

# مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 43 . العدد 36

1442 هـ . 2021 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

رئيس هيئة التحرير	أ. د. ناصر سعد الدين
رئيس التحرير	أ. د. هائل الطالب

مديرة مكتب مجلة جامعة البعث

بشرى مصطفى

عضو هيئة التحرير	د. محمد هلال
عضو هيئة التحرير	د. فهد شريباتي
عضو هيئة التحرير	د. معن سلامة
عضو هيئة التحرير	د. جمال العلي
عضو هيئة التحرير	د. عباد كاسوحة
عضو هيئة التحرير	د. محمود عامر
عضو هيئة التحرير	د. أحمد الحسن
عضو هيئة التحرير	د. سونيا عطية
عضو هيئة التحرير	د. ريم ديب
عضو هيئة التحرير	د. حسن مشرقي
عضو هيئة التحرير	د. هيثم حسن
عضو هيئة التحرير	د. نزار عبشي

تهدف المجلة إلى نشر البحوث العلمية الأصيلة، ويمكن للراغبين في طلبها

الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة البعث

سورية . حمص . جامعة البعث . الإدارة المركزية . ص . ب (77)

. هاتف / فاكس : 963 31 2138071 ++

. موقع الإنترنت : [www.albaath-univ.edu.sy](http://www.albaath-univ.edu.sy)

. البريد الإلكتروني : [magazine@ albaath-univ.edu.sy](mailto:magazine@albaath-univ.edu.sy)

ISSN: 1022-467X

قيمة العدد الواحد : 100 ل.س داخل القطر العربي السوري

25 دولاراً أمريكياً خارج القطر العربي السوري

قيمة الاشتراك السنوي : 1000 ل.س للعموم

500 ل.س لأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب

250 دولاراً أمريكياً خارج القطر العربي السوري

توجه الطلبات الخاصة بالاشتراك في المجلة إلى العنوان المبين أعلاه.  
يرسل المبلغ المطلوب من خارج القطر بالدولارات الأمريكية بموجب شيكات

باسم جامعة البعث.

تضاف نسبة 50% إذا كان الاشتراك أكثر من نسخة.

## شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

- 2 نسخة ورقية من البحث بدون اسم الباحث / الكلية / الجامعة) + CD / word من البحث منسق حسب شروط المجلة.
  - طابع بحث علمي + طابع نقابة معلمين.
  - إذا كان الباحث طالب دراسات عليا:  
يجب إرفاق قرار تسجيل الدكتوراه / ماجستير + كتاب من الدكتور المشرف بموافقة على النشر في المجلة.
  - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية:  
يجب إرفاق قرار المجلس المختص بإنجاز البحث أو قرار قسم بالموافقة على اعتماده حسب الحال.
  - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية من خارج جامعة البعث :  
يجب إحضار كتاب من عمادة كليته تثبت أنه عضو بالهيئة التدريسية و على رأس عمله حتى تاريخه.
  - إذا كان الباحث عضواً في الهيئة الفنية :  
يجب إرفاق كتاب يحدد فيه مكان و زمان إجراء البحث ، وما يثبت صفته وأنه على رأس عمله.
  - يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (العلوم الطبية والهندسية والأساسية والتطبيقية):  
عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي ( كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1- مقدمة
  - 2- هدف البحث
  - 3- مواد وطرق البحث
  - 4- النتائج ومناقشتها .
  - 5- الاستنتاجات والتوصيات .
  - 6- المراجع.

- يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات ( الآداب - الاقتصاد - التربية - الحقوق - السياحة - التربية الموسيقية وجميع العلوم الإنسانية):
- عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي ( كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1. مقدمة.
- 2. مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه.
- 3. أهداف البحث و أسئلته.
- 4. فرضيات البحث و حدوده.
- 5. مصطلحات البحث و تعريفاته الإجرائية.
- 6. الإطار النظري و الدراسات السابقة.
- 7. منهج البحث و إجراءاته.
- 8. عرض البحث و المناقشة والتحليل
- 9. نتائج البحث.
- 10. مقترحات البحث إن وجدت.
- 11. قائمة المصادر والمراجع.
- 7- يجب اعتماد الإعدادات الآتية أثناء طباعة البحث على الكمبيوتر:
  - أ- قياس الورق 25×17.5 B5.
  - ب- هوامش الصفحة: أعلى 2.54- أسفل 2.54 - يمين 2.5- يسار 2.5 سم
  - ت- رأس الصفحة 1.6 / تذييل الصفحة 1.8
  - ث- نوع الخط وقياسه: العنوان . Monotype Koufi قياس 20
- . كتابة النص Simplified Arabic قياس 13 عادي . العناوين الفرعية Simplified Arabic قياس 13 عريض.
- ج . يجب مراعاة أن يكون قياس الصور والجداول المدرجة في البحث لا يتعدى 12سم.
- 8- في حال عدم إجراء البحث وفقاً لما ورد أعلاه من إشارات فإن البحث سيهمل ولا يرد البحث إلى صاحبه.
- 9- تقديم أي بحث للنشر في المجلة يدل ضمناً على عدم نشره في أي مكان آخر، وفي حال قبول البحث للنشر في مجلة جامعة البعث يجب عدم نشره في أي مجلة أخرى.
- 10- الناشر غير مسؤول عن محتوى ما ينشر من مادة الموضوعات التي تنشر في المجلة

11- تكتب المراجع ضمن النص على الشكل التالي: [1] ثم رقم الصفحة ويفضل استخدام التهميش الإلكتروني المعمول به في نظام وورد WORD حيث يشير الرقم إلى رقم المرجع الوارد في قائمة المراجع.

تكتب جميع المراجع باللغة الانكليزية (الأحرف الرومانية) وفق التالي:  
آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

الكنية بالأحرف الكبيرة . الحرف الأول من الاسم تتبعه فاصلة . سنة النشر . وتتبعها معترضة ( - ) عنوان الكتاب ويوضع تحته خط وتتبعه نقطة . دار النشر وتتبعها فاصلة . الطبعة ( ثانية . ثالثة ) . بلد النشر وتتبعها فاصلة . عدد صفحات الكتاب وتتبعها نقطة .  
وفيما يلي مثال على ذلك:

-MAVRODEANUS, R1986- Flame Spectroscopy. Willy, New York, 373p.

ب . إذا كان المرجع بحثاً منشوراً في مجلة باللغة الأجنبية:

. بعد الكنية والاسم وسنة النشر يضاف عنوان البحث وتتبعه فاصلة، اسم المجلد ويوضع تحته خط وتتبعه فاصلة . المجلد والعدد ( كتابة مختزلة ) وبعدها فاصلة . أرقام الصفحات الخاصة بالبحث ضمن المجلة.  
مثال على ذلك:

BUSSE,E 1980 Organic Brain Diseases Clinical Psychiatry News ,  
Vol. 4. 20 – 60

ج . إذا كان المرجع أو البحث منشوراً باللغة العربية فيجب تحويله إلى اللغة الإنكليزية و  
التقيد

بالبنود (أ و ب) ويكتب في نهاية المراجع العربية: ( المراجع In Arabic )

## رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

1. دفع رسم نشر (20000) ل.س عشرون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.
2. دفع رسم نشر (50000) ل.س خمسون ألف ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .
3. دفع رسم نشر (200) مئتا دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .
4. دفع مبلغ (3000) ل.س ثلاثة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.

## المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
28-11	د. محمد صقر منار محمد عقول	دراسة قياسية للتنبؤ بالأرقام القياسية لأسعار المستهلك في سورية للفترة 2011-2020
70- 29	د. مطيع أسعد الشلبي	أثر تغير سعر الذهب في حجم الودائع المصرفية دراسة حالة بنك سورية الدولي الإسلامي
102-71	محمد سعد سليمان د. حسن مشرفي	دور سياحة المحميات الطبيعية في دعم البنية التحتية في سورية "دراسة ميدانية على محمية الشعرة الشرقية في محافظة طرطوس"
126-103	محمد عصام رضا د. ندى علي	أثر التسويق المؤثر عبر وسائل التواصل الاجتماعية في قرار شراء المنتجات الطبية في ظل جائحة COVID 19

168-127	د. آلاء بركة	استخدام نماذج ARCH في قياس العوامل المؤثرة في سعر البيتكوين
---------	--------------	--





أثر التعرض للسلوك غير اللائق في السلوك المؤذي للعاملين  
(دراسة ميدانية في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق)

الدكتور عبد الحميد الخليل

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث للتعرف على أثر تعرض العاملين للسلوك غير اللائق في العمل Workplace Incivility بأبعاده الأربعة وهي: (العدائية، التدخل بالخصوصية، السلوك الإقصائي، الغيبة والنميمة) بقيامهم بسلوكيات مؤذية Counterproductive Work Behavior CWB بأبعاده الخمسة وهي: (الإساءة، الإضرار بالإنتاج، السرقة، التخريب، الإنسحاب). قام الباحث بجمع البيانات بواسطة استبانة صممت لهذا الغرض، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 161 استبانة.

أظهرت النتائج وجود أثر للتدخل بالخصوصية والغيبة والنميمة في سلوكي التخريب والسرقة عند العاملين، كما وجد أثر للغيبة والنميمة والعدائية في سلوك الإضرار بالإنتاج، ووجود أثر للسلوك الإقصائي في سلوك الإساءة، و أظهرت النتائج أيضاً أن الذكور أكثر اتباعاً لسلوكيات العمل المؤذية من الإناث.

**كلمات مفتاحية:** سلوك غير لائق، (العدائية، التدخل بالخصوصية، السلوك الإقصائي، الغيبة والنميمة)، السلوك المؤذي (الإساءة، الإضرار بالإنتاج، السرقة، التخريب، الإنسحاب).

### **Abstract**

This research aims to identify the impact of workers' exposure to Workplace Incivility in its four dimensions, namely: (Hostility, Privacy invasion, Exclusionary behavior and gossip) by Counterproductive Work Behavior CWB in its five dimensions: (Abuse, damage to production, theft, sabotage, withdrawal)

The researcher collected data using a questionnaire designed for this purpose, and the number of questionnaires valid for analysis was 161.

The results showed an effect of interference with privacy, backbiting and gossip on the behavior of sabotage and theft of workers, and an effect of backbiting, gossip and hostility was found in the behavior of harmful production, and the presence of an effect of exclusionary behavior on the abusive behavior, and the results also showed that males more follow harmful work behaviors than females.

Key words, incivility behavior, Hostility, Privacy invasion, Exclusionary behavior and gossip, Counter productive behavior, Abuse, damage to production, theft, sabotage, withdrawal.

## مقدمة:

تعد القيم والأخلاق والتنشئة الاجتماعية من المؤثرات في سلوك الأفراد، فكلما كانت بيئة العمل صحية وسلوكيات الافراد حسنة وودية كلما أثرت ايجاباً على الأفراد، والعكس صحيح، لذلك تعمل المنظمات لتوفير مناخ عمل ملائم وآمن عاطفياً يشجع الاحترام المتبادل وتعزيز سلوكيات العمل الإيجابية بين الموظفين للحصول على أفضل المكونات العقلية والجسدية للأفراد.

كان اندرسون وبيرسون (Pearson & Andersson,1999) أول من قدم مفهوم السلوك غير اللائق في العمل على أنه مشكلة تواجه العديد من المنظمات، وقد حاز هذا الموضوع على اهتمام كثير من الباحثين خلال السنوات الماضية، حيث أشارت الدراسات إلى أن ضحايا السلوكيات غير الحضارية تظهر مستوى أقل من الرضا الوظيفي، ونية أكبر في ترك العمل ويقود لمجموعة من السلوكيات المؤذية أو غير المنتجة في المنظمة كالسرقة، التخريب، الإساءة اللفظية، خفض الأداء عمداً، الكذب، رفض التعاون والاعتداء الجسدي. (Sharkawi et al, 2013)

### 1- مصطلحات الدراسة: وفيما يلي تعاريف لأهم مصطلحات الدراسة بغية تحقيق فهم أفضل للدراسة

- **السلوك غير اللائق في العمل<sup>1</sup> Workplace Incivility**: سلوك منحرف منخفض الحدة، يتصف بنية غامضة لإحداث الضرر، يخرق الأعراف السائدة للاحترام المتبادل، يتميز بالفظاظة والوقاحة، ويظهر عدم احترام للآخرين. (Andersson, Pearson,1999)

---

<sup>1</sup>استخدم في هذه الدراسة مصطلح السلوك غير اللائق في العمل\ للتعبير عن Workplace Incivility مع الإشارة لترجمته أيضاً بالسلوك غير الحضاري

• سلوك العمل المؤذي<sup>2</sup> Counterproductive Work Behavior: يعرف سلوك العمل

المؤذي على أنه أي سلوك متعمد من قبل أحد أعضاء المنظمة يرى من قبل المنظمة على أنه

يتناقض مع مصالحها المشروعة. (Taylor, 2012)

2- الدراسات السابقة:

من خلال مراجعات الدراسات السابقة حول العلاقة بين السلوك غير اللائق وسلوك العمل المنحرف تبين في العديد من الدراسات وجود علاقة موجبة بين المتغيرين وذلك بشكل إجمالي مثل دراسة (Penny, (Penny and Spector, 2005) 2003) (Bibi, Karim, Din, 2013)

حيث يقود تعرض العاملين لسلوك غير حضاري إلى اتباع العاملين لسلوكيات مؤذية للعمل وللآخرين، في حين ركزت دراسات أخرى على أهم السلوكيات غير المنتجة شيوعاً مثل سلوك الإضرار بالإنتاج وسلوك الانسحاب وأقل السلوكيات غير المنتجة شيوعاً السرقة والتخريب. (Welbourn, Sariol, (2016, Bibi, Karim, Din, 2013)

كما ناقشت دراسات عدة وجود متغيرات معدلة ووسيطية تؤثر في علاقة السلوك غير اللائق بالسلوكيات غير المنتجة، مثل ظروف العمل السيئة التي تزيد من قابلية التعرض لسلوكيات غير لائقة، كما تناولت الدراسات متغير الإندماج في العمل الذي يقلل من تأثير السلوك غير اللائق في السلوكيات غير المنتجة (Porath, Pearson, 2012, Sakurai, 2012, Penny, spector, 2005) وبينت تلك الدراسات أن المشاعر السلبية تتوسط العلاقة بين المتغيرين المدروسين حيث تبين أن الأشخاص الذين تعرضوا لسلوك

---

<sup>2</sup> كما استخدم مصطلح سلوك العمل المؤذي للدلالة على Counterproductive Work Behavior كما ترجم أيضاً إلى سلوك العمل المنحرف أو غير المنتج وتم ترجمة هذا المصطلح بسلوكيات العمل /ترجمة حرفية/ رغم أنه ليس للعمل سلوك وإنما السلوك للعامل ولكنه ناتج عن العمل.

غير لائق بدت عليهم مشاعر الغضب والخوف والحزن بشكل قوي، وارتبطت مشاعر غضب الشخص الضحية مع سلوك العدائية المباشرة تجاه الفرد الممرض كالتهديد اللفظي والأذى والسرقعة والتخريب.

كما بين (Sakurai, 2012) أن للمشرف دوراً هاماً في التلطيف والتخفيف من حدة استجابة الموظفين للسلوك غير اللائق والحد من آثاره السلبية تجاه الآخرين وتجاه المنظمة، وذلك من خلال الدعم الاجتماعي الذي يقدمه المشرف. وكذلك أكد (Bibi, Karim, Din, 2013) أن الذكاء العاطفي يعدل العلاقة بين السلوك غير اللائق في العمل والسلوك المؤذي.

ناقش (Penny, 2003) تأثير الشخصية كمتغير معدل للعلاقة بين (WI) و (CWB) وتوصل إلى أن الأفراد النرجسيين والذين لديهم شعور سلبي مرتفع هم أكثر عرضة للانخراط بسلوكيات عمل منحرفة من الأفراد الأقل نرجسية ودرجة الشعور السلبي لديهم منخفضة.

#### التعليق على الدراسات السابقة

تبين وجود تأثير مباشر ل (CWB) في (WI) وذلك من خلال العديد من الدراسات وكذلك وجود تأثير غير مباشر من خلال بعض المتغيرات الوسيطة والمعدلة كالذكاء العاطفي والمشاعر بأنواعها وضغوط العمل والشخصية وغيرها. وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها للأبعاد الخمسة لسلوك العمل المؤذي (التخريب، الانسحاب، الإضرار بالإنتاج، السرقعة، الإساءة).

وتختلف الدراسة مع بعض الدراسات السابقة باختلاف أبعاد سلوك العمل المؤذي المدروسة، فبعض الدراسات تناولت أثر السلوك غير اللائق في الانحراف في العلاقات الشخصية CWB-I والانحراف التنظيمي CWB-O، وأيضاً بعضها اعتبر السلوك غير اللائق كبعد واحد. كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، وشملت العينة العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق.

### 3- مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة بشكل رئيسي في محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين تعرض العامل للسلوك غير اللائق في العمل بأبعاده الأربعة (العنصرية، التدخل بالخصوصية، السلوك الإقصائي، الغيبة والغيبة والنميمة) وبين سلوك العمل المؤذي بأبعاده الخمسة (التخريب، الانسحاب، إضرار الإنتاج، السرقة، الإساءة) وينبثق عن هذه المشكلة التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى تعرض العاملين للسلوك غير اللائق في العمل بأبعاده الأربعة (العنصرية، التدخل بالخصوصية، السلوك الإقصائي، الغيبة والنميمة) ؟
2. ما هو مستوى انخراط العاملين بسلوك العمل المؤذي بأبعاده الخمسة (التخريب، الانسحاب، إضرار الإنتاج، السرقة، الإساءة) ؟

### 4- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى:** يوجد أثر معنوي لتعرض العاملين للسلوك غير اللائق في العمل بأبعاده المختلفة (العنصرية، التدخل بالخصوصية، السلوك الإقصائي، الغيبة والنميمة) في سلوك التخريب.
- الفرضية الثانية:** يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك غير اللائق في سلوك الانسحاب.
- الفرضية الثالثة:** يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك غير اللائق في سلوك الإضرار بالإنتاج.
- الفرضية الرابعة:** يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك غير اللائق في سلوك السرقة.
- الفرضية الخامسة:** يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك غير اللائق في سلوك الإساءة.

#### 5- متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات هما:

- المتغير المستقل: والمتمثل في أبعاد السلوك غير اللائق في العمل:  
العدائية، التدخل بالخصوصية، السلوك الإقصائي، الغيبة والنميمة
- المتغير التابع: المتمثل في أبعاد سلوك العمل المؤذي:  
التخريب، الانسحاب، الإضرار بالإنتاج، السرقة، الإساءة

#### 6- أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على مستوى السلوك غير اللائق في العمل المدرك، والتعرف على مستوى الانخراط بسلوكيات التخريب، الانسحاب، إضرار الإنتاج، السرقة، والإساءة.
- محاولة تعميق الفهم بموضوع السلوك غير اللائق في مكان العمل وسلوك العمل المؤذي.

#### 7- الإطار النظري للدراسة

على الرغم من ارتفاع انتشار السلوكيات غير الحضارية في المنظمات، فإن الانتشار الحقيقي والدقيق لها يبقى مجهولاً، لأنه غالباً ما يتم التغاضي عنها ولا يتم تسجيلها في السجلات الرسمية، ربما بسبب افتقارها للعلنية والصراحة فلا يتم إعارتها الأهمية الكافية، وربما لأسباب أخرى.

#### أولاً: تعريف السلوك غير اللائق في العمل Workplace Incivility:

يعد تعريف (Andersson & Pearson,1999) حول السلوك غير اللائق بأنه: "سلوك منحرف منخفض الحدة، يتصف بنية غامضة لإحداث الضرر، يخرق الأعراف المعتادة للاحترام المتبادل، يتميز بالفظاظة والوقاحة، ويظهر عدم احترام للآخرين." من أكثر التعريفات شيوعاً، حيث تم تبني هذا التعريف

بشكل واسع من قبل عدد من الباحثين مثل (Andersson, Pearson & Cortina, et al, 2001), (Porath, 2000) (Pearson & (Andersson,2001), (Penny & Spector,2005)

بالنسبة إلى (Porath & Erez, 2009) فقد عرف السلوك غير اللائق بأنه: "سلوك غير محترم من قبل أحد الأشخاص لا يراعي مشاعر الآخرين."

مما سبق يمكن تعريف السلوك غير اللائق في العمل بأنه: سلوك غير اجتماعي خفيف الحدة، يشير إلى سوء المعاملة بين الأفراد في العمل بقصد أو بغير قصد، ويؤثر على الفرد والمنظمة على حد سواء.

ثانياً: أبعاد السلوك غير اللائق في العمل:

تعددت أبعاد السلوك غير اللائق في العمل، إلا أن أكثر التصنيفات شيوعاً هي أربعة أبعاد للسلوك غير اللائق في العمل، وهي حسب (Martin & Hine, 2005)

- العدائية Hostility: نوع من السلوك المشحون بالغضب، يعبر عن عداوة أو خصومة.
- التدخل بالخصوصية Privacy invasion: وهو الاطلاع والوصول الهجومي غير المبرر على الأمور والشؤون الشخصية الخاصة بشخص ما دون إذن منه.
- السلوك الإقصائي Exclusionary behavior: وهو استبعاد أحد الأشخاص عن كل ما هو مهم في العمل، كإقصاء عن اجتماع، أو عن نشاطات نوعية، أو حجب لمعلومات مهمة.
- الغيبة والنميمة Gossiping وهي الحديث عن الشخص بغيابه بأمر سيئة، ونقل أشياء بين الأفراد تؤدي لانزعاج أو توتر في العلاقات.

### ثالثاً: مفهوم سلوك العمل المؤذي **CWB** Counterproductive Work Behavior:

يشير سلوك العمل المؤذي CWB إلى سلوك متعمد من جانب عضو في المنظمة وتنتظر له المنظمة على أنه سلوك يخالف قوانين العمل فيها ويضر بمصالحها المشروع (Taylor, 2012) كما عرفه (Thomas, 2012) على أنه شكل من أشكال الاحتجاجات يقوم بها أعضاء التنظيم للتعبير عن استيائهم وعدم رضاهم داخل المنظمة وذلك كمحاولة منهم لحل مشكلة تعرضهم للظلم.

يطلق على سلوك العمل المؤذي مصطلحات مثل العداة التنظيمي (Organizational Aggression) وسلوك العمل المعطل (Dysfunctional)، أو السلوك غير الاجتماعي (Antisocial behavior). بناءً على ما سبق يتضح للباحث أن سلوك العمل المؤذي CWB هو سلوك إرادي مقصود، يمارسه أعضاء المنظمة بدوافع مختلفة للإضرار بمصالح المنظمة أو بأعضائها أو عملائها.

رابعاً: أبعاد سلوك العمل المؤذي: صنف (Spector et al, 2006) أبعاد سلوك العمل المؤذي إلى:

1- الإساءة: هو السلوك الموجه نحو الطرف الآخر بقصد إلحاق الأذى بهم جسدياً أو نفسياً عن طريق التهديد أو التعليقات المؤذية، بأداء الطرف الآخر.

2- التخريب: إلحاق الضرر بشكل متعمد بملكية ومعدات الشركة.

3- الإضرار بالإنتاج: الفشل المتعمد في أداء المهام الوظيفية بفعالية.

