجد أنه يوجد ارتباط بين سلوك الولاء التنظيمي و حالة العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر- ولاية تبسة، حيث قدر معامل الإرتباط بين العقد النفسي الإنتقالي و سلوك الولاء التنظيمي ب: 00.50 عند مستوى دلالة 00.01 بالنسبة للعامل، و الذي يناسب المحور (أ، ج) من مقياس العقد النفسي، أما بالنسبة لصاحب العمل و الذي يناسب المحور (ب) من مقياس العقد النفسي ؛ فقد قدر معامل الإرتباط بين العقد المتوازن و سلوك الولاء التنظيمي ب: 00.68 عند مستوى دلالة 00.01، و تشير هذه النتائج إلى أن أبعاد سلوك الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) داخل المنظمة تتأثر بحالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر- ولاية تبسة.

3. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين حالة العقد النفسي السائدة و سلوك الإلتزام التنظيمي لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر- ولاية تبسة.

و بالعودة إلى نتائج الجدول رقم (55) نجد أنه يوجد ارتباط عند مستوى دلالة (00.01) بين سلوك الإلتزام التنظيمي و حالة العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر- ولاية تبسة، والتي تناسب العقد النفسي الإنتقالي بالنسبة للعامل، والعقد النفسي المتوازن بالنسبة لصاحب العمل، حيث قدر معامل الإرتباط بين العقد النفسي الإنتقالي و سلوك الإلتزام التنظيمي ب: 00.33 عند العامل و الذي يناسب المحور(أ، ج) من مقياس العقد النفسي، و قدر معامل الإرتباط بين العقد النفسي المتوازن و سلوك الإلتزام التنظيمي ب: 00.56 عند صاحب العمل والذي يناسب المحور (ب) من مقياس العقد النفسي، و تشير هذه النتائج إلى أن أبعاد سلوك الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري) داخل المنظمة تتأثر بحالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر- ولاية تبسة.

4. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين حالة العقد النفسي السائدة و سلوك المواطنة التنظيمية لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر- ولاية تبسة.

و بالعودة إلى نتائج الجدول رقم (56) نجد أنه يوجد ارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية و حالة العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر- ولاية تبسة، حيث قدر معامل الإرتباط ب: 00.41 عند مستوى دلالة 00.01 فيما يتعلق بعلاقة العقد النفسي الإنتقالي (التحولي) و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل و الذي يناسب المحور(أ، ج) من مقياس العقد النفسي، و قدر معامل الإرتباط بين العقد النفسي المتوازن و سلوك المواطنة التنظيمية ب: 00.36 عند صاحب العمل والذي يناسب المحور (ب) من مقياس العقد النفسي، و عند مستوى دلالة 00.01، و تشير هذه النتائج إلى أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي(الإيثار، صحة الضمير، الكياسة، طوعية المشاركة) داخل المنظمة تتأثر بحالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر- ولاية تبسة.

5. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: تنص الفرضية الجزئية الرابعة على أنه: توجد علاقة إرتباطية

ذات دلالة إحصائية بين البعد السائد لحالة العقد النفسي السائدة و السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة.

و بالعودة إلى نتائج الجدول رقم (57) نجد أنه هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين البعد السائد (عدم الثقة، التقدم الداخلي) لحالة العقد النفسي السائدة (العقد الإنتقالي، العقد المتوازن) و السلوك التنظيمي السائد (الإلتزام التنظيمي) لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة، حيث يعبر بعد عدم الثقة عن البعد السائد لحالة العقد النفسي السائدة (العقد الإنتقالي) عند العامل والذي يناسب المحور (أ، ج) من مقياس العقد النفسي، و يعبر سلوك الإلتزام التنظيمي عن السلوك التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة، حيث قدر معامل الإرتباط بين بعد عدم الثقة و سلوك الإلتزام التنظيمي ب: 00.56 عند مستوى دلالة 00.01، أما بالنسبة لبعد التقدم الداخلي فيعبر عن البعد السائد لحالة العقد النفسي السائدة (العقد المتوازن) لدى صاحب العمل من خلال تقديرات العامل؛ و الذي يناسب المحور (ب) من مقياس العقد النفسي، وقدر معامل الإرتباط بين بعد التقدم الداخلي و سلوك الإلتزام التنظيمي ب: 00.32 عند مستوى دلالة 00.01، و تشير هذه النتائج إلى أن البعد السائد (الإلتزام المعياري) للسلوك التنظيمي السائد (الإلتزام التنظيمي) داخل المنظمة يتأثر بالأبعاد السائدة لحالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة.

ثالثا: الإستنتاج العام

توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى مايلي:

- * حالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة - هي: العقد النفسي الإنتقالي بالنسبة للعامل، و العقد النفسي المتوازن بالنسبة لصاحب العمل.
- * الأبعاد السائدة لحالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة - هي: بعد عدم الثقة بالنسبة للعامل، بعد التقدم الداخلي بالنسبة لصاحب العمل.
- * السلوك التنظيمي السائد لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة - هو: سلوك الإلتزام التنظيمي.
- * توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين حالة العقد النفسي السائدة و السلوك داخل المنظمة (الولاء، الإلتزام، المواطنة) لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة.
- * توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين حالة العقد النفسي السائدة و سلوك الولاء التنظيمي لدى إداريي مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة.
- * توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين حالة العقد النفسي السائدة و سلوك الإلتزام التنظيمي لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة.
- * توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين حالة العقد النفسي السائدة و سلوك المواطنة التنظيمية لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة.
- * توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد السائد لحالة العقد النفسي السائدة و السلوك التنظيمي السائد لدى إداريي شركة مناجم الفوسفاط (SOMIPHOS) بئر العاتر - ولاية تبسة.

