

## الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

يمثل سلوك العلامة التنظيمية توجه معاصر في التعامل فضلا عن كونه يعبر عن مسؤولية التسويق الداخلي بإعتباره المروج لسلوك العلامة التنظيمية لدى الموظفين حيث بدأت الشركات حرصا منها على أن يكون لديها ميزة تنافسية عن غيرها بتطبيقه خصوصا مع إنتشار المنظمات التي تعنى بالعاملين وحقوقهم ، ونجد أن الشركات بدأت تظهر أهمية العلاقات المتبادله بينها وبين موظفيها مما نتج عن ذلك سلوكيات لا تجعل العاملين يعملون كبائعين فقط و إنما يظهر تعاطف أكثر مما يجعل علاقه بين الموظف والمنظمة ليست مجرد علاقة إجرائيه مثل سلوك المواطنة الذي يعني أن أنشطة الموظفين المتوفرة والغير رسميه تدعم أنشطه التسويق الداخلي و الخارجي للعلامة التنظيمية مما يظهر سلوكيات موجهه نحو العلامة التنظيمية ، منتجين بذلك مستوى عالي من الرضا محسنين بذلك أداء المنظمة .

وقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية حول كيفية تحقيق المنظمات الإدارية لأهدافها بأقصى كفاءة ممكنة نتيجةً للحاجة إلى دعم الإنتاجية في مواجهة إرتفاع كلفة العمل، وأصبحت الإدارة مؤمنة بأن تحقيق أهداف المنظمات الإدارية مرهون بإشباع حاجات العاملين ويعتبر الإلتزام من المصطلحات الحديثة الإستخدام في مجال العلوم الإنسانية نظرا لأهميته .(هاشم،1997) . فالإلتزام التنظيمي يزيد من إرتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل بينما ضعف الإلتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسئولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه ويتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها.

أما الإلتزام فيعني مدي إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى إفتخارهم بعضويتها و يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ

القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بإنتمائه لمنظّمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله (الخشالي، 2003) .

## 1-1 مشكله البحث:-

إن معظم البحوث في التسويق الداخلي نادرا ما تأخذ في الإعتبار العملية الدماغية للموظفين التي عن طريقها ينمو سلوك موافق للعلامة التنظيمية ، فلقد اظهرت الأبحاث أن زيادة السلوك لقبول والمشاركة في العلامة التنظيمية قد يكون نتيجة للمعرفة بالعلامة في حد ذاتها (Kirrmani,1999)، وأن كثير من المؤسسات بصورة عامة والمؤسسات السودانية بصورة خاصة تواجه عدم رضا من قبل العاملين بها وكثرة دوران العمل مما يرتبط بالشركة والذي يعتبر أحد المظاهر السلبية لعدم الإلتزام بسلوك العلامة التنظيمية ، ولقد أضحى تبني الموظفين للسلوك يتماشى مع قيمة العلامة عامل أساسي في البناء الداخلي للعلامة التنظيمية وله تأثير في هوية المؤسسة و خلق نوع من الإيجابية والرضا لدى العاملين ( Vallaster & chernatony,2006) و أن الإلتزام بسلوك العلامة التنظيمية يجعل الموظفين يظهرون سلوكا إيجابيا مما ينعكس ويساهم في رضا العاملين وبالتالي يظهرون نوعا من الإلتزام التنظيمي الذي يساعد في إستمرار العمل ، ونجد أن كل هذا ينصب في الإلتزام بسلوك العلامة التنظيمية مما يتطلب النظر إليها ومعالجتها ، ونجد أن هناك بعض الدراسات تطرقت للموضوع مثل دراسة (Aihwa & Hsu Hsin,2009) التي تقصت في عملية الإدارة الداخلية للعلامة التي تجعل الموظفين يتعرفون على سلوك العلامة التنظيمية ويظهرون سلوكا إيجابيا إتجاهها. ودراسة (Molm & Cook,1995) التي تناولت الموضوع بصورة غير مباشرة عندما يؤمن الموظفون أن التبادل المزدوج للمنافع القيمة يمكن أن يجعلهم متقبلين أكثر لتبادل العلاقات مع الزملاء

والمنظمة مما يساعد في خلق علاقات إيجابية تساهم في أداء المنظمة . ونجد أن أغلب الدراسات أجنبية  
اجريت في بيئة ذات عوامل مختلفة ومعظمها دراسات وصفية مثل دراسة (P.JYOTHI,2013) التي  
تناولت العلامة الداخلية و سلوك المواطنة التنظيمية و اظهرت تعزيز إلتزام الموظف بالعلامة التنظيمية.  
و لقد كانت أغلب البحوث في القطاعات الخدمية وليست الصناعية .

لقد برهن التاريخ الحديث أن النمو الإقتصادي الذي حققته الدول المتقدمة خاصة ألمانيا واليابان إنما  
يعود إلى قوة عمل ملتزمة حيث تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الإلتزام التنظيمي كما  
نكر (الطجم،1996) حيث ظهر تميز بعض المنظمات الإدارية من خلال عمل الموارد البشرية لها بكل  
إخلاص وأمان ومن هنا يتحقق الإلتزام والولاء للمنظمة والحرص على بذل الجهد في سبيل إستمراريتها  
وتحقيق أهدافها المرجوة والذي ينعكس بدوره على تحقيق نوع من سلوك المواطنة (سلامة،1999).

## 1-2 تساؤلات البحث:-

- i. هل يؤثر سلوك العلامة التنظيمية على الإلتزام والإلتزام التنظيمي؟
- ii. هل الإتجاهات تعدل العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية والإلتزام والإلتزام التنظيمي؟
- iii. مامستوى الإلتزام والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالشركات السودانية؟!
- iv. مامستوى سلوك العلامة التنظيمية لدى العاملين بالشركات السودانية؟!

## 1-3 اهداف البحث:-

يمكن تلخيص أهم أهداف الدراسة فيما يلي:-

- i. معرفة تأثير سلوك العلامة التنظيمية على الإلتزام والإلتزام التنظيمي.

- ii. دراسة تأثير الإتجاهات كمعدل في العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية و الإلتزام والإنتماء التنظيمي.
- iii. معرفة مستوى الإلتزام بالعلامة التنظيمية لدى العاملين بالشركات السودانية.
- iv. دراسة مستوى سلوك العلامة التنظيمية لدى العاملين بالشركات السودانية

#### 1-4 أهمية الدراسة "الأهمية النظرية": -

يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في إختيار متغيرات مهمة مثل سلوك العلامة التنظيمية حيث أن الدراسات التي تتناول هذا الوضع قليلة (محددة)، كذلك تتناول هذه الدراسة إختبار الإتجاهات كمتغير معدل في العلاقة بين سلوك العلامة والإلتزام والإنتماء حيث أن الدراسات كانت تختبر العلاقة بشكل مباشر.

i. ستعمل هذه الدراسة على المساهمة في زيادة المراجع العلمية المختصة في سلوك العلامة التنظيمية و الإلتزام و الإنتماء التنظيمي الذي يعتبر من أحدث المعارف في مجال التسويق خاصة والإدارة عموماً.

ii. معرفة تأثير الإتجاهات كمتغير معدل للعلاقة بين وسلوك العلامة التنظيمية و الإلتزام و الإنتماء التنظيمي.

iii. تعد هذه الدراسة ركيزة أنطلاق لإجراء بحوث مستقبلية حول سلوك العلامة التنظيمية و الإلتزام و الإنتماء التنظيمي في الشركات السودانية.

#### اهمية الدراسة "التطبيقية":

يتوقع أن يساعد هذا البحث متخذي القرار في معرفة مدى تأثير سلوك العلامة التنظيمية وأثره على الإلتزام والإنتماء التنظيمي، كذلك يتوقع أن يساعد في معرفة الأبعاد الأكثر تأثيراً لسلوك العلامة على الإلتزام

والإنتماء. إضافة إلى أن الدراسة تساعد متخذي القرار في معرفة مدى تأثير الإتجاهات في زيادة قوة تأثير سلوك العلامة على الإلتزام والإنتماء التنظيمي.

### 1-5 مصطلحات الدراسة:-

#### 1/ سلوك العلامة التنظيمية:-

هو الإلتزام الدقيق لقواعد المنظمة واللوائح والإجراءات حتى عندما لا يلاحظها أحد أو يراقبها (عبدالعزیز علي مرزوق، 2004)

#### 2/ الإلتزام :

هو الشعور الداخلي لدي العاملين وبذل المجهود في العمل لإيمانهم بأهداف وقيم القطاع الذي ينتمون إليه والشعور المُلح بالمحافظة على هويتها وإستمراريتها وتقدمها دوماً (سعد البقمي، 2012)

#### 3/ الإلتماء:

هو ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر بإستمرار هذه العلاقة (مصطفى الخرشوم، 2011)

#### 3/الإتجاهات:-

هي فكرة مشبعه بالعاطفة تميل إلى تحويل النماذج المختلفة من سلوك إلى موقف أو موضوع معين (mowia2015)

6-1 جدول الدراسات السابقة:

اسم البحث	اسم الباحث	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	الأبعاد	النتائج والتوصيات
1- العلامة الداخلية : تحديد عنصر سلوك المواطنة التنظيمية	Galira Bieden bach Siarhei Manzhynski (2016)	العلامة الداخلية	سلوك المواطنة التنظيمية	وصفي	العلامة الداخلية ، سلوك المواطنة التنظيمية ، استراتيجية العلامة ، رضاء العملاء	1_ بناء إلتزام العلامة التنظيمية. 2_ المشاركة في إتخاذ القرارات. 3_ تسهيل التنشئة التنظيمية. 4_ تعزيز إلتزام الموظف بالعلامة التنظيمية. 5_ زيادة مستويات الرضا الوظيفي في الأداء الفردي و التنظيمي.
2- العلامة الداخلية و الإستمرارية و أثرها في التحقق في تصورات المستخدمين	DR.P.JY OTHI(2013)	العلامة الداخلية و الإستمرارية	التحقق في تصورات المستخدمين	وصفي	التوجه بالعلامة ، معرفة العلامة الداخلية ، السياسات المستدامة ، معرفة المشاركة الداخلية ، الأهداف المستدامة ، إتخاذ القرارات المتعلقة بالإستدامة و الإفصاح ، إلتزام العلامة ،أهمية الاستدامة	1_ تسهيل التقييم الإيجابي لأداء الشركة. 2_ تعزيز وعى الموظفين بأهمية الإستدامة. 3_ إستراتيجيات العلامة الفعالة يمكن أن تدعم التنفيذ الناجح لبرامج الإستدامة في حدود الشركة. 4_ تعزيز الهوية التنظيمية للموظفين و زيادة التزامهم بالعلامة الداخلية .

<p>5_ الموظفين الملتزمون بعلاماتهم ينظرون إلى أهمية الإستدامة و أداءها باعتبارها مهمة لشركاتهم .</p>						
<p>1_ عدم وجود علاقة سببية هامة بين سلوك المواطنة وإلزام العلاقة ينبغي إجراء المزيد من البحوث لفهم العلاقة بين هذه البنيات. 2_ ينبغي إجراء دراسة أكبر في نفس البيئة.</p>	<p>مساعدة السلوك، الإمتثال التنظيمي ، المبادرات الفردية ، الروح الرياضية ، الولاء التنظيمي ، تطوير الذات .</p>	<p>إستكشافي</p>	<p>سلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>العواقب</p>	<p>Michael Bourlakis T.C Melewar Suraksha Gupta</p>	<p>5- العواقب المرتبة على سلوك علامة المواطنة</p>
<p>1-إختبار كيف أن التأثيرات بين الثقافات أو بلد المنشأ قد تؤثر على العلاقات . 2-تحقق في كيف تؤثر العوامل على نتائج العلامة . 3-إستكشاف كيف تعزز عقود الإمتياز المنظمة. 4-دراسة العلاقات التي تساهم في معرفة إضافية في هذا المجال و أنظمة التحكم . 5-النظر في الدور المعتدل للمتغيرات ذات الصلة بالسوق .</p>	<p>النزاهة العلامة ، دعم الإمتياز ، سلوك مواطنة العلامة ، تجربة الإمتياز ، صورة العلامة المحظورة</p>	<p>إستكشافي</p>	<p>صورة علامة الإمتياز</p>	<p>دعم الإمتياز و الإلتزام بالعلامة و سلوك مواطنة العلامة</p>	<p>Matthw S.Poricelli(2012)</p>	<p>6- تأثير دعم الإمتياز و الإلتزام بالعلامة و سلوك مواطنة العلامة و تجربة الإمتياز على صورة علامة الإمتياز المتصورة</p>



<p>1_ حس الملكية النفسية للعلامة يرتبط ارتباطاً معتبراً بسلوك المواطن للعلامة على المستوى الفردي أما على مستوى المنظمة فإن ادارة الموارد البشرية المتعلقة بالعلامة ترتبط ارتباطاً معتبراً بحس الملكية النفسية للعلامة .</p> <p>2_ بنية سلوك العلامة ترتبط ارتباطاً معتبراً مع رضا العملاء</p>	<p>سلوك المواطن للعلامة ، إدارة الموارد البشرية المتمحورة حول العلامة ، الملكية السيكولوجية للعلامة</p>	<p>إستكشافي</p>	<p>سبوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>ادارة الموارد البشرية</p>	<p>Munyar adzi W.Nyad zayo Margaret Matanda Michael T. Ewing(2014)</p>	<p>7_ تحقيق متعدد المراحل عن العلاقات بين إدارة الموارد البشرية المتمحورة حول العلامة ، الملكية السيكولوجية للعلامة ، سلوك المواطن للعلامة و رضا العملاء</p>
---	---	-----------------	--------------------------------	------------------------------	--	--

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

## 0-2 مقدمة الفصل:

ويحتوي هذا الفصل على مفاهيم كل من :

### 1-2 تعريف سلوك العلامة التنظيمية:-

#### مقدمة:

عرفها (بورمان ونجلين، 2005 ) بأنها بناء إجمالي يضيف عدة من السلوكيات العامة للموظفين التي تعزز هوية العلامة التنظيمية وتتشكل نية كل موظف التي تعزز هوية العلامة التنظيمية .