4- السرقة: وقد تكون سرقة من المنظمة أو من الموظفين في المنظمة وتتضمن أخذ أغراض وممتلكات الآخرين إلى المنزل بدون استئذان.

5- الانسحاب: مثل التأخر عن وقت العمل، الغياب، مغادرة العمل قبل انتهاء وقت العمل، أخذ فترات استراحة طويلة أطول من المسموح بها.

## 8- منهجية الدراسة وإجراءاتها

تشمل منهجية الدراسة إيضاحاً لمنهج البحث وخصائص عينة البحث وعرضاً لكيفية بناء أداة البحث (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين لدى المصارف الخاصة بمدينة

دمشق في الجمهورية العربية السورية، وقد تم اختيار عينة متاحة من العاملين من مختلف الأقسام

والمستويات من المصارف الخاصة تفي بمتطلبات البحث. وقد تم اختيار (170) فرداً<sup>3</sup> من الأفراد

العاملين في العاصمة دمشق. وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات على العاملين في عدة

مصارف خاصة في مدينة دمشق، وكان عدد الاستبيانات التي تم جمعها (161) قائمة والتي تمثل حجم

العينة النهائي والتي ستخضع بياناتها للتحليل وتم استبعاد الباقي لعدم اكتمال معلوماتها.

ثانياً: منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في توصيف متغيرات الدراسة في قطاع

البنوك الخاصة في سورية، وتم تحليل البيانات اعتماداً على الأساليب الإحصائية المناسبة في الإجابة عن

التساؤلات واختبار الفرضيات بعد إجراء المقارنة مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة.

ثالثاً: أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على طريقة الاستبيان الذي تناول أسئلة تقيس أبعاد السلوك غير

اللائق في العمل اعتماداً على دراسة (Martin, Hine, 2005) التي طورت مقياساً للسلوك غير اللائق

في العمل، والذي يتضمن عشرين عبارة. كما شمل الاستبيان بنوداً تقيس أبعاد السلوك المؤذي للعاملين

<sup>3</sup> 170 فرداً هم من استطاع الباحث بعد محاولات عديدة الوصول لهم وقبلوا بالإجابة والمشاركة في الاستبيان.

استناداً إلى دراسة (Spector, et. al, 2005)، وقد كانت الإجابات على الاستبيان وفق المقياس التالي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) كمايلي: 1-2-3-4-5

رابعاً: ثبات أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس لكل بعد من أبعاد السلوك غير اللائق في المصارف، بالإضافة إلى أبعاد السلوك المؤذي للعاملين، وكانت جميع القيم أكثر من 70% مما يعني أن جميع المعاملات مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 60%

9- خصائص أفراد العينة:

استناداً لبيانات الاستبيان نبين نسب وتكرارات العوامل الديمغرافية والوظيفية للعينة كمايلي:

الجدول (1) خصائص أفراد العينة

المتغيرات	التكرار	النسب المئوية
الجنس:		
ذكور	90	55.9%
إناث	71	44.1%
العمر:		
من 20-30 سنة	137	85.1%
من 31-40 سنة	23	14.3%

أثر التعرض للسلوك غير اللائق في السلوك المؤذي للعاملين

من 41-50 سنة	1	0.06%
50 فأكثر	0	0
<b>المستوى الإداري:</b>		
إدارة دنيا	50	31.1%
إدارة وسطى	88	54.7%
إدارة عليا	23	14.3%

يلاحظ أن العينة شملت الجنسين ومن فئات عمرية مختلفة ومن جميع المستويات الإدارية.

10- الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى تعرض العاملين للسلوكيات غير الحضارية المدرك في مصارف القطاع الخاص في دمشق؟

الجدول (2) مستوى التعرض للسلوك غير الحضاري

المتوسط الحسابي	البعد
2.9984	العدائية
2.6634	التدخل بالخصوصية
2.8767	السلوك الإقصائي
2.5419	الغيبية والنميمة

الجدول (2-3) خصائص أفراد العينة

يلاحظ أن العينة شملت الجنسين ومن فئات عمرية مختلفة ومن جميع المستويات الإدارية.

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للعدائية بلغ 2,99 وهي أقل سلوك غير حضاري يتعرض له العاملون، مما يعني تعرض العاملين أحياناً للعدائية في العمل، حيث تشير نتائج عينة البحث إلى تعرض العاملين في بعض الأحيان لسلوكيات عدائية ونظرات متكبرة من قبل زملائهم ومشرفيهم في مكان عملهم. كما نلاحظ أيضاً بلوغ المتوسط الحسابي لبعده التدخل بالخصوصية 2,66، هذا ما يدل على وجود التدخل بخصوصية الأفراد بشكل مرتفع إلى حد ما في بيئة عملهم.

أما فيما يتعلق ببعده السلوك الإقصائي، فقد بلغ المتوسط الحسابي له 2,87، أي أن العاملين يتعرضون في بعض الأحيان لسلوكيات إقصائية والاستبعاد عن أمور العمل الهامة من قبل الآخرين في العمل، حيث لا يتم إبلاغهم لحضور الاجتماعات الهامة ويتم عدم نقل المعلومات الهامة إليهم.

وأخيراً بالنسبة لبعده الغيبية والنميمة فيبلغ متوسطه الحسابي 2,54، أي أنه مرتفع نسبياً ويعتبر حسب أجوبة أفراد العينة من أكثر السلوكيات غير الحضارية التي يتعرضون لها في العمل.

- ما هو مستوى انخراط العاملين بسلوك العمل المؤذي CWB؟

الجدول رقم (4) مستوى الانخراط في سلوك العمل المؤذي

المتوسط الحسابي	البعده
4,54	التخريب
2,91	الانسحاب
3,90	إضرار الإنتاج
4,74	السرقه

3,23	الإساءة
------	---------

يظهر الجدول تقارب كبير بين متوسطي سلوكي التخريب والسرقة، حيث بلغ متوسط بعد التخريب 4,74، ومتوسط بعد السرقة 4,74، وهما من أقل السلوكيات المؤذية التي انخرط بها أفراد العينة، حيث تندر أذية الأفراد المتعمدة لممتلكات المنظمة. ومن وجهة نظر الباحث تفسر هذه النتيجة على أن استجابة الأفراد للسلوك غير اللائق قد يظهر بصورة أذى للأفراد أكثر منه كضرر وتخريب للمنظمة. كما اتصفت سلوكيات الإضرار بالإنتاج بالندرة نسبياً، حيث بلغت 3,9، وتبين أن سلوكيات الانسحاب من السلوكيات الأكثر تكراراً عند أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 2,97، حيث يفضل العديد من أفراد العينة الهروب من مواجهة المواقف التي يتعرضون لها في العمل.

كما بلغ متوسط سلوكيات الإساءة 3,43، وقد يعود ذلك لارتفاع مستوى تعرض العاملين للسلوكيات غير الحضارية في العمل، مما يدفعهم للإساءة إلى زملائهم ومشرفيهم في العمل بالتصرفات المؤذية.

## 11- اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك غير اللائق المختلفة (العنادية، التدخل بالخصوصية، السلوك الإقصائي، الغيبة والنميمة) في سلوك التخريب.

لمعرفة أبعاد السلوك غير اللائق المؤثرة في بعد التخريب تم استخدام تقنية Stepwise Regression و اتضح من خلال الجدول التالي:

### الجدول (5) اختبار الفرضية الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig
-------	---	----------	-------------------	----------------------------	---	-----

2	.375 <sup>b</sup>	.141	.130	.57704	12.938	.000 <sup>b</sup>
---	-------------------	------	------	--------	--------	-------------------

b. Predictors: (Constant), الغيبة والنميمة , تدخل بالخصوصية,

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	3.762	.199		18.933	.000
	تدخل بالخصوصية	.217	.062	.268	3.526	.001
	الغيبة والنميمة.	.159	.059	.206	2.709	.007

a. Dependent Variable: التخريب

نستنتج من الجداول السابقة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي المتغير المستقل التدخل بالخصوصية والغيبة والنميمة في سلوك التخريب، وذلك لكون قيمة مستوى الدلالة فيشر للتدخل بالخصوصية (Sig=.001) وللنميمة (Sig=.001) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى المطروحة في البحث جزئياً.

يؤثر البعدان التدخل بالخصوصية والغيبة والنميمة في السلوك التخريبي بنسبة 13%، أي يعود أثر السلوك التخريبي للتدخل بالخصوصية وللنميمة بنسبة 13%. وتكون معادلة الإنحدار للمتغير التابع

$$Y=3.762+(0.268)X_1+(0.206)X_2$$

(التخريب) على الشكل الآتي:

حيث Y هي متغير التخريب و X<sub>1</sub> هي بعد التدخل بالخصوصية و X<sub>2</sub> هي بعد الغيبة والنميمة.

أي أن سلوك التخريب يزداد تأثره بمقدار (0,268) وحدة كلما ازداد التعرض للتدخل بالخصوصية بمقدار وحدة واحدة، وأيضاً يزداد تأثره بمقدار (0,206) وحدة كلما ازداد التعرض للنميمة بمقدار وحدة واحدة.

وقد تم استبعاد بعدي السلوك الإقصائي والعدائية باعتبارها محاور غير مؤثرة أو ذات تأثير ضعيف جداً في السلوك التخريبي. فقد بلغ مستوى الدلالة للسلوك الإقصائي Sig=0.110، ومستوى الدلالة للعدائية Sig=0.167 وهي أكبر من 5%، وقد يعود السبب لكون هذه الأبعاد متضمنة في الأبعاد ذات الأثر المعنوي المذكورة سابقاً خاصةً بعد الغيبة والنميمة الذي يترجم بشكل أو بآخر بموضوع العدائية.

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك غير اللائق المختلفة (العدائية، التدخل بالخصوصية، السلوك الإقصائي، الغيبة والنميمة) في سلوك الانسحاب.

عند استخدام تقنية Stepwise Regression لوحظ عدم وجود أثر لأي من أبعاد السلوك غير اللائق في سلوك الانسحاب كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) اختبار الفرضية الثانية

البعد	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig
العدائية	.124	.015	.009	.60522	2.49	.117
التدخل بالخصوصية	.146	.021	.015	.60336	3.485	.064
السلوك الإقصائي	.037	.001	-.005-	.60951	.221	.639
الغيبة والنميمة	.050	.002	-.004-	.60918	.396	.530

يتضح من الجدول أن هذا النموذج غير صالح لتمثيل المتغيرات وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد السلوك غير اللائق في سلوك الانسحاب عند العاملين، والفرضية الثانية لم تثبت صحتها.

ف عند التعرض للسلوكيات غير الحضارية قد يلجأ العاملون إلى البقاء في العمل وعدم الهروب وذلك لجلب أذى وضرر أكبر للمنظمة بطرق متعددة يخططون. وهذا ما يختلف مع نتائج دراسة (Bibi, Karim, 2013) التي أثبتت فيها وجود علاقة موجبة بين السلوك غير اللائق في العمل وبين الجوانب المختلفة لسلوك العمل المؤذي ومن بينها سلوك الانسحاب الذي ظهر على أنه السلوك الأكثر شيوعاً للاستجابة للسلوك غير اللائق في العمل.

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك غير اللائق (العدائية، التدخل بالخصوصية، السلوك الإقصائي، الغيبة والنميمة) في سلوك الإضرار بالإنتاج.

لمعرفة محاور السلوك غير اللائق المؤثرة في بعد الإضرار بالإنتاج تم استخدام تقنية Stepwise Regression والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول (7) اختبار الفرضية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
2	.257 <sup>b</sup>	.066	.054	.78219	5.596	.004 <sup>b</sup>

b. Predictors: (Constant), العدائية, الغيبة والنميمة

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	2.714	.273		9.952	.000
	الغيبة والنميمة.1	.174	.079	.173	2.201	.029

العنادية <sup>1</sup>	.148	.073	.160	2.042	.043
-----------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: الإضرار بالإنتاج.

نستنتج من الجداول السابقة وجود أثر معنوي لبعدي المتغير المستقل الغيبة والنميمة والعنادية في سلوك الإضرار بالإنتاج، وذلك لكون قيمة مستوى الدلالة فيشر للنميمة (Sig=.029) وللعنادية (Sig=.043) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية جزئياً.

يؤثر البعدان الغيبة والنميمة والعنادية في السلوك التخريبي بنسبة 5,4%. وهذا ما يتفق مع دراسة (Welbourne, Sariol, 2016) التي توصلت إلى وجود علاقة بين تعرض العامل للسلوك غير اللائق في العمل وبين انخراطه بسلوك الإضرار بالإنتاج. وتكون معادلة الإنحدار للمتغير التابع (الإضرار

$$Y = 2.714 + (0.173)X_1 + (0.160)X_2$$

بالإنتاج) على الشكل الآتي:

حيث  $Y$  هي المتغير التابع أي التخريب و  $X_1$  هي بعد الغيبة والنميمة و  $X_2$  هي بعد العنادية.

أي أن سلوك الإضرار بالإنتاج يزداد تأثره بمقدار (0,173) كلما ازداد التعرض للنميمة في العمل بمقدار وحدة واحدة، ويزداد تأثره بمقدار (0,16) كلما ازداد التعرض للعنادية بمقدار وحدة واحدة. وقد تم استبعاد بعدي التدخل بالخصوصية والسلوك الإقصائي باعتبارها أقل محاور السلوك غير اللائق تأثيراً في السلوك التخريبي وهو غير معنوي.

**الفرضية الرابعة:** يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك غير اللائق المختلفة (العنادية، التدخل بالخصوصية، السلوك الإقصائي، الغيبة والنميمة) في سلوك السرقة.

لمعرفة محاور السلوك غير اللائق المؤثرة في بعد السرقة تم استخدام تقنية Stepwise Regression

والتي تظهر النتائج في الجداول التالية:

الجدول (8) اختبار الفرضية الرابعة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
2	.351b	.123	.112	.58083	11.113	.000b

b. Predictors: (Constant), الغيبة والنميمة, تدخل بالخصوصية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	3.829	.200		19.141	.000
	تدخل بالخصوصية	.214	.062	.265	3.450	.001
	الغيبة والنميمة.	.135	.059	.176	2.288	.023

a. Dependent Variable: السرقة

نستنتج من الجداول السابقة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي التدخل بالخصوصية والغيبة والنميمة في

سلوك السرقة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة المطروحة في البحث جزئياً.

يؤثر البعدان التدخل بالخصوصية والغيبة والنميمة في السلوك التخريبي، أي يفسر التدخل بالخصوصية

والغيبة والنميمة نسبة 11,2%. من التباين في سلوك السرقة. وتكون معادلة الإنحدار للمتغير التابع

$$Y = 3.829 + (0.265)X_1 + (0.176)X_2$$

(السرقة) على الشكل الآتي:

حيث Y هي متغير التخريب و X<sub>1</sub> هي بعد التدخل بالخصوصية و X<sub>2</sub> هي بعد الغيبة والنميمة.

أي أن سلوك السرقة يزداد تأثره بمقدار (0.265) كلما ازداد التعرض للتدخل بالخصوصية في العمل

بمقدار وحدة واحدة، ويزداد تأثره بمقدار (0,176) وحدة كلما ازداد التعرض للنميمة بمقدار وحدة واحدة.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك غير اللائق المختلفة (العدائية، التدخل بالخصوصية، السلوك الإقصائي، الغيبة والنميمة) في سلوك الإساءة.

لمعرفة محاور السلوك غير اللائق المؤثرة في بعد السرقة تم استخدام تقنية Stepwise Regression والتي تظهر النتائج في الجداول التالية:

الجدول (9) اختبار الفرضية الخامسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	.201a	.040	.034	.43577	6.663	.011a

a. Predictors: (Constant), سلوك إقصائي

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.071	.143		21.406	.000
	سلوك إقصائي	.125	.048	.201	2.581	.011

a. Dependent Variable: الإساءة.

نستنتج من الجدول السابق وجود أثر معنوي لبعد السلوك الإقصائي في سلوك الإساءة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة بشكل جزئي. ويؤثر السلوك الإقصائي في سلوك الإساءة بنسبة 3,4%. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Penny, Spector, 2005) التي أثبتت أنه عند تعرض الأفراد للسلوكيات غير الحضارية فهم يسعون للانخراط بأعمال انتقامية، وهذا ما يدفعهم للقيام بسلوك العمل المؤذي تجاه الأفراد

وتجاه المنظمة، ولكن كانت استجابة العاملين للسلوك غير اللائق تظهر أكثر بقيامهم بسلوك منحرف تجاه الزملاء والأفراد الآخرين أي سلوك الإساءة (كالإهانة والسخرية منهم، الإساءة لهم لفظياً وجسدياً).

وتكون معادلة الإنحدار للمتغير التابع (الإساءة) على الشكل الآتي:  $Y=3.071+(0.201)X_1$

حيث  $Y$  هي المتغير التابع أي الإساءة و  $X_1$  هي بعد السلوك الإقصائي. أي أن سلوك الإساءة يزداد تأثره بمقدار (0,201) كلما ازداد التعرض للإقصاء في العمل بمقدار وحدة واحدة.

**12- نتائج الدراسة:** بعد تحليل البيانات ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات، تم التوصل لنتائج أهمها:

- يؤثر التدخل بالخصوصية والغيبة والنميمة في سلوك التخريب.
- لا يوجد أثر لأبعاد السلوك غير اللائق في سلوك الانسحاب عند العاملين.
- تؤثر الغيبة والنميمة والعدائية في سلوك الإضرار بالإنتاج.
- يؤثر التدخل بالخصوصية والغيبة والنميمة في سلوك السرقة.
- يؤثر السلوك الإقصائي في سلوك الإساءة.
- لا يختلف التعرض للسلوك غير اللائق في العمل باختلاف النوع الاجتماعي.
- إن الذكور أكثر اتباعاً لسلوكيات العمل المؤذية من الإناث.

**13- التوصيات:** بناءً على النتائج السابقة يوصى الباحث بما يلي:

- يفضل الانتباه والاستقصاء عن مظاهر السلوكيات غير الحضارية بين عاملها كالعدائية والغيبة والنميمة والسلوك الإقصائي والتدخل بخصوصيتهم، ويجب نشر قيم احترام الآخرين وخصوصيتهم، وإيجاد نوع من الإجراءات الرادعة في حال ثبت وقوع تلك السلوكيات غير الحضارية.

- يفضل أن تركز المصارف الخاصة على جوانب غير ملموسة كموضوع العواطف الإيجابية ووجود تفاعل أكبر بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم، ويمكن أن يساعد الإدارة وجود مدونة أخلاق الزامية في المصرف تشير إلى الأخلاقيات الواجب التمتع بها و السلوكيات التي يجب الابتعاد عنها.
- إيجاد مرشدين نفسيين واجتماعيين في المصارف الخاصة وفي المنظمات لمعالجة حالات السلوك غير اللائق لما لها من تأثير سلبي على إنتاجية المنظمة والعاملين.
- القيام بأنشطة غير رسمية تساعد على التفاعل الاجتماعي وعلى تحسين التواصل بين العاملين، وإقامة دورات تدريبية لتقويم وتصحيح السلوكيات السلبية.
- يفضل استخدام التعزيز وإثابة العامل على السلوكيات الإيجابية لتكرارها و الابتعاد عن السلوكيات السلبية، وإعطاء جائزة للموظف المثالي صاحب السلوك اللائق بشكل شهري أو ربع سنوي.
- ضرورة توفر العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة (عدالة التوزيع- عدالة الإجراءات-العدالة بالمعلومات). مما يقلل من أثر السلوك غير اللائق في سلوك العامل.

#### قائمة المراجع:

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace". *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471
- Bibi, Karim, Din, (2013), "Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence", *Pakistan Journal of Psychological Research*, 2013, Vol. 28, No. 2, 317-334.

- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). "Incivility in the workplace: Incidence and impact". *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80.
- Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). "Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire". *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 477-490.
- Noor. A., (2013). Relationship between Person Organization Fit, Psychological Contract Violation on Counterproductive Work Behavior.
- Pearson, C., Andersson, L., & Porath, C. (2000). "Assessing and Attacking Workplace Incivility". *Organizational Dynamics*, 29(2), 123.
- Pearson, C., Andersson, L., & Porath, C. (2005). "On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again". *Academy of Management Review*, 19(1), 7-18.
- Pearson, C., Andersson, L., & Wegner, J. (2001). "When workers flout convention: A study of workplace incivility". *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.
- Penney, L.M. & Spector, P.E. (2005). "Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity". *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796.
- Penney, Lisa M., (2003), "Workplace incivility and counterproductive workplace behavior (cwb): What is the relationship and does personality play a role?", *The Sciences and Engineering*, Vol 64 (2-B).
- Porath, C. L., & Erez, A. (2009). "Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers performance on routine and creative tasks". *Occupational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 29-44.

- Porath, C.L., Pearson, C.M., (2012), “Emotional and Behavioral Responses to Workplace Incivility and the Impact of Hierarchical Status”, *Journal of Applied Social Psychology*, , 42, S1, pp. E326–E357
- Sakurai, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets’ work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 150 –161.
- Spector et al; Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460.
- Taylor (2012), “The relationship between culture and counterproductive workplace behaviors: A meta analysis”, Olusore A. Taylor The School of Graduate and Postdoctoral Studies The University of Western Ontario London, Ontario, Canada
- Vickers, M. H. (2006). Writing what’s relevant: Workplace incivility in public administration – a wolf in sheep’s clothing. *Administrative Theory & Praxis*, 26(1), 69-88.
- Welbourne, L., Sariol, M., (2016), When Does Incivility Lead to Counterproductive Work Behavior? Roles of Job Involvement, Task Interdependence, and Gender. *Journal of Occupational Health Psychology*, Online First Publication, April 21.

# دراسة السلوك القيادي لدى مديري الإدارات في المصرف المركزي العراقي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين من خلال التغيير التنظيمي

طالب الماجستير: محمود علوان

قسم ادارة الاعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

اشراف الدكتور: يونس عواد + د. أنيس أحمد عبدالله

## الملخص

يهدف هذا البحث الى التعرف على أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مدراء الإدارات في المصرف المركزي العراقي كما يراها العاملون، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي ، و أثر السلوك القيادي للمدير على مستويات الرضا بوجود متغيرات أخرى كالتغيير التنظيمي.

وقد توصل الباحث إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بالسلوك القيادي للمدير ولكن هناك عوامل أخرى يمكن لها التأثير على الرضا الوظيفي ، و أن علاقة الارتباط بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي كانت ايجابية ومتوسطة إلى حدٍ ما وارتفعت بوجود التغيير التنظيمي في المنظمة ، ويرى الباحث أنه من المناسب العمل على استخدام أساليب حديثة في التعامل مع العاملين لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم مما له دور تحسن العملية الإدارية وزيادة الانتاجي.

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي ، الرضا الوظيفي ، التغيير التنظيمي

### Abstract

This research aims to identify the patterns of leadership behavior prevalent among the directors of departments in the Central Bank of Iraq as seen by the workers, and to know the level of job satisfaction, and the impact of the manager's leadership behavior on levels of satisfaction with the presence of other variables such as organizational change.

