

# الولاء التنظيمي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى موظفي الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس

سهير عبد الفتاح أحمد كرار

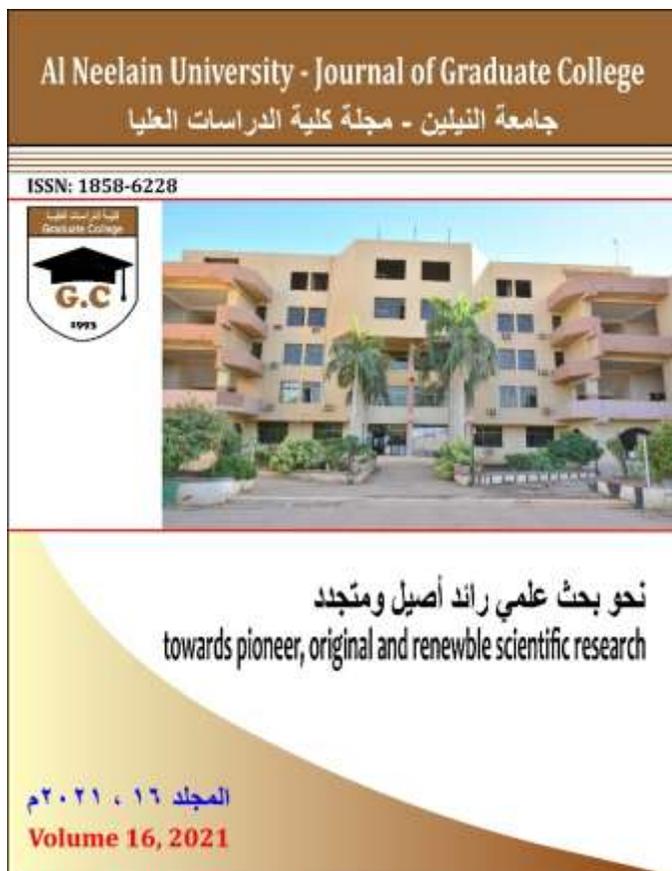
جامعة النيلين

مجلة كلية الدراسات العليا

الرقم الدولي الموحد: 1858-6228

المجلد: 16 ، 2021م

العدد: 04



كلية الدراسات العليا  
جامعة النيلين

## الولاء التنظيمي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى موظفي الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس

سهير عبد الفتاح أحمد كرار

كلية التجارة - جامعة النيلين.

المستخلص

يهدف هذا البحث للتعرف علي الولاء التنظيمي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى موظفي الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال بناء مقياس الولاء التنظيمي ومقياس السلوك القيادي كأدوات لجمع المعلومات من عينة بلغ حجمها (150) موظف، منهم (81) موظف و (69) موظفه، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية. وبعد جمع البيانات تمت معالجتها باستخدام بعض المعادلات الإحصائية المتمثلة في اختبار (ت) لمتوسط مجتمع واحد، اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الاحادي والثنائي، التابعة للحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد خلص البحث بعد التحليل إلي أهم النتائج التالية: تتسم السمة العامة للولاء التنظيمي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم بالإيجابية. تتسم السمة العامة للسلوك القيادي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم بالإيجابية. توجد علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والسلوك القيادي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم. لا توجد فروق في الولاء التنظيمي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم تعزى لمتغير النوع. كما قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، اهمها العمل على تثقيف القادة الإداريين لاتجاه نمط السلوك القيادي الذي يرفع من مستوى الشعور بالمسئولية لدى العاملين داخل الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس.. وكذلك قدمت الباحثة بعض المقترحات البحثية.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي – السلوك القيادي – للمواصفات والمقاييس.

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات ذات اهمية بالغة في رفع مستواها، وزيادة فاعليتها وأدائها الوظيفي وكفاءتها، لذلك لابد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً من أجل تحقيق اهداف ونجاحها هذا النجاح الذي يعتبر نتيجة حتمية لجهود المؤسسة تجاه عمالها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم ومقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والمسئولية والإخلاص والكفاءة عند الأفراد المنتمين، وأن هذا التوظيف الناجح والفعال للموارد البشرية، والمادية للمؤسسة يحتاج إلى قيادات فاعلة تحسن استثمار مواردها. ومن هنا تمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والسلوك القيادي لدى موظفي الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس؟.

ويتفرع من السؤال الرئيسي السابق التساؤلات التالية:

1. ما هي السمة العامة للولاء التنظيمي والسلوك القيادي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم؟.
2. هل توجد علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والسلوك القيادي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم؟.
3. هل توجد فروق في الولاء التنظيمي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم تعزى لمتغير النوع؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في ناحيتين:

حظي الولاء التنظيمي بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، كما انتقل الاهتمام به لاحقاً إلى المؤسسات التربوية ويمكن عزو الاهتمام بالولاء التنظيمي إلى وثيقة ارتباطه بعدد من المظاهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكياته سواء منها ما يخص الفرد أو منظمته أو المجتمع كافة. فالولاء كأني متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعاً ملموساً، بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته، وستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عنه توفره لدي الفرد أو عدمه، ثم انه لا يمكن الحصول علي الولاء جاهزاً، أو يفرض فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة، بل انه نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات، فهو ليس عاملاً أو نظاماً، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، ويؤثر عليه العديد من المتغيرات.(الفهداوي وآخرون، 2004).