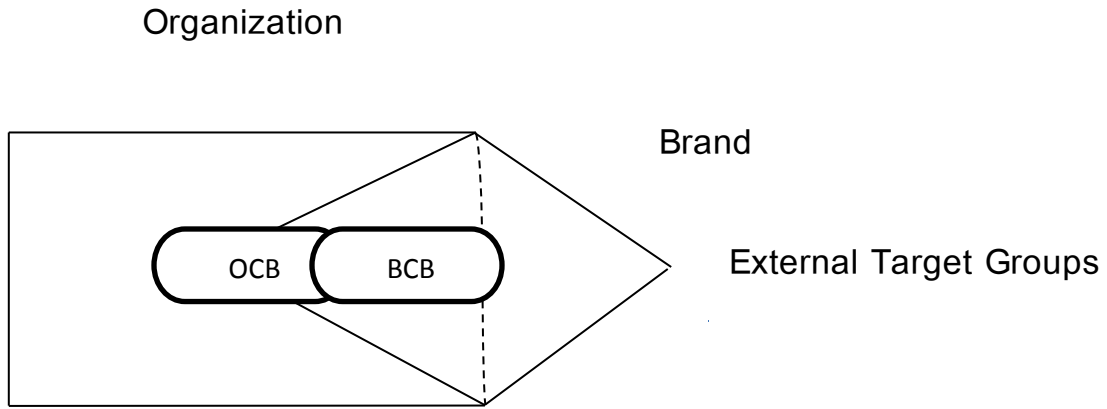
وقد عرفها (باشراتتش وماكنزي وباين وبورساكوف، 2005م-200م) على أنها تتكون من سبعة أبعاد

لسلوك العلامة التنظيمية وهي :-

- 1.مساعدة السلوك (مساعدة الاخرين مع منع حدوث المشاكل المتعلقة بالعمل).
- 2.الإمتثال التنظيمي (التغيير الدقيق بقواعد المنظمة ولوائحها وإجراءاتها جيث لا يلاحظها أحد أو يراقبها).
- 3.المبادرة الفردية (الأنخراط في السلوك المتصل بالمهام على مستوى يتجاوز المستويات المطلوبة والمتوقعة عموما لتصل إلى مرحلة طوعية).
- 4.الروح الرياضية (الرغبة في تحمل ضغوطات وفروضات العمل دون شكوى).
- 5.الولاء التنظيمي (تشجيع المنظمة على الغرباء).
- 6.التنمية الذاتية (التحسين الطوعي عن المعرفة والمهارات والقرارات).
- 7.الفصيلة الذاتية (الإهتمام على المستوى الكلي بالمنظمة ككل ومشاركة الأنشطة في إدارتها).

هناك فرق بين سلوك العلامة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية الذي حدده (أرمان و زيلن ،2005،  
(حيث أن سلوك العلامة التنظيمية داخل المنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية يتجاوز التنظيم الداخلي من  
خلال تضمن السلوكيات المستهدفة خارجيا.

الشكل التالي للمساعدة في تحديد أوجه التشابه والفرق بين سلوك العلامة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية  
والذي يحدد بوضوح المكونات الداخلية والخارجية:



Burmann & Zeplin, 2005

كانت هنالك العديد من الدراسات التي تربط بين الرضى الوظيفي لسلوك العلامة التنظيمية أثبتت أن وجود  
علاقة مترابطة بين سلوك العلامة التنظيمية والرضا الوظيفي ودوران الربحية ( كويز،2001 ).

(فون وتوماس،2008 ) الرضى الوظيفي هو أكثر وضوحا في المنظمات التي تعتبر غالية في سلوك  
المواطنة التنظيمية .

بعد التجارب التجريبية التي أجراها ( برمان ريلين و رايلي، 2008) تم تخفيض الأبعاد السبعة المذكورة أعلاه لسلوك العلامة التنظيمية ألا وهي :الرغبة في مساعدة العلامة التنظيمية والميل لمزيد من التطور سواء من حيث تطوير الذات والعلامة التنظيمية و لأغراض الدراسة فأن هذه المفاهيم الثلاثة التي قدمها (بورمان وآخرون، 2008) تسمى **قبول العلامة التنظيمية ( الرغبة في المساعدة ) ( الحماس التنظيمي ) (الميل نحو مزيد من التطوير )**.

يصف سلوك العلامة التنظيمية السلوك الإختياري الذي يفيد العلامة التنظيمية للشركة مورهارت وآخرون ، ووفقا ( لبورمان وزيبيلين، 2005 ) فأن سلوك العلامة التنظيمية ينطوي على سلوكيات عامة طوعية تعزز هوية العلاقة التنظيمية مثل إعتبرات العلامة التنظيمية وحماس العلامة التنظيمية والروح الرياضية ومساعدة السلوك والدعم والتنمية الذاتية وتعزيز العلامة التنظيمية ( Margaret j. matanda).

## 2-2 أبعاد سلوك العلامة التنظيمية:

### 1. سلوك المواطنة التنظيمية:

من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا و إستحوذت على إهتمام الكثير من الباحثين و الممارسين مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي أصبح يعول عليه كثيرا للإرتقاء بمستوى أداء المنظمة و الموظفين على حد سواء و يدور محور إرتكاز هذا المفهوم حول الموظف الذي يعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق و بإختفائة لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي.

العنصر البشري يمثل ركيزة التقدم و التطور في أي منظمة و مجتمع حتى أن كثيرا من المجتمعات وصلت إلى قمة التطور و الإزدهار في مختلف المجالات بسبب الأهمية المعطاة لمواردها البشرية.

## مفهوم وتعريف سلوك المواطنة:

خلال العقد الماضي زاد الإهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقسيم الأداء بالمنظمات وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال (Kats,1964) أن المنظمات التي تعتمد على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر(حامد، 2012). كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات والإدراك والقيادة والتغير أما من ناحية طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية فهذا السلوك غير مكلف بالنسبة إلى المنظمة فهو إختياري وتطوعي للموظف ولا يرتبط بأي مكافآت أو حوافز الوصف الوظيفي بمعنى آخر لا يعتبر جزء من العمل الرسمي للموظف (ابوتايه،2012).

إجتذب مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية إهتمام عدد كبير من الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي التي أسماها بسلوكيات الدور الإضافي في حين وصفها بالسلوك التنظيمي المدعم إجتماعياً إلا أن الطبيعة المركبة للمفهوم جعلت من الغير الإستقرار على تعريف فعال له.

إذ عرف (Organ,1990) سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها السلوكيات التقديرية للفرد الغير معلن عنها بشكل واضح وصريح في نظام المكافآت الرسمية التي تشجع بمجملها على الأداء الفاعل للمنظمة كما عرفه (Walz & Niehoff, 2012) بأنه سلوك الدور الإضافي فهو سلوك إختياري يقوم به الفرد من دون إجبار كما أنه لا يرتبط ضمن الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

وعرفه (مطر، 2011) بأنه سلوك مميز طوعي وهو ليس جزء من متطلبات أداء الوظيفة الرسمي للعاملين ولكنه ضروري لتشجيع الأداء الوظيفي بشكل كفوء في المنظمة.

كما عرفها(Smith,2006) بأنها نشاط فردي إختياري يقسم بطابع الطوعية فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إيثارية أو تعاونية لا يتطلبها الوصف الوظيفي

الرسمي للتنظيم وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والإرتقاء الإجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته بتشجيع الآلة الإجتماعية للمنظمة وتوفير المرونة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات.

## 2-3 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :-

أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات تبرز من كون العصر الذي نعيشه يتصف بـ كبير حجم التحديات التي تواجهها، فالتغير السريع في شتى المجالات التقنية والمعرفية خلق بيئة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يمكنه أن يتماشى مع المتغيرات الخارجية، فلقد كشفت العديد من الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، ذلك أن هذا السلوك يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن إستخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعمال مع التطورات الخارجية (Williams & Anderson,1991). ويمكن تلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

1- القيام بالأدوار الإضافية النابعة من سلوك المواطنة التنظيمية تؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها بالرغم من ندرة الموارد المتاحة لديها (Somech and Drch-Zahary,2004).

2- تسهم في تحسين الأداء الكلي عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام و الإدارات المختلفة (العامرى،2002).

3- الأنصياح للقيم التنظيمية و اللوائح و السياسات و العمل وفقا لها و إستخدام الموارد التنظيمية الإستخدام السليم (العامرى، 2003).

4- كما توصل البحث العلمي إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي بل ذهب البعض إلى القول بأن هذا السلوك هو المحدد الأساسي للرضا في ترك العمل.

5- إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها بالرغم من ندرة الموارد المتاحة لديها. (Somech and Drch,2004)

## 2. التركيز على العلامة:

يمكن تقسيم إدارة الموارد البشرية إلى أنواع "تحكم" و "التزام" يركز الأول على المعايير و الدعم المكافآت و رصد سلوكيات الموظفين ، و يركز الأخير على تشجيع الموظفين على تحديد الأهداف التنظيمية و تكريس أنفسهم لتعزيز الإنتاجية و الكفاءة ، و تستخدم نظم تصنيف مماثلة في الدراسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية : إدارة الموظفين و تنقسم الممارسات إلى إتجاهات منخفضة التكلفة و الإلتزام العالي ( ديليري و دوتي، 1996 يوندت و آخرون، 1996) و بما أن توجيه إدارة الموارد البشرية له تأثير طويل الأجل على مواقف و سلوكيات الموظفين و يجب على المنظمة مواعاة توجيه إدارة الموارد البشرية مع الموقف الإستراتيجي التنظيمي. لذلك إذا إختارت منظمة لإستراتيجية بناء العلامة التنظيمية ثم إعتتماد توجه إدارة الموارد البشرية التي تركز على العلامة التنظيمية من شأنها أن تجعل سلوك الموظفين لديهم أخلاق موالية للعلامة التنظيمية. و تعرف إدارة الموارد البشرية التي تركز على العلامة التنظيمية بأنها ممارسات الموارد البشرية التي تجعل الموظفين تنتج سلوكيات إيجابية و سلوكيات إتجاه العلامة التنظيمية للشركة.

و يؤكد (ديليري و دوتي، 1996) أن التركيز الأساسي لإختيار المواهب هو توظيف الموظفين الذين لديهم القدرة الكافية على تحقيق الأهداف التنظيمية ؛ و بالتالي قد تتبنى المنظمة ممارسات الموارد البشرية التي تركز على العلامة التنظيمية لحث الموظفين على التصرف وفقا لسلوك العلامة التنظيمية المناسبة و التي قد تسهم في صورة أفضل للمنظمة.



### 3- الملكية النفسية للعلامة التنظيمية :

تجربة الموظف من الملكية النفسية يسهل المواقف الإيجابية نحو الأهداف (مثل المنظمة ، العلامة التنظيمية..الخ) والتي تساعد الموظفين على تحديد الذات والسماح لهم أن يشعروا بأنها فعالة في الأنشطة ذات الصلة بالعلامة التنظيمية (Van dyne & pierce, 2004) ولذلك فإن الموظفين ذوي الملكية النفسية للعلامة التنظيمية قد ينتجون روح العلامة التنظيمية الإيجابية وهي سلوكيات المواطنة التنظيمية من الأدلة التدريبية نتائج الملكية النفسية التنظيمية في الإلتزام التنظيمي ( Van dyne & pierce, 2004) والذي بدوره يستحضر سلوكيات المواطنة التنظيمية عام (2000) ، ومن ثم نقترح أن هذه العلاقة النفسية ترتبط إرتباطا إيجابيا بسلوكيات العلامة التنظيمية، العلامة التنظيمية للملكية النفسية تؤثر إيجابيا على سلوكيات مواطنة العلامة التنظيمية .