The researcher concluded that job satisfaction is affected by the manager's leadership behavior, but there are other factors that can affect job satisfaction, and that the correlation between leadership behavior and job satisfaction was positive and moderate to some extent and rose with the presence of organizational change in the organization, and the researcher believes that it is appropriate to work To use modern methods in dealing with workers to increase their level of job satisfaction, which has the role of improving the administrative process and increasing productivity.

**Keywords:** leadership behavior, job satisfaction, organizational change.

## 1- منهج الدراسة

### 1.1- خلفية الدراسة

تعددت الدراسات والأبحاث في مجال القيادة الإدارية وتفاوتت من حيث نوعية المتغيرات التي افترض تأثيرها على فعالية السلوك القيادي من جهة وعلى الرضا الوظيفي للعاملين من جهة أخرى، وتأتي هذه الدراسة استكمالاً للعديد من الدراسات في هذا المجال وتركز على العاملين في المصرف المركزي وما لذلك من خصوصية في العمل والمطالبة بالدقة والحذر والأداء الجيد من قبل المدراء والعاملين على حد سواء. كما أنّ النمط القيادي له أهمية كبرى في نجاح العملية الإدارية وتحقيق الأهداف المرسومة ويرتبط مفهوم القيادة بنمط الشخصية والمهارات الإدارية والفنية اللازمة والدور الوظيفي والمسؤولية لرجل الإدارة.

إنّ علماء الإدارة والباحثين في هذا المجال طرحوا عدّة نظريات حول موضوع القيادة الإدارية، نظرية الصفات القيادية حيث تعتبر أنّ القيادة ذات جانبين الأول يتعلق بالفنون القيادية ويستلزم تمتع الشخص بالمقدرة العضلية والمهارة والقدرة على تفهم الظواهر، والثاني يتعلق بتوفر خصائص القوة والشجاعة والعزيمة. (Bass & Riggio, 1997) وقد أثبتت الدراسات العملية والميدانية أنّ هناك علاقة ايجابية بين الكفاءة القيادية وبين بعض الصفات الشخصية.

نتيجة القصور في بعض نواحي هذه النظرية ظهرت نظريات حديثة مثل النظرية الموقفية والنظرية القيادة التحويلية ونظرية الشبكة الإدارية وغيرها الكثير من الدراسات والأبحاث في مجال القيادة الإدارية وتحديد السلوك القيادي. ويمكن أن نجد أنّ هذه النظريات على اختلافها تشترك إلى حد كبير باعتبار أنّ فعالية القيادة تعتمد بحد كبير على ظروف المنظمة وعلى الصفات الشخصية للقائد.

(الشرقاوي، 2010)

ومع بداية القرن الواحد و العشرين حصلت تطورات متسارعة في كل جوانب المنظمة، و أخذت دراسات السلوك القيادي تظهر وتتطور بشكل كبير، حيث نجد أنها ارتبطت بمواقف مختلفة كان من المفترض أن يراعيها القائد للتأثر على الأتباع ودوافعهم منها الهيكل التنظيمي، الصفات الشخصية، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية والمساواة بين العمال... الخ. وقد انتشر الوعي لدى أغلب المنظمات بضرورة مراعاة حاجات العمال الأساسية و النفسية كالتقدير والاحترام وتحقيق الذات والعلاقات الاجتماعية. (ديسلر، 2003)

ويقصد بالتغيير التنظيمي به إحداث التعديلات في الأهداف والهيكل والأنشطة، وفي أساليب العمل التنظيمي من أجل أمرين أولهما ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، وثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً عن غيره تمكنه من الحصول على مطالب وعوائد أكبر. (السلمي، 2009)

إن دراسة السلوك القيادي ظهرت منذ زمن بعيد ومن اول الدراسات التي ظهرت للعلن دراسة (LEWIN , LIPPITTE AND WHITE,1939) التي أجريت على عدد من التلاميذ حيث قسموا على مجموعات حسب نوع السلوك الذي يقوم به القائد على كل مجموعة، و اشارات النتائج إلى أن المؤشرات المرتبطة بالابتكار والدوافع للأداء والرضا كانت أكبر في النمط الديمقراطي منع في النمط الاستبدادي. (Everetr,2005)

ومن الدراسات المعروفة والتي هدفت في بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل، دراسة

جامعة ولاية اوهايو (1950)، بالإضافة إلى مجموعة الدراسات التي تمت في جامعة ميتشجان وهدفت إلى تحديد الأنماط السلوكية للقيادة ومدى علاقتها بمستوى الداء والرضا الوظيفي لدى العاملين. (مجمي،2004)

يضاف إلى ما سبق من الدراسات العالمية دراسة (Woodard,1994) التي بحثت في الانماط القيادية لدى المديرين وعلاقتها بالدافعية للعمل بولاية جورجيا. (Everetr,2005)

وأظهرت دراسة ( Others & Voon ( 2011 أن هناك تأثير قوي لأسلوب القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي. كما أظهرت دراسة ( Others & Bushra ( 2011 (أن للقيادة التحويلية أثر إيجابي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين. (الدقاق،2015)

وقد بينت دراسة ( Koustelios& Beilas ( 2014 أن الظواهر المعاصرة المرتبطة بالوظيفة كالرضا الوظيفي ترتبط بعلاقة الموظفين مع زملائهم بالعمل ومع قياداتهم بالإضافة إلى أدائهم وثقافتهم التنظيمية.

وتوجد العديد من الدراسات والابحاث العربية في هذا المجال نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر دراسة ( عبد العزيز،2001) وهي بعنوان السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بمكاتب رعاية الشباب بالجامعة ، وتعتبر هذه الدراسة محاولة أكاديمية لإيجاد العلاقة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي لدى مسؤولي رعاية الشباب بالجامعة ، وهذا هو سبب أهميتها، حيث حاول الباحث التعرف على الأسباب الرئيسية التي تؤثر على شعور مسؤولي الرعاية البدنية

دراسة السلوك القيادي لدى مديري الإدارات في المصرف المركزي العراقي وتأثيره في الرضى  
الوظيفي للعاملين من خلال التغيير التنظيمي

للشباب تجاه عملهم من خلال التحقق من السلوك القيادي المتبع ومدى تأثيره على  
الرضا الوظيفي في هذا القطاع والذي يعتبر سببا رئيسيا لزيادة كفاية الأداء .

وكذلك دراسة (زينب، 2013) بعنوان نمط السلوك القيادي وعلاقته بالرضا  
الوظيفي دراسة بمطاحن الحضنة بالمسلية في الجزائر،

بينما كانت دراسة (الدقاق، 2015) بعنوان اثر السلوك القيادي في الرضا الوظيفي-  
دراسة حالة شركة التراميدكا للصناعات الدوائية السورية، حيث هدفت إلى اختبار  
نظرية الشبكة الإدارية في التعرف على أنماط السلوك القيادية، ومعرفة مستوى  
الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة تبعا للنمط القيادي، إضافة إلى التعرف على  
أثر للمتغيرات الشخصية في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة.

ومن الدراسات العربية الحديثة في هذا المجال دراسة (اسماعيل رشيد، 2018)  
حيث عرض الباحث تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال  
التمكين الإداري في شركات وزارة الإعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة  
في مدينة بغداد، ومن اهم نتائج الدراسة كان أنّ هناك علاقة قوية بين السلوك  
القيادي الاخلاقي والاداء الوظيفي ، وأوصت بتعزيز القيم الاخلاقية للقائد الذي  
يمارس عملية التأثير في المرؤوسين. فالتزام القائد بأنماط السلوك الأخلاقي يؤثر  
في أنماط سلوك العاملين.

تحاول هذه الدراسة البحث في انماط السلوك القيادي لدى مدراء الإدارات في  
المصرف المركزي العراقي وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين ، حيث طبقت  
هذه الدراسة ضمن بيئة جديدة و هي المصرف المركزي العراقي.

## 2.1- مشكلة الدراسة

يعتبر نمط السلوك القيادي من أكثر العمليات تأثيراً على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، كما أنه يلعب دوراً مهمّاً في عملية التغيير التنظيمي وتبني سياساته في المنظمة ، ويشكل محوراً رئيسياً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. وانطلاقاً من ذلك نستطيع أن نصوغ تساؤلات الدراسة وفق الآتي :

- أ- ما أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مدراء الإدارات في المصرف المركزي العراقي كما يراها العاملون؟
- ب- ما مستوى الرضا لدى العاملين في المصرف المركزي العراقي ؟
- ت- ما أثر السلوك القيادي للمدير على مستويات الرضا عند العاملين ؟
- ث- ماهي العلاقة بين انماط السلوك القيادي والتغيير التنظيمي؟

### 3.1- فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين السلوك القيادي وبين الرضا الوظيفي.

#### الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين السلوك القيادي وبين التغيير التنظيمي.

#### الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الاجابات حول السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات التغيير التنظيمي.

#### 4.1- متغيرات البحث:

بناءً على الفروض التي سيتناولها البحث فإن متغيرات البحث تتمثل فيما يلي:

المتغير المستقل: السلوك القيادي .

المتغير التابع : الرضا الوظيفي.

المتغير الوسيط : التغيير التنظيمي.

#### 5.1- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- أ- معرفة أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مدراء الإدارات في المصرف المركزي العراقي كما يراها العاملون.
- ب- معرفة مستوى الرضا عند العاملين في المصرف المركزي العراقي .
- ت- معرفة أثر السلوك القيادي للمدير على مستويات الرضا عند العاملين.
- ث- معرفة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي لدى المدراء والتغيير التنظيمي.
- ج- تقديم إطار نظري يوضح مفهوم الرضا الوظيفي و التغيير التنظيمي وتأثره بالسلوك القيادي.

#### 6.1- أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية هذه الدراسة من أهمية السلوك القيادي ومدى علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين، كما تبرز أهميتها فيما قد توفره للمدراء من معلومات حول السلوك

القيادي الذي يؤدي إلى زيادة الرضا والفاعلية عند العاملين، مما يساعد العديد منهم في إعادة النظر في سلوكهم القيادي وتطويره من أجل فاعلية وإنتاجية أفضل في الأداء.

وكذلك من خلال أهمية الموارد البشرية لمنظمات الأعمال باعتبارها المورد الأكثر أهمية والقادرة على تحقيق مستويات الأداء المستهدفة، خاصة في ظل ما تواجهه المنظمات من منافسة ومن تغيرات بيئية مستمرة.

### **7.1- مصطلحات البحث:**

**السلوك القيادي :** تعني أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على إنجاز واجباتها وإشباع رغباتها. (بارون واخرون ،2004)

**الرضا الوظيفي :** هو التقييم الشخصي لظروف العمل ، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها.

**التغير التنظيمي :** هو الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل. (Gerald،1994)

### **8.1 - محددات الدراسة:**

اقتصرت هذه الدراسة على مدراء الإدارات والعاملين في المصرف المركزي العراقي عام 2021 .

### **9.1- المنهج المستخدم للبحث واساليب التحليل الإحصائي :**

يعد المنهج هو طريقة الباحث للكشف عن الحقيقة في شتى المجالات من خلال مجموعة من القواعد العلمية التي تؤدي الى الوصول الى الحقائق والنتائج ، ولقد

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج استخداماً التي تسهم في فهم الواقع، فهو الطريقة التي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة، تصور الواقع الاجتماعي الذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والاجتماعية والسياسية والعلمية، وتسهم في تحليل ظواهره .  
(Arikboga, 2015)

و سيتم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS Version 25.0 ) وهي:

- الأساليب الإحصائية الوصفية:

● المتوسط الحسابي

● الانحرافات المعيارية.

- الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

● تحليل التباين أحادي الجانب.

● معامل الارتباط بيرسون.

● تحليل الانحدار البسيط.

● اختبار T Test.

10.1- مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع الدراسة مدراء الإدارات والعاملين في المصرف المركزي العراقي ، وسوف يقوم الباحث بتوزيع استبانة بطريقة العينة العشوائية على العاملين .

## 2- الاطار النظري

### **1.2 – السلوك القيادي**

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة، علماً أنّ مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة، وأن السلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري. وإنّه من الممكن تصور قيام قيادة على مستوى إداري، عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو موظفيه لتحقيق أهداف إدارية معينة (الرشيد،2009).

و السلوك القيادي يمثل مجموعة الأبعاد التي يمكن وصف سلوك القائد من خلالها فضلاً عن البحث في طبيعة العلاقة بين تلك الأبعاد، و محاكاة الفعالية التنظيمية المتنوعة كالإنتاجية والرضا عن العمل وتماسك الجماعة ، كما أن السلوك يتحدد بتفاعل كل من الجهد والقدرات وتعتبر الدوافع هي التي تثير السلوك وتوجهه والقدرات توفر للإنسان الأهلية اللازمة للعمل بنجاح. (شوقي، 2004 )

وقد يعرف السلوك القيادي على أساس السلوك الذي يتجه إليه ونميز نوعين (عبد الوهاب،2010):

- سلوك يهتم بالعاملين : ويقصد به الاحترام والعمل على تحقيق رفاهية العاملين وإقامة علاقة جيدة وطيبة معهم.

- سلوك يهتم بالإنتاج : ويقصد به التوجه نحو انجاز العمل، ويكون اهتمام  
القادة موجه نحو تحسين الانتاجية وانجاز العمل.

ويشمل السلوك القيادي على عدة أنماط يمكن أن نذكر منها:

القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية والقيادة التبادلية وغيرها من الانماط الأخرى  
مثل القيادة الخادمة او التمكينية . ويؤثر السلوك القيادي على المواقف الوظيفية  
للعامل كالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي ونتائج العمل مثل الاحتفاظ بالوظيفية  
والأداء الوظيفي . (Rehman, Shahzad, Farooq, & Javaid, 2020)

ووفق (Anna, Pia V, & Martin, 2020) نجد انه تم تجميع السلوكيات القيادية  
في ثلاث فئات:

- القيادة الموجهة نحو المهام .
- القيادة الموجهة نحو التغيير .
- القيادة الموجهة نحو العلاقات .

## 2.2 – النظريات الحديثة في السلوك القيادي

توجد العديد من الدراسات المعاصرة في مجال السلوك القيادي نذكر على سبيل  
المثال : ( العبودي، 2008)

- دراسة جامعة " أوهايو ":

تعدُّ دراسات ولاية أوهايو مهمة لأنها حدّدت مجموعتين رئيسيتين من السلوكيات  
التي تميّز قائداً عن آخر. يمكن أن تؤثر كلُّ من سلوكيات تحديد هيكل العمل  
وسلوكيات الاهتمام بفريق العمل إلى حدّ كبير على المواقف والسلوكيات المرتبطة

بالعمل، ولكن - لسوء الحظ - أثار هذه السلوكيات تـخـتـلـف من موقف لآخر ولا يمكن اعتماد نمط نتائج واحد لكل المواقف. (العساف، 2005)

وقد توصلت إلى مجموعة من السلوكيات هي: (Anna, Pia V, & Martin, 2020)

التقدير: ويعرف بأنه ذلك السلوك الذي يعمل من خلاله القائد على إقامة علاقات طيبة مع العاملين .

تنظيم بنية العمل: تعني السلوك الذي يقوم القائد بموجبه بتحديد الأدوار وتوزيع المهام على الأفراد وتوضيح أساليب وإجراءات تنفيذها لهم.

الحث على الإنتاجية: القائد يسعى إلى تحديد المهام المطلوب تنفيذها، والعمل على زيادة دافعية أفراد الجماعة لإنجازها.

الحساسية الاجتماعية: ترتبط بوعي القائد بأهمية العلاقات الاجتماعية، وحساسيته للضغوط المحيطة بالجماعة.

## - دراسة جامعة " ميتشيغان "

تُعدُّ دراسات جامعة ميشيغان مهمة لأنها تؤكد على أهمية السلوكيات التي يُمارسها القائد، وتُشكّل هذه الدراسات أيضاً أساساً للنظريات اللاحقة التي تربط بين مواقف العمل والسلوكيات القيادية الفعّالة التي تلائمها.

وتلخص النتائج بالتالي : (العجمي، 2010)

- وجدت هذه الدراسات أن أساليب القيادة أدت إلى زيادة في الإنتاج ، ولكنها كانت أكثر قليلاً في حالة أسلوب الإنتاج الموجه.

- ومن ناحية أخرى ، أدى أسلوب الإنتاج الموجه إلى انخفاض الرضا وزيادة معدل التغيب والغياب.

- أدى النهج الذي يركز على الموظف إلى تحسين إجراءات تدفق العمل وزيادة التماسك في التفاعلات مما أدى إلى زيادة الرضا وانخفاض معدل الدوران والتغيب عن العمل.

توصلت إلى وجود أسلوبين رئيسيين للقيادة يؤثران في أداء العاملين ورضاهم هما: (Bass, Avolio , 1993)

اسلوب القيادة المهتمة بالعاملين: حيث ينصب اهتمام القائد على اتباعه ، ويعمل على تحسين أحوالهم ورفاهيتهم وتشجيعهم على الاندماج في الجماعة.

أسلوب القيادة المهتمة بالعمل: يكون تركيز القائد على الجوانب الفنية للعمل، ويعمل على لإقرار مجموعة من معايير ونظم وأساليب العمل.

وهذين الأسلوبين افتراضاً قطبا عامل واحد يبدأ بالاهتمام بالعامل وينتهي بالاهتمام بالعمل.

### - نظرية المسار والهدف

تقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية

القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم ، وركزت على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف. وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، و النمط المشارك، و نمط الإنجاز. (القريري،2003)

### 3.2 - عوامل مؤثرة في أنماط السلوك القيادي: ( Rehman, Shahzad, Farooq, & )

Javaid, 2020

- عوامل تتعلق بالقائد نفسه: اتجاهات القائد وقيمه ومعتقداته تؤثر على نمط سلوكه مع التابعين.

- عوامل مرتبطة بالمرؤوسين : تؤثر في اختيار الاسلوب القيادي الفعّال ، مثل القيم والاتجاهات والمعتقدات.

- عوامل خاصة بالموقف : بعض المواقف تحتم على القائد استخدام نمط قيادي دون غيره من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة .

### 4.2 - وسائل التأثير القيادي

يستخدم القادة عدداً من الوسائل للتأثير على مرؤوسيهام وذلك حسب الموقف وحسب طبيعة المرؤوسين أو التابعين واتجاهاتهم نحو عملهم. ومن وسائل وأدوات التأثير القيادي التي يمكن للقائد التأثير نذكر الآتي: (Bass, Avolio ,1993) (Eden et .,2002) ( العميان،2008)

قوة الشرعية : وهي سلطة المنصب ومصدرها الدور الرسمي الذي يشغله صاحب القوة الشرعية، والذي يؤهله لان يصدر الأوامر – في حدود السلطة المفوضة له – وان يطلب من مرؤوسيه الالتزام بها. فالقوة هنا لا تكمن في العلاقات ولكن في المركز الذي يشغله.

قوة المعرفة أو الخبرة : وهي ما يمتلكها القادة نتيجة معرفتهم وخبرتهم المتميزة في مجال او أكثر من مجالات العمل، والتي تؤهلهم للتعامل بطريقة سليمة مع المواقف التنظيمية المختلفة وتكسبهم بالتالي قوة على الآخرين.

قوة المكافأة : وتشير هذه القوة إلى قدرة القائد على مكافأة المرؤوس او عقابه بحسب نتائج الأعمال التي يقوم بها . فكلما زادت إمكانية القائد في توزيع المكافآت كلما زادت قدرته على التأثير على الأفراد.

قوة الإقناع : يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم بان السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم .

المشاركة في اتخاذ القرار : من خلال اشراك التابعين في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها. ومن شان المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به.

## 5.2 - مفهوم الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة ، لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي ، فهذا المفهوم

ما زال موضوع جدال ونقاش كبيرين ويرجع السبب في ذلك أساسا إلى تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، وهناك العديد من المحاولات الذي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي ، وعلى سبيل المثال أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل ،مع الثقة والولاء والعمل والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. (إدريس وآخرون،2005 )

يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن رؤسائه اللذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها.

إلا أن معظم التعريفات ركزت في معظمها على الجوانب التي تسبب الرضا أو عدم الرضا عن العمل ويتحقق من عدة عوامل منها :

١ - ما يرتبط بالفرد ذاته (عوامل نفسية تشمل تقدير الفرد للعمل، وقدرات العامل وسماته الشخصية وإشباع حاجات الفرد والإحساس الإيجابي نحو العمل)

٢ - ما يتعلق بالعمل (العوامل المرتبطة بالعمل و جماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم )

٣ - ما يتصل بالبيئة المحيطة بالعمل (العوامل الخارجية أو الأوضاع البيئية المحيطة بالعمل وما يتصل به ) .

## 6.2 - أهمية الرضا الوظيفي

تأتي أهمية الرضا الوظيفي، الذي يُعرّف بأنه الدرجة التي يحسُّ بها الفرد بشعور

إيجابي أو سلبي نحو النواحي المختلفة للوظيفة التي يقوم بها.

ويتفق غالبية المديرين والكتاب على أن الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي يمثلان

نتائج أساسية، يجب أن تحقق بواسطة الأفراد في المنظمات وأماكن العمل. ففي

غياب أي منهما تفشل المنظمة في تحقيق المعايير العالية لمكان العمل المعاصر.

حيث توجد العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا منها:

(السيسي، 2009)

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبه غياب العاملين.
- ارتفاع درجة الرضا عن المهنة يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح.
- العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- زيادة الرضا ينتج عنه الإنتاجية المرتفعة.
- من أهم عوامل الرضا عن العمل انخفاض درجة مقاومة التغيير.

## 7.2 - العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

من العوامل التي أثبتت الدراسات أن لها تأثيرها على درجة رضا هي : (السيسي، 2009)

(

1. العوامل الشخصية المرتبطة بالفرد : مثل العمر ،المستوى التعليمي ، الحالة الصحية والمزاجية والسمات الشخصية وهذه العوامل جميعها ذات اثر بالغ على رفع رضا الفرد .
2. العوامل المتعلقة بظروف العمل : مثل نوع العمل ، وطبيعة الوظيفة ، ومهنته كعمل روتيني أو متنوع ، ابتكاري أو عادي ، والأمان ، والتقدم بالعمل ، الأجر والراتب والرئيس والزملاء العمل وساعات العمل.

## 8.2 – مفهوم التغيير التنظيمي

يُعرف التغيير التنظيمي أنه التغيير الذي ينصب على هيكل التنظيم بكافة محتوياته من سلطات ومسؤوليات وقنوات اتصال وعلاقات متداخلة.

و بأنه واحد من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تُتبع لنقل العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر بصورة تضمن إرضاء كافة الأطراف. (الشماع،2005)

و يرى كل من ( Alan Jackson ، Perry Keenan & Harold L. Sirkin،2005) أن التغيير هو عملية تعتمد على عوامل معنوية ، مثل الثقافة، القيادة والتحفيز، وأخرى مادية كالمدة التي تستغرقها العملية، كفاءة الفريق المكلف بإحداث التغيير، التزام كل من الإدارة والأفراد بهذه العملية، وأخيرا المجهود الإضافي الذي يقوم به الموظفين لتحمل التغيير. هذا وتتطلب إدارة التغيير قيادة إدارية قادرة على قيادة عملية التغيير.