تلعب المسؤولية الاجتماعية دوراً مهماً في استقرار الحياة للأفراد والمجتمعات، حيث تعمل على صيانة نظم المجتمع، وتحفظ قوانينه وحدوده من الاعتداء، ويقوم كل فرد بواجبه ومسؤوليته نحو نفسه ومجتمعه، ويعمل ما عليه في سبيل الهوض بأمانته الملقاة على عاتقه، حيث أن الفرد بالنسبة للمجتمع كخلية بالنسبة للبدن، فكما أن البدن لا يكون سليماً إلا إذا سلمت جميع خلاياه، وقامت بأداء وظائفها المنوطة بها، فكذلك المجتمع لا يكون سليماً إلا اذا سلم جميع أفرادها، وقاموا بأداء جميع مسؤولياتهم وواجباتهم(نجاتي، 2002)

مشكلة البحث:

#### اهمية نظرية:

4. توجد فروق في الولاء التنظيمي لدى الموظفين بالهيئة السودانية

للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم تعزى لمتغير النوع.

حدود البحث:

الحدود المكانية: الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس.

الحدود الزمانية: 2019-2021م.

مصطلحات البحث:

الولاء التنظيمي

نظرياً يعرف بأنه: "بانه الانسجام بين اهداف الفرد واهداف المنظمة ، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم ، واقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق اهداف المنظمة النظرة الايجابية للتنظيم ، علاوة على رغبة الفرد في البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء اليها. (الرواشدة ، 2007).

اما تعريف الولاء التنظيمي إجرائياً هو : (الدرجات التي يتحصل عليها المفحوص بعد تطبيق مقياس الولاء التنظيمي عليه).

أساليب القيادة

تعرف نظرياً بأنها: "السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الآخرين من اجل تحقيق أهداف معينة"، (هيجان، 1425هـ).

وتعرف أساليب القيادة بأنها: (الدرجات التي يتحصل عليها المفحوص بعد تطبيق مقياس أساليب القيادة عليه).

مفهوم الولاء:

وورد تعريف مفهوم ولاء أو أمانه أو وفاء ضمن المصطلح الأجنبي (Loyalty) في المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية أنه "الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو جماعة أو وطن والوفاء له. وورد تعريف الانتماء (Loyalty) في معجم المصطلحات التربوية المعرفة على أنه "شحنه عقلية وجدانية كاملة بداخل الفرد، تظهر في المواقف ذات العلاقة بالوطن على مستويات مختلفة، وفي مجالات مختلفة يمكن الاستدلال عليها، من خلال مجموعة من الظواهر معبرة عن موقف الفرد، ورؤيته اتجاه ما يتعرف له من مواقف، سواء عبر عنها بشكل إيجابي أو بشكل سلبي". (بخش، 2003).

يستنتج الباحث مما سبق أن مفهوم ولاء أو مفهوم إنتماء أو التزام تعطي في العلوم التربوية ذات المعنى ويستخدم في ذات الغرض من البحث وهذا ما سوف نلاحظه جلياً في أستعراضنا للأدب التربوي والدراسات السابقة عن الولاء.

الأستغراق (Involvement) والمقصود به هو الانهماك أو الإنغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

الإخلاص والوفاء (Loyalty) والمقصود به الشعور بالعاطفة والإرتباط القوي إزاء المنظمة. (الرشيدي، 1999).

تري الباحثة أن هذا المفهوم يشير الى رابطة إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالمؤسسة بحد ذاتها بغض النظر عن قيمة المكاسب التي سوف يجنيها الفرد

1. يستمد هذا البحث أهميته من أهمية العنصر البشري في العمل التنظيمي إذ يُمثل المحور الرئيسي والركيزة الأساسية للوصول وتحقيق الأهداف

2. أن يُمثل أحد أهم عناصر إنتاج الخدمة لأنه المحدد الأساسي لمدى فعالية الأداء وكفاءته.

3. أن أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع والمشكلة التي يبحثها وبالتالي فهو يتناول والولاء التنظيمي والسلوك القيادي والشعور بالمسئولية وبالتالي سيمثل هذا البحث اطاراً نظرياً قد يثري مكتبتنا المحلية مع ندرة البحوث في هذا المجال هذا على حسب علم الباحث.

#### اهمية تطبيقية:

1. ان المؤسسة في حاضرتنا ومستقبلنا بحاجة إلى التعامل الإيجابي مع هذه المتغيرات نتيجة لأثارها الإيجابية والتي منها على سبيل الذكر ( تحسين كفاءة المؤسسة وفعاليتها وتقليل نسبة دوران العمل وتقليل الغياب والحد من ظاهرة التأخر عن الدوام وارتفاع الروح المعنوية للعاملين).

2. جميع هذه الأثار الإيجابية تأتي لتؤكد حقيقة أنه كلما زاد ولاء الأفراد وتفانيهم في أعمالهم أثر ذلك على مستوى الأداء. بالتالي يمكن الاستفادة من نتائج وتوصيات البحث في المجال العملي.

#### أهداف البحث:

1. التعرف على السمة العامة للولاء التنظيمي والسلوك القيادي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم.

2. الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والسلوك القيادي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم.

3. معرفه الفروق في الولاء التنظيمي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم تعزى لمتغير النوع.

#### فروض البحث:

1. تتسم السمة العامة للولاء التنظيمي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم بالإيجابية.

2. تتسم السمة العامة للسلوك القيادي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم بالإيجابية.

3. توجد علاقة إرتباطية بين الولاء التنظيمي والسلوك القيادي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم.