خاتمة

في ضوء ما تيسر عرضه في الجانبين النظري و الميداني لهذه الدراسة؛ توصلنا إلى أنه للعقد النفسي حسب "روسو" أربعة حالات (متوازن، علائقي، تبادلي، إنتقالي)، و كل حالة تنفرع إلى بعدين أو ثلاثة أبعاد (إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي، الأداء الديناميكي، التقدم الداخلي، الإخلاص، الإستقرار، حالة التدهور المؤقتة، عدم التأكد، عدم الثقة) تسمح بقياس العقد النفسي، كما أن السلوك داخل المنظمة و الذي يضم سلوك الولاء، سلوك الإلتزام، و سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بحالة العقد النفسي السائدة، حيث أظهرت نتائج الجانب الميداني أن حالات العقد النفسي السائدة لدى عينة الدراسة تمثلت في؛ العقد النفسي الإنتقالي ببعده عدم الثقة بالنسبة للعامل، و العقد النفسي المتوازن ببعده التقدم الداخلي بالنسبة لصاحب العمل، و أن السلوك داخل المنظمة (ولاء، إلتزام، مواطنة) يتأثر بحالات العقد النفسي السائدة لدى عينة الدراسة، كما أن السلوك التنظيمي السائد يتأثر بالبعد السائد لحالة العقد النفسي السائدة لدى عينة الدراسة، و الذي تمثل في سلوك الإلتزام التنظيمي.

قائمة المراجع:

1. أبو طاقية، أبرار صبري محمود، (2017). مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة و أثره على إنتاجية الموظف، رسال ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.
2. أبو النصر، مدحت محمد ، (2005). بناء و تدعيم الولاء المؤسسي داخل المنظمة، إترك للنشر و التوزيع، مصر، ط1.
3. أبو علام، رجاء محمود. (2006). مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية. (ط. 1). القاهرة: دار النشر للجامعات.
4. الأحول، نوال، بركان، زهية، (2020). أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالعفرون، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، (جزء 02)، ص. ص 263-278.
5. البغدادي، عادل هادي حسين، العبادي، هاشم فوزي دباس، (2010). التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، (السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي) ، عمان: الوراق للنشر ، ط1.
6. الجادري، عدنان، قنديلجي، عامر، بني هاني، عبد الرزاق، وأبو زينة فريد. (2006). مناهج البحث العلمي: أساسيات النظرية وممارسة العملية. بيروت: دار الفكر المعاصر.
7. الجعدي، محمد نبيل. سليم جهيمي، أميمة، (مارس 2017). العقد النفسي: النظرية و آليات القياس، مجلة دراسات الاقتصاد و الأعمال، المجلد 05، عدد خاص، جامعة مصراتة، ليبيا.
8. الحسنية، سليم إبراهيم، (2013). السلوك التنظيمي و العلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان: الأردن.
9. الحوامدة، نضال ، (2004). العلاقة بين مستوى إدراك و فاعلية و عدالة نظام تقويم الأداء و كل من الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، و الثقة التنظيمية، في الوزارات الخدمية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الملك سعود، المجلد 16، العلوم الإدارية 1، الرياض، السعودية.
10. الدوسري، سعد، (2005). ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الرياض.

11. السلمي، علي، (1998). إدارة الموارد البشرية، (د.ط)، القاهرة: دار غريب.
12. السلمي، علي، (2004). إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة.
13. الطبولي، محمد عبد الحميد، كريم، رمضان سعد، العبار، ابتسام علي حمزة، (2015) ، الإحساس بالعدالة التنظيمية و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، نقد و تنوير، العدد الثاني.
14. العامري، أحمد بن سالم، محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، (2003). مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد و الإدارة، المجلد 17، العدد02، ص.ص. 67-83.
15. العطية، ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، د ط.
16. العوفي، محمد بن غالب، (2005). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، البحرين.
17. اللوزي، موسى ، (2010)، التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ط4.
18. المغربي، كامل محمد، (2004). السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر، ط3.
19. الوزان، خالد محمد أحمد، (2006)، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، البحرين.
20. أنجرس، م. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية (بوزيد صحراوي، كمال بوشرق، سعيد سبعون، مترجم). (ط. 2). دار القصبية للنشر: الجزائر.
21. بلطرش حياة، جميل أحمد، (2019). أبعاد الولاء التنظيمي و واقعه بالمؤسسة الإقتصادية، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد03، ص.ص 27-43.

22. باصور، عقيلة، علي، عبد الله (2019). التأثيرات المحتملة لبعض عناصر الثقافة لتنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03 مكرر - الجزء الثاني، ص.ص 554-572، جامعة مستغانم.
23. بلفاسم، ميموني، جيلالي، قالون، (2020)، واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة أدرار 252-، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01(الجزء 02) ، ص.ص 01-20، جامعة خميس مليانة-الجزائر.
24. بومنقار، مراد، فلة، عيساوي، (ديسمبر 2016). واقع الإلتزام التنظيمي بالمنظمة الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، العدد(3).
25. بن حفيظ، شافية، (2013). علاقة النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي و بلا نشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، ورقلة، الجزائر.
26. بودبزة، إكرام، أمال، بوب، (2019). أثر التغيير التنظيمي على الإلتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم الإقتصادية ، المجلد 12، العدد 01، ص.ص 24-39، جامعة الجلفة.
27. بوعتو، نصرية، (2009.2008)، العقد النفسي وعلاقته بتقدير الذات لدى عمال شركة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران.
28. تجاني، منصور، لوكيا، هاشمي، (جوان 2017). علاقة الإلتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 8، الجزء 2، جامعة الجلفة.
29. ترمول، محمد لطفي، (2020)، الولاء التنظيمي المجدد للأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 12، العدد 01.
30. جلاب، احسان دهش . عبد الرضا سعيد، شروق . هادي معيوف الشريف، زينب، (2015)، دور العقد النفسي في بناء الهوية الإجتماعية للعاملين، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، العدد 36، م: 13.