يقول (إتروني،1991) أن الملكية هي خلق مزدوج الهدف الموجود في الواقع والموقف النفسي الموجود في الإعتبار. يعرف (بيرس واخرون،2001) الملكية النفسية كمشاعر فردية للملكية إتجاه أشياء كبيرة أو غير جوهرية أو أشياء ملموسة أو غير ملموسة مثل (المجموعات الفرعية والأفكار والإبداع الفني والأشخاص).

قد يشعر الأفراد بأنهم أهداف عندما يكونون علي إتصال مع الأفراد، الملكية النفسية تختلف إختلاف كبير عن الملكية القانونية حيث إمتلاك الأفراد نفسيا يكون من خلال العملية العقلية في حين أن الأفراد الذين يفتقدون للملكية القانونية يطورون الشعور بالملكية النفسية من خلال تجاربهم النفسية (روسو أند شيرلنغ، 2003) و قال ( van Dyne and pciere ,2004 ) الموظفين الذين يمتلكون الملكية النفسية لها موقف إيجابي ولها شعور بالمسؤولية إتجاه الهدف.

واستنادا علي دراسة ( pierce and van dyne,2004 ) وآخرون عرفو الملكية النفسية كالمنسوجات النفسية تجعل الموظفين ينتجون بصورة إيجابية ويدركون إتجاهات العلامة مثل مشاعر الملكية إتجاه العلامة التنظيمية للشركات وروح المتاجرة نحو الأشرطة المتعلقة بالعلامة.

وبهذا أن الموظفين ذوي الملكية النفسية للعلامة التنظيمية قد ينتجون مواقف إيجابية إتجاه العلامة للشركات ويعرفون أنفسهم ويشعرون بأنهم فعالون ويودون الدفاع عن العلامة التنظيمية.

قال (avey,2009) وآخرون يمكن تفسير الملكية النفسية للموظفين من خلال نظرية التبادل الإجتماعي ومنظور الذات وتدعي النظرية السابقة أن الموظفين الذين تستوفي إحتياجاتهم من قبل المنظمة سوف يتجاهلون مكاسبهم لتطبيق الجهود علي المنظمة ومن ثم الحصول عليها عن طريق الملكية النفسية فأن المنظور الأخير يجادل بأنة عندما يتم دمج الهوية الشخصية مع الأهداف التنظيمية من خلال إلهام القادة فأن الموظفين سوف يتجاهلون مكاسبهم لتحقيق رؤية القائد ويعتبرون هذه الجهود تعبيرا عن الهوية الذاتية. وبفضل هذه المتطورات يمكن الموظفين طوروا الملكية النفسية للعلامة التنظيمية بسبب إرضاء علاقة التبادل أو القيادة التحويلية لإدارة العلامة التنظيمية المشتركة ويقدموا بدورهم بالمثل من خلال العمل بشكل إيجابي إتجاه المنظمة وأصحاب المصلحة على سبيل المثال الزبائن.

### 3-0 الإتجاهات:

### 3-1 مفهوم وتعريف الإتجاهات:

تعتبر الإتجاهات عن المشاعر والتوجهات والميول نحو الأشخاص أو الأشياء أو الأفكار وتتشكل الإتجاهات نحو الأمور والسلع التي لها تأثير كبير على حياة المستهلك. وتلجأ المنظمات في سعيها في تسويق منتجاتها إلى تشكيل إتجاهات المستهلكين على شراء منتجاتها وتغيير الإتجاهات التي تشكل عائق في طريق تعاملهم معها وشرائهم لمنتجاتها (محمد قاسم، 2001).

وقد عرفها (Triandis, 1971) بأنها فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحويل النماذج المختلفة من السلوك كل إلى موقف أو موضوع معين.

### 3-2 خصائص الإتجاهات:

بناء على دراسة (محمد ابراهيم، 2000) يمكن النظر للإتجاهات من خلال خصائص بنائية لا يمكن لأي باحث أن يتجاهلها وهي كما يلي:

أ. الإتجاهات هي ميول ناتج عن التعلم ، ويؤدي هذا إلى إتفاق شبة كامل على أن إتجاهات الأفراد نحو الأشياء هي نتيجة التعلم أو الخبرات التعليمية التي إكتسبوها في الماضي، وهذا يعني أن الإتجاهات المرتبطة بالسلوك الشرائي إنما تكون نتيجة للتجربة المباشرة مع السلعة أو الخدمة، بالإضافة للمعلومات التي يتم الحصول عليها من قبل مختلف مصادر المعلومات. ذلك أن تعرض الأفراد للوسائل الترويجية عن الماركة السلعية أو الخدمية إنما تعليمية وإخبارية تساعد في تكوين إتجاه محدد نحوها بشكل متدرج ومدروس.

ii. مدى تناسق الإتجاه مع السلوك، فربما لا تنسجم أحد الخواص الأخرى للإتجاه مع السلوك الفعلي، إلى أنه يجب عدم الخلط بين الأنسجام والثبات للإتجاه وديموميتة، فالإتجاهات التي يبديها الأفراد نحو أنفسهم أوليست بالضرورة ثابتة بل متغيرة جدا ومن الضروري أن نوضح هنا ما المقصود بالتناسق ؟ أن من الطبيعي أن نتوقع أنسجام إتجاهات الأفراد نحو ما يهمهم من قضايا وأفكار وسلع مع أنماطهم السلوكية الفعلية نحوها وهذا التناسق أو الأنسجام في حالات عديدة بسبب ضغط الظروف الإقتصادية والإجتماعية المحيطة بهم.

iii. الإتجاهات تحدث ضمن وضع أو ظروف معينة، ومن المعروف أن الأحداث تستوجب وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية كما أن أوضاع معينة أو مناسبات محددة تؤثر على العلاقة بين الإتجاهات والسلوك الذي يجب أن يدفع الأفراد إلى وضع يتصرفون من خلاله بشكل قد لا يتوافق مع إتجاهاتهم و أهدافهم بدون وعي ومن هنا يتضح لنا أن القدرات والظروف البيئية التي تجعل فرد ما يتصرف على عكس إتجاهاته والعكس صحيح تماما(محمد إبراهيم،2000).



## 4-0 الإلتزام والإنتماء التنظيمي:

### 1/الإلتزام التنظيمي:

مقدمة:

يعد الإلتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، نتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الأنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالإهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات من القرن الماضي.

وأنطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الأنساني في هذا النوع من المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجة الإلتزام بأهدافها وقيمها مما أدى إلي ظهور العديد من النظريات التي تفسر الإلتزام التنظيمي بأنواعه، وأجريت الدراسات الكثيرة التي هدفت إلي تحديد العوامل المؤثرة به.

### مفهوم الإلتزام:

أشارت الكثير من الدراسات العلمية إلى أن الإلتزام قد يفسر بمعان مختلفة منها: الولاء والإنتماء والإخلاص والحب والطاعة والأنضباط، وبالرغم من إختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء الموظف في المنظمة، والمحافظة عليه وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء (العواد والهرآن، ٢٠٠٦).

عرف الإلتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها، وأن الإلتزام التنظيمي يمثل إعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل عطاء أكبر أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة.

حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، والإرتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والإستمرار فيه. أي أن هذا المفهوم يشتمل على القناعة التامة بأهداف وقيم التنظيم والقوة وبذل الجهد والوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف وأيضاً الإرتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالبقاء بالمنظمة (عبد الباقي، ٢٠٠٥).

أما (نعمة) فقد عرف الإلتزام التنظيمي بأنه "الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

ويمكن القول بأن عملية الإلتزام التنظيمي ما هي إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم (خضير نعمة عباس وآخرون، 1996) .  
وأما (ماثيو وزاجاك) فقد عرفا الإلتزام التنظيمي أنه " درجة القوة النسبية لإرتباط الفرد بمنظمة معينة ( رشيد، ٢٠٠٤).

## أهمية الإلتزام التنظيمي:

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الإلتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الإلتزام على المستوى الإجتماعي والقومي حيث يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على إرتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وأنخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة. وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي إذ أوضحت الدراسات أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه أنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل، ومن الأسباب التي تبرز أهمية الإلتزام التنظيمي والإهتمام المتزايد بهذا المفهوم كما ذكر (عبد الباقي، ٢٠٠٥) هي:

١- أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة .

٢- أن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الأنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

٣- أن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

## خصائص الإلتزام التنظيمي:

ومن خلال الإستعراض السابق لتعريف الإلتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية والخاصة به وهي:



- يُعبر عن الإلتزام التنظيمي عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
  - يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
  - يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للإرتباط بالمنظمة للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
  - يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والإستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب إتجاه المنظمة.
  - يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
  - يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
  - يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
  - تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة أنتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.
- ويتضح من كل ما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معني الإلتزام كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعريفات في معظمها تُجمع على أن الإلتزام التنظيمي عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم وهذا الإتفاق يؤكد أيضا ٢٠

أن الإلتزام التنظيمي إلتزاماً طوعياً ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس إلتزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية (سلامة، ١٩٩٩).

### أبعاد الإلتزام التنظيمي:

إتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للإستدلال بها إلى مستوى الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويُعتبر (بوتر) رائداً من الرواد في هذا الجانب، والإلتزام التنظيمي له أبعاد عديدة وجوانب متنوعة يمكن الإشارة إلى البعض منها فيما يلي :

فقد حدد " ستاؤ، ١٩٧٧" سيالأنيك، ١٩٧٧ أبعاد الإلتزام التنظيمي في البعدين التاليين:

أ- **الإلتزام الإتجاهي**: المقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والإستمرار فيها .

ب- **الإلتزام السلوكي** : والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق .فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها( العبادي، 1998 ) .  
وترى " كانتور " أن للإلتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي :

أ- **الإلتزام المستمر** : ويقصد به أن يُكرس الفرد حياته ويُضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يُحققه من مكاسب عند تركها.

ب- **الإلتزام التلاحمي** : يتمثل في إرتباط الفرد بعلاقات اجتماعية مُتماسكة ومُتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض والتناحر، مُركزاً على السلوك الإيجابي.

ت- **الإلتزام الموجه** : ويتمثل في إرتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطتها ومعاييرها التي تحدها.

ويتضح مما سبق تعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي وعلى الرغم من تعددها إلا أن بعض الدراسات أظهرت تأثيرها على بعضها البعض، كما أشارت إلى تطابق أهداف الفرد ٢١ وقيمه مع أهداف وقيم منظمته مُتأثراً بخصائص العمل ومناخه لمشاركته الإيجابية في تنفيذه، مُركزاً على السلوك الإيجابي في ذلك، ويظهر ذلك جلياً برغبته للبقاء بها، والإستمرار فيها متمسكاً بعضويتها، وبأدلاً جهوداً جبارة لتحقيق أهدافها (العبادي، 1998)

يرى" ماير" Meyer,1984 أن الإلتزام التنظيمي يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبياً وأنما يكون مستمراً ومتواصلًا حيثُ حدد أن الإلتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد :

أ- **الإلتزام التأثيري أو العاطفي** : وهو يُعبر عن درجة الإلتزام العاطفي والتأثر بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الإلتزام ناتج عن إحساس وتأثير شخصي للمنظمة وقد يكون مؤقتاً أيضاً لمدة محدودة .

ب- **الإلتزام المعياري الأدبي** : وهو نوع آخر من الإلتزام ويُعبر عن الإلتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتجاً عن التأثر بالقيم الإجتماعية والثقافية والدينية.

ج- **الإلتزام المتواصل المستمر** : وهو أرقى وأكثر أنواع الإلتزام ويُعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها (الصيرفي، 2005).

## 2/الإنتماء التنظيمي:-

### مقدمة:

أن الإنتماء أحد الأهداف الأنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على إستقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الإنتماء التنظيمي **organizational commitment** وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وأنعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.

وهنا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة، حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة وإستمرارها والإستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

### مفهوم الإنتماء التنظيمي:

أن مفهوم الإنتماء مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، مشيراً إلى أن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويرغب في ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى، والعكس صحيح فتحقيق الإنتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصروفات المنشأة على التوظيف، كما أنه يزيد من الأنتاجية، إذ يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية إلى إرتفاع مستوى الإنتماء التنظيمي لدى الموظف الياباني، فالمشاركة والإحترام جعلاً من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته.