ويهدف التغيير التنظيمي لبناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية العليا، وتُلغى فيه البيروقراطية ، تكوين دوائر حول العمليات الجوهرية فيها. إيجاد نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين. (حبتور، 2002)

## 9.2 - علاقة التغيير التنظيمي برضا الموظفين

هناك علاقة وثيقة وقويّة بين تحفيز ودفع العاملين لتحقيق أفضل مستوى من الأداء وزيادة رضاهم الوظيفي، وبين التغيير التنظيمي الفعال، فكلما كانت التغييرات التنظيمية في مصلحة الموظف والمنظمة، وكانت عادلة، وكافية لتأمين وملائمة حجم الجهد والوقت الذي يبذله الموظف في العمل، سينعكس ذلك بصورة جيدة على رضاهم، وينعكس على انتمائهم وولائهم، وبقي من بحثهم المتواصل عن فرصة أخرى للعمل. (برويقات، 2002)

## 3- الاطار العملي

### 1.3 : أداة الدراسة

أستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة التطبيقية للحصول على

معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وقام الباحث بتصميم الاستبانة مستفيداً من الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة ذات العلاقة ببعض متغيرات الدراسة، حيث صاغ عدداً من الفقرات التي غطت أقسام ومحاور وأبعاد الدراسة المختلفة.

قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة من العاملين في المصرف المركزي العراقي حيث بلغ حجم عينة الدراسة ( 54 ) عامل وهي تمثل معظم الموجودين من العاملين في المصرف، قام الباحث بتوزيع استمارة استقصاء حيث بلغت النسبة الاستجابة حوالي 92% حيث تم استرداد 49 استبيان . و سوف يستخدم الباحث البرامج الإحصائي لاختبار صحة الفروض.

### 2.3 - اختبار صدق وثبات المقاييس :

يعرف صدق أو صلاحية Validity أداة المقياس على انه قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من اجله بدقة، ويعرف الثبات بأنه الحصول على نفس النتائج عند تكرار عملية القياس ، و لاختيار صدق وثبات المقاييس المستخدمة إحصائياً قام الباحث بالتالي :

1- عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة المختصين للتأكد من طريقة صياغة الأسئلة ووضوحها ومدى تناسبها مع الموضوع.

اختبار مصداقية النتائج المحققة من المقاييس المستخدمة من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستقصاء .

2- أيضاً تم حساب معامل ألفا كرونباخ : حيث وجدنا أن قيمة معامل الثبات  
الفا للمقاييس المستخدمة في البحث كلها أكبر من (0.75) وهو الحد المقبول في  
هذا الاختبار ، وبالتالي يمكن القول أن هذه المقاييس تتمتع بالثبات.

### 3.3 - عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### 1.3.3 - دراسة الاحصائيات الوصفية:

يوضح الجدول رقم (1) عدد الإجابات للأسئلة المتعلقة بالجوانب  
الشخصية (الجنس، والتخصص، والدرجة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).

#### جدول رقم (1)

#### عدد الأسئلة المتعلقة بالجوانب الشخصية

الخبرة	التخصص	الجنس	
50	48	50	عدد الإجابات
صفر	2	صفر	الإجابات المفقودة

يوضح الجدول أن جميع أفراد العينة قد أجابوا على السؤال المتعلق بجنس  
المستجيب والخبرة ، ولكن (2) و(4) لم يجيبوا على الأسئلة المتعلقة بالتخصص  
والدرجة الأكاديمية .

ومن ناحية أخرى يوضح الجدول رقم (2) أن 70 % من أفراد العينة من الذكور (35)، و30 % فقط من الإناث (15)، وهذا يعكس فعلا سيطرة الذكور على مجال العمل في المصرف المركزي، لأسباب ثقافية، واجتماعية وطبيعة العمل الطويل والمتعب .

### جدول رقم (2)

#### جنس أفراد العينة

النوع	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الفعلية	النسبة المئوية التراكمية
الذكور	35	70 %	70 %	70 %
الإناث	15	30 %	30 %	100
المجموع	50	100	100	

يعرض الجدول رقم (3) تخصصات أفراد العينة العلمية، ويلاحظ أن تخصصات التمويل (33 %) وإدارة الأعمال (23%) والمحاسبة (23%) تمثل غالبية أفراد العينة (77 %)، وهذا يعكس سيطرة هذه التخصصات على العمل .

### جدول رقم (3)

#### التخصصات العلمية لأفراد العينة

التخصص	التكرارات	النسبة المئوية
تمويل	16	33%
إدارة أعمال	11	23%
إدارة عامة	4	8%

دراسة السلوك القيادي لدى مديري الإدارات في المصرف المركزي العراقي وتأثيره في الرضى  
الوظيفي للعاملين من خلال التغيير التنظيمي

محاسبة	11	23%
نظم معلومات	2	4%
تسويق	1	2%
علوم سياسية	1	2%
حاسوب	2	4%
أخرى	2	4%
إجابات مفقودة	2	4%
المجموع	48	100%

يعرض الجدول رقم (4) سنوات الخبرة بالنسبة لأفراد العينة، ويلاحظ منه أن أفراد العينة يتمتعون نسبيا بخبرة طويلة في مجال العمل، حيث بلغت نسبة الذين لديهم خبرة من (سنة) إلى (15) سنة (70 %)، ويعكس هذا سياسة المصرف في التركيز على موضوع الخبرة العملية في مجال العمل المصرفي.

#### جدول رقم (4)

##### سنوات الخبرة لأفراد العينة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الفعلية	النسبة المئوية التراكمية
--------------	-----------	----------------	------------------------	--------------------------

1 أقل من 5 سنوات	8	%16	%16	%16
5 أقل من 10 سنوات	11	%22	%22	%38
10 أقل من 15 سنة	16	%32	%32	%70
15 أقل من 20 سنة	7	%14	%14	%84
20 فأكثر	8	%16	%16	100
المجموع	50	%100	100	

### 2.3.3 - النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها والخاصة بالمتغير

المستقل ( السلوك القيادي ) في الجدول التالي :

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية لأبعاد السلوك القيادي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السلوك القيادي
مرتفع	1	1.14	3.78	هناك ثقة وتعاون مشترك بين المسؤول المباشر والمرؤوسين
متوسط	3	1.24	2.91	يعمل المسؤول على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على التغيير والابداع في العمل
متوسط	2	1.2	3.05	تنسم معاملة المسؤول المباشر للموظفين بالعدالة والمساواة دون تمييز بينهم
متوسط	4	1.28	2.82	يتيح المسؤول المباشر المجال للموظف المشاركة في اتخاذ القرار

دراسة السلوك القيادي لدى مديري الإدارات في المصرف المركزي العراقي وتأثيره في الرضى الوظيفي للعاملين من خلال التغيير التنظيمي

متوسط	1.21	3.14	الاجمالي
-------	------	------	----------

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أنّ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات المدرجة ضمن بعد السلوك القيادي هو 3.14 بانحراف معياري 1.21، وهو يعتبر مؤشر ( متوسط ) لأبعاد السلوك القيادي. ونلاحظ من النتائج السابقة أنّ السلوك القيادي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو الاهتمام بالمرؤوسين من خلال تنمية الثقة والتعاون المشترك بين المسؤول المباشر والمرؤوسين ، ومعاملتهم بعدالة ومساواة دون تمييز .

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها والخاصة بالتغيير التابع ( الرضا الوظيفي ) في الجدول التالي :

### الجدول رقم (6)

#### المتوسطات الحسابية لأبعاد الرضا الوظيفي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرضا الوظيفي
مرتفعة	7	1.2	3.5	لا أجد صعوبة في معرفة سياسة العمل.
مرتفعة	4	0.99	3.7	أشعر بقيمة العمل الذي أقوم به.
متوسطة	10	1.02	3.01	أشعر بأن مناصبي الحالي يتناسب مع رغبتي.
مرتفعة	3	1.08	3.87	أشعر بالرضا في العمل على علاقتي مع زملائي.
متوسطة	8	1.11	3.20	أشعر بالرضا على سلوك وتصرف رئيسي.
مرتفعة	1	0.88	4.25	أشعر بالرضا عن وظيفي .
مرتفعة	2	0.95	4.11	أتمتع بحرية التعبير عن رأيي الشخصي.
متوسطة	9	1.81	3.1	أشعر بالرضا عن الراتب والتعويضات .
مرتفعة	5	1.24	3.65	يوفر لي العمل فرص التطور الوظيفي.

مرتفعة	6	1.20	3.51	يشاركني مديري في القرارات التي تؤثر على إدارتي.
مرتفعة		1.48	3.59	الاجمالي

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أنّ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات المرتبطة بالرضا الوظيفي هو 3.59 بانحراف معياري 1.48، وهو يعتبر مؤشراً (مرتفع).

ونلاحظ من النتائج السابقة أنّ الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة هو مرتفع لأغلب العبارات وكانت عبارة الرضا الوظيفية والتمتع بحرية التعبير هي الأكثر وضوحاً بينما الأقل رضا كانت عبارة أن مناصبي الحالي يتناسب مع رغبتني بالعمل.

#### 4.3 - اختبار الفرضيات:

##### - اختبار الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين السلوك القيادي وبين الرضا الوظيفي

لاختبار الفرضية الأولى قام الباحث بإجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي الجدول رقم (7) يوضح ذلك:

الجدول رقم (7)

معامل الارتباط بيرسون بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي			المتغير
الدلالة	المعنوية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	

دراسة السلوك القيادي لدى مديري الإدارات في المصرف المركزي العراقي وتأثيره في الرضى  
الوظيفي للعاملين من خلال التغيير التنظيمي

السلوك القيادي	*0,237	0,035	معنوي
* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0,05			

من الجدول السابق يلاحظ الباحث أن الارتباط كان معنوي بين السلوك القيادي للمدير و الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0,237) وذلك عند مستوى معنوية (0,05) وهذه القيمة الارتباطية ليست بالقوية ولكنها جيدة.

ولمعرفة مدى جوهرية تأثير السلوك القيادي للمدراء على الرضا الوظيفي قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول رقم (8) يوضح ذلك:

الجدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير السلوك القيادي للمدراء  
على الرضا الوظيفي للعاملين

المتغير	الرضا الوظيفي			
	قيمة المعامل	الخطأ المعياري	إحصائية t	المعنوية
الثابت	3,123	0,190	15,556	0,000
السلوك القيادي	0,251	0,055	2,289	0,023
قيمة R2 = 0,034 ، الخطأ المعياري = 0,2451				
قيمة F = 5,650 ، المعنوية = 0,033				

من الجدول السابق نلاحظ أن السلوك القيادي للمدراء تؤثر بشكل جيد على الرضا الوظيفي وقد بلغ تأثيره ( 25,1%) لوحدها وأن السلوك القيادي للمدراء تقسم ما قيمته (3,4%) من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي حيث هنالك عوامل أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي غير السلوك القيادي للمدراء وهو ما

يفسر القيمة المرتفعة لتأثر المعامل الثابت. ويمكن الخروج بالنموذج التآثيري التالي:

$$Y = 0.251 * X + 3.123$$

خلاصة الفرضية الأولى: لا نقبل فرض العدم القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي للمدراء و الرضا الوظيفي " ونقبل الفرض البديل القائل "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي للمدراء و الرضا الوظيفي " .

#### - اختبار الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين السلوك القيادي وبين التغيير التنظيمي.

لاختبار الفرضية الثانية قام الباحث بإجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون بين السلوك القيادي و التغيير التنظيمي الجدول رقم (9) يوضح ذلك:

الجدول رقم (9)

معامل الارتباط بيرسون بين السلوك القيادي و التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي			المتغير
الدلالة	المعنوية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	
معنوي	0,021	*0,297	السلوك القيادي
* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0,05			

من الجدول السابق يلاحظ الباحث أن الارتباط كان معنوي بين السلوك القيادي للمدير والتغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون

دراسة السلوك القيادي لدى مديري الإدارات في المصرف المركزي العراقي وتأثيره في الرضى  
الوظيفي للعاملين من خلال التغيير التنظيمي  
(0,297) وذلك عند مستوى معنوية (0,05) وهذه القيمة الارتباطية ليست بالقوية  
ولكنها جيدة.

ولمعرفة مدى جوهرية تأثير السلوك القيادي للمدراء على التغيير التنظيمي  
قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

الجدول رقم (10)  
نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير السلوك القيادي للمدراء  
على التغيير التنظيمي

المتغير	التغيير التنظيمي				
	قيمة المعامل	الخطأ المعياري	إحصائية t	المعنوية	
الثابت	2,153	0,120	15.548	0,000	
السلوك القيادي	0,291	0,025	2,289	0,013	
قيمة R2 = 0,054 ،		الخطأ المعياري = 0,2141			
قيمة F = 5,470 ،		المعنوية = 0,013			

من الجدول السابق نلاحظ أن السلوك القيادي للمدراء تؤثر بشكل قوي على  
التغيير التنظيمي وقد بلغ تأثيره ( 29,1%) لوحدها وأن السلوك القيادي للمدراء  
تفسر ما قيمته (5,4%) من التغييرات الحاصلة في التغيير التنظيمي حيث هنالك  
عوامل أخرى تؤثر على التغيير غير السلوك القيادي للمدراء. ويمكن الخروج  
بالنموذج التأثيري التالي:

$$Y = 0.291 * X + 2.153$$

خلاصة الفرضية الثانية: لا نقبل فرض العدم القائل "لا توجد علاقة ذات  
دلالة معنوية بين السلوك القيادي للمدراء و التغيير التنظيمي " ونقبل الفرض البديل

القائل "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي للمدراء و التغيير التنظيمي".

### الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الاجابات حول السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات التغيير التنظيمي.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل و اختبار Partial Correlation وكانت النتائج التالية:

جدول ( 11 ) الدالات الإحصائية لاختبار العلاقة بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي بوجود التغيير التنظيمي

### Correlations

الرضا الوظيفي	السلوك القيادي	Control Variables
0.640	1.000	التغيير التنظيمي السلوك القيادي
0.000		Significance (2-tailed)
50	0	df

يظهر الجدول أن الأثر لوجود متغير التغيير التنظيمي على العلاقة بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي تظهر من خلال معامل الارتباط وهو يساوي 64.0 % والنتيجة أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك القيادي كانت قوية وخاصة

بوجود متغير التغيير التنظيمي وهذه دلالة على أثر التغيير التنظيمي كأثر غير مباشر للسلوك القيادي على الرضا الوظيفي .

خلاصة الفرضية الثالثة : لا نقبل فرض العدم القائل " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الاجابات حول السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات التغيير التنظيمي " ونقبل الفرض البديل القائل " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الاجابات حول السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات التغيير التنظيمي"

## 5 . النتائج والتوصيات :

### 1.5 - النتائج :

- السلوك القيادي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو الاهتمام بالمرؤوسين من خلال تنمية الثقة والتعاون المشترك بين المسؤول المباشر والمرؤوسين ، ومعاملتهم بعدالة ومساواة دون تمييز.
- الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة هو مرتفع إلى حدٍ ما ويظهر بشكل واضح عند حرية التعبير .
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي للمدراء و الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي للمدراء و التغيير التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الاجابات حول السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات التغيير التنظيمي.

## 2.5 - التوصيات :

- يوصي الباحث بأن يتعامل مدراء الإدارات في المصرف العراقي مع العاملين بثقة وصدق، والاهتمام بموضوع الحوافز والتعويضات وأن يمنح العاملون فرصة الوصول إلى المناصب التي يرغبون بها وفق إمكانياتهم.
- يجب على مدراء الادارات في المصرف العراقي أن تبني استراتيجية التقدير والاحترام والتحفيز المستمر للعاملين الاكثر نشاطا وهذا ما يساعد على العمل بنشاط اكبر وتقدير كل ما يملكون من خبرة ومهارة وهذا سينعكس على جودة العمل المطلوبة .
- يوصي الباحث بأن يعطي القادة الإداريين العاملين ضمن إدارتهم الفرص المناسبة للتنمية الذاتية من خلال تحميلهم مسؤوليات اتخاذ القرار وانجاز الأعمال المفوضة إليهم.

### المراجع والدراسات السابقة:

1. إدريس، ثابت & المرسي، جمال، السلوك التنظيمي / نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة/ ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
2. السيسي، شعبان، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث، الرياض، 2009.
3. الشرقاوي، علي ، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية ، دار النهضة العربية، بيروت ، 2010 .
4. العبوي، زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية ، عمان ، 2008 .
5. العجمي ، محمد حسنين ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2010 .
6. العساف، أحمد عبد المحسن ، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنة 2005.
7. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008.

8. القريوتي ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، سنة 2003 .
9. جاري ديسلر ،إدارة الموارد البشرية، ترجمة: المتعال، سيد أحمد عبد ،مراجعة: عبد المحسن ،عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية، 2003 .
10. روبرت بارون واخرون، ترجمة : محمد رفاعي ، رفاعي ، علي بسيوني، إسماعيل ، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية، 2004 .
11. برويقات عبد الكريم ، التغيير في منظمات الاعمال المعاصرة من خلال مدخل ادارة الجودة الشاملة ، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2002.
12. حبتور، عبد العزيز، إدارة جديدة في عالم متغير دار المسيرة ،عمان ،الأردن، 2002.
13. الشماع، خليل محمد، حمود، خفير كاظم ،نظرية المنظمة طرح، عمان، دار المسيرة للنشر، 2005.
14. شراك زينب ، نمط السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة بمطاحن الحضنة بالمسلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة المسلية، الجزائر، 2013 .
15. عبد الله بن محمد الرشيد، التفكير الاستراتيجي، منهج متقدم لتطوير الأعمال والإنشاء، سنة 2009.
16. محمد دقاق، اثر السلوك القيادي في الرضا الوظيفي- دراسة حالة شركة التراميدكا للصناعات الدوائية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2015.

دراسة السلوك القيادي لدى مديري الإدارات في المصرف المركزي العراقي وتأثيره في الرضى  
الوظيفي للعاملين من خلال التغيير التنظيمي

17. محمد فوزي عبد العزيز ، السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى

العاملين بمكاتب رعاية الشباب بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة ،  
جامعة منّي، مصر، 2001.

18. مصطفى ، أحمد سيد ، الموارد البشرية العربية: تحديات وطموحات في  
القرن الجديد ، أخبار الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية  
،2000.

19. معاذ غسان إسماعيل رشيد ، تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء

الوظيفي من خلال التمكين الإداري- دراسة ميدانية في شركات وزارة

الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد، رسالة  
ماجستير في علوم إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة العراقية، 2018.

20. ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات

الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة

العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ،السعودية ،2004 .

المراجع والدراسات الاجنبية:

- 1- Gerald . J. Skibbins . Organization evaluations program for managing radical lchanc , American Management ,1994, pg43. Associations.
- 2- Tom Everetr , leadership as it relates to morale and motivation on the Sioux city fire department, Iowa, august 2005,pp 10-15.
- 3- Rehman, S., Shahzad, M., Farooq, M., & Javaid, M. Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's jobattitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review*,2020, 25.
- 4- Anna , H. L., Pia V. , I., & Martin , K. Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behavior constructs. *The Leadership Quarterly*,2020, 31.
- 5- Akdol, B., & Arikboga, F. The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,2015, 195.
- 6- Bass, B. M. and Avolio, B. J. “transformational leadership: a response to critiques ”, in Chemers, M. M. and Ayman, R. (Eds). *Leadership theory and Research: Perspective and Directions*, San Diego: Academic Press,1993.
- 7- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (). “ Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment”. *A cademy of Management Journal*, 2002,Vol.45, pp.735-744.



## رأس المال الفكري ودوره في عملية تحديد

### الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين

د. ليلان شهاب محمد \*

#### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين، وقد اعتمد الباحث على كل من المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث والمنهج الوصفي، وقام بتوزيع استبانة على (303) من العاملين في الإدارة المركزية في جامعة تشرين، تم استرداد (260) استبانة، كان صالحاً منها للاستخدام (242) استبانة، ومن ثم أجريت دراسة ميدانية بغرض بيان هذه العلاقة بين المتغيرين.

توصل الباحث من خلال الدراسة؛ إلى ضعف اهتمام الإدارة العليا في جامعة تشرين برأس المال الفكري المتوافر لديها بالإضافة إلى وجود ضعف من جانب الإدارة العليا في الجامعة محل الدراسة في دعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين رأس المال الفكري وتحديد الاحتياجات التدريبية؛ وبالتالي وجود دور لرأس المال الفكري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين؛ كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات، والتي من شأنها أن تسهم بشكلٍ إيجابي بتعزيز دور رأس المال الفكري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي)، عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

\* باحث: دكتوراه في الاقتصاد

## The Intellectual Capital and its Role in the Process of Identifying Training Needs at Tishreen University

Dr. Laylan Shihap Mohammad \*

### Abstract

The study aimed at identifying the Role of Intellectual Capital in The Process of Identifying Training Needs at Tishreen University. The researcher relied on both, the Deductive Approach as a general method, and the Descriptive Approach. He distributed a questionnaire to (303) of Employees in the Central Administration at Tishreen University, (260) questionnaires were retrieved, which (242) questionnaire were valid for use, and then a field study was conducted in order to demonstrate this relationship between the two variables.

The researcher reached through the study; There is a lack of interest of the Senior Management at Tishreen University into the Intellectual Capital available to it, in addition to the lack of the Senior Management at Research University in supporting the Process of Identifying Training Needs.

The study concluded that; There is a Significant Relationship between the Intellectual Capital and the Process of Identifying Training Needs. Therefore, there is a Role of Intellectual Capital in the Process of Identifying Training Needs at Tishreen University. This study also reached a set of recommendations and proposals that would positively contribute to enhancing the Role of Intellectual Capital in the Process of Identifying Training Needs at Research University.

**Key words:** Intellectual Capital (Human Capital, Structural Capital, Relational Capital), The Process of Identifying Training Needs.

---

\*Researcher: PhD of Economics

## 1\_ مقدمة Introduction:

يعدُّ المورد البشري العنصر الأهم في نجاح منظّات الأعمال بصفةٍ عامّةٍ والمؤسّسات التعليميّة بصفةٍ خاصّةٍ، إذ يعدُّ المحرك الأساس لجميع نشاطات المؤسّسات وأساس فاعليّتها؛ خاصّةً إذا تميّز بالمهارة والقدرة على أداء الأعمال بكفاءة وفاعليّة عالية، ونظراً لآثار التغيّرات الحاصلة في البيئة المحيطة والتي انعكست على المؤسّسات كافّةً، الأمر الذي تطلّب منها إعادة النّظر في تركيبة الموارد البشريّة من ناحية المهارة والمعرفة والقدرات الأدائيّة، كما ألزمت هذه المؤسّسات بمزيد من الاهتمام وزيادة التركيز على نشاط التّدريب بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى في مجال الاختيار والتّعيين والمتابعة للموارد البشريّة؛ من أجل إحداث تغيير إيجابي في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، بالإضافة إلى تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحيةٍ أخرى.