31. جنان، شريفة، (2015. 2016). عقود العمل و دورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو، رسالة دكتوراه ، تخصص علم النفس عمل و تنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر: بسكرة.
32. جواد، شوقي ناجي ، (2000). السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، الأردن.
33. حديد، مختار، هريكش، مسعود، بوطالب، جهيد، (جوان 2019). أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة و الصيانة الصناعية في ولاية جيجل- الجزائر، مجلة نماء للإقتصاد و التجارة، المجلد الثالث: العدد الأول.
34. حاروش، نور الدين، (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، ط1.
35. حريم، حسين، (2003). السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د.ط.
36. حسونة، فيصل، (2005). إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
37. حمدان، دانا لطفي ، (2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
38. حمادات، محمد حسن محمد، (2007). السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان.
39. حمياني، صبرينة، بن أحمد، لخضر، (2019). مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، ص.ص401-418.
40. حيدر، عصام، ناصر، فداء، (2014). أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 30، العدد01.
41. خليفات، عبد الفتاح صالح، الملاحمة، منى خلف، (2009). الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد(3+4).

42. دويدري، رجا ووحيد. (2000). البحث العلمي: أساسيات النظرية وممارسة العملية. بيروت: دار الفكر المعاصر.
43. زحراح، خالد، عيشاوي، وهيبية، (2020). بيئة العمل الداخلية و أثرها على الولاء التنظيمي لأفراد العاملين، مجلة آفاق علمية، المجلد 12، العدد 3، ص.ص 137-155، جامعة تمنراست
44. سليمان، تيش تيش، محمد لمين، (2018). العدالة التنظيمية و علاقتها بالمواطنة التنظيمية، مجلة الخلدونية، المجلد 9، العدد 02، ص. ص 490-512، جامعة تيارت، الجزائر.
45. سليمان، محمد أحمد، وهب، سوسن عبد الفتاح، (2011). الرضا و الولاء الوظيفي، قيم و أخلاقيات العمل، عمان، ط1.
46. شلابي، وليد، (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير في تخصص علم النفس العمل و التنظيم، بسكرة، الجزائر.
47. شيخاوي، صلاح الدين، (2015). النسق القيمي و علاقته بالغبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.
48. صوفي، عبد الوهاب، (2013). طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية و المؤسسة الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، ديسمبر، الجزائر.
49. طحطوح، مسعود، بن عروس، جمال، (2017)، العقد النفسي وأثره على الالتزام التنظيمي للعمال، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 37، ديسمبر، جامعة باتنة 1.
50. عاشوري، إبتسام، (2014). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 06.
51. عبد الباقي، صلاح الدين ، (2004). السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، د ط.
52. عبد الرحمان، عبد الله، البدوي، محمد علي (2002). مناهج وطرق البحث الإجتماعي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
53. عامر، ميال، (2011)، أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة بمصر، (3)، ص.ص 402-437.

54. عوض، عامر، (2008)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ط1.
55. عون علي، بوزيدي، عطية عصام، (جوان 2018)، سلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لفعالية المنظمة، مجلة السراج في التربية و قضايا المجتمع، العدد 06، جامعة الوادي.
56. فليبه، فاروق عبده، عبد المجيد، السيد محمد، (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة.
57. قاسمي، ناصر، (2011)، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
58. كريدي، باسم عباس، (2010). الأنماط القيادية و أثرها في الإلتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد03.
59. مطاطلة، موسى، (جوان 2015). إدراك العقد النفسي في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد43، المجلد أ، ص.ص 309-320 ، جامعة قسنطينة 1، الجزائر.
60. مزيان، محمد، (2003)، العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد و المنظمات، دار الغرب، وهران، د ط.
61. معمري، حمزة، بن زاهي، منصور، (مارس 2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 14.
62. مقداد، محمد، (ديسمبر 2015). سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد و المسببات و النتائج و التحديات، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11.
63. ملحم، سامي محمد. (2005). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. (ط. 3). عمان: دار المسيرة.
64. ملحم، سامي محمد. (2007). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. (ط. 5). عمان: دار المسيرة.
65. منسي، محمود عبد الحلم، أحمد، كامل سهير(2002).أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والإجتماعية والتربوية. مصر: مركز الإسكندرية.

66. مولاي ، علي الزهرة، (جوان، 2017)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مجلة الآداب و العلوم الإجتماعية، العدد 17، جامعة البليدة 2.
67. نشوان، يعقوب حسين، نشوان، جميل عمر، (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، عمان: دار الفرقان، ط2.
68. نعرورة، بوبكر، تي، أحمد، (أكتوبر 2020). أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02.
69. نعموني، مراد، (2014)، مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم ، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1.
70. نوفل، محمد بكر، أبو عواد، فريال محمد. (2010). التفكير والبحث العلمي. (ط. 1). عمان: دار المسيرة.

1. Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. In: Cooper"+, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) The SAGE handbook of organizational behavior. SAGE Publications, London, UK.
2. Janssens, Maddy and Sels, Luc (2003). Six types of psychological contracts: their affective commitment and employability. katholieke Universiteit Leuven, Belgium, <https://www.researchgate.net>.
3. Pate, Judy, Martin, Graeme & Mcgoldrich, Jim. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviors. *Employee Relations*, 25 (6),558-xxx.
4. Ruder G. J. (2003). The relationship among organizational justice, trust, and role breadth self-efficacy. (Unpublished PhD. Theses). Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
5. Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
6. Robinson, S.L. and Morrison, E.W.(2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*,21 (5), 525-546.
7. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
8. Rousseau, Denise, M., (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report. Carnegie Mellon University, Pittsburgh, USA.
9. Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace : Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
10. Tallman, Rick. (2001). Needful Employee, Expectant and the development and impact of Psychological Contracts in New Employees. (Unpublished PhD. Theses). The University of Manitoba, Canada.

الملحق رقم 01: إستمارة التحكيم

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية.

إشراف الاستاذ الدكتور: مراد خلاصي

إعداد الطالبة: زينة طاهري

إستبيان السلوك التنظيمي (سلوك الولاء، سلوك الالتزام، سلوك المواطنة)

سيدي الفاضل / سيدي الفاضلة

تحية طيبة وبعد...

أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي نهدف من خلاله إلى قياس السلوك داخل المنظمة (سلوك الولاء، سلوك الإلتزام، سلوك المواطنة) الذي يمثل أحد متغيري أطروحة الدكتوراه، نرجو منكم أن تتعاونوا معنا بتحكيم بنوده ما إذا كانت " تقيس " أو " لا تقيس " فعلا ما وضعت لقياسه ، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ولكم منا فائق التقدير و الإحترام، و شكرا.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تناسب رأيك / تتاسبك :

الرقم	المحاور	العبارات					لا يقيس	يقيس	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
		سلوك الولاء التنظيمي											
1	الولاء العاطفي	لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الشركة التي أعمل بها حالياً.											
2		أشعر بوجود جو أخوي في الشركة التي أعمل بها.											
3		للشركة التي أعمل بها مكانة عالية في نفسي.											
4		أعتبر المشكلات التي تواجهها الشركة التي أعمل بها جزءاً من مشكلاتي الشخصية.											
5		أحس بارتباط قوي اتجاه الشركة التي أعمل بها											
6		أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن الشركة التي أعمل بها مع الآخرين.											
7	الولاء المستمر	أشعر بالخوف من ترك العمل في الشركة التي أعمل بها											
8		سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الشركة.											
9		إن بقائي في الشركة الحالية نابع من حاجتي للعمل فيها											
10		لا أعتقد أن لدي خيارات كثيرة											

							إذا ما فكرت في ترك العمل بالشركة الحالية.		
							يصعب علي الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في شركة أخرى.	11	
							تقدم لي الشركة التي أعمل بها حاليا مزايا لا تتوفر في شركة أخرى تشبهها.	12	
							أشعر بضرورة الإلتزام تجاه الشركة التي أعمل بها حاليا.	13	الولاء المعيارى
							أعتقد أن الانتقال من شركتي الحالية عمل غير أخلاقي.	14	
							أشعر بالإلتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بهذه الشركة.	15	
							أشعر بضرورة الإستمرار في عملي الحالي على الرغم من وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	16	
							تستحق الشركة التي أعمل بها إخلاص الأفراد بالعمل فيها	17	
							أرى أنه من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في نفس الشركة.	18	
							سلوك الإلتزام التنظيمى		
							أشعر حقا أن مشكلات المنظمة هي جزء من الإلتزام	19	الإلتزام

							مشكلاتي الشخصية	العاطفي	
							هناك توافق بين قيمي وقيم المنظمة التي أعمل بها		20
							هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في المنظمة		21
							مناخ العمل في المنظمة يشعرنى بالراحة والإستقرار		22
							انتمائي للمنظمة هي رغبة قديمة تحققت أخيرا		23
							دائما ما أقضي أوقاتا سعيدة في عملي داخل المنظمة		24
							هناك خيارات محدودة للغاية لأن أفكر في ترك العمل داخل المنظمة	الالتزام المستمر	25
							أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للإلتحاق بها		26
							أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في المنظمة		27
							وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي		28
							لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة أخرى		29
							لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المنظمة		30
							هناك إلتزام دائم من قبلي اتجاه المنظمة	الالتزام المعياري	31
							تستحق منظمتي الإخلاص		32

							من قبل المرؤوسين فيها		
							إن قرار ارتباطي بالعمل في هذه المنظمة يعتبر قرارا صائبا	33	
							أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المنظمة	34	
							أحافظ على سمعة المنظمة لدى المجتمع	35	
							أهتم بوضع و مستقبل المنظمة أثناء تأدية عملي	36	
							سلوك المواطنة التنظيمية		
							أعتقد بأنه لا داع لمساعدة الآخرين بالعمل، لأن الكل يتقاضى راتبا.	37	الإيثار
							لا أتردد في أداء مهام تابعة لغيري من الزملاء في العمل.	38	
							لا أمانع تعويض غيري في أداء عملهم.	39	
							أقبل التنازل عن إجازتي لتمنح لغيري عند الحاجة تنظيميا إلى ذلك.	40	
							لا أتدخل لفض النزاع بين زملاء العمل خوفا من حدوث المشكلات لي.	41	
							إذا تعود الكل على التأخر فلماذا لا أكون مثلهم	42	صحة الضمير
							أحترم التعليمات انطلاقا من احترامي لذاتي	43	
							أغلب العاملون يتدخلون فيما لا يعنيههم	44	