أن الإلتئاء التنظيمي يعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع، خصوصاً أن بعض الباحثين نكروا أن زيادة تكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الإلتئاء الذي يحقق التوازن والإلتئاء داخل المنظمة وبدوره يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالإلتئاء التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف راضياً عن وظيفته لكنه لا يشعر بالإلتئاء إلى المنظمة التي يعمل فيها، مشددين على ضرورة الإهتمام بنشر الإلتئاء بين الموظفين للوصول إلى البيئة النموذجية داخل العمل. (أحمد الديمنج، 2008)

### ثانياً: مداخل الإلتئاء التنظيمي:

تعددت وتنوعت مفاهيم الإلتئاء التنظيمي وقد أتفق الباحثون على أن مفاهيم الإلتئاء يمكن أن تندرج تحت

ثلاث مداخل وهي:

1. مدخل التبادل.
2. المدخل النفسي.
3. المدخل المشترك.

**(1) مدخل التبادل:** يعتمد هذا المدخل على مفهوم الإلتئاء التنظيمي الذي قدمه (بيكر، 1960) والذي

أوضح أن الإلتئاء التنظيمي يعكس إرتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد

**Sidebets** سيفقدونها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل

الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها.

**تعريف (Hrebiniak and Alluto, 1972):** الإلتئاء التنظيمي هي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر بإستمرار هذه العلاقة.

**(2) المدخل النفسي:** يعتمد هذا المدخل على مفهوم الإلتئاء التنظيمي الذي قدمه (Porter وزملائه،

1974) ووفقا لهذا المدخل فإن الإلتئاء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر:

\* قبول القيم وأهداف المنظمة.

\* رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة.

\* رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة.

وفيما يلي يعرض الباحث لبعض مفاهيم الإلتئاء التنظيمي وفقا لهذا المدخل :

**تعريف (Porter et al, 1974):** الإلتئاء التنظيمي عبارة عن القوة النسبية لمدى أندماج الفرد في منظمة معينة.

**(3) المدخل المشترك:** يرى أنصار المدخل المشترك أن كلاً من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا

يصلح بمفرده لتفسير الإلتئاء التنظيمي وبالتالي قام (Allen and Meyer، 1984) بتقديم المدخل

المشترك ووفقا لهذا المدخل فإن الإلتئاء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما :

### **1. الإلتئاء الإستمراري Continuanace Commitment :**

يعكس هذا البعد " ميل الفرد للإستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك

المنظمة " ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل.

## 2. الإلتزام العاطفي Affective Commitment :

ويعكس هذا البعد " إرتباط الفرد وتوافقه وإحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها "ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي.

## 3. الإلتزام التنظيمي هو " الإلتزام المعياري " Normative Commitment

ويعكس هذا البعد " تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها الفرد".  
العلاقة بين المتغيرات :-

### الإلتزام والإلتزام التنظيمي و علاقته بالإتجاهات:

يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد تكون نتيجة لتأثير إستراتيجية (د.محمد مصطفى الخشروم ، 2011). يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل و الإلتزام التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين وإعتقاداتهم حيال العمل بالمنظمة . و في دراسة (عيسى ، 2004) توصل إلى أن بعض الخصائص الشخصية تؤثر تأثيرا جوهريا في الإلتزام التنظيمي ، كما أكدت دراسة ( Tansky & Coben , 2004) على أن إدراك الموظف للدعم التنظيمي يرتبط إرتباطا إيجابيا بالإلتزام التنظيمي .

و في دراسة (Dintino , 2002) أن فهم و إدراك القضايا التي تجعل الموظفين مستعدين للإلتزام التنظيمي و بذل الجهود تزيد عن ما هو مطلوب منهم رسميا يعد بعد جديدا في الإدارة و كونه يساعد في الإلتزام التنظيمي و تيسير وظائف المنظمة .





## الإتجاهات تعدل العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية و الإلتزام و الإلتزام و الإلتزام التنظيمي :-

أشارت دراسة (Robbins,2001) أن المنظمات التي ترغب في الوصول الى درجة عالية في الاداء هم في حاجة ماسة إلى موظفين يؤدون أكثر من واجباتهم الإعتيادية وعلية فإن سلوك العلامة التنظيمية هو سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية ويكون موجه من قبل الأفراد والجماعات ، وفي دراسة (deluge,1995) أن تبني سلوك العلامة التنظيمية يؤدي إلى تطوير وعي ومواقف الموظفين لذلك فإن الشركات أصبحت تعمل بوسائل مختلفة لتكوين إتجاهات إيجابية نحو سلوك العلامة لدي الموظفين وتبين الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين الإتجاهات وسلوك العلامة التنظيمية ،وقد عرف (albout, 1995) أن المواقف هي حالة عقلية وعصبية من الإستعداد .وجاءت دراسة (pen borg,2000) مثبتة بأن الإتجاهات تؤثر بصورة مباشرة على سلوكيات الموظفين تبعاً لذلك تؤثر في تبني سلوكيات تنظيمية ، ويرى (kats,1964) أن السلوك دور إضافي من قبل الموظف في قيامة بأعمال طوعية تتجاوز حدود ما هو مطلوب منه رسمياً يطلق عليه سلوك العلامة التنظيمية مما يعكس ان إتجاهات الموظفين تساعد في الوصول إلى أعلى درجات التميز ، ويؤكد (orgn,1990) أن العفالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط بل لا بد من تنمية وتطوير سلوكيات العلامة التنظيمية لدى الموارد البشرية ولتكوين قادرة على العطاء أكثر مما هو مطلوب وظيفياً وأن النشاطات التي يقومون بها تقود إلى تكوين إتجاهات وسلوكيات إيجابية. ونجد حسب دراسة (scholl,1987) أن سلوك العلامة التنظيمية هو ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير وظيفي إيجابي في اداء المؤسسة ككل .

## العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية والإلتزام والإنتماء التنظيمي :

أكدت العديد من الدراسات ان الإلتزام التنظيمي من أهم السبل لتنمية سلوك العلامة التنظيمية ومنها دراسة (Islamoglu & Boru, 2007) إن الأفراد الذين يعملون في منظمة تتوافر بها مستويات عالية من الإلتزام والإنتماء ينظرون لى أنفسهم كجزء مهم و ذا قيمة في المنظمة مما يحفزهم على العمل بحماسة وسعادة أكبر وكنتيجة لهذا الجو الإيجابي يعمل هؤلاء الأفراد على تطوير علاقات أفضل مع رؤسائه ويزيد إنتمائهم التنظيمي ، وجاءت دراسة ( Halis, 2007 ) أن الموظفين الذين لديهم ثقة في المشرف المباشر وزملائه والإدارة العليا يكونون أكثر إلتزاما و إنتماء تنظيمي وجاءت دراسة ( Mowday,1982) إن الإلتزام والإنتماء التنظيمي بأنه إعتقاد قوي من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح تلك المنظمة التي يعمل بها مع الرغبة القوية في الإستمرار وأكدت نتائج دراسة ( Rich, 1997 ) إلى وجود علاقة بين سلوك علامة تنظيمية وكل من الرضا الوظيفي و إلتزام تنظيمي ويساند هذه الدراسة ما توصلت إليه دراسة ( Morgan & hunt, 1994 ) . وقد أكدت كل من دراسة ( العتيبي، 1993 و القحطان ، 1987 ) إلى وجود علاقة إيجابية ذلت دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنه بإعتباره أحد سلوك العلامة التنظيمية ، وفي إتجاه آخر ركزت بعض الدراسات على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وتوصلت إلى أن الأفراد الملتزمين وظيفيا هم الأكثر إلتزام بأعمالهم، كما أكدت دراسة (Tansky,2001) على أن إدراك الموظف لسلوك العلامة التنظيمية يرتبط ارتباطا إيجابيا بالإلتزام التنظيمي .

# الفصل الثالث

## منهجية البحث

## مقدمة:

تعد المنهجية هي حلقة بين ما هو متحقق من التراكم المعرفي ،النظري و التطبيقي وبين إمكانية تجسيده وتطبيقه في منظمات الأعمال.

لذلك فقد قام الدارس بما يلزم من أجل التحقق من المصادقية والترابط من أجل بلوغ أهداف الدراسة ، ويحوي هذا الفصل على نموذج الدراسة المقترح ، كذلك فرضيات الدراسة ومنهج البحث ومجتمع العينه التي طبقت عليها الدراسة إضافة إلى مصادر جمع البيانات المستخدمة في الدراسة وخطواتها والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وكذلك أساليب التحليل الإحصائي التي استخدمت في تحليل البيانات والتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.

## النظرية :

نظرية التبادل الإجتماعي (جورج هونمز):

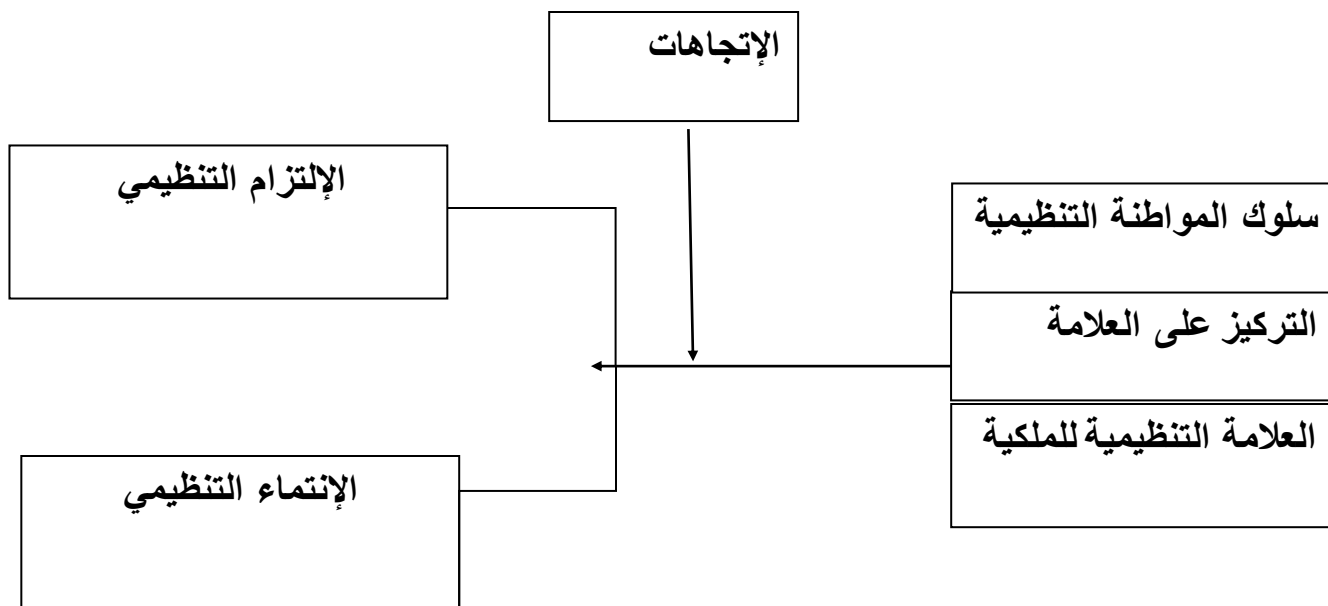
يبدأ التبادل الإجتماعي عند هونمز من تفاعل الأفراد التقابلي ( وجهها لوجه ) عاكساً الأوجه النفسية والإقتصادية والإجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين، قوامها أهداف وغايات إجتماعية كالسمعة والإعتبار والإحترام والتقدير والنفوذ الإجتماعي وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائماً هدف التبادل الإجتماعي ولأن الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الإجتماعي من قبل أعضاء جماعته وإحترامهم له الذي يزيد من إعتباره الإجتماعي ومكانته الإجتماعية وبدوره يكثف من تماثله الإجتماعي لقواعد جماعته. يعد هونمز هذا القبول والإحترام والتمائل الإجتماعي مكافأة إجتماعية للفرد داخل جماعته، فالجماعة الإجتماعية تتألف من ثلاثة أنواع رئيسية من المواقع الإجتماعية هي : (دنيا، وسطى، عليا). ثم يدلف هونمز نحو مدار المجتمع ليطبق تنظيره عليه بعد

أن طبقه على الجماعة الصغيرة، فيقول " كلما زاد الفرد من نشاطاته الإجتماعية داخل المجتمع زادت مكافأته الإجتماعية وبالتالي تزداد نسبة نشاطاته الناجحة المؤهلة للمكافئات، ففي المجتمع الصناعي تزداد مناشط الفرد الإجتماعية وتقل في المجتمع الزراعي ولذلك يرى هوبمز أن الرجل الصناعي تزداد مكانته وسمعته الإجتماعية من خلال ثروته ومساعديه في مكتبه، وإعتبر هوبمز هذا كمكافأة إجتماعية لنشاط الرجل الصناعي التي تعمل على زيادة مكانته وسمعته الإجتماعية في المجتمع. وإستناداً على نظرية تبادل المنفعة الإجتماعية يمكن صياغة النموذج.