التي يشدها، وقد بين سترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه سلوك متبعاً منهج النظم و مصنفاً هذه العوامل والسلوك (المعاني، 1999)

ثالثاً: نموذج ستاو وسلانك (Saw an Salanick) 1977م

ويعتمد علي ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:

أ. الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه علي أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوي الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم. ب. الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته علي أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديداً الخبرات المكتسبة، علي تطوير علاقة الفرد بمنظمتها، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم علي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت علي هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك. (هيجان، 1998).

مفهوم القيادة:

تعرف القيادة في اللغة عند ابن دريد مأخوذة من الفعل قاد كما في: قاد الرجل بعيره، فهو يقوده قوداً (القحطاني، 2001)

ويرى طارق السويدان أن مفهوم القيادة جاء من لغة العرب وأصل القود هو عكس السوق، ساق الدابة: دفعها من الخلف، قاد الدابة: جرها من الأمام، فالقائد يأتي في المقدمة وليس في المؤخرة. (سويدان، 2004).

القيادة اصطلاحاً: يرجع اصل كلمة القيادة (Leadership) إلى أصول يونانية ولاتينية. وهي مشتقة من الفعل اليوناني (Archein). ومعناه "يقود"، ويرجع أصلها إلى كلمة (Ager) ويعني "يقود" وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (Archon) أي "الأرخون" وهو الحاكم الأول في أثينا القديم (سويدان، 2004م)

نظريات القيادة:

هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة لذلك الباحث سوف يستعرض بعض من هذه النظريات:

النظرية القديمة في القيادة:

وتسمى أيضاً The Great Man Theory من أقدم النظريات في القيادة نظرية الرجل العظيم "نظرية القائد الموهوب"، وتستند هذه النظرية إلى عناصر الوراثية والصفات الجسمية، حيث يرى أنصار نظرية الوراثية بأن القيادة شيء فطري. أي أن القادة يولدون ولا يصنعون. وقد أوضح "شيلدون" أن نظرية الصفات الجسمية تقوم على ضرورة توفر صفات جسمية معينة في

من تحقيق أهداف مؤسسته، ويكرس جل وقته لخدمة مؤسسته، وتكون سعادته بتحقيق ذلك ولو كان على حساب مصالحه الشخصية أو مصالح عائلته، ويكون وقته ليس ملكاً له مسخراً لعمله.

يرى بوشانان (1974) Buchanan بأن الولاء التنظيمي "أقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل" وقد وضع ثلاث مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي: (الإحساس بالإنتماء، والمساهمة الفاعلة، والإخلاص) (الفهداوي وواخرون، 2004).

وعرف سترز (1977) Steers الولاء بأنه قوة أنتماء الفرد لمنظمتها ومساهمتها الفعالة بها.

واستناداً الى التعاريف السابقة يمكن لنا أن نستعمل مصطلح (الإنتماء) المهني أو الولاء (الإنتماء) التنظيمي أو الولاء (الإنتماء) النفسي بذات المدلول كما استخدمه العديد من الباحثين أمثال: (عورتاني 2003) و(سلامة 2004) و(إبراهيم 1996). (معاذ، 1998).

النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

أولاً: نموذج إتزيوني (Etzioni) 1961م

تعتبر كتابات إتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

أ. الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع

من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

ب. الولاء القائم علي أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمتها والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

ج. الولاء الاعترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع

المنظمة التي يعمل بها. حيث اندماج الفرد مع منظمتها غالباً ما

يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها

المنظمة علي الفرد. (هيجان، 1998).

ثانياً: نموذج سترز (Setters) (1977)

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه

من واقع أعمالهم ومحاولة الوصول إلى حلول لها عن طريق المجاهدة المفتوحة بين الرؤساء ومرؤوسهم . كما يشمل التدريب تنمية القدرة على الاتصال الواضح وفهم الآخرين والإلمام بأهداف ومشكلات الأقسام الأخرى والمساعدة على حلها . وذلك من أجل تنمية الاهتمام لدى المديرين بالجهاز التنفيذي وأهدافه كوحدة واحدة وليس كأجزاء متكاملة يعمل كل منها على انفراد.

منهج البحث واجراءته

منهج البحث:

ويعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة ( سليمان، 2005).

مجتمع البحث:

هو جميع الأفراد أو الأشياء أو العناصر الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها وقياسها ( أبو علام، 2007). ويتمثل مجتمع البحث من العاملين الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس.

عينه البحث وطريقة اختيارها:

اختارت الباحثة عينة البحث الميداني من العاملين الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس واستخدام الباحثة للعينة كبديل للحصر الشامل الذي يستحيل إجراءه والعينة هي مجموعة مفردات تتمثل فيها الصفات الرئيسية للمجتمع الأصلي، وتم اختيار بالعينة العشوائية البسيطة.

ثالثاً أدوات البحث:

تعددت وسائل جمع بيانات البحث العلمي وتنوعت باختلاف طبيعة البحث ونوعه. وأن ميدان القياس النفسي والتربوي ميدان متطور ومتميز مما يؤدي إلى تنوع المقاييس وتعدد أشكالها وتعتمد البحوث التربوية والنفسية في جمع بياناتها على عدد من الوسائل. كما لا توجد أدوات لجمع البيانات خاصة بالعلوم الإنسانية والسلوكية والتربوية وحدها، لكن طبيعة المشكلة خصائص العينة هما اللذان يحددان نوعية الأدوات المناسبة أكثر من طبيعة العلم ( منسي، 2000).