							لا أنجز أي عمل خارج أوقات الدوام الرسمي مهما كان نوعه		45
							أغلب العاملون لا يراعون معايير الوظيفة و أنا منهم		46
							أكره من يقدم لي النصيحة ولا أتقبلها	روح التسامح	47
							التذمر موجود لدى العاملين إزاء تكاليفات المدير الإضافية		48
							الكل لا يعمل بدقة و لا يراعي المصلحة العامة في العمل		49
							لا يعنيني الامر شيئاً إن تحدث الآخرين بسوء عن هذه المنظمة		50
							أتحاور مع زملاء العمل عند الحاجة لذلك		51
							بكل سرور أتكلم مع الآخرين عن مزايا العمل في المنظمة.	الكياسة	52
							أبدي رأيي إذا طلب مني ذلك حول إبعاد الآخرين عن العمل بالمنظمة.		53
							مستقبل المنظمة لا يبعث بالسرور.		54
							أحترم المجتمع وما فيه من مؤسسات.		55
							أيا يطلب مني المساعدة أقدمها له.		56
							طالما لا تقدر أفكارى في المنظمة لا أشرك بها.	طوعية المشاركة	57
							أعتقد أن تقديم المقترحات		58

							لإدارة المنظمة لا داع لها.		
							أحث زملائي على العمل المستمر لصالح المنظمة و المجتمع.	59	
							أحث زملائي للتفكير بمصلحة المنظمة و ترك مصالحهم الشخصية.	60	
							لا فائدة من تقديم الآراء السديدة في المنظمة لأنها غير مجدية.	61	

الملحق رقم 02: إستبيان السلوك التنظيمي (الولاء، الإلتزام، المواطنة) النهائي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية.

إشراف الأستاذ الدكتور: مراد خلاصي

إعداد الطالبة: زينة طاهري

إستبيان السلوك التنظيمي (سلوك الولاء، سلوك الإلتزام، سلوك المواطنة)

سيدي الإداري / سيدي الإدارية

تحية طيبة و بعد...

أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي نهدف من خلاله إلى قياس السلوك داخل المنظمة (سلوك الولاء، سلوك الإلتزام، سلوك المواطنة) الذي يمثل أحد متغيري أطروحة الدكتوراه؛ و الموسومة ب: العقد النفسي و علاقته بالسلوك داخل المنظمة (الولاء، الإلتزام، المواطنة) لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (somiphos) بئر العاتر- ولاية تبسة، نرجو منكم أن تتعاونوا معنا بالإجابة على بنوده و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم لغير غرض البحث العلمي، و تقبلوا منا فائق التقدير و الإحترام، و شكرا.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تناسب إجابتك :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1	لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الشركة التي أعمل بها حالياً.				
2	أشعر بوجود جو أخوي في الشركة التي أعمل بها.				
3	للشركة التي أعمل بها مكانة عالية في نفسي.				
4	أعتبر المشكلات التي تواجهها الشركة التي أعمل بها جزءاً من مشكلاتي الشخصية.				
5	أحس بارتباط قوي اتجاه الشركة التي أعمل بها				
6	أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن الشركة التي أعمل بها مع الآخرين.				
7	أشعر بالخوف من ترك العمل في الشركة التي أعمل بها				
8	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الشركة.				
9	إن بقائي في الشركة الحالية نابع من حاجتي للعمل فيها				
10	لا أعتقد أن لدي خيارات كثيرة إذا ما فكرت في ترك العمل بالشركة الحالية.				
11	يصعب علي الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في شركة أخرى.				
12	تقدم لي الشركة التي أعمل بها حالياً مزايا لا تتوافر في شركة أخرى تشبهها.				
13	أشعر بضرورة الإلتزام تجاه الشركة التي أعمل				

					بها حاليا.
					14 أعتقد أن الانتقال من شركتي الحالية عمل غير أخلاقي.
					15 أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بهذه الشركة.
					16 أشعر بضرورة الإستمرار في عملي الحالي على الرغم من وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر
					17 تستحق الشركة التي أعمل بها إخلاص الأفراد بالعمل فيها
					18 أرى أنه من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في نفس الشركة.
					سلوك الإلتزام التنظيمي:
					19 أشعر حقا أن أهدافي تتطابق مع أهداف الشركة التي أعمل بها حاليا.
					20 أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنني أعمل بهذه المؤسسة.
					21 أشعر بارتباط قوي اتجاه هذه الشركة.
					22 أشعر بسعادة كبيرة إذا ما قضيت بقية حياتي المهنية بهذه الشركة.
					23 أشعر أن الأفراد بالشركة التي أعمل بها عائلة واحدة.
					24 أشعر بوجود عقد نفسي يربطني بالشركة التي أعمل بها.
					25 مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الإستمرار في العمل بهذه الشركة.

					26	أشعر بأن الوقت يمر سريعا في العمل بهذه الشركة.
					27	أتفق مع سياسات إدارة الشركة التي أعمل بها تجاه الموضوعات التي ترتبط بموظفيها.
					28	الشركة التي أعمل بها حاليا تشجعني على إظهار أقصى ما لدي من مهارات.
					29	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه الشركة.
					30	أبذل جهدا أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل إنجاز مسؤولياتي في وقتها.
					31	لا أتهرب من مسؤولياتي بالشركة.
					32	تستحق منظمتي أن أكون مخلصا في الإستمرار بالعمل فيها.
					33	أعتقد أنه من الصعب الإرتباط بالعمل في شركة أخرى كما أنا مرتبط تماما بشركتي الحالية.
					34	إذا عرض علي عمل في شركة أخرى بأجر معادل لن أقرر ترك العمل بهذه الشركة.
					35	أحافظ على سمعة هذه الشركة في نظر المجتمع
					36	بقائي في العمل بهذه الشركة ليس متوقف على حاجتي للعمل فقط.
						سلوك المواطنة التنظيمية:
					37	أعتقد بأنه لا داع لمساعدة الآخرين بالعمل، لأن الكل يتقاضى راتباً.
					38	لا أتردد في أداء مهام تابعة لغيري من الزملاء في العمل.
					39	لا أمانع تعويض غيري في أداء عملهم.
					40	أقبل التنازل عن إجازتي لتمنح لغيري عند الحاجة