كما أدت التغيّرات التي حدثت مؤخراً في بيئة الأعمال، إلى تحولات وتغيّرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمؤسّسات؛ تمثّلت بالتّسارع التكنولوجي الهائل، بروز ظاهرة العولمة، تصاعد أهميّة المعلومات، وتعاظم دور المعرفة القائمة على القدرات الإبداعية والخبرات؛ كل ذلك أسهم في حدوث تحولات متسارعة نحو الاقتصاد المبني على المعرفة ( Knowledge-Based Economy). إذ أنّه وفي ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الأصول غير الملموسة (الأصول الفكريّة)، تشكّل عنصراً فاعلاً ومورداً استراتيجياً لنجاح المؤسّسات وازدهارها، كما إنّ رأس المال الفكري بما يمثّله من قوى تتسم بالموهبة والمهارة المؤهلة أصبح يسهم إلى حدّ كبير في إحداث تغيير إيجابي في كافة المجالات؛ وذلك بسبب دوره الفاعل في توظيف قدرات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم في تحسين مستوى الأداء، مواكبة كل تطوّر لنظم المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، تحقيق الإبداع والابتكار، ومن ثمّ تحقيق التميّز.

لذلك يعدُّ رأس المال الفكري من أهم المدخلات للتغيير والتّطوير في المؤسّسات عامّةً والمؤسّسات التعليميّة خاصّةً، ويعود ذلك إلى وجود نوع من التّرابط والانسجام بين رأس المال الفكري وأنشطة وفعاليّات الجامعة، ومن بينها التّدريب وما يرتبط به من أنشطةٍ أخرى، إذ يلعب رأس المال الفكري الدور الأساس في بناء قاعدة فكريّة تهدف إلى تدريب، تنمية، وتطوير القوى البشريّة الموجودة لديها؛ بما ينعكس على تطوير أداء الجامعة ككل، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمة المقدّمة لديها.

## 2\_ المراجعة الأدبية Literature Review:

1/2 الدراسات العربية:

1/1/2 دراسة (Alhouli, 2016):

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية.

**المشكلة والأهداف:** تكمن مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المدارس؟

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المدارس، كما هدفت أيضاً الدراسة إلى الوقوف على سبل تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة.

**المنهجية:** اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة والاستبانة كأداتين لجمع البيانات اللازمة، وتمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

**نتائج الدراسة:** أظهرت نتائج الدراسة؛ أنّ تحديد الاحتياجات التدريبية لها دور كبير في الإسهام في إعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس؛ لرفع الكفاءات والمهارات التي تساعدهم في أداء مهامهم وواجباتهم في الإدارة المدرسية، بما يخدم مخرجات عملية التعلم، وذلك من خلال المجالات الإدارية والفنية والعلاقات الإنسانية والتقنية.

2/1/2 دراسة (Bisar, 2017):

دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال

دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

**مشكلة الدراسة:** تكمن مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما هو دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة؟

**أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري، بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المكونات الرئيسة للاستثمار في رأس المال الفكري، وإبراز دوره في الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

**المنهجية:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الأدوات الإحصائية،... إلخ)، ووُزعت استبانة على عينة مكونة من 240/ مفردة؛ لغرض تحقيق أهداف الدراسة.

**نتائج الدراسة:** توصلت هذه الدراسة إلى أن رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة ما زال في مرحلة النمو والتطور والتبلور، وأن مكواته الرئيسية تشمل (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الربائني)؛ كما أنه توجد علاقة ذات دلالة بين الاستثمار في رأس المال الفكري، وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة.

## 2/2 الدراسات الأجنبية:

1/2/2 دراسة (Shahtalebi & Shahrestani, 2014):

**The Relationship between Intellectual Capital with Human Resources Development (HRD) Among Staff Directorate General of Education.**

علاقة رأس المال الفكري بتنمية الموارد البشرية بين موظفي المديرية العامة للتعليم.

**مشكلة الدراسة:** تمثل مشكلة البحث في هذه الدراسة بالتساؤل الرئيسين الآتيين:

(1) هل توجد علاقة بين رأس المال الفكري وتنمية الموارد البشرية في المديرية العامة للتعليم في إيران؟

(2) هل يمكن التنبؤ بتنمية الموارد البشرية من خلال تحديد أبعاد رأس المال الفكري في المديرية محل الدراسة؟

**أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري، وتنمية الموارد البشرية في المديرية العامة للتعليم في إيران.

**المنهجية:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في وزارة التعليم العالي للأعوام 2013-2014، كما وُزعت استبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (219) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة.

**بعض نتائج الدراسة:** أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط كبير بين أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي)، وتنمية الموارد البشرية في المديرية العامة للتعليم في إيران، كما إن لرأس المال الفكري تأثير على تنمية الموارد البشرية إذ بلغ معامل التحديد قيمة وقدرها (66.6%)، إذ تؤدي الأصول القائمة على المعرفة إلى زيادة قيمة المنظمة لأنها مصدر للإبداع والابتكار، كما إن وجود رأس مال هيكلي قوي مع ثقافة تنظيمية داعمة يدعم قيمة المنظمة،

وذلك من خلال إجراءات ونظم عمل صحيحة تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية في المديرية محل الدراسة؛ ويتمثل ذلك في وجود هيكل تنظيمي مرن وقابل للتعديل، وفقاً للمتغيرات الناجمة عن تنمية الموارد البشرية لديها.

2/2/2 دراسة (Gogan, et al., 2016):

### The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance

أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي.

**المشكلة والأهداف:** تكمن مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما هو أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات العاملة في مجال توزيع مياه الشرب في المنطقة الجنوبية الغربية من رومانيا؟

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي) والأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة بين عامي 2010/2014. **المنهجية:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ من خلال القيام بدراسة ميدانية في شركات توزيع مياه الشرب في المنطقة الجنوبية الغربية من رومانيا؛ كما تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج تحليل البيانات (Excel Data Analysis Program – Correlation)، بالإضافة إلى معامل التحديد (R-Square).

**نتائج الدراسة:** توصلت هذه الدراسة إلى أنّ هناك أثراً لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلائقي) في الأداء التنظيمي للشركات العاملة في مجال توزيع مياه الشرب في المنطقة الجنوبية الغربية من رومانيا؛ كما اقترحت الدراسة تحليل الارتباط بين رأس المال الفكري ومتغيرات أخرى مثل: القدرة التنافسية التنظيمية، القدرة التنافسية للشركات التابعة، والقدرة التنافسية للمجموعات.

### 3\_ مشكلة البحث Statement of Problem:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في الإدارة المركزية لجامعة تشرين؛ لاحظ ضعف في أداء العاملين من خلال البطء في إنجاز المهام الموكلة إليهم، أو تكرار بعض الأخطاء في إنجاز العمل، ومن خلال طرح مجموعة من الأسئلة موجهة إلى الرؤساء المباشرين والعاملين أنفسهم حول أسباب هذا الضعف، تبين وجود انخفاض في عملية التدريب ناجم عن الضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين، والذي نتج عنه قصور في الإنتاجية؛ ومن خلال المراجعة الأدبية التي قام بها الباحث لاحظ إمكانية رفع مستوى عملية التدريب وما يرتبط بهذه العملية من أنشطة أخرى، من خلال رفع مستوى استخدام التكنولوجيا في أداء المهام،

ومن خلال تنمية المورد البشري، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات الشركاء الخارجيين، والتي تمثل مجموعها تنمية لرأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية؛ وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في هذا البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

**ما هو دور رأس المال الفكري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة**

**تشرين؟**

وينبثق من هذا التساؤل؛ التساؤلات الفرعية الآتية:

(1) ما هو دور رأس المال البشري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين؟

(2) ما هو دور رأس المال الهيكلي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين؟

(3) ما هو دور رأس المال العلائقي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين؟

#### **4\_ أهمية البحث وأهدافه:**

##### **1/4 أهمية البحث Research's Importance:**

**الأهمية من الناحية النظرية:** تتبع أهمية البحث من الناحية النظرية من كونها تتطرق إلى موضوعين أساسيين ومهمين وهما، رأس المال الفكري وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية؛ لما لهما من دور في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى تبيان الدور المفترض لرأس المال الفكري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في قطاع التعليم العالي.

**الأهمية من الناحية العملية:** تتبع الأهمية العملية للبحث انطلاقاً من أهمية قطاع التعليم العالي، والذي يعدّ من القطاعات الحيوية الهامة، بالإضافة إلى أنه من المتوقع أن تصل هذه الدراسة إلى نتائج تمكن الجامعة محل البحث من تفعيل دور رأس المال الفكري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مستقبلاً.

##### **2/4 أهداف البحث Research's Objectives:**

(1) تحديد دور رأس المال البشري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين.

(2) تحديد دور رأس المال الهيكلي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين.

(3) تحديد دور رأس المال العلائقي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين.

### 5\_ فرضيات البحث Research's Hypotheses:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور لرأس المال الفكري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين.

وينبثق من هذه الفرضية؛ الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور لرأس المال البشري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور لرأس المال الهيكلي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور لرأس المال العلائقي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين.

### 6\_ منهجية البحث Research's Methodology:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقاربة الاستنباطية، وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الأولية التي تمّ جمعها، بالإضافة الى البيانات الثانوية المتوفرة؛ من خلال استبانة تمّ تنظيمها من خلال اطلاع الباحث على الأدبيات المنشورة، وتمّ توزيعها على عينة عشوائية طبقية عددها (303) مبحوث، استرد منها (260)، وكانت /18/ استبانة غير صالحة للتحليل، وذلك من خلال تطبيق قانون العينة الآتي:

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{p \cdot q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

n: حجم عينة البحث؛ N: حجم مجتمع البحث = 1438؛ E: نسبة الخطأ المسموح به ويساوي E = 0.05

P: نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتمّ اعتماد P = 0.5، p + q = 1؛ ومنها q = 0.5 ↔

Z: الدرجة المعيارية وتساوي /1.96/ عند معامل الثقة 95% (Zaher, 2002, p14).

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\frac{0.5 * 0.5}{1438} + \frac{0.05^2}{1.96^2}} = 303$$

حيث تمثل هذه القيمة ( $n = 303$ ) عينة البحث الخاصة بمجتمع الدراسة المكوّن من العاملين في الإدارة المركزيّة والبالغ عددهم (1438) عامل، حسب إحصائيّة مديريّة الإحصاء والتّخطيط في جامعة تشرين لعام /2018/. ثمّ تمّ الاعتماد على برنامج التّحليل الإحصائي (SPSS)، كأداة لتحليل البيانات المتوافرة.

#### 7\_ حدود البحث Scope/Limitation of Research:

1/7 الحدود المكانية: جامعة تشرين.

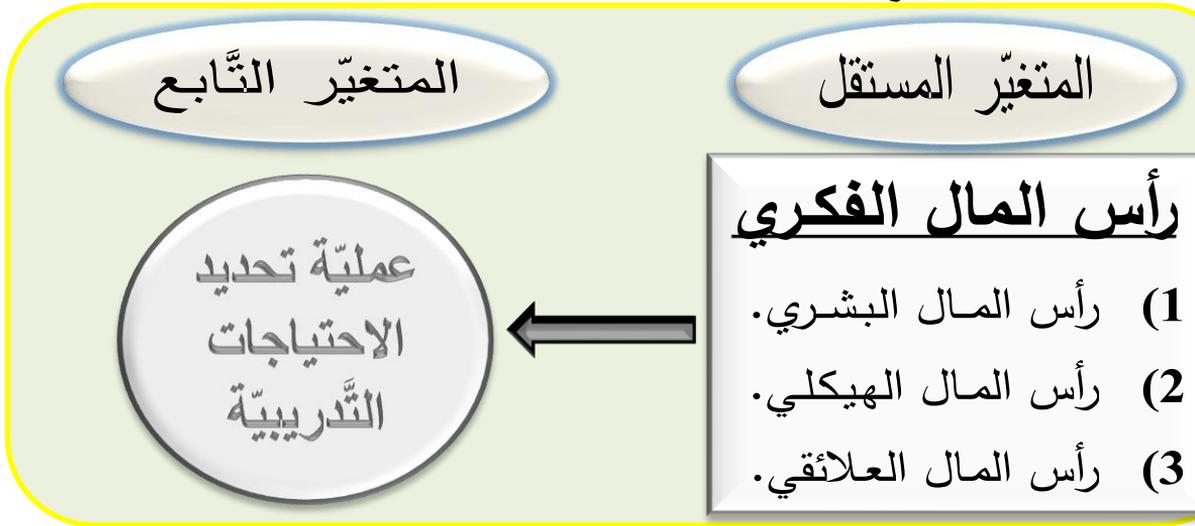
2/7 الحدود الزمانيّة: 2021/2020.

#### 8\_ متغيّرات البحث Research's Variables:

1/8 المتغيّر المستقل (Independent Variable): رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي).

2/8 المتغيّر التابع (Dependent Variable): عمليّة تحديد الاحتياجات التّربويّة.

#### 9\_ أنموذج البحث Research's Model:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح

المصدر: من إعداد الباحث

#### الإطار النظري للبحث:

تسعى منظمات الأعمال بصفة عامّة والمؤسسات التّعليميّة بصفة خاصّة، لتحقيق التّميّز في الأداء والارتقاء بجودة الخدمة المقدّمة لديها؛ وذلك من خلال تدريب الموارد البشريّة بصفة

مستمرة، حيث تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الجوهرية والرئيسية في العملية التدريبية؛ وذلك باستخدام أساليب الإدارة الحديثة ومن بينها رأس المال الفكري، والذي يتمثل في القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمات تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية لهذه المنظمات؛ تساعدها في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

### **رأس المال الفكري Intellectual Capital:**

يستخدم مصطلح رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، كمرادف للأصول غير الملموسة أو المعرفة (Martin-de castro & Delgado-verde, 2012, p44). إذ يُعرّف رأس المال الفكري بأنه: المادة- المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام؛ لخلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة (Stewart, 1997, p9; Abdul-Khaliq, et al., 2016, p54). كما يُعرّف (Edvinsson, 1999) رأس المال الفكري على أنه: الأصول الرأسمالية الفكرية؛ أي المعرفة، الخبرة، البنية التحتية، التكنولوجيا، العلاقات مع العملاء، والكفاءات المهنية التي تخلق الأرباح المستقبلية المحتملة.

### **أهمية رأس المال الفكري The importance of Intellectual Capital:**

1. يعدُّ رأس المال الفكري من أكثر العوامل أهمية في تحقيق التنمية وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات.
2. يساعد في تكوين الثروة؛ وإنتاج الأصول الأخرى ذات القيمة العالية (Abdulaali, 2018, p1).
3. يعدُّ رأس المال الفكري من أهم مصادر تحسين الأداء التنظيمي والميزة التنافسية التنظيمية؛ مما يؤدي إلى تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات (Popescu, 2019, p1).
4. يعطي للمؤسسات قدرات وكفاءات محورية؛ تسهم في نجاحها.
5. يمثل رأس المال الفكري (Intellectual Capital) المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيم مادية (أرباح) (Razafindrambina & Santoso, 2013, p101).
6. يتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية، والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص والتحديات في البيئة الخارجية (Johansson, et al., 2004).

### **مكونات رأس المال الفكري Components of Intellectual Capital:**

يُقسّم (Sveiby, 1997, p10; Bontis, 1999, p440) رأس المال الفكري إلى ثلاثة

فئات؛ وهي:

### (1) رأس المال البشري **Human Capital**:

يعدُّ رأس المال البشري شريان الحياة لرأس المال الفكري، إذ أنَّه مصدر الابتكار والتطوير في المنظمة (Kaya, et al., 2010, p156). فهو العنصر الذي يعمل على تكامل المعارف، المهارات، والقدرات الأساسية التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة، بالإضافة إلى قدرته على مساعدتها في الاستجابة للتغيرات البيئية بشكل مبتكر، وتحسين الكفاءة والفاعلية (Ferreire, 2010, p125; Obeidat, et al., 2017, p4).

تُعرّف (Alkhoudari, 2015, p18) رأس المال البشري على أنه: المصدر الأساس لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون القدرة العقلية، المهارات، والخبرات اللازمة؛ لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن. ويرى (Abdulali, et al., 2012, p1) بأنَّ رأس المال البشري هو المحرك للإبداع في المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتطلب ادراكاً عميقاً لمستويات عالية من المهارات، الخبرات، والقدرات الأساسية؛ كونها متطلبات ضرورية جداً يفرضها الأمن المستقبلي للأفراد والمنظمات.

### (2) رأس المال الهيكلي **Structural Capital**:

يعدُّ رأس المال الهيكلي العنصر الثاني من عناصر رأس المال الفكري. ويشمل الأنظمة والأدوات وفلسفة العمل، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية التي تسرع تدفق المعرفة والمهارات في المنظمة؛ كما يشمل كلاً من أنظمة العمل، منهجياته العملية، والإجراءات التي تعزز قيمة المنتج أو الخدمة؛ بالإضافة إلى تأثيره المباشر على القدرات الابتكارية لكل من الأفراد والمنظمات (Tarus & Sitienei, 2015, p51). هذا ويرى (Altinok, 2005, p267) أنَّ رأس المال الهيكلي: عبارة عن مزيج من العناصر التي تمَّ إضفاء الطابع المؤسسي عليها مثل: الأساليب، السياسات، والإجراءات التي تتبعها الشركة من قواعد بيانات تكنولوجيا المعلومات إلى السجلات والوثائق المختلفة؛ من فلسفة الإدارة إلى ثقافة المنظمة، ومن الشؤون المالية إلى براءات الاختراع.

### (3) رأس المال العلائقي **Relational Capital**:

يشير رأس المال العلائقي إلى قيمة علاقات المؤسسة مع كل من الأفراد والمؤسسات التي تتبع المؤسسة شيئاً لها، العملاء، الموردون، وولاء الأشخاص المذكورين للمؤسسة (Kaya,

(et al., 2010, p159). هذا ويعتمد نمو رأس المال العلائقي وتطوره على دعم رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما يعمل رأس المال العلائقي بمثابة الجسر أو الوسيط في عمليات رأس المال الفكري؛ إذ أنه المحدد الرئيس الذي يعمل على تحويل العمليات إلى قيمة سوقية للمنظمة (Gilanina & Mataka, 2012).

### التدريب Training:

يعد موضوع التدريب من المواضيع الهامة؛ وذلك نتيجة لاختلاف وتنوع معايير الأداء في المنظمات، والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم السلعة أو الخدمة، بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبى حاجة العميل ورغباته، إذ يعد التدريب أساس نجاح كل مؤسسة وعماد التنمية الإدارية، والذي يحسن من مستوى الأداء الذي هو عبارة عن سلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى إنجازهم للأعمال الموكلة إليهم (Mohammad, 2020).

يُعرف (Qureshi, 2008, p135) عملية التدريب على أنها: عملية مخطط لها تهدف إلى إحداث تغييرات في الأفراد العاملين من ناحية: الخبرات، المهارات، السلوك، والاتجاهات؛ بهدف تطوير قدراتهم وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية.

أهداف التدريب Training Objectives: للتدريب أهداف عديدة؛ ومنها الآتي (Salah El-) (Din, 2017, p5):

1. تحسين أداء العامل الحالي، فالتدريب لا يقتصر على العاملين الجدد فقط بل يمتد ليشمل العاملين القدامى؛ إذ يساعد على زيادة مستوى أدائهم للأعمال الموكلة إليهم.
2. تكوين الاتجاهات: من الأهداف العامة لبرامج التدريب تكوين اتجاه معين لدى العامل عن المؤسسة؛ لتحقيق تأييده لأنشطتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.
3. المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل؛ فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، الحوادث، وغيرها.
4. توفير الاحتياجات من العمال فقد تواجه إحدى المؤسسات مشكلة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة بمكان أن يحل مشكلة العمالة هذه عن

طريق التّدريب خاصّةً في الأجل الطّويل؛ وذلك عن طريق إنشاء برامج تدريب مهني خاص بها.

5. حماية العاملين في المنظّمة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليوميّة، وتقليل حوادث العمل التي غالباً ما تحدث في المشروع الصّناعي؛ نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم الفنيّة.

6. رفع الرّوح المعنويّة للعاملين في المنظّمة؛ لأنّ زيادة خبرة الموظّف في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التّدريب يعطيه إحساساً داخليّاً بالأهميّة، وهذا بالتّالي قد يسهم في تقليل معدّل دوران العمل.

#### **مراحل البرنامج التّربوي:**

يمر البرنامج التّربوي بمراحل مترابطة ومتكاملة؛ وهي: (1) تحديد الاحتياجات التّربويّة (2) تصميم البرامج التّربويّة (3) تنفيذ البرامج التّربويّة (4) متابعة وتقييم البرامج التّربويّة.

#### **تحديد الاحتياجات التّربويّة Identifying Training Needs:**

تعدّ عمليّة تحديد الاحتياجات التّربويّة مصدراً رئيساً لتحديد أهداف التّدريب، وعنصراً رئيساً ومهماً في توجيه التّدريب توجيهاً سليماً ودقيقاً؛ إذ تُعرّف هذه العمليّة على أنّها: مجموع التّغيّرات المطلوب إحداثها في معارف أو مهارات أو اتجاهات الأفراد العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب؛ لأسبابٍ ترجع إلى عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلّبات الوظيفة الحاليّة والمستقبليّة من مهارات ومعارف وسلوك (Abbas, 2018, p419).

ويرى (Benabou et al., 1993) أنّ عمليّة تحديد الاحتياجات التّربويّة: هي عبارة عن عمليّة تجميع وتنظيم المعطيات، التي تسمح بتحديد جدوى أو عدم جدوى أي برنامج تدريبي؛ وتُعزى أهميّتها إلى الآتي:

- تكشف عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم.
- تبيّن أفراد الفئة المستهدفون من التّدريب.
- تمكّن القائمين على البرامج التّربويّة من التّخطيط الجيد حاضراً ومستقبلاً.
- تؤدي بالوصول إلى الأداء المناسب (Hassan, 2016, p152).

**دعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التّربويّة:**

أكد الكثير من الباحثين على أهمية دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وضرورة وعيهم وإدراكهم لأهمية هذه العملية، وأن يكون هذا الدعم عملياً ومطبقاً على أرض الواقع، وليس كلام إنشائي فقط، إذ أنه من الصعب أن تتجح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا إذا كان هناك تأييد ودعم سواء مادي أو معنوي من جانب الإدارة العليا، واختيار القائمون على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من ذوي الخبرة والتخصصات، وتسهيل مهامهم واقتناع بدورهم وضرورة شرح إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة، وأن تكون هذه العملية شاملة لكل العاملين على كافة مستويات بناء التنظيم الإداري للمنظمة، وأن لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود، وذلك لإقامة التدريب على أساس سليم للوصول إلى الأهداف المرجوة منه، لما لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أثر كبير على العملية التدريبية ككل (Al-Sarraj, 2010, p40).

#### طرق وأساليب جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتنوع الأساليب والطرق الخاصة بجمع البيانات، بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية؛ ومنها الآتي (Alhouli, 2016, p34-35):

**(1) الملاحظة (Observation):** يقوم محلل الاحتياجات بملاحظة سلوك العامل ومحاولة تسجيله عند حدوثه، كما يقوم بتسجيل مختلف المواقف والعلاقات التي تصاحب السلوك، ومدى التزام العامل بقواعد العمل، وكيفية استخدامه للأجهزة والمعدات.

**(2) قوائم الاستقصاء (الاستبانة) Questionnaires:** عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها، يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة: مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات وغيرها، ويمكن الوصول إلى عدد كبير من العاملين في وقت قصير وغير مكلف نسبياً.