نموذج الدراسة :

المتغير التابع

المتغير المستقل (سلوك العلامة التنظيمية)



## فرضيات الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة بالإضافة إلى العثور على إجابات على الأسئلة الواردة في الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة تم صياغة ثلاث فرضيات أساسية لإختبار نموذج الدراسة كما يلي:

### 1/ الفرضية الرئيسية الأولى :

أن ثقافة تبني سلوك العلامة التنظيمية عادة تنطوي تحت معرفة الموظفين لأهميتها وأنه يرتبط بإتجاهاتهم وهذا من واقع دراسة كل من (Dsamazal & rav verbeke ,2004).

### لذلك فإن الفرضية تنص على:

هنالك أثر إيجابي بين سلوك العلامة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

### الفرضيات الفرعية :

توجد علاقة بين الإلتزام و المشاركة التنظيمية وسلوك العلامة التنظيمية وتتنبق منها الفرضيات الآتية:

. سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على الإلتزام التنظيمي.

. التركيز على العلامة يؤثر بشكل إيجابي على الإلتزام التنظيمي.

. العلامة التنظيمية للملكية النفسية يؤثر بشكل إيجابي على الإلتزام التنظيمي.

## 2/الفرضية الرئيسية الثانية:

لأبد من التعرف على أن للموظفين الرغبة الأكيدة في عملية تبني لسلوك العلامة التنظيمية بصورة مستمرة حتى تتأكد المنشآت ومنظمات الأعمال من أن سلوك العلامة التنظيمية أصبحت جزء من أولوياتهم وليس مجرد سلوك وهذا ما جاءت به دراسة كل من (Verbeke & Rav,2004) .

ومن هذا المنطق فإن الفرضية تنص إلى دراسة سلوك العلامة التنظيمية و الإتجاهات علاقة بين سلوك العلامة التنظيمية الإتجاهات.

وتنبثق منها الفرضيات التالية:

. سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على الإتجاهات.

. التركيز على العلامة يؤثر بشكل إيجابي على الإتجاهات.

. العلامة التنظيمية للملكية النفسية تؤثر بشكل إيجابي على الإتجاهات.

## 3/ الفرضية الرئيسية الثالثة:

أن الإتجاهات تعدل العلاقة بين كل من سلوك العلامة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

. الإتجاهات تتوسط العلاقة بين كل من المعرفة وسلوك العلامة التنظيمية.

. الإتجاهات تتوسط العلاقة بين كل من المعرفة الصديقة والتركيز على العلامة.

. الإتجاهات تتوسط العلاقة بين كل من المعرفة الصديق العلامة التنظيمية للملكية النفسية.

## منهجية الدراسة:

أن منهجية الدراسة تعني مجموعة من المناهج والتقنيات التي توجه إعداد البحث وترشيد الطريقة العملية (Anglos Mores, no date). وقد إعتد الدارس على المنهج الوصفي بغرض أنجاز هذا البحث حيث تم الرجوع إلى الكتب والأبحاث السابقة والأدبيات المتخصصة في هذا المجال والتي سنثري هذا البحث في جانبية النظري والتطبيقي.

وهذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعا ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة للوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة ومن أشكاله المسح، دراسة الحالة وتحليل الوظائف الدراسة التتبعية لمراحل معينة من النمو، ولا يقتصر المنهج على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها وتحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن قدراً من التفسير لهذه النتائج ، لذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة والإضافة إلى إستخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف إستخراج الإستنتاجات ذات الدلالة ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

## مجتمع الدراسة:

يقصد به المجتمع الكلي الذي يمثل الأصل تمثيلاً كاملاً بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه بشكل موحد يعكس الإطار العام لجميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها، يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركات الصناعية بمختلف أنواعها، حيث تم الإعتماد على أسلوب العينة لأنه ليس بالإمكان دراسة المجتمع كله حتى إذا أمكن فإن عنصر الوقت والتكلفة لا يسمحان . (أومه سيكاران، 2006).



## عينة الدراسة :

تم الإعتماد على العينة الميسرة (غير الإحتمالية) لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أفراد المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للدارس لجمع البيانات. ( أومه سيكاران، 2006).

تكونت عينة الدراسة من 200 موظف من موظفي الشركات الصناعية.

## أدوات الدراسة و مصادر الحصول على البيانات:

لغرض الحصول على المعلومات من أجل إستنفاد متطلبات الدراسة والحصول على النتائج وتقديم التوصيات وإظهار المساهمات العلمية إعتد الدارس على نوعين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات وهي:

### 1. مصادر ثانوية:

إعتد الدارس في هذا البحث على الكتب والمراجع المتخصصة والنشرات والدوريات والمجلات والأبحاث الأجنبية والأنترنترنت والأبحاث المنشورة.

### 2. مصادر أولية:

وهي مصادر ذات معلومات حية المتعلقة بموضوع البحث بصورة مباشرة وهي الإستبانة التي قام الباحث بتصميمها من أجل الوصول إلى البيانات المطلوبة وكأن عددها 200 إستبانة حيث احتوى القسم الأول على البيانات الأساسية بينما إعتد الدارس على مقياس (ليكرت الخماسي)، وفي القسم الثاني والثالث والرابع لكل فقرات الإستبيان حيث أن هذا المقياس صمم للتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة المستقصى منه على جمل معينة وذلك بإستخدام مقياس مكون من خمس فئات أو درجات (سيكاران 2006) ، بحيث تعطي إجابة موافق بشده خمسة درجات وموافق أربعة درجات ومحايد ثلاثة درجات ولا أوافق درجتين ولا أوافق بشده درجة واحده كما في الجدول التالي:

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لأوافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث

. القسم الأول: يحتوي البيانات الديموقرافية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية ، المهنة ، الجامعة).

. القسم الثاني: يتكون من محاور أو متغيرات سلوك العلامة التنظيمية (العلامة التنظيمية للملكية النفسية ، التركيز على العلامة وسلوك العلامة التنظيمية).

. القسم الثالث: يتكون من الإتجاهات.

. القسم الرابع: ويتكون من الإلتزام و الإلتزام التنظيمي.

مصادر فقرات الإستبيان:

تم الإعتماد على العديد من الدراسات السابقة بغرض تصميم الإستبيان وهي على النحو التالي:

## البيانات الأساسية:

تم إعداد أسئلة الإستبيان من أجل تحديد كل من نوع البحوث، عمر المبحوث، مؤهله العلمي، حالته الإجتماعية، مهنته، جامعته. وهي موضحة في الشكل الآتي:

### الجدول رقم ( 1 )

#### مصادر البيانات الأساسية

الرقم	العبرة	المصدر
1	النوع.	إعداد الدارس
2	الفئة العمرية.	
3	المؤهل العلمي.	
4	الحالة الإجتماعية.	
5	المهنة.	
6	الجامعة.	

المصدر: إعداد الباحث

#### سلوك العلامة التنظيمية:

هو الإلتزام الدقيق لقواعد المنظمة واللوائح والإجراءات حتى عندما لا يلاحظها أحد أو يراقبها.

الجدول رقم ( 2 )

مصادر الإستهيبان المتعلقة بسلك العلامة التنظيمية

سلوك العلامة التنظيمية		
المصدر	العبارة	الرقم
Shalabee Waleed (2015)	سلوك المواطنة التنظيمية	
	أساعد زملائي بالمهام الموكله إليهم.	1
	أحترم حقوق الآخرين بالعمل.	2
	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.	3
	أقدم المساعدة لزملائي أيا كان نوعها.	4
	أهتم بإظهار نتائج عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل.	5

		التركيز على العلامة	
Hsu-Hsin Chiang (2010)	1	تشجع الشركة الموظفين لتوفير الإبداع والمعلومات المتعلقة بالعلامة التنظيمية عندما يعرضون سلوكيات تعزز قيمة العلامة التنظيمية.	
	2	تكافئ الشركة الموظفين الذين يشاركون في الأنشطة ذات الصلة بالعلامة التنظيمية.	
	3	شركتنا تجعل القيمة الشخصية وسلوكيات الموظفين تتفق مع قيمة العلامة من خلال الدورات التدريبية.	
	4	العلامة تساعد في جذب وإستقطاب الموظفين.	

		العلامة التنظيمية للملكية النفسية
Hsu-Hsin Chiang (2010)	1	أنا على إستعداد لتنفيذ قيمة العلامة التنظيمية لأنني اشعر أن قيمة العلامة تتفق مع قيمة العلامة التنظيمية.
	2	أشعر بالإعتزاز عندما أساعد العلامة التنظيمية.
	3	أدافع عن صورة العلامة التنظيمية عندما ينتقدها الآخريين.
	4	يمكنني نقل قيمة العلامة التنظيمية بنجاح في عملية التفاعل مع العملاء.
	5	أركز على أداء العملاء وأكون صداقات معهم.

المصدر: إعداد الباحث

الإتجاهات: هي إستعداد وميول طبيعية لدى الفرد للإستجابة بطريقة إيجابية أو سلبية لشيء ما .

الجدول رقم ( 3 )

الإتجاهات Attitudes		
الرقم	العبارة	
1	أحترم كل الجهود التي تسعى للتعريف بسلوك العلامة التنظيمية.	المصدر: معاويه محمد
2	أقدر أهمية العمل في شركات تتبنى سلوك العلامة التنظيمية.	(2015)
3	أنصح العاملين بالشركات بالتعرف على سلوك العلامة التنظيمية.	Moawia Mohamed(2015)
4	أغضب عندما أرى شركات لا تتبنى سلوك العلامة التنظيمية.	
5	أحب أن أعمل بشركات ذات معرفة بسلوك العلامة التنظيمية.	

المصدر: إعداد الباحث

## الإلتزام التنظيمي :

هي عبارة عن عملية الإيمان بأهداف المنظمة و قيمه والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف و تجسيد تلك القيم .

### جدول رقم (4)

الإلتزام التنظيمي		
المصدر	العبارة	الرقم
Burmam,Zeplin& Riley ,2009,Chatma& O,Reilly 1986	في شركتنا أشعر و كأني جزء من عائلة.	1
	أنا فخور لأقول للآخرين أنني أعمل لصالح الشركة التي تمتلك هذه العلامة.	2
	أنا فخور بنجاح علامتنا التنظيمية .	3
	أخذ الأخبار السيئة عن علامتنا كنقطة شخصية.	4
	أشعر بالإلتزام بالعمل بجهد أكبر من أجل علامتنا الشخصية.	5

المصدر : إعداد الباحث



## الإلتواء التنظيمي :

هو ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر بإستمرار هذه العلاقة.

### جدول رقم (5)

الإلتواء التنظيمي		
الرقم	العبارة	المصدر
1	أدرك أن علامتنا التنظيمية تساهم بشكل كبير في نجاح شركتنا.	Burmann,Zeplin&
2	أنا مقتنع أن علامتنا التنظيمية تسمح لنا بتحقيق أعلى سعر.	Riley,2009,Chatma& O,Reilly 1986
3	أنا اعتقد بأن عملانا يشترون بكميات أكبر بسبب علامتنا التنظيمية.	
4	أنا اعتقد أن علامتنا التنظيمية تساهم بشكل كبير في ولاء عملانا .	
5	أنا مقتنع أن عملانا يوصون بعلامتنا التنظيمية للآخرين.	

## قياس متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول أدناه المتغيرات وعدد فقرات الإستبيان التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة كما في

الجدول رقم ( 6 )

الرقم	المتغير	العبارات	ألفا كرونباخ
1	البيانات الأساسية	6	0.756
2	سلوك العلامة التنظيمية	14	0.756
3	الإلتزام التنظيمي	5	0.770
4	الإتجاهات	5	0.797
5	العدد الكلي	32	0.743

المصدر: إعداد الباحث

### 3-9 إختبار ثبات وصدق الدراسة:

#### ثبات الأداة:

يشير إلى قدرة الإستبيان في الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في ظروف متشابهة بإستخدام نفس الأداة على نفس العينة كذلك تشير إلى دقة القياس وثبات نتائجه إلى مدى خلوه من الأخطاء وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائج عن قياس مختلف العناصر الموجودة بة (سيكاران، 2006).

#### صدق الأداة:

يعني مدى قدرة الإستبيان على قياس المتغيرات التي صممت الإستبيان لقياسها ولأجل ذلك عرضت على محكميين من ذوي الدراية والخبرة للتأكد من صدقه.