					تنظيميا إلى ذلك.
					41 أ تدخل لفض النزاع بين زملاء العمل دون الخوف من حدوث المشكلات لي.
					42 يؤنبني ضميري إذا ما تأخرت عن عملي كما يتأخر الآخرون.
					43 أعتقد أن احترام التعليمات هو احترام للذات.
					44 أغلب العاملون لا يتدخلون فيما لا يعنيهم
					45 أنجز أي عمل خارج أوقات الدوام الرسمي مهما كان نوعه.
					46 لا أتردد في ذكر مزايا العمل بهذه الشركة لدى الآخرين.
					47 لا أتردد في إبداء رأيي حول إستبعاد الأفراد غير المناسبين للعمل بالشركة.
					48 مستقبل الشركة التي أعمل بها يبعث بالسرور.
					49 أحرص على احترام المؤسسة التي أعمل بها أمام غيرها من المؤسسات.
					50 أحرص على المصلحة العامة للشركة التي أعمل بها.
					51 أقوم بتقديم الأفكار حول العمل حتى و إن لم أكن مطالباً بذلك.
					52 أعتقد أن تزويد الإدارة بالمقترحات أمر مهم جدا.
					53 أحرص على مساعدة زملائي في العمل عند الحاجة؛ دون أن يطلب مني ذلك.
					54 أتطوع بتقديم حلول للمشكلات التي لا علاقة لي بها في العمل.
					55 أسهر على تقديم المقترحات التحسينية للأداء من

					أجل المساعدة على تحقيق أهداف الشركة.	
--	--	--	--	--	--------------------------------------	--

الملحق رقم 03: مقياس "روسو" للعقد النفسي

إستمارة العقد النفسي ل: روسو

إن هذه الإستمارة لها غرض علمي لا توجد أجوبة صحيحة و أخرى خاطئة ، كل الأجوبة لها معنى، رجاء الإجابة على الأسئلة التالية:

الخبرة(عدد السنوات)

في المؤسسة	في منصب العمل	في المسؤولية
1. سنة أو أقل	1. سنة أو أقل	1. سنة أو أقل
2. سنتين إلى ثلاثة سنوات	2. سنتين إلى ثلاثة سنوات	2. سنتين إلى ثلاثة سنوات
3. من 4 إلى 5 سنوات	3. من 4 إلى 5 سنوات	3. من 4 إلى 5 سنوات
4. من 5 إلى 10 سنوات	4. من 5 إلى 10 سنوات	4. من 5 إلى 10 سنوات
5. أكثر من 10 سنوات	5. أكثر من 10 سنوات	5. أكثر من 10 سنوات

المستوى التعليمي:

- ابتدائي.

- متوسط.

- ثانوي.

- جامعي:

*دارس التدرج (بكالوريا+2، بكالوريا+3، بكالوريا+4، بكالوريا+5)

*دراسات ما بعد التدرج (ماجستير، دراسات أخرى.....)

*دراسات الدكتوراه

*دراسات أخرى ماهي.....

- التكوين:

* كم من يوم تحصلتم فيه على التكوين هذه السنة: 1 يوم، يومين، 3 أيام، 4 أيام، 5 أيام، 6 أيام، 7 أيام، 8 أيام، 9 أيام، 11 يوم، 12 يوم، 13 يوم، 14 يوم، 15 يوم أو أكثر.

* كم من صاحب عمل تعاملتم معه منذ بلوغكم العمل بالمؤسسة: 1-2-3-4-5-6-7-8- أكثر.

- عملكم الحالي:

أ. إذا نظرتم إلى العلاقة التي تجمعكم مع صاحب العمل في أي حال من الأحوال صاحب العمل يفي بوعوده
نحوكم:

1. أبدا.

2. قليل جدا.

3. قليل.

4. نوعا ما.

5. دوما.

الرقم	السؤال	أبدا	قليل جدا	قليل	نوعا ما	دوما
01	أعمل ما دام صاحب العمل بحاجة إلي					
02	يهتم براحتي الشخصية					
03	وعود تتحصر بداخل المؤسسة					
04	يساعدني على أن أتحصل على منصب أرقى مما أنا عليه الآن					
05	يعطيني الفرصة لتحسين مكافئتي في المؤسسة					
06	يساعدني على تطوير قدراتي حتى خارج المؤسسة					
07	يمنح لي منصب آمن					
08	لا يعطيني وعود مستقبلية لكي أحافظ على مناصبي					
09	يتعاطف نحو راحتي الشخصية					
10	يكونني فقط من أجل العمل في مناصبي					
11	يساعدني فقط من أجل التعامل مع متطلبات العمل و ليس من أجل الحصول على ترقية					
12	يعطيني الفرصة على تطوير نفسي داخل المؤسسة					
13	يساعدني على تطوير قدراتي التجارية خارج المؤسسة					
14	أستطيع الإتكال عليه حتى يوفر لي "أجر" و "قائد"					
15	يوظفني لمدى قصير					
16	يتخذ قرارات مع مراعاته المحافظة على مصلحتي					
17	يمنحني عمل محدد و محصور و ذا مسؤوليات مضبوطة					
18	يساعدني على تحقيق أهدافي					
19	يعطيني الفرصة للتقدم داخل المؤسسة					
20	يعطيني الفرصة للحصول على منصب عمل خارج المؤسسة					
21	يمنحني منصب ثابت					
22	يمنحني عمل مؤقت					
23	يهتم براحتي على المدى الطويل					
24	ينتظر مني فقط تنفيذ واجبات محددة					
25	يعطيني الفرصة للتأقلم مع معطيات العمل و يحفزني					
26	يعطيني فرصة للترقية					