فطبيعة هذا البحث وخصائص عينته أدت إلى أن تتبع الباحثة المنهج الوصفي حيث يستخدم المنهج الوصفي الأدوات المناسبة لطبيعة البحث الحالية وللتحقق من صحة الفروض والوصول إلى أهداف البحث ذات المتغيرات المحددة، بناءً على ذلك اعتمدت الباحثة في جمع بياناتها على الأدوات الآتية:

1. مقياس الولاء التنظيمي.
2. مقياس السلوك القيادي.

مقياس الولاء التنظيمي:

الفرد القائد لكي يقوم بدور قيادي فعال وقد اعتقد بعض المفكرين أن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة ، ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات ، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً أي أن السمات القيادية حسب زعمهم موروثه وليست مكتسبة وبطبيعة الحال فقد ثبت لدى كثير من الباحثين أن هذه النظرية لا تقوم على أساس علمي ولا شواهد تجريبية . كما أنها تهمل طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة للمجتمعات المختلفة . (عيد ، 2000).

ويختلف الباحث مع الافتراض الذي وضعتة هذه النظرية إذ يرى بان القائد يمكن ان يصنع حسب الموقف وكما ذكر عالم النفس الامريكي (واطسون) في مقولته الشهيرة (اعطوني عشرة اطفال اصحاء فيمكن ان اصنع منهم المهندس، والعالم، والطبيب، والقاضي، والحرامي).

نظرية السمات

وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة ، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين . حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً . وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد ، من أهمها القدرة القيادية ، ومهارة الانجاز ، وتحمل المسؤولية ، وروح المشاركة ، والمكانة الاجتماعية ، والقدرة على تفهم الموقف، (المحبوب ، 1996).

و ذكر كنعان ايضاً أن عالم الإدارة الهندي "تابجي" قسم السمات التي يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائداً إلى ثلاث مجموعات هي " :سمات شخصية ، وسمات سياسية ، وسمات نظامية" (كنعان، 1405)

نظرية الشبكة الإدارية:

تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من روبرت بليك وجين موتون، حيث ولفظاً نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج. حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على (81) واحد وثمانون نمطا قياديا.

ومن هنا يظهر مفهوم القيادة الفاعلة التي يكون اهتمامها مزدوجاً بالإنتاج والعاملين معاً . ولذلك هدفت برامج التدريب والتنمية الإدارية التي اقترحتها بليك وموتن إلى نقل المديرين سلوكياً من المناطق التي تقل عن (5/5) الى انماط قيادية تزيد عن (5/5) وترتفع الى (9/9) حيث تمثل الاهتمام المزدوج بالانتاج والأفراد في آن واحد . ومن أبرز الأساليب التدريبية التي يقترحها بليك وموتن في هذا الصدد هي التدريب على الحساسية السلوكية (Sensitivity training) وذلك عن طريق توفير مواقف تنظيمية أو اختيار مشاكل ادارية

أشار ابوعلام (2001م) إلى أن الصدق هو أهم خاصية من خواص القياس، ويشير مفهوم الصدق إلى الاستدلالات الخاصة التي تخرج بها من درجات المقياس من حيث مناسبتها ومعناها وفائدتها. وتحقق صدق المقياس معناه تجميع الأدلة التي تدل على مثل هذه الإستدلالات. ولذلك يشير الصدق إلى مدى صلاحية استخدام درجات المقياس بتفسيرات معينة ولقد تم قياس صدق المقياس بالطرق الآتية :-

ا-الصدق الظاهري .ب- الإتساق الداخلي للبنود .

الصدق الظاهري :-

يشير ابوعلام (2001) إلى أن الصدق الظاهري يتضح من الصدق المبدئي لمحتويات الاختبار بواسطة محكمين ومعرفة ما يبدو أنها تقيسه، وتسمى هذه الطريقة في تحديد صدق الاختبارات بطريقة إتفاق المحكمين .

وقد تركزت معظم توجيهات المحكمين حول ملائمة، وصلاحية المقاييس للبحث الحالي ولقياس الاتجاهات المراد قياسها، وكذلك أشار المحكمون إلى تعديل صياغة بعض العبارات بما فيها من ازدواجية ربما تصعب الفهم على المفحوص.

الخصائص السايكومترية :

لمعرفة الخصائص القياسية للفقرات بمقياس الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجتمع البحث الحالي، قامت الباحثة بتطبيق صورة المقياس المعدلة بتوجيهات المحكمين والمكونة من (24) فقرة على عينة أولية حجمها (60) مفحوصا لدى العاملين بالهيئة القومية للمواصفات والمقاييس تم إختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث الحالي، وبعد تصحيح الإستجابات قام الباحث برصد الدرجات وإدخالها في الحاسب الآلي، ومن ثم الآتي:

يتكون مقياس الولاء التنظيمي ليورتروزملاؤه من خمس عشرة عبارة تمت صياغتها بطريقة تعبر عن شعور الفرد المحتمل تجاه المنظمة التي يعمل بها لهذا فإن المقياس يتضمن ثلاثة محاور رئيسية هي النية والدوافع والقيم فهناك على الأقل ثلاث عبارات تقيس نية الشخص لمنظمتها في حين تركز بعض العبارات على الولاء بإعتباره دافعا أما النوع الثالث من العبارات وهو الذي يعبر عن الولاء بإعتباره قيمة تتطابق فيها قيم المنظمة مع قيم الفرد. أما فيما يتعلق بمقياس الولاء التنظيمي موضع البحث الحالي فقد قام الباحث بتصميم المقياس بنفسه ، وبعد الرجوع إلى الأطر النظرية والقرأة الناقدة وبالرجوع لمجموعة من المقاييس التي صممت سابقا، فقد إستنبط الباحث بعدين لهذا البحث الحالي هما: بعد الولاء الوجداني المكون من (16) عبارة في صورته الأولية وبعد الولاء المتواصل المكون من (15) عبارة في صورته الأولية هما البعدين الأكثر ملاءمة للبحث الحالي. حيث صاغ الباحث مجموعته من الفقرات وفقاً للشروط العلمية من إعداد الباحث تم تصميم المقياس المكون من (31) فقرة في صورته الأولية لدراسة لنيل درجة الماجستير في علم النفس 2010 فقد إستعان به الباحثة في إطروخته لأنه يتمتع بخصائص سايكومترية عالية ويتميز بصدق إتساق داخلي قوي حيث بلغ ثبات ألفا 0.915. للمقياس الكلي

صدق مقياس الولاء التنظيمي:

صدق أداة البحث يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه لما يقصد بالصدق " شمول الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها . ( عبيدات وآخرون ، 2001م).

جدول رقم (1) الخصائص السايكومترية لمقياس الولاء التنظيمي لموظفي الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس

الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط
1	0.78	9	0.68	17	0.36		
2	0.65	10	0.44	18	0.03		
3	0.79	11	0.61	19	0.29		
4	0.66	12	0.37	20	0.54		
5	0.51	13	-0.01	21	0.33		
6	0.48	14	0.35	22	0.39		
7	0.35	15	0.43	23	0.51		
8	0.57	16	0.46	24	0.46		

التعديلات المناسبة علي فقرات المقياس حتي يتم التأكد من السلامة اللغوية للفقرات ومدى ملاءمتها وفي ضوء ملاحظات واقتراحات المحكمين تم اجراء التعديلات المناسبة علي المقياس واصبحت فقرات المقياس بعد تعديلات المحكمين كالآتي:-

الخصائص السايكومترية :

لمعرفة الخصائص القياسية للفقرات بمقياس الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجتمع البحث الحالي، قامت الباحثة بتطبيق صورة المقياس المعدلة بتوجهات المحكمين والمكونة من (24) فقرة على عينة أولية حجمها (60) مفحوصا لدى العاملين بالهيئة القومية للمواصفات والمقاييس تم إختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث الحالي، وبعد تصحيح الإستجابات قام الباحث برصد الدرجات وإدخالها في الحاسب الآلي، ومن ثم تم الآتي:

جدول رقم (2) الخصائص السايكومترية لمقياس السلوك القيادي لموظفي الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس

الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط
1	0.66	9	0.59	17	0.51
2	0.60	10	0.42	18	0.53
3	0.53	11	0.34	19	0.42
4	0.46	12	0.41	20	0.44
5	0.46	13	0.37	21	0.36
6	0.41	14	0.33	22	0.30
7	0.38	15	-0.07	23	0.34
8	0.55	16	0.47	24	0.27

التطبيق والاستلام بنفسه ومعاونة افراد الخدمة في كل قسم . فقد وجدت الباحثة قبول وترحاب وموافقة عالية من الموظفين

المعالجات الاحصائية :

لمعالجة البيانات الميدانية إحصائياً قامت الباحثة باستخدام رزم التحليل الإحصائي وهي كما ذكر رجاء محمود (1998م) برامج تحتوي على جميع المعادلات والإجراءات الضرورية التي قد يحتاجها مستخدم البرنامج لتنفيذ الرزم الإحصائية التي يحتاجها، فقد تم تحليل البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ال (SPSS) إصدار (18) قد تم إستخدام المعادلات التالية لملاءمتها للفروض.

1. معامل إختبار (ت) لمجتمع واحد.
2. معامل إختبار (ت) للفرق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين.
3. معادلة أنوفا ( تحليل التباين الاحادي)

عرض ومناقشة النتائج

يلاحظ من الجدول أعلاه أن البنود (13) سالب الارتباط والبنود (18) ضعيفه وصفرية الارتباط لذلك يجب حذفها حتي لا تؤثر في ثبات المقياس لتصبح عدد بنود المقياس هي (22) بدلاً من (24) بنداً.

الثبات عن طريق معامل الفاكرونباخ = 0.70

الصدق الذاتي = 0.84

ثانياً: مقياس السلوك القيادي :

اعتمدت الباحثة علي العسيلي 1999م وقد قامت الباحثة بتعديل وصياغة بعض العبارات حتي تتناسب مع البيئة السودانية وعينة البحث فاصبح المياس يتكون في صورته من (24) عبارة في صورته الأوليه.

الصدق الظاهري:-

لمعرفة صلاحية الفقرات ومناسبتها لعينة البحث قامت الباحثة بأخذ المقياس وعرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين حتي يتم

يلاحظ من الجدول أعلاه أن البنود (15) سالب الارتباط لذلك يجب حذفها حتي لا تؤثر في ثبات المقياس لتصبح عدد بنود المقياس هي (23) بدلاً من (24) بنداً.