**(3) الوسائل المطبوعة (Printed Media):** وتتضمن المجالات المهنية والأخبار والنشرات القانونية ومنشورات الصناعة والمجلات والمنشورات الداخلية، وهي مصدر ممتاز للمعلومات الخاصة بالاحتياجات التدريبية المثالية، وتوفر المعلومات الحديثة والمستقبلية أيضاً.

**(4) المقابلات الشخصية (Interviews):** هي عبارة عن مواجهة شخصية بين محلل الاحتياجات والعاملين، وتتطلب ما يلي: صياغة الأسئلة بشكل جيد، الاستماع الكامل للأفراد، إعطاء المتدربين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات، بالإضافة إلى حرية المتدربين في التعبير والإفصاح عن المشكلات وأسبابها وطرق حلها.

(5) **المجموعات المركزة (Focus Groups):** تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه، يمكن أن تكون مركزة على تحليل للوظيفة (الدور)، أو تحليل مشكلة المجموعة أو وضع هدف المجموعة، أو أي عدد من مهام المجموعة أو أي موضوع مثل: الاحتياجات التدريبية لمجلس الإدارة.

(6) **الاختبارات (Tests):** وهي طريقة مستتبطة من قائمة الاستقصاء، ويمكن أن تكون ذات اتجاه وظيفي مثل (الملاحظات)، ويمكن أن تتم في وجود أو عدم وجود مساعد، وتكون مفيدة بصفة خاصة في تحديد ما إذا كان سبب مشكلة معروفة هو نقص في المعرفة أو المهارة، أو أنها ترجع إلى الاتجاهات.

(7) **دراسة الحالة (Case Study):** تشبه الملاحظة إلا أنها تكون في شكل مكتوب، ويمكن أن تمثل منتجات معينة نتجت أثناء عمل المنظمة مثل مقترحات البرامج وتحليلات السوق والخطابات والتصميمات التدريبية، واستجابة مكتوبة عن حالة افتراضية ولكنها ملائمة لمعظم مزايا السجلات والتقارير، وتمثل بيانات المنظمة.

#### مشاكل تحديد الاحتياجات التدريبية:

عند تحديد الاحتياجات التدريبية تظهر مجموعة من المشاكل لا بد من وضع الحلول المناسبة لها، لكي تصل المنظمة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل السليم؛ وبالتالي الوصول إلى أهداف تدريبية فعالة ومحددة؛ ومن هذه المشاكل الآتي:

- 1) الاهتمام بالكلم دون النوعية في البرامج التدريبية.
- 2) عدم وعي إدارات المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 3) السرعة في تنفيذ البرامج التدريبية؛ وبالتالي عدم إعطاء الوقت الكافي لتحديد الاحتياجات.
- 4) إسناد عملية التدريب لغير المختصين أو الغير مهتمين (Mas'i, 2014, p39).

#### النتائج والمناقشة:

**أداة الدراسة:** اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عينة البحث، حيث قام بتنظيم استبانة تتناول دور رأس المال الفكري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين مكونة من (43) عبارة، تم عرضها وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم، وقد اعتمد الباحث على مقياس (Likert) الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة أو عدمها.

**اختبار ثبات وصدق المقياس:** قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة (Ghadir, 2012, p234-246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (1)؛ وحساب متغيرات الدراسة كلّ على حدة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكليّة 0.965 وهي أكبر من 0.7؛ وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد.

الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	43

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

**معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة:** قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كلّ على حدة، حيث وجد الباحث من خلال الجدول (2) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.70؛ وهذا يدلّ على صلاحية البيانات للدراسة.

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة Reliability Statistics

المتغير (Variable)	Cronbach's Alpha	N of Items
رأس المال البشري HC	.876	12
رأس المال الهيكلي SC	.865	10
رأس المال العلائقي RC	.903	10
تحديد الاحتياجات التدريبية TNI	.829	11

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

**مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):** ولاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قام الباحث بدراسة علاقة طرفيات عدّة في الدراسة مع طرف أساس كالمتوسّط الإجمالي (Ghadir, 2012, p247-248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنويّة أي ذات دلالة إحصائيّة؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس؛ كما أنّ  $\text{Sig} = p = 0.01 < \alpha = 0.000$  احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدراسة الأساسيّة، والجدول التّالي رقم (3) يظهر الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

الجدول (3) صدق المحتوى Correlations

		HC	SC	RC	IC	TNI	M. Total
HC	Pearson Correlation	1	.991**	.941**	.991**	.842**	.986**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242	242
SC	Pearson Correlation	.991**	1	.937**	.990**	.847**	.985**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242	242
RC	Pearson Correlation	.941**	.937**	1	.974**	.842**	.971**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242	242
IC	Pearson Correlation	.991**	.990**	.974**	1	.856**	.995**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	242	242	242	242	242	242
TNI	Pearson Correlation	.842**	.847**	.842**	.856**	1	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	242	242	242	242	242	242
M.Total	Pearson Correlation	.986**	.985**	.971**	.995**	.902**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	242	242	242	242	242	242

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

### اختبار الفرضيات:

1\_ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور لرأس المال البشري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى؛ قام الباحث بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين رأس المال البشري وتحديد الاحتياجات التدريبية ومعامل التحديد، وقد تم إعطاء الرمز (HC) لرأس المال البشري، والرمز (TNI) لتحديد الاحتياجات التدريبية. إذ تظهر الجداول (4)، (5) ما يلي:

الجدول (4) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842	.708	.707	.265

الجدول (5) تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	40.980	1	40.980	582.831	.000 <sup>b</sup>
Residual	16.875	240	.070		
Total	57.855	241			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة معنوية بين رأس المال البشري وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أظهر الجدول رقم (5) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig=0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.01)؛ وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين رأس المال البشري وعملية وتحديد الاحتياجات التدريبية؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين في جامعة تشرين. كما أظهر الجدول رقم (4)، أن معامل الارتباط بيرسون بلغ  $R = 0.842$ ؛ وهو يدل على ارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.708$ ؛ وهو يدل على أن 70.8% من التغيرات في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتبع للتغيرات في رأس المال البشري؛ مما يعني أن هناك دوراً لرأس المال البشري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة محل البحث.

**2\_ الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد دور لرأس المال الهيكلي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين رأس المال الهيكلي وتحديد الاحتياجات التدريبية ومعامل التحديد. وقد تم إعطاء الرمز (SC) لرأس المال الهيكلي. إذ تظهر الجداول (6)، (7) ما يلي:

الجدول (6) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.847	.717	.716	.261

الجدول (7) تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	41.478	1	41.478	607.834	.000 <sup>b</sup>
Residual	16.377	240	.068		

Total	57.855	241		
-------	--------	-----	--	--

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة معنوية بين رأس المال الهيكلي وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية إذ أظهر الجدول (7)، أن قيمة احتمال الدلالة (Sig=0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.01)؛ وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين رأس المال الهيكلي وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين. كما أظهر الجدول رقم (6)، أن معامل الارتباط بيرسون بلغ  $R = 0.847$ ؛ وهو يدل على ارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.717$ ؛ وهذا يدل على أن 71.7% من التغيرات في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتبع للتغيرات في رأس المال الهيكلي، وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تكن مأخوذة في الحساب؛ مما يعني أن هناك دوراً لرأس المال الهيكلي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة محل البحث.

**3\_ الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد دور لرأس المال العلائقي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين رأس المال العلائقي وتحديد الاحتياجات التدريبية ومعامل التحديد. وقد تم إعطاء الرمز (RC) لرأس المال العلائقي. إذ تظهر الجداول (8)، (9) ما يلي:

الجدول (8) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842	.709	.708	.265

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الجدول (9) تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	41.039	1	41.039	585.705	.000 <sup>b</sup>
Residual	16.816	240	.070		

Total	57.855	241		
-------	--------	-----	--	--

a. Dependent Variable: TNI

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة معنوية بين رأس المال العلائقي وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية إذ أظهر الجدول (9)؛ أن  $\alpha = 0.01 < p = 0.000 = \text{Sig}$  قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة 0.01؛ وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين رأس المال العلائقي وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين. كما أظهر الجدول رقم (8)، أن معامل الارتباط بيرسون بلغ  $R = 0.842$ ؛ وهو يدل على ارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.709$ ؛ وهو يدل على أن 70.9% من التغيرات في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتبع للتغيرات في رأس المال العلائقي؛ مما يعني أن هناك دوراً لرأس المال العلائقي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة محل البحث. اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد دور لرأس المال الفكري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضية الرئيسية، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين رأس المال الفكري وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ومعامل التحديد. وقد تم إعطاء الرمز (IC) لرأس المال الفكري. إذ تظهر الجداول (10)، (11)، (12) الآتي:

**Correlations** الجدول (10) معامل ارتباط بيرسون بين رأس المال الفكري وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية

		IC	TNI
IC	Pearson Correlation	1	.856**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	242	242
TNI	Pearson Correlation	.856**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	242	242

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

**Model Summary** الجدول (11) تحليل الانحدار البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.856	.733	.732	.254

الجدول (12) تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.415	1	42.415	659.304	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.440	240	.064		
	Total	57.855	241			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة معنوية بين رأس المال الفكري وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية إذ أظهر الجدول (12)، أن  $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = p = 0.000$  قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة 0.01؛ وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين رأس المال الفكري وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين في الجامعة محل البحث. كما أظهر الجدول رقم (10)، أن معامل الارتباط بيرسون بلغ  $R = 0.856$ ؛ وهو يدل على ارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، في حين أظهر الجدول (11) أن معامل التحديد بلغ  $R^2 = 0.733$ ؛ وهو يدل على أن 73.3% من التغيرات في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتبع للتغيرات في رأس المال الفكري، وما تبقى يعود لعوامل لم تكن مأخوذة في الحساب؛ مما يعني أن هناك دوراً لرأس المال الفكري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة محل البحث.

ويظهر الجدول الآتي رقم (13)، متوسط إجابات أفراد العينة لكل متغير من متغيرات

الدراسة:

الجدول (13) متوسط إجابات أفراد العينة لكل متغير Descriptive Statistics

المتغير (Variable)		N	Mean	Std. Deviation	Sig
رأس المال البشري	HC	242	2.727	.542	.000
رأس المال الهيكلي	SC	242	2.700	.560	.000
رأس المال العلانقي	RC	242	2.664	.574	.000
رأس المال الفكري	IC	242	2.697	.550	.000

0.000	.487	2.674	242	TNI	تحديد الاحتياجات التدريبية
-------	------	-------	-----	-----	----------------------------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

### الاستنتاجات والتوصيات:

- **الاستنتاجات:** من خلال الدراسة العملية؛ توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:
  - 1\_ هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين، إذ كان الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ارتباط طردي وقوي، وبلغت قيمته ( $R = 0.856$ )؛ في حين بلغت قيمة معامل التحديد (73.3%)؛ وهذا يظهر أنّ هناك دوراً لرأس المال الفكري في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين.
  - 2\_ تبين من خلال الدراسة الميدانية، ضعف قدرة العاملين على التكيف مع ضغوط العمل وتحمل مسؤوليات أكبر؛ بالإضافة إلى ضعف الحرص من قبل العاملين على تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة؛ كما أنّ الخبرة التي يمتلكها العاملون في الجامعة محل البحث بشكل عام غير كافية لإنجاز العمل بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
  - 3\_ تبين من خلال الدراسة الميدانية، أنّ الهيكل التنظيمي في الجامعة محل البحث يتسم بضعف المرونة، بالإضافة إلى ضعف العمل على تطوير نظم المعلومات والاتصالات التي تدعم عملية التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية؛ كما أنّ التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات غير كافية لتزويد العاملين بالمعلومات الكافية واللازمة لأداء العمل.
  - 4\_ تبين من خلال الدراسة الميدانية؛ عدم توافر الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا في الجامعة محل البحث، من حيث توفير الدعم المالي وتوفير فرص التعلم والتدريب والتطوير المستمر للعاملين؛ بما يسهم في خلق المعرفة بشكل مستمر.
  - 5\_ تبين من خلال الدراسة الميدانية؛ قلة الدورات التدريبية للعاملين في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين، بالإضافة إلى وجود قصور لدى الجامعة محل البحث في مجال إقامة علاقات شراكة مع المؤسسات الأخرى، وبشكل خاص مع الجامعات الأخرى سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي.
  - 6\_ بلغ متوسط إجابات أفراد العينة للعبارات الخاصة بمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية (2.674)؛ وهذا يدل على ضعف اهتمام الإدارة العليا بالتدريب كعملية مستمرة، إذ تبين من خلال الدراسة الميدانية ضعف الاهتمام من قبل الإدارة بتشخيص المشاكل التي تعيق الأداء، وضعف توافر الكادر اللازم لتنفيذ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؛ بالإضافة إلى ضعف اهتمام الإدارة العليا بالتعرف على المعوقات التي تعترض هذه العملية والتغلب عليها، وعدم

الاستفادة من نتائج عمليّة التحليل الوظيفي وتقويم الأداء في عمليّة تحديد الاحتياجات التّربويّة للعاملين في الجامعة محل البحث.

• **التوصيات:** في ضوء الاستنتاجات التي تمّ التّوصل إليها؛ يوصي الباحث بالآتي:

- (1) ضرورة العمل على تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والمعارف لدى الأفراد العاملين، وزيادة قدرتهم على التّعامل مع الطّروف المتغيّرة باستمرار، والقدرة على تحمّل مسؤوليّات أكبر؛ بالإضافة إلى زيادة خبرة العاملين لإنجاز العمل بكفاءة وفاعليّة؛ ويتم ذلك من خلال اتباع الجامعة محل البحث لاستراتيجيّات التّدريب المتخصصة والتي تُعنى بامتلاك العاملين المهارات اللازمة من أجل تحسين الأداء، وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف.
- (2) ضرورة العمل من قبل الجامعة محل البحث على بناء ثقافة تنظيميّة تدعم الأعمال الإبداعية والابتكاريّة؛ وتطوير نظم المعلومات والاتصالات والتي تدعم التّسيق الجيّد بين مختلف الوحدات التّنظيميّة؛ ودعم العاملين بكافة التّجهيزات الخاصّة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعليّة؛ بالإضافة إلى ضرورة العمل على تطوير العمليّات الإداريّة؛ وذلك من خلال تطوير وتحديث الدّكرة التّنظيميّة (Institutional Memory) باستمرار.
- (3) ضرورة التّركيز على تعزيز العلاقات مع الشّركاء الخارجيين (مؤسّسات البحث العلمي، المؤسّسات التّعليميّة الأخرى،... إلخ)، بما يسهم في تبادل الخبرات والمعلومات والمعارف؛ ويتم ذلك من خلال السّماح للعاملين في الجامعة محل البحث بالمشاركة بالمؤتمرات الخارجيّة والتي تسهم في اكتساب معارف جديدة.
- (4) ضرورة وضع منهج استراتيجي لتطوير العاملين في الجامعة محل البحث، فيما يتعلّق بمهاراتهم ومعارفهم وعلاقاتهم وبشكلٍ مستمر ضمن إطار التّعليم المستمر لهم؛ لغرض تحسين أدائهم والحفاظ على مستوى متفوّق من المعرفة، مما يجعلهم أكثر استجابة للمتغيّرات، بالإضافة إلى ضرورة عمل الجامعة محل البحث على تبسيط الإجراءات الإداريّة؛ من خلال تبني السّياسات والأساليب الكفيلة بتطوير العمل الإداري.
- (5) ضرورة اهتمام الجامعة محل البحث بتحديد الاحتياجات التّربويّة حسب احتياجات العمل من خلال تشخيص مشاكل العمل وتوفير الكادر اللازم الذي يُعنى بعمليّة تحديد الاحتياجات التّربويّة، وتقديم الدّعم المادي للقيام بهذه العمليّة، بالإضافة إلى استخدام طرق حديثة في الدّورات التّربويّة، وضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في تحديد الاحتياجات التّربويّة؛ من خلال التّقويم الدّوري للأداء وحسب احتياجات العمل.

- (6) ضرورة توافر نظام ومعايير لتقويم أداء العاملين في الجامعة محل البحث، وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية، لأن ذلك يشكل ضمانة لإجراء التقويم على أسس علمية سليمة؛ مما يجعل نتائج التقويم أكثر دقة وموضوعية، بالإضافة إلى ضرورة ربط برامج عملية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية بنتائج تحليل تقويم الأداء لمعالجة أوجه الضعف في الأداء، وإتاحة الفرصة للعاملين بالانخراط في دورات تدريبية لتحسين أدائهم ومعارفهم.
- (7) ضرورة معرفة مستوى المتدربين قبل البدء بالعملية التدريبية؛ وذلك من خلال اختبارات خاصة لتقويم الأداء الحالي لهم، ومقارنته بالأداء الفعلي بعد الانتهاء من عملية التدريب؛ حتى يتثنى تحديد نقاط القوة بغرض تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف حتى يتم تجاوزها.
- (8) ضرورة توافر إدارة للموارد البشرية في الجامعة محل البحث، تُعنى بتنمية الموارد البشرية لديها من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، بالإضافة إلى عمليات التدريب والتقويم المستمر لأدائهم؛ بما يسهم بالارتقاء بجودة الخدمات المقدمة من قبلها.

## References:

- 1) ABBAS, M . *The Impact of Determining Training Needs, Training Content and Duration on Workers' Performance (A Case Study of the Syrian Private University)*, Damascus University Journal, Vol. 34, N. 1, 2018, 405-442.
- 2) ABDULAALI, A. R. *The Impact of Intellectual Capital on Business Organization*, Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Vol. 22, N. 6, 2018, 1-16.
- 3) ABDULALI, S; MOHAMMED, K.Y; MOON, J. *Intellectual Capital and Firm Performance : An empirical study Software firms in west Africa*, African Journal of Information System, Vol. 4, 2012, 1-31.
- 4) ABDUL-KHALIQ, CH; REHMAN, M; ALAM, H; AMIN, M. *Intellectual Capital and Organizational Performance: Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in SMEs Sector of Pakistan*, International Journal of Management Research & Emerging Sciences, Vol. 6, N. 1, 2016, 51-77.
- 5) ALHOULI, A. *The Training Needs for the Principals of Governmental Schools in Gaza Governorates in the light of Developing Human Resources*, MA thesis, Faculty of Education, Research and Postgraduate Affairs, Islamic University of Gaza: Palestine, 2016.
- 6) ALKHOUDARI, M. H. *The Reality of Intellectual Capital Management in Private Palestinian Universities of Gaza*, MA thesis, Joint Postgraduate Program Academy of Management and Politics and Al-Aqsa University: Palestine, 2015.
- 7) AL-SARRAJ R. *The Reality of the Process of Determining the Training Needs of Workers in Non-governmental Organizations in the Gaza Strip*, Unpublished MA thesis, Al-Azhar University, Gaza: Palestine, 2010.
- 8) ALTINOK, T. *Management of Intellectual Capital in Terms of Engineering and Technology: Defense Industry Case*, International Symposium on Management and the Military, Ankara: 26-27 May, 2005.
- 9) BENABOU, CH; PETIT, A; BELANGER, L. *Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humains*, Gestion Marin Editeur, 1993.
- 10) BISAR, A. *The Role of Investment in Intellectual Capital in Achieving Outstanding Performance for Business Organizations; Study a Sample of Economic Institutions in the State of M'sila*, PHD thesis, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Mohamed Boudiaf University of M'sila: Algeria, 2017.
- 11) BONTIS, N. "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and advancing the state of the field", International Journal of Technology Management, Vol. 18, 5/6/7/8, 1999, pp: 433-463.
- 12) EDVINSSON, L. *Intellectual Capital of Nations-for Future Wealth Creation*. Journal of Human Resource costing and accounting, Vol. 4, N. 1, 1999, 21-33.
- 13) FERREIRE, A. I. *Construction and Factorial validity of the Intellectual capital Questionnaire*, Hellenic journal of Psychology, Vol. 7, 2010, 124-140.
- 14) GHADEER, GH. B. *The basic approach to Data Analysis IBM SPSS Statistic 20 The mechanism of using the program in conducting scientific research through examples*, Part One, First Edition, Ministry of Information: Syria, 2012.

- 15) GILANINA, SH; MATAKA, A. A. *Examination of Relationship between Intellectual Capital and the Small Business Enterprises Performance*, Journal of Basic and Applied Science, Vol. 2, N. 3, 2012, 2291-2297.
- 16) GOGAN, L.M; ARTENE, A; SAVCA, I; DRAGHICI. A. *The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 221, 2016, 194-202.
- 17) HASSAN, H. *The Training Strategy in the Context of Knowledge Management Requirements in the Algerian Economic Enterprise*, MA thesis, College of Humanities and Social Sciences, University of Mohamed Lamine Debaghin-Lamine 2, Ministry of Higher Education and Scientific Research: Algeria, 2016.
- 18) JOHANSSON, U; MARTENSSON, M; SKOOG, M. " *Measuring to Understand Intangible Performance Drivers* ", The European Accounting Review, Vol. 10. N. 3, 2004, 410-413.
- 19) KAYA, F.B; SAHIN, G. G; GURSON, P. *Intellectual Capital in Organizations, Problems and Perspectives in Management*, Vol. 8, N. 1, 2010, 153-160.
- 20) MARTIN-DE CASTRO, G; DELGADO-VERDE, M. *Assessing Knowledge Assets in Technology-Intensive Firms: Proposing a Model of Intellectual Capital*, Journal of CENTRUM Cathedra, Vol. 5, N. 1, 2012, 43-59.
- 21) MASI, O. *Job analysis and its Role in Determining Training Needs (a case study of the Iron Mines Company – Tebessa*, MA master's thesis, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Oum El Bouaghi University: Algeria, 2014.
- 22) MAZLAN, I. " *The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia* ", PhD Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia: Malaysia, 2015.
- 23) MOHAMMAD, L. *The Role of Knowledge Management in Administrative Reform in Syrian Higher Education Institutions - a Field study in Syrian Governmental Universities*, PhD thesis, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University: Syria, 2020.
- 24) OBEIDAT, B.Y; ABDULLAH, A.B; AQQAD, N.O; AKHOERSHIEDAH, A.H; MAQABLEH, M. *The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing*, Communications and Network, Vol. 9, 2017, 1-27.
- 25) POPESCU, C. R. GH. " *Intellectual Capital": Major Role, Key Importance and Decisive Influences on Organizations' Performance* ", Journal of Human Resources Management Research, Vol. 2019, 2019, 1-17.
- 26) QURESHI, A.A; AFZAL, S. *Applications of Organization Development Techniques in Improving the Quality of Education, 11th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence; 20-22 August; 2008 in Helsingborg: Sweden, 2008.*
- 27) RAZAFINDRAMBININA, D; SANTOSO, S. *Intellectual Capital Impact on Investment Recommendations: Evidence from Indonesia*, European Journal of Business and Management, Vol. 5, N. 12, 2013, 100-110.
- 28) Salah El-Din, J. *The Effect of Training in Activating Organizational Learning - Case study of Cosidar Company for the Wilayat of Biskra*, MA master's thesis, Department of Management Sciences, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, University of Mohamed Khedir - Biskra -: Algeria, 2017.