					يعطيني فرصة للإلتصال مع الناس من أجل البحث عن عمل خارج المؤسسة	27
					يمنحني أجر كافي لتلبية المتطلبات العائلية	28

ب. في أي حال من الأحوال تعتقدون أن لكم وعود نحو صاحب العمل:

الرقم	السؤال	أبدا	قليل جدا	قليل	نوعا ما	دوما
01	أستطيع مغادرة عملي في أي وقت أختاره أنا					
02	أقوم بتوضيحات شخصية اتجاه المؤسسة					
03	أنفذ فقط المهام المطلوبة مني و الطموحة					
04	أقبل معايير العمل مهما كانت صعوبتها					
05	أبحث عن فرص التطوير قصد تحسين صورتي					
06	أقوم باتصالات خارج المؤسسة من أجل رفع " فرص تحسين مساري المهني "					
07	سوف أبقى دوما في هذه المؤسسة					
08	ليس لي أي وعود نحو صاحب العمل					
09	أتحمل سخصيا مشاكل المؤسسة					
10	أعمل فقط من أجل الأجرة					
11	أتكيف عند الطلب الذي يتزامن مع المتغيرات الغنجازية لمتطلبات العمل					
12	أطور قدراتي من أجل تحسين صورتي					
13	أطور قدراتي من أجل تحسين فرص العمل					
14	أتوقع أن أبقى دوما في هذه المؤسسة					
15	أستطيع مغادرة العمل في أي لحظة					
16	أحافظ على صورتي في المؤسسة					
17	أقوم بأعمال ذات مسؤولية محدودة					
18	أستجيب للمتطلبات المتغيرة في المؤسسة					
19	أتصرف بطريقة نافعة نحو المؤسسة					

					أطور قدراتي خارج المؤسسة	20
					سوف أعمل دوما داخل هذه المؤسسة	21
					ليس لي أي التزامات للبقاء في هذه المؤسسة	22
					أقوم باستثمار شخصي داخل هذه المؤسسة	23
					أنفذ فقط المهام المحددة و المطلوبة عند التوظيف	24
					أقبل دائما تنفيذ مهام جديدة	25
					أبحث دائما عن إمكانية الحصول على التكوين و التطور في منصب عملي	26
					أبحث عن المهام التي من شأنها تحسين صورتني في سوق العمل	27
					لا أتوقع أن أغير هذه المؤسسة	28

ج. في أي حال من الأحوال من الأسئلة التالية تتصف علاقتك مع صاحب العمل:

الرقم	السؤال	أبدا	قليل جدا	قليل	نوعا ما	دوما
01	لا يقوم بإعلام العمال					
02	من الصعب توقع طبيعة علاقتنا					
03	متطلباته كثيرة وعائداتي قليلة					
04	يتصرف كأنه ليست له ثقة بي					
05	علاقتنا المستقبلية غير متأكد منها					
06	عائداتي سوف تقل في السنوات المقبلة					
07	يقوم بتغييرات دون إعلام العمال					
08	إنني غير متأكد لوعوده نحو العمال					
09	ما دمت أعمل هنا أجري سوف يبى على حاله أو يتدنى					
10	لا يتقاسم مع العمال المعلومات الهامة					
11	إنني غير متأكد نحو وعوده إزائي					
12	لدي عمل متزايد و هام و أقوم بأعمال متزايدة و هامة مقابل أجر ضئيل					

الملحق رقم 04: توزيع بنود حالات العقد النفسي حسب مقياس روسو

رقم البند	المحور	حالات العقد النفسي	أبعاد حالات العقد النفسي	عدد البنود
27-20-13-6	"أ"	العقد النفسي المتوازن	إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي	04
25-18-11-4	-	-	الآداء الديناميكي	04
26-19-12-5	-	-	التقدم الداخلي	04
23-16-9-2	-	العقد النفسي العلائقي	الإخلاص	04
28-21-7-14	-	-	الإستقرار	04
24-17-10-3	-	العقد النفسي التبادلي	الضيق	04
22-15-8-1	-	-	قصير المدى	04
27-20-13-6	"ب"	العقد النفسي المتوازن	إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي	04
25-18-11-4	-	-	الآداء الديناميكي	04
26-19-12-5	-	-	التقدم الداخلي	04
23-16-9-2	-	العقد النفسي العلائقي	الإخلاص	04
28-21-7-14	-	-	الإستقرار	04
24-17-10-3	-	العقد النفسي التبادلي	الضيق	04
22-15-8-1	-	-	قصير المدى	04
10-7-4-1	"ج"	العقد النفسي الإنتقالي	حالة التدهور المؤقتة	04
11-8-5-2	-	-	عدم التأكد	04
12-9-3-6	-	-	عدم الثقة	04
المجموع	03 محاور	04 حالات	17 بعد	68

الملحق رقم 05: يوضح نتائج استجابات عينة الدراسة على المحور "أ" لمقياس العقد النفسي.

المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا	الدرجات البنود
47	19	08	05	09	06	01
47	09	11	06	13	08	02
47	09	11	06	13	08	03
47	06	10	07	05	19	04
47	04	16	07	07	13	05
47	07	09	08	05	18	06
47	08	10	08	07	14	07
47	09	08	06	08	16	08
47	07	10	06	07	17	09
47	09	09	07	06	16	10
47	09	09	12	10	07	11
47	07	10	08	14	08	12
47	06	06	08	08	19	13
47	06	10	04	06	21	14
47	09	10	04	07	17	15
47	10	12	04	10	11	16
47	14	08	04	13	08	17
47	07	14	07	07	12	18
47	08	09	10	07	13	19
47	07	11	03	07	19	20
47	10	08	04	10	15	21

47	05	06	06	11	18	22
47	09	11	06	07	14	23
47	13	08	09	06	11	24
47	07	10	07	07	16	25
47	07	10	06	05	19	26
47	11	07	04	05	20	27
47	15	09	04	08	11	28
1316	245	269	178	231	393	المجموع

الملحق رقم 06: يوضح نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور "ب" لمقياس العقد النفسي.

المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا	الدرجات البنود
47	04	09	04	14	16	01
47	14	13	07	08	05	02
47	21	08	06	08	04	03
47	21	14	04	07	01	04
47	19	09	05	09	05	05
47	12	07	07	08	13	06
47	11	11	06	07	12	07
47	11	07	06	07	16	08
47	10	08	05	07	17	09
47	11	11	05	11	09	10
47	11	14	08	09	05	11
47	17	09	09	07	05	12
47	16	06	11	07	07	13
47	17	13	07	05	05	14
47	08	07	05	13	14	15
47	24	10	04	06	03	16
47	17	12	07	06	05	17
47	22	08	04	08	05	18
47	24	11	05	06	01	19
47	11	06	11	08	11	20
47	12	10	10	10	05	21

47	09	05	12	08	13	22
47	12	07	05	08	15	23
47	21	07	09	05	05	24
47	18	13	06	08	02	25
47	20	08	09	07	03	26
47	22	07	04	08	06	27
47	14	10	06	06	11	28
1316	429	260	187	221	219	المجموع

الملحق رقم 07: يوضح نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور "ج" لمقياس العقد النفسي.

المجموع	دوما	نوعا ما	قليل	قليل جدا	أبدا	الدرجات البنود
47	04	08	04	21	10	01
47	04	08	14	14	07	02
47	01	12	07	17	10	03
47	06	07	06	14	14	04
47	04	10	08	14	11	05
47	05	05	07	16	14	06
47	06	05	09	20	07	07
47	05	08	10	15	09	08
47	03	08	03	15	18	09
47	10	03	10	18	06	10
47	09	06	06	13	13	11
47	09	03	07	16	12	12
564	66	83	91	193	131	المجموع

الملحق رقم 08: يوضح نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على محور سلوك الولاء التنظيمي.

الدرجات البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المجموع
01	06	06	18	03	14	47
02	07	12	17	05	06	47
03	17	08	10	08	04	47
04	13	06	15	07	06	47
05	16	09	12	07	03	47
06	15	10	15	05	02	47
07	06	06	16	06	13	47
08	13	17	11	03	03	47
09	20	12	06	07	02	47
10	15	10	10	07	05	47
11	13	12	09	06	07	47
12	11	13	13	03	07	47
13	17	10	13	03	04	47
14	09	04	11	09	14	47
15	11	11	09	03	13	47
16	09	10	05	08	15	47
17	19	08	08	04	08	47
18	14	06	11	05	11	47
المجموع	231	170	209	99	137	846

الملحق رقم 09: يوضح نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على محور سلوك الإلتزام التنظيمي.

الدرجات البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المجموع
19	11	08	14	05	09	47
20	08	08	15	05	11	47
21	15	11	12	02	07	47
22	06	11	17	07	06	47
23	15	08	10	04	10	47
24	08	10	17	06	06	47
المجموع	63	56	85	29	49	282
25	13	12	11	06	05	47
26	08	10	16	03	10	47
27	18	12	10	01	06	47
28	15	14	12	02	04	47
29	15	07	11	03	11	47
30	24	07	06	06	04	47
المجموع	93	62	66	21	40	282
31	23	10	06	05	03	47
32	25	08	06	05	03	47
33	15	14	07	04	07	47
34	21	10	07	05	04	47
35	26	10	06	01	04	47
36	24	09	07	02	05	47
المجموع	134	61	39	22	26	282

846	115	72	190	179	290	المجموع الكلي
-----	-----	----	-----	-----	-----	------------------

الملحق رقم 10: يوضح نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على محور سلوك المواطنة التنظيمية.

المجموع	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجات البنود
47	16	07	11	04	09	37
47	17	06	12	04	08	38
47	03	05	15	09	15	39
47	17	08	09	03	10	40
47	16	04	10	06	11	41
47	27	03	10	01	06	42
47	04	04	07	06	26	43
47	05	06	16	10	10	44
47	12	08	12	07	08	45
47	04	03	09	08	23	46
47	07	07	16	07	10	47
47	13	02	17	07	08	48
47	01	02	07	08	29	49
47	02	01	08	11	25	50
47	08	07	15	04	13	51
47	09	07	14	05	12	52
47	04	00	14	09	20	53
47	05	04	13	08	17	54
47	16	03	11	07	10	55
893	186	87	226	124	270	المجموع الكلي

الملحق رقم 11: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

محل الدراسة

الملحق رقم 12: مهام مناصب العمل بالشركة

محل الدراسة

الملحق رقم 13: ترخيص القيام بالدراسة الميدانية بالشركة
محل الدراسة