#### أساليب التحليل الإحصائي:

تم إستخدام برامج التحليل الإحصائية للعلوم الإجتماعية لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة في بيانات الدراسة الميدانية، وتعتمد هذه الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية لوصف مفردات العينة لإختبار فرضيتها ووصف متغيراتها على النحو التالي:

#### 1. أساليب الإحصاء الوصفي:

تم إستخدام التكرارات، النسب المئوية والانحراف المعياري لوصف إستجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة من خلال إحتساب متوسطات الانحرافات المعيارية.

## 2. أساليب الإحصاء التحليلي:

نستخدم الإحصاء التحليلية في هذه الدراسة لقياس إعتماذية الأداء وجودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة وإختبار الفرضيات حيث يستخدم معامل الإرتباط الفا كرونباخ لقياس مصداقية الأداة في الدراسة.

## 3. أسلوب التحليل العاملي:

تستخدم هذه الدراسة أسلوب التحليل العاملي متمثلاً في طريقة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة تحقيق المتغيرات ونموذج الدراسة حيث تجري في النموذج وكذلك تجري التعديلات في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي.

## 4. معامل الإرتباط بيرسون:

لقياس درجة الإرتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوة الإرتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير من جهة أخرى.

## الفصل الرابع

# التحليل الإحصائي

#### 1.4 المقدمة :

يحتوى هذا الفصل على الخطوات التي تمت من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومن ثم خطوات جمع البيانات وتصميم الإستبانة وقياس مدى صدق وثبات الإستبانة والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى درجة إعتماضية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الإحصاء الوصفي، والمتوسطات، والانحراف المعياري للمتغيرات ثم تحليل الفرضيات.

#### 2.4 تمهيد:

تم تصميم الإستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالى " أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة " حيث تم إعطاء الأوزان في عملية التحليل على النحو التالي: الرقم (1) يقابل أوافق بشدة، الرقم (2) يقابل أوافق، الرقم (3) يقابل محايد، الرقم (4) يقابل لا أوافق، الرقم (5) يقابل لا أوافق بشدة، و تم توزيع عدد (200) إستبانة على عدد من الشركات الصناعية العاملة بولاية الخرطوم بمساعدة مقدرة ومشكورة من الزملاء تمكنت الدارسة من إستلام ردود المبحوثين في فترة معقولة.

#### 3.4 معدل الاستجابة :

الجدول رقم (1.4) التالي يوضح معدل الإستجابة للمبحوثين، يلاحظ من الجدول أنه تم توزيع عدد (200) إستبانة عن طريق العينة القصدية للعاملين ببعض بالشركات المذكورة أعلاه و الموجودة في ولاية الخرطوم كما تم توزيع الإستبانات في كل شركة عن طريق العينة العشوائية عن طريق اليد وكان يتم إستلام الإستبانات بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الإستبانات المستردة يساوي (187) إستبانة بنسبة (76%) من إجمالي الإستبانات الموزعة، الإستبانات التي لم تسترد (13) إستبانة بنسبة (24%). بينما يبلغ عدد

الإستبيانات الغير صالحة للتحليل (24) إستبانة بنسبة (2.7%). أما عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (163) إستبانة بنسبة (97.3%) من إجمالي الإستبيانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الإستبيانات وتعكس مدى إستجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الإستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

#### جدول رقم ( 1.4 )

معدل استجابة المبحوثين ( حجم العينة = 200 )

النسبة %	العدد	البيانات
100%	200	الاستبانات الموزعة
76 %	187	الاستبانات المستردة
24 %	13	الاستبانات التي لم تسترد
2.7%	24	الاستبانات الغير صالحة للتحليل
97.3%	163	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

#### 1-4: التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية :

الجدول رقم (2.4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية من حيث النوع حيث بلغت نسبة الذكور (71.2%) من العينة وتشكل أكبر نسبة تليها فئة الأناث بنسبة (28.8%) وكما أظهر التحليل توزيع مفردات العينة حسب العمر و من الجدول نجد أن الفئة العمرية أقل من 48 سنة شكلت نسبة

(48.5%) وهي أكبر نسبة، بينما شكلت الفئة من 30-40 سنة نسبة بلغت (30.1%) ، ثم الفئة 41-50 سنة بلغت نسبة (11.7%) و أخيرا الفئة أكثر من 51 سنة بلغت نسبة (9.8%) ، وكما أظهر التحليل توزيع مفردات العينة حسب المستوي التعليمي و من الجدول نجد أن حملة المؤهلات الجامعية شكلوا نسبة (68.7%) وهي أكبر نسبة، بينما شكلت فئة حملة المؤهلات فوق الجامعية نسبة بلغت (22.7%) ، و أخيرا حملة الشهادة دون الجامعية بلغت نسبة (8.6%) ، أما متغير سنوات الخبرة فقد أظهر التحليل أن الفئة أقل من 5 سنوات بلغت نسبة (42.9%) تمثل أكبر فئة يليها الفئة من 5-10 سنة بلغت نسبة (25.2%) ، يليها الفئة أكثر من 16 سنة بلغت نسبة (18.4%) وأخيرا الفئة من 11-15 سنة بلغت نسبة (13.5%) ، كما أظهر التحليل في الجدول رقم (4-2) توزيع مفردات العينة حسب الدرجة الوظيفية أن فئة الموظفين ورؤساء الأقسام بلغت نسبة (37.4%) لكل فئة وهي تمثل أكبر نسبة يليها فئة وظائف أخرى بنسبة (12.9%) و أخيرا فئة مدير بنسبة (6.7%) ، و أخيراً فئة مدراء الإدارات بنسبة (5.5%) ، كما أظهر الجدول رقم (4-2) توزيع افراد العينة حسب متغير التخصص أن المتخصصين في مجال العلوم الإدارية بنسبة بلغت (47.2%) يليها فئة المتخصصين في وظائف أخرى بنسبة (35.6%) يليها فئة المتخصصين في مجال العلوم الهندسية بنسبة بلغت (9.2%) ثم فئة المتخصصين في مجال العلوم الإجتماعية بلغت نسبة (6.1%) و أخيرا المتخصصين في مجال العلوم الطبية بنسبة (1.8%)



النسبة	العدد	بيانات	النوع الوظيفية
71.2	116	ذكر	الجنس
28.8	47	أنثى	
%100	163		المجموع
48.5	79	أقل من 30	العمر
30.1	49	من 30-40	
11.7	19	من 41-50	
9.8	16	أكثر من 51	
%100	163		المجموع
8.6	14	دون الجامعي	المؤهل الأكاديمي
68.7	112	جامعي	
22.7	37	فوق الجامعي	
%100	163		المجموع
42.9	70	أقل من 5 سنوات	الخبرة
25.2	41	من 5-10	
13.5	22	من 11-15 سنة	
18.4	30	16 سنة فأكثر	
%100	163		المجموع

جدول رقم (3.4) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

5.5	9	مدير ادارة	
37.4	61	رئيس قسم	
37.4	61	موظف	
12.9	21	اخرى	
%100	163	المجموع	
47.2	77	علوم ادارية	التخصص
9.2	15	علوم هندسية	
1.8	3	علوم طبية	
6.1	10	علوم اجتماعية	
35.6	58	اخرى	
%100	163	المجموع	

#### 0.6.4 التحليل العائلي الإستكشافي :

تأتي أهمية هذا الإجراء لإستبانة الدراسة لقياس الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل

الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. أي أن التحليل العاملي الإستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساسي، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى.

وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عموديا ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية .

و بمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979)<sup>1</sup> و(Hair et al,1998)<sup>2</sup> التي تتمثل في النقاط التالية:

- أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارة أو متغير 0.60 أو أكثر .
- أن يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من 0.2.
- أن يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد 0.5 أو أكثر .
- أن لا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت .
- أن لا تقل قيمة ايجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح .

اي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة احصائية في مصفوفة الدوران، وأن لا تقل قيمة KMO عن 0.50%، تناسب العينة، وأن لا تقل قيمة إختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح ، وأن تكون الاشتراكات الأولية communities للبنود أكثر من 0.50%، وأن لا يقل تشبع العامل

عن 0.50% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى ، وأن لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد.

#### 1.6.4 التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل سلوك العلامة التنظيمية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير المستقل والمكون من ثلاثة محاور مع بعضها البعض وعدد عباراتها (16) عبارته وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الإشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) و التثبيعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل إلى خمسة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتفسر تلك المكونات مجتمعة (91.246%) من التباين لكل العبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الإجتماعية وفقاً (Hair,J.F, at all, 1998)<sup>3</sup> .

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (4.4) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (4-2).

#### جدول رقم (4.4)

التحليل العاملي للمتغير المستقل سلوك العلامة التنظيمية

3	2	1	العبارات	المتغيرات
-	-	.981	c2	الملكية النفسية
.010	.003		c5	
-	-	.981	c3	
.063	-	.910		
	.006			
-	1.00	-	a3	سلوك المواطنة التنظيمية
.019	0	.004	a1	
-	1.00	-		
.021	0	.005		
.901	.026	-	b5	التركيز على العلامة
		.019	b4	
.900	-	.052		
	.063			
0.575				KMO
3291.416				الجذر الكامن
91.246				نسبة التباين

ملاحظة:  $N= 198$ ,  $**p < 0.01$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

#### 1.6.4 التحليل العاملي للمتغير التابع الإلتزام بالعلامة التنظيمية :

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير الوسيط والمكون من محورين مع بعضها البعض وعدد عباراته (12) عباراه وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الإشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) و التشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل إلى مكونين اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الإنتماء وتفسر تلك المكونات مجتمعة (78.998 %) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الإجتماعية وفقاً (Hair, J.F, at all, 1998) <sup>4</sup>.

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (4.4) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (4-2).

#### جدول رقم (4.4)

التحليل العاملي للمتغير التابع الإلتزام بالعلامة التنظيمية

2	1	العبارات	المتغيرات
.286	.949	f5	الإلتزام بالعلامة التنظيمية
.286	.949	f1	
.287	.949	f4	
.287	.949	f2	
.150	.776	f3	
.881	.344	e2	الإنتماء بالعلامة التنظيمية
.759	.193	e5	
.758	.194	e3	
.758	.194	e6	
.757	.194	e1	
0.877			KMO
5539.691			الجذر الكامن
78.988			نسبة التباين

ملاحظة :  $p < 0.01$ , \*\* N= 198,

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

#### 1.6.4 التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المعدل الاتجاهات:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير التابع والمكون من محور واحد مع بعضها البعض وعدد عباراته (14) عبارته وتم استخدام نقطة حذف بمقدار ( 0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الإشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) و التثبيعات لا تقل عن(0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل إلى مكون واحد أساسي(عوامل) من جميع العبارات في مقياس الإتجاهات وتفسر تلك المكونات مجتمعة(71.445%) من التباين لكل العبارات ، وهى نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الإجتماعية وفقاً<sup>5</sup>(Hair,J.F, at all, 1998)

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهى varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (4.4) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (4-2).



#### جدول رقم (4.4)

##### التحليل العاملي للمتغير المعدل الاتجاهات

1	العبارات	المتغيرات
.845	d1	الإتجاهات
.845	d2	
0.500		KMO
32.425		الجزر الكامن
71.445		نسبة التباين

ملاحظة:  $N= 198, **p < 0.01$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

#### 7.4 الإعتماذية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة :

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم إحتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي 1 ، يعتبر الإتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولإتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير

(Nunnally، 1967) إلى أن المصدقية من 0.50 - 0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) أفتوح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 .