- 29) SHAHTALEBI, B; SHAHRESTANI, M. *The Relationship between Intellectual Capital with Human Resources Development (HRD) Among Staff Directorate General of Education*. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 3, N. 12, 2014, 219-225.
- 30) STEWART, T. H. *“Intellectual Capital: The New Wealth of Organization”*, Doubleday, New York: USA, 1997.
- 31) SVEIBY, K. E. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, BERETT-KOEHLER, San Francisco: USA, 1997.
- 32) TARUS, D. K; SITIENEI, E. K. *Intellectual Capital and Innovativeness in Software Development Firms: The moderating role of firm size*, Journal Of African Business, Vol. 16, N. 1-2, 2015, 48-65.
- 33) ZAHER, B. *Suggested Entrance to raise the Efficiency and Effectiveness of Quality Assurance Systems from the Perspective of Total Quality Management (An empirical study on Egyptian Industrial Companies in the Public Business Sector that obtained the ISO 9001 Certificate)*, PhD Thesis, Ain Shams University, Cairo: Egypt, 2002.



## تأثير التحرش الجنسي في الأداء الوظيفي للعاملين:

### دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الإنتاجي

### والخدمي في سورية

الدكتور عبد الحميد الخليل

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

#### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة التحرش الجنسي في المنظمات السورية ، وهل توجد فروق بين القطاعين الخدمي والإنتاجي في تعرض العاملين للتحرش الجنسي، ومدى تأثير ذلك على سلوكياتهم ضمن العمل

قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية حصصية ( مؤلفة من 300 شخص من مختلف المستويات الإدارية، أستعيد منها 286 وكان عدد الاستبيانات مكتملة البيانات العائدة للعينة 277 استبانة.

ومن أهم النتائج وجود تأثير معنوي سلبي للتحرش الجنسي على الأداء الوظيفي. وكان التأثير أشد في القطاع الخدمي ولدندوي المؤهل العلمي الأقل.

## مقدمة الدراسة :

تعتبر ظاهرة التحرش الجنسي ( Sexual Harassment ) من الظواهر التي تحولت إلى مشكلة تنتشر في معظم المجتمعات العربية والعالمية، ولم يعد وجودها يقتصر على المجتمعات الغربية فقط، وقد شكات هذه الظاهرة مصدر قلق كبير لدى العديد من الدول لما تسببه من آثار وتداعيات اجتماعية واقتصادية، إضافة إلى أثارها النفسية والصحية لدى الضحايا.

وترى المنظمات العالمية المعنية بحقوق الفرد أن من اخطر عمليات التحرش الجنسي هي التي تحدث في (أماكن العمل)، نظراً لما تحدثه من ضرر كبير اقتصادي ونفسي وجسمي على كل مكونات العمل من أفراد عاملين وغيرهم، إضافةً لما تتيحه بيئة العمل من مصادر للقوة والنفوذ قادرة في التأثير على الآخرين و تجعل من يمتلكها قادراً على توفير (المقابل) لاستغلاله بتعسف، واستخدامه كوسيلة للضغط لإخضاع الطرف الآخر والحصول على مزايا جنسية أما (المقابل) فهو بالأساس حقوق مشروعة متاحة للجميع على أساس العدل والمساواة والكفاءة، لكن يجري انتهاكها باستغلال المسؤولية الوظيفية لغايات المنفعة الخاصة عوضاً عن المنفعة العامة.

## الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات

يدور موضوع الدراسات السابقة حول ما تناولته الأبحاث في موضوع التحرش الجنسي

وعلاقته بالأداء الوظيفي

في ضوء مراجعتنا للأدبيات ذات الشأن تبين أن معظم الدراسات وبنسبة تزيد عن 95 % قد أجري في البلدان الأجنبية في حين ندرت الدراسات في بلداننا العربية مع أننا بأمس الحاجة إليها وخصوصاً مع ازدياد ظاهرة التحرش في العمل.

ففي دراسة استطلاعية (Paramita Chaudhuri, 2006) أجريت على النساء العاملات في القطاع الصحي في منطقة (Kolkata) غرب البنغال في الهند وكانت الدراسة تهدف إلى استكشاف مدى التحرش الجنسي بالعاملات في القطاع الصحي، ودراسة آثار التحرش الجنسي على النساء العاملات وموقع العمل ككل، وكذلك التحري عن الآليات القانونية التي كانت تتخذ لمعالجة مشاكل التحرش الجنسي مع النساء العاملات من قبل القطاع الصحي نفسه.

واستخدم فيها أسلوب المقابلة المباشرة والمعمقة على عينة مؤلفة من 141 فرداً يتدرجون في المناصب التنظيمية في تلك القطاعات من مدراء المشافي إلى المستخدمين العاديين وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن نسبة كبيرة من العاملات اللواتي يتعرضن للتحرش الجنسي في داخل المستشفيات وأثناء دوامهم الرسمي لا يبلغن عن ذلك للجهات المختصة، وأن الجهات المختصة لا تلتزم بالرد السريع على مشاكل التحرش الجنسي. وبينت النتائج عدم وجود آليات نزيهة للتعويض على ضحايا التحرش الجنسي داخل العمل.

وفي دراسة أخرى ل (AWARE Sub-Committee, 2008) بعنوان: Workplace Sexual Harassment. للتعرف على مشاكل التحرش الجنسي داخل بيئة العمل وآثار مشكلة

## تأثير التحرش الجنسي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي في سورية

التحرش الجنسي على العاملين وأدائهم وقد تم إنجاز البحث في فترة 16 شهراً على عينة مجموعها 500 فرد عن طريق الأنترنت والاتصال. ومسح اجري على مجموعة من الشركات التابعة للحكومة مجموعها 92 شركة وذلك للتعرف على سياساتها في مواجهة مشكلة التحرش الجنسي.

وبنتائج مشابهة حصل عليها باحثون من مدرسة إدارة الأعمال في جامعة مانتشستر عام 2007 حول ثقافة الموقع وتأثيرها على التحرش الجنسي. وكذلك استكشاف الآثار القريبة والبعيدة المدى للتحرش الجنسي في العمل على أداء الأفراد وأداء المنظمة . فتبين أن التحرش الجنسي ذو تأثير سلبي في المديين القريب والبعيد على المتعرضين له من الضحايا كما أن له أثراً ضاراً على أداء القوى العاملة ويسبب تراجعاً ملموساً في عمل المنظمة . ( Carrie Hunt, Marilyn Davidson, Sandra Fielden & Helge Hoel, 2007 )

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن مشكلة التحرش الجنسي لا تزال من المشاكل العالقة داخل بيئة العمل في سنغافورة رغم ما اتخذ من إجراءات. وبينت الدراسة أن التحرش الجنسي لم يؤثر على الفرد العامل سلباً فحسب بل أمتد تأثيره إلى كل زملائه في العمل أيضاً وشكل ذلك تهديداً لكل القوى العاملة في المنظمة. وأثبتت الدراسة ان خسارة الروح المعنوية لدى ضحايا التحرش الجنسي في قطاعات العمل أدت إلى هبوط حاد في مستويات الأداء ثم في معدلات الإنتاج

منطقية العلاقة المحتملة بين التحرش الجنسي والأداء الوظيفي:

تشير أدبيات الإدارة إلى أن الأداء الوظيفي هو حسيطة تفاعل عاملي المقدرة والدافعية معاً، فالفرد في المنظمة اياً كان لديه القدرة على تأدية العمل الموكل أليه طالما هو يملك الدافع لتأديته والعكس صحيح، فقد يتوفر الدافع الكاف عند الفرد لكنه لن يؤدي العمل بالشكل المطلوب لأنه يكون فاقداً للمقدرة على القيام به.

والتحرش الجنسي بالفرد في المنظمة يؤثر تأثيرات جذرية على كل من الدافع المحفز للعمل وعلى الفرد أيضاً فيحبط من همته على أداء أعماله المطلوبة بالتالي يؤدي إلى تراجع أدائه الوظيفي رويداً رويداً. وليس هذا فحسب فتحول البيئة المحيطة بالفرد داخل المنظمة إلى بيئة عدائية تخلق نوعاً من الجو المشحون بالتوتر الدائم والقلق المحيطين بالفرد مما يدفعه في كثير من الأحيان إلى التصادم مع الإداريين المرؤوسين ومع الزملاء وحتى مع نفسه.

وبكل الأحوال فالتحرش الجنسي يعتبر ذا تأثير سلبي على الأداء الوظيفي من كافة النواحي، ولقد أضحي كما أثبتت الدراسات من أهم المصادر المسببة لضغوط العمل وتراجع الأداء ( Glomb et al,1997 ). وما تعبير ( رهاب موقع العمل ) الذي ظهر أخيراً إلا ناتج عن ذلك التأثير.

فضحية التحرش الجنسي تتمثل في أنها تعاني من الشعور بالإرهاك البدني الدائم وتضطرب عندها الحالة النفسية وهو ما ينعكس بالضرورة سلباً على أدائها للعمل بل وتكره الذهاب اليه وتصبح غير واثقة بمن حولها وحتى بنفسها وهو ما يؤدي إلى اضطراب حياتها الأسرية

## تأثير التحرش الجنسي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي في سورية

وعلاقتها الشخصية ومن هنا تبرز أهمية التحرش ليس بوصفه مشكلة تحدث في العمل بل لأن

أثاره تتخطى حدود العمل لتشمل الأسرة والسياق الاجتماعي المحيط

ويمكن تلخيص بعض معززات العلاقة المحتملة بين التحرش الجنسي والأداء الوظيفي

بالنقاط التالية:

أ- توفر سياق نفسي اجتماعي مريح يشعر فيه الفرد داخل المنظمة بالأمان والاطمئنان

بعيداً عن التعرض للتحرش الجنسي والمشاكل الأخرى ويكون ذلك عبر توعية الفرد بأمور

التحرش وتذكيره الدائم بأخطاره ومشاكله

ب- وجود النظام الإداري الفعال في المنظمة الذي يتبنى مشكلة التحرش الجنسي ويأخذها

على محمل الجد موجداً لها الحلول المناسبة إضافة إلى الاهتمام بالشكاوى المقدمة من العاملين

الضحايا حول تعرضهم للتحرش الجنسي وإجراء التحقيقات اللازمة والبت فيها بصورة سريعة

وانزال العقوبة الرادعة بالجاني كل هذا يشعر الفرد بالرضا عن المنظمة التي يعمل فيها

(Boland,2005).

ت- إن عدم التمييز الجنسي بين الرجال والنساء في أماكن العمل ومعاملة الجميع على

أساس الكفاءة لا الجنس واحترام الذات الإنسانية يقلل من نسبة التحرش الجنسي كثيراً ويقضي

على حالة الخوف والقلق التي تنتاب الأفراد العاملين ويخلصهم من رهاب موقع العمل ويساعد

على رفع الإنتاجية وتحسن الأداء الوظيفي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة في موضوع التحرش الجنسي في العمل والأداء الوظيفي يتبين أن دراسات التحرش الجنسي في العمل ومعظمها اجري في إطار الثقافة الغربية المختلفة كلياً عن إطار ثقافتنا ومجتمعاتنا العربية من شأنه أن يزودنا بالعديد من البيانات حول طبيعة وجوانب هذا الموضوع المختلفة من حيث المظاهر ومعدلات الحدوث والأسباب وغيرها. ولكن علينا أن ننظر بحذر وتحفظ أحيانا إلى نتائج تلك الأبحاث ويعزى ذلك إلى الفروق الطبيعية والدينية والثقافية بين البلدان الغربية وبلادنا العربية .

فالبحت الحالي قسم بيئة العمل إلى خدمة وإنتاجية و شمل جميع عوامل انخفاض الأداء الوظيفي وعلاقة التحرش الجنسي بذلك.

### 1 / 3 : مشكلة البحث:

حظيت مسألة التحرش الجنسي في العمل باهتمام كبير في الآونة الأخيرة من قبل خبراء السلوك التنظيمي والموارد البشرية، وعلماء النفس والاجتماع لما لها من آثار على الأشخاص والمنظمات.

وفي سوريا لا يزال الاعتراف بمشكلة التحرش الجنسي داخل العمل أو الاعتراف بأنها مشكلة أساساً خجولاً بعض الشيء، ويعود ذلك إلى خصوصية مجتمعنا السوري الذي يرفض الاعتراف

## تأثير التحرش الجنسي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي في سورية

بهذه المشكلة رغم ما تشكله هذه الظاهرة من خطورة على واقع بيئتنا الاقتصادية سواء كانت عامة أو خاصة من جهة، وإلى ثقافتنا وعاداتنا وتقاليدنا من جهة ثانية.

وقد خلت الدراسات والمسوحات التي أجريت في سوريا، سواءً على القطاع الحكومي أو غيره من أي أرقام أو عبارات أو نسب تشير إلى هذه الظاهرة. لذلك فإن مشكلة البحث سعت للإجابة عن التساؤلات التالية :

1- ما مدى وجود ظاهرة التحرش الجنسي في منظمات الأعمال السورية ؟

2- ما هي العلاقة بين التعرض للتحرش الجنسي والأداء الوظيفي للمتحرش به ؟

3- هل توجد فروق حقيقية حسب القطاع (الخدمي والإنتاجي) وحسب المؤهل العلمي في

مسألة التعرض للتحرش الجنسي؟

**فروض البحث :**

1- يؤثر التعرض للتحرش الجنسي بشكل معنوي في الأداء الوظيفي للعاملين في

المنظمات السورية .

2- توجد فروق معنوية بين العاملين حسب القطاع (الخدمي والإنتاجي) وحسب المؤهل

العلمي في مسألة التعرض للتحرش الجنسي؟

**أهداف البحث :**

تحاول الدراسة بحث وتحليل عناصر مشكلة التحرش الجنسي وعلاقتها بالأداء الوظيفي ضمن بيئة العمل السورية من خلال التعرف على مدى انتشار التحرش الجنسي ضمن بيئة العمل الخدمية و الإنتاجية في سوريا. والتعرف على الأسباب المرتبطة بالتحرش الجنسي والتي تؤدي إلى انخفاض الأداء في المنظمات السورية .

### مصطلحات البحث :

- التحرش الجنسي: يعرف التحرش الجنسي: بأنه سلوك متعمد غير مرغوب من قبل شخص معين يسمى المتحرش، يشمل بعض التعليقات أو المجمات التي تشمل التصفير، التحديق، أو الأسئلة الجنسية الشخصية، كذلك اللمسات، والنكات التي تحمل إيحاءات جنسية، أو الإلحاح في طلب لقاء... الخ، أو تصرفات سلوكية غير لفظية ذات طابع جنسي غير مرغوبة وغير لائقة اجتماعياً، وهو ما يؤدي إلى انتهاك كرامة الشخص ويخلق حالة من التخويف والإهانة والمذلة لدى الضحية. (Hunt al, 2007) (et

- الأداء الوظيفي: هو المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ويعرف بأنه ناتج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة ( Sue, Emma, 2009, p72 )

ضحايا التحرش الجنسي في العمل؟

## تأثير التحرش الجنسي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي في سورية

لدى البحث عن يقع التحرش الجنسي فعلياً في المؤسسة أو المنظمة؟ وحسب الأبحاث التي جرت فقد تبين أن وقوع فعل التحرش الجنسي قد يتدرج في كثير من الأحيان من المدراء والمحترفين إلى العمال والمستخدمين العاديين، أي أنه ليس هناك أحد بمنأى عن وقوع هذا الفعل عليه ( Fitzgerald et al,1993 ).

ومع أنه لا توجد تصنيفات محددة لمن يقع عليهم فعل التحرش الجنسي، إلا أنهم عادة من الأشخاص ذوو المكانة المنخفضة في المنظمة، وهم من أصحاب المستوى التعليمي الأقل درجة مع اعتبار أن من يقومون بفعل التحرش الجنسي يميلون إلى الأشخاص الذين تضعف لديهم المراقبة الذاتية وضبط النفس سواء كانوا رجالاً أو نساء، كما وجد أيضاً أن العمال أو الموظفين الأصغر سناً هم عرضة لأكثر أشكال العنف والمضايقة الجنسية في موقع العمل.

### تعريف التحرش الجنسي:

لا تزال هناك مشكلة تواجه المنظمات الراغبة في منع التحرش الجنسي فيها ألا وهي عدم وجود تعريف واضح للسلوكيات التي تنتظم فيه وتشكل مكوناته ( Hemmasi et al,1994 )، ومن الشواهد الدالة على ذلك أن ثمة تفاوتاً ملحوظاً لتقديرات نسب من يتعرض للتحرش الجنسي في بيئة العمل من مكان لآخر ومن بيئة لأخرى، حيث تتراوح بين 35 % في بعض الحالات وقد تصل إلى 90 % في حالات أخرى ومن المرجح أن هذا التفاوت يعزى إلى أن الباحثين يقصدون بالتحرش الجنسي أشياء ومصطلحات كثيرة تقل في حالة التقديرات المنخفضة وتتسع

في حالة التقديرات المرتفعة وهو ما يعني عدم وجود تعريف إجرائي مجمع عليه أو مقبول لديهم، وتجدد الإشارة هنا إلى أن الباحثين طرحوا تعريفات متعددة للتحرش الجنسي ( Sexual Harassment) أ - تعليقات لفظية ذات طابع جنسي لا تتطوي على مطالب كامنة ( تلميحات ، عبارات مغازلة ، حديث جنسي... الخ). ب - تعليقات لفظية تتطوي على مطالب ذات طابع جنسي ( عبارات تتطوي على طلب أو السعي لإقامة علاقة جنسية). ج - أفعال غير لفظية ذات طابع جنسي ( لمس جسد الطرف الآخر أو جزء منه لأسباب جنسية ) ( Johnson et al,1997).

يمكن تعريف التحرش الجنسي في هذا البحث بأنه " مجموعة من الأفعال السلوكية الصادرة عن أحد العاملين نحو أحد العاملين معه، والتي تأخذ صوراً متعددة سواء كانت لفظية (تلميحات - تعليقات ذات طابع جنسي - كلام غزل جانبي أو بدنية (ملامسات ذات صيغة جنسية) بيدي من خلالها الطرف الأول (المتحرش) رغبته في إقامة علاقة جنسية مهما كانت (لفظية - جسدية) من دون رغبة الطرف الآخر (المتحرش به) أو ترحيب منه "

#### أسباب التحرش الجنسي في بيئة العمل:

هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في زيادة احتمال تعرض الفرد للتحرش الجنسي داخل بيئة العمل بعضها شخصي خاص بالمعتدي والضحية كإساءة تفسير سلوك الضحية من قبيل نظرات العيون وطريقة السلام والحديث والأزياء التي يرتديها والسلوك الودي الذي يصدر عنه

## تأثير التحرش الجنسي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي في سورية

وهناك أيضا مكانة المتحرش والآخر متصل بالسياق التنظيمي للمؤسسة كنسبة النساء في العمل والبعض الثالث متعلق بالسياق الثقافي الاجتماعي المحيط بكلا الفردين (الجاني والضحية)

### تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي حسب هاينز ( Haynes ) بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال " وانه قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.

ويرى توماس جيلبرت ( Thomas Gilbert ) أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً (دره، 1998).

من خلال التعريفات التي سبق ذكرها للأداء الوظيفي نجد بأنه يحتوي على عدد من العناصر وهي المعرفة بمتطلبات الوظيفة، ونوعية العمل، وكمية العمل، والمثابرة والوثوق

### منهجية البحث وإجراءاته

#### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخله ( الوثائقي والمسح الاجتماعي ) الذي يقوم على دراسة واقع ظاهرة التحرش الجنسي في العمل وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي في بيئة

عملنا السورية وكذلك المزج بين المنهجين الاستقرائي والاستنباطي في تناول أدبيات التحرش وتعميم نتائج عينة البحث على الواقع السوري.

### 3 / 2 : حدود البحث:

تحدد البحث بدراسة ظاهرة التحرش الجنسي في العمل وأثره على الأداء الوظيفي من خلال إدراك العاملين لمفهوم التحرش، وتم تناول التحرش كمتغير واحد دون الدخول في أبعاده، كما شملت الدراسة الموظفين العاملين في القطاعين الخدمي والإنتاجي في سورية. وأجريت الدراسة خلال عام 2020 ، في فترة ما زالت الأزمة السورية والحرب موجودة والآثار الاقتصادية والاجتماعية عميقة جدا.

### مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث على المنظمات السورية في كلا القطاعين العام والخاص من المنظمات الخدمية والإنتاجية على حد سواء، وقد اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة قوامها (300) مفردة من العاملين في تلك القطاعات مستخدماً أسلوب المعاينة الحصصية العشوائية، ومن ثم قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة بطريقة مباشرة، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 300 استبانة، أستعيد منها 286 وكان عدد الاستبيانات مكتملة البيانات العائدة للعينة 277 حيث تم استبعاد 9 استبيانات لعدم صلاحيتها أو لعدم احتوائها على أية

## تأثير التحرش الجنسي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي في سورية

أجوبة حول الأسئلة المطروحة، وبذلك تشكل الاستبيانات المستعادة والصالحة للدراسة نسبة مئوية قدرها 92.3% من مجموع الاستبيانات المطروحة للدراسة والبالغ عددها 300 استبيان.

### أداة البحث:

بعد مراجعة الباحث للأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاطلاع على عدد من الأدوات المستخدمة في الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع التحرش الجنسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، قام الباحث باستخدام (الاستبانة) لجمع البيانات الميدانية للبحث، وفي سبيل ذلك قام بإعداد استبانة الدراسة والتي تكونت من من البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تشمل: قطاع العمل، العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وسنوات العمل، والوظيفة حسب الفئة. ويشتمل أيضاً على الأسئلة المتعلقة بموضوع التحرش الجنسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وقد تضمن هذا المحور 10 أسئلة رئيسية.

والجدول التالي يوضح محاور الاستبيان المطروح وعدد فقرات كل محور:

جدول رقم (1) فقرات الاستبيان

م	محور السؤال	عدد الفقرات	عدد الإجابات
1	التعرض للتحرش		2

	9	نوع التحرش	2
4		من الذي قام بالتحرش	3
	7	طريقة إنهاء التحرش	4
5	8	تأثير التحرش على الأداء الوظيفي	5

واعتمد الباحث في توضيح تأثير التحرش الجنسي على الأداء الوظيفي على مقياس ليكرت الخماسي حيث كان الجواب موزعاً بين: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وقد تم اعتبار القيمتين 5 و4 مؤشراً على درجة عالية من الإيجابية ، والرقم 3 يعبر عن حيادية رأي المستجيب في حين أن الرقمين 2 و 1 يعتبران مؤشراً على عدم القبول.

### عرض وتحليل نتائج البحث

#### النتائج المتعلقة بوصف أفراد البحث:

تقوم هذه النتائج على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث البالغ تعدادهم 300 مفردة وهي ( قطاع العمل - العمر - الجنس - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - سنوات العمل - الوظيفة حسب الفئة ) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد البحث على النحو التالي :

#### جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة وفق متغير قطاع العمل

تأثير التحرش الجنسي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي في سورية

النسبة المئوية	التكرار	قطاع العمل
62.8 %	174	خدمي
37.1 %	103	إنتاجي
100 %	277	المجموع

يتضح لدينا من خلال الجدول السابق أن ما مجموعه 174 مفردة من أفراد العينة الذين يشكلون نسبة مئوية تبلغ 62.8 % هم من العاملين في القطاع الخدمي، بينما ما مجموعه 103 مفردة وبنسبة مئوية تبلغ 37.1 % يعملون في القطاعات الإنتاجية المختلفة.