الثبات عن طريق معامل الفاكرونباخ = 0.71

الصدق الذاتي = 0.85

الاجراءات الميدانية:

فقد قامت الباحثة أولاً بإستخراج الخطابات الرسمية لمخاطبة مدراء الهيئة بعد ان يتم تسريك الخطاب برقم متسلسل ويحول من السكرتارية الى المدير المعني بالهيئة فيقوم المدير بالتعليق على الخطاب ويوجه فيه السيد مسؤول إدارة الموارد البشرية بإجراء الامر اللازم للباحثة فيقوم رئيس العاملين بتحويل الخطاب بسريك رسمي الى قسم التدريب ثم يسمح للباحثة التوزيع حسب التعليمات لتوزيع المقاييس بحساسية عالية جداً فقد كان يستغرق هذا الاجراء عشرات الايام فقد امضت الباحثة اكثر من شهر في

عرض ومناقشة نتيجة الفرض الأول:

نص الفرض: تتسم السمة العامة للولاء التنظيمي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم بالإيجابية

جدول رقم (3) يوضح اختبار (ت) لمجتمع واحد لمعرفة السمة المميزة للولاء التنظيمي لموظفي الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس

حجم العينة	المتوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
150	44	49.8	8.3	8.79	149	0.001	يتميز الولاء التنظيمي للموظفين بالإرتفاع

والتزاما، إذ هو أقل غيابا وميلا نحو التسرب الوظيفي إلى جانب كونه أكثر إنتاجاً من نظيره الأمريكي والاوروبي وبالتالي فهو أكثر التزاما بنجاح منظمته. هذه الخصائص للمنظمة والعامل الياباني في مجملها يرجعها الباحثون إلى طبيعة الثقافة اليابانية بصفة عامة والتي تؤكد على صلة الفرد القوية بمجتمعه. وهذا ما أثبت داخل الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس من ولاء مرتفع لموظفيها. وتلاحظ الباحثة أن هنالك تطوير واضح وملحوس من قبل العاملين بالهيئة القومية للمقاييس والمواصفات.

ومن هذا ترى الباحثة أن ولاء العاملين بالهيئة القومية للمقاييس والمواصفات مرتفع بدرجة كبيرة وذلك لما يجودونه من تحفيز سواء كان ماديا أو معنويا وكذلك تهيئة الجو الملائم للعمل وتحسين الكثير من الظروف ومتطلبات الحياة، كل هذا يضاعف من ولاء الفرد لمكان عمله، ومن جهة أخرى ترى الباحثة أن استعدادات ومؤهلات هؤلاء العاملين في القيام بادوارهم على اكمل وجه يجعلهم يتمتعون بدرجة عالية من الولاء والثقة بالنفس وتحمل المسؤولية التامة بحكم المهام التي تركت لديهم، فقيامهم بها دليل على التزامهم الأخلاقي تجاه الهيئة، وهذا يبرهن لنا أن هناك قناعة تامة لهؤلاء الأفراد بما يقومون به من واجبات قد لا يقوم بها الآخرون تجاه منظمته، وولائهم وإهتماماتهم الزائدة بعملية الإنضباط التام، ويرجع ذلك أيضاً إلى التعزيز المستمر من جهة المسؤولين ومديري الهيئة للمواصفات والمقاييس والتعامل مع العاملين بشئ من الحكمة وهذا يساعد في تنمية قدرات العاملين وثقتهم في مسؤولهم وبذلك يرتفع مستوى ولاءهم بالهيئة.

عرض ومناقشة نتيجة الفرض الثاني:

نص الفرض: تتسم السمة العامة للسلوك القيادي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم بالإيجابية

تلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الفرضي بلغ (44) والوسط الحسابي بلغ (49.8) وقيمة (ت) بلغت (8.79) وكانت القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهي قيمة دالة إحصائياً. أظهرت نتائج البحث كما موضح في الجدول أعلاه أن الولاء التنظيمي يتميز بدرجة مرتفعة وهذا يدل على تحقق هذا الفرض. ويلاحظ أن هذه النتيجة إتفقت مع دراسة ماير وال (1990م) والتي بينت أن زيادة الولاء العاطفي من خلال ماتقدمه المؤسسة للفرد حيث يعمل الولاء العاطفي والمستمر على زيادة بقاء الفرد في المؤسسة. كما إتفقت أيضاً مع دراسة الأحمد (2004م) التي أجريت على العاملين في التمريض والتي بينت توافر الولاء التنظيمي المتوسط لدى العاملين في المستشفيات بوزارة الصحة، فإن ولاء الموظف لمؤسسته يعتبر عاملاً أخلاقياً ويتعدى مجرد الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافئات والزلاء وذلك لأن الموظف الموالي لمنظمته لديه نوع من الإلتزام إلى جانب إستعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته عندما تتعرض للخطر والتضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك. ويلاحظ أن هذه النتيجة إتفقت مع دراسة عبدالرحمن أحمد (1998م) التي أثبتت أن الولاء مرتفع لدى المبعوثين وأيضاً إتفقت مع دراسة مامون عورتاني (2003م) التي أثبتت أن درجة الولاء مرتفع جداً وكذلك إتفقت مع دراسة ختام على (2005م) التي أثبتت أن الولاء لدى المدرسات كبير جداً، وكذلك إتفقت مع دراسة عبدالله محمد (2010) والطاهر علي (2011) التي أثبتت أن السمة العامة للولاء التنظيمي للكهرباء مرتفع. ومن هذه النتيجة نلاحظ أن المنظمات خارج النطاق الغربي، وبالذات اليابان، مالت إلى اتباع أسلوب المنظمات الخيرية في الإدارة حيث تميل إلى تكريس العلاقات بين الموظفين ومنظمتهم مما جعل الباحثين يطلق على المنظمات اليابانية اسم "منظمات الضمان الإجتماعي" لذا فقد صار ينظر إلى العامل الياباني على أنه أكثر ولاء