جدول رقم (4-14)

الإعتمادية (Cronbach's alpha)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
1.000	2	سلوك المواطنة التنظيمية	المتغير المستقل
0.768	2	التركيز علي العلامة	
0.947	3	الملكية النفسية	المتغير المعدل
0.597	2	الإتجاهات	
0.860	5	الإلتماء للعلامة التنظيمية	المتغير التابع
0.961	5	الإلتزام بالعلامة التنظيمية	

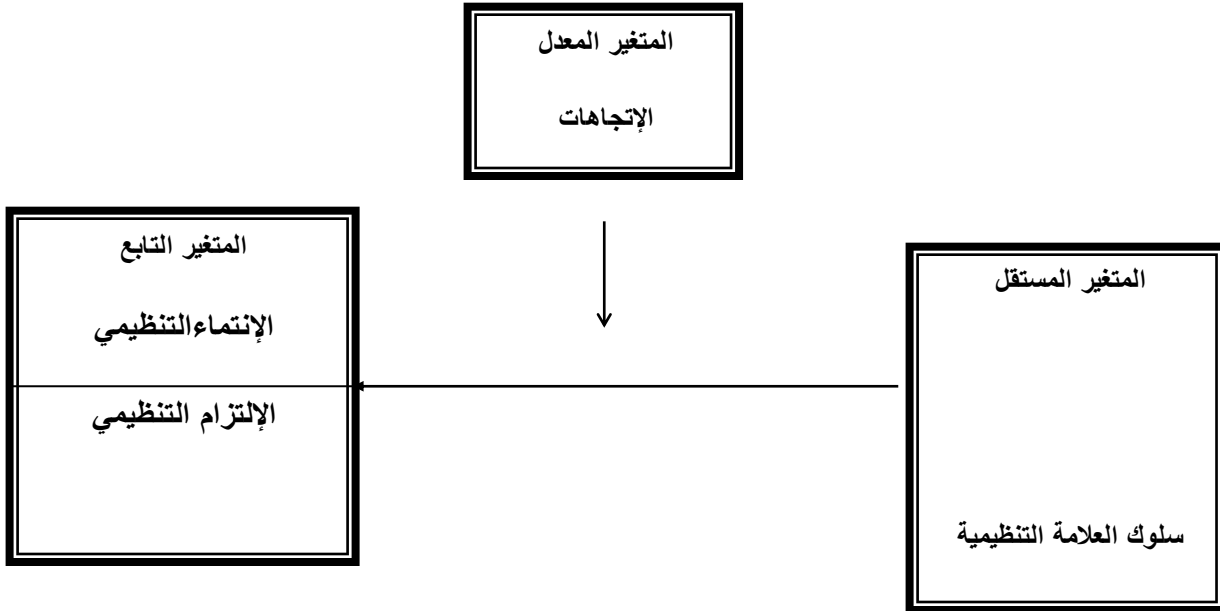
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

## نموذج الدراسة المعدل :

بناء على نتائج تحليل الإعتماضية لم يحذف أي محور من محاور متغيرات الدراسة وبقيت جميع محاور الدراسة كما هي مما أدى إلى عدم تعديل نموذج وفرضيات الدراسة كما في الشكل أدناه.

شكل (4-6)

### نموذج الدراسة ( المعدل )



المصدر : اعداد الباحث

#### 8.4 فرضيات الدراسة:-

##### جدول (4-15)

##### يوضح فرضية الدراسة الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى : هناك أثر إيجابي بين سلوك العلامة التنظيمية و الإلتزام و الإلتزام التنظيمية.
الفرضيات الفرعية :
. سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على الإلتزام التنظيمي
. التركيز على العلامة تؤثر بشكل إيجابي على الإلتزام التنظيمي
. العلامة التنظيمية للملكية النفسية يؤثر بشكل إيجابي على الإلتزام التنظيمي
الفرضية الرئيسية الثانية :الإتجاهات تعدل العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية و الإلتزام و الإلتزام التنظيمي .
الفرضيات الفرعية :
. سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على الإتجاهات
. التركيز على العلامة يؤثر بشكل إيجابي على الإتجاهات
. العلامة التنظيمية للملكية النفسية تؤثر بشكل إيجابي على الإتجاهات

#### 9.4 متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (4-16) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد الدراسة .

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (4-16) أن إتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو أغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة و يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة ويلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير المستقل سلوك العلامة التنظيمية بعد (وسط حسابي =1.9325 ، أنحراف معياري=0.80606) أكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي لبعد الملكية النفسية (وسط حسابي =1.7566 ، أنحراف معياري=0.61537) ثم بعد سلوك المواطنة التنظيمية (وسط حسابي = 1.4663 ، أنحراف معياري = 0.50347) ، ويلاحظ أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري أقل من نصف المتوسط الحسابي)3) مما يشير إلي ضعف متغيرات الدراسة تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (4.19) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون إهتمام أقل من المعتاد أو المتعارف عليه لمتغيرات الدراسة.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (4.19) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد التركيز علي العلامة من حيث الأوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الإهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: التركيز علي العلامة ،الملكية النفسية ، سلوك المواطنة التنظيمية.

يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير المعدل الإتجاهات (وسط حسابي =1.6963، وانحراف معياري =0.63205) ويلاحظ أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري أقل من نصف المتوسط الحسابي)3) مما يشير

إلى ضعف المتغير المعدل تحت الدراسة . كما يستنتج من ذات الجدول رقم (19.4) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون إهتمام أقل من المعتاد أو المتعارف عليه لمتغير المعدل تحت الدراسة.

يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير التابع الإلتزام والإنتماء التنظيمي بعد المشاركة بالعلامة التنظيمية (وسط حسابي =1.8282، إنحراف معياري=0.68992) أكبر متوسط يليه بعد الإلتزام بالعلامة التنظيمية (وسط حسابي=1.8102، أنحراف معياري =0.66159) ويلاحظ أن الوسط الحسابي لأغلب أبعاد المتغير التابع تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والإنحراف المعياري أقل من نصف المتوسط الحسابي 3) مما يشير إلى ضعف أبعاد المتغير التابع تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (19.4) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون إهتمام أقل من المعتاد أو المتعارف عليه لأبعاد المتغير التابع تحت الدراسة.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (19.4) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد المشاركة بالعلامة التجارية من حيث الأوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الإهتمامات للينة قيد الدراسة كما يلي: المشاركة بالعلامة التنظيمية ثم الإلتزام بالعلامة التنظيمية.

## جدول رقم (4-16)

### المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سلوك المواطنة التنظيمية	1.4663	.50347
التركيز علي العلامة	1.9325	.80606
الملكية النفسية	1.7566	.61537
الإتجاهات	1.6963	.63205
الإلتزام بالعلامة التنظيمية	1.7031	.60506
الإنتماء بالعلامة التنظيمية	1.8282	.68992

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 10.4 الإرتباطات بين متغيرات الدراسة:

أجري تحليل الإرتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للإرتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الإرتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعنى أن الإرتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الإرتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الإرتباط أقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الإرتباط بين (0.30) إلى (0.70) و تعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الإرتباط أكثر من (0.70) الجدول أدناه رقم (20.4) يوضح الإرتباطات بين متغيرات الدراسة.

ويلاحظ من الجدول رقم (20.4) أن الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل في ما بينها أن بعد المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط إيجابياً وبصورة معنوية متوسطة مع أبعاد المتغير المستقل (التركيز علي العلامة ، الملكية النفسية) حيث كانت قيمة الارتباط علي التوالي = (0.321)،(0.412) كما له ارتباط إيجابي معنوي متوسط مع بعد المتغير المعدل للإتجاهات حيث كانت قيمة الارتباط = (0.351) كما نجد أن له ارتباط معنوي متوسط مع أبعاد المتغير التابع (الإلتزام بالعلامة التنظيمية و المشاركة بالعلامة التنظيمية) حيث بلغت قيمة الارتباط علي التوالي = (0.386)،(0.339) .

ويلاحظ من الجدول رقم (20.4) أن الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل في ما بينها أن بعد المتغير المستقل التركيز علي العلامة يرتبط إيجابياً وبصورة معنوية متوسطة مع بعد المتغير المستقل (الملكية النفسية) حيث كانت قيمة الارتباط = (0.498)، كما له ارتباط إيجابي معنوي ضعيف مع بعد المتغير المعدل للإتجاهات حيث كانت قيمة الارتباط = (0.296) كما نجد أن له ارتباط معنوي متوسط مع أبعاد المتغير التابع (الإلتزام بالعلامة التنظيمية و المشاركة بالعلامة التنظيمية) حيث بلغت قيمة الارتباط علي التوالي = (0.536)،(0.470) .

ويلاحظ من الجدول رقم (20.4) أن الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الملكية النفسية) مع بعد المتغير المعدل للإتجاهات كان ارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط = (0.483) كما نجد أن له ارتباط معنوي متوسط مع أبعاد المتغير التابع (الإلتزام بالعلامة التنظيمية و المشاركة بالعلامة التنظيمية) حيث بلغت قيمة الارتباط علي التوالي = (0.528)،(0.390) .



وبصورة معنوية ضعيفة بعد المتغير التابع (الإلتزام بالعلامة التنظيمية) حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.241) و إرتباط معنوي متوسط مع بعد المشاركة بالعلامة التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.300) .

وبصورة معنوية متوسطة مع بعد المتغير التابع (المشاركة بالعلامة التنظيمية) حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.520).

جدول رقم (4-17)

الإرتباطات بين متغيرات الدراسة

Person's Correlation Coefficient for All Variable

المتغيرات	سلوك المواطنة التنظيمية	التركيز علي العلامة	الملكية النفسية	الإتجاهات	الإلتزام بالعلامة التنظيمية	لمشاركة بالعلامة التنظيمية
سلوك المواطنة التنظيمية	1					
التركيز علي العلامة	.321**	1				
الملكية النفسية	.412**	.498**	1			
الإتجاهات	.351**	.296**	.483**	1		
الإلتزام بالعلامة التنظيمية	.386**	.536**	.528**	.241**	1	
المشاركة بالعلامة التنظيمية	.339**	.470**	.390**	.300**	.520**	1

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

## المبحث الثاني

### إختبار الفرضيات

**12-** : إختبار الفرضيات: تناقش هذه الجزئية نتائج إختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء إختبار عدد (2) فرضيات رئيسية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والإعتمادية، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، لقد تم إستخدام إختبار تحليل الأنحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة و تأثير المتغير المعدل في العلاقات.

**1.12.4 الفرضية الرئيسية الأولى :** هناك علاقة إيجابية بين سلوك العلامة التنظيمية والإلتزام والإنتماء التنظيمي (الإلتزام بالعلامة التنظيمية) .

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتعرف على أثر سلوك العلامة التنظيمية علي الإلتزام والإنتماء التنظيمي (الإلتزام بالعلامة التنظيمية)، ومن خلال تحليل الإنحدار تم التوصل الي أنه توجد هناك علاقة إيجابية لسلوك العلامة التنظيمية علي الإلتزام والإنتماء التنظيمي (الإلتزام بالعلامة التنظيمية) حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة . وقد أشار إختبار ( F ) إلى أن نموذج الإنحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.949) بمستوى دلالة (sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.630) مما يشير إلى أن 63% تقريبا من التغيرات في درجة الإلتزام والإنتماء التنظيمي (الإلتزام بالعلامة التنظيمية) يفسرها سلوك العلامة التنظيمية أي كلما زاد الإلتزام والإنتماء التنظيمي 37%

تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة إختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية . أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين سلوك العلامة التنظيمية علي الإلتزام والإنتماء التنظيمي (الإلتزام بالعلامة التنظيمية) فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.4) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه توجد هنالك علاقة إيجابية معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية علي الإلتزام والإنتماء التنظيمي (الإلتزام بالعلامة التنظيمية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.156) و مستوى المعنوية (0.024) كما توجد علاقة إيجابية معنوية بين التركيز علي العلامة والإلتزام والإنتماء التنظيمي (الإلتزام بالعلامة التنظيمية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.339) ومستوي الدلالة (0.000)، كما توجد علاقة إيجابية معنوية بين الملكية النفسية علي الإلتزام والإنتماء التنظيمي (الإلتزام بالعلامة التنظيمية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.295) ومستوي المعنوية (0.000) ، وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة كلياً كون أبعاد سلوك العلامة التنظيمية قد بلغت مستوي الدلالة المعتمد كما موضح في الجدول رقم (17.4) التالي الذي يوضح الإنحدار لمكونات سلوك العلامة التنظيمية .

جدول رقم (4-17)

نتائج تحليل العلاقة بين العوامل المؤثرة على سلوك العلامة التنظيمية و الإلتزام و الإلتزام و الإلتزام

التنظيمية.

النتيجة	Sig	الإلتزام التنظيمي	المتغيرات المستقلة
دعمت	.024	.156	سلوك المواطنة التنظيمية
دعمت	.000	.339	التركيز على العلامة
دعمت	.000	.295	الملكية النفسية
0.397			<i>R</i> 2
0.386			<i>Ajusted R</i> 2
0.379			<i>R</i> 2△
34.949			<i>F change</i>

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.001$

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

1.12.4 الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين سلوك العلامة التنظيمية والإلتزام والإلتزام التنظيمي (الإلتزام بالعلامة التنظيمية) .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتعرف على أثر سلوك العلامة

التنظيمية على المشاركة والإلتزام التنظيمي (المشاركة بالعلامة التنظيمية)، ومن خلال تحليل الإنحدار تم

التوصل الى أنه توجد هناك علاقة إيجابية لسلوك العلامة التنظيمية علي المشاركة والإلتناء التنظيمي (المشاركة بالعلامة التنظيمية) حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة . وقد أشار إختبار ( F ) إلى أن نموذج الإنحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ( F ) المحسوبة (20.176) بمستوى دلالة (sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.525) مما يشير إلى أن 53% تقريبا من التغيرات في درجة المشاركة والإلتناء التنظيمي (المشاركة بالعلامة التنظيمية) يفسرها سلوك العلامة التنظيمية أي كلما زاد المشاركة والإلتناء التنظيمي 37% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة إختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية . أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين سلوك العلامة التنظيمية علي المشاركة والإلتناء التنظيمي (المشاركة بالعلامة التنظيمية) فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.4) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه توجد هناك علاقة إيجابية معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية علي المشاركة والإلتناء التنظيمي (المشاركة بالعلامة التنظيمية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.166) و مستوى المعنوية (0.028) كما توجد علاقة إيجابية معنوية بين التركيز علي العلامة و المشاركة والإلتناء التنظيمي (المشاركة بالعلامة التنظيمية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.340) ومستوي الدلالة (0.000)، كما لا توجد علاقة إيجابية معنوية بين الملكية النفسية علي المشاركة والإلتناء التنظيمي (المشاركة بالعلامة التنظيمية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.153) ومستوي المعنوية (0.153) ، وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئيا كون بعد الملكية النفسية لم يبلغ مستوي الدلالة المعتمد كما موضح في الجدول رقم (17.4) التالي الذي يوضح الإنحدار لمكونات سلوك العلامة التنظيمية.