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
57 %	158	ذكر
43 %	119	أنثى
100 %	277	المجموع

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
9.3 %	26	ابتدائي

ثانوي	150	54.2 %
جامعي فما فوق	101	36.5 %
المجموع	277	100 %

يتضح من الجدول رقم (4) أن مؤهل الثانوية العامة هو المؤهل الشائع بين أفراد عينة الدراسة بتكرار بلغ 150 و بنسبة بلغت 54.2 %، يلي ذلك مؤهل الجامعي فما فوق والذي قد يكون موزعاً بين المعاهد المتوسطة والكليات والدراسات العليا بنسبة بلغت 36.5 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة وقد يعود ذلك لكون من يعمل في القطاعات الإنتاجية من العمال الذين لا تتطلب أعمالهم مؤهلات عالية

#### النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث وتفسيرها:

#### السؤال الأول: ما مدى وجود ظاهرة التحرش الجنسي في منظمات الأعمال السورية؟

تم حساب النسب المئوية لانتشار ظاهرة التحرش الجنسي في كلا القطاعين الخدمي والإنتاجي في سوريا، وقد تم التوصل إلى أن نسبة الأفراد الذين تعرضوا للتحرش الجنسي في كلا القطاعين بلغت 83 مفردة وبنسبة 29.96 % من عينة الدراسة الكلية.

والجدول التالي يوضح انتشار ظاهرة التحرش الجنسي في مجتمع البحث وتوزعها على مفرداته:

#### الجدول رقم (5) توزع انتشار ظاهرة التحرش الجنسي في قطاعات البحث

تأثير التحرش الجنسي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي في سورية

قطاع العينة	العينة الكلية	تعرضوا للتحرش	النسبة المئوية
القطاع الخدمي	174	52	18.7 %
القطاع الإنتاجي	103	31	11.1 %
المجموع	277	83	29.9 %

نلاحظ من الجدول (5) وجود تباين في نسبة انتشار ظاهرة التحرش الجنسي في العمل بين القطاعين الخدمي والإنتاجي تبعاً للمناطق التي تمت فيها الدراسة، حيث أن مؤشر النسبة المئوية الأعلى يتجه نحو القطاع الخدمي بنسبة 62.6 % بين أفراد العينة الذين تعرضوا للتحرش الجنسي، ويشكل ما نسبته 18.7 % من حجم العينة الكلي ، يليها القطاع الإنتاجي بنسبة 37.3 % بين أفراد العينة ويشكل ما نسبته 11.1 % من حجم العينة الكلي. يمكن تفسير تلك النسب المرتفعة نتيجة للاختلاف في العمل وغياب الوعي الاجتماعي في الظاهرة وضعف القوانين والأنظمة الرادعة.

#### - الصفة الوظيفية للمتحرش

الجدول التالي يوضح الصفة الوظيفية للمتحرش بالضحايا جنسياً حسب إجابات أفراد العينة:

الجدول رقم (6) الصفة الوظيفية للمتحرش بأفراد العينة حسب إجاباتهم الواردة

الترتيب	النسبة المئوية من العينة الكلية	النسبة المئوية الجنسية	التكرار	الصفة الوظيفية للمتحرش
1	% 24.9	% 83.1	69	زميل
2	% 2.5	% 8.4	7	مرؤوس
3	% 1.8	% 6.0	5	رئيس
4	% 0.7	% 2.4	2	زبون أو عميل
	% 29.9	% 100	83	المجموع

نلاحظ في الجدول السابق رقم (6) أن الصفة الوظيفية للمتحرش هي ( زميل ) قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث المشاهدات الأكثر بتكرار بلغ 69 إجابة وبنسبة 83.1 % من مجموع عينة المتعرضين للتحرش الجنسي البالغة 83 فرداً

#### السلبية تجاه الجاني والتحرش:

في ضوء تحليل النتائج تبين أن عدداً كبيراً من أفراد عينة الدراسة ممن تعرضوا للتحرش الجنسي داخل بيئة العمل كانوا قد قللوا من شأن حادثة التحرش التي وقعت عليهم واعتبروها حادثة عرضية كأي شيء آخر، وهؤلاء قد شكلت إجابتهم بنعم على هذا المحور من السؤال النسبة الأكبر من مجموع أفراد العينة المتعرضين للتحرش حيث كانت 75.9 % وبلغ تكرارها

## تأثير التحرش الجنسي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي في سورية

63 مفردة، في حين كانت نسبة من لم يهتموا بالموضوع وكأن شيئاً لم يحدث قد جاءت في المرتبة الثانية بتكرار بلغ 59 مفردة ونسبة كانت 71.1 % من مجموع العينة.

### لا قوانين رادعة:

وحسب ما لاحظ الباحث خلال الدراسة الميدانية، أن الكثيرين من الضحايا داخل العمل ( ذكوراً كانوا أو إناث ) يرون أنه وبسبب عدم وجود أي قوانين تجرم التحرش أو تردع الجاني، فلاتزال تلك المشكلة مستمرة تجاههم وتجاه غيرهم

وبالرجوع إلى النتائج الإحصائية لعينة الدراسة تبين أن من تقدم بشكوى ضد الجاني المتحرش هم فقط 5 أشخاص حيث جاءت نسبتهم 6.1 % من العينة الجزئية التي وقع عليها فعل التحرش وهي نسبة قليلة جداً، إضافة إلى أن 3 أشخاص فقط أبلغوا رؤساءهم في العمل أما الباقون فلم يتقدموا بأي شكوى إلى أي جهة. والجدول الآتي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (7) خيار الشكوى ضد السلوك التحرشى الذي تعرضوا له

الترتيب	النسبة المئوية الكلية	النسبة المئوية الجزئية	التكرار	شكل المواجهة
1	% 1.8	% 6.1	5	تقديم شكوى ضد الجاني
2	% 1.1	% 3.6	3	إبلاغ الرؤساء في العمل
	% 2.9	% 9.7	8	المجموع

الجدول رقم (8) إجابة العينة حول اعتبار التحرش مشكلة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار		محور السؤال
% 34.7	96	نعم	هل ترى أن التحرش الجنسي يعتبر مشكلة داخل المؤسسة؟
% 65.3	181	لا	
% 100	277		المجموع

نلاحظ في الجدول السابق رقم (8) أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة، ويتكرر بلغ 181 فرداً وبنسبة 65.3 % أي أكثر من النصف كانوا يرون أن التحرش هو شيء عادي لا داعي للخوف منه أو اعتباره مشكلة أساساً داخل المؤسسات العاملة في سوريا.

السؤال الثاني: ما هي العلاقة بين التعرض للتحرش الجنسي والأداء الوظيفي للمتحرش به ؟

تأثير التحرش الجنسي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي في سورية

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد النتيجة عن طريق استخدام معامل الارتباط بين متغيرين (Spearman) لإيجاد العلاقة بين التعرض للتحرش الجنسي والأداء الوظيفي للمتحرش به عند مستوى دلالة 0.05 و النتائج كما هي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (9) عوامل الأداء نتيجة التعرض للتحرش الجنسي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محور الأداء
0.001	0.357*	أصبحت أشعر دائماً بالإرهاق والملل داخل العمل
0.000	0.511	تغيرت نفسياتي وأصبحت عصبياً لأتفه الأسباب
0.039	0.227	أصبحت بيئة العمل تشكل لي موقفاً غير آمن
0.055	0.212	بدأت أكره الذهاب إلى العمل
0.011	0.378*	ضعف تركيزي في العمل
0.001	0.753	تدنى مستوى أدائي في العمل

0.020	0.255	أبقى في العمل لأنه ليس لدي خيار آخر
0.153	0.158	أفكر في تقديم استقالتي وترك العمل أو تغييره

معامل الارتباط (Spearman) بين التحرش الجنسي والأداء الوظيفي \* دال عند مستوى دلالة 0.05

أشارت نتائج البحث الناتجة في الجدول السابق إلى وجود علاقة معنوية في معظم الأبعاد إلا أنها كانت أشد في تأثير التحرش الجنسي في تدني مستوى الأداء، وكذلك كلما ازداد تعرض الفرد للتحرش الجنسي أدى ذلك إلى تغير نفسيته بشكل سلبي وتساء علاقتة مع زملائه داخل العمل. ولكن الارتباط ذو دلالة معنوية على جميع المحاور ما عدا التفكير في الاستقالة للوضع الاقتصادي السيء وصعوبة إيجاد فرصة عمل بديلة. ج وكان ال بين غير متسقة في بعض محاور الأداء الوظيفي، ويمكن ذكرها بالشكل الآتي:

ولفهم موضوع العلاقة بين التعرض للتحرش الجنسي داخل العمل وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين، قام الباحث باستخدام اختبار (One Sample T test) كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) تحليل فقرات الأداء الوظيفي حسب اختبار ( T )

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					محور الأداء
				مواف	مواف	محايد	غير	غير	

تأثير التحرش الجنسي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي في سورية

				موافق بشدة	موافق		ق	ق جداً	
0.000	29.315	1.060	3.41	4	16	13	42	8	أصبحت أشعر دائماً بالإرهاق والممل داخل العمل
				1.4 %	5.8 %	4.7 %	15.2 %	2.9 %	
0.000	32.146	0.919	3.24	2	16	30	30	5	تغيرت نفسياتي وأصبحت عصبياً لآتفه الأسباب
				0.7 %	5.8 %	10.8 %	10.8 %	1.8 %	
0.000	25.746	0.993	2.81	3	37	20	19	4	أصبحت بيئة العمل تشكل لي موقفاً غير آمن
				1.1 %	13.4 %	7.2 %	6.9 %	1.4 %	
0.000	29.581	0.924	3.00	0	29	31	17	6	بدأت أكره الذهاب إلى العمل
				0.0 %	10.5 %	11.2 %	6.1 %	2.2 %	
0.000	29.961	0.934	3.07	0	28	26	24	5	ضعف تركيزي في العمل
				0.0 %	10.1 %	9.4 %	8.7 %	1.8 %	
0.000	28.602	1.002	3.14	4	20	23	32	4	تدنى مستوى أدائي في العمل
				1.4 %	7.2 %	8.3 %	11.6 %	1.4 %	

0.000	33.970	0.953	3.55	2	13	13	47	8	أبقى في العمل لأنه ليس لدي خيار آخر
				0.7 %	4.7 %	4.7 %	17. % 0	2.9 %	
0.000	26.059	0.910	2.60	9	30	29	15	0	أفكر في تقديم استقالتي وترك العمل أو تغييره
				3.2 %	10. % 8	10. % 5	5.4 %	0.0 %	

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "81.2" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98

نستنتج من الجدول رقم (10) أن جميع الفقرات المذكورة في محور الأداء الوظيفي كانت تميل إلى الموافقة بدرجة معنوية ومرتفعة، وأن جميع العبارات المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي تدل على التأثير الكبير والمعنوي للتحرش الجنسي على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات الخدمية والإنتاجية في سوريا.

هل توجد فروق معنوية بين القطاعين الخدمي والإنتاجي في مسألة التعرض للتحرش الجنسي

؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأفراد العينة حسب قطاع العمل، إضافة إلى تطبيق اختبار (T) أو اختبار المقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent-Samples T test) وكانت النتائج حسب الجدول رقم (11) الآتي:

الجدول رقم (11) الفرق بين القطاعين الخدمي والإنتاجي في مسألة التعرض للتحرش حسب

اختبار (Independent-Samples T test)

تأثير التحرش الجنسي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي في سورية

مستوى الدلالة	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	القطاع	العبرة
0.970	0.037	275	0.459	1.70	174	خدمي	هل تعرضت للتحرش الجنسي؟
			0.461	1.70	103	إنتاجي	

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "117" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98

نلاحظ من الجدول السابق رقم (11) وبعد تطبيق اختبار (T) عدم وجود فروق بين القطاعين الخدمي والإنتاجي في مسألة التعرض للتحرش الجنسي داخل العمل. حيث أن قيمة T المحسوبة 0.037 وهي أصغر من قيمة T الجدولية 1.98 مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في التعرض للتحرش الجنسي حسب متغير قطاع العمل

إذاً لا توجد فروق معنوية بين القطاعين الخدمي والإنتاجي في سوريا في مسألة التعرض للتحرش الجنسي.

وبالرغم من ذلك فأننا نرى بعض السلوكيات ذات الطابع الجنسي قد يختص بها قطاع دون الآخر، أو تكثر نسبتها في قطاع على حساب الآخر، و بعد الرجوع إلى إجابات عينة البحث نرى مثلاً أن انتشار سلوك ( الإشارات أو الإيماءات ذات الطابع الجنسي ) هو في القطاع الإنتاجي فقط

وفي مكان آخر نجد مثلاً أن سلوك ( امتداح الجسم أو الشكل أو اللباس ) قد تفوق فيها القطاع الخدمي على القطاع الإنتاجي، وقد يكون القطاعان متساويان معاً في متغير واحد مثل سلوك ( لمس أجزاء من الجسم وغيرها ) ولكن في نهاية المطاف يبقى التحرش الجنسي تحرشاً والجاني هو الجاني سواء كان القطاع خديماً أو إنتاجياً.

**هل يوجد اختلاف في التعرض للتحرش الجنسي باختلاف متغير المؤهل العلمي؟**

وللتحقق من هذا السؤال تم استخراج النتائج الحسابية للعينات المطروحة، وذلك باستخدام الطريقة الإحصائية المناسبة وعن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروقات المعنوية بين المتوسطات في موضوع التعرض للتحرش الجنسي وفقاً لمتغير ( المؤهل العلمي ) وكان الجواب كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (21)

**اختلاف التعرض للتحرش الجنسي باختلاف متغير المؤهل العلمي حسب اختبار (ANOVA)**

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العبرة
0.943	0.059	0.012	2	0.025	بين المجموعات	هل تعرضت للتحرش الجنسي؟
		0.212	274	58.105	داخل المجموعات	

			276	58.105	المجموع	
--	--	--	-----	--------	---------	--

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "274.2" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.07

نستنتج من الجدول السابق رقم (21) ما يلي :

أن مستوى الدلالة الناتج أكبر من مستوى المعنوية المحدد (  $0.05 < 0.943$  ) كما ان قيمة F المحسوبة هي أصغر من قيمة F الجدولية (  $3.07 > 0.059$  ) ومن هذا نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية في التعرض للتحرش الجنسي داخل العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### نتائج البحث

(1) التحرش الجنسي داخل أماكن العمل ظاهرة موجودة فعلاً في منظمات الأعمال السورية خدمية كانت أو إنتاجية.

(2) إن نسبة انتشار ظاهرة التحرش الجنسي داخل العمل بين أفراد العينة العاملين في منظمات الأعمال السورية في أي قطاع كان سواءً خدمي أو إنتاجي عاماً كان أو خاصاً، قد بلغت (29.9%) من العينة الكلية البالغة 277 مفردة.

(3) هناك تباين في نسبة انتشار ظاهرة التحرش الجنسي في العمل بين القطاعين الخدمي والإنتاجي وذلك تبعاً للمناطق التي تمت فيها الدراسة، حيث أن مؤشر النسبة المئوية الأعلى يتجه نحو القطاع الخدمي بنسبة 18.1% وتكرار بلغ 52 مفردة.

- (4) إن الصفة الوظيفية الغالبة للمتحرش ( الجاني ) هي ( زميل ) بتكرار بلغ 69 إجابة وبنسبة 83.1 % من مجموع عينة المتعرضين للتحرش الجنسي البالغة 83 فرداً.
- (5) إن الغالبية من أفراد عينة الدراسة وبنسبة 65.3 % أي أكثر من النصف كانوا يرون أن التحرش الجنسي ليس مشكلة أبداً.
- (6) من أكثر الأسباب شيوعاً لانتشار ظاهرة التحرش الجنسي داخل العمل في منظمات الأعمال في سوريا هي الاختلاط داخل العمل - السلبية في التعامل مع المشكلة - عدم وجود القوانين الرادعة المناسبة (
- (7) يؤثر التعرض للتحرش الجنسي بشكل معنوي في الأداء الوظيفي للعاملين في عينة الدراسة في سوريا
- (8) لا توجد فروق معنوية بين القطاعين الخدمي والإنتاجي في سوريا في مسألة التعرض للتحرش الجنسي.
- (9) لا توجد فروق معنوية في التعرض للتحرش الجنسي داخل العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## المقترحات والتوصيات

1. اعتبار التحرش الجنسي داخل العمل مشكلة، والاعتراف به كعامل أساسي مسبب لخسارة هيبة المنظمة وتدني كفاءة أفرادها العاملين سواءً كانت الجهة خدمية أو إنتاجية.
2. الحاجة إلى تفعيل قوانين ( ضابطة - رادعة ) لموضوع التحرش الجنسي داخل العمل من قبل إدارة المنظمات العاملة، وعدم التساهل مع الجاني أياً كان وأياً كان شكل السلوك التحريشي الذي قام به ضد الضحية.
3. اقتراح مشروع قانون يتضمن تعديلاً في قانون العقوبات السوري يجرم التحرش الجنسي داخل أماكن العمل في مادة منفصلة مع مقترح بنوع العقوبة القانونية الرادعة.
4. القيام بحملات توعية وتنقيف حول موضوع التحرش الجنسي داخل بيئة العمل وأخطاره للأفراد العاملين ( ذكوراً وإناثاً ) مما يساهم في رفع الوعي وزيادة المعارف وتلافي هذه المشكلة في المستقبل.
5. عدم التعامل بسلبية مع موضوع التحرش الجنسي وخاصة من قبل الضحايا الذين يتعرضون لأي شكل من سلوكيات التحرش، لأن السلبية هي ما يساعد الجاني على استمرار تحرشه بالفرد العامل داخل المؤسسة.

## المراجع

### المراجع العربية

الزعبي، خالد يوسف (2008)، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد الأول، ص3 - 59 ، عمان، الأردن.

الهييتي، صلاح (2005)، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين : دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 1، العدد الأول ص26 .

شوقي، طريف و هريدي، عادل (2004)، التحرش الجنسي بالمرأة العاملة: دراسة نفسية استكشافية على عينة من العاملات المصريات، بحث منشور بمجلة كلية الآداب جامعة بني سويف العدد السابع (ص 19- 79 ) .

محمد، محمود فتحي (2010)، العوامل المؤدية إلى ظاهرة التحرش الجنسي ودور الخدمة الاجتماعية في التعامل معها، دراسة مطبقة على طالبات الفرقة الرابعة بجامعة الفيوم. بحث منشور بكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم

هاينز، براون (1988)، إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسى، وزهير الصايغ، وزكي غوشة، ويحيى الحسن، الرياض: معهد الإدارة العامة.

### المراجع الأجنبية

- AWARE, Sub-Committee. (2008). **Research Study on Workplace Sexual Harassment**,pp.12-46.
- Bajema, C. (1999) 'United Kingdom'. In European Commission Directorate General for Employment, **Industrial Relations and Social Affairs, Sexual harassment at the workplace in the European Union**. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Boland, Mary L. USA (2005). **Sexual harassment in the workplace**, Library of Congress, 1st ed. p. cm, Sphinx Publishing, An Imprint of Sourcebooks, Inc.
- Bond, Sue & Hollywood, Emma .(2009). **Integration in the workplace: emerging employment practice on age, sexual orientation and religion or belief**, London Metropolitan University.
- Chaudhuri, Paramita . India (2006). **Sexual Harassment in the Workplace: Experiences of women in the Health sector**, Health and Population Innovation Fellowship Programme Working Paper, No. 1. New Delhi: Population Council.
- Fitzgerald, L, F; Swan, S. & Fischer, K (1999). **Why didn't she just Report him? The Psychological Legal Implications of Women's**

**Responses to Sexual Harassment**, Journal of Social Issues, 91, 1, pp.117-138.

– Fitzgerald, L., Gelfand, M., & Drasgow, F. (1995). **Measuring sexual harassment**: Journal of Theoretical and psychometric advances. Basic and Applied Social Psychology, No 17, pp. 425-445.

– Glomb, T, M.; Richman, W. L.; Hulin, C, L.; Drasgow, F.; Schneider, K, T. & Fitzgerald, L, F (1997). **Ambient Sexual Harassment: An Integrated Model of Antecedents and Consequences**, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 71. 3, September,pp. 309-328.

– Harvill, Riley & Ed, D.(2006) **Sexual Harassment :Trend or Turning Point**, Published by Oklahoma State University.

– Hemmasi, M.; Graf, L. A. & Russ, G. S (1994). **Gender-Related Jokes in the Workplace: Sexual Humor or Sexual Harassment**, Journal of Applied Social Psychology, 24, 12,pp. 1114-1128.

– Hunt, Carrie & Davidson, Marilyn & Fielden, Sandra & Hoel, Helge. USA (2007). **Sexual Harassment in the workplace: a literature review**, Manchester Business School, University of Manchester.

– ILO, India, (2004) . **Sexual Harassment in the Workplace in Nepal**, Kathmandu, Nepal, International Labour Office, ISBN 92-2-115347-9

- Kompipote, Ubon. Thailand (2002). **Sexual Harassment in the workplace, Research for International Labor Rights Fund Rights for Working Women Campaign.**
- Lancaster, A B (1999). **Department of Defense Sexual Harassment Research: Historical Perspectives and new Initiatives**, Military Psychology, 11 (3),pp. 219–231.
- Mcgolgan, Aileen. Ireland (2004). **Report on Sexual Harassment in the workplace in EU member states.**
- Mena, Norma & Proano, Silvia . Ecuador (2005). **Sexual Harassment in the workplace :the cut flower industry**, Case Study Northern Sierra of Ecuador, For the International Labor Rights Fund.
- Murrell, A. J.; Olson, J. E. & Frieze, D. H (1999). **Sexual Harassment and Gender Discrimination: A Longitudinal Study of Women Managers**, Journal of Social Issues, 91, 1,pp. 139–149.
- Murrell, A. J.; Olson, J. E. & Frieze, D. H (1999). **Sexual Harassment and Gender Discrimination: A Longitudinal Study of Women Managers**, Journal of Social Issues, 91, 1,pp. 139–149.

- Orest, k, (2002) **The influence of organizational Leadership on employee, and firm performance** (Doctoral dissertation, The University of Memphis) Dissertation Abstracts international , 59 (5) , 167.
- Sczesny, S. and Stahlberg, D. (2000). **Sexual harassment over the telephone: occupational risk at call Centre's**, Work and Stress.14 (2),pp. 121-136.
- Smolensky, E., and Kleiner, B. H. (2003). **How to prevent sexual harassment in the workplace'**. Equal Opportunities International. 22(2),pp. 59- 66.
- Thacker, R, A, (1992). **Preventing Sexual Harassment in the work place, Training & Development**, February, pp. 51-53.
- Tyner, Lee J, & Clinton, Suzanne.(2010). **Sexual Harassment in the workplace: are human resource professionals victims**, Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Volume 14, No. 1 ,pp. 33-50.
- Walsh, J (1997). **Japanese firm learns equality the hard way**, People Management, 9, October, pp.12-13.

تأثير التحرش الجنسي في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الإنتاجي والخدمي في سورية

---