جدول رقم (4) يوضح اختبار (ت) لمجتمع واحد لمعرفة السمة المميزة للسلوك القيادي لموظفي الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس

حجم العينة	المتوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
150	46	80.7	8.6	6.91	149	0.001	يتميز السلوك القيادي للموظفين بالإرتفاع

وكيف يكون الموظف ملماً بجوانب القيادة المختلفة مع توفر مصادر قوة التأثير لدية بأعتبره موظف مسؤول عن جماعة. إضافة إلى المنهج التدريبي الذي تتبعه له موظفية الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس الذي يركز علي اخراج موظف مسؤول وقائد يستطيع تنفيذ المهام التي تؤكل إليه. عرض ومناقشة نتيجة الفرض الرابع:

نص الفرض: توجد علاقة إرتباطية بين الولاء التنظيمي والسلوك القيادي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم

تلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الفرضي بلغ (46) والوسط الحسابي بلغ (50.7) وقيمة (ت) بلغت (6.91) وكانت القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهي قيمة دالة إحصائياً. أتفقت هذه النتيجة مع دراسة عجبنا (2009)

وتري الباحثة أن الموظفين يتلقون تدريباً في جانب السلوك لأنه من صميم عملهم إضافة إلى الدورات التدريبية العملية التي يخضع لها الموظف اثناء فترته عملة ومقبلها فكلها تنصب في جانب تعلم السلوك القيادي

جدول رقم (5) يوضح ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والسلوك القيادي لموظفي الهيئة

المتغيرات	حجم العينة	قيمة الارتباط	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
الولاء التنظيمي	150	0.57	0.001	توجد علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرين
السلوك القيادي				

العمل أو خارجه. أيضاً نجد أن الولاء التنظيمي يركز على مدى إدراك الموظفين للمعادلة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية، ومن هنا يتضح أن أبعاد الولاء التنظيمي والسلوك القيادي تتميز بمرتبة كبيرة. وتعتبر الولاء التنظيمي أولى الأولويات في هيئة المواصفات والمقاييس وذلك لما تتمتع به الهيئة من سلوك قيادي من حيث الوظائف والترقيات وسلوك قيادي في المرتبات والإجراءات والعدالة في مكان.

عرض ومناقشة نتيجة الفرض السادس:

نص الفرض: توجد فروق في الولاء التنظيمي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم تعزى لمتغير النوع

جدول رقم (6) يوضح اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين الذكور والإناث في الولاء التنظيمي

مجموعتي المقارنة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
ذكور	81	48.3	8.5	2.34	148	0.016	توجد فروق بين الجنسين لصالح الإناث
إناث	69	51.1	8.4				

الاحتمالية لها (0.016) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهي قيمة دالة إحصائياً.

يلاحظ الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي للذكور بلغ (48.3) بينما بلغ الوسط الحسابي للإناث (51.1) وقيمة (ت) بلغت (2.34) وكانت القيمة

7. رفع الوعي والحس بإهمية المسؤولية الاجتماعية الخلق مجتمع سليم معافي اجتماعياً مما يؤدي للنمو والتطور والاستدامة.
8. مضاعفة الاهتمام من قبل الهيئة بمسؤولياتها الاجتماعية، لا سيما في ظل تنامي متطلبات وحاجات المجتمع المحلي من جهة، والمسؤوليات الأخرى التي أصبحت تشكل التزاماً أخلاقياً وقانونياً يقع على عاتق المؤسسة الأعمال من جهة أخرى، من خلال التنوع في طرق وأساليب أعمالها بهذا الخصوص.
9. إنشاء قسم متخصص يعني بإدارة المسؤولية الاجتماعية، لا سيما في ظل احترام حدة التنافس بين الشركات فيما يخص أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وما يمكن أن يؤثر ذلك على الصورة الذهنية، ويزيد من فرص التميز.
- أُتفقت هذه النتيجة مع دراسة عجبنا (2009) واختلفت مع دراسة عبيد العمري (1999).
- ترى الباحثة أن وجود فروق في الولاء التنظيمي لصالح الاناث ويرجع ذلك لطبيعة الأنثى وإهتمامها بمنزلها وإجتماعياتها أكثر من عملها. وهناك العديد من الاسباب التي تجعل الفروق بين المرأة والرجل غير متساوية . على سبيل المثال الاجازات الاجبارية التي تاخذها المرأة ولا تعطى للرجل ولكن ربما تكون لديها درجة ولاء مقارنة مع الرجل هم في درجة واحده ويعزى ذلك لانهم يعملون في مكان واحد وفي بئية واحده ولهم مخصصات واحده داخل الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس والسبب الذي ادى الي وجود الفروق بينهم.

#### أولاً النتائج:

1. تتسم السمة العامة للولاء التنظيمي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم بالإيجابية.
2. تتسم السمة العامة للسلوك القيادي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم بالإيجابية.
3. توجد علاقة إرتباطية بين الولاء التنظيمي والسلوك القيادي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم.
4. لا توجد فروق في الولاء التنظيمي لدى الموظفين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم تعزى لمتغير النوع.