جدول رقم (4-17)

نتائج تحليل العلاقة بين العوامل المؤثرة على سلوك العلامة التنظيمية و الإلتزام و الإلتزام التنظيمي

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.001$

النتيجة	Sig	الإلتزام التنظيمي	المتغيرات المستقلة
دعمت	.028	.166	سلوك المواطنة التنظيمية
دعمت	.000	.340	التركيز على العلامة
لم تدعم	.064	.153	الملكية النفسية
0.276			$R^2$
0.262			<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>
0.276			$R^2 \Delta$
20.176			<i>F change</i>

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 1.12.4 الفرضية الرئيسية الثانية (أ): الإتجاهات تعدل العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية والإلتزام

والإنتماء التنظيمي بعد (الإلتزام بالعلامة التنظيمية) :

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل سلوك العلامة التنظيمية في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيم تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (4-60) أدناه يوضح أثر الإتجاهات على العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية و الإلتزام والإنتماء التنظيمي بعد (الإلتزام بالعلامة التنظيمية) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه توجد علاقة مؤثرة للإتجاهات على العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية و الإلتزام والإنتماء التنظيمي بعد (الإلتزام بالعلامة التنظيمية) فنجد في العلاقة بين الإتجاهات \* التركيز علي العلامة بلغت نسبة بيتا (0.891) ومستوى الدلالة (0.004)، بينما لا يوجد تأثير موجب للإتجاهات \* التركيز علي العلامة حيث كانت قيمة بيتا (-0.752) ومستوى دلالة (0.012) بينما لا يوجد تأثير موجب الملكية النفسية \* الإتجاهات حيث كانت قيمة بيتا (-0.567) ومستوى دلالة (0.088) ، وهذا يدل على أن الإتجاهات تعدل العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية و الإلتزام والإنتماء التنظيمي بعد (الإلتزام بالعلامة التنظيمية) جزئيا كون بعدي التركيز علي العلامة و الملكية النفسية لم يبلغا مستوى الدلالة



جدول رقم (4-49)

الإتجاهات تعدل العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية والإلتزام والإنتماء التنظيمي بعد (الإنتماء

بالعلامة التنظيمية)

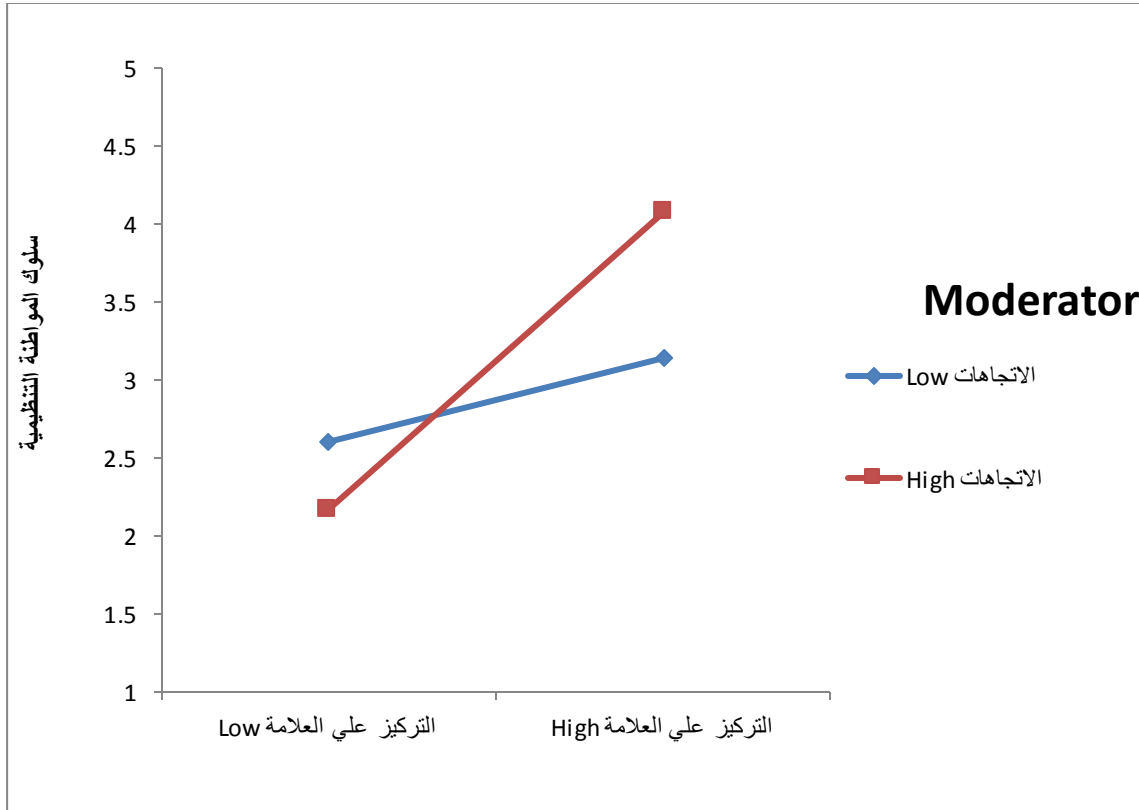
النتيجة	بيتا نموذج 3	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 1	المتغير
	-.393	.170	.156	سلوك المواطنة التنظيمية
	.816	.343	.339	التركيز علي العلامة
	.706	.324	.295	الملكية النفسية
	.132	-.077	.	الإتجاهات
دعمت	.891			الإتجاهات * سلوك المواطنة التنظيمية
لم تدعم	-.752			الإتجاهات * التركيز علي العلامة
لم تدعم	-.567			الإتجاهات * الملكية النفسية
	0.458	0.402	0.397	R2
	0.433	0.387	0.386	Adjusted R
	0.056	0.004	0.397	△R
	5.335	1.159	34.949	F change

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

\*\*\*p<0.، \*\*p<0.05،Note: Level of significant: \*p<0.10

الإتجاهات تعدل العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية والإلتزام والإنتماء التنظيمي بعد ( التركيز على

( العلامة



1.12.4 الفرضية الرئيسية الثانية: الإتجاهات تعدل العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية والإلتزام

والإنتماء التنظيمي بعد (الإنتماء بالعلامة التنظيمية) :

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل سلوك العلامة التنظيمية في

النموذج الأول وكذلك تم حساب قيم تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (4-60)

أدناه يوضح أثر الإتجاهات على العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية و المشاركة والإنتماء التنظيمي

بعد (المشاركة بالعلامة التنظيمية) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه توجد علاقة مؤثرة

للإتجاهات على العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية و المشاركة والإنتماء التنظيمي بعد (المشاركة

بالعلامة التنظيمية) فنجد في العلاقة بين الإتجاهات \*سلوك المواطنة التنظيمية بلغت نسبة بيتا

(0.702) ومستوى الدلالة (0.036)، بينما لا يوجد تأثير موجب للإتجاهات \* التركيز علي العلامة حيث كانت قيمة بيتا (-0.742) ومستوى دلالة (0.023) بينما لا يوجد تأثير موجب الملكية النفسية \* الإتجاهات حيث كانت قيمة بيتا (-0.885) ومستوى دلالة (0.015) ، وهذا يدل على أن الإتجاهات تعدل العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية و المشاركة والإنتماء التنظيمي بعد (المشاركة بالعلامة التنظيمية) جزئيا كون بعدي التركيز علي العلامة و الملكية النفسية لم يبلغا مستوي الدلالة .

جدول رقم (4-49)

يوضح أثر الإتجاهات على العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية والإلتزام والإنتماء التنظيمي

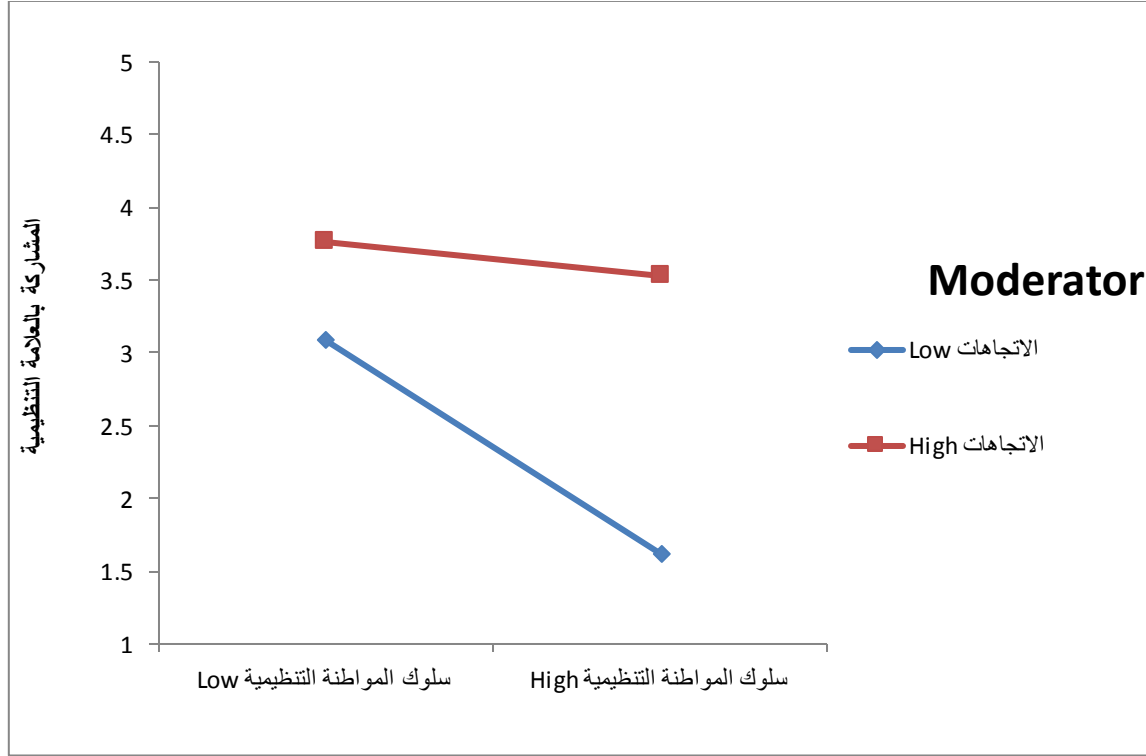
بعد (الإنتماء بالعلامة التنظيمية)

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3	النتيجة
سلوك المواطنة التنظيمية	.166	.150	-.308	
التركيز على العلامة	.340	.336	.797	
الملكية النفسية	.153	.117	.680	
الإتجاهات	.	.091	.591	
الإتجاهات * سلوك المواطنة التنظيمية			.702	دعمت
الإتجاهات * التركيز على العلامة			-.742	لم تدعم
الإتجاهات * الملكية النفسية			-.885	لم تدعم
R2	0.276	0.282	0.351	
Adjusted R	0.262	0.264	0.322	
$\Delta R$	0.276	0.006	0.069	
F change	20.176	1.352	5.536	

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

\*\*\*p<0.، \*\*p<0.05،Note: Level of significant: \*p<0.10

الإتجاهات تعدل العلاقة بين سلوك العلامة التنظيمية والإلتزام والإنتماء التنظيمي بعد (سلوك المواطنة التنظيمية)



<sup>1</sup> Churchill,G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal

of Marketing Research, Vol.16.No. 2, pp.64-73

<sup>2</sup> Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis" 5<sup>th</sup>ed, NJ :Prentice - Hall, Inc, p 10

<sup>3</sup> Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis" 5<sup>th</sup>ed, NJ :Prentice - Hall, Inc, p 10

<sup>4</sup> Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis" 5<sup>th</sup>ed, NJ :Prentice - Hall, Inc, p 10

<sup>5</sup> Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis" 5<sup>th</sup>ed, NJ :Prentice - Hall, Inc, p 10