#### التوصيات:

توصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات وهي كما يلي:

1. العمل على تثقيف القادة الإداريين لانتهاج نمط السلوك القيادي الذي يرفع من مستوى الشعور بالمسؤولية لدى العاملين داخل الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس.
2. العمل على تشجيع الممارسات الديمقراطية بين الرؤساء والمرؤوسين بما يحقق تبادل الآراء والمقترحات.
3. ضرورة اعتماد قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا يستدعي التاكيد على سنوات الخبرة .
4. التركيز على الممارسات القيادية التي تحقق انسجاما بين العاملين والتي تؤدي إلى زيادة ولائهم التنظيمي.
5. ضرورة القيام بدراسة ميدانية عن أنماط القيادة السائدة في الهيئة.
6. تفعيل الدور المناط ببرامج الدعم النفسي والمساندة المجتمعية في الشركات حيث أن كبرة الشركات العالمية تستعين بخبراء نفسانيين واجتماعيين لتقديم الدعم والمساندة لمنسوبيها.

#### المصادر والمراجع

##### القرآن الكريم

##### المراجع:

1. جميل ، جهاد(2000): العمليات الذهنية ومهارات التفكير من خلال عمليتي التعليم والتعلم ، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
2. الحارثي (1995): المسؤولية الشخصية والاجتماعية لدي عينة من الشباب السعودي بالمنطقة الغربية وعلاقتها ببعض المتغيرات ( رسالة ماجستير غير منشورة ) ، الرياض.
3. حسن صالح العناني (1980): المسؤولية في الإسلام والتنمية الذاتية، مطبوعات الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية.
4. الدفعه، الطاهر علي (2012) الاحترق النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمات الطوعية ولاية جنوب دارفور، رسالة ماجستير جامعة النيلين، غير منشورة.
5. الدواد عبد الله دواد (2007): الإعتماد – الإستقلال عن المجال وعلاقته بالمسؤولية الإجتماعية لدى عينة من عضوات هيئة التدريس ذوات المناصب الإدارية بالمملكة العربية السعودية ، مجلة دراسات نفسية، مج 4 ، ع 1 ص ص 113-176.
6. زهران، حامد(2000): علم النفس الاجتماعي، الطبعة السادسة، عالم الكتب، القاهرة، مصر
7. سامي نصر لطفي (1988): الحرية والمسؤولية في الفكر الفلسفي الإسلامي، مكتبة الحرية الجديدة، القاهرة.
8. السبيل حمد بن محمد (2003م): عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية ، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للجوازات، (رسالة ماجستير منشورة )، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

9. سعيد، فاطمة الزهراء ابراهيم (2017) الذكاء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين ببعض الشركات الخاصة بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الرباط الوطني.
10. سيد أحمد عثمان (1986): المسؤولية الاجتماعية والشخصية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
11. شاويش، نجيب(2000): الإدارة الحديثة، دار الفرقان، عمان، الأردن.
12. شفيق، محمد(2007): القيادة، نهضة مصر للطباعة، مصر.
13. الصرايرة، يوسف(2005): العلاقة بين الانماط القيادية والقيم الادارية السائدة لدي مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
14. الطويل، هاني (1991): الادارة التعليمية ،مفاهيم وآفاق ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. عبد الباقي، صلاح الدين(2008). السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
16. عبد العزيز الريحي ( 1989): قياس المسؤولية الاجتماعية لدي طلبة الجامعة في مرحلة ما بعد الحرب، مجلة علم النفس ، جمعية علماء علم النفس (رانم)، القاهرة.
17. العتوم، عدنان(2004): علم النفس المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
18. عجينا ، عبد الله محمد عبد الله(2009) الولاء التنظيمي وعلاقتة بأساليب القيادة كما يدركها العاملون بالهيئة القومية للكهرباء ولاية الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية السودان للعلوم الاجتماعية.
19. عجينا، عبد الله محمد عبد الله (2015) الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية وعلاقتهما بالصحة النفسية لدى العاملين بوزارة الكهرباء والسدود برئاسة الشركات (بالخرطوم)، رسالة دكتوراة غير منشورة، أكاديمية السودان للعلوم الاجتماعية.
20. فرج، طريف(1993): السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.
21. الفهداوي، خليفة صالح، والقطاونة، نشأت أحمد " (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع 2.
22. الفياض، أحمد(1995): أثر النمط القيادي علي الإبداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية ، استخدام نظرية الشبكة الادارية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية.
23. كلابدة، ظاهر(2002): القيادة الإدارية، دار زهران، الأردن.
24. مارك هاريسون (1967): مقياس شخصية للمسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات نفسية ، ( رسالة ماجستير غير منشورة ) الإسكندرية.
25. محمد الزيودي (2007) مصادر الضغوط النفسية والاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات.مجلة كلية التربية، جامعة الامارات العربية المتحدة.
26. محمد خليفة بركات (1977): علم النفس التربوي في الأسرة، دار النهضة المصرية، القاهرة.
27. محمود بابطين (1984) المسؤولية الاجتماعية بين الشباب المنتمين الي مراكز الشباب وغير المنتمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الرياض ، المملكة العربية السعودية.
28. ملحمة، سامي(2005): القياس والتقويم في التربية ، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان ،الأردن.
29. نادية كامل التيه (1413هـ): المسؤولية الاجتماعية ووجهة الضبط دراسة علي عينة من التلميذات في مرحلة التعليم المتوسط ماجستير كلية التربية ، جامعة الملك سعود.
30. نداء، سامية خميس(2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة:دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
31. الهواري، سيد(2009): المديرون خمسة أنواع